



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

British Petroleum

– Den gröna hajen i oljehavet

Magisteruppsats i företagsekonomi
Externredovisning och Företagsanalys
Vårterminen 2004

Handledare: Professor Thomas Polesie

Angelica Almarsson 810311

Catharina Säfvendahl 720207

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Externredovisning och Företagsanalys, Magisteruppsats, VT 2004

Författare: Angelica Almarsson och Catharina Säfvendahl

Handledare: Professor Thomas Polesie

Titel: British Petroleum – Den gröna hajen i oljehavet

Bakgrund och problem: De tidigare the Seven Sisters har genom konsolidering blivit fyra till antalet. Det var under 1998 som vågen av samgåenden och förvärv mellan superjättar inleddes av British Petroleum (BP) för att minska kostnaderna. För att få en helhetsbild av ett bolag i den här storleken ansåg vi att det var av intresse att undersöka hur BP har förändrats genom de samgåenden och förvärv som genomfördes under perioden 1994-2003. För att vidga perspektivet ytterligare fann vi det även intressant att se hur de största konkurrenterna Shell och ExxonMobil har förändrats under samma period.

Syfte: Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur BP har förändrats under tidsperioden 1994-2003 samt att undersöka hur BP:s konkurrenter Shells och ExxonMobils finansiella situation har förändrats under samma tidsperiod.

Avgränsningar: Vi har beskrivit och analyserat hela BP medan endast Shells och ExxonMobils finansiella del har studerats. Det var enbart årsredovisningar för den valda tidsperioden som låg till grund för undersökningen.

Metod: Vi har använt oss av både en kvantitativ och en kvalitativ metod. Uppsatsen har en kvalitativ huvudansats eftersom syftet är att ge en helhetsbild av bolaget och skapa en djupare förståelse. Även en kvantitativ ansats har använts eftersom årsredovisningarna ligger till grund för fyrkantsmodellen samt beräkning av nyckeltal. Uppsatsen baseras på sekundärkällor i form av bland annat årsredovisningar och vetenskapliga artiklar.

Företagsanalys och slutdiskussion: BP är det bolag som har vuxit mest under tidsperioden och anledningen till det här är de samgåenden och förvärv som bolaget har genomfört under tidsperioden. Vi ser en trend i att bolagen går från att göra förvärv till att ingå joint ventures. BP har kommit ikapp sina konkurrenter och är idag jämnstora med dem och vår mening är att BP kommer att existera som ett energibolag även i framtiden när oljan tar slut men i en annan skepnad.

Förslag till fortsatt forskning: Vi tycker att det hade varit intressant att undersöka enskilda affärsområdets utveckling. Även hur verksamheten inom ett visst geografiskt område har förändrats under en viss period vore av intresse att studera närmare. Ett annat alternativ är att analysera hur utvecklingen har gått framåt för BP genom att följa upp vår undersökning om ett par år.



Innehållsförteckning

1	INLEDNING	2
1.1	Bakgrund till problemställning	2
1.2	Problemdiskussion och problemställningar	3
1.3	Syfte	3
1.4	Avgränsning	3
1.5	Uppsatsens disposition	4
2	METOD	5
2.1	Olika former av undersökningar	5
2.2	Vetenskapliga förhållningssätt	5
2.3	Kvalitativ och kvantitativ metod	5
2.4	Primär- och sekundärdata	6
2.5	Validitet och reliabilitet	6
2.6	Praktiskt tillvägagångssätt	7
3	MODELLER FÖR ANALYS	8
3.1	Trekantsmodellen	8
3.2	Fyrkantsmodellen	9
3.3	Nyckeltal	10
4	PRESENTATION AV BP	11
4.1	BP:s historia	11
4.1.1	Från starten till 1960-talet	11
4.1.2	1970-talet till 1990-talet	12
4.1.3	De stora förvärven	12
4.2	BP idag	13
4.3	BP:s olika affärsområden	14
4.3.1	Exploatering och produktion	14
4.3.2	Raffinaderier och försäljning	15
4.3.3	Kemikalier	15
4.3.4	Gas, el och förnyelsebar energi	15

4.4	Presentation av BP:s huvudkonkurrenter.....	15
4.4.1	Royal Dutch/Shell Group of Companies.....	15
4.4.2	ExxonMobil.....	16
5	FÖRETAGSANALYS.....	17
5.1	Finans.....	17
5.1.1	Åren 1994 till 1998.....	18
5.1.2	Åren 1999 till 2003.....	24
5.2	Objekt.....	32
5.3	Subjekt.....	34
6	SLUTDISKUSSION.....	37
6.1	Förslag till fortsatt forskning.....	38
	KÄLLFÖRTECKNING.....	39

Figurförteckning

FIGUR 1.5	UPPSATSENS DISPOSITION.....	4
FIGUR 3.1	TREKANTSMODELLEN.....	8
FIGUR 3.2	VÄXELVERKAN MELLAN DRIFT OCH FINANS.....	9
FIGUR 4.2	TREKANTSMODELLEN - BP IDAG.....	14
FIGUR 5.1	TREKANTSMODELLEN - FINANS.....	17
FIGUR 5.1.1	TIDSAXEL 1994-1998.....	24
FIGUR 5.1.2	TIDSAXEL 1999-2003.....	32
FIGUR 5.2	TREKANTSMODELLEN - OBJEKT.....	33
FIGUR 5.3	TREKANTSMODELLEN - SUBJEKT.....	34

Diagramförteckning

DIAGRAM 5.2	OLJEPRODUKTION I 1000-TAL FAT PER DAG.....	33
DIAGRAM 5.3A	ANTAL ANSTÄLLDA.....	35
DIAGRAM 5.3B	OMSÄTTNING PER ANSTÄLLD I 1000-TAL US DOLLAR.....	36

Bilagor

BILAG I	SIFFROR TILL FYRKANTER
BILAGA II	NYCKELTAL
BILAGA III	FYRKANTER

1 Inledning

Under det här inledande kapitlet introduceras läsaren till valt problemområde genom en bakgrundsbeskrivning som därefter utmynnar i problemställningar och syfte. Kapitlet avslutas därefter med de avgränsningar som gjorts och uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund till problemställning

Oljeindustrin är en mycket omdebatterad bransch som under decennier dominerades av sju stora koncerner, the Seven Sisters¹. Organization of the Petroleum Exporting Countries² (OPEC) bildades 1960 och deras starkaste period var under 1970-talet då deras produktion av olja motsvarade mer än hälften av världsproduktionen. Organisationen inflytande över oljepriserna började försvagas under 1980-talet på grund av bland annat sökandet efter oljefyndigheter utanför OPEC-länderna samt sökandet efter alternativa energikällor (Amuzegar, 1999). OPEC har ett stort inflytande över oljepriset, men deras makt har minskat något de senaste åren eftersom fler aktörer kommit in på marknaden (Stonham, 2000).

Oljebranschen har genomgått en omfattande konsolidering med joint ventures och förvärv sedan British Petroleum (BP) i augusti 1998 inledde vägen av samgåenden mellan superjättar. Driften av att gå samman beror på de stigande kostnaderna för prospektering i kombination med de låga råvarupriserna. I slutet av 1990-talet och början av 2000-talet var oljepriset lågt och konkurrensen stor mellan de olika aktörerna. Det ledde till att de statligt nationella bolagen privatiserades och de gav rättigheter till oljebolag för att utvinna olja i landet och för att hjälpa dem utveckla deras produktion. Det låga oljepriset hade stor påverkan på organisationen i oljebolagen och därför ändrade bolagen sina strategier för att bli effektivare samt för att kunna möta den ökade konkurrensen (Stonham, 2000).

För att samgåenden mellan bolag skall kunna genomföras på ett bra sätt är det väsentligt att bolagen klarar av förändringar på ett positivt sätt. Det är något som blir allt viktigare med tanke på att de blir alltmer globala (Polesie, 1991). Det gäller att anpassa sig eller försvinna från marknaden och av den här anledningen genomförs sammanslagningar och förvärv. Eftersom konkurrensen hårdnar tvingas bolagen att omstrukturera sina organisationer, avskeda arbetstagare och lägga ut andra verksamheter än så kallade kärnverksamheter på entreprenad (Stonham, 2000).

¹ Exxon (tidigare Standard Oil of New Jersey), BP (tidigare Anglo-Iranian Oil Company), The Royal Dutch/Shell Group of Companies (Shell), Gulf, Texaco, Chevron (tidigare Standard Oil of California) and Mobil (tidigare Standard Oil Company of New York och Vacuum), (Sampson, 1975)

² OPEC bildades av Iran, Irak, Kuwait, Saudiarabien och Venezuela (Amuzegar 1999). De länder som idag är medlemmar i OPEC är Algeriet, Förenade Arabemiraten, Indonesien, Irak, Iran, Kuwait, Libyen, Nigeria, Qatar, Saudiarabien och Venezuela (www.opec.org, 2004-04-30).

1.2 Problemdiskussion och problemställningar

Under 1920-talet var det ett omfattande priskrig mellan oljebolagen. Det ledde fram till att the Seven Sisters, upprättade Achnacarry-avtalet 1928 i Skottland för att få slut på priskriget. Det här avtalet innebar att bolagen var eniga om att ingå i en kartell och villkoren nedtecknades i en överenskommelse företagen emellan (Amuzegar, 1999). Under tidens gång har the Seven Sisters omformats genom sammanslagningar och blivit färre till antalet och de kvarvarande systerbolagen är idag ExxonMobil, Shell, BP och Chevron Texaco³.

BP är ett globalt bolag som är verksamt runt om i världen och har under det senaste decenniet genomfört flera samgåenden och förvärv för att minska kostnaderna (www.bp.com, 2004-05-06). Oljebranschen är en intressant bransch som vi har kommit i kontakt med på olika sätt tidigare och vi finner det intressant att undersöka hela BP för att få en helhetsbild av ett bolag av den här storleken.

För vår huvudproblemformulering har vi valt att utgå från nedanstående fråga:

Hur har BP förändrats genom samgåenden och förvärv under tidsperioden 1994-2003?

Vi fann det även relevant att se hur BP:s konkurrenter Shell och ExxonMobil har förändrats under samma tidsperiod. Vilket leder till följande delfråga:

Hur har BP:s konkurrenter Shell och ExxonMobil förändrats under samma tidsperiod?

1.3 Syfte

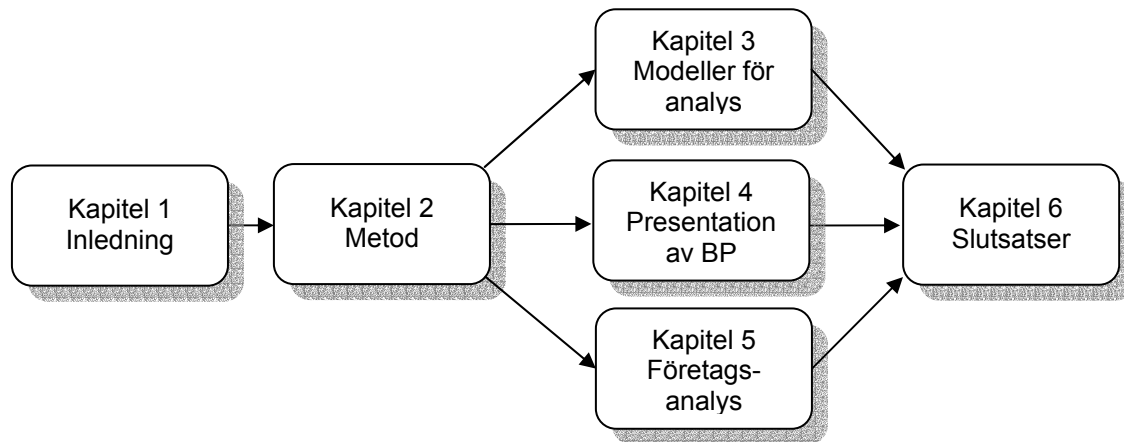
Syftet med den här uppsatsen är att beskriva och analysera hur BP har förändrats under den valda tidsperioden, 1994-2003, för att få en helhetsbild av bolaget. Dessutom vill vi undersöka hur BP:s konkurrenter Shell och ExxonMobil finansiella situation har förändrats under samma period.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att beskriva och analysera hela BP medan vi endast har studerat den finansiella delen för konkurrenterna Shell och ExxonMobil. Den finansiella delen är i fokus i uppsatsen men eftersom vi vill få en helhetsbild av BP är det relevant att även undersöka hur oljeproduktionen och antalet anställda har förändrats under tidsperioden. Undersökningen baseras enbart på årsredovisningar för den valda tidsperioden, det vill säga vi tar endast del av sekundärdata och ej primärdata i form av till exempel intervjuer.

³ Av de ursprungliga the Seven Sisters finns idag fyra systrar kvar då fyra av dem gått samman till två större bolag, se respektive bolags hemsidor för mer information. Gulf säljer idag endast bränsle och smörjmedel (www.gulfoil.com).

1.5 Uppsatsens disposition



Figur 1.5 Uppsatsens disposition

Källa: Egen figur

I det här första kapitlet ges en överblick om uppsatsens problemområde samt dess problemställning och syfte. I det efterföljande kapitlet beskrivs vald metod samt praktiskt tillvägagångssätt. Kapitel 3 behandlar de relevanta modeller som behövs för att analysera BP. Under kapitel 4 ges en presentation av BP och dess konkurrenter. Analyskapitlet behandlar såväl fyrkanter som nyckeltal och uppsatsen avslutas sedan med slutsatser samt förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

I det här kapitlet redogörs för olika metoder av undersökningar, vetenskapliga förhållningssätt samt hur de appliceras på den här uppsatsen. Kapitlet avslutas med hur vi praktiskt har gått tillväga vid undersökningen.

2.1 Olika former av undersökningar

Det finns många olika former av undersökningar och de flesta av dem kan klassificeras med hänsyn till hur mycket information som det finns inom ett visst område innan undersökningen påbörjas. När det inte finns kunskap sedan tidigare om ett visst problem måste så mycket ny information som möjligt samlas in kring det, undersökningen sägs då vara explorativ. Den kunskapen kan sedan ligga till grund för fortsatta undersökningar (Patel & Davidson, 2003). När det redan finns kunskap på området kan undersökningen klassificeras som deskriptiv. Undersökningen begränsas då till att endast studera en del synvinklar av objektet och de beskrivningar som görs är ingående och grundliga (Lekvall & Wahlbin, 1993).

Den här uppsatsen har en deskriptiv ansats eftersom det finns en stor mängd information kring valt undersökningsområde. Den explorativa ansatsen är således ej något alternativ eftersom vårt syfte är att studera relevant litteratur kring bolaget och det valda problemområdet för att få en ökad förståelse och ej att komma fram till en ny teori eller ett nytt synsätt.

2.2 Vetenskapliga förhållningssätt

Det finns två vetenskapliga förhållningssätt; positivismen och hermeneutiken. Positivismen har absolut kunskap som ideal medan hermeneutiken relativiserar kunskapen. Positivism åsyftar att studien skall baseras på positiv kunskap, det vill säga att den skall vara säker, och en positivistisk ansats grundar sig på experiment och kvantitativ mätning och formell logik. Hermeneutik betyder tolkningslära och en hermeneutisk metod innebär att en person försöker förstå en annan persons handlingar och söker därefter att få en insikt och en helhetsbild av problemet. För att få den här helhetsbilden måste även delarna av problemet förstås (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999).

Eftersom den här uppsatsens avsikt är att få förståelse och hitta samband kan det sägas att den intar ett hermeneutiskt förhållningssätt. Vår förförståelse ligger till grund för uppsatsen och syftet är att studera BP för att sedan tolka informationen för att skapa förståelse för det valda problemområdet. Uppsatsen skulle även kunna sägas ha inslag av positivism såtillvida att den finansiella informationen i årsredovisningen är till ledning vid framtagandet av fyrcantsmodellen och beräkningar av nyckeltal.

2.3 Kvalitativ och kvantitativ metod

Vid vetenskapliga undersökningar finns det två olika metoder; kvalitativ och kvantitativ. Den mest väsentliga skillnaden mellan de två metoderna är hur siffror och statistik används. Kvalitativ metod har en liten grad av formalisering och ett syfte att skapa förståelse medan kvantitativ metod är mer formaliserad och strukturerad. Den kvantitativa metoden förvandlar information som samlats in till siffror och som därefter kan analyseras med hjälp av statistiska analyser (Holme & Solvang, 1991).

Det finns två typer av företagsanalyser: kvalitativ och kvantitativ. Kvantitativ företagsanalys bygger på mätbara och kvantifierbara mått som leder till en numerisk rapport till exempel beräkning av nyckeltal. Kvantitativ företagsanalys är lämplig för den finansiella delen av företagsanalysen. Kvalitativ företagsanalys kan delas upp i två grupper: tolkningsfasen och

omätbara storheter. Tolkningsfasen innebär att det som fått fram i den kvantitativa företagsanalysen tolkas, till exempel tolkning av nyckeltal. Omätbara storheter är en analys av faktorer som inte kan mätas eller kvantifieras, till exempel undersökning av människors uppfattningar genom bland annat enkäter och intervjuer (Carlson, 1998).

Den här uppsatsen har både en kvalitativ och kvantitativ inriktning och huvudansatsen är kvalitativ eftersom syftet är att ge en helhetsbild av bolaget och skapa en djupare förståelse för det. Den kvantitativa ansatsen används även i uppsatsen eftersom årsredovisningarna ligger till grund för fyrkantmodellen samt beräkning av nyckeltal.

2.4 Primär- och sekundärdata

Källor kan delas upp i primär- och sekundärkällor. Primärkälla avser information som fås under själva arbetets gång genom till exempel enkäter, intervjuer och direkta observationer. Sekundärkälla avser andrahandsdata i tryckt format till exempel böcker, tidskrifter, rapporter samt artiklar (Patel & Davidsson, 1994). Företagsanalyser är många gånger baserade på för lite information och därför måste hänsyn tas till analyser som är baserade på en kombination av fakta, bedömningar och antaganden (Carlson, 1998).

Vi har endast använt oss av sekundärkällor i den här uppsatsen i form av årsredovisningar, böcker, vetenskapliga artiklar, artiklar ur affärstidningar samt relevanta hemsidor. Vi är dock medvetna om att informationen endast kommer från det externa perspektivet, det vill säga vi har inte genomfört några intervjuer med bolagen. Årsredovisningarna är en produkt utgivna av bolagen själva men de måste enligt lag följa de redovisningsregler som finns i respektive land. Det gör att informationen som finns i själva årsredovisningen skall vara korrekt, dock finns alltid en risk att redovisningsreglerna inte följs. En utomstående kan ej ta ställning till om det förekommer oegentligheter inom företaget med hjälp av endast årsredovisningar.

2.5 Validitet och reliabilitet

Validitet kan definieras som en undersöknings förmåga att mäta det som faktiskt avses att mäta. Det viktigaste kravet på en undersökning är validitet eftersom det inte spelar någon roll att undersökningen i sig själv är bra om den ej mäter det som avses. Ytterligare ett krav som kan ställas är att undersökningen skall ge tillförlitliga svar, det vill säga om undersökningen gjordes igen skulle samma svar fås (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999).

Reliabilitet bygger på en kvantitativ undersökning där enheter mäts och de utgörs av variabelvärden. Reliabilitet kräver att undersökningen skall vara standardiserad, det leder till att reliabilitet inte kan diskuteras vid en kvalitativ studie eftersom den här formen av undersökning har en låg grad av standardisering (Lekvall & Wahlbin, 1993).

Genom att besvara den angivna frågeställningen och uppfylla syftet anser vi att uppsatsen har en god validitet. För att försäkra oss om att uppsatsen verkligen har en hög validitet har vi vid utformning av fyrkanter samt beräkning av nyckeltal båda kontrollerat siffrorna som har beräknats i Excel. Den här uppsatsen kan antas ha en hög grad av reliabilitet såtillvida att den huvudsakliga informationen inhämtats genom årsredovisningar och andra tryckta källor. Av den här anledningen är det möjligt att återskapa uppsatsen på ett relativt likartat sätt. Då vår uppsats även är av kvalitativ karaktär är det svårt att diskutera reliabilitet eftersom de tolkningar som görs är av subjektiv art.

2.6 Praktiskt tillvägagångssätt

För att besvara den valda problemfrågeställningen samt syftet har årsredovisningar för den valda perioden för såväl BP, Shell, Exxon, Mobil som ExxonMobil beställts via telefon från Storbritannien och USA. Relevanta artiklar har sökts i databaserna Business Source Premier och Science Direct via Gunda, där även annan väsentlig litteratur tagits fram. Vi har valt att strukturera analysen efter trekantsmodellen för att såväl underlätta arbetets gång som att försäkra oss om att den röda tråden följs. Fyrkantsmodellen samt relevanta nyckeltal har använts under analysdelen. De engelska begrepp som förekommer i uppsatsen definieras men översätts ej när de är allmänt vedertagna begrepp.

BP anger under åren 1994 till 1997 sina siffror i resultat- och balansräkning i GB pund för att sedan övergå till att redovisa i US dollar. De andra bolag som vi studerat förutom BP har US dollar som redovisningsvaluta och BP har det från 1998 och framåt efter de gått samman med det amerikanska oljebolaget Amoco. Vi har valt att räkna om siffrorna i årsredovisningarna för 1994-1997 från GB pund till US dollar. Slutkurserna är hämtade ur BP:s årsredovisningar från åren 1994-1997, åtskillnader görs mellan resultat- och balansräkning där resultaträkningen anger en genomsnittlig kurs för de angivna åren medan balansräkningen anger slutkursen per den 31 december för respektive år⁴. Det här eftersom resultaträkningens siffror bokförs löpande under året medan balansräkningens poster värderas vid bokslutet, det vill säga den 31 december för respektive år. Vi anser att det ger en mer rättvisande bild att använda oss av BP:s egen angivna växlingskurs eftersom vi använder oss av BP:s siffror ur resultat- och balansräkning, vi bedömer därmed att det är relevant att även använda oss av BP:s växlingskurs. Vi är dock medvetna om att de kan ha vinklat de här kurserna till sin fördel men det påverkar inte våra redovisade siffror nämnvärt eftersom vi anger de i miljarder US dollar vilket innebär att de är kraftigt avrundade.

BP är det bolag som vi gör en fullständig företagsanalys av utifrån vår problemformulering och syfte men vi har även valt att se hur BP:s huvudkonkurrenter Shell, Exxon, Mobil och ExxonMobil finansiella situation har utvecklats under samma tidsperiod. BP och Shell redovisar båda enligt UK Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) medan Exxon, Mobil och ExxonMobil redovisar enligt US GAAP. De olika redovisningsprinciperna leder till skillnader i både resultat- och balansräkning. Vi har dock inga möjligheter att få vare sig BP:s och Shells siffror enligt US GAAP eller ExxonMobil enligt UK GAAP då de här ej finns fullständigt utgivna och vi besitter ej de kunskaper som krävs för att kunna räkna fram dem. Vi har ändå valt att ta med Exxon, Mobil och ExxonMobil för att se hur de här bolagen har förändrats eftersom det är intressant att se hur utvecklingen har sett ut för BP:s största konkurrenter under den valda tidsperioden.

⁴ Växlingskurserna är angivna i US dollar per GB pund

1994: RR 1,53; BR 1,56

1995: RR 1,58; BR 1,56

1996: RR 1,56; BR 1,69

1997: RR 1,64; BR 1,66

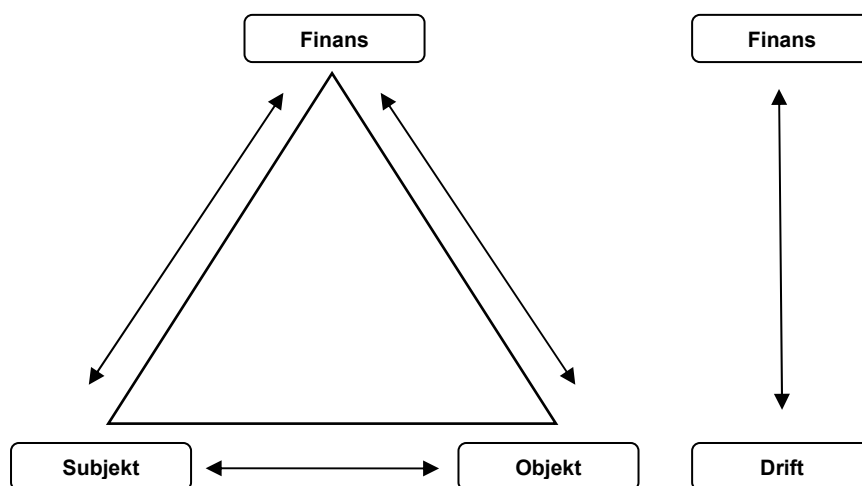
3 Modeller för analys

Under det här avsnittet beskrivs de modeller vilka kommer att används under analysdelen. Inledningsvis redogörs för trekantsmodellen vilken efterföljs av fyrkantmodellen och avsnittet avslutas med relevanta nyckeltal.

3.1 Trekantsmodellen

Trekantsmodellen är ett sätt att visa på sambandet mellan de tre komponenterna Finans, Subjekt och Objekt. Beroende på vilken bransch bolaget verkar inom kan förhållandet mellan de olika delarna i trekantsmodellen variera. Det innebär att Finans, Subjekt och Objekt har olika betydelse för olika bolag. I till exempel ett tjänsteföretag är Subjekt viktigare än Objekt och i ett tillverkande bolag är Objekt viktigare än Subjekt. Under Finans finns kapitalet i bolaget som fås via till exempel försäljning av olja och oljebaserade produkter. Subjekt kan vara anställda och Objekt energikällor, till exempel olja (Föreläsning Polesie, 2004-03-16).

I figur 3.1 Trekantsmodellen illustreras det ovan nämnda. Subjekt, det vill säga de anställda är en väsentlig tillgång för bolaget då det ej får sin verksamhet att fungera utan dem. Det förhållandet visar pilen från Subjekt till Finans. Från Finans till Subjekt sker transaktioner i form av lön till de anställda. Oljan tillför bolaget kapital, det här visar flödet från Objekt till Finans. Från Finans till Objekt visar pilen hur kapital, som fått in genom Objekt, investeras i till exempel exploatering och produktutveckling. Pilen från Subjekt till Objekt är även den dubbelriktad då de anställda bidrar med sin arbetskraft till bolaget som skapar arbetstillfällen för de anställda.



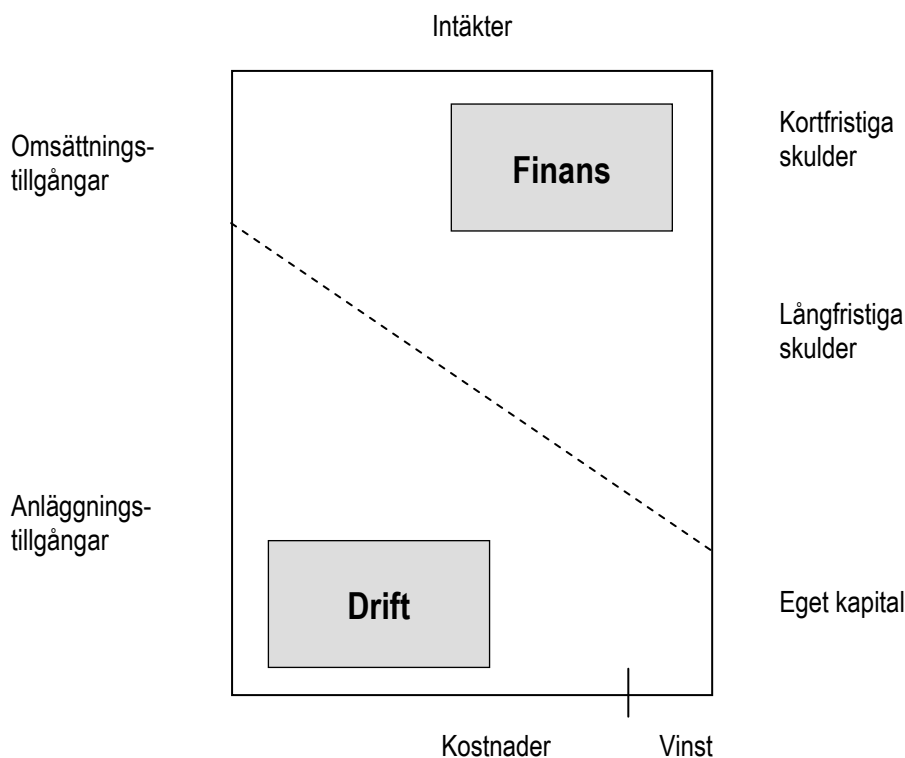
Figur 3.1 Trekantsmodellen

Källa: Föreläsning Polesie, 2004-03-16 samt egen bearbetning

I figuren till höger om trekantsmodellen åskådliggörs förhållandet Drift och Finans. Finans utgörs av de finansiella medel som reglerar förhållandena inom triangeln. Drift avser samspillet mellan hörnen i triangels bas, det vill säga Subjekt och Objekt (Föreläsning Polesie, 2004-03-16).

3.2 Fyrkantsmodellen

Fyrkantsmodellen ställer generella begrepp i förhållande till varandra och den ger en grund för att kunna ställa frågor. Modellen ger möjlighet att värdera bolagets verksamhet och ställning i pengar och analysera i andra mått (Polesie, 1995). Vid ekonomiska modeller är mänskliga förhållanden viktiga att se till för att förstå vad företaget gör, men det behövs även pengar i modellen. Villkoren för verksamheten kan fås genom att se till den finansiella sidan. Siffror kan verka vara konkreta men om det endast ses till dem är det ett svagt instrument. Det är väsentligt att se vad som är bakom siffrorna, för siffrorna är troligen inte korrekta (Polesie, 1990).



Figur 3.2 Växelverkan mellan Drift och Finans

Källa: Polesie, 1995 samt egen bearbetning

Drift avser till exempel de anställda, deras arbetsuppgifter, vilka resurser som finns inom bolaget och förutsättningar för samarbete inom organisationen. Finans syftar på det som kan regleras med pengar och varifrån pengarna har kommit. För att risken i bolaget inte ska bli för hög bör det finnas ett rimligt förhållande mellan Drift och Finans. Uppnås inte det här förhållandet blir det svårt för bolaget att överleva. Diagonalen som skiljer Drift och Finans i modellen är en gräns mellan det som händer i omvärlden och det som pågår inom bolaget. Hur den här diagonalen dras beror på vilka delar av bolagets resultat- och balansräkning som skall ingå i Drift respektive Finans (Polesie, 1995).

3.3 Nyckeltal

Räntabilitet på totalt kapital

Räntabilitet på totalt kapital⁵ är ett mått som visar på ett bolags förmåga att bedriva en effektiv rörelse och är opåverkad av bolagets kapitalstruktur, det vill säga fördelningen av totalt kapital mellan skulder och eget kapital. Räntabilitet på totalt kapital är den risk som är förknippad med bolagets investerings-, produkt-, pris-, marknads- samt övriga delar av företagspolitiken förutom finansieringspolitiken. En förutsättning är dock att bolaget kan välja mellan lånefinansiering och finansiering med eget kapital (Johansson, 1995).

Räntabilitet på eget kapital

Nyckeltalet räntabilitet på eget kapital⁶ är ett mått på bolagets totala effektivitet som visar den avkastning som ägarna erhåller för investerat kapital. Det syftar främst till att analysera bolagets finansiering och betonar avkastningen på det egna kapitalet. Den risk vilken mäts som spridningen i räntabiliteten på eget kapital är beroende av den totala företagspolitiken inklusive finansieringspolitiken (Johansson, 1995).

Genomsnittlig skuldränta

Nyckeltalet genomsnittlig skuldränta⁷ visar den räntabilitet långivare till bolaget genomsnittligt erhåller för det kapital som ställts till förfogande och kan ses som ett minimikrav på tillgångarnas avkastning på grund av att när bolaget ligger på den här miniminivån täcks räntekostnaderna precis. Det är olika räntevillkor för olika typer av skulder och det är av vikt att särskilja räntebärande skulder och räntefria skulder. Genom att särskilja dem åt ger det ett mer differentierat och bättre underlag vid bedömning av finansiell risk (Johansson, 1995).

Soliditet

Det vanligaste måttet på finansiell styrka är soliditet⁸ som mäter andel beskattat eget kapital i förhållande till totalt kapital. Måttet är relevant för att avgöra ett bolags långsiktiga betalningsförmåga, det vill säga hög soliditet medför att ett bolag har lättare för att överleva konjunktursvackor såtillvida att de har en buffert i det egna kapitalet. Det varierar mellan olika branscher hur hög soliditeten bör vara och en högre risk i en specifik bransch medför att soliditeten bör vara högre (Nilsson, Isaksson & Martikainen, 2002).

Omsättning per anställd

Efter nyckeltalet omsättning som är det vanligaste måttet på ett bolags storlek är det omsättning per anställd⁹ som är det vanligaste effektivitetsmåttet. Nyckeltalet lämpar sig bäst när uppföljning över tid görs för att upptäcka eventuella avvikelser från föregående år. Vid jämförelse med andra bolag bör de vara inom samma bransch för att öka tillförlitligheten då förutsättningarna kan vara annorlunda branscher emellan (Nilsson et al, 2002).

⁵ Räntabilitet på totalt kapital = Vinstmarginal gånger kapitalets omsättningshastighet, det vill säga (Resultat efter finansiella poster dividerat med omsättning) gånger (Omsättning dividerat med balansomslutning)

⁶ Räntabilitet på eget kapital = Resultat efter finansiella poster dividerat med eget kapital

⁷ Genomsnittlig skuldränta = Räntekostnader dividerat med totala skulder

⁸ Soliditet = Eget kapital dividerat med totala skulder

⁹ Omsättning per anställd = Omsättning dividerat med antal anställda

4 Presentation av BP

Under följande avsnitt presenteras BP:s historia, det redogörs för hur BP ser ut idag samt vilka affärsområden de är aktiva inom. Därefter ges en kort presentation av BP:s största konkurrenter Shell och ExxonMobil.

4.1 BP:s historia

4.1.1 Från starten till 1960-talet

BP:s historia började 1901 då en engelsman vid namn William Knox D'Arcy fick rättigheten att leta efter och pumpa upp olja i Persien, nuvarande Iran, av Shahan. Det skulle emellertid dröja sju år innan de hittade det svarta guld, 1908 påträffades den första oljefyndigheten i Mellanöstern. Efter det att oljefyndigheten upptäckts bildades Anglo-Persian Oil Company 1909 för att utveckla fyndigheten och upprätthålla rättigheterna de fått. Vid den här tiden var bolagets största ägare Burmah Oil Company (Ferrier, 1982).

För att säkra kapital och intäkter vände sig bolaget till den brittiska regeringen som behövde säkra oljetillgången för den brittiska flottan. Avtalet slöts samma år som första världskriget bröt ut, 1914. Kontraktet innebar att Anglo-Persian Oil Company levererade olja till flottan och den brittiska regeringen satte in två miljoner pund i nytt kapital i utbyte av att de fick aktiemajoritet (Ferrier, 1982).

År 1935 ändrade Anglo-Persian Oil Company namn till Anglo-Iranian Oil Company. Bolaget växte kraftigt vid efterkrigstiden då bolagets vinster steg till rekordnivåer i slutet av 1940-talet. För att växa ytterligare ville de utvidga sin verksamhet till att även producera kemikalier innehållande olja. 1947 bildades ett joint venture mellan Anglo-Iranian Oil Company och det brittiska bolaget Distillers Company som senare blev känt som British Hydrocarbon Chemicals (www.bp.com, 2004-04-28).

Under 1940-talet fick Anglo-Iranian Oil Company problem med Iran då de inte fick sina rättigheter förnyade att borra efter olja. År 1951 nationaliserade Iran bolagets tillgångar i landet vilka vid tiden var Storbritanniens största investering utomlands. Följden av det här resulterade i att både Storbritanniens och USA:s regeringar blev inblandade. USA:s inblandning i Iran kan hänföras till att de vill skydda sina oljeintressen. För att klara den minskade oljetillgången vände sig Anglo-Iranian Oil Company till andra länder för att utvinna olja där istället, framförallt i Kuwait och Irak. Inte förrän 1954 löstes krisen mellan bolaget och den iranska regeringen och utvinningen av olja återupptogs. Samtidigt bytte Anglo-Iranian Oil Company namn till British Petroleum Company (Bamberg, 1994).

BP började även exploatera i Nordsjön och Alaska. År 1965 hittade BP ett gasfält på brittiskt vatten som de två år senare började utvinna och 1970 upptäckte de ett oljefält som var det första stora kommersiella oljefältet i Storbritannien. År 1969 gick de ut med att de hittat en stor oljefyndighet i Alaska och därmed ägde BP en del av USA:s största oljefält. För att hantera oljefyndigheten på bästa sätt beslutade sig BP för att det var bäst att ett etablerat amerikanskt bolag skötte såväl raffinering som försäljning. Därför kontrakterade de Standard Oil Company of Ohio och fick i gengäld 25 procent av deras eget kapital, 1978 hade BP en majoritet i Standard Oil Company of Ohio (Bamberg, 2000).

4.1.2 1970-talet till 1990-talet

1970-talet kännetecknades av de två stora oljekriserna då oljepriserna sköt i höjden och BP drabbades precis som sina konkurrenter. Oljebolagen förlorade tillträdet till OPEC-ländernas oljefyndigheter och därmed kontrollerade OPEC såväl tillgången till olja som priset på densamma. År 1973 inträffade den första oljekrisen och priserna ökade kraftigt och det resulterade i en mycket försämrad försäljning. Försäljningen stabiliserades emellertid och ökade under de följande åren fram till 1978 då nästa oljekris inträffade vid den iranska revolutionen. En omvänd oljekris inträffade sedan under mitten av 1980-talet. Orsaken till den här oljekrisen var minskad oljeförbrukning, fallande oljepriser och oenigheten inom OPEC var stor beträffande produktionsvolym och prissättning på olja (Amuzegar, 1999).

Den brittiska staten sålde sina sista aktier motsvarande 31,5 procent i BP 1987. Det här året var även det år då BP köpte de resterande 45 procenten i Standard Oil Company som de inte redan ägde efter att ha erbjudit 4,5 miljarder GB pund. Det ledde till att ett nytt bolag bildades, där BP:s tillgångar i USA slogs samman med Standard Oils, BP America. BP lade även ett bud på Britoil och köpet genomfördes 1988 för 2,8 miljarder pund (www.bp.com, 2004-04-28).

För att kunna genomföra större förändringar och bli mer effektiva och flexibla startade BP ”Project 1990” som innebar att organisationen och sättet att arbeta på förändrades. Det lyckades dock inte eftersom bland annat förändringarna gick för fort. BP:s vinst föll med 20 procent gentemot de övriga i branschen. BP fick en ny styrelseordförande och VD och 1996 lanserades en ny strategi som fokuserade på aktieägarnas avkastning. Från och med 1992 koncentrerade sig BP på att minska kostnaderna. Bolaget omorganiserade resurserna från downstream¹⁰ till upstream¹¹ och ökade sina olje- och gastillgångar genom nya upptäckter (Stonham, 2000).

År 1997 gick BP ut med att de accepterar det faktum att det pågår en klimatförändring och att de skall minska bidraget till den. Bolaget var ett av de första multinationella bolagen som godtog det och det första i oljebranschen. BP skall minska utsläppen som påverkar växthuseffekten i alla områden och de skall satsa på solenergi, men de tror själva att olja och gas kommer vara de primära energikällorna för flera årtionden framåt (Lowe & Harris). Eftersom BP var det första oljebolaget som gick ut med att de tar klimatförändringar på allvar har det lett till att de får störst uppmärksamhet, vilket är både positivt och negativt. De får mycket stöd men de fingranskas av allmänheten. Strategin att vara ett grönt bolag har gjort dem mer sårbara mot kritik, framförallt från miljöorganisationer, än övriga oljebolag (Kolk & Levy, 2001).

4.1.3 De stora förvärven

Under senare halvan av 1990-talet insåg BP begränsningen med att endast fokusera på att minska tillverkningskostnaderna. BP kom fram till att kostnaderna kunde minskas effektivare genom samgåenden och förvärv som leder till stordriftsfördelar (Stonham, 2000). År 1998 förvärvade BP amerikanska Amoco för 198 miljoner US dollar, men affären sågs som ett samgående (www.bp.com, 2004-04-28). Amoco var ett av USA:s största oljebolag och BP ville expandera på Amocos hemmamarknad. Samgåendet gjorde att BP Amoco blev mer balanserat tillsammans än var och en för sig (Stonham, 2000). För att Federal Trade

¹⁰ Raffinering, handel, transport, marknadsföring, tillverkning av kemikalier och försäljning till bensinstationer som sedan säljs vidare till slutkund (www.bp.com, 2004-04-28).

¹¹ Exploatering och produktion av råvaror. Hantering av pipelines och exportterminaler kan definieras både som up- och midstream (www.bp.com, 2004-04-28).

Commission (FTC) skulle godkänna samgåendet mellan BP och Amoco var de tvungna att sälja 134 bensinstationer och nio depåer där de förvarade till exempel bensin (www.ftc.gov, 2004-05-24).

År 2000 förvärvade BP Atlantic Richfield Company (ARCO), förvärvet ledde till att BP Amoco vid den tidpunkten blev det näst största oljebolaget i världen efter ExxonMobil. ARCO hade väl utvecklade raffinaderier på västkusten i USA och stora oljetillgångar i Alaska (Stonham, 2000). Alaska's North Slope (ANS) är en av de största oljekällorna i världen och de tre största producenterna där var BP med 40 procent av oljeproduktionen, ARCO med 30 procent och ExxonMobil med 22 procent. Genom förvärvet fick BP ungefär 75 procent av exploateringen, produktionen och transporten av olja från ANS. Det ledde till att FTC krävde att BP skulle sälja ARCO:s tillgångar i Alaska eftersom samgåendet gav det nya bolaget en monopolistisk ställning (www.ftc.gov, 2004-05-24). Därför såldes ARCO:s oljetillgångar i Alaska för sju miljarder dollar till det amerikanska bolaget Phillips Petroleum. Förvärvet av ARCO gav även oljefält i Indonesien och gastillgångar i Algeriet, Ryssland och Venezuela. År 2000 förvärvades även det brittiska bolaget Burmah Castrol för tre miljarder US dollar (Stonham, 2000). Under året förvärvades ytterligare ett oljebolag i form av det mindre amerikanska bolaget Vastar (BP:s årsredovisning, 2000).

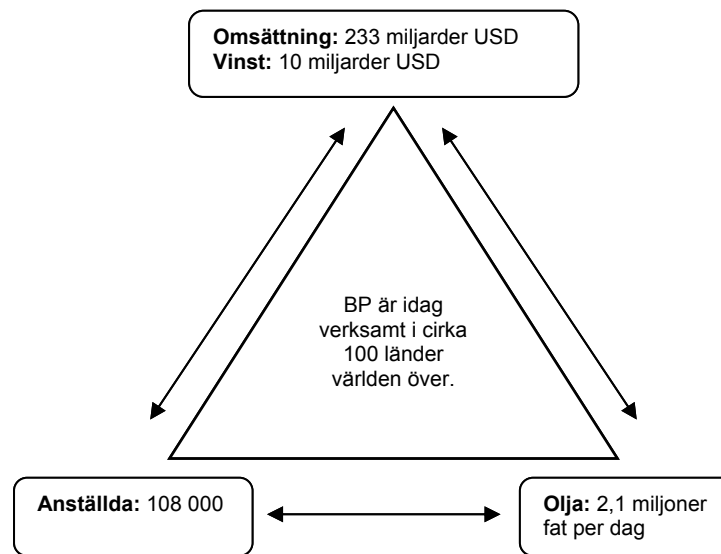
År 2001 kom E.ON, ett tyskt energibolag, och BP överens om att omstrukturera sina aktiviteter vad gällde olja och gas i Tyskland. I en separat överenskommelse förvärvade BP 2001, 51 procent av Veba Oil där E.ON hade en säljoption på resterande 49 procent. E.ON utnyttjade den här optionen 2002 och BP äger idag Veba Oil till 100 procent (www.bp.com, 2004-04-28).

4.2 BP idag

BP är idag verksamt i cirka 100 länder i Nord- och Sydamerika, Europa, Afrika och Asien. Runt omkring i världen hade de i genomsnitt under 2003, cirka 108 000 anställda. BP letar efter olja i 26 länder och producerar i 23 av de länder de är aktiva i. De producerar dagligen ungefär 2,1 miljoner fat¹² olja och säljer cirka 6,7 miljoner fat raffinerade produkter. De raffinerade produkterna kommer från 23 raffinaderier som har en kapacitet av ungefär 3,4 miljoner fat olja varje dag som de helt eller delvis äger. BP vill framställa sig själva som det gröna oljebolaget och de anger på sin hemsida att de skall vara så miljövänliga som möjligt i sin produktion och att deras produkters utsläpp av växthusgaser skall minimeras (www.bp.com, 2004-04-24).

Den viktigaste komponenten av trekantsmodellen för BP är Finans följt av Objekt och sedan Subjekt. Det här eftersom exploatering och produktion av olja är en mycket kostsam process som tar mycket finansiella medel i anspråk och utan oljan hade det inte funnits någon verksamhet. För att få ett väl fungerande bolag krävs kompetent arbetskraft inom alla delar av organisationen. Triangeln nedan ger en översiktsbild över BP:s Finans och Drift år 2003:

¹² Ett fat är cirka 159 liter (www.shipgaz.com)



Figur 4.2 Trekantsmodellen - BP idag

Källa: Föreläsning Polesie, 2004-03-16 samt egen bearbetning

Under 2003 ingick BP ett joint venture med det ryska oljebolaget Tyumen Oil Company (TNK) som innebar en investering på 7 miljarder US dollar. Det gav BP 50 procent i samarbetet som var en sammanslagning av BP:s tillgångar i det ryska oljebolaget Sidanco och tillgångarna i TNK. Det här ledde till att BP/TNK blev tredje största oljebolaget i Ryssland. BP hade emellertid dåliga erfarenheter från Ryssland då de 1997 förvärvade 10 procent i Sidanco där TNK sedan köpte ett oljefält i Sibirien från Sidanco under en exekutiv auktion som hölls mot BP:s vilja. Tvisten löstes i augusti 2001 och det ledde till att BP idag äger 25 procent i Sidanco och 50 procent i det joint venture som inleddes med TNK (Dow Jones, 2003-02-03).

4.3 BP:s olika affärsområden

4.3.1 Exploatering och produktion

BP har intressen i framförallt USA, Storbritannien, Norge, Canada, Sydamerika, Afrika, Mellanöstern och Asien. De har både up- och midstream aktiviteter och vad gäller midstream aktiviteter är en pipeline i Alaska och två stycken i Nordsjön på brittiskt territorium de viktigaste. BP äger även 30 procent i Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) pipeline som går från Baku i Aserbajdsjan till Ceyhan i Turkiet. Den största oljeproduktionen sker idag i Alaska och det största fältet heter Prudhoe Bay (www.bp.com, 2004-04-30).

4.3.2 Raffinaderier och försäljning

Affärsområdet Raffinaderier och försäljning ansvarar för att tillhandahålla, sälja, marknadsföra och transportera olja och petroleumprodukter, det vill säga downstream aktiviteter. BP utvecklar sin befintliga verksamhet i Kina med hjälp av samarbetspartnerna Petrochina och China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec), de har hittills öppnat 324 bensinstationer (www.bp.com, 2004-04-30).

4.3.3 Kemikalier

BP är idag världens tredje största bolag sett till kapacitet för kemikalier innehållande olja. Produktionen finns framförallt i Europa och USA men de har även börjat växa i Asien kring Stillahavsområdet (www.bp.com, 2004-04-30).

4.3.4 Gas, el och förnyelsebar energi

Affärsområdet Gas, el och förnyelsebar energi skapades så sent som 2002. BP:s största gasresurser finns i Alaska, Indonesien och Trinidad. Bolaget är idag en av de största producenterna av solceller för att generera elektricitet till att driva till exempel hushållsmaskiner och satsar även på vindkraft (www.bp.com, 2004-04-30)

4.4 Presentation av BP:s huvudkonkurrenter

4.4.1 Royal Dutch/Shell Group of Companies

År 1897 bildades det brittiska oljebolaget Shell Transport and Trading Company. Bolaget var vid den här tidpunkten ett av få som överlevde attackerna från Standard Oil som försökte trygga sin monopolställning. Anledningar till bolagets överlevnad var bland annat tillgången till rysk olja och utspridda distributionsställen. Ett annat bolag som även det lyckades klara det priskrig som fördes av Standard Oil var den holländska koncern som hade fått kungligt privilegium 1890 och i fortsättningen fick kalla sig Royal Dutch. Den nederländsk-brittiska oljekoncernen Royal Dutch/Shell Group of Companies grundades 1906 genom samgåendet mellan brittiska Shell Transport and Trading Company och nederländska Royal Dutch Petroleum Company (Sampson, 1975).

Royal Dutch/Shell Group of Companies har ingen egen styrelse utan det är styrelserna i Shell Transport and Trading Company och Royal Dutch Petroleum Company som har ansvaret. I det här samarbetet har de 40 respektive 60 procent. Shell har fem affärsområden: Exploatering och produktion; Gas och el; Oljeprodukter; Kemikalier och Övriga segment. Bolaget är verksamt i 145 länder och producerar 2,3 miljoner fat olja per dag. Runt om i världen har Shell mer än 55 000 bensinstationer (www.shell.com, 2004-05-07). Shell var det andra oljebolaget efter BP som stödjer Kyoto-avtalet och många oljebolag har följt efter (Kolk & Levy, 2001).

Under 2004 framkom det att Shell överskattat sina oljereserver med mer än 4 miljarder fat. I samband med avslöjandet uppdagades det att de även redovisat kostnader för exploatering och kontrakt av försäljning och leverans av gas felaktigt. Det här ledde till att Shell har fått räkna om sin resultat- och balansräkning för 2002 i årsredovisningen för 2003 (Shells årsredovisning, 2003). Avslöjandet ledde till att bolagets styrelseordförande fick sparken eftersom han påstods ha vetat om att reserverna inte var så stora som Shell uppgav sedan 2002. Nu granskar även Securities and Exchange Commission (SEC) bolaget (Economist, 2004-03-13).



4.4.2 ExxonMobil

Standard Oil of New Jersey grundades år 1882 av John D Rockefeller Sr och var under tidsperioden 1899-1911 moderbolag i Standard Oil-trusten och blev efter trustens upplösning det största enskilda oljebolaget. Anledningen till det här var att Standard Oil of New Jersey hade finansiella medel och marknader men lite olja, bolagets tidigare funktion hade snarast varit att agera som bank eller handelsfirma snarare än ett oljebolag. Det var således behovet av att finna olja som fick bolaget att söka sig utanför USA och blev sedan ett av de största oljebolagen i världen. År 1972 ändrade bolaget namnet till Exxon (Sampson, 1975).

Mobil härstammar liksom Exxon från Standard Oil-trusten och bestod ursprungligen av de två bolagen Standard Oil Company of New York (Socony) och Vaccum. De båda bolagen slogs samman och bildade Socony-Vaccum, som sedan blev Socony-Mobil för att slutligen anta namnet Mobil (Sampson, 1975). År 1999 gick Exxon samman med Mobil till ExxonMobil där aktieägarna i Exxon fick 70 procent och de i Mobil fick 30 procent av det nya bolaget. Innan sammanslagningen mellan de bägge bolagen godkändes av FTC var de tvungna att sälja vissa bensinstationer i olika stater i USA samt raffinaderier. Det här eftersom det nya bolaget annars skulle kunna höja priserna för konsumenterna (www.ftc.gov, 2004-05-24).

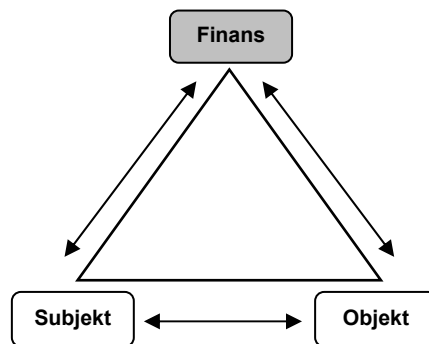
ExxonMobil är indelad i tre affärsområden: Upstream; Downstream och Kol, mineraler och el. ExxonMobil har idag upstream aktiviteter i 40 länder och produktion i 25 av dem. Bolagets downstream aktiviteter består bland annat av att de har raffinaderier i 26 länder, 42 000 bensinstationer i fler än 100 länder och försäljning av smörjmedel i fler än 200 länder. Deras dagliga oljeproduktion var under 2003 2,5 miljoner fat. Bolaget har inte gjort som sina konkurrenter BP och Shell och investerat i förnyelsebar energi (www.exxonmobil.com, 2004-05-24).

5 Företagsanalys

Analysen är strukturerad med hjälp av trekantsmodellen för att få en helhetsbild av BP. Under det inledande avsnittet 5.1 Finans redogörs för BP:s och dess konkurrenters fyrkanter och nyckelta. I 5.2 Objekt och 5.3 Subjekt redogörs det därefter endast för BP:s produktion av olja och anställda.

5.1 Finans

Finans är den väsentligaste delen för ett oljebolag eftersom oljeindustrin är en mycket kapitalkrävande bransch att verka inom. I trekantsmodellens översta del finns Finans där fyrkanter och nyckeltal återfinns. Fyrkantsmodellen ger en god översiktssbild över bolagets situation och ur den kan nyckeltal utläsas. Nedan redogörs för BP:s och dess konkurrenters fyrkanter och nyckeltal för den valda tidsperioden.

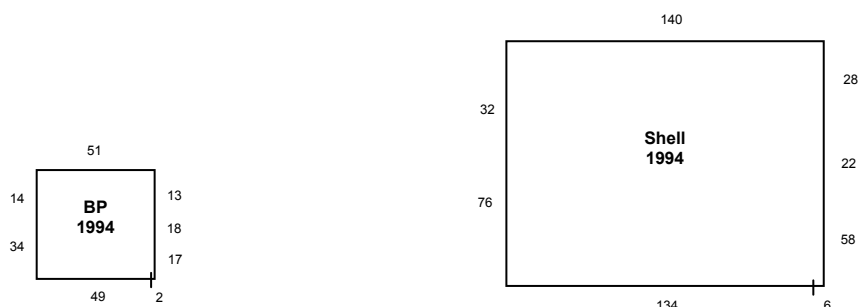


Figur 5.1 Trekantsmodellen - Finans

Källa: Föreläsning Polesie, 2004-03-16 samt egen bearbetning

Siffrorna i analysen är avrundade till hela procenttal, med undantag för genomsnittlig skuldränta som anges med en decimal för att ge ett mer rättvisande värde, och belopp anges i hela miljarder US dollar. I fyrkanterna har ibland siffrorna avrundats upp alternativt ned och inte följts konsekvent för att få balans mellan de motstående sidorna i fyrkanten. Vi har valt att endast kommentera fyrkantens storlek och nyckeltal då de här har förändrats väsentligt. Vi har ej tagit hänsyn till om skulderna är räntebärande eller ej utan skulderna har endast delats upp i kort- och långfristiga då vi anser att det ej är relevant utifrån uppsatsens problemställningar och syfte. Fullständiga belopp, nyckeltal och sammanställning av samtliga fyrkanter för respektive bolag återfinns i bilagorna I, II och III. Undersökningen baseras på årsredovisningar för BP, Shell, Exxon och Mobil, vilka senare gick samman till ExxonMobil och om ingen annan källa anges avses årsredovisningen för respektive bolag och år, 1994-2003. Eftersom Shell redovisat kostnaderna samt kontrakt felaktigt under 2002 har vi valt att använda oss av de korrigerade siffrorna i 2003 års årsredovisning. Beloppen som anges för affärsområdena Exploatering och produktion, det vill säga upstream aktiviteter, och Raffinering och försäljning, det vill säga downstream aktiviteter, anges som vinst innan skatt och räntor, beloppen anges i hela hundratal miljoner US dollar. Egna reflektioner och frågor kommenteras då de uppkommer.

5.1.1 Åren 1994 till 1998

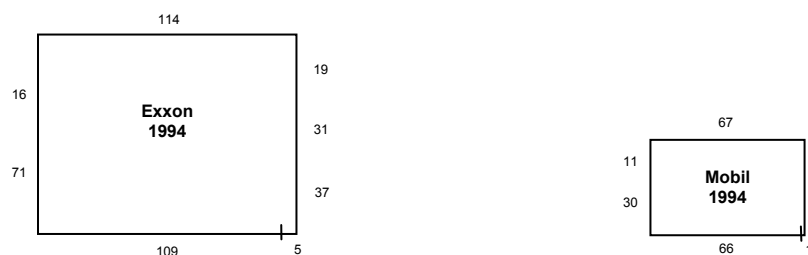


BP

Under 1994 var oljepriset lågt och marginalerna var de lägsta på sju år för raffinaderierna. Intäkterna var 51 miljarder och trots det var vinsten ändå god eftersom produktionen av olja och gas ökade samt effektiviserades. Vinsten för Exploatering och produktion var 1 900 miljoner och för Raffinering och försäljning var motsvarande siffra 800 miljoner under det här året. Produktionen ökade eftersom BP började utvinna olja från fälten, som ägs till 100 procent, i Alaska och Nordsjön. Det egna kapitalet var under den här perioden 17 miljarder och de totala skulderna var 31 miljarder. Den genomsnittliga skuldräntan var 2,7 procent och räntabilitet på totalt kapital 7 procent och på eget kapital 20 procent vilket var ungefär det samma som konkurrenternas. Soliditeten var 36 procent under året, vilket var lägre än konkurrenterna Shells, Exxons och Mobils soliditet.

Shell

Intäkterna för 1994 uppgick till 140 miljarder och vinsten 6 miljarder. Det egna kapitalet var 58 miljarder och de totala skulderna 50 miljarder. Den genomsnittliga skuldräntan var 2,2 procent, räntabilitet på totalt kapital var 9 procent och på eget kapital 18 procent. Shell var det oljebolag, av de vi undersökt, som hade den högsta soliditeten och 1994 låg den på 54 procent.

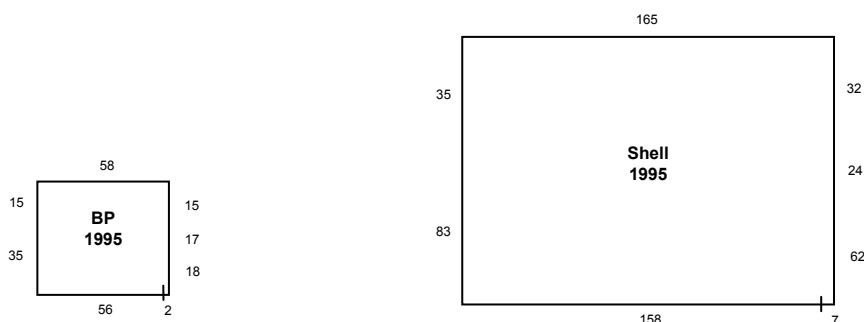


Exxon

Under det här året var intäkterna 114 miljarder och Exxon gjorde en vinst på 5 miljarder. Bolaget ingick ett flertal joint ventures under året med bland annat Indonesian National Oil Company i Malaysia för gasproduktion. Det egna kapitalet uppgick till 37 miljarder och de totala skulderna 50 miljarder. Räntabilitet på totalt kapital var 9 procent och på eget kapital 21 procent. Soliditeten uppgick till 43 procent och den genomsnittliga skuldräntan 1,5 procent.

Mobil

Intäkterna var 67 miljarder och vinsten 1 miljard. Det egna kapitalet uppgick till 17 miljarder och de totala skulderna 24 miljarder. Den genomsnittliga skuldräntan var 1,9 procent, räntabilitet på totalt kapital var 9 procent och på eget kapital 22 procent. Soliditeten var vid den här tidpunkten 41 procent.

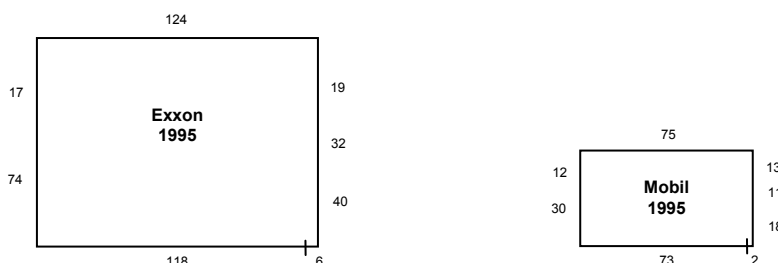


BP

Oljepriset och marginalerna för raffinaderier var fortsatt låga, trots det ökade intäkterna. BP sålde samt stängde fyra raffinaderier på grund av fortsatt dåliga marginaler och överproduktion vilket ledde till ökade kostnader för bolaget. BP satsade istället på att förbättra andra raffinaderier. Vinsten för Exploatering och produktion ökade något medan den föll för Raffinering och försäljning till ett negativt resultat på 500 miljoner, vilket berodde på de låga marginalerna för raffinaderierna. Den totala oljeproduktionen minskade något på grund av den minskade produktionen på de mogna oljefälten och efterfrågan på gas minskade från fälten i Storbritannien. Marginalerna på kemikalier var bra i början av året men sjönk sedan kunderna minskade sina lagernivåer. De ovanstående händelserna ledde således till en lägre vinst än föregående år.

Shell

I fyrkanten ovan illustreras hur alla delar har växt under året vilket bland annat kan hänföras till att bolaget har börjat producera olja på nya fält. Vi anser att ett karaktäristiskt drag för oljebranschen är att ständigt söka nya oljekällor för att ersätta mogna fält för att bibehålla samt öka reservernas nivåer.



Exxon

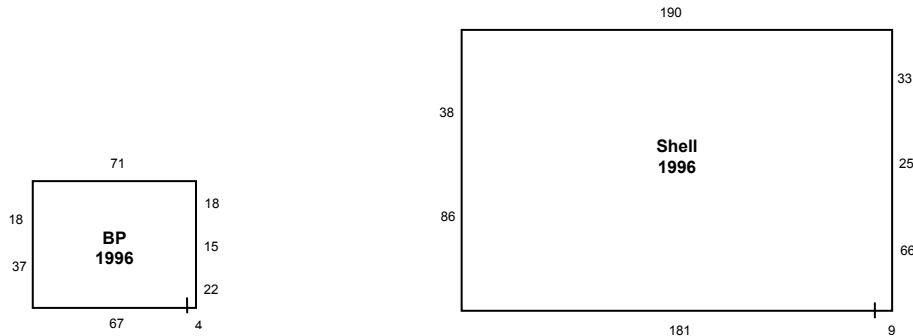
Bolaget har under den senaste femårsperioden investerat 42 miljarder i olika projekt och joint ventures, varav 9 miljarder under året. Intäkterna ökade liksom vinsten då bolaget producerade mer än tidigare. Räntabilitet på eget kapital ökade från 21 till 26 procent



eftersom vinsten ökade. Den genomsnittliga skuldräntan föll från 1,5 till 1,1 procent då räntekostnaderna sjönk.

Mobil

Det här året ingick Mobil ett joint venture med regeringen i Kazakstan för att exploatera och producera olja i landet. Vinsten mer än fördubblades från föregående år då intäkterna ökade vilket ledde till att räntabilitet på eget kapital ökade från 22 till 25 procent.

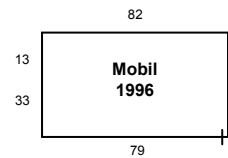
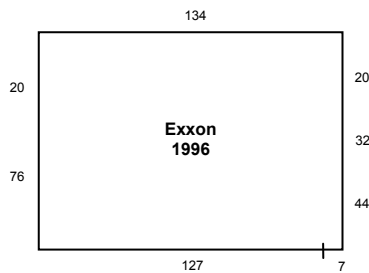


BP

Efterfrågan och produktionen ökade under året vilket ledde till höjda priser och ökade intäkter. Det här ledde även till att vinsten steg kraftigt jämfört med föregående år. Vinsten för Exploatering och produktion steg till 3 000 miljoner och för Raffinering och försäljning steg den till 300 miljoner från föregående års negativa resultat. Det här kan hänföras till ovanstående resonemang. BP ingick ett joint venture med Mobil i Europa inom affärsområdet Raffinering och försäljning, avtalet avsåg bränsle och smörjmedel och ett joint venture inleddes även med Safeway i Storbritannien. Bolaget ingick ett samarbete med Statoil i Nordsjön, Aserbajdsjan, Vietnam och Västafrika. De här händelserna antar vi att BP genomförde för att kunna samordna verksamheterna och därmed uppnå stordriftsfördelar för att bli mer kostnadseffektiva. Soliditeten stärktes under året och den genomsnittliga skuldräntan sjönk till 1,9 procent. Vi ställer oss därmed frågande till varför BP upptog nya kortfristiga skulder under året när såväl det egna kapitalet som soliditeten var god. Det är troligt att det härrör från något av de joint ventures som BP ingick under året eller om det har att göra med något förvärv, det hade emellertid varit intressant att veta. Räntabilitet på totalt kapital ökade till 10 procent och eget kapital steg under året till 26 procent efter en svacka under föregående år men steg emellertid som en följd av det ökade resultatet.

Shell

Det skedde inte några stora förvärv under året men intäkterna fortsatte uppåt liksom vinsten. Räntekostnaderna minskade under året då räntorna sjönk vilket i sin tur ledde till att den genomsnittliga skuldräntan minskade från de 2,2 procent som varit under de föregående två åren till 1,8 procent. Räntabilitet på totalt kapital ökade från 11 till 14 procent och eget kapital steg från 20 till 26 procent från föregående år vilket berodde på den ökade vinsten.

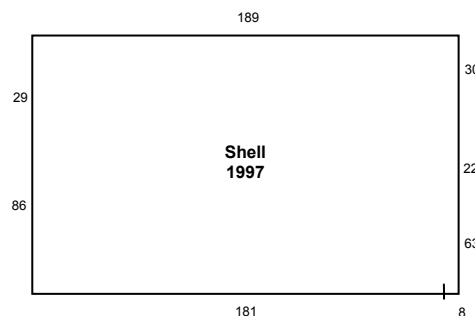
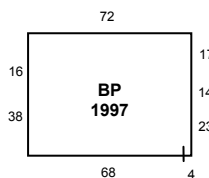


Exxon

Bolaget inledde en diskussion med Union Carbide Corporation om ett 50-50 joint venture för utveckling av kemikalier. Intäkterna fortsatte uppåt och vinsten ökade och dessutom stärktes det egna kapitalet.

Mobil

Under året förvärvades det australiensiska oljebolaget Ampolex som är verksamt inom upstream aktiviteter. Dessutom påbörjades förhandlingar med Shell om ett joint venture för upstream verksamheter i Kalifornien och de förvärvade 25 procent i ett joint venture i Kazakstan som gav bolaget tillgång till ett av världens största oljefält. Anledningen till att Mobil förvärvade Ampolex och ingick joint ventures antar vi berodde på att de ville utöka sin upstream portfölj. Intäkterna steg och resultatet ökade vilket medförde att räntabilitet på eget kapital steg från 25 till 32 procent.



BP

År 1997 skilde sig inte nämnvärt från 1996 avseende intäkter och balansomslutning. Vinsten för Exploatering och produktion förändrades inte nämnvärt medan vinsten för Raffinering och försäljning nästan tredubblades. Förbättringen av det sistnämnda affärsområdet kan eventuellt härledas till de avtal som slutits med snabbmatkedjor. Liknande affärsavtal som genomfördes med Safeway föregående år har slutits med bolag i Japan, Portugal och Nederländerna under det här året. En anledning till att avtal som de ovan nämnda sluts antar vi kan bero på den trend som utvecklats under åren med kombinationen av snabbköp och försäljning av snabbmat på bensinstationer. BP:s joint venture med Mobil som inleddes under 1996 utvecklades och etablerades i 25 länder. Marginalerna inom affärsområdet Kemikalier ökade men på grund av valutaeffekter reducerades vinsten och valutaeffekterna bestod av ett starkt GB pund och en försvagad D-mark.

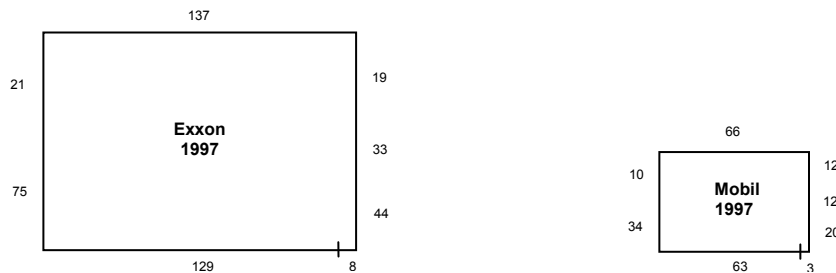
BP ingick ett samarbete med det ryska oljebolaget Sidanco, där de förvärvade 10 procent av bolaget (Dow Jones, 2003-02-02). Det här antar vi berodde på att BP ville etablera sig på en ny marknad och för att öka sina framtida oljereserver. Soliditeten stärktes under år som en



följd av att det egna kapitalet ökade och räntekostnaderna sjönk på grund av att delar av skulderna betalades tillbaka samt att räntorna minskade.

Shell

Under året sjönk intäkterna och vinsten efter att de ökat under de föregående två åren, det kan hänföras till det låga oljepriset. Skulderna sjönk vilket ledde till en stärkt soliditet på 55 procent, vilken var den högsta under den valda tidsperioden, trots det steg räntekostnaderna och den genomsnittliga skuldräntan då räntorna ökade.

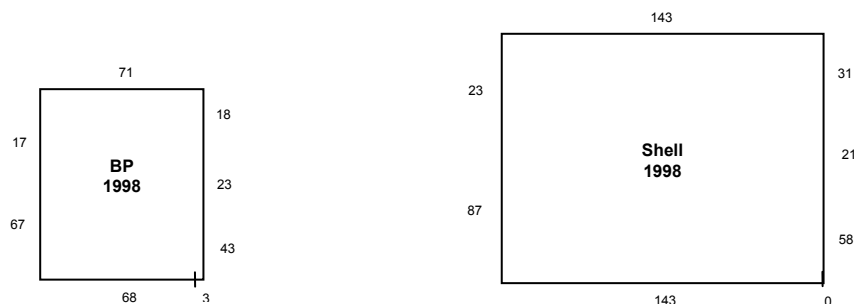


Exxon

Det avtalade joint venture Exxon hade med Union Carbide Corporation inleddes under året. Ett nytt avtal om joint venture har slutits med PETRONAS i Malaysia för produktion av gas. Även det här året ökade intäkterna och vinsten för bolaget. För övrigt var det ganska oförändrat från föregående år.

Mobil

Oljeproduktionen ökade under året som en följd av förvärvet av Ampolex under föregående år. Mobil ingick ytterliggare ett joint venture i Kazakstan och det joint venture som planerades med Shell 1996 inleddes det här året. Intäkterna minskade under året, trots det ökade vinsten. Det antar vi berodde på kostnadseffektivisering genom till exempel olika joint ventures. Soliditeten stärktes från 41 till 45 procent då skulderna minskade.



BP

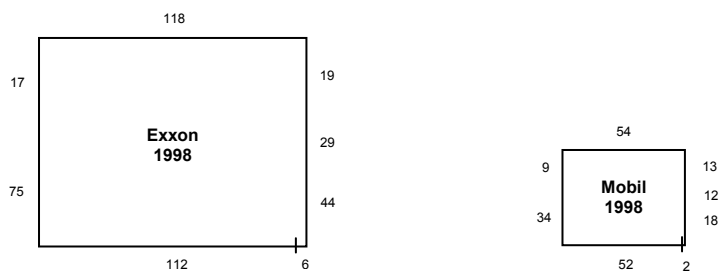
Balansomslutningen ökade med nästan 50 procent mot föregående år medan intäkterna minskade marginellt och vinsten sjönk. Det berodde till stor del på att BP gick samman med Amoco i slutet av året och samgåendet gjorde att BP Amoco blev en av de största producenterna av olja och gas i USA och Storbritannien. Vinsten för Exploatering och produktion ökade något och vinsten för Raffinering och försäljning mer än tredubblades från föregående år. Det var under det här året som BP började växa på höjden och samgåendet med

Amoco berodde på att de ville stärka sin position på den amerikanska marknaden, vad gällde såväl up- som downstream aktiviteter. Det egna kapitalet ökade mycket kraftigt under året vilket ledde till att soliditeten stärktes till 51 procent från tidigare 43 procent. Skulderna ökade med cirka 10 miljarder och den genomsnittliga skuldräntan steg till 2,5 procent. Vi antar att BP vid den här tidpunkten börjar ackumulera kapital för att kunna göra framtida förvärv. Räntabilitet på totalt kapital sjönk till nästan hälften jämfört med föregående år och räntabilitet på eget kapital sjönk till 11 procent vilket kan hänföras till den tidigare nämnda lägre vinsten och den ökade balansomslutningen.

För övrigt ingick BP det här året ett samarbetsavtal med General Motors för att tillsammans utveckla bränslen som förbränns mer miljövänligt. Dessutom ändrade BP sin redovisningsvaluta från GB pund till US dollar.

Shell

Intäkterna sjönk kraftigt under 1998 och vinsten föll dramatiskt till bottenivån för tioårsperioden som undersökningen baseras på från 8 till 0,4 miljarder. Intäkternas fall berodde framförallt på det låga oljepriset och den allmänna konjunkturedgången. Det mycket låga resultatet kan hänföras till stora nedskrivningsposter och kostnader för omstruktureringar. Räntabilitet på totalt kapital minskade drastiskt från 13 till 2 procent och räntabilitet på eget kapital från 24 till 4 procent. Trots det låga resultatet bibehöll Shell en god soliditet.



Exxon

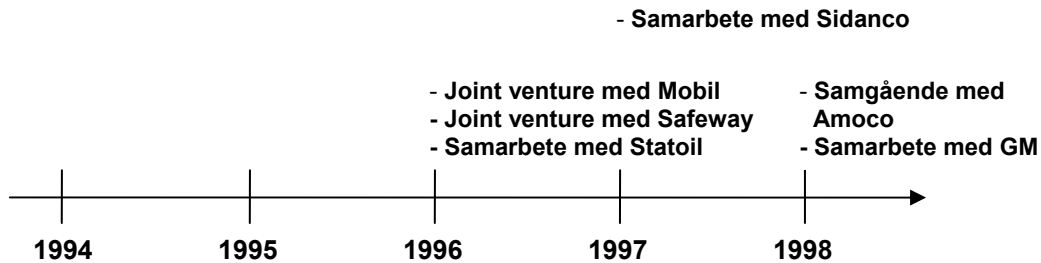
Under 1998 blev avtalet klart med PETRONAS med vilka förhandlingar inleddes med under föregående år. Även för Exxon var 1998 ett svagt år då intäkterna och vinsten minskade, trots det stärktes det egna kapitalet. Räntabilitet på totalt kapital sjönk från 13 till 10 procent och eget kapital sjönk från 29 till 21 procent, det här berodde på det svaga resultatet och det ökade egna kapitalet. Det påverkade även soliditeten som stärktes. Räntekostnaderna föll till en fjärdedel vilket ledde till att den genomsnittliga skuldräntan sjönk från 0,8 till 0,2 procent.

Mobil

År 1998 var, som tidigare nämnts, ett dåligt år för oljebranschen. Det ledde till att intäkterna minskade och vinsten nästan halverades. Räntabilitet på totalt kapital sjönk från 15 till 7 procent och räntabilitet på eget kapital sjönk från 33 till 17 procent, vilket kan hänföras till den låga vinsten. Den genomsnittliga skuldräntan fluktuerade inte mycket under femårsperioden 1994 till 1998 och 1998 låg den på 1,8 procent.

Viktiga händelser 1994-1998

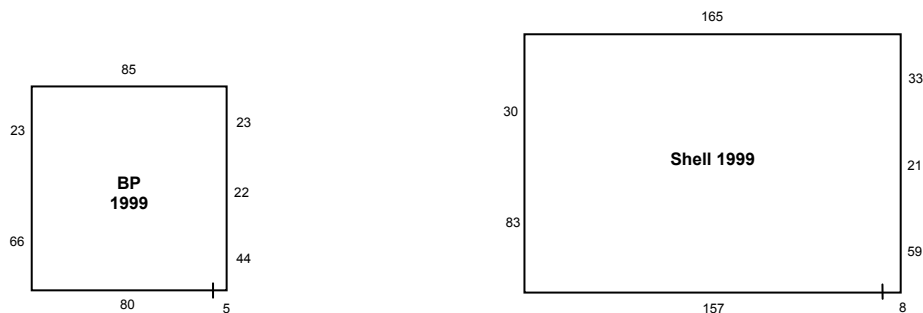
I tidsaxeln nedan redogörs för de viktigaste händelserna under åren 1994-1998 för BP.



Figur 5.1.1 Tidsaxel 1994-1998

Källa: Egen figur

5.1.2 Åren 1999 till 2003



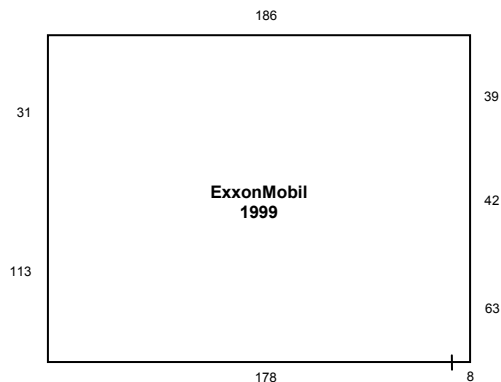
BP

Intäkterna ökade mot föregående år medan balansomslutningen inte påverkades nämnvärt. Vinsten ökade med cirka 50 procent mot föregående år och det antar vi kan hänföras till samgåendet med Amoco. Uppdelat på affärsområdena Exploatering och produktion fördubblades nästan vinsten och för Raffinering och försäljning steg den med nästan 70 procent. Efter ett år med sjunkande oljepriser under 1998 steg de under 1999. Räntekostnaderna steg då skulderna ökade men dämpades något av den lägre räntan. Under det här året beslutade BP om ett förvärv av det amerikanska oljebolaget ARCO som framförallt är belägna på västkusten. Vi antar att en stor anledning till att BP beslutade om samgående med ARCO var att de båda bolagen tillsammans skulle ge BP en framträdande position på världsmarknaden. BP utvecklade även ett nytt affärsområde Gas och el då de här energikällorna är tänkbare alternativ till olja i framtiden. BP meddelar att de har kommit överens med ExxonMobil att upplösa det joint venture mellan BP och Mobil som ingicks 1996 och det antar vi berodde på samgåendet mellan Exxon och Mobil. Ett nytt joint venture ingicks med det kinesiska bolaget Sinopec som är verksamt inom bland annat kemikalier. Vi tror att anledningen till att BP tog sig in på den kinesiska marknaden är att där finns en stor potential för framtiden.

Under året såldes även bensinstationer i USA efter krav från FTC i anslutning till samgåendet mellan BP och Amoco. Kraven ställdes eftersom BP Amoco annars skulle ha kunnat höja priserna för konsumenterna då de skulle ha varit så stora att de skulle ha kunnat dominera markanden i vissa områden (www.ftc.gov).

Shell

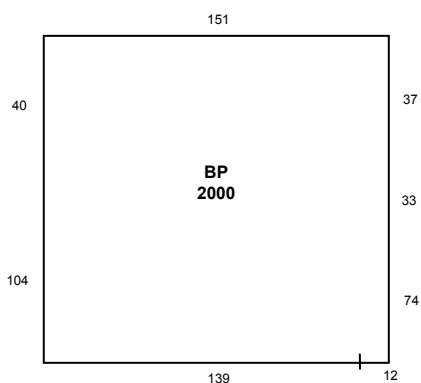
Det här året steg oljepriserna vilket delvis bidrog till att intäkterna återhämtade sig från föregående år och vinsten steg markant då kostnaderna hölls nere med hjälp av väsentligt lägre kostnader för exploatering och produktion. Shell sålde under året tillgångar vilket bidrog till den ökade vinsten och dessutom genomfördes färre investeringar. En intressant aspekt är att bolaget säljer tillgångar utan att ersätta dem med nya. Det saknas dock information i årsredovisningen för att få svar på vår fundering. Vi antar emellertid att det kan bero på att Shell ville spara kapital för framtida investeringar. Räntabilitet på totalt kapital återhämtade sig från föregående års bottenrekord från 2 till 13 procent och på eget kapital från 4 till 25 procent.



ExxonMobil

Det här året gick de två amerikanska oljebolagen Exxon och Mobil samman och bildade det nya bolaget ExxonMobil som härmed blev det största oljebolaget i världen. Intäkterna för det första året var 186 miljarder vilket översteg vad de båda bolagen hade tillsammans under 1999. Vinsten var 8 miljarder, det egna kapitalet var 63 miljarder och de totala skulderna var 81 miljarder. Soliditeten uppgick till 44 procent och den genomsnittliga skuldräntan till 0,9 procent. Räntabilitet på totalt kapital var 8 procent och på eget kapital 18 procent, vilket var lägre än vad de båda bolagen hade var för sig under föregående år. Det här berodde på den ökade balansomslutningen och den lägre vinsten.

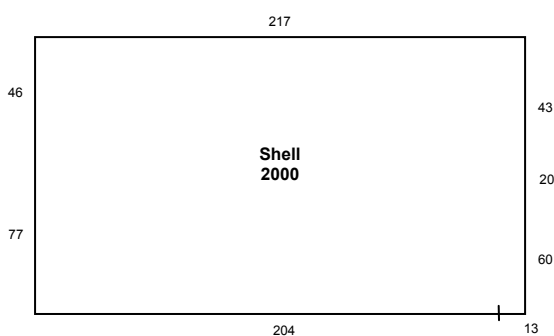
För att samgåendet skulle få ske krävde FTC att de båda bolagen skulle sälja av tillgångar, såsom bensinstationer och raffinaderier för att inte det nya bolaget skulle inta en monopolistisk ställning inom vissa områden (www.ftc.gov, 2004-05-24). Målet med samgåendet var kostnadsbesparingar och stordriftsfördelar. Det här var möjligt att uppnå då de båda bolagen var verksamma inom såväl up- som downstream.



BP

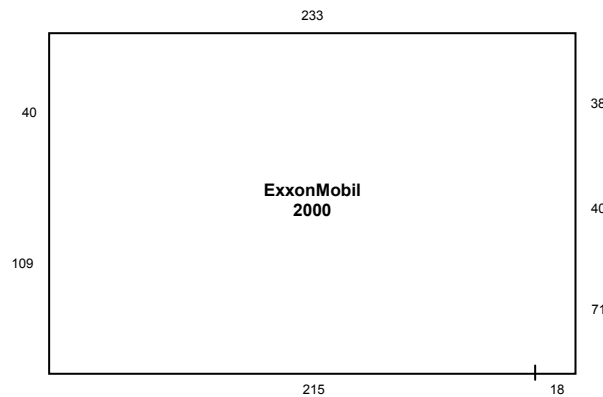
Det är det här året då BP verkligen växte till ett stort oljebolag eftersom både intäkterna och balansomslutningen ökade kraftigt under året. BP:s expansion berodde på att BP och ARCO genomförde förvärvet som de beslutade om föregående år för 34 miljarder. Det här året förvärvade även BP Burmah Castrol och Vastar för betydligt lägre summor. BP investerade 416 miljoner US dollar i aktier i Sinopec som de inledde ett joint venture med 1999. Både vinsten för Exploatering och produktion och Raffinering och försäljning mer än fördubblades vilket kan hänföras till de nämnda förvärven ovan.

Eget kapital steg från 44 till 74 miljarder och vinsten mer än fördubblades och de totala skulderna ökade från 45 till 70 miljarder. Räntekostnaderna steg på grund av större lån och högre räntor. De stora lånen kan hänföras till de stora investeringarna som gjordes under året. Räntabilitet på totalt kapital steg från 8 till 12 procent vilket var en följd av att vinsten steg mer än balansomslutningen procentuellt sett. Räntabilitet på eget kapital steg från 16 till 23 procent eftersom vinsten steg procentuellt sett mer än det egna kapitalet. Handel var stark och priserna höga, det tillsammans med bland annat fördelarna med omstruktureringar och produktivitetsförbättringar ledde till rekordresultatet.



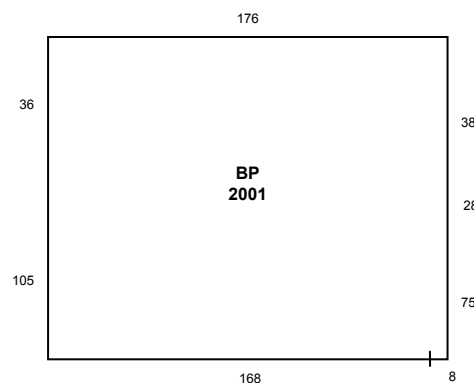
Shell

Intäkterna steg kraftigt och årets vinst var den högsta under den valda tidsperioden och det berodde till stor del på den ökade produktionen och kostnadseffektiviseringen. Det ledde till att räntabilitet på totalt kapital steg från 13 till 20 procent och på eget kapital från 25 till 40 procent.



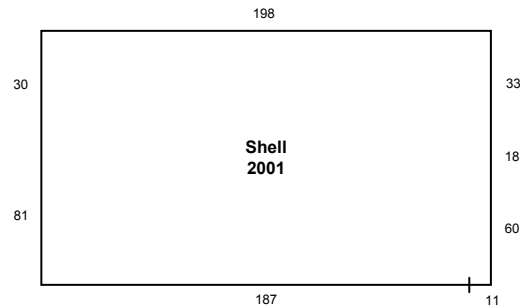
ExxonMobil

Som ett resultat av sammanslagningen mellan Exxon och Mobil 1999 steg intäkterna och vinsten ökade från 8 till 18 miljarder. Det egna kapitalet ökade och de totala skulderna minskade. Det här fick till följd att soliditeten stärktes från 44 till 48 procent, räntabilitet på totalt kapital ökade från 8 till 18 procent och räntabilitet på eget kapital steg från 18 till 38 procent. ExxonMobil visade härmed redan under andra året att sammanslagningen var lyckad.



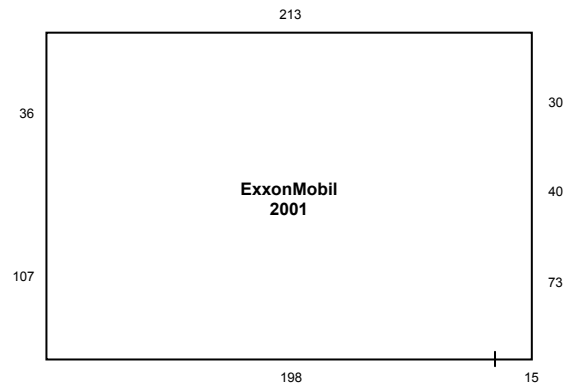
BP

Under den första halvan av 2001 var handeln stabil men under den resterande delen av året minskade den och oljepriserna sjönk vilket delvis berodde det allmänna konjunkturläget efter den elfte september. Vinsten minskade med en tredjedel mot förgående års rekordresultat eftersom kostnaderna ökade trots högre intäkter. Det här kan delvis härledas till då BP förvärvade 51 procent av Veba Oil från bolaget E.ON. Anledningen till det här förvärvet antar vi berodde på att BP ville öka sitt antal bensinstationer på kontinenten. Vinsten för Exploatering och produktion gick tillbaka något till 12 600 miljoner eftersom efterfrågan på olja minskade under andra halvan av året. Raffinering och försäljning ökade däremot något vilket kan hänföras till förvärven av ARCO och Burmah Castrol under föregående år. Trots att förvärv skedde minskade skulderna vilket ledde till att soliditeten stärktes något. Räntabilitet på totalt och eget kapital minskade eftersom resultatet sjönk och det egna kapitalet steg marginellt.



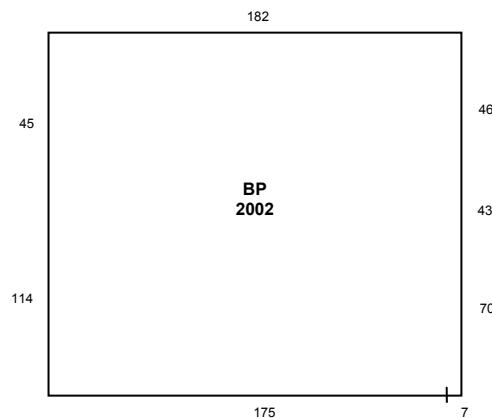
Shell

Under första halvan av 2001 var intäkterna goda, men under andra hälften och framförallt efter den elfte september, vilket nämnts tidigare, sjönk omsättningen. Det ledde till att vinsten föll något och räntabilitet på eget kapital föll från 40 till 33 procent.



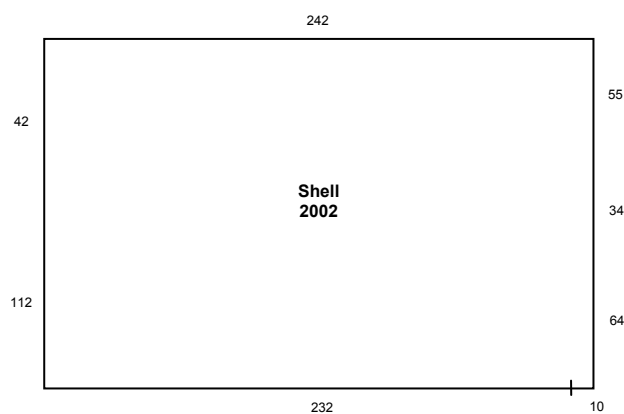
ExxonMobil

Intäkterna föll liksom vinsten, däremot ökade det egna kapitalet och skulderna minskade. Det resulterade i att räntabilitet på eget kapital sjönk från 38 till 33 procent. Räntekostnaderna minskade och det bidrog tillsammans med sänkt skuldsättning till en lägre genomsnittlig skuldränta.



BP

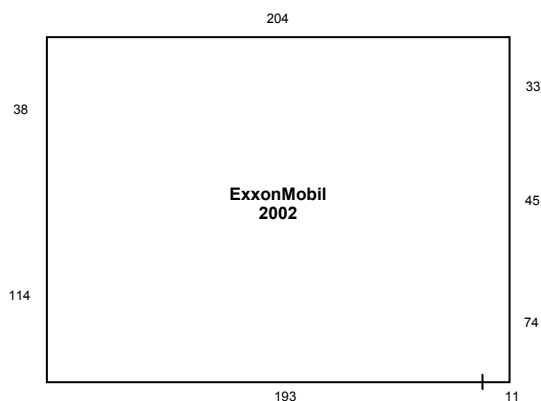
Oljepriserna ökade under andra halvan av året vilken kan härledas till USA:s stundande invasion av Irak. Vinsten minskade ytterligare under det här året trots att intäkterna ökade eftersom kostnaderna steg. Vinsten för Exploatering och produktion sjönk med cirka 30 procent och Raffinering och försäljning sjönk med mer än 60 procent. Det kan eventuellt härledas till oroligheter inför den stundande invasionen. Under året förvärvade BP de resterande 49 procenten av Veba Oil då E.ON utnyttjade sin säljoption efter det tidigare förvärvet på 51 procent under 2001. Balansomslutningen ökade då de totala skulderna steg med 23 miljarder, trots det sjönk räntekostnaderna. Den kraftiga skuldökningen ledde till att soliditeten gick ned markant till 44 procent från tidigare 53 procent. Det resulterade i att den genomsnittliga skuldräntan sjönk kraftigt. Ett annat viktigt projekt som inleddes under det här året var att BP ledde konstruktionen av BTC pipeline som i framtiden skall transportera olja från Baku i Aserbajdsjan genom Georgien till Ceyhan i sydöstra Turkiet.



Shell

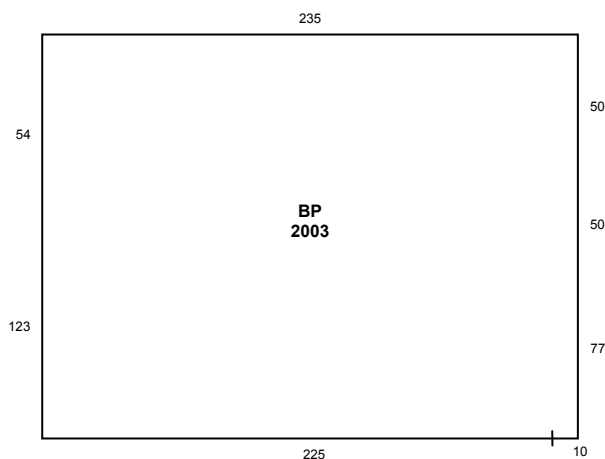
Intäkterna återhämtade sig från föregående år och översteg nivåerna för 2000, trots det föll vinsten då kostnaderna steg kraftigt. Det kan hänföras till fyra förvärv som skedde under året bland annat Pennzoil-Quaker State och Texacos ägarintressen i två mindre bolag för en total summa på 16 miljarder inklusive övertagna skulder. Eftersom skulderna steg men räntekostnaderna inte ändrades nämnvärt minskade den genomsnittliga skuldräntan från 2,2 till 1,5 procent. Räntabilitet på totalt kapital sjönk från 18 till 12 procent eftersom balansomslutningen steg. Räntabilitet på eget kapital minskade från 33 till 28 procent då

vinsten minskade och det egna kapitalet stärktes. Soliditeten föll kraftigt från 54 till 42 procent, den lägsta nivån under den valda tidsperioden och det kan hänföras till de ökade skulderna. De ökade skulderna antar vi kan bero på förvärv och övertagande av skulder i samband med förvärv.



ExxonMobil

Intäkterna och vinsten fortsatte nedåt samtidigt som det egna kapitalet fortsatte uppåt. Skulderna steg vilket ledde till ökade räntekostnader. Räntabilitet på totalt kapital minskade från 17 till 12 procent och på eget kapital från 33 till 24 procent, vilket berodde på att vinsten minskade, det egna kapitalet ökade och balansomslutningen blev större.



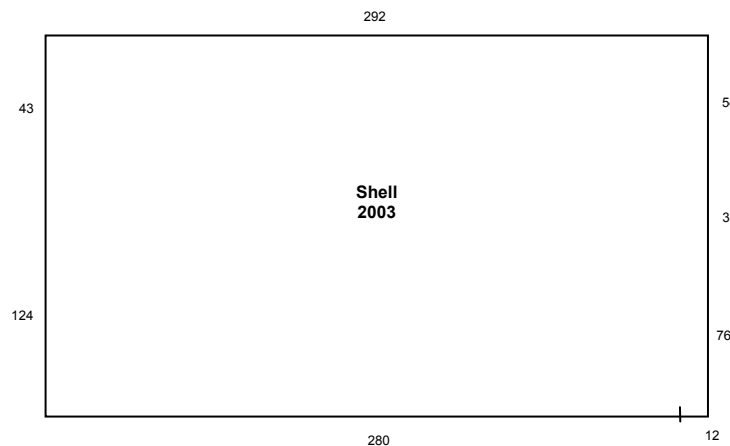
BP

Oljepriserna var de högsta på 20 år på vilket kan härledas till att tillgången på olja minskade. Det här berodde bland annat på oroligheter i Venezuela, Nigeria och Irak, OPEC:s styrande av marknaden samt den ökade efterfrågan på olja. Produktionen av olja och gas steg och utgifterna för exploatering minskade och det här ledde till ett ökat resultat. Vinsten för Exploatering och produktion steg till nivåer över dem som var 2001 och vinsten för Raffinering och försäljning steg med nära 60 procent. Det här kan härledas till det höjda oljepriset och den ökade efterfrågan. Intäkterna ökade under året vilket fick till följd att



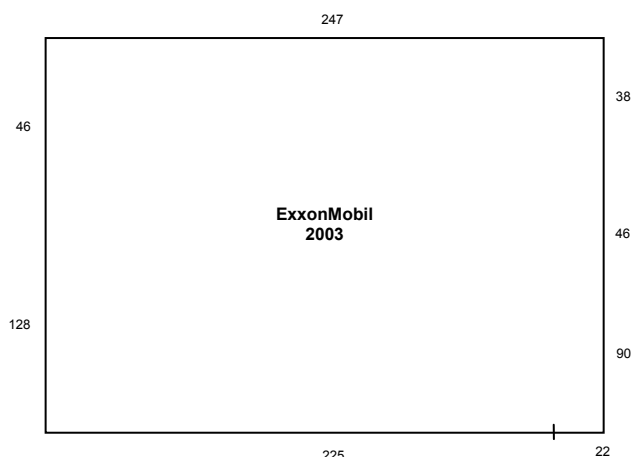
vinsten nästan fördubblades från föregående år. Balansomslutningen ökade då både det egna kapitalet och de totala skulderna ökade.

Då BP ingick ett joint venture med det ryska oljebolaget TNK, kan den ökade balansomslutningen hänföras till förstärkningen av såväl det egna kapitalet som att skulderna ökade. Investeringen kostade BP 6,8 miljarder vilket gav dem 50 procent i BP/TNK som därmed blev det tredje största oljebolaget i Ryssland (Dow Jones, 2003-02-03). När BP gick in i Ryssland satsade de mycket av sitt kapital och tog stora risker. Vi tror att det är en del av deras strategi för att växa ytterliggare och stärka sin position bland oljejättarna. Det joint venture som bildades bidrog till den stora höjningen i skuldsättningen vilket ledde till att soliditeten fortsatte något nedåt. Räntabilitet på eget kapital ökade från 16 till 21 procent, det här berodde på att vinsten steg mer än det egna kapitalet och balansomslutningen procentuellt sett. Trots högre skulder sjönk räntekostnaderna och den genomsnittliga skuldräntan till rekordlåga 0,8 procent.



Shell

Intäkterna steg även under 2003 och vinsten vände uppåt efter att den sjönk två år i rad, under 2001 och 2002, och det antar vi berodde på de stora förvärv som genomfördes föregående år och att det är först nu som följderna av dem syns. Det egna kapitalet steg från 64 till 76 miljarder vilket resulterade i en ökad balansomslutning och att soliditeten stärktes efter fallet under 2002 från 42 till 45 procent.

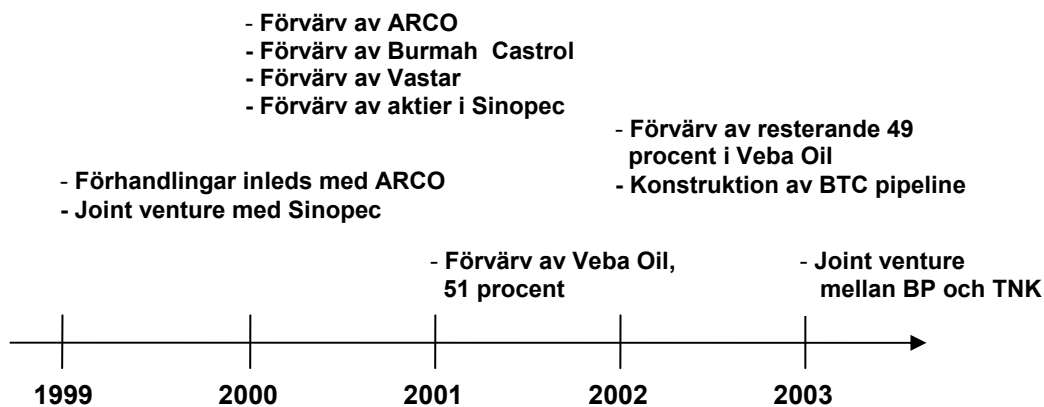


ExxonMobil

Det här året vände intäkterna uppåt och vinsten nästan fördubblades efter att de sjönk under de föregående två åren. Eget kapital steg kraftigt från 75 till 90 miljarder men även skulderna ökade. Trots det sjönk räntekostnaderna och den genomsnittliga skuldräntan sjönk från 0,5 till 0,2 procent. Räntabilitet på totalt kapital steg från 12 till 18 procent och eget kapital steg från 24 till 36 procent.

Viktiga händelser 1999-2003

I nedanstående tidsaxeln åskådliggörs de viktigaste händelserna under åren 1999-2003 för BP.

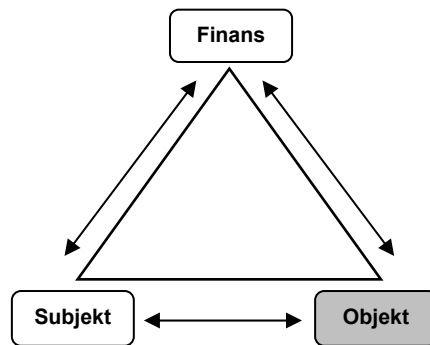


Figur 5.1.2 Tidsaxel 1999-2003

Källa: Egen figur

5.2 Objekt

Finans vilket nämnts tidigare är den viktigaste delen av trekantsmodellen eftersom oljebolaget behöver kapital för att exploatera och producera olja, det vill säga Objekt som är placerat i det högra hörnet i trekantsmodellen. Oljan ger intäkter till bolaget som sedan förvaltar kapitalet som investeras i till exempel nya källor och produktionsteknologi. Nedan åskådliggörs hur BP:s produktion av olja har förändrats under den valda tidsperioden.



Figur 5.2 Trekantsmodellen - Objekt

Källa: Föreläsning Polesie, 2004-03-16 samt egen bearbetning

Oljeproduktionen var stabil under tidsperiodens början för att stiga mycket kraftigt under 1998 då BP gick samman med Amoco. En annan tänkbar anledning till den ökade produktionen anser vi kan ha att göra med OPEC:s höjda produktionsnivåer. Under 2000 sjönk sedan oljeproduktionen för att hålla sig på liknande nivå under 2001. En anledning till fallet i oljeproduktionen menar vi kan bero på att OPEC minskade sin produktion under 2000 och 2001. Ytterligare en aspekt anser vi var de effekter som händelserna den elfte september 2001 hade på hela världen, det vill säga att efterfrågan minskade och behovet av att producera olja reducerades. Under 2002 däremot ökade efterfrågan igen och produktionen vände åter upp, och under 2003 var produktionen högre än den var under 1999.

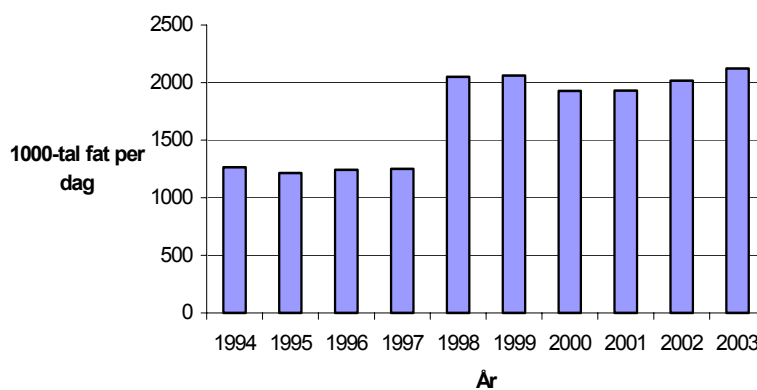


Diagram 5.2 Oljeproduktion i 1000-tal fat per dag

Källa: BP:s årsredovisningar 1994-2003 och egen bearbetning

BP är idag verksamt inom såväl up-, mid- som downstream aktiviteter och det är även Shell och ExxonMobil. Samtliga bolag är delaktiga från exploatering och produktion till raffinering och till sist försäljning av de raffinerade produkterna. Mellan de olika aktiviteterna sker transporter till exempel genom pipelines och under resans gång förvaras produkterna mellan transporterna i depåer.

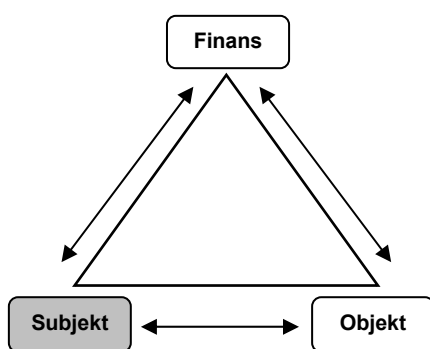
BP måste exploatera nya geografiska områden i sin jakt på nya oljefyndigheter och komma in på nya marknader som till exempel Ryssland. Det är inte alltid lätt eftersom till exempel infrastrukturen inte är tillräckligt utvecklad och den politiska beslutsprocessen och

rättssystemen skiljer sig från västvärldens. Det här skapar problem för oljebolagen då de måste sätta sig in i de nya systemen, vilket både är kostsamt och tidskrävande. Ytterligare ett land som det finns stor potential för BP att utvecklas, inom alla affärsområden, är Kina. Det beror på att landet öppnas upp mer och det utvecklas vilket leder till att de behöver olika former av energi. BP har idag intressen i Kina i kemikaliefabriker och de har öppnat bensinstationer.

Oljan är en uttömlig energikälla, det är de flesta överens om, men ingen vet med säkerhet när oljan tar slut. Det kommer dock att dröja årtionden innan den är helt slut anser de flesta experterna. Det finns källor som ännu ej är upptäckta, men en del av dem ligger förmodligen i miljö känsliga områden. Miljöorganisationer kommer att kämpa för att de här områdena inte skall få exploateras och många länder kommer att stödja dem. Hur länge oljan räcker beror på hur efterfrågan på olja ser ut i framtiden, allt fler länder utvecklas och deras energibehov ökar i takt med utvecklingen. Det finns idag alternativa energikällor både för uppvärmning och för transporter. Det finns bilar som går på el eller gas, problemet med dem är att de är dyra och en elbil måste laddas ofta och gasstationer är inte utbredda. Oljebolagen måste anpassa sig till att oljan kommer att ta slut, även om de inte vet när, om de vill fortsätta att bedriva en verksamhet även i framtiden. Därför har en del av oljebolagen satsat på uttömliga energikällor såsom solceller och vindkraft. Både BP och Shell har idag affärsområden inom förnyelsebar energi medan ExxonMobil inte har det.

5.3 Subjekt

Subjekt slutligen är det vänstra hörnet i trekantsmodellen och behandlar den andra delen av driften i BP. Subjekt är den av de tre delarna i trekantsmodellen som är minst väsentlig för ett oljebolag. De anställda är en viktig tillgång för bolaget men utan varken kapital eller olja finns det inga arbetstillfällen. Sambandet mellan Subjekt och Finans innebär att lön utbetalas till Subjekt och Subjekt bidrar med arbetskraft. BP är beroende av de anställda för att kunna bedriva sin verksamhet, det vill säga att producera, raffinera och sälja oljan och de anställda i sin tur vill ha arbete. Under det här avsnittet undersöks hur antalet anställda har förändrats under den valda tidsperioden för BP.



Figur 5.3 Trekantsmodellen - Subjekt

Källa: Föreläsning Polesie, 2004-03-16 samt egen bearbetning

Hur antalet anställda i BP har förändrats under perioden 1994-2003 åskådliggörs i nedanstående diagram. Under 1994 till 1997 omstrukturerades organisationen och antalet anställda sjönk. År 1998 när BP gick samman med Amoco ökade antalet anställda med ungefär 43 000 till 99 000. Under det efterföljande året sjönk antalet anställda som en naturlig

följd av att den större organisationen började anpassas till den nya verksamheten. År 2000 förvärvades bolagen ARCO, Burmah Castrol och Vastar vilket medförde att antalet anställda ökade med ungefär 10 000 till 109 000. Det tar tid för ett bolag av den här storleken att anpassa arbetsstyrkan till rådande förhållanden efter samgåenden och förvärv och det är en alltjämt fortgående process.

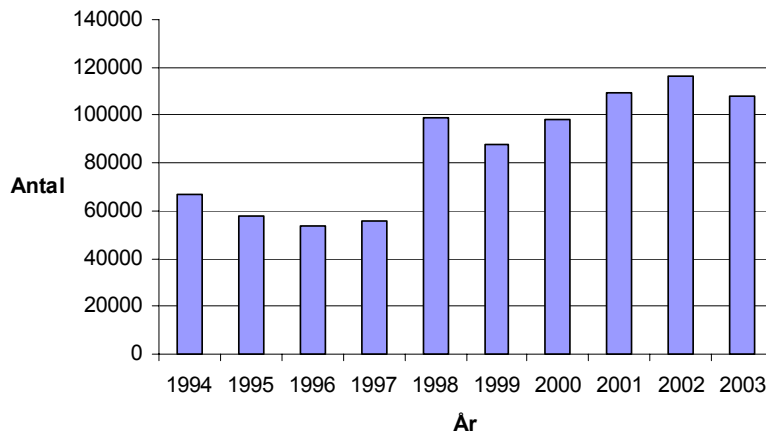


Diagram 5.3a Antal anställda

Källa: BP:s årsredovisningar 1994-2003 och egen bearbetning

BP har nu vuxit till en enorm organisation på några få år till ett av världens största oljebolag. Med tanke på hur mycket antalet anställda ökade med vid samgåendet med Amoco undrar vi varför inte de anställda i de tre förvärvade bolagen bidrog med en större ökning av det totala antalet anställda. En anledning till det här antar vi kan bero på att personalnedskärningar skedde innan förvärven genomfördes för att personalstyrkan skulle vara anpassad efter organisationens storlek. Det innebär att vissa grupper av anställda fick gå på grund av övertalighet och för att förändringarna vid förvärven skulle genomföras på ett så effektivt sätt som möjligt. År 2001 därefter förvärvades en aktiemajoritet i Veba Oil och året därefter köpte BP de resterande andelarna av bolaget och då steg antalet anställda under de här båda åren. Antalet anställda minskade därefter under 2003 vilket vi antar berodde på att BP strävade efter att banta organisationen och troligen fortfarande strävar efter det.

Vid samgåenden och förvärv av bolag från olika geografiska områden kan problem uppstå då bolagen har olika företagskulturer. Vid etablering i nya länder tror vi att det är vanligt förekommande att chefer från huvudkontoret startar upp verksamheten för att få kontroll redan från början och de här leder till att de även tar med sig bolagets företagskultur till det nya landet. Det senaste stora projektet för BP är det joint venture mellan dem och TNK där brittisk och rysk företagskultur skall komma överens och enligt resonemanget ovan kan det eventuellt uppstå problem och konflikter mellan såväl de anställda som chefer angående hur arbetet skall bedrivas.

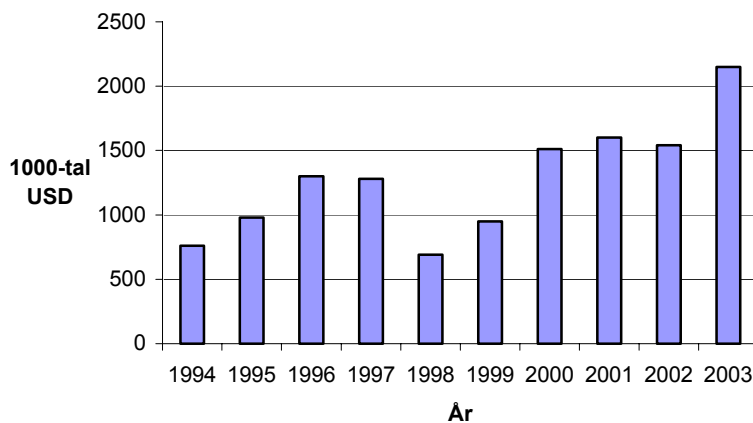


Diagram 5.3b Omsättning per anställd i 1000-tal US dollar

Källa: BP:s årsredovisningar 1994-2003 och egen bearbetning

Omsättning per anställd har fluktuerat kraftigt under de senaste 10 åren och hade sin lägsta nivå under 1998 då det rådde en allmän lågkonjunktur i världen och antalet anställda på BP nästan fördubblades. Det sistnämnda härrör från sammanslagningen med Amoco. År 1999 återhämtade sig omsättningen och antalet anställda minskade. Året därefter förvärvade BP ARCO och under året ökade omsättningen med cirka 75 procent medan antalet anställda endast ökade med 11 procent. Under 2003 ökade omsättningen per anställd efter att ha varit relativt stabil under 2001 och 2002 vilket berodde på att antalet anställda sjönk medan omsättningen ökade, det vill säga organisationen effektiviserades.

Den miljö som de anställda arbetar inom, framförallt exploatering och produktion, är mycket riskfylld och det förekommer årligen ett flertal dödsfall samt allvarliga skador. Vi tror att antalet olyckor kan komma att reduceras då BP och andra oljebolag vänder sig mot alternativa energikällor.

6 Slutdiskussion

Vi har inför vår uppsats tagit del av tidigare grupparbeten om BP och andra oljebolag som ingått i tidigare kurser inom ämnet företagsanalys. De här arbetena har dock varit mindre omfattande än vår uppsats eftersom de endast har behandlat ett oljebolag åt gången och främst fyrkantsmodellen har använts medan trekantsmodellen endast har berörts ytligt. I vår uppsats har vi använt oss av både fyrkants- och trekantsmodellen och det valet baseras på att vi inte anser att endast en av modellerna är tillräcklig för att uppnå vårt syfte. Båda analysmodellerna är enkla och tydliga, därför menar vi att de utgör en bra grund för vår analys.

Fyrkantsmodellen ger en statisk bild av bolaget eftersom den endast visar de stora siffrorna. En analys av ett stort bolag som BP är mer komplex än en analys av ett mindre bolag eftersom det kan vara svårt att förstå hur stort bolaget egentligen är. Därför har vi valt att använda oss av fyrkantsmodellen eftersom den är enkel att förstå och ger en överskådlig bild av bolaget och dess utveckling över en tidsperiod. Trekantsmodellen kompletterar fyrkanterna eftersom den ger en mer dynamisk bild av bolaget och behandlar även det icke-finansiella perspektivet. Trekantsmodellen är även den illustrativ men den är mer komplicerad att utforma än fyrkantsmodellen eftersom hänsyn skall tas till fler komponenter. För att få en helhetsbild av ett bolag är det av stor vikt att inte endast se till siffrorna utan även att studera det som ligger bakom i form av bolagets produkter och de som framställer de här produkterna. Oavsett bolagets storlek, stora bolag som BP eller ett mindre bolag, går det att använda sig av såväl fyrkants- som trekantsmodellen vid en företagsanalys.

Det som kännetecknar ett stort oljebolag är att de är aktiva inom såväl up-, mid- som downstream och de har avsevärda tillgångar inom respektive område. Oljebranschen har under perioden karaktäriserats av samgåenden och förvärv och under årens lopp har det skett en omfattande konsolidering eftersom oljebolagen eftersträvat stordriftsfördelar, vilket de även gör idag. De tidigare the Seven Sisters är idag endast fyra till antalet, ExxonMobil, Shell, BP och Chevron Texaco. Det skulle kunna sägas att det var BP som startade trenden när de 1998 gick samman med Amoco och är samtidigt det bolag som genomfört flest samgåenden och förvärv. Det är även det bolag som har vuxit mest under perioden. Under åren så har antalet anställda i BP ökat mycket kraftigt genom de samgåenden och förvärv som skett. Sammanslagningen av Exxon och Mobil under 1999 gjorde att de blev det största oljebolaget i världen. Vi antar även att BP vid den här tidpunkten ville fortsätta att växa och därför förvärvades såväl större som mindre bolag och de stärkte sin position på marknaden. Shell och ExxonMobil har däremot inte gjort lika många stora samgåenden och förvärv som BP. Vad som kan noteras är att Shell är det av de tre bolagen som har förändrats minst vad gäller deras storlek. Det var inte förrän 2002 som även Shell började förvärva andra bolag. En trolig anledning till det anser vi är att bolaget vid den här tidpunkten inte hade kapacitet att växa mer på egen hand. Det vi kan se är att de stora oljebolagen ständigt bevakar sina positioner på marknaden och när det ena bolaget växer så försöker de andra också följa efter. De tre bolagen är i dagsläget mer jämnstora än vad de var vid periodens början.

Vi kan se att trenden har gått från förvärv till joint ventures på alla marknader vilket vi tror kan hänföras till att kostnaderna är betydligt högre vid förvärv. Vi anser att det är en större risk, ur ett kontrollperspektiv, att ingå ett joint venture än att genomföra ett förvärv på nya områden då endast en del av tillgångarna kontrolleras. Joint venture är även ett sätt att sprida finansiella risker i osäkra områden eftersom den initiala investeringen inte är så hög som vid förvärv. Då BP nu går in på nya områden som till exempel Ryssland och Kina tar bolaget stora kapitalrisker som kan hänföras till såväl politik som maktspel. Oljan är en uttömlig energikälla och vi antar att BP och andra oljebolag kommer att ingå fler joint ventures med

bolag som är inriktade på uttömliga energikällor. Det här för att bolagen skall fortsätta existera i framtiden även när tillgången på olja börjar minska. BP ligger steget före vissa konkurrenter då de redan idag har etablerat en verksamhet kring förnyelsebara källor. Shell liksom BP har satsat på förnyelsebar energi medan ExxonMobil idag ännu inte har det som ett alternativ. Det hindrar dem emellertid inte från att i framtiden kunna starta en verksamhet alternativt förvärva redan existerande bolag eftersom de har ett starkt eget kapital.

Oljebranschen är en av de branscher som handskas med flest risker dagligen i form av till exempel riskfylld arbetsmiljö, politiskt maktspel och de områden där den största oljeproduktionen sker är osäkra då många krig har utspelats och utspelas. Vi finner det därmed svårt att ytterligare försöka utveckla resonemanget kring oljebranschens framtida utveckling på grund av de ovan nämnda riskerna. Vi antar emellertid att BP kommer att finnas kvar som ett energibolag även i framtiden när oljan tar slut men i en annan skepnad.

Avslutningsvis tycker vi att det har varit intressant att studera ett av de stora oljebolagen i världen eftersom oljan är den produkt som har format vårt samhälle, det var oljan som möjliggjorde industrialiseringen. Oljan är ett ständigt aktuellt ämne som kan hänföras till såväl politiska som ekonomiska aktiviteter runt om i världen.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Efter avslutad uppsats tycker vi att det hade varit intressant att undersöka enskilda affärsområdets utveckling eller hur verksamheten inom ett visst geografiskt område har förändrats under en viss period. Ytterligare ett förslag till ämne är att följa upp vår undersökning om ett par år för att se hur utvecklingen har fortskridit. Ett annat alternativ är att se på ett rederi och dess koppling till oljan.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor:

- Amuzegar, J. (1999), *Managing the oil wealth: OPEC's windfalls and pitfalls*, I.B. Tauris & Co Ltd, London
- Bamberg, J.H. (1994), *The history of the British Petroleum Company. Vol. 2, The Anglo-Iranian years 1928-1954*, Cambridge University Press, Cambridge
- Bamberg, J.H. (2000), *The history of the British Petroleum Company. Vol. 3, British Petroleum and global oil, 1950-1975: the challenge of nationalism*, Cambridge University Press, Cambridge
- Carlson, M. (1998), *Att arbeta med företagsanalys*, Liber Ekonomi, Malmö
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1999), *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
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991), *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Johansson, S-E. (1995), *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder*, Studentlitteratur, Lund
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993), *Information för marknadsföringsbeslut*, Business School IHM, Göteborg
- 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. (1990), *Företag i förändring – en studie av identitet och ekonomi*, BAS, Göteborg
- Polesie, T. (1991), *Continuity and Change – Corporate Identity in a Scandinavian Perspective*, BAS, Göteborg
- Polesie, T. (1995), *Drift & Finans – aspekter på företags ekonomi*, Liber-Hermods, Malmö
- Sampson, A. (1975), *De sju systrarna: de stora oljebolagen och den värld de skapat*, Wahlström & Widstrand, Stockholm

Vetenskapliga artiklar:

Kolk, A. & Levy, D. (2001), Winds of Change: Corporate Strategy, Climate Change and Oil Multinationals, *European Management Journal*, Vol. 19 Nr. 5, s. 501-509

Lowe, E. A. & Harris, R. J. (1998), Taking Climate Change Seriously: British Petroleum's Business Strategy, *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 5 Nr. 2 s. 22-31

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

Övriga artiklar:

Another Enron?, Economist, 2004-03-13

BP to invest \$ 6.75 bn into Russia's oil market, Dow Jones, 2003-02-03

Övrigt material:

Föreläsning Polesie, T. 2004-03-16, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Årsredovisningar för BP åren 1994-2003

Årsredovisningar för Royal Dutch Shell Group of Companies 1994-2003

Årsredovisningar för Exxon 1994-1998

Årsredovisningar för Mobil 1994-1998

Årsredovisningar för ExxonMobil 1999-2003

www.bp.com

www.chevrontexaco.com

www.exxonmobil.com

www.ftc.gov

www.gulfoil.com

www.opec.org

www.shell.com

www.shipgaz.com

Exxon

Miljoner USD	1994	1995	1996	1997	1998
Intäkter	113904	123920	134249	137242	117772
Kostnader	108804	117450	126739	128782	111402
Vinst	5100	6470	7510	8460	6370
Omsättningstillgångar	16460	17318	19910	21192	17593
Anläggningstillgångar	71402	73978	75617	74872	75037
Kortfristiga skulder	19493	18736	19505	19654	19412
Långfristiga skulder	30954	32124	32480	32750	29468
Eget kapital	37415	40436	43542	43660	43750

Mobil

Miljoner USD	1994	1995	1996	1997	1998
Intäkter	67383	75370	81503	65906	53531
Kostnader	66304	72994	78539	62634	51827
Vinst	1079	2376	2964	3272	1704
Omsättningstillgångar	11181	12056	12895	9722	8731
Anläggningstillgångar	30361	30082	33513	33837	34023
Kortfristiga skulder	13418	13054	15248	12421	12946
Långfristiga skulder	10978	11133	12088	11677	11438
Eget kapital	17146	17951	19072	19461	18370

ExxonMobil

Miljoner USD	1999	2000	2001	2002	2003
Intäkter	185527	232748	213488	204506	246738
Kostnader	177617	215028	198168	193046	225228
Vinst	7910	17720	15320	11460	21510
Omsättningstillgångar	31141	40399	35681	38291	45960
Anläggningstillgångar	113380	108601	107493	114353	128318
Kortfristiga skulder	38733	38191	30114	33175	38386
Långfristiga skulder	42322	40052	39899	44872	45977
Eget kapital	63466	70757	73161	74597	89915

Siffrorna till beräkningarna är hämtade ur respektive bolags årsredovisningar för respektive år.

BP

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Räntabilitet på totalt kapital, %	20,0	16,5	26,2	25,4	11,3	15,8	22,9	17,5	16,1	21,3
Räntabilitet på eget kapital, %	7,2	6,1	10,4	11,0	5,7	7,8	11,8	9,3	7,1	9,2
Genomsnittlig skuldränta, %	2,7	2,5	1,9	1,6	2,5	2,9	2,5	2,5	1,4	0,8
Soliditet, %	36,0	36,9	39,6	43,1	50,7	49,5	51,4	53,1	44,0	43,4
Antal anställda, genomsnitt	66550	58150	53700	55650	98900	88100	98000	109150	116300	108150
Omsättning per anställd, 1000-tal USD	760	980	1300	1280	690	950	1510	1600	1540	2150
Produktion olja, 1000-tal fat/dag	1265	1213	1241	1251	2049	2061	1928	1931	2018	2121
Vinst Exploatering och produktion, miljoner USD	1891	2190	3026	2945	3543	6097	14131	12612	8480	13937
Vinst Raffinering och försäljning, miljoner USD	768	-537	324	886	2958	1506	4007	4096	1485	2340

Shell

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Räntabilitet på totalt kapital, %	17,5	20,4	25,6	24,3	4,2	24,6	40,1	33,4	27,6	29,1
Räntabilitet på eget kapital, %	9,4	10,7	13,7	13,3	2,2	12,8	19,6	17,8	11,5	13,2
Genomsnittlig skuldränta, %	2,2	2,2	1,8	2,3	2,5	2,3	2,1	2,2	1,5	1,5
Soliditet, %	53,8	52,6	53,5	54,7	52,4	51,8	49,0	53,5	41,7	45,4

Siffrorna till beräkningarna är hämtade ur respektive bolags årsredovisningar för respektive år.

