



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Företagsanalys av BP

- det svarta guldet och den gröna profilen

Externredovisning och företagsanalys

Magisteruppsats

Ht 2004

Författare:

Pierre Skelebrink 720222-8511 (Kandidat)

Eric Skoglund 790327-8559 (Magister)

Handledare:

Professor Thomas Polesie

Förord

Det har varit intressant att sätta sig i den snåriga värld som oljebranschen utgör. Under arbetets gång har vi haft många givande diskussioner med vår handledare Thomas Polesie, som inspirerat oss att söka vidare och gå djupare. Den kärna som söks har dock en tendens att glida undan och det står klart att här finns mer att göra. Detta är en första inblick i ett område där mycket återstår att undersöka och där verkligheten ibland är mer komplicerad än dikten.

Vi önskar dig som läsare en trevlig läsning!



Sammanfattning

Seminariearbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Externredovisning och Företagsanalys, HT 2004

Författare: Pierre Skelebrink, Eric Skoglund

Handledare: Professor Thomas Polesie

Titel: Företagsanalys av BP- det svarta guldets och den gröna profilen.

Bakgrund

BP är ett av världens största oljebolag och verksamma i en bransch som är väldigt rörlig och med hård konkurrens. För att behålla sin topposition måste BP utveckla en god strategi och även hålla sig väl med alla intressenter.

Problem och syfte

Problemet i denna uppsats är att utreda hur BP hanterar balansen mellan ekonomiska och andra intressen. Syftet blir därmed att analysera BP ur en ekonomisk synvinkel likväl som att analysera den bild BP ger av sig själva.

Avgränsningar

Uppsatsen behandlar bara BP och har inte tagit upp andra oljebolag.

Metod

I uppsatsen används ingen primärdata i form av intervjuer, utan enbart sekundärdata. Dessa sekundärdata är både kvantitativa i form av siffror och kvalitativa i form av dokument som BP har gett ut.

Analys och slutsatser

BP har under den studerade perioden agerat tämligen aggressivt med stora uppköp, men även försäljningar av verksamheter. Under alla år har de gett aktieägarna god utdelning samtidigt som de har vuxit och blivit allt större. BP visar en viss miljömedvetenhet genom att även vara etablerade inom förnyelsebara energikällor, dessa utgör dock bara en väldigt liten del av den totala verksamheten. Detta kan tolkas som att den bild av oro och medvetenhet som företaget vill ge inte stämmer med den verksamhet de bedriver.

Förslag till fortsatt forskning

Energibranschen är en mycket intressant bransch och det är alltid aktuellt med nya företagsanalyser. Ett skulle vara att analysera vad som händer med de nuvarande maktförhållandena den dagen oljan tar slut, vilka företag står bäst rustade? Är det som BP säger att en implementering av alternativa energikällor kräver insatser med statliga medel. Alla dessa områden skulle vara intressanta att undersöka vidare.



1	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Syfte	2
1.4	Avgränsningar.....	2
1.5	Uppsatsens fortsatta disposition.....	3
2	Metod	4
2.1	Olika nivåer av en undersökning	4
2.2	Hermeneutik.....	5
2.3	Kvalitativ respektive kvantitativ metod.....	5
2.4	Primära och sekundära data.	5
2.5	Validitet och reliabilitet	5
2.6	Tillvägagångssätt	6
3	Presentation av BP	7
3.1	Hur det började	7
3.2	Anglo-Persian Oil Company.....	7
3.3	Anglo-Iranian Oil Company	7
3.4	Efterkrigstiden.....	8
3.5	Nationalisering i Iran	8
3.6	Nya oljekällor.....	8
3.7	Oljekrisen och framåt.....	8
3.8	BP idag.....	9
3.9	BPs olika affärsområden.....	10
3.9.1	Exploatering och produktion.....	10
3.9.2	Raffinaderier och försäljning	10
3.9.3	Gas el och förnyelsebara energikällor.....	10
3.9.4	Petrokemiska produkter	10
4	BPs omstrukturering	11
4.1	Inre förändring	11
4.2	Yttre förändring	12
5	Modeller för analys	14
5.1	Textanalys.....	14
5.1.1	Argumentationsanalys.....	14
5.1.2	Innehållsanalys.....	15
5.2	Fyrkantsmodellen.....	15
5.3	Definitioner av nyckeltal.....	16
6	Företagsanalys.....	18
6.1	BP 2000.....	18
6.2	BP 2001.....	20
6.3	BP 2002.....	22
6.4	BP 2003.....	24
6.5	Sammanfattning av BPs ekonomiska ställning.....	26



6.6	BP 2004.....	27
6.7	BPs miljöarbete i ekonomiska termer	28
6.8	Analys av sustainability report 2003.....	30
7	Slutdiskussion	32
8	Förslag till vidare forskning.....	34
9	Källförteckning	35
	Bilaga	37



1 Inledning

1.1 Bakgrund

Barn gör inte som Du säger utan gör som Du gör, sägs det. Men hur är det med oljebolag? Gör de som de säger att de gör, eller säger de att de gör på ett sätt medan de ekonomiska rapporterna ger en annan bild?

Den första bergoljan användes i lampor att lysa upp bostäder med. Oljefyndigheterna var få. Mer än två tusen år senare är bilden en annan. Oljan är mänsklighetens primära energikälla och används i en lång rad produkter. Det västerländska levnadssättet breder ut sig och 2003 var oljeförbrukningen svindlande 78 miljoner fat per dag (ett fat är cirka 160 liter). Efterfrågan ökar och olika kalkyler säger att om några tiotals år kommer jordens oljereserver att vara uttömda. Den gräns som det talas om är inte en fysisk gräns där den sista droppen olja verkligen är slut, utan en ekonomisk gräns för vad som kan utvinnas med en ekonomisk vinst. En helt annan gräns är att förbränningen av fossila bränslen som olja och naturgas ger ett netto av koldioxid och andra växthusgaser och föroreningar som påverkar det biologiska livet på jorden. En gräns här skulle innebära ett politiskt beslut fattat mot bakgrund av ett avgörande om hur mycket mänskligheten vågar påverka sin egen biologiska livsmiljö.

Oljeproduktionen i världen görs av ett antal aktörer, företag/koncerner, som var och en försöker att sätta sig i en bra position i förhållande till sina konkurrenter och i förhållande till en bred skara intressenter. BP Amoco är en av de största och hade 2003 en produktion av 2,1 miljoner fat/dag. Det placerar dem bland giganterna tillsammans med bl. a det amerikanska bolaget Exxon. Oljebranschen är dock rörlig och konkurrensen är hård. Det innebär att BP måste utarbeta och följa en god strategi för att hålla sig kvar i toppskiktet.

BPs utmaning är att hålla sig väl med samtliga intressenter, vare sig deras intresse i BP har ekonomiska eller helt andra värdegrunder. Ibland sammanfaller intressenternas ståndpunkter trots olika ursprung. Till exempel är en miljöskandal primärt något som miljö- och hälsoorganisationer har intresse i, men sekundärt ger en miljöskandal också negativa ekonomiska konsekvenser, vilket får organisationerna att jobba åt samma håll.

1.2 Problemdiskussion

Intresset för vad företag gör på miljöområdet och i samhället ser alltjämt en uppåtgående trend som pågått i flera år, inte minst i intresset för hållbarhetsrapporter. Samtidigt kostar åtgärder på dessa områden pengar för företagen, vilket förmodligen får företagen att vilja minimera dessa utgifter. Miljöhänsyn och socialt ansvarstagande är emellertid också marknadsföringsbegrepp och en satsning här kan ge gott renommé för företaget. Idealet är om insatsen kostar så lite som möjligt och samtidigt ställer företaget i så god dager som möjligt. Här gäller det för företaget att framhålla vilka insatser som gjorts. Detta kan leda till att ett företags verksamhet och den egna beskrivningen av verksamheten inte



stämmer överens. I oljebranschen är miljöintressenter speciellt aktiva, vilket ger ökade incitament för företag inom oljebranschen att säga att de gör en sak men i själva verket gör de något annat. Det behöver inte alltid vara en skarp gräns. Kanske får någon verksamhet som motsvarar ett mindre ekonomiskt värde orimligt stort utrymme i företagets beskrivning av sin verksamhet etcetera. Privatägda företag måste sätta ekonomin i första rummet för att överleva, men hur hanterar BP balansen mellan ekonomiska och andra intressen?

Gonzales (2004) konstaterar, om än enligt en helt subjektiv mening, att BPs internetsida har en kraftig miljöbetoning. Vi kan inte annat än hålla med om att det verkar som om BP tenderar att betona sitt miljöarbete i överkant. Som exempel på detta har vi valt den 18:e november 2004 (se bilaga 1). I varje avdelning av sidan finns något som kan kopplas till miljö. Detta ger dock inget slutgiltigt svar på om BP överdriver sitt miljöarbete, utan ger enbart stöd för denna uppsats syfte.

1.3 Syfte

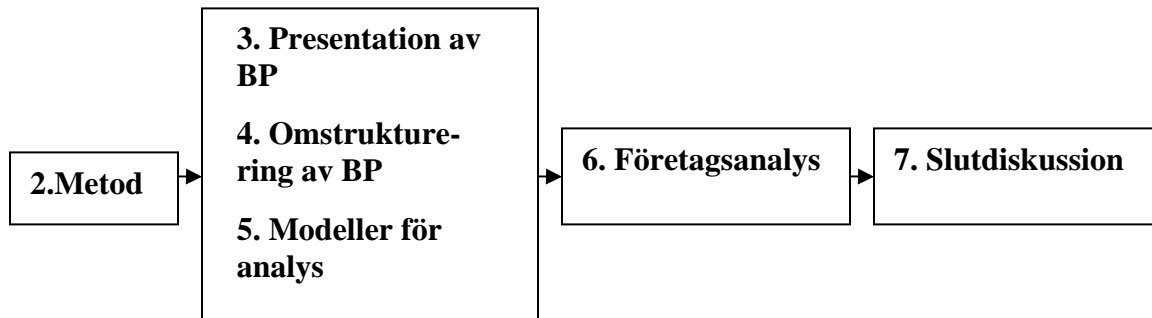
Syftet med denna uppsats är att analysera BP ur ekonomisk aspekt under åren 2000 till och med tredje kvartalet 2004 och att analysera den bild BP ger av sig själva genom sin hållbarhetsrapport (Sustainability report) 2003 och sätta denna bild i relation till dess ekonomiska omfattning.

1.4 Avgränsningar

Vi har avgränsat den ekonomiska analysen till åren 2000 till och med tredje kvartalet 2004. Det korta tidsperspektivet ger möjlighet att plocka fram en något djupare bild, men tappar samtidigt de ekonomiska händelserna under bland annat 1998-1999, då BP slogs samman med Amoco. Även under den valda tidsperioden sker uppköp och försäljningar som är nog så intressanta både till innehåll som storlek.

BPs internetsida har legat till grund för valet av texter att analysera. Internetsidan har en kraftig miljöbetoning (rent utrymmesmässigt), samtidigt som BP har full kontroll över textinnehållet. Det finns ett stort antal texter som skulle kunna analyseras. BP verkar dock ha en väl sammanhållen informationsapparat som gör att budskapet i texterna ger ett samstämmigt budskap. Detta gör att valet av och antalet texter som analyseras snarast är av ringa vikt. Textanalyser tar också stor arbetsinsats i anspråk och riskerar att bli alltför stora. Vi har därför begränsat oss kraftigt, återigen för att kunna göra en djupare analys. BPs "sustainability report 2003", det vill säga hållbarhetsredovisning, är det dokument vi analyserat djupast. Den vänder sig till en bred skara intressenter, samtidigt som den är ett dokument som BP har tämligen stor frihet att utforma. Vi har inte undersökt andra aktörer på marknaden. En uppsats "British Petroleum – Den gröna hajen i oljehavet" av Angelica Almarsson och Catharina Säfvendahl jämför BP med Shell och Exxon och artiklar som vi läst jämför BP med oljebranschen som helhet.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition



I nästa kapitel förs en diskussion om metod där bland annat uppsatsens reliabilitet och validitet diskuteras. I kapitel 3 så presenteras det analyserade företaget. Presentationen fortsätter egentligen i kapitel 4 där de stora förändringar som BP har gått igenom redogörs för. I kapitel 5 presenteras de modeller och tekniker som använts i analysen. I kapitel 6 följer sedan en analys av BP under de senaste åren, denna grundar sig både på ekonomiska såväl som andra aspekter. Utifrån analysen förs sedan en slutdiskussion.

2 Metod

Det finns en bred flora av tillvägagångssätt inom det vetenskapliga fältet. I detta kapitel visar vi hur vi valt, respektive valt bort olika tillvägagångssätt, och var vi landat i detta fält.

2.1 Olika nivåer av en undersökning

Beroende på hur mycket som redan är känt inom det område som valts kan undersökningar grovt delas in i två grupper. Är området som undersöks inte undersökt tidigare blir undersökningen explorativ, vilket innebär att området undersöks förutsättningslöst. Finns det däremot redan samlad information blir undersökningen istället deskriptiv till sin karaktär. Den senare gruppen kan sedan delas in i flera grupper beroende på vad som eftersöks. Det finns olika sätt att göra denna gruppering. Ett sätt är att utgå från undersökningens syfte. Är syftet att:

1. beskriva
2. förklara, eller
3. förstå

Grupperna kan sägas utgöra en skala över hur långt en undersökning kan komma. Ett mer avancerat alternativ innehåller de tidigare stegen. Alla undersökningar innehåller en deskriptiv nivå, det vill säga att undersökningen syftar till att beskriva någots statistiska tillstånd. Undersökningen bortser då från orsak och verkan och beskriver enbart hur området ser ut.

Nästa nivå, den förklarande, innebär att sambanden mellan olika företeelser söks. Orsak och verkan står i fokus. På denna nivå blir det tydligare att en undersökning bottnar i ett behov att undersöka och att undersökningen sedan ska kunna användas. Till exempel söker en nationalekonom förmodligen ekonomiska orsaker till en strejk, medan en psykolog kan söka personlighetsfaktorer som orsak till samma strejk. En förklaringsmodell ger därför oftast inte hela orsakssambandet, men kan ge en tillräckligt omfattande bild för undersökningens syfte

Den tredje nivån, att förstå, är svårast att beskriva. Att förstå något ur ett positivistiskt perspektiv innebär att man utgår från att det finns garanterat sanna grunder att sedan bygga sin helhetsbild av. Detta låter sig enklast göras inom matematiken och är svårt att överföra till andra forskningsområden. I kontrast till detta kan en hermeneutisk förståelse eftersökas. Här behövs inte några garanterat sanna utsagor att bygga vidare på. Svårigheten i hermeneutisk tradition är att resonemangen bygger på rundbevis, vilket är helt uteslutet ur positivistisk tradition. För att förstå helheten ur hermeneutisk synvinkel måste personen först förstå delarna, men för att förstå delarna måste han eller hon först förstå helheten. Tekniken är att, t ex för att förstå en årsredovisning, används en viss



”förförståelse” för att ta sig in i samspelet mellan helhet och delar.(Eriksson& Weidersheim-Paul, 1991)

2.2 Hermeneutik

Hermeneutiken är ursprungligen en metod för att toka bibeltexter, men har sedermera utvecklats till en vetenskaplig metod som används främst inom human-, kultur- och samhällsvetenskaper. Idag är hermeneutiken en bred skara metoder. Gemensamt är att hermeneutiska metoder inte försöker leda något i bevis, utan istället förstå människors handlingar, intentioner etcetera genom att tolka skreven text, språkbruk och handlingar.

Forskaren själv kan även ingå i forskningsprocessen genom att själv försöka pendla mellan olika förhållningssätt till den text som tolkas. Forskaren använder också sin förförståelse som ett verktyg i tolkningsprocessen. Det finns ingen given startpunkt och inget givet slut för tolkningsprocessen. Forskaren fortsätter pendlingen mellan olika förhållningssätt och mellan att se till helheten respektive delarna så länge processen ger nytt stoff till förståelsen av forskningsområdet. (Patel&Davidsson 1994)

2.3 Kvalitativ respektive kvantitativ metod

En undersökning kan vara huvudsakligen kvalitativ eller kvantitativ och beror på syftet med undersökningen. Kvalitativa metoder används främst när syftet är att förstå något, medan kvantitativa metoder används när orsakssamband är klara och matematiska förhållanden eftersöks. (Patel&Davidsson 1994)

2.4 Primära och sekundära data.

När den som undersöker något själv producerar information sägs detta vara primära data. Ett enkelt exempel på detta är en kemist som utför kemiska experiment noterar resultat. Även informationsproduktion via enkäter, intervjuer och direkta observationer räknas till primära data. Sekundära data innebär all information som tidigare bearbetats i någon form, till exempel böcker, tidskriftsartiklar, rapporter etcetera räknas till sekundära data.(Eriksson& Weidersheim-Paul, 1991)

2.5 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att undersökningen verkligen undersöker det den är avsedd att undersöka. Till exempel frenologi innebar ett försök att bestämma en persons intelligens genom att mäta huvudets storlek. Idag har de flesta människor klart för sig att kraniets storlek inte står i proportion till personens intelligens. Validitet kan säkerställas på två sätt. Dels kan innehållets validitet säkerställas genom att någon utomstående granskar de mätmetoder etc som undersökningen ska använda. Dels kan en samtidig validitet säkerställas genom att en annan teknik används för att undersöka samma sak. De båda mätmetoderna måste då ge samma resultat för att uppnå en hög reliabilitet. Ett exempel på hur validiteten för en enkätundersökning kan höjas är att även utföra intervjuer med ett urval av de svarande.

Reliabilitet innebär att de mätresultat som används eller presenteras ska vara tillförlitliga, d v s slumpen får inte avgöra utslaget i en undersökning. Detta används främst vid kvantitativa undersökningar, där statistiken kan säkerställas med olika matematiska tekniker. Vid andra typer av undersökningar ligger ansvaret för reliabiliteten främst hos den eller de som utför undersökningen. Till exempel kan en intervju innehålla mer eller mindre strukturerade intervjufrågor. En ökad strukturering av frågorna görs i sådant fall för att minimera att den som intervjuar inte ska ha möjlighet att styra vilka svar som avges genom omformulering av frågorna. (Patel&Davidsson 1994)

2.6 Tillvägagångssätt

I denna uppsats innebär en kvantitativ undersökning att den inriktar sig på finansiella data och till exempel presenterar en bild av den undersökta organisationen i förhållande till jämförbara organisationer. En kvalitativ företagsanalys inriktar sig mer på att analysera hur organisationens delar samspelar och påverkar varandra. En kvalitativ företagsanalys bortser inte från kvantitativ data, utan analyserar också dessa. Dessutom bygger den kvalitativa analysen vidare och undersöker även matematiskt omätbara förhållanden i en tolkningsfas. Denna uppsats är därför huvudsakligen kvalitativ. Visserligen används ekonomiska mått för att beskriva företaget, men tolkningen av dem görs med en kvalitativ insats som beskriver BP som enskild enhet, snarare än att eftersöka generella mått på olika företagsdelar i oljebranschen eller dylikt. Den validitet respektive reliabilitet som kan förväntas är därför utgående från en kvalitativ uppsats. Tanken är inte att uppsatsen ska kunna användas till generella uttalanden om oljebranschen o s v. Validiteten bör betraktas som begränsad till BP, men kan naturligtvis användas som utgångspunkt i undersökningar av liknande ämnen. Reliabiliteten är också den begränsad i den meningen att det inte går att försäkra sig om att andra personer än vi skulle göra exakt samma bedömningar och dra samma slutsatser. Vår inställning har dock varit att genom att vara medvetna om att vi gör bedömningar sträva efter att minska vår påverkan som kan knytas till oss som personer. En viss påverkan är naturligtvis oundviklig, men har minimerats så långt det är möjligt. Vi har heller inga personliga intressen av ekonomisk karaktär etc. att undersökningen ska visa något speciellt resultat. Vad som ytterligare begränsar reliabiliteten är att de siffror som vi använt oss av visserligen är granskade av revisorer, men samtliga är hämtade direkt från BP som har ett visst svängrum att justera siffrorna i efterhand. Detta kan göra att belopp skiljer sig åt beroende på vilken källa som använts.

För att besvara den ställda frågan och därmed uppfylla syftet med uppsatsen, har vi utgått från BPs årsredovisningar för år 2000 och framåt. Vi har även använt oss av andra publikationer från företaget. Dessa har samtliga hämtats från BPs hemsida. Förutom detta har vi använt oss av de databaser som finns tillgängliga via ekonomiska biblioteket för att hitta andra relevanta artiklar för att därigenom få en mer nyanserad bild av företaget. Det är med andra ord uteslutande sekundära källor som använts. Primära källor i form av intervjuer etc har inte använts. Dels skulle de ligga på en internationell nivå med personer lokaliserade i London o s v och dels är det tveksamt om intervjupersonerna skulle vara villiga att uttala sig i negativa termer om det egna företaget.



För att utföra analysen har vi använt oss av ett antal olika tekniker. Dessa är fyrkantsmodellen, nyckeltalsanalys och textanalys. Fyrkantsmodellen och nyckeltal används för att ge en ekonomisk bild av företaget och utvecklingen från 2000. Textanalys används till att analysera den bild BP försöker ge av sig själva med hjälp av hållbarhetsredovisningens innehåll med flera texter.

3 Presentation av BP

3.1 Hur det började

BP är ett anrikt oljebolag vars ursprung kan spåras tillbaka till början av det förra århundradet. År 1901 fick den brittiske affärsmannen William Knox D'Arcy tillstånd av Shahen av Iran att leta efter olja i det som idag är Iran. D'Arcy var redan en rik man, han hade tjänat stora pengar på gruvindustri i Australien. Han såg detta som ett tillfälle att tjäna pengar och utöka sin förmögenhet. Det gick dock inte riktigt som han hade tänkt sig i och med att ingen olja hittades. Med tiden så blev också den finansiella situationen allt svårare. Detta löstes genom att The Concessions Syndicate Ltd. Bildades. Detta var ett bolag som till största delen ägdes av Burmah Oil Company. I och med bildandet av detta bolag så var de finansiella problemen lösta. (Ferrier, 1982)

Med de finansiella problemen lösta så fortsatte borrhandet efter olja och till slut så kom genombrottet. Den 26 maj 1908 hittade man olja i Masjid i-Suleiman. Många års intensivt letande hade därmed burit frukt. Det var svårt att på den tiden kunna förutspå vad denna första oljekälla i mellanöstern skulle leda till, vilka ekonomiska och politiska konsekvenser det skulle få i vår nutid. (Ferrier, 1982)

3.2 Anglo-Persian Oil Company

1909 bildades Anglo-Persian Oil Company, ett aktiebolag med ett totalt aktiekapital på £ 2 000 000. Sett till kapital så var företaget Storbritanniens tredje största oljebolag efter Shell och Burmah Oil Company. Efter några år så började företaget uppleva problem med att få ut sin olja på marknaden, vilket förebådade en finansiell kris. Som av en lycklig slump så hade dock brittiska flottan vid den här tiden bestämt sig för att minska sin förbrukning av kol till förmån för olja. Denna olja skulle helst levereras av ett brittiskt företag, för att gynna brittiska intressen. Som en följd av detta gick regeringen in med pengar i utbyte mot att företaget levererade olja till flottan.(Ferrier, 1982)

3.3 Anglo-Iranian Oil Company

Efter första världskriget expanderade företaget kraftigt, vilket till stor del berodde på att nya metoder för marknadsföring introducerades, exempelvis så infördes bensinpumpar istället för i kärl. Vid den här tiden så började bolaget även att undersöka nya möjligheter



i bland annat Canada, Sydamerika, Afrika och Europa. 1927 hade Anglo-Persian Oil Company utvecklats till ett av världens största oljebolag. 1935 bytte företaget namn till Anglo-iranian Oil Company. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.4 Efterkrigstiden

Efterkrigstiden var en mycket bra tid för bolaget. Ett Europa i ruiner behövde mycket olja för sin uppbyggnad. I slutet av 40-talet nådde intäkterna rekordnivåer och Iran var det mest oljeproducerande landet i mellanöstern. Vid den här tiden bestämde sig företaget för att utvidga sin verksamhet genom att ge sig in i den petrokemiska industrin. Detta skedde genom att samarbete med the Distillers Company. De två företagen bildade ett nytt bolag som kom att bli känt som British Hydrocarbon Chemicals. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.5 Nationalisering i Iran

1951 beslutade sig Irans regering för att nationalisera landets oljetillgångar. Detta var resultatet av ett långdraget förhandlande där parterna inte lyckades komma överens. Detta var ett hårt slag för företaget som var beroende av oljan som fanns i Iran. Som en följd tvingades företaget utvidga sin verksamhet. Produktionen av olja i närliggande Irak och Kuwait ökade kraftigt och en rad nya raffinaderier byggdes i Europa, Australien och Aden. Den kris som utlöstes av nationaliseringen kunde lösas tre år senare genom att ett konsortium formerades, i vilket BP ägde 40 %. Företaget bytte namn till BP 1954. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.6 Nya oljekällor

Nämnda händelser till trots, det som verkligen gjorde BP till det företag som det är idag var nya oljekällor såsom Nordsjön och Alaska. 1965 hittade BP oljefältet West Soles gasfält. De fortsatte sedan norrut och hittade även Fortiesfältet 1970, vilket var den första stora oljefyndigheten inom brittiskt territorium. Under tiden hade BP etablerat prospektering i Alaska och efter tio års arbete hittades ett stort oljefält vid Prudhoe Bay. Det visade sig efter ett tag att BP var delägare i det största oljefältet i USA. För att kunna få ut så mycket som möjligt av detta beslutade sig företaget för att inleda ett samarbete med Standard Oil of Ohio, som innebar att BP fick 25% av aktiekapitalet och att Standard Oil skötte raffinering och försäljning. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.7 Oljekrisen och framåt

70-talet var annars inget bra årtionde för oljeindustrin i och med att detta decennium karakteriserades av två oljekriser 1973 och 1979/80. Dessa hade en förödande effekt på världsekonomin och innebar för BPs och andra oljebolag del att efterfrågan på olja minskade för första gången sen 50-talet. Det var inte förrän 1978 som BP hade återhämtat sig från den första oljekrisen och då kom den andra till följd av oroligheterna i Iran. En annan sak som hände på 70-talet och som kom att få stor betydelse för oljeindustrin i framtiden var att OPEC då beslutade att ta kontroll över tillgång och priser på olja. Sen dess är det OPEC som har haft den stora makten vad gäller pris och tillgång på olja, även om deras inflytande har minskat något i takt med att nya aktörer kommit in på marknaden.



BP klarade dock av de båda oljekriserna ganska bra tack vare att de hade gjort stora investeringar även på andra ställen än i mellanöstern. Upptäckten och utvecklandet av oljefält i Nordsjön och Alaska visade sig ha stor betydelse. Under 80-talet så fortsatte BP att utveckla sina oljefält i Nordsjön och i Alaska. I Alaska byggdes en pipeline som möjliggjorde att oljan kunde transporteras från oljefälten i norra Alaska till hamnarna vid Stilla Havet. BP expanderade även på andra håll i världen och idag produceras olja för BPs räkning i exempelvis Australien, Norge, Colombia och Papua Nya Guinea. (www.bp.com, 2004-11-20)

Som en följd av händelserna på 70-talet bestämde sig BP för att bredda sig. De ville ha andra inkomstkällor än bara oljan. Redan på 50-talet hade de givit sig in i näringsindustrin när deras franska forskare kom på ett sätt att omvandla olja till protein. Detta projekt övergavs senare, men på 70-talet utvecklade BP nya intressen inom denna bransch. De började med produkter för utfodring av djur, djuruppfödning och även vissa livsmedel. I och med köpet av det amerikanska företaget Purina Mills blev BP Nutrition ett av världens största företag inom detta område. Under 70-talet så började BP även med mineraler och kol. Mineralverksamheten expanderade kraftigt 1980 då BP, i vad som då var tidernas största företagsuppköp på Londonbörsen, köpte Selection Trust, ett brittiskt gruvfinansieringsföretag. (www.bp.com, 2004-11-20)

Början av 80-talet innebar för BP att de tvingades till att rationalisera sin verksamhet. Detta berodde på att det fanns en överkapacitet inom raffinering, transporter och kemikalier på grund av att det var en ekonomisk recession. Särskilt raffineringsverksamheten i Europa skars ner, från 16 raffinaderier 1981 till 5 1988. (www.bp.com, 2004-11-20)

1987 inträffade tre stora händelser för BP. Det första var att de köpte de 45% av Standard Oil som de inte redan ägde, det andra var att den brittiska regeringen sålde alla sina kvarvarande aktier och mot slutet av året början på det som kom att bli ett köp av Britoil, ett brittiskt företag som sysslade med exploatering och produktion av olja. Detta uppköp innebar att BP fördubblade sin exploateringsareal i Nordsjön och därmed förstärkte sin position som den största olje- och gasproducenten i området. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.8 BP idag

BP är idag ett multinationellt företag med verksamhet i hundra länder i Europa, Asien, Afrika och Nord- och Sydamerika. Företaget har utvecklats från att vara ett litet lokalt oljebolag till att bli en världsomspännande energikoncern, med ett flertal olika affärsområden och varumärken. Nedan följer en beskrivning av de olika affärsområdena. (www.bp.com, 2004-11-20)



3.9 BPs olika affärsområden

3.9.1 Exploatering och produktion

Detta är BPs största affärsområde och innefattar upptäckt, utveckling och produktion av olja och naturgas. De är ledande i Alaska, Nordsjön och vad gäller gasproduktion i Nordamerika och siktar nu in sig på nya fyndigheter i mexikanska golfen, Angola, Azerbajdjan med flera. De har även satsat \$ 6 miljarder i en joint venture i Ryssland tillsammans med TNK-BP. Denna satsning inkluderar olje- och gasfält, stationer och raffinaderier.

BP har intressen i ett flertal stora pipelines. Exempelvis Trans Alaska Pipeline System som undre 2002 transporterade olja motsvarande 1 miljon fat varje dag. Denna tillsammans med två pipelines i Nordsjön är de viktigaste. BP äger dessutom 30 % av Baku-Tblisi-Ceyhan som går från Baku till Ceyhan i Turkiet.

Vad gäller sjöfart så genomgår BPs flotta för närvarande en stor förnyelse. 11 fartyg levererades förra året och 30 till är på ingång. År 2006 så kommer BP nästan ha fördubblat sin flotta. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.9.2 Raffinaderier och försäljning

Detta är det område som genererar mest intäkter av samtliga affärsområden och ansvarar för att sälja, marknadsföra och transportera olja och andra produkter. I detta område ingår förutom bensin också sådana produkter som smörjmedel för bilar och dylikt. I sin raffineringsverksamhet så fokuserar BP på att försöka få skalfördelar. Detta gör de genom att satsa extra resurser på de raffinaderier där de har störst möjlighet att få hög avkastning och där kompetensen är hög. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.9.3 Gas el och förnyelsebara energikällor

Detta affärsområde producerar och säljer gas, el och NGL (Natural gas liquids) med utgångspunkt från de stora gasresurser som BP har i Alaska, Indonesien och Trinidad. De hjälper även till att finansiera byggandet av nya terminaler för import av gas. Detta område är en ganska liten del av BPs totala verksamhet, men kommer troligen att växa eftersom trenden är att efterfrågan förskjuts allt mer mot mer miljövänliga bränslen. (www.bp.com, 2004-11-20)

3.9.4 Petrokemiska produkter

Detta affärsområde producerar och säljer petrokemiska produkter och plaster. Området svarar för 10% av BPs totala sysselsatta kapital. Det är alltså en ganska liten del av BP, men ändå ett av de tre största företagen i världen inom detta område. De producerar och



säljer 27 miljoner ton av petrokemiska produkter och plaster och genererar intäkter på 13 miljarder dollar. (www.bp.com, 2004-11-20)

4 BPs omstrukturering

4.1 Inre förändring

1992 gjordes dramatiska ändringar i BP. Utdelningen sänktes och VD, Robert Horton, avskedades. Förändringarna kom som en följd av privatiseringsvågen inom branschen som också sammanföll med en kraftig börsnedgång 1987, och även Gulfkriget. Horton hade dock innan 1992 börjat förändra BPs företagskultur och även reducerat antalet anställda för att kapa kostnader. John Brown, sedermera VD för hela BP, hade som chef för nyetablering koncentrerat BPs letande efter nya fyndigheter till ett minskat antal platser jämfört med förut för att spara på kostnader. Effekterna av detta blev tydliga 1992 till 1995 då företaget stabiliserades ekonomiskt och lade därmed grunden för den förändring som skett under Brownes ledning fram till idag. Målen sattes högt och snabbaste vägen att växa är i regel genom uppköp och sammangående med andra företag, vilket också blev BPs väg. De tre största var med Amoco 1998, ARCO 1999 och Burmah Castrol Oil 2000. Att växa på detta sätt innebär också att kombinera olika företagskulturer och bakgrunder, vilket gav ett fragmenterat BP. Ledningen ansåg att en av hörnstenarna i att hålla samman företaget var att arbeta under ett gemensamt märke. Sammanhållningen stärktes ytterligare genom fyra enkla punkter. Först organiserades BP i så små enheter att varje enskild anställd kunde överblicka sin lokala organisationsdel. Den andra punkten handlar om att anställda lär sig av varandra, vilket talar emot den första punkten. För det tredje krävdes mål att uppnå. BP lät organisationsdelar som var jämbördiga tävla sinsemellan, i stället för att ledningen gav krav nedåt i hierarkin. Den fjärde punkten greppade om hela BP och var strategiskt till sin natur. Den sammanlänkande delen för olika operativa strategier handlade om att skapa ett gott anseende för BP hos olika intressenter. BP sade att de skulle ses som en god kraft ("force of good"). (Stonham 2000, del1)

I omorganiseringen skalades flera hierarkiska lager bort. Varje enhet fick en chef som fick personligt ansvar för att uppnå operationella mål, medan ledningen inriktade sig på strategiska mål. De operationella målen nedtecknades i kontrakt som respektive enhetschef skrev under. Kontrakten innehöll en del finansiella mål och en del mål av annan karaktär. Att inte uppnå kontraktmålen var ett skäl att omplacera eller avskeda enhetschefen. Ett omfattande program som syftade till att utbyta information mellan enhetschefer skapades. Samtidigt som de kunde utbyta erfarenheter tävlade de inbördes. Detta var ett sätt för BPs ledning att se vilka chefer som fungerade och gjorde ett bra jobb, men framför allt ett sätt att sortera ut vad som skulle säljas. Bara de 25% som gav bäst resultat behölls. Det samlade resultatet av alla dessa inre förändringar blev ett mer sammanhållet företag med bättre kostnadsmedvetenhet. (Stonham 2000, del1)

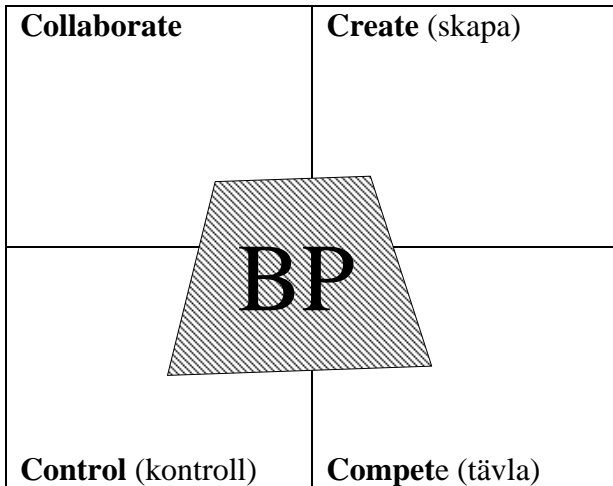
I linje med att hålla samman BP som organisation och att stärka bilden som ansvarstagande företag lanserades 2000 den nya logon, föreställande en sol, "the Helios mark". I samband med införandet av den nya logon framfördes att en numera tänkbar tolkning av "BP" nu var "beyond petroleum", d v s bortom petroleum, vilket syftar till BPs etablering på marknaden för förnyelsebara energikällor. (Stonham 2000, del1)

4.2 Yttre förändring

Oljeindustrin karaktäriseras framför allt av kraftigt varierande priser på råolja, vilket bland annat beror på påverkan av OPEC, en sammanslutning av ett antal oljeproducerande länder i mellanöstern. Företagsmässigt består oljeindustrin av en blandning av företag av olika storlek, där en trend är att mellanstora företag håller på att slås ut av mindre specialister eller de stora företagen. På marknaden finns ett antal nationellt ägda oljebolag (NOCs) och några riktigt stora privatägda företag. BP hör till den sistnämnda gruppen. Strukturen är dock inte något självklart utan kommer sig av en nedgång i oljepriser i slutet av 1980-talet som ledde till att både de stora privatägda företagen och de nationellt ägda företagen försökte sänka sina kostnader. Eftersom efterfrågan och priser inte kan påverkas av enskilda oljebolag är kostnadssidan den del där företagen kan konkurrera med varandra. Detta ledde under 1990-talet till en serie uppköp och sammanslagningar av företag inom oljebranschen. Trenden kulminerade 1998 till 1999 då Exxon köpte upp Mobil och BP köpte Amoco. Konkurrensfördelarna som söks baseras på storlek. Genom dess storlek kan företaget få fördelar finansiellt, kunskapsmässigt och inte minst i förhandlingssituationer. (Stonham 2000, del1)

Thakor et al (1999, i Stonham 2000,del2) presenterade en modell "Wholonics" som kan användas till att värdera ett företags strategier. I denna ingår en fyrfältsmodell, se nedan, där varje fält avser ett område där ett företag kan söka konkurrensfördelar. Utmaningen för ett enskilt företag ligger i att det förmodligen inte kan vara bäst inom alla fyra fälten utan måste koncentrera sin verksamhet åt ena eller andra hållet.

Collaborate (samarbete) Fokus på att utveckla individuella förmågor	Create (skapa) Fokus på produktutveckling
Control (kontroll) Fokus på förbättring av processer i ekonomisk mening	Compete (tävla) Fokus på att känna av vad marknaden efterfrågar. Ger aktieägarvärde.



Källa: Stonham 2000, del2

Intressant att notera är att den övre vänstra kvadranten, som handlar om BPs anställda, är så liten. Detta talar emot Bartlets med fleras (2004) artikel, som hävdar att den inre effektiviteten byggs med hjälp av de anställda. Stonham betraktar arbetskraft som en handelsvara och talar om operationell personal, medan Bartlet m fl talar om personal i chefsposition som i större utsträckning involveras i företagets lärprocesser. Det är också en tidsskillnad. Tidigare fanns det stora vinster att göra inom BP genom att göra det interna arbetet effektivare. Mot slutet av 1990-talet svängde BPs inriktning mot mer marknadsinriktning. Kontrolldelen måste BP hålla kvar eftersom det är där vinstmarginaler kan förbättras eller åtminstone måste bibehållas. Det nedre högra fältet är dock vad BP valt som sitt fokus. Detta har lett till flera utvecklingslinjer inom BP. Från att ha varit ett företag med ett flertal äldre oljefyndigheter i bl a Iran och en förhållandevis stor del av sitt kapital investerat i raffinaderier och liknande teknik har BP utvecklats mot att äga oljefyndigheter och anläggningar tidigt i produktionsleden. De första stegen var att sälja äldre anläggningar för att på så sätt frigöra kapital för uppköp och nyetableringar. Uppköpet av Amoco 1998 var ett stort steg i utvecklingen mot målet att balansera utökningen av verksamheten med kostnadsreducering genom synergieffekter, men förnyelsen är en ständigt pågående process. Stonham anser att BP Amoco passar in i fyrkantsmodellen på ett bra sätt med fokus på värdeskapande för aktieägarna. Detta värde är ju en avspegling av framtida kassaflöden och ger en bild av förväntningarna på företaget i framtiden. (Stonham 2000, del1)

Stonham anser vidare att BPs finansiella beteende stämt väl överens med fokus på att skapa värde för sina aktieägare. En av de modeller som används är Rappaports sju så kallade "value drivers": omsättningsökning, vinstmarginal, skatt, kapitalbindning i fasta tillgångar, operationella utgifter, WACC (viktad medelkostnad för kapital) och tidsperiod för tillväxt. Stonham visar att BP lyckats väl på flertalet av dessa. Skuldsättningsgraden har också hållits relativt låg (nettoskulder delat med totala skulder $S/(S+E)$). Måttet ger en fingervisning på framtida avsikter. Ett företag som trots goda vinster etc. ökar sin



skuldsättningsgrad förbereder sig för ett uppköp eller större investering. (Stonham 2000, del2)

5 Modeller för analys

5.1 Textanalys

Textanalys kan delas upp i flera grenar av vilka vi här ska använda främst grenen argumentationsanalys, men innehållsanalys är också aktuellt.

5.1.1 Argumentationsanalys

Argumentationsanalys är inriktad på att undersöka hur en textförfattare, avsändare, bygger upp sin argumentation. Vilka argument används och hur stärker de avsändarens tes som han driver? Det är den fråga som forskaren försöker besvara. Fokus ligger på textens innebörd. Innehållsanalys bygger på klassisk grekisk retorik. Denna kan sägas ha tre huvudpunkter – logos, etos och patos. Logos är den del argumentationsanalysen tagit fasta på. Argument för och emot avsändarens tes undersöks och vägs samman i en strikt form som bortser från hur argumenten är framförda. Etos handlar om avsändarens egenskaper. Det kan handla om egenskaper som avsändaren uppenbarligen har, men också om egenskaper som denne försöker tillskriva sig. Patos syftar på de känslor hos mottagaren som avsändaren försöker väcka. Dessa delar kan sedan brytas ned ytterligare. (Bergström & Boréus ,2000)

Idag kan en text eller ett framförande vara sammanfogat av olika delar ur en tänkt retorisk verktygslåda, medan ett tal uppbyggt enligt klassisk retorik följer en strikt mall enligt följande mönster:

-
- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Exordium
(Inledning.) | Ämnet/tesen framförs, men här kommer också etos in, d v s talarens ger mottagaren en bild av vem han/hon är och försöker övertyga mottagaren att talaren är att lita på.
Humiliatio är vanligt här och innebär att talaren visar att han fortfarande är ödmjuk inför andra. Till exempel kan en forskare säga att ”jag är visserligen professor inom området, men även min kunskap är begränsad.” (230) |
| 2. Narratio | Här görs gärna en kronologisk framställning över de händelser som lett fram till dagens situation och det ämne som berörs. Här görs ingen argumentation eller liknande. Genom att välja vad som nämns och vad som utelämnas framställs ämnet i den dager man önskar. Metonymier används ofta och är ersättningsord för något. Till exempel kan <i>problem</i> kallas <i>utmaningar</i> eller varför inte <i>möjligheter</i> ? |
| 3. Probatio | Nu argumenteras för det förslag, den tes eller liknande som exordium och narratio tidigare lagt fram. Nu är den del som ovan |
-



kallats logos aktuell. Här anges talarens teori om hur ämnet bör behandlas, talarens moraliska uppfattning, den utveckling som talaren ser etc. Ett vanligt grepp i detta sammanhang är att presentera åhörarna/läsarna för en större bild än vad huvudtesen handlar om. Till exempel handlar ett enskilt miljöproblem kanske om en global företeelse etc.

För att lägga extra tyngd till sina argument är det vanligt att lyfta fram sig själv som person och visa sitt personliga engagemang för det aktuella ämnet. Patos är den retoriska term som passar in på detta.

-
- | | |
|--------------|---|
| 4. Refutatio | Under denna punkt tas motargument och paras ihop med andra sätt att tänka, vägs mot de fördelar som tagits upp tidigare, etcetera. |
| 5. Peroratio | Avslutningen manar åhöraren att göra som talaren vill, eller åtminstone tycka som talaren tycker. Det beror på vilken tes som talaren driver. Ett klassiskt tal rinner inte ut i sanden utan avslutas kraftfullt. Hur mycket publiken tål beror på kultur, sammanhang, talets uppbyggnad etcetera. Slutorden är det som har störst chans att fastna hos åhöraren. Tesen återkommer och talaren manar till handling. |
-

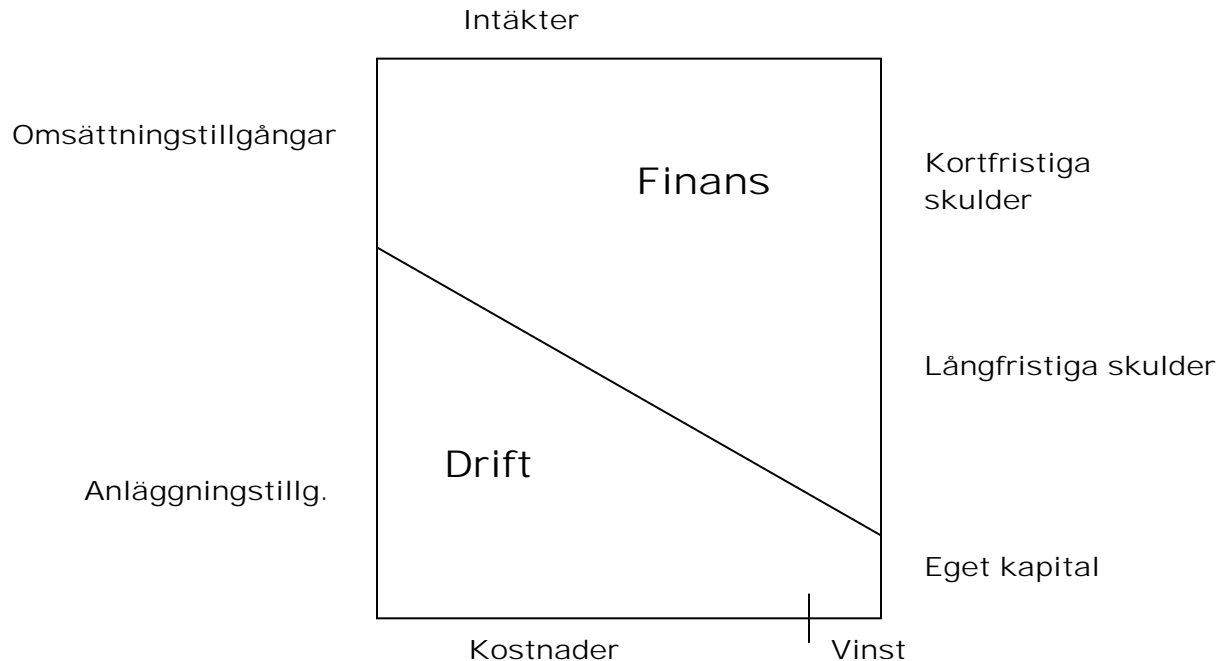
Källa: Hägg, 1998

5.1.2 Innehållsanalys

Innehållsanalys är den enda strikt kvantitativa grenen. Här räknas antalet av något, t ex vissa ord eller fraser. Syftet kan variera. Forskaren kan vilja jämföra med förekomsten av samma ord/fras/etc i andra texter, undersöka om något värderas positivt eller negativt, undersöka allmänna värderingar i ett samhälle etc. (Bergström & Boréus, 2000)

5.2 Fyrkantmodellen

Fyrkantmodellen visar på förhållandet mellan drift och finans och hur dessa har samspelat. Drift innebär i detta fall vad företaget konkret har gjort och avspeglar förhållanden som inte nödvändigtvis kan mätas i pengar. Finans å andra sidan är allt som kan mätas i pengar. Tanken med modellen är att den, om den används å rätt ska visa vilka risker och möjligheter företaget har. Den visar även hur de förändringar som skett har påverkat företagets tillgångar och skulder och hur dessa poster kan kopplas till kostnader och intäkter i resultaträkningen. De poster som ingår i en fyrkantmodell är de som följer: tillgångar, skulder, eget kapital, intäkter och kostnader. Fyrkantmodellen fungerar som en utgångspunkt för en vidare analys och ger en viss vägledning för vad som ska analyseras. Fyrkanten som sådan säger egentligen bara vilken typ av företag det rör sig om, men ingenting om företagets ekonomiska situation etc. (Polesie, 1995)



Källa: Polesie, 1995 samt egen bearbetning

Ovan visas en version av fyrkantsmodellen. Diagonalen som särskiljer drift och finans behöver inte gå just där utan den kan gå var som helst i figuren, beroende på vilka poster i resultat- och balansräkning som ska ingå i drift respektive finans.

5.3 Definitioner av nyckeltal

Räntabilitet på totalt kapital: Detta mått definieras som resultat efter avskrivningar plus finansiella intäkter i procent av balansomslutningen. Detta mått påverkas inte av vilken kapitalstruktur företaget har, utan är beroende av företagens verksamhet i övrigt. Måttet kan sägas mäta hur effektivt företaget är i sin verksamhet. Variationen i detta mått mäter företagens rörelserisk, dvs. hur stor risken är i deras rörelse förutom finansieringsverksamheten. (Johansson, 1995)

Räntabilitet på eget kapital: Detta mått definieras som resultat efter finansnetto men före extraordinära poster och skatt i procent av eget kapital plus 70 procent av obeskattade reserver. Skillnaden gentemot räntabilitet på totalt kapital är att i detta mått ingår företagens totala verksamhet, även finansieringsverksamheten. Det visar vilken avkastning aktieägarna får på sitt investerade kapital. Variation i detta mått representerar företagens totala risk. (Johansson, 1995)

Soliditet: Detta mått definieras som eget kapital i procent av totalt kapital. Det visar företagens finansiella styrka och förmåga att överleva förluster. Ju högre soliditeten är desto lättare har företaget att klara av lågkonjunkturer. Hur hög soliditeten ska vara



varierar från bransch till bransch. Generellt bör den ligga mellan 30 och 40 procent. (Johansson,1995)

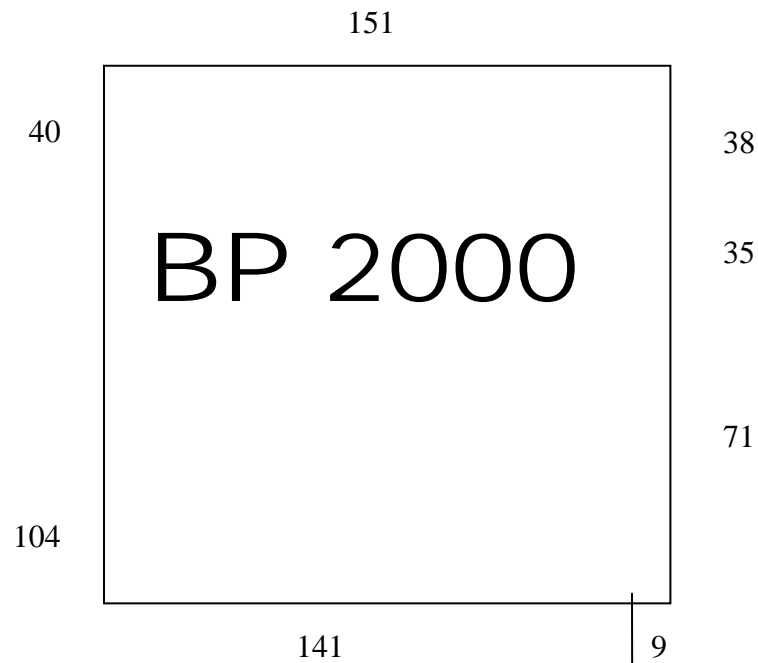
Räntabilitet på sysselsatt kapital: Detta mått är likadant som räntabilitet på totalt kapital med den skillnaden att räntefria skulder exkluderas. Detta görs för att få ett renare mått på rörelsens lönsamhet, ett mått som bara inkluderar det riskbärande kapitalet och därmed underlättar jämförelser med marknadsräntor. (Nilsson et al, 2002)

Genomsnittlig skuldränta: Definieras som räntekostnader i procent av totala skulder. Detta kan också ses som den minsta avkastning tillgångarna ska ge för att företaget ska kunna täcka sina räntekostnader. (Nilsson et al, 2002)

6 Företagsanalys

Om siffror skiljer sig åt i figur och text så beror det på att siffrorna är hämtade från olika källor. Samtliga källor vi använt står dock BP bakom och de är också granskade av revisorer.

6.1 BP 2000



Millenniets första år var mycket bra för BP. Faktum är att det var rekordbra på många sätt. Vinsten mer än fördubblades, den var nästan 12 miljarder dollar i år jämfört med 5 miljarder 1999. Detta kan förklaras av att i resultatet så inkluderas Arco (sammangåendet inleddes 1999) och Burmah Castrol vilket var ett företag som BP förvärvade under året. I och med att de köpte dessa företag och växte så kraftigt så omräknades resultaträkningen på pro forma-basis. I kombination med att övergången till ett nytt millennium blev smärtlös än vad som var förväntat och att världen därmed kunde andas ut och ovan nämnda skäl så blev året väldigt bra för BP. Det genomsnittliga oljepriset steg till \$ 27 per fat vilket var en ökning med 60 % jämfört med året innan, medan gaspriserna ökade med 52 % till ca. \$ 3 per fat. Som vanligt så var det affärsområdet exploration and production som stod för den största vinsten, medan refining and marketing stod för de högsta intäkterna, också det i enlighet med hur det brukar vara. Under detta år så var dessutom marginalerna inom raffineringens verksamheten ovanligt stora, vilket bidrog till det kraftigt förbättrade resultatet.

Tabellen nedan visar hur mycket BP producerade inom de olika affärsområdena. Som synes så har produktionen ökat vilket är naturligt då både vinsten och omsättningen ökat kraftigt. Av tabellen kan utläsas att det är framför allt inom gas som produktionen har ökat. Den kraftiga ökningen där är nog ett resultat av att ARCO har inkluderats i koncernen. Genom köpet av ARCO fick BP tillgång till hela den amerikanska marknaden från kust till kust, vilket naturligtvis bidrar till det goda resultatet och även förklarar den kraftigt ökade omsättningen under året.

	2000		1999	
	BP	Underlying	BP	Underlying
Operating statistics				
Oil production (tusen fat/dag)	1928	1793	2061	1782
Gas production (miljoner cf/dag)	7609	5996	6067	5922
Total production (tusen boe/dag)	3240	2737	3107	2803
Refinery throughputs (tusen fat/dag)	2916	2241	2522	2272
Marketing sales (tusen fat/dag)	3756	3255	3186	3186
Chemicals production (tusen ton)	22065	22065	21853	21853

Källa: BPs årsredovisning 2000 sid.14

Tabellen nedan visar BPs miljörelaterade utgifter för år 2000. Som synes så är det en ganska kraftig ökning av operativa utgifter. Detta är dock troligen inte resultatet av ett mer omfattande miljöarbete av BP utan reflekterar snarare att företaget har vuxit i och med inkluderingen av ARCO och Burmah Castrol. Den nivå som kostnaderna befinner sig på i nuläget är troligen den nivå de kommer att vara på under de kommande åren. Under året hade BP en jämförelsestörande post på \$ 170 miljoner som rörde miljöskulder på olika platser i USA. Denna kostnad reflekteras i operating expenditure med \$ 50 miljoner och i new provisions for environmental remediation med \$ 120 miljoner.

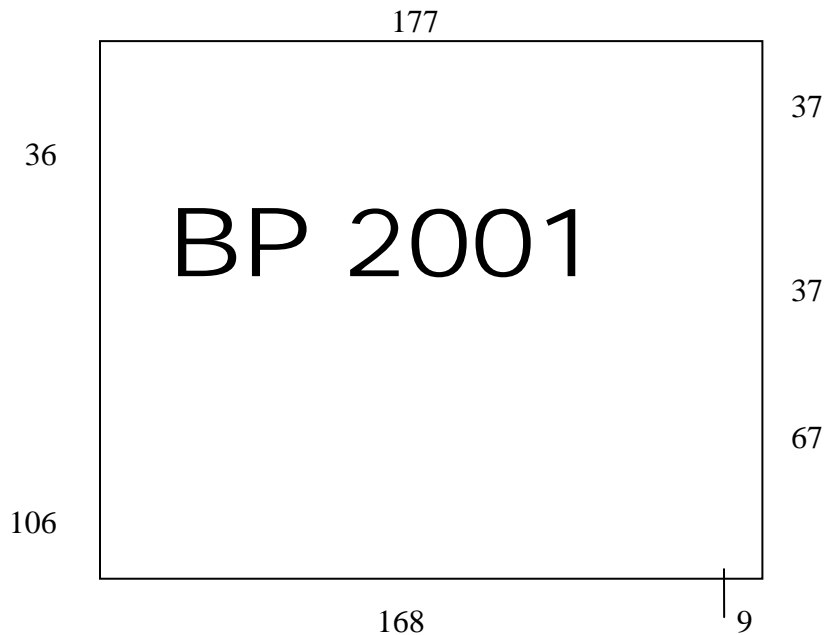
	2000	1999
Environmental expenditure \$ miljoner		
Operating expenditure	653	414
Clean-ups	81	92
Capital expenditure	298	246
New provisions for environmental remediation	228	145
New provisions for decommissioning	139	80

Källa: BPs årsredovisning 2000 sid. 28

Under året så förbättrades resultatet per aktie kraftigt, faktum är att det mer än fördubblades på pro forma-basis. Trots det så ökade utdelningen till aktieägarna bara med 2,5 % från 20 cent till 20,50. Utdelningsandelen blev väldigt låg i och med att så liten del av den ökade vinsten per aktie delades ut.

Kassaflödet var mycket bra under året. Nettokassaflödet uppgick till nästan \$ 4 miljarder, vilket väl får betecknas som bra. 1999 skedde det istället ett kassautflöde på \$82 miljoner, vilket kan förklaras av att det var under detta år som sammangåendet med ARCO inleddes.

6.2 BP 2001



2001 visade BP minskat resultat jämfört med föregående år. En starkt bidragande orsak är efterverkningarna av terrordåden 11 september, som resulterade i en orolig marknad. Inom BP gav en red oförutsedda händelser också avbräck i verksamheten. Flera utvecklingsprojekt höll inte tidsramen och vissa marknader följde inte förutspådda mönster etc. Vinstmarginalerna i snart sagt samtliga av BPs verksamheter var små. BP klarade trots detta flera av sina uppsatta verksamhetsmål, mycket tack vare bredden i verksamheten som gjorde att motgångar i vissa verksamheter kompensades av bättre resultat än väntat i andra.



Operating statistics	2001	2000
Oil production (tusen fat/dag)	1931	1928
Gas production (miljoner cf/dag)	8632	7609
Total production (tusen boe/dag)	3419	3240
Refinery throughputs (tusen fat/dag)	2929	2916
Marketing sales (tusen fat/dag)	3797	3420
Chemicals production (tusen ton)	22716	22065

Källa: BP årsredovisning 2001

En sänkning av resultatet från ca. 12 miljarder dollar 2000 till 8 miljarder dollar 2001, vilket innebär en minskning med 32%. Minskningen beror dels på att kostnader för försäljning ökade mer i relativa termer än motsvarande ökning av försäljningen (8% försäljningsökning mot 18% ökning av försäljningsomkostnader) och dels på en förlust på 1900 miljoner dollar på grund av kursras i de aktier som företaget innehar.

2001 står refining and marketing för den klart största omsättningen (not 1), men den avgjort största vinsten hämtas från Exploration and Production.

Trots att koncernens vinst minskar ökar utdelningen till aktieägarna. En del aktier köps också tillbaka. 96 miljoner aktier köptes tillbaka. Färre aktier ökar förutsättningen att även fortsättningsvis göra stora utdelningar.

Vinst per aktie var 2001 35,70 cent per aktie, jämfört med 54,85 cent 2000. Detta mått inkluderar dock jämförelsestörande poster. I föreliggande fall gäller det förluster (och vinster) från aktieinnehav som nämndes ovan. Lägg dessa tillbaka i beräkningarna blir skillnaderna mindre och ger ett bättre mått på hur den operationella verksamheten utvecklats.

Under 2001 såldes en rad företag. Flera är företag som BP fått ”på köpet” vid uppköp av andra företag. Försäljningen sker för att hålla en strategisk linje genom hela innehavet. Exempel på företagen som såldes under 2001 är:

FOSECO (www.foseco.com), specialiserat inom kemi för metallgjutformar

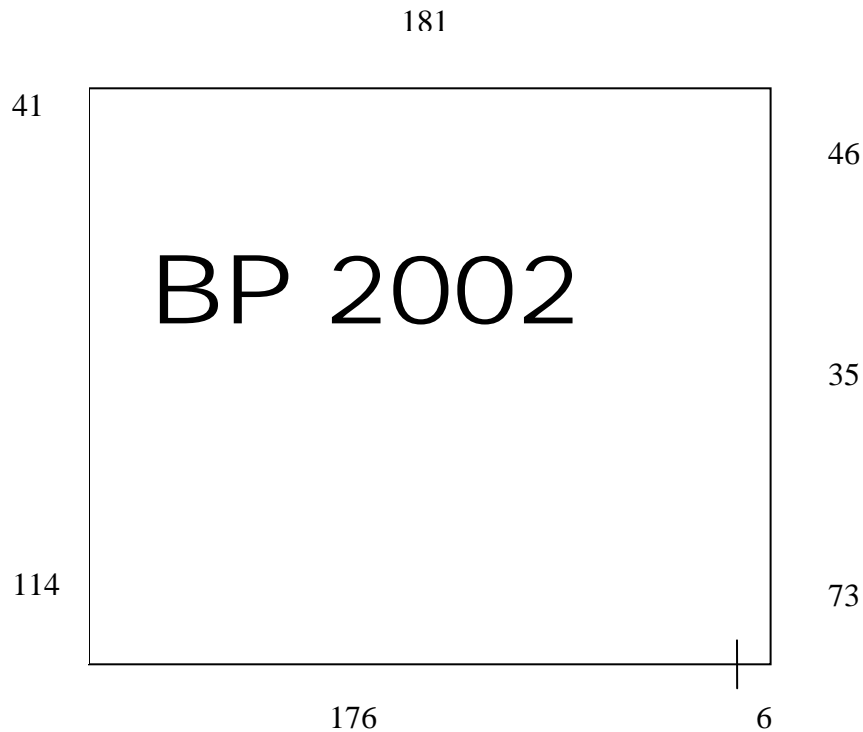
FOSROC (www.fosroc.com), kemiprodukter till byggindustrin

SERICOL (www.sericol.com), kemiprodukter för grafiska branschen

Ett innehav som delvis såldes av sticker dock ut något. Det gäller företaget LUKOIL (www.lukoil.com). Försäljningen gäller en del av innehavet. BP äger nu 4% av aktierna. Att den sticker ut beror på att företagets verksamhet borde ligga helt i linje med BPs strategi. Rysslands oljefyndigheter är i inledningsfasen av sin exploateringskurva och är ett intressant område för aktörer inom oljebranschen. Lukoil har redan etablerad verksamhet i Ryssland och borde vara attraktivt att äga. Orsaken till det minskade aktieinnehavet är att företaget även är verksamt i Alaska och att BP genom Arco-uppköpet 2000 fick krav från USA att minska sin dominans i Alaska. Ett liknande krav i samband med samma uppköp tvingade BP att sälja naturgasrättigheter i södra Nordsjön.

Förutom att det ger en spridning av risker ger alltså politiska beslut incitament att sprida företagets innehav över flera stater/områden.

6.3 BP 2002



Under 2002 så var världens aktiemarknader neråt vilket gjorde att priset på aktien sjönk. Trots det ökade BP utdelningsandelen med 9% jämfört med 2001. Detta indikerar att BPs verksamhet trots allt gick ganska bra under detta år. Även i övrigt var 2002 ett turbulent år med stora svängningar i såväl räntor som valutakurser. Ändå lyckades alltså BP ganska bra. Vinsten ökade marginellt jämfört med 2001, trots att BP inte nådde upp till sitt produktionsmål för året. Att de inte gjorde det kan nog förklaras med den allmänna ekonomiska nedgången i världen under året. Det svåra läget för världsekonomin hade störst effekt på affärsområdet refining and marketing. Vinsten inom detta område minskade kraftigt med nästan 3 miljarder dollar. Detta affärsområde stod dock som vanligt för den största delen av intäkterna, medan det var exploration och production som stod för den högsta vinsten. Geografiskt sett var USA det segment som hade de största intäkterna och den högsta vinsten. Misslyckandet att nå produktionsmålet fick ledningen att omvärdera huruvida den strategi de valt verkligen är den bästa. De kom dock efter

moget övervägande fram till att nuvarande strategi är helt i linje med det långsiktiga målet att skapa värde för aktieägarna.

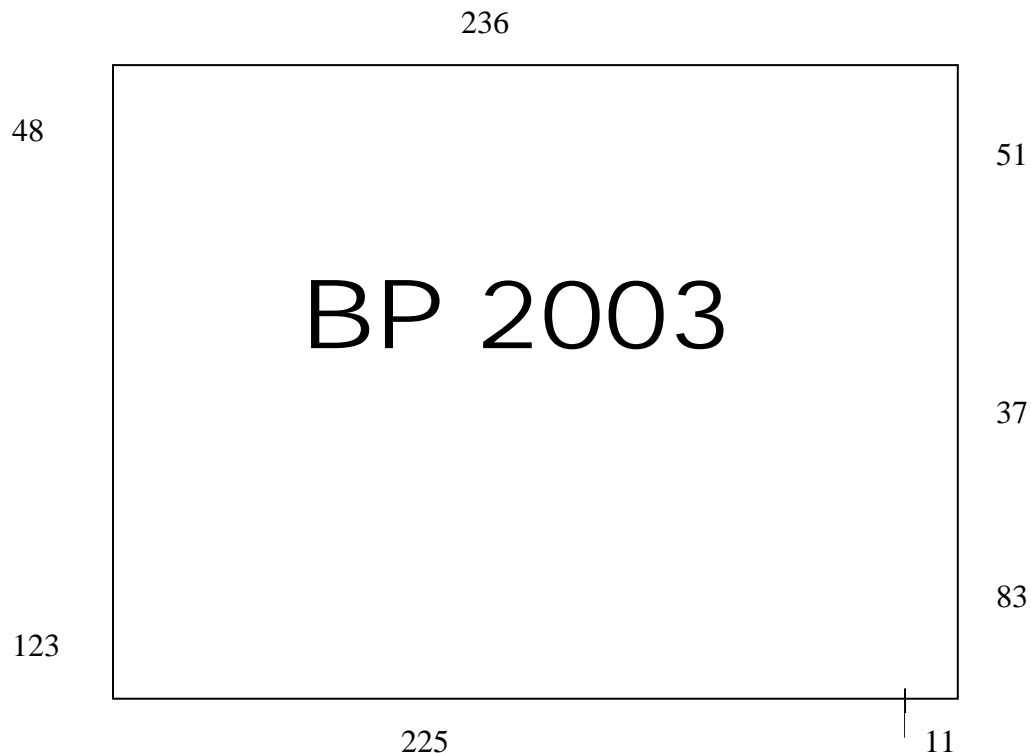
I tabellen nedan visas produktionen under året. Den var högre än året innan men trots det alltså under det mål som BP hade satt upp. Som synes nedan ökade produktionen inom kemikalier ganska kraftigt. Detta affärsområde var också det enda som visade ökad vinst jämfört med året innan. Anledningen till det var att kapaciteten utökades, genom såväl uppköp som ökade investeringar, samt att BP lyckades minska de fasta kostnaderna inom detta område. Under året omvärderade även BP sin strategi inom detta område på så sätt att de fortsättningsvis kommer att fokusera på ett mindre antal produkter, produkter där de är ledande och redan har väl utvecklad teknologi för.

Operating statistics	2002	2001
Oil production (tusen fat/dag)	2018	1931
Gas production (miljoner cf/dag)	8707	8632
Total production (tusen boe/dag)	3519	3419
Refinery throughputs (tusen fat/dag)	3103	2929
Marketing sales (tusen fat/dag)	4180	3797
Chemicals production (tusen ton)	26988	22716

Kassaflödet var inte bra och slutade med att det skedde ett kassautflöde på 344 miljoner dollar under året. Skälet till att det blev så är att BP under året gjorde stora uppköp av anläggningstillgångar. De köpte även resterande del av företaget Veba Oil för 5 miljarder dollar. De materiella anläggningstillgångarna ökade med över 10 miljarder dollar under året. Detta tillsammans med ett lägre operativt kassaflöde ledde till det negativa kassaflödet för hela året. Det är dock ingen fara för BP i och med att de har ganska bra med likvida medel.

Trots både ökade intäkter och ökad vinst så försämrades räntabiliteten på både totalt och eget kapital. Detta berodde på att både vinstmarginalen och kapitalomsättnings-hastigheten minskade jämfört med föregående år. Kort sagt så var BP mindre effektivt under detta år jämfört med tidigare. Vinstmarginalen var den minsta som har uppmätts under de senaste fem åren. Detta beror på de kraftigt minskade marginalerna inom refining and marketing. Den försämrade kapitalomsättnings-hastigheten kan förklaras av de stora mängder anläggningstillgångar som BP köpte på sig under året. Detta samt det faktum att vinsten inte ökade lika mycket som förväntat är också orsaker till att räntabiliteten på totalt kapital minskade under året.

6.4 BP 2003



Trots tämligen stora investeringar i anläggningstillgångar etc lyckas BP hålla en god räntabilitet. Dessa investeringar är troligen inte intrimmade i BPs organisation så att samordningsvinster visar sig. BP fortsätter sin strategi att inrikta sig på nyare råvarufyndigheter med hög utvecklingspotential och de tidigare stegen i oljeproduktionen. I linje med detta säljs andra delar av, vilket ensamt 2003 gav en förlust på 1035 miljoner dollar. En mindre del av de investeringar BP gör är materiella tillgångar. 2003 investerades 82 miljoner dollar i fasta tillgångar. Den största delen investeras i så kallade joint ventures. 2003 investerades 2306 miljoner i ett joint venture som formade TNK-BP, verksamt i Ryssland. Under 2003 så producerade BP ca 2,1 miljoner fat olja per dag. Ryssland och BPs joint venture med TNK står för över 10 % av denna produktion. Under 2003 producerades i genomsnitt 228 000 fat olja per dag. Räknat från 29 augusti, 2003 så är genomsnittsproduktionen 650 000 fat per dag. Rysslands andel av produktionen förväntas öka stadigt fram till år 2007. Det är därför viktigt att BP utvecklar samarbetet med TNK och kanske till slut bilda ett eget dotterbolag i Ryssland. Utvecklingen i Ryssland är en del av den förändring som är på väg att ske i BP, där de



fokuserar på utvecklingsmarknader istället för på de väl etablerade marknader där de redan är stora exempelvis Alaska och Nordsjön.

Företaget gör en god vinst 2003, men tonvikt på Joint ventures och en markerad minskning av soliditeten ger en ökad risk i företaget. Soliditeten är 43% 2003 att jämföras med soliditeten 2002 på 49%. Soliditetsmått är knutna till olika branscher. Oljebranschen är beroende av stora fasta anläggningar, vilket i sin tur kräver högre soliditet. 43% är långt från alarmerande, men förändringen från 2002 är värd att notera.

BP definierar sig själva i första hand som ett olje- och gasföretag. Den strategi som BP stakat ut är att i alla lägen försöka öka värdet för aktieägarna. Värdet för aktieägarna kan öka på två sätt, antingen genom att de får utdelning eller att genom aktien ökar i värde. Aktieutdelningen för 2003 var högre än den har varit tidigare. Utdelningsandelen däremot sjönk ganska kraftigt och var den lägsta sen år 2000. Detta innebär att företaget återinvesterar en större del av vinsten än tidigare år. Under 2003 återköpte BP aktier till ett värde av \$ 74 miljoner. Detta är ett sätt att gynna aktieägarna som kan liknas vid utdelning eftersom återköpspriset ofta är högre än den kurs aktien har på börsen. I flera modeller baseras aktievärdet på uppskattade framtida kassaflöden, vilket ger en fokusering på framtida vinstgenererande. 2003 visar BP en god vinst som till stor del beror på ett högt råoljepris. Användningen av naturgas ökar också alltså.

Trots att stora investeringar har gjorts under året så var kassaflödet ändå mycket bra. Nettokassaflödet uppgick till över 1 miljard, vilket är en tydlig förbättring jämfört med tidigare år. Detta indikerar att BP anser sig behöva mycket likvida medel, kanske för att de planerar att expandera sin verksamhet ytterligare. Aktieägarna kanske tycker att företaget skall kunna dela ut ännu mer istället.

BPs anställda uppgick under 2003 till 103 700. Detta är en minskning med över 10 000 jämfört med året innan. Trots att antalet anställda minskades så ökade lönekostnaderna och övriga kostnader relaterat till personal. En sak som är positivt för personalen är att skadefrekvensen har minskat de senaste fem åren från 0,25 1999 till 0,10 under år 2003. Enligt BP själva så är personalens säkerhet ett mycket viktigt och prioriterat område. Det är framför allt inom affärsområdet refining and marketing som personalen har minskats. En förklaring kan vara att BP satsat mer på joint ventures.

6.5 Sammanfattning av BPs ekonomiska ställning

2004 års siffror är inte med i detta stycke. En matematisk beräkning med utgångspunkt i kvartalsrapporter etc hade varit möjlig, men hade troligen inte inneburit någon större skillnad i resonemanget.

	2000	2001	2002	2003
Kostnader	(141 206)	(168 133)	(175 749)	(224 986)
Intäkter	150 687	176 650	181 492	235 622
Vinst	9 481	8 517	5 743	10 636

Nyckeltal

i % där inget annat anges	2000	2001	2002	2003
Räntabilitet på eget kapital	23.65	19.36	15.26	20.28
Räntabilitet på totalt kapital	12.89	10.35	7.95	10.52
Soliditet	49.33	47.36	47.28	48.44
Genomsnittlig skuldränta	2.42	2.24	1.39	1.35
Räntetäckningsgrad (ggr)	10.52	8.78	10.81	15.07
Bruttomarginal	11.94	9.20	5.61	7.36
Räntabilitet på sysselsatt kapital	13.70	10.70	7.30	12.20

Som tabellerna ovan visar är trenden tydlig. BP blir större och större. Omsättningen har under de senaste åren ökat kraftigt och likaså kostnaderna. Variationen i avkastningen på eget kapital har varit ganska stor vilket indikerar att företaget har en ganska stor risk. Detta är ganska naturligt i en bransch som är så pass beroende av hur konjunkturen i världen är. Positivt är att soliditeten inte har försämrats under åren. Detta betyder att BP kan ta tider av förluster, något som är väldigt viktigt i en så pass volatil bransch. Under dessa år har BP hela tiden lyckats hålla en hög utdelning till sina aktieägare, även när det gick lite sämre under 2002. Det område som är det mest framgångsrika är utan tvekan exploration and production. Där gör företaget stora vinster varje år. Refining and marketing är det område som har den klart största omsättningen. Tidvis har det varit små marginaler inom detta område, det har dock alltid uppvisat vinst.

Anledningen till att BP har vuxit så mycket på senare år är att de har köpt upp många företag och dessutom gett sig in i joint-ventures i exempelvis Ryssland. De har exempelvis köpt upp företagen ARCO och Veba oil. Speciellt köpet av ARCO har nog varit bra för BP i och med att det gav dem tillgång till hela den amerikanska marknaden



från kust till kust. BP står väl rustade för framtiden och kommer troligen att fortsätta gå med vinst under de närmaste åren. BP verkar också vara ett företag som följer med i utvecklingen av nya energikällor, även om det hittills har utgjort en försvinnanden liten del av deras totala verksamhet. Det är troligt att den kommer att expandera i framtiden, men det finns inga tecken som tyder på att BP huvudsakligen kommer att övergå till denna typ av verksamhet, utan de tycks räkna med att olja kommer att vara den viktigaste energikällan under många år framåt.

6.6 BP 2004

De tre första kvartalen 2004 har varit mycket bra för BP med en vinst på 11 miljarder dollar. Detta kan jämföras med 8 miljarder dollar för de nio första månaderna 2003. Både exploration and production och refining and marketing visar ett bättre resultat än förra året, exploration and production med 30 % och refining and marketing med hela 89 %. Detta förklaras bland annat av att marginalerna inom detta område var större än det har varit förut och av att efterfrågan ökade under året. Den ökade vinsten inom exploration and production förklaras av att en högre andel av tillgångarna inom naturgas realiserades samt större volymer och en delvis ändrad sammansättning av produktionen som en följd av att BP-TNKs produktion har inkluderats. Under året har det varit stora variationer i oljepriset. Under det tredje kvartalet så var det genomsnittliga oljepriset \$ 41,54 per fat. Det var 6 dollar högre än det genomsnittliga oljepriset under det andra kvartalet. Anledningen till det höga priset under kvartalet var bland annat att produktionen i USA hämmades av orkanen Ivans härjningar. Det är också det som är avgörande för resten av 2004, hur den amerikanska produktionen lyckas återhämta sig samt hur efterfrågan på olja utvecklas. Överlag så har 2004 varit ett år med hög ekonomisk tillväxt på de flesta håll i världen.

Nettokassaflödet för de första nio månaderna var 7 miljarder dollar jämfört med 3,2 miljarder dollar för de första nio månaderna 2003. Anledningen till att kassaflödet varit så bra hittills är att det inte skett några större inköp under året. Dock har även det operativa kassaflödet ökat ganska kraftigt. BP har alltså fått in väldigt mycket pengar hittills under året. Som ett resultat så har utdelningen på kvartalsbasis ökat till 7,10 cent jämfört med 6,50 förra året. Samtidigt fortsätter företaget att återköpa sina egna aktier, vilket kommer att leda till att tillväxttakten för utdelningar kommer att öka.

Avkastningen på sysselsatt kapital ökade jämfört med tidigare år. Detta kan förklaras av att BP inte har köpt på sig så mycket tillgångar under året, samtidigt som resultatet har förbättrats. Även cash returns och nettoskuldssättningsgraden förbättrades jämfört med året innan. Kapitalutgifterna var 3,4 miljarder dollar under det tredje kvartalet och det skedde inga större uppköp. (BPs niomånadersrapport 2004)

6.7 BPs miljöarbete i ekonomiska termer

De belopp som är intressanta kan delas in i två kategorier. Dels är det intressant att se omfattningen av helt separata verksamheter som kan anses miljövänliga, t ex solkraft och vindkraft. Dels är det intressant att se hur BP hanterar miljömässiga konsekvenser i anslutning till deras oljeutvinning etc. Att komma åt BPs miljörelaterade siffror är inte något som görs i en handvändning. Siffrorna ligger ofta sammanbakade med andra mått. Till exempel är förnyelsebara energikällor i tabellen nedan sammanslaget med naturgas. Även om naturgas är ett bättre alternativ än olja ur miljösynpunkt är det fortfarande ett fossilt bränsle som ger ett netto av växthusgas i atmosfären.

Capital expenditure and acquisitions

By business	1999	2000	2001	2002	2003
Exploration and Production	4 194	6 383	8 861	9 699	15 452
Gas, Power and Renewables	151	376	492	408	359
Refining and Marketing, c	1 571	8 693	2 415	7 753	3 080
Petrochemicals	1 215	1 585	1 926	823	775
Other businesses and corporated	214	30 576	430	428	409
	7 345	47 613	14 124	19 111	20 075

Källa :BP årsredovisning, 2003

Tabellen visar de belopp som investerats inom olika affärsverksamheter. Olja står för den avgjort största delen av spenderat kapital. I tabellen står inte uttryckligen olja, utan gömmer sig i rubriken "Exploration and production" och innehåller bland annat Joint ventureinvesteringen TNK-BP (Ryssland). Som nummer två i storleksordning kommer "Refining and marketing", vilket också handlar om olja. Sist i storleksordning kommer rubriken "Gas, Power and renewables". BP är medvetna om att den globala energimarknaden förändras sig och följer en strategi att försöka förutse vilka marknader, vilka områden, vilka energikällor o s v som kommer att öka i betydelse i framtiden och vara först på plats. Strategin är dock krävande med avseende på vilka möjligheter som finns:

The stakes, however, are being raised. The opportunities that remain in our world are growing in their demands and complexity. Even the most attractive projects require a demonstration of staying power and a scale of financial, human and physical resources to answer industry challenges. How do we win in this environment? (BP årsredovisning 2003, s.15)

Världens oljereserver har ökat de senaste åren. En del i detta är inte att oljefyndigheterna ökat i total mängd olja, utan att tekniken för att utvinna olja blivit mer avancerad så att fler svåråtkomliga fyndigheter kan löna sig ekonomiskt. Detta är dock en utveckling som inte kan fortgå i all framtid, utan har ett givet slut. Konkurrensen om att hitta vinstgivande oljefyndigheter är svår.

Det finns uppskattningar att världens olje- och gasreserver räcker till ytterligare några decenniers användning om nivån på användandet är konstant. I ett längre perspektiv kan BPs strategi med en så kraftig satsning på olje- och gasutvinning ifrågasättas. Framtidens oljekällor blir svårare att hitta, vilket ökar risken i exploateringsverksamheten som BP nu huvudsakligen investerar i. Det verkar som om Ugo Bardi (2005) kan ha rätt i sin matematiska modell som visar att en naturfolkstam som letar mat kommer att leta efter en typ av föda för länge innan de inser att den inte står att finna. På samma sätt kan BP vara inne på en återvändsgränd i sin strategi. Oljefyndigheterna är definitivt slut om ett antal decennier, men kan ta slut i politisk mening om det till exempel visar sig att fortsatt oljeanvändning äventyrar människans grundläggande livsbetingelser på jorden negativt. Detta resonemang borde på sikt påverka värderingen av BP. Hittills har BP lyckats hålla sin trend med höga utdelningar till sina aktieägare, men vad händer den dagen det ekonomiska utrymmet inte finns? För att BP ska lyckas med sitt långsiktiga mål att ständigt verka för att maximera värdet för aktieägarna.

Capital Employed					\$ million
By business	1999	2000	2001	2002	2003
Exploration and Productiona	36,229	57,001	60,146	62,117	64,572
Gas, Power and Renewables	2,434	3,208	3,125	2,642	3,919
Refining and Marketinga	13,209	28,307	25,319	31,006	32,081
Petrochemicals	10,048	11,008	11,996	12,631	13,669
Other businesses and corporate	920	2,094	1,405	490	3769
Totalt	62840	101618	101991	108886	134852

Källa: BP årsredovisning, 2003

Tabellen visar fördelningen av BPs sysselsatta kapital. Oljerelaterade grenar står för de två största delarna. På delad sista plats kommer "Other Business and corporate" och "Gas, power and renewables". Hur fördelningen är mellan naturgasproduktion, elproduktion och förnyelsebara energikällor framgår inte av något av de dokument som vi tagit del av. En jämn fördelning innebär 1306 miljoner dollar sysselsatt kapital i förnyelsebara energikällor, vilket innebär 0,97% av totalt sysselsatt kapital. Med vetskap om att BP själva tror att användningen av naturgas kommer att öka (BPs årsredovisning 2003) är det tänkbart att fördelningen inom "Gas, power and renewables" har en tonvikt på naturgas. Detta verkar följa uttalandet i Levy och Kolk (2002) att cirka 5% av omsättningen 2020 kommer att komma från förnyelsebara energikällor. Även om BP måhända ligger före andra oljebolag i utvecklingen mot alternativa energikällor är det blygsamma siffror som presenteras på dessa områden idag.

BPs sustainability report 2003 är den första rapport där BP försökt väva samman ekonomiska mått med miljörapportering. Detta har dock inte lyckats till fullo. Saknas gör totala belopp för olika verksamheter och aspekter. Istället ges exempel på ekonomiska

belopp för enskilda verksamheter, men dessa siffror utgör enbart ringa belopp i förhållande till BPs omsättning eller vinst för den delen. De siffror som presenteras är också ofta uppskattningar.

BPs miljörelaterade kostnader var i princip oförändrade jämfört med 2002. Dessa brukar dock inte redovisas separat utan är ofta inbakade i andra kostnader. Detta gör att det är svårt att exakt kvantifiera dessa kostnader, utan det rör sig om uppskattningar. I tabellen nedan visas BP miljörelaterade kostnader uppdelade på typ av kostnad. Notera att detta är uppskattningar baserade på de riktlinjer som är fastställda av American Petroleum Institute.

Environmental expenditure \$ miljoner	2003	2002
Operating expenditure	498	485
Clean-ups	45	49
Capital expenditure	546	548
New provisions for environmental remediation	515	312
New provisions for decommissioning	1159	308

Källa: BPs årsredovisning 2003 sid. 36

Som tabellen visar så är den stora skillnaden mellan 2002 och 2003 att under 2003 så har BP gjort betydligt mycket större avsättningar för nedmontering av tillgångar som används i olje- och gasutvinningsprocessen. Dessa görs för att kunna täcka kostnaderna för nedmontering när de uppkommer. Avsättningar för att avhjälpa eventuella miljöskador utgör en ganska liten del. Sådana avsättningar är givetvis mycket svåra att uppskatta i och med att ingen vet om och när eventuella miljöskador kommer att ske. Det är ju ingenting som BP räknar med ska ske. Det är dock viktigt att vara beredd på alla eventualiteter. Enligt BP själva så ska de avsättningar de har gjort gott och väl kunna täcka de eventuella kostnader som kan uppstå. BP är profilerat som det miljövänliga oljebolaget och 99% av deras större verksamheter har blivit ISO-certifierade. ISO är ett oberoende klassificeringssystem som strävar efter att förbättra företagens miljöarbete.

6.8 Analys av sustainability report 2003

Inledningen till BPs "sustainability report", hållbarhetsredovisning, upptar de första sex sidorna. Det är mot bakgrund av denna inledning läsaren sedan förväntas läsa resten av redovisningen, varför dessa sidor är extra intressanta. BP har här fria tyglar att ge den bild de önskar av sitt företag.

Det första som möter läsaren är ett inledande brev från lord Browne, VD för BP. Vi den analys av detta brev framträder flera element som passar in i klassisk retorik. Idag har



retoriken utvecklats och följer inte med nödvändighet de strikta regler den ursprungliga grekiska retoriken satte upp. På flera punkter överensstämmer dock mönstret.

En egentlig inledning är inte nödvändig, utan har kombinerats med en historisk tillbakablick. Detta placerar BP i ett sammanhang och här lyfts också BPs inställning till miljö- och sociala frågor. Texten säger att det fungerar som en ledstjärna i allt BP gör – ”the reference by which we judge everything we do” (s.1). Detta hör till vad som kallas etos, d v s karaktären hos avsändaren. Lord Browne skriver till och med att BP är beredda att gå längre än vad lagar och regler kräver.

Nästa viktiga avsnitt i texten är omnämmandet av en paradox mellan energianvändande/producerande och miljöpåverkan. Stycket kan direkt hänföras till logos, d v s logiska resonemang. Idén är att läsaren ska se ämnet i ett större sammanhang. BP vill inte bära ansvaret för sina produkter och den miljöpåverkan de ger, utan anser att det är ett problem för samhället och att BP bara tillhandahåller en service. För att göra en tydlig distinktion av hur långt de anser att ansvaret går tar de på sig fullt ansvar för de utsläpp och annan påverkan som deras egna anläggningar ger upphov till.

Därefter återgår texten till något som sekundärt kan kopplas till etos. Insatser från andra inom forskning etc beröms. Genom detta visar BP ödmjukhet inför andra, vilket stärker bilden av god karaktär. I linje med detta går också uttalandet att BP, trots att de försöker, inte alltid lyckas göra rätt.

Mot slutet av detta inledande brev övergår lord Browne från att ha talat om BP och BPs syn på olika ämnen till att skriva i jag-form. Övergången är ingen slump utan är ett retoriskt grepp för att ytterligare förstärka intrycket av engagemang. Intressant att notera är att detta är ett av de få moment som kan kopplas till patos. Genom att visa sitt personliga engagemang väcks läsarens personliga engagemang. BP och lord Browne är förmodligen inte intresserade av ytterligare engagemang, utan vill snarast att läsaren ska lägga mer vikt vid det logiska resonemanget kring paradoxen mellan energianvändande och miljöpåverkan. Huruvida argumenten håller eller inte är egentligen inte intressant. Det intressanta är bilden BP vill visa upp och hur de argumenterar för densamma.

Inledningen fortsätter på sida två och tre med rubrikerna ”achievements” och ”challenges”. Under dessa rubriker presenteras ett urval av vad BP uppnått, respektive strävar mot att uppnå. De olika ämnen som tas upp ger en positiv bild av BP som ansvarsfullt företag som kan visa upp en sådan lista med framgångar. En mer kritisk bild är att detta trots allt utgör ett urval av ämnen och att det möjligen är mer intressant att fråga vad som inte är med på dessa listor. Detta kan vi inte veta, men frågan är likväl intressant. Ordvalet i rubriken ”challenges”. Den närmsta översättningen är ordet utmaningar. Tänkbara synonymer skulle kunna vara ”difficulties” (svårigheter), eller ”problems” (problem). Ordet utmaningar för tankarna främst till spel och lek och är positivt laddat i jämförelse med de andra förslagen.

Efter detta återkommer diskussionen kring paradoxen mellan energianvändande och miljöpåverkan och sträcker sig denna gång över två sidor. Möjligtvis ger detta en mer detaljerad och nyanserad bild, men grundidén att läsaren ska se saker i ett större sammanhang än BPs påverkan kvarstår.

Inledningen till "sustainability report 2003" ger sammanfattningsvis ett intryck att BP är ett företag med stort ansvarstagande i sociala och miljömässiga frågor, men också att ansvaret inte sträcker sig längre än vad de direkt kan påverka.

7 Slutdiskussion

BPs agerande är tämligen aggressivt med flera större uppköp från 1990 och framåt. Under de år som vi analyserat sker en rad uppköp och BP säljer även av verksamheter som inte längre passar in i strategin, kan anses för gamla, etc. Ett viktigt inslag är också joint ventures som är ett billigare alternativ än uppköp, med nackdelen att BP inte får full kontroll över verksamheten. Därigenom borde risken i företaget öka och aktievärdet påverkas negativt. Nackdelen av att inte ha kontroll vägs dock upp av att snabbt kunna etablera sig på nya marknader och att inte stå för hela kapitalet som riskeras. Även ett uppköp innebär risker eftersom det i ett uppköp kan följa med någon verksamhet som visar sig vara en tickande miljöbomb eller på annat sätt negativ.

BP följer pliktroget sin strategi och försöker ordna ett så högt värde för aktieägarna som möjligt. Inom en när framtid är oljeutvinning den mest lukrativa verksamheten, följt av naturgas som ser en uppgång. Efterfrågan är stor och även ett år då BP tycker att verksamheten gått dåligt klarar BP att ge utdelning till sina aktieägare och ändå ha en del kvar i kassan. Trots stora uppköp etc har BP en god finansiell stabilitet. Soliditeten går inte under 40% vid något tillfälle. Sammanslagning av företag kan ge samordningsproblem som tillfälligt ger problem i verksamheten. Vi ser dock inga sådana tendenser. De fluktuationer som sker i räntabilitet på t ex totalt kapital beror snarast på händelser utanför BPs kontroll, t ex terrordåden 11/9-2001.

BP säljer kontinuerligt av äldre verksamheter som har sina bästa utvecklingsfaser bakom sig. Detta sker trots att försäljningen ibland sker till ett pris under bokfört värde. BP klarar med god marginal att svälja sådana strategiska val och står väl rustade att ytterligare investera. Företaget har utrymme att öka sin belåning ytterligare.

Det goda ekonomiska läget förutsätter dock att oljemarknaden fortsätter att ha hög efterfrågan och att utvinning kan ske till ekonomiskt försvarbara kostnader. Ryssland och andra marknader verkar dock ha större fyndigheter än vad som tidigare uppskattats och även jordens naturgasresurser kommer att räcka i många år än med dagens förbrukning. Ett slut på dessa tillgångar kommer, men inte inom en nära framtid i fysisk mening. Däremot kan olje- och gasmarknaden påverkas kraftigt av politiska beslut. Hur BP och andra oljebolag än vrider och vänder på saken ger förbränning av olja och oljeprodukter upphov till ett netto av växthusgaser, oavsett om kolhalten i naturgas reduceras etc.



Forskningen är ense om att människans verksamhet påverkar klimatet och en starkt bidragande faktor misstänks vara just förbränning av fossila bränslen. Ett exempel på växthuseffektens påverkan är döden bland koraller. 25% av korallreven har redan dött och ytterligare 20% uppvisar skador (Dagens eko 6/12-2004). Lyckas miljöforskare få världens politiker att förstå allvaret kan ett politiskt beslut som begränsar oljeanvändningen i världen komma snabbare än beräknat. I det läget sitter BP på tillgångar som då kommer att rasa i värde.

En viss medvetenhet om detta visar BP genom att vara etablerad även inom förnyelsebara energikällor. Bland annat är BP en av de ledande tillverkarna av solceller. Det ekonomiska värdet av denna verksamhet är dock försvinnande litet i jämförelse med olje- och naturgasverksamheten. Samma obalans upprätthålls också genom att investeringarna följer samma mönster. Även de forskningsbidrag som ges ut är i belopp som är ringa i förhållande till de vinster som BP gör. En paradox för BP är ju att ett genombrott inom forskningen kring förnyelsebara energikällor skulle påverka värdet av företagets innehav av rättigheter till oljefyndigheter negativt. BP är ett oljebolag i hela dess omfattning kryddat med inslag på andra marknader.

Den bild som företaget vill föra ut är dock en helt annan. BPs sustainability report för 2003 är ett omfattande dokument om cirka 50 sidor som ska försäkra läsaren om att BP tar sitt ansvar för miljö och social påverkan. I sin rapportering följer BP GRIs riktlinjer, men användbarheten av rapporteringen är liten. På olika områden lyfts exempel på miljöarbete, skolverksamhet etc. fram, men det är väldigt svårt att bilda sig en uppfattning om omfattningen av dessa verksamheter. De belopp som nämns i samband med exemplen utgör bara fragment av helheten och är ringa i förhållande till exempelvis BPs omsättning och även i förhållande till kvarhållen vinst.

Sammanfattningsvis visar BPs ekonomiska rapporter ett oljebolag som står väl rustat inför ytterligare expansion som troligen kommer att innefatta ytterligare etablering i Ryssland och Kina. Karaktären är dock att BP, trots att de ligger väl framme, följer utvecklingen snarare än leder den. BP känner av vad som efterfrågas och levererar. De försöker inte styra efterfrågan till förnyelsebara energikällor etc. BP är till syvende och sist ett oljebolag. De inslag av verksamhet inom förnyelsebara energikällor etc. som finns drivs under förutsättning att de ger god ekonomisk avkastning och affärsområdet etablerades i BP så sent som 2001, då det visade sig finnas vinster att hämta inom området. Den oro inför världens energiförbrukning och oljeindustrins miljöpåverkan som BP vill föra fram att de har stämmer inte med den ekonomiska verklighet de visar upp i sin redovisning.



8 Förslag till vidare forskning

Det finns alltid ett behov av deskriptiv forskning kring företag, vilket har sin motsvarighet i naturvetenskapens grundforskning. Fler företagsanalyser är alltid aktuella. Energibranschen är en komplex bransch som med säkerhet kommer att förändras framöver. Oljan kommer att ta slut och måste ersättas av andra energikällor, vilket kan förskjuta maktförhållanden på området. Vilka blir då intressenterna och hur kommer den ekonomiska makten att utvecklas på området? Kan detta mönster förutses redan nu? BP påstår att utveckling och implementering av alternativa energikällor kräver stöd av nationella medel. Är detta alltid fallet och sker det en förändring i förhållandet mellan företags satsningar och de nationella medel som läggs på området?



9 Källförteckning

Publicerade källor:

Bartlett, Christopher A. Ghoshal Sumantra, Birkinshaw Julian (2004) *Transnational management : text, cases, and readings in cross-border management* /, : Irwin/McGraw Hill, cop. Boston

Bergström, Göran, Boréus Kristina, (2000) *Textens mening och makt : metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys* : Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1991), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Ferrier, R.W. (1982), *The history of the British Petroleum Company. Vol 1, The developing years 1901-1932*, Cambridge University Press, Cambridge

Hägg, Göran, (1998) *Praktisk retorik, med klassiska och moderna exempel*, Wahlström och Widstrand, Stockholm

Johansson, S-E (1995) *Företags lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder*, Studentlitteratur, Lund

Nilsson H; Isaksson A; Martikainen T (2002) , *Företagsvärdering med fundamental analys*, Studentlitteratur, Lund

Patel, R. & Davidsson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Polesie, T. (1995), *Drift & Finans – aspekter på företags ekonomi*, Liber-Hermods, Malmö

Vetenskapliga artiklar:

Kolk, A. & Levy, D. (2002), *Strategic responses to global climate change: conflicting pressures on multinationals in the oil industry*, Business and politics vol.4, nr.3.

Stonham, P. (2000), *BP Amoco: Integrating Competitive and Financial Strategi. Part One: Strategic Planning in the Oil Industry*, European Management Journal, Vol. 18 Nr. 4, s. 411-419

Stonham, P. (2000), *BP Amoco: Integrating Competitive and Financial Strategi. Part Two: Strategic Planning in the Oil Industry*, European Management Journal, Vol. 18 Nr. 4, s. 411-419



Bardi Ugo (2005) The Mineral Economy: a model for the shape of the oil production curves, *Energy Policy* 33 , s. 53-61

Övrigt material:

Dagens eko 6/12-2004, SR, P4

Gonzales Leticia m.fl. (2004) *Financial Accounting - theory and practice: Having a closer look at British Petroleum* Case study, lecturer: Polesie Thomas

Årsredovisningar för BP åren 2000-2003

Niomånadersrapport för BP, 2004

www.bp.com, 2004-11-19

www.foseco.com, 2004-12-06

www.fosroc.com, 2004-12-06

www.lukoil.com, 2004-12-06

www.sericol.com, 2004-12-06



Bilaga

[Contact us](#) | [Reports and publications](#) | [BP worldwide](#) | [Home](#)
 Search:
[About BP](#) | [Environment and society](#) | [Products and services](#) | [Investors](#) | [Press](#) | [Careers](#)

Choosing green
 Helping customers in Australia to combat climate change by going 'carbon neutral'
[Find out more about BP Global choice](#)

Press releases

Select a country
 Algeria

Europe
 16 November 2004
 ▶ BP And Nova Chemicals Corporation To Create A Styrene Polymers Joint Venture Across Europe

16 November 2004
 ▶ BP To Include Two Refineries In Petrochemicals Entity

16 November 2004
 ▶ BP CEO Lord Browne Says Demand Likely To Keep Oil At \$30 A Barrel Over Medium Term

26 October 2004
 ▶ More

Beautiful outlook
 BP Canada is positioning itself for a sustainable future. BP Magazine reports

Consultation in the Caspian
 BTC pipeline - location report

Introducing BP Ultimate
 Cleaner fuels for better performance

Energy in focus
 Statistical Review of World Energy 2004

BP fuel cards
 Saving your business time and money

Products and services

On the road
 ▶ Fuels and stations, Fuel cards, Gas (LPG), Lubricants, Route planner, Roadside assistance

For the home
 ▶ Gas (LPG), Solar and renewables, Online store

For business
 ▶ Fuels, Fuel cards, Gas and power, Gas (LPG), Lubricants, Solar and renewables, Petrochemicals, Bitumen, Air BP, BP Marine, BP Openbooks

Publications

▶ China and Global Energy Security - Lord Browne

▶ Third quarter 2004 results

▶ BP Sustainability report 2003

▶ Annual Report and Accounts 2003

▶ More

▶ back to top