

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TINA FUCHS

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PROBLEM RAVNANJA VODSTVA PODJETIJ:
PRIMER SHELL

Ljubljana, december 2005

TINA FUCHS

IZJAVA

Študentka Tina Fuchs izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. ZNAČILNOSTI NAFTNE INDUSTRIJE	2
2.1. NAFTA IN ZEMELJSKI PLIN KOT KLJUČNA ENERGENTA IN SUROVINI ZA KEMIČNO INDUSTRIJO	2
2.2. KONCEPT VELIKIH NAFTNIH DRUŽB	5
2.3. NAFTNE DRUŽBE KOT MULTINACIONALNA PODJETJA	6
2.4. GLAVNI IGRALCI	9
3. NAFTNA DRUŽBA SHELL	11
3.1. KRONOLOGIJA RAZVOJA NAFTNE DRUŽBE SHELL	11
3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	12
3.3. POSLOVANJE PODJETJA SHELL	14
3.4. POSLOVANJE SHELLA V LETU 2004	15
3.4.1. Raziskovanje in proizvodnja	16
3.4.2. Plin in energija	18
3.4.3. Naftni proizvodi	18
3.4.4. Kemikalije	20
3.4.5. Ostali segmenti	20
3.5. SHELOVI PRISPEVKI DRUŽBI	21
3.6. STRATEGIJA ZA PRIHODNOST	21
4. IZPOSTAVLJENOST SHELLA V PRETEKLOSTI	22
4.1. PRIMER NAFTNE PLOŠČADI BRENT SPAR	22
4.1.1. Načrt potopitve naftne ploščadi	22
4.1.2. Greenpeace proti Shellu	23
4.1.3. Priznanje napak in nauk	25
4.2. SHELL V NIGERIJU	26
4.2.1. Varstvo okolja	27
4.2.2. Shell in politika	27
4.2.3. Afera Saro Wiwa	28
4.2.4. Managerske dileme v Nigeriji	30
5. SHELL IN AFERA O RAZPOLOŽLJIVIH ZALOGAH	31
5.1. POMEN ODKRITIH ZALOG ZA NAFTNE DRUŽBE	31
5.2. UGOTOVITVE O SHELOVEM ZAVAJANJU O NAFTNIH ZALOGAH	32
5.3. REAKCIJE DELNIČARJEV, DRŽAVE IN JAVNOSTI	36
5.4. SPREMEMBE V SHELLU KOT REAKCIJA NA RAZKRITJE	37
5.5. NAUK	39
6. SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	43
PRILOGE	

SEZNAM SLIK

Slika 1: Svetovna potrošnja energije po gorivih leta 1998 v kemični industriji	3
Slika 2: Osnovni elementi za petrokemično industrijo po regijah	3
Slika 3: Cena propana glede na ceno nafte	4
Slika 4: Deset največjih kemičnih podjetij v svetu leta 2003 (brez farmacevtskih podjetij)	5
Slika 5: Dobički največjih naftnih družb leta 2004	10
Slika 6: Struktura podjetja Royal Dutch/Shell pred in po združitvi	14
Slika 7: Naftni izlivi v Shellovih zmogljivostih v obdobju 2000-2007	15
Slika 8: Dobiček skupine podjetij Royal Dutch/Shell v mrd USD v obdobju 2002-2004	16
Slika 9: Letna dobičkonosnost naftnih podjetij za delničarje v odstotkih v obdobju 1995-2004	16
Slika 10: Povprečni RRR za pet največjih svetovnih naftnih družb v obdobju 2001-2004	17
Slika 11: Prodaja Shellovih naftnih proizvodov in surove nafte v mio sodov na dan v obdobju 2000-2004	19
Slika 12: Shellov prispevek k razvoju družbe v obdobju 2000-2004	21
Slika 13: Cena delnice na Londonski borzi (v centih)	29
Slika 14: Vpliv znižanja zalog na povprečni RRR v Shellu	35
Slika 15: Ocenjene zaloge nafte in zemeljskega plina vodilnih naftnih družb 1. 1. 2003	37

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Največje združitve na svetu v naftni industriji med leti 1980 in 1990	8
Tabela 2: Vpliv zmanjšanja zalog na Shellov dobiček v letih od 2000 do 2003	35

1. UVOD

Trg surove nafte je največji trg blaga na svetu, saj nafta predstavlja približno 10 % svetovne trgovine, kar je več kot kateregakoli drugega blaga, na mednarodnih trgih pa se trguje s 53 % nafte (Weston, 2002, str. 3). S 37,5 % ima nafta med energetske viri vodilno vlogo, sledi ji premog s 25,5 % in zemeljski plin s 24,3 %. Vsako leto se poraba energije poveča za 2 do 3 %, kar pomeni tudi povečanje povpraševanja po nafti in zemeljskem plinu, zaradi česar se cena surove nafte šteje za glavni dejavnik razvoja svetovnega gospodarstva (Bitek, 2004). Od visokih cen energentov imajo največjo korist naftna podjetja, ki na račun visokih cen višajo svoje dobičke.

Na naftnem trgu imajo med naftnimi družbami največjo moč velike multinacionalke, ki imajo nadzor nad vsemi segmenti naftne industrije. British Petroleum, Exxon Mobil, Chevron Texaco, Royal Dutch Shell in Conoco Phillips so podjetja, ki v ZDA skupaj obvladujejo 62 % trga prodaje bencina. V rafinerijah imajo skupaj 50 % delež in v ZDA predstavljajo 48 % celotne proizvodnje nafte (Big Five gasoline squeeze, 2004). Za podjetje je dobro, da ima vse segmente naftne industrije pokrite, saj tako uspešneje nastopa na trgu, ima večjo moč in si omogoča večje prihodke. Velikega pomena so zaloge, ki naftnim podjetjem črpanje zagotavljajo tudi v prihodnosti. Podjetja z velikimi naftnimi zalogami so zelo privlačna za vlagatelje, saj jim obetajo dobre donose.

Namen diplomskega dela je prikazati probleme ravnanja vodstva podjetja Shell, da bi ohranili njegovo uspešnost. Cilj diplomske naloge je prikazati, da sta uspešnost naftne družbe in njen nastop na trgu odvisna od naftnih zalog, ki jih podjetje obvladuje, ter da imajo na trgu energentov veliko prednost družbe, ki obvladujejo celotno verigo v naftni industriji.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem najprej prikažem pomen nafte in zemeljskega plina kot energentov in surovin za kemično industrijo. Nato predstavim značilnosti naftne industrije, predvsem značilnosti velikih naftnih družb, njihovo prisotnost na mednarodnih trgih in segmente naftne industrije, v katerih so prisotna velika naftna podjetja.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi naftne družbe Royal Dutch Shell. Prikažem nastanek družbe in njeno zgodovino do danes ter poslovanje v letu 2004. Posebno mesto zavzema tudi organizacijska struktura podjetja, ki je bila do nedavnega zaradi dvonacionalne lastniške strukture posebnost in v podjetjih ni pogosta.

V naslednjem poglavju opišem nekdanja Shellova dejanja, ki so omajala ugled podjetja. Izpostavljena sta dva incidenta. Prvi je onesnaževanje okolja v Nigeriji, ogrožanje tamkajšnjih prebivalcev in vpletenost v smrt nigerijskega aktivista. Drugi incident pa je poskus potopitve naftne ploščadi Brent Spar, ki je naletel na odpor okoljevarstvene organizacije Greenpeace.

Zadnje poglavje predstavlja jedro diplomskega dela. V njem so našteje vrste naftnih zalog in njihov pomen za naftne družbe. Nadalje je opisan problem, s katerim se je Shell soočil leta 2004, in sicer zavestno nepravilno prikazovanje zalog nafte in zemeljskega plina ter zavajanje javnosti. Skozi kronološki potek škandala je razvidno, kako so si dogodki sledili od začetka afere, ki sega nekaj let nazaj, do končne poravnave. Opisane so reakcije javnosti in spremembe podjetja zaradi afere ter njegove obeti v prihodnosti.

2. ZNAČILNOSTI NAFTNE INDUSTRIJE

Energija je imela že od nekdaj pomembno vlogo v človekovem življenju in je ključnega pomena za industrijski in gospodarski napredek. Brez toplote in elektrike, ki jo proizvajajo s pomočjo goriv, bi bila ekonomska aktivnost manjša in počasnejša. Sodobna družba uporablja vedno več energije. Med energenti je najpomembnejša nafta, ki je najbolj trgovano blago, njena cena pa je povezana z gospodarsko rastjo.

2.1. NAFTA IN ZEMELJSKI PLIN KOT KLJUČNA ENERGENTA IN SUROVINI ZA KEMIČNO INDUSTRIJO

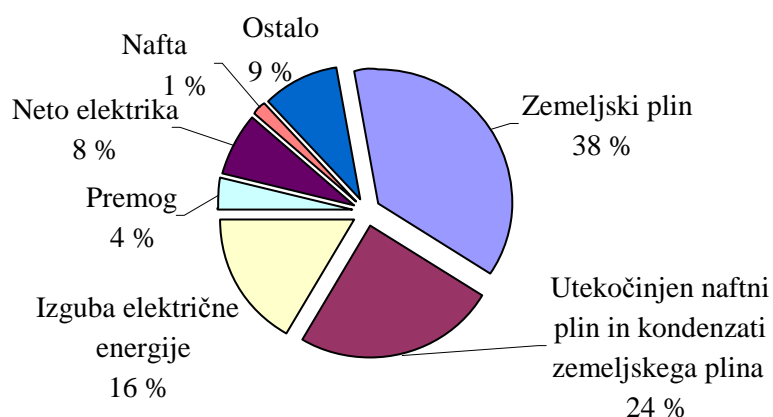
Kemična industrija je energetska intenzivna, zato je konkurenčnost nekaterih segmentov, na primer petrokemije, močno odvisna od cen energije. V Evropski uniji kemična industrija predstavlja približno 12 % povpraševanja po energiji (Cefic review 2004–2005, 2005). Surovinskih virov ne uporabljajo zgolj za porabo energije, ampak tudi za proces, kjer nafta in zemeljski plin služita kot osnovni surovini za nadaljnjo proizvodnjo.

Najpomembnejši porabnik goriv za namen, ki ne vključuje proizvodnje energije, je petrokemična industrija. Ta ni le porabnik naftnih proizvodov, ampak je tudi proizvajalec višjih naftnih derivatov. Vključuje različne aktivnosti, predvsem raziskovanje, proizvodnjo, transportiranje in prodajo nafte ter zemeljskega plina, rafiniranje, trženje, oskrbovanje in transportiranje goriv ter petrokemičnih izdelkov. Značilnost industrije je visoka kapitalna intenzivnost ter veliki izdatki za raziskave in razvoj. Stabilnost dejavnosti in možnost za nadaljnjo rast sta odvisni od ekonomskih in političnih dejavnikov, zakonov in predpisov, kot so na primer omejevanje proizvodnje, uvoza in izvoza, uravnavanje cen, obdavčenje ter okoljevarstveni predpisi.

Iz Slike 1 na naslednji strani razberemo, da ima pri gorivih v kemični industriji največji delež zemeljski plin, sledita mu utekočinjen naftni plin in kondenzati zemeljskega plina¹, na tretjem mestu pa se nahaja električna energija, katere velik del se pri distribuciji, proizvodnji in prenosu elektrike izgubi.

¹ Kondenzati zemeljskega plina: vse tekočine, ki jih iz plina izločijo v predelovalnih obratih zemeljskega plina (utekočinjen naftni plin, naravni bencin, plinsko olje).

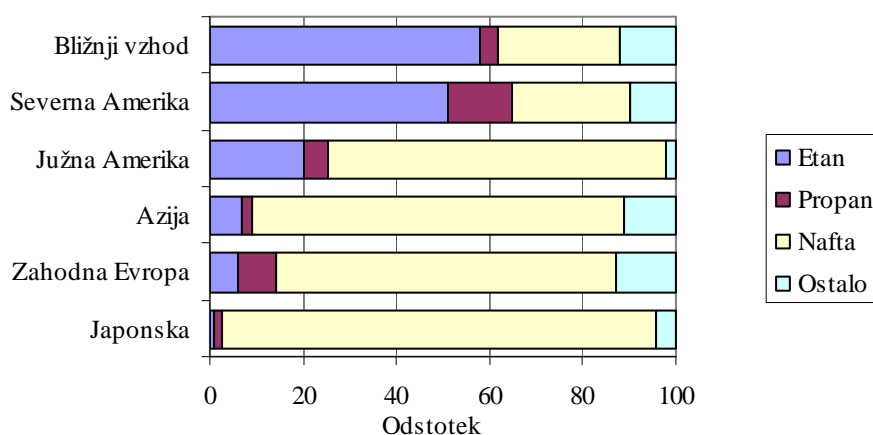
Slika 1: Svetovna potrošnja energije po gorivih leta 1998 v kemični industriji



Vir: Energy Consumption by Fuel – 1998, 2005.

Osnovne surovine petrokemične industrije so nafta, zemeljski plin in utekočinjen naftni plin, zato se veliko petrokemičnih tovarn nahaja poleg rafinerij. Iz osnovnih surovin izločijo komponente (eten, propen, buten, metan, benzen) potrebne za proizvodnjo kemičnih proizvodov, ki so pomembni za različne industrije, na primer farmacevtsko, tekstilno, prehrambeno in avtomobilsko.

Slika 2: Osnovni elementi za petrokemično industrijo po regijah



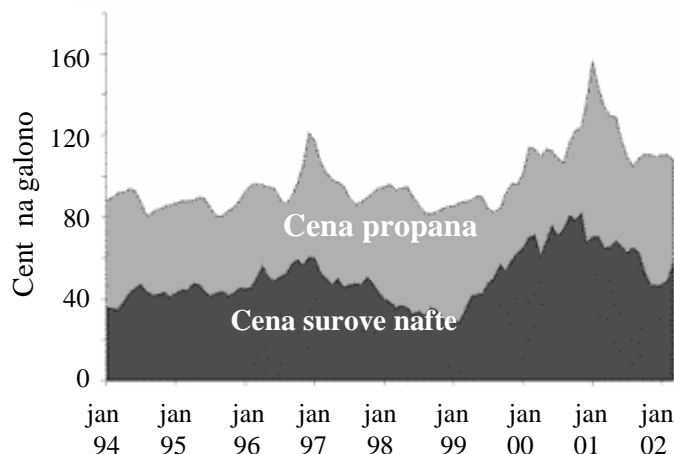
Vir: Madden, Savla, Singh, 2005, str. 2.

Za proizvodnjo kemičnih izdelkov se v povprečju porabi manj kot 3 % soda nafte, za proizvodnjo bencina 45 %, 28 % za kurilno olje, 11 % za letalsko gorivo, 10 % za maziva in 3-4 % za pline. Alternativni vir za kemične izdelke je zemeljski plin. Okrog 70 % petrokemične industrije v Mehiškem zalivu je odvisne od zemeljskega plina (Madden, Savla, Singh, 2005, str. 2). Iz Slike 2 na prejšnji strani je razvidno, da je petrokemična industrija močno odvisna od spojin, ki jih dobijo iz zemeljskega plina (etan, propan).

V državah Zahodne Evrope² se v kemični in petrokemični industriji kot vir energije najbolj uporabljata nafta in zemeljski plin, ki zavzemata kar 77 % porabljene energije. Več kot polovico, to je 51 %, zavzema nafta. Nafta in zemeljski plin predstavljata tudi osnovni surovini, ki jih uporabljajo v industriji, pri čemer ima nafta z 81 % največji delež (Gielen, Groenendaal, 1999, str. 16).

Ker nafta in zemeljski plin v petrokemični industriji zavzemata velik delež, v nadaljevanju na primeru propana³ prikažem vpliv cene surove nafte na cene petrokemikalij.

Slika 3: Cena propana glede na ceno nafte



Vir: Propane Prices: What Consumers Should Know, 2005.

Iz Slike 3 je razvidno, da se v primeru zvišanja cene surove nafte poveča tudi cena propana. S tem primerom je nazorno prikazano, da se cene petrokemikalij gibljejo odvisno in v isti smeri kot cene nafte.

Zaradi visokih cen nafte in počasne gospodarske rasti v Evropi se v ospredje postavlja vprašanje dobičkonosnosti panoge, še posebej, če proizvajalci ne bodo mogli zmanjšati stroškov na začetku verige. Višje cene nafte imajo na petrokemično industrijo večji vpliv kot na BDP. Ob povečanju cene nafte za 10 USD se rast petrokemične proizvodnje v EU zmanjša za 1,4 odstotne točke, podoben odziv je v ZDA, v Aziji pa za 2 odstotni točki (Association of Petrochemicals Producers in Europe, 2005).

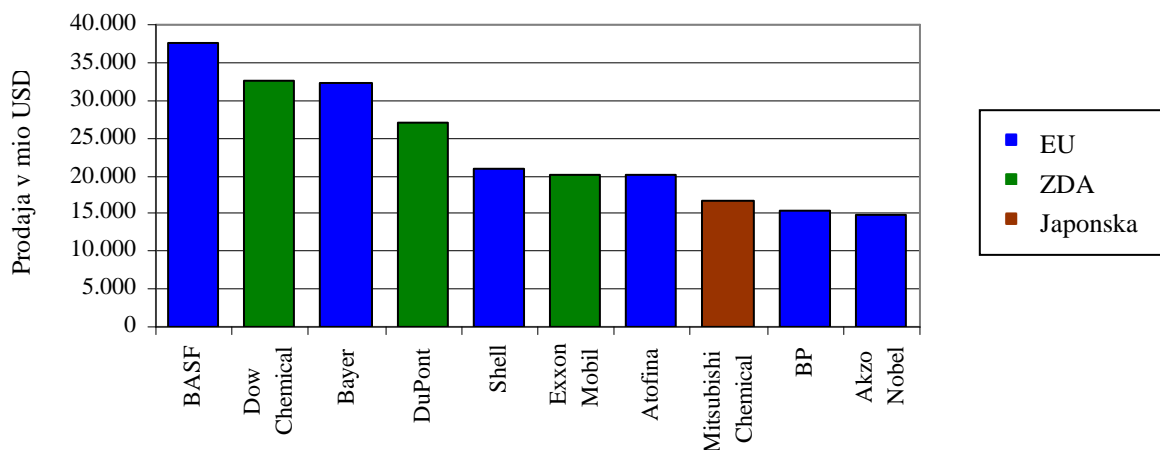
Leta 2003 je bilo največ velikih kemičnih podjetij iz Evrope, sledijo ZDA in Japonska. Med kemičnimi družbami so tudi naftne multinacionalke, med katerimi se je leta 2003 najvišje

² OECD med te države uvršča Avstrijo, Belgijo, Dansko, Finsko, Francijo, Nemčijo, Grčijo, Irsko, Luksemburg, Nizozemsko, Norveško, Portugalsko, Španijo, Švedsko, Švico in Veliko Britanijo.

³ Propan je utekočinjen naftni plin, ki ga pridobivajo pri predelavi zemeljskega plina ali kot stranski produkt v rafinerijah pri proizvodnji bencina. Uporablja se za ogrevanje domov, vode in kuhanje, večinoma pa se uporablja kot osnovni material za plastiko, alkohol, vlakna, kozmetiko in druge proizvode.

uvrstil Shell, ki je z nekaj več kot 20 mrd USD zasedel peto mesto po prodaji (glej Sliko 4 na str. 4).

Slika 4: Deset največjih kemičnih podjetij v svetu leta 2003 (brez farmacevtskih podjetij)



Vir: Cefic Facts and Figures, 2005.

2.2. KONCEPT VELIKIH NAFTNIH DRUŽB

Položaj naftnih multinacionalk se je v zadnjih štiridesetih letih korenito spremenil. Iz popolnega monopola na naftnem trgu, kjer so vse procese nadzirale naftne družbe in vodile svojevrstno »naftno diplomacijo«, so v 70. in 80. letih 20. stoletja prešle od podrejenosti državam proizvajalkam k današnjemu intenzivnemu sodelovanju z nacionalnimi naftnimi družbami, kjer skušajo združiti investicije, prenos tehnologije ter tržna znanja, ki jih imajo tuje naftne družbe, z nadzorom naftnih nahajališč ter proizvodnjo nafte nacionalnih družb (Luraschi, Petterson, Subroto, 1994, str. 112). Naftna podjetja želijo dolgoročno sodelovati z državo, v kateri črpajo nafto ali zemeljski plin, zato morajo upoštevati različne dejavnike, kot so geološka perspektivnost polja, dobičkonosnost ter politična in fiskalna stabilnost države. Podjetja se lahko vključujejo v skupne naložbe kot v obliko sodelovanja z državo, s čimer si zagotovijo stabilnost poslovanja (Tucker, 1993, str. 13).

Za naftno družbo je zelo pomembno, da ima dostop do obetavnih črpališč, ki niso izčrpana, ocenjene zaloge pa črpanje omogočajo za več let. Odločitev o tem, kje bo podjetje iskalo naravna bogastva, je odvisno od stroškov, ki so povezani z lokacijo, potrebno tehnologijo in ekološkimi zahtevami. Ko se odločijo, kje želijo raziskovati naravna bogastva, potrebujejo koncesijo za raziskovanje, ki omogoča ekskluzivno pravico raziskovanja na določenem območju. Za pridobitev te pravice podjetja med seboj tekmujejo z različnimi ponudbami o raziskovanju. Ko podjetje pridobi pravico do raziskovanja lahko z njim tudi začne. S pomočjo geoloških študij ugotavlja potencial najdbišč in nato s testnimi vrtnami možnost črpanja, ki je

ekonomsko upravičena. Podjetje se odloča tudi na podlagi investicij in cene nafte na tem najdbišču.

Če je omenjeni testni del uspešen, sledi proizvodna faza. Da podjetje lahko prične črpati nafto ali zemeljski plin, mora najprej pridobiti koncesijo za proizvodnjo. Pred proizvodnjo so potrebne še velike investicije. Izvrtati je treba črpalne vrtine, potrebni so vrtalni stroji, naftne črpalke ter obrati za shranjevanje in predelavo nafte in plina. Potrebna je tudi infrastruktura, kot so cevovodi in prevozna sredstva.

Odločitev o črpanju nafte je odvisna od investicij, ki so potrebne za začetek proizvodnje, in od višine plačil, ki jih mora podjetje plačati državi, v kateri črpa. Država v povprečju dobi od 50 do 80 % prihodkov, ki jih podjetje dobi od črpanja na danem ozemlju. Prejemke države sestavljajo plačila koncesij, ki so določena kot odstotek prihodkov podjetja zaradi proizvodnje nafte in zemeljskega plina. Podjetja morajo zaradi izkoriščanja ohraniti donosnosti zaloga države, zato je črpanje na poljih z nižjimi operativnimi stroški na sod bolj obdavčeno kot na tistih z višjimi (Smit, 1997, str. 6).

Ko se faza črpanja konča, je treba nafto in zemeljski plin transportirati do rafinerij in nato do porabnikov. To se odvija s pomočjo cevovodov ali tankerjev. Gradnja plinovodov in naftovodov zahteva velike fiksne stroške, če plinovodi in naftovodi že obstajajo, pa se lahko podjetje za njihovo uporabo dogovori z državo, kar stroške zniža. Ko nafta in zemeljski plin prispeta v rafinerije, ju tam predelajo v surovine, ki so pomembne za najrazličnejšo uporabo. Zaradi velikih kapitalnih investicij, kar si lahko privoščijo le malo podjetij, je za rafinerije značilno, da so v lasti majhnega števila udeležencev, ki so na trgu veliki. Velik del industrije predstavljajo podjetja, ki se hkrati ukvarjajo s produkcijo, rafiniranjem in marketingom. Med glavne igralce spadajo Exxon Mobil, British Petroleum in Royal Dutch Shell.

Z vidika petrokemične industrije se delo naftne industrije konča po rafinaciji, čemur sledi delo petrokemične industrije. Ta iz rafinerij dobi osnovne surovine, to je nafto, komponente zemeljskega plina, npr. butan, in druge stranske proizvode, npr. propan in etan. Te surovine gredo nato skozi proces, ki se imenuje krekning, kjer dolge alkane cepijo na manjše alkane in alkene, oziroma surovine predelajo v bolj ustrezne spojine, ki se uporabljajo za pridobivanje plastike, mil, detergentov, zdravstvenih proizvodov, vlaken, barv in drugih proizvodov.

2.3. NAFTNE DRUŽBE KOT MULTINACIONALNA PODJETJA

Svetovno gospodarstvo je danes kapitalističen svetovni sistem, ki zajema ves svet. Vse večjo vlogo dobivajo nadvladane institucije ter regionalni in mednarodni ekonomski sporazumi. V tej globalni ekonomiji imajo posebno vlogo multinacionalne in transnacionalne korporacije. Te presegajo meje nacionalne države ter vzpostavljajo globalna povezovanja in sisteme menjave, tako da svet vse bolj deluje kot enoten trg za proizvode, delo in kapital (Waters, 2000, str. 62).

Podjetja se zaradi nižjih stroškov odločajo za združitve z drugimi podjetji, saj tako trdneje nastopajo na trgu in si pridobijo že obstoječe kapacitete in prodajne poti, kar je cenejše, kot če bi se v njihov razvoj spuščali sami. Pridobijo tudi na času, saj lahko izgradnja celotne infrastrukture traja nekaj let. Vendar je infrastruktura tudi vprašanje političnih odločitev, zato imajo lahko podjetja z dobavo energentov na željene trge težave. Primer je ameriško lobiranje pri gradnji naftovodov in plinovodov, ki potekajo skozi Rusijo, da Rusija energije ne bi mogla uporabljati kot političnega orožja (transkavkaški naftovodi).

Naftna industrija je sestavljena iz treh do štirih segmentov. V prvem so proizvajalci, ki iščejo in vrtajo vrtine ter črpajo nafto ali plin. Naslednji je specializiran za transport, predelovanje in shranjevanje naftnih ter plinskih proizvodov. V tretjem se nahajajo podjetja, ki rafinirajo nafto, četrti segment pa sestavljajo integrirane naftne družbe. Te prej omenjene segmente združujejo v eno podjetje. Primer so Shell, British Petroleum (BP) in Exxon Mobil. Ta podjetja so nastala s horizontalno in vertikalno integracijo, saj imajo pokrito celo verigo v poslu, in sicer od črpanja naravnega bogastva in infrastrukture do trgovanja in ponudbe goriva posameznim odjemalcem.

Mednarodni naftni trg je do leta 1973 obvladoval proizvodni kartel, imenovan »Sedem sester«, ki ga je sestavljal oligopol naslednjih mednarodnih naftnih družb: pet ameriških (Standard Oil of New Jersey, danes Exxon; Standard Oil of California, danes Chevron; Gulf; Mobil; Texaco), ena angleška (BP) in angleško-nizozemska družba (Royal Dutch/Shell). Kartel je najprej pridobil nadzor nad domačo naftno industrijo. Družbe so nadzorovale vse zaloge, oskrbo, transport, predelavo, trženje ter raziskovalno in predelovalno tehnologijo (Hart, Spero, 2000, str. 276). Skozi celotno obdobje prevlade so omenjene naftne multinacionalke novim naftnim družbam onemogočale vstop na trg (Mrak, 1981, str. 43).

Značilnost naftne industrije 70. letih 20. stoletja je bil nacionalizem. Države, ki so bile bogate z nafto, so tujim podjetjem odvzele koncesije, ponudbo nafte pa je regulirala Organizacija držav izvoznic nafte (OPEC). V začetku 80. letih 20. stoletja je Iran iz mednarodnih trgov izstopil, zaradi česar se je cena nafte dvignila, kar je pripomoglo k razvoju naftne industrije. Povečalo se je število držav proizvajalk nafte, ki niso bile članice OPEC-a, kar je skupaj s tehnološkim napredkom povečalo konkurenco na mednarodnih naftnih trgih. Cene nafte so ponovno padle.

Ponavljajoči se šoki v gibanju cen nafte so med leti 1980 in 1985 povzročili veliko število združitvev naftnih podjetij, ki so investirala v nove tehnologije, saj naj bi s tem znižala stroške. Te združitve so bile v obliki sovražnih prevzemov, tako je na primer Texaco je prevzel Getty Oil (Weston, 2002, str. 1).

Značilnost naftnih trgov v 90. letih 20. stoletja je bila velika prisotnost zasebnega kapitala in tujih investicij ter povečan mednarodni tok kapitala, kar je vodilo do velikega števila mednarodnih združitvev. Naftna podjetja so v skupnih projektih sodelovala s podjetji, ki so

delovala v državah z naravnimi bogastvi, ali pa so odpirala svoja podjetja. Eden od glavnih dejavnikov združevanja naftnih podjetij v 90. letih 20. stoletja je bil tehnološki napredek, ki je povečal konkurenčen pritisk. Z izboljšavami tehnik črpanja nafte so tehnološke spremembe ohranjale ponudbo in povečevale pritisk na cene. Zaradi tega so imele reforme v državah bogatih z nafto velik vpliv na naftno industrijo. Države so se odprle tujim naftnim družbam za izkoriščanje naravnih virov, zaradi česar so se pojavile pobude za združevanje. Do večine združitvev je prišlo predvsem med družbami, ki so se ukvarjale z raziskovanjem in proizvodnjo (Cantwell, Santangelo, 2002, str. 422).

Tabela 1: Največje združitve na svetu v naftni industriji med leti 1980 in 1990

Leto	Prevzemna družba	Prevzeta družba
1981	E.I. DuPont de Nemours & Co.	Conoco Inc.
1981	U.S. Steel Corp.	Marathon Oil Corp.
1981	Societe Nationale Elf Aquitaine-France	Texasgulf Inc.
1982	Occidental Petroleum Corp.	Cities Service Co.
1984	Chevron Corp.	Gulf Corp.
1984	Mobil Corp.	Superior Oil Co.
1985	U.S. Steel Corp.	Texas Oil & Gas Corp.
1985	Occidental Petroleum Corp.	MidCon Corp.
1987	Amoco Corp.	Dome Petroleum Ltd.-Canada
1989	Exxon Corp.	Texaco Canada Inc.-Canada

Vir: Weston, 2002, str. 36.

Vzroki združevanja so bili večja učinkovitost, zmanjšani stroški, večja kvaliteta proizvodov in storitev, večja prisotnost na mednarodnem trgu in dostop do novih trgov, možnost vplivanja na cene ter maksimiranje dobička delničarjev. Posledica združitvev je na primer bila, da so rafinerije raje sklepale posle z velikimi distributerji in prodajalci na drobno. Samo v ZDA je v naftni industriji med leti 1990 in 2000 prišlo do 2.600 združitvev, od katerih jih je bilo 85 % v segmentu raziskovanja in proizvodnje (Energy Markets: Mergers and Many Other Factors Affect U.S. Gasoline Markets, 2004, str. 7). Mednarodne združitve so zmanjšale politično in finančno tveganje ter omogočile dostop do novih in cenejših naftnih polj zunaj Evrope in Severne Amerike (Cantwell, Santangelo, 2002, str. 423).

V obdobju 1998-2001 je bil večji del združevanj med naftnimi podjetji horizontalen. Med temi so združitve podjetij BP (Velika Britanija) in Amoco (ZDA), Exxon (ZDA) in Mobil (ZDA), Total (Francija) in Petro Fina (Belgija), kasneje Total Fina in Elf Aquitaine (Francija), ki je postala četrta največja naftna družba, BP Amoco (VB/ZDA) je kupil Arco (ZDA), Chevron (ZDA) je prevzel Texaco (ZDA), Conoco je kupil Gulf Canada Resources, Phillips Petroleum pa Tosco (največjo neodvisno rafinerijo v ZDA), leta 2003 pa sta se Phillips in

Conoco združila v Conoco Phillips, ki je postal šesta največja naftna in plinska družba (Weston, 2002, str. 2).

Zaradi združitve je imelo lastništvo nad cevovodi in terminali manj družb, ki so lahko drugim ovirale dostop do teh cevovodov. To je pomembno predvsem takrat, ko je ponudba majhna. Združitve so postavile tudi višje ovire za vstop novih družb v to panogo. Ovire so bile na primer velika količina kapitala in okoljevarstveni zakoni; izgradnja rafinerije je zelo draga, prav tako ima lahko podjetje veliko težav pri pridobivanju potrebnih dovoljenj za delovanje od lokalnih in državnih oblasti (Energy Markets: Mergers and Many Other Factors Affect U.S. Gasoline Markets, 2004, str. 9).

Razlika med združitvami v 80. in 90. letih 20. stoletja je, da so pri prvih kupci hoteli razbiti kupljeno podjetje, pri drugih pa so bile združitve bolj pozitivne, podjetja so hotela povečati svojo moč na trgu in izkoristiti ekonomije obsega.

Z večanjem moči in vpliva posameznih multinacionalnih korporacij na svetovno gospodarstvo ter družbo se je v 2. polovici 90. let 20. stoletja začelo ustanavljanje mreže naravovarstvenih in delavskih aktivistov ter aktivistov za človekove pravice. Bili so odločeni, da razkrijejo negativne vplive in nepravilnosti korporacij (Klein, 2002, str. 325). Med obtožbami, ki so sledile, so bile onesnaževanje okolja, pretirana izraba naravnih virov, nehumani delovni pogoji in kršitve človekovih pravic.

2.4. GLAVNI IGRALCI

Svetovna naftna industrija je glede na prodajo vredna približno 5.000 mrd USD letno (Hamilton et al., 2004, str. 13). Med največje naftne družbe spadajo Exxon Mobil, BP, Shell, Total in Chevron Texaco. V nadaljevanju bom na kratko predstavila te naftne družbe, razen Shella, ki je predstavljen v naslednjem poglavju. Posebej sem omenila tudi zaloge nafte in zemeljskega plina podjetij, saj sem v nadaljevanju diplomskega dela opisala njihov pomen za naftno družbo.

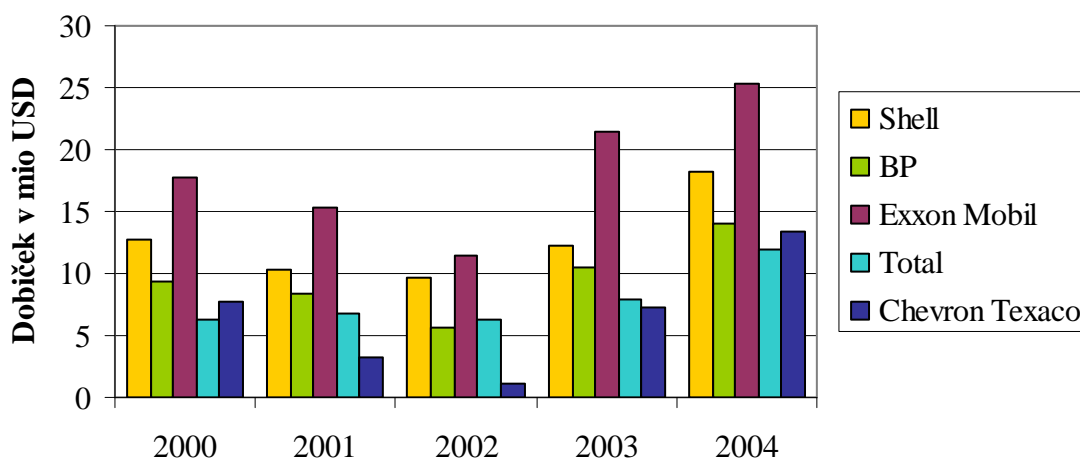
Exxon Mobil, teksaška naftna družba, je že od nekdaj spadal med največje naftne družbe. Leta 2004 se je po izboru Wall Street Journala, ki vsako leto objavi sto največjih delniških družb, s četrtega povzpel na drugo mesto. BP se je nahajal na sedmem, Shell na desetem, Total na dvajsetem in Chevron Texaco na šestindvajsetem mestu (glej Prilogo 1). Exxon se je leta 1999 združil z Mobilom in sedaj deluje v skoraj 200 državah. Leta 2004 so dokazane zaloge pod kontrolo podjetja znašale 22,2 mrd sodov naftnega ekvivalenta, kar je največ v naftni industriji. Exxon Mobil upravlja s cevovodom, ki povezuje Čad in Kamerun, načrtuje pa tudi povečanje proizvodnje v Afriki, na Bližnjem vzhodu, v Rusiji in Kaspijskem območju (About Exxon Mobil, 2005).

British Petroleum je bil še pred nekaj leti znan po svojem delovanju v Severnem morju in na Aljaski (le dva naftovoda). Od leta 1990 pa je svoje delovanje razširil predvsem s prevzemi Amoca, Burmaha in Arca ter se odločil za veliko investicijo v Rusiji, drugi največji proizvajalki nafte, ko je tam kupil dve veliki naftni družbi in ju združil v TNK-BP (Hamilton et al., 2004, str. 13). Dokazane zaloge britanskega podjetja, ki je prisotno v več kot 100 državah, so konec leta 2004 znašale 18,6 mrd sodov naftnega ekvivalenta. Podjetje ima vodilno vlogo na Aljaski, v Severnem morju in v proizvodnji plina v Severni Ameriki (About BP, 2005).

Francoska naftna družba Total je prisotna v več kot 130 državah. Začetki podjetja segajo v leto 1920, današnje podoba pa si je pridobilo z združitvijo z belgijskim Petro Fino in domačim Elfom. Po proizvodnji ogljikovodikov se v Afriki uvršča na prvo mesto, na Bližnjem vzhodu pa na drugo. Konec leta 2004 so zaloge znašale 11,15 mrd sodov naftnega ekvivalenta. Največja proizvodna območja ima v Severnem morju, Afriki in na Bližnjem vzhodu. V zadnjih petih letih je veliko investiral v razvoj sektorja, ki se ukvarja s plinom (Total Group presentation, 2005).

Podjetje Chevron Texaco iz Kalifornije se je leta 2005 preimenovalo v Chevron, da bi na trgu predstavljalo večjo enotnost podjetja. Začetki podjetja segajo v leto 1879, leta 2001 se je združilo s Texacom, leta 2005 pa še z Unocalom in povečalo svojo moč na trgu. V kemični industriji Chevron v skupnem podjetju sodeluje s Phillipsom. Prisotni so v 180 državah in so največji proizvajalec v Angoli, Kazahstanu in Indoneziji. V Nigeriji imajo največjo površino za črpanje na morju, z združitvijo z Unocalom pa še v Mehiškem zalivu. Leta 2004 sta se kar dve tretjini proizvodnje nahajali izven ZDA. Zaloge nafte in zemeljskega plina so konec leta 2004 znašale okrog 11,3 mrd sodov naftnega ekvivalenta (About Chevron, 2005).

Slika 5: Dobički največjih naftnih družb leta 2004



Vir: Annual Statistical Bulletin 2004.

Dobički podjetij so bili leta 2004 zelo visoki, vendar ne zaradi povečane proizvodnje, saj se je ta glede na leto 2003 zelo malo povečala, največ pri BP, medtem ko je proizvodnja plina celo upadla. Dobiček podjetij je odražal visoke cene nafte.

3. NAFTNA DRUŽBA SHELL

Shell je najbolj znan po svoji mreži bencinskih črpalk, raziskovanju in proizvodnji nafte ter zemeljskega plina. Vendar je dejavnost podjetja veliko širša, saj vključuje tudi transport in trgovanje z nafto ter zemeljskim plinom, proizvodnjo in prodajo goriva za letala in ladje, proizvodnjo električne energije ter posredovanje nasvetov o energijski učinkovitosti. Ukvarjajo se še s proizvodnjo in prodajo petrokemičnih elementov za različne industrijske panoge. Omeniti je treba, da pri Shellu investirajo tudi v alternativne vire energije in vire z nizko vsebnostjo ogljika.

3.1. KRONOLOGIJA RAZVOJA NAFTNE DRUŽBE SHELL

Začetki Shella segajo v leto 1833, ko je Marcus Samuel v Londonu odprl majhno prodajalno, kjer je zbirateljem prodajal školjke. Zanimanje je bilo tako veliko, da se je posel spremenil v hitro rastoče uvozno-izvozno podjetje. Medtem je Samuelov sin med obiskom obale Kaspijskega morja ugotovil, da obstaja velika možnost izvoza gorilnega in svetilnega olja v države Daljnega vzhoda. Tako je leta 1892 s prvim naftnim tankerjem v Singapur in Bangkok iz Rusije prepeljal 4.000 ton gorilnega olja. V tem času (1890) so na Nizozemskem ustanovili podjetje Royal Dutch Company, ki je odkrivalo naftna polja v Aziji. Do leta 1896 je Royal Dutch že imel svojo floto naftnih tankerjev in je britanskim družbam predstavljal močno konkurenco.

Leta 1907 sta se Royal Dutch Petroleum Company in Shell Transport and Trading Company združila v skupino podjetij Royal Dutch/Shell, da bi tako dosegali boljše poslovne rezultate in skupno nastopali na svetovnem trgu. Razmerje deležev družb v skupini je bilo 60:40. Skupina podjetij je delovala enotno, vendar je vsaka od družb obdržala svojo identiteto.

V začetku 20. stoletja se je proizvodnja avtomobilov močno povečala in odprl se je velik trg za naftno industrijo. Shell je to spodbudilo, da se je s prevzemi širil po Evropi, v Afriko ter Ameriko. V obdobju prve in druge svetovne vojne je veliko Shellovih podjetij v Evropi in Ameriki prenehalo obratovati. Po prvi svetovni vojni se je Shell usmeril v širjenje svojega posla v Severno Ameriko. Leta 1919 so ustanovili Shell Aviation Services. V 20. in 30. letih 20. st. so svoj posel začeli širiti na nova industrijska področja, leta 1929 pa so se začeli ukvarjati s kemikalijami. Po drugi svetovni vojni je povpraševanje po nafti silovito naraslo. Da bi ga zadovoljili, so se odločili, da bodo povečali število svojih objektov za proizvodnjo, transport in rafinerijo.

V 50. in 60. letih 20. stoletja sta Shellova proizvodnja in prodaja naftnih proizvodov tako narasli, da je njihova prodaja znašala skoraj eno sedmino svetovne. V 70. letih 20. stoletja so v Severnem morju odkrili nahajališča nafte in zemeljskega plina. Naftno industrijo je istočasno prizadela gospodarska recesija in porast cen surove nafte, kar je povpraševanje po njej zmanjšalo, hkrati pa se je povečalo povpraševanje po zemeljskem plinu. Do konca desetletja je zemeljski plin znašal 15 % evropske porabe energije, od česar je Shellov delež znašal kar polovico.

V 80. letih 20. stoletja so uvedli napredno tehnologijo, lansirali nove proizvode in storitve ter začeli proučevati možnosti za varstvo okolja. Začeli so prodajati neosvinčeno gorivo in podjetje si je pridobilo vodilni položaj v svetu. Kljub padcu cen nafte sredi 80. let 20. stoletja je bila donosnost Shellovih delnic v zadnjih desetih letih večja kot pri njihovih konkurentih, na primer pri British Petroleumu, Exxonu ter Texacu. V 90. letih 20. stoletja se je cena nafte znižala, zaradi česar so se odločili, da se bodo osredotočili na svojo osnovno dejavnost, ki je obsegala nafto, zemeljski plin ter kemične proizvode. Do leta 2000 je bil Royal Dutch/Shell skupina energetske in petrokemične podjetij, ki so delovala v več kot 145 državah in so imela zaposlenih okrog 118.000 ljudi (History of Shell, 2005).

20. julija 2005 sta se podjetji Royal Dutch in Shell Transport združili v enotno matično podjetje Royal Dutch Shell plc.

3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Od leta 1950 je imela skupina podjetij Royal Dutch/Shell matrično strukturo, ki so jo razvili svetovalci pri McKinseyju. Operativne enote je spodbujala, da so same sprejemale odločitve in niso bile preveč odvisne od vodstva cele skupine. Zaradi hitrih sprememb, ki so značilne za naftni trg, so svobodo pri odločanju potrebovali zato, da so lahko hitro reagirali. Vendar so imele posamezne države prevelik vpliv na Shellovo poslovanje na njihovem ozemlju, zato so leta 1996 matrično strukturo nadomestili s poenostavljeno, funkcionalno strukturo, ki je v podjetju omogočala hitrejše odločanje in dajala poudarek na njegove osnovne aktivnosti. V 90. letih 20. stoletja so bile operativne enote precej samostojne, centrala podjetja pa se je omejila predvsem na dolgoročno strategijo in upravljanje kariere. Z operativnega vidika je Shell postal federacija avtonomnih podjetij. Leta 1998 so začeli poslovne odbore spreminjati v izvršne, ki so imeli večjo odgovornost in manj omejitev, proces odločanja pa je postal hitrejši. To je zmanjšalo notranji nadzor, kar je povečalo možnost manipuliranja vodstva podjetja. Ko so matrično strukturo ukinili, so imeli pet temeljnih poslov, ki so bili tako veliki, da bi bil vsak od njih lahko voden kot posamezna multinacionalka. S tem, ko so spremenili strukturo podjetja, so hoteli, da direktor posameznega posla ne bi bil tudi član upravnega odbora. Kljub temu je Philip Watts leta 2001 postal član upravnega odbora in hkrati ostal direktor enote, ki se ukvarja z raziskovanjem in proizvodnjo, kar mu je dajalo veliko moč (Bickerton, 2004, str. 11).

Royal Dutch Petroleum Company (Royal Dutch), s sedežem v Haagu na Nizozemskem, in Shell Transport and Trading Company, p.l.c. (Shell Transport), s sedežem v Londonu v Veliki Britaniji, sta bili matični podjetji skupine Royal Dutch/Shell. Delež podjetja Royal Dutch je znašal 60 %, Shell Transport and Trading Company pa je imel v lasti 40 % delež skupine. Podjetji sta kotirali na različnih borzah, zato delnice enega matičnega podjetja niso pomenile tudi deleža v drugem. Delničarji imajo lahko delnice enega ali drugega podjetja. Royal Dutch ima približno 295.000 institucionalnih in osebnih delničarjev, Shell Transport pa okoli 300.000. Delnice obeh družb so uvrščene na borzah vrednostnih papirjev, z njimi pa se trguje v ZDA ter osmih evropskih državah (Avstrija, Belgija, Francija, Nemčija, Luksemburg, Nizozemska, Švica in Velika Britanija).

Matični podjetji sta imeli ločeno vodstvo in upravni odbor. Nadzorno vlogo v britanskem podjetju so opravljali neizvršilni direktorji, v nizozemskem pa nadzorni svet. Člani nadzornega sveta in uprave Royal Dutcha ter direktorji Shell Transporta so se med letom redno sestajali na srečanjih ter razpravljali o poslovanju in načrtih skupine Royal Dutch/Shell. Nad njimi je bil odbor izvršnih direktorjev, sestavljen iz članov uprave Royal Dutcha in izvršilnih direktorjev Shell Transporta, ki so proučevali in razvijali cilje podjetja ter pripravljali dolgoročne načrte. Generalni direktor ni obstajal.

Obe matični družbi sta imeli v lasti delnice združenih holdingov, in sicer Shell Petroleum N.V., Nizozemska, The Shell Petroleum Company Ltd., Velika Britanija, ter Shell Petroleum Inc., ZDA. Shell Petroleum N.V. in Shell Petroleum Company Ltd. sta imela v lasti ves delež skupine podjetij Royal Dutch/Shell, vendar sami nista bili del te skupine. Skupino podjetij so sestavljale operativne enote ter storitvena podjetja, ki svetujejo in ponujajo storitve ostalim Shellovim podjetjem. Poslovodstvo operativnih enot je bilo odgovorno za poslovanje in uspešnost enote.

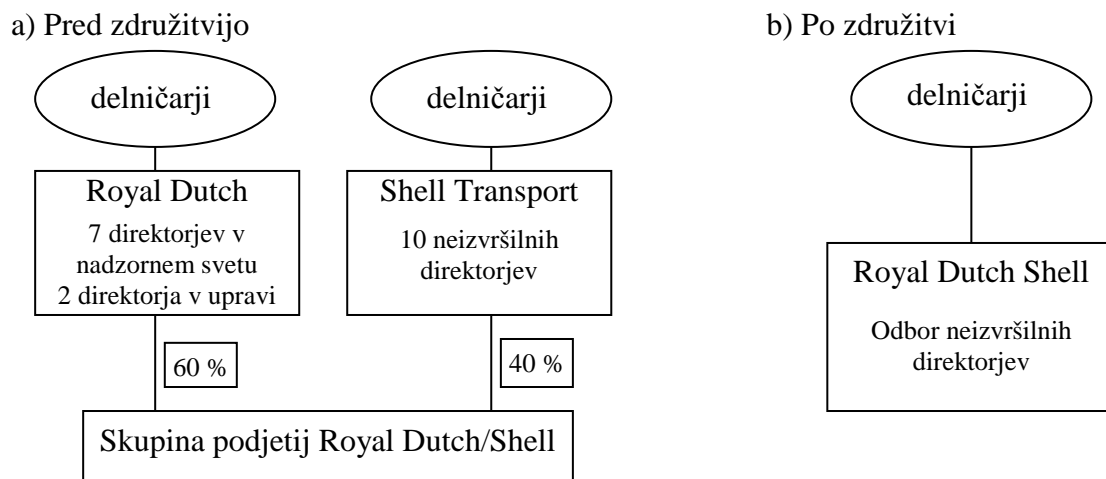
Posebnost podjetja je bil tudi sklad Royal Dutch Priority Shares Foundation, ki je bil leta 1968 ustanovljen z namenom, da bi podjetje ščitil pred prevzemi. Sklad so sestavljali člani nadzornega sveta in uprave, ki so imeli v lasti 1.500 prednostnih delnic. Te so omogočale nadzor nad imenovanjem novih direktorjev v odbore Royal Dutcha, izvršni direktorji pa so avtomatično postali člani odbora, ki je imel nadzor nad vodenjem Shella. Če bi hoteli podjetje kakorkoli spremeniti, bi morali dobiti soglasje sklada.

19. maja 2005 sta odbora matičnih podjetij Shell Transport in Royal Dutch delničarjem ponudila končni predlog o združitvi obeh podjetij v eno, to je Royal Dutch Shell plc. (od tukaj naprej Shell), ki je bil prvotno objavljen 28. oktobra 2004. Podjetji sta se združili julija 2005 in postali hčerinski podjetji novega podjetja z enotnim petnajstčlanskim odborom, ki ga večinoma sestavljajo neizvršilni direktorji, odbor pa vodi neizvršilni predsednik. Direktor družbe (Jeroen van der Veer) je samo eden in vodi izvršni odbor, člani izvršnega odbora pa mu morajo poročati. To naj bi omogočalo večjo učinkovitost, saj funkcije niso več podvojene, ampak so centralizirane na sedežu podjetja v Haagu. Družba je registrirana v Angliji in

Walesu, sedež podjetja in davčne obveze na Nizozemskem, delnice pa kotirajo na Londonski, Amsterdamski in Newyorški borzi, na slednji v obliki ADR.

Za združitev so se odločili po škandalu z zalogami, ki je močno vplival na ugled podjetja, da bi si povrnili zaupanje javnosti. Podjetje je kot prednosti združitve navedlo dejstvo, da jasnejša in enostavnejša struktura podjetja z enim odborom ter enostavnejša struktura vrhovnega managementa omogočata večjo jasnost in enostavnost upravljanja družbe. Večja učinkovitost managementa pomeni tudi večjo učinkovitost pri odločanju. Združitev naj bi omogočila jasnejša pooblastila in odgovornosti, saj bi izvršni odbor preko generalnega direktorja poročal enotnemu odboru z enim samim neizvršilnim predsednikom. Tako bi se izboljšala odgovornost odbora do delničarjev in bi bila omogočena večja fleksibilnost v izdajanju lastniških in dolžniških vrednostnih papirjev.

Slika 6: Struktura podjetja Royal Dutch/Shell pred in po združitvi



Vir: Shell Annual Report and Accounts 2003.

Spremembo strukture so izvedli z javno ponudbo zamenjave delnic podjetij Royal Dutch in Shell Transport v delnice novega podjetja Royal Dutch Shell. Imetnikom delnic Royal Dutcha so ponudili dve delnici razreda A za eno Royal Dutch, imetnikom delnic Shella pa 0,2874 delnice razreda B za eno Shell. Delnice so na dva razreda razdeljene zaradi različnega obdavčenja v različnih državah, drugače pa imata delnici enake glasovalne pravice ter enake dividende (Wright, 2005, str. 2).

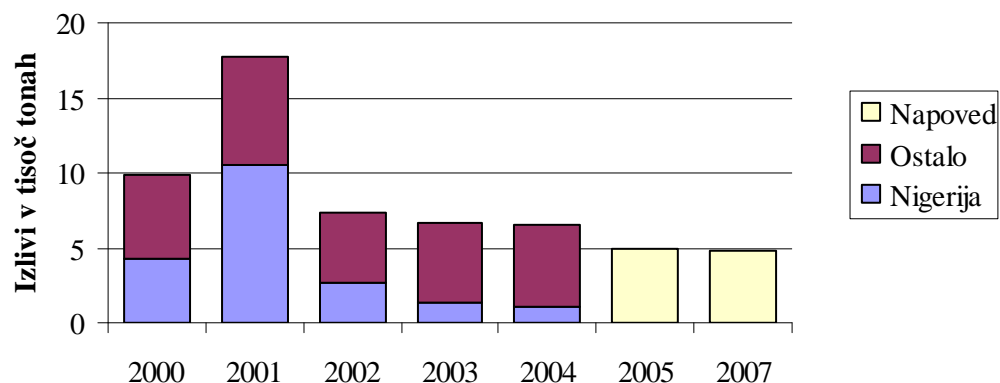
3.3. POSLOVANJE PODJETJA SHELL

Shell posluje v več kot 140 državah, ima okrog 112.000 zaposlenih, skupni kapital pa znaša preko 100 mrd USD. Vsak dan načrpajo 4,4 mio sodov nafte, 200 mio kubičnih metrov zemeljskega plina, letno proizvede okoli 20 mio ton kemičnih izdelkov in na svojih več kot 40.000 bencinskih črpalkah oskrbijo okoli 30 mio kupcev s 145 mrd litrov goriva na dan.

Imajo 70 preoceanskih tankerjev, s katerimi nafto prepeljejo v Shellove rafinerije, ki proizvajajo goriva, maziva in kemikalije (The Shell Report 2004).

Glede na študijo podjetja Management & Excellence iz Madrida, ki se ukvarja z ocenjevanjem etike podjetij, je Shell najbolj etično naftno podjetje na svetu. Število naftnih izlivov se je z 18.700 ton (leto 1999) v letu 2004 zmanjšalo na 6.100 ton, delež števila žensk na višjih položajih se je s 17,1 % (leto 2000) povečal na 19,5 % (leto 2003), zmanjšalo se je število smrtnih nesreč pri delu, leta 2004 pa so že tri dni po nesreči žrtvam cunamija darovali 5 mio USD (Report Says Shell is World's Most Ethical Oil Company, 2005).

Slika 7: Naftni izlivi v Shellovih zmogljivostih v obdobju 2000-2007



Vir: The Shell Report 2004.

Število naftnih izlivov se je v zadnjih letih zmanjševalo. Izjema je leto 2001, ko se je povečalo za kar 80 %, in sicer zaradi dveh večjih izlivov iz naftovodov v Nigeriji in Omanu, ko je nafta brizgnila iz vrtin. Na Sliki 7 vidimo, da je do veliko izlivov podjetja Shell prišlo v Nigeriji, vendar se zadnja leta število nesreč zmanjšuje. Poudariti je treba, da je pretežen del izlivov posledica sabotaž okoliških prebivalcev. Pričakujejo, da bo v letu 2005 izlivov še manj kot leta 2004, in sicer 4.900 ton, leta 2007 pa 4.800 ton.

3.4. POSLOVANJE SHELLA V LETU 2004

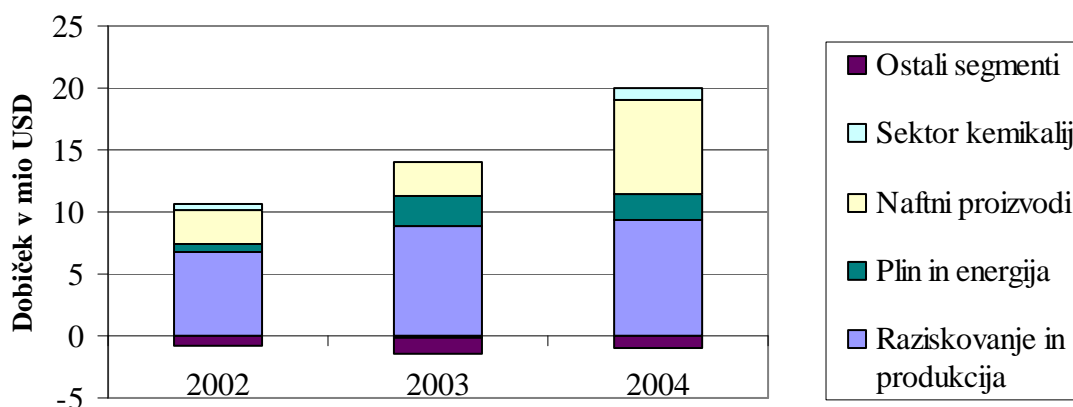
Leto 2004 si bodo pri Shellu zapomnili predvsem po aferi o napačni oceni količin zalog nafte in zemeljskega plina. Podjetje je lažno prikazovalo svoje zaloge in zavajalo javnost, ker ni hotelo zaostajati za konkurenco. Celotna afera je predstavljena v petem poglavju.

Po drugi strani pa so dosegli rekorden dobiček, 18,18 mrd USD, zaradi česar je Shell drugo najbolj dobičkonosno podjetje na svetu. Dobiček se je glede na leto 2003 povečal za 48 %. Povečanje odraža zvišanje cen nafte in zemeljskega plina, večje količine in višje cene LNG ter povečanje predelovalnih zmogljivosti. Prihodki, ki so znašali 268 mrd USD, so leta 2004

Shell uvrstili na četrto mesto v svetovnem merilu (oziroma tretje, če gledamo samo naftno industrijo).

Na Sliki 8 na naslednji strani vidimo, da največji delež dobička podjetja s 43 % ustvari področje raziskovanja in produkcije nafte, sledijo mu naftni proizvodi s 35 % ter plin in energija z 10 %.

Slika 8: Dobiček skupine podjetij Royal Dutch/Shell v mrd USD v obdobju 2002-2004



Vir: Shell Annual Report and Accounts 2004.

Če primerjamo povprečno desetletno dobičkonosnost delnic Shella, vidimo, da sta se leta 2004 matični podjetji uvrstili med pet naftnih podjetij z najvišjo dobičkonosnostjo na delnico (glej Sliko 9).

Slika 9: Letna dobičkonosnost naftnih podjetij za delničarje v odstotkih v obdobju 1995-2004



Vir: The Shell Report 2004.

3.4.1. Raziskovanje in proizvodnja

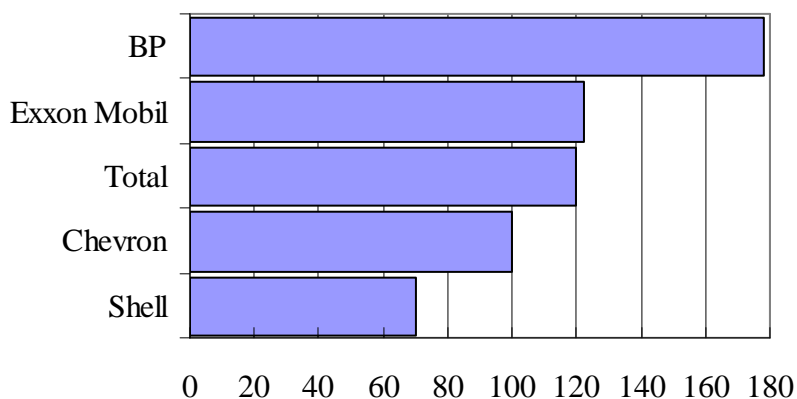
Dejavnost raziskovanja in proizvodnje se ukvarja z raziskovanjem nahajališč ogljikovodikov ter proizvodnjo surove nafte in zemeljskega plina v 34 državah. Obenem gradi in upravlja infrastrukturo, ki je potrebna za dostavo ogljikovodikov na trg. Večina aktivnosti se izvaja v

sodelovanju z zunanjimi partnerji. Največji viri Shellove surove nafte so v ZDA, Veliki Britaniji, Omanu in Nigeriji.

Dobiček sektorja raziskovanja in proizvodnje je leta 2004 znašal 9,315 mrd USD, kar je 4 % več kot leta 2003, proizvodnja pa je bila skoraj nespremenjena (Shell Annual Report and Accounts 2004). Dobiček je bil večji zaradi višjih cen nafte in plina. Cene nafte so bile lani zelo visoke zaradi velikega povpraševanja v ZDA in na Kitajskem, politične negotovosti v nekaterih državah proizvajalkah, prekinitve proizvodnje zaradi orkanov v Mehiškem zalivu in nižje varnostne proizvodne kapacitete OPEC.

Na naslednji sliki je prikazan kazalnik RRR, ki kaže ocenjeno količino novo odkritih zalog nafte in zemeljskega plina glede na načrpano količino. Za podjetje je dobro, da ima RRR čim višji, kar pomeni, da odkrije več kot načrpa in da se viri še ne bodo izčrpali. Zato je RRR dober pokazatelj, kako bo podjetje poslovalo v prihodnosti, in je pomemben za investitorje, saj jim kaže možnost prihodnjih donosov.

Slika 10: Povprečni RRR za pet največjih svetovnih naftnih družb v obdobju 2001-2004



Vir: Bickerton et al., 2005, str. 13.

Kot vidimo najbolje kaže naftni družbi BP, saj odkrije skoraj še enkrat toliko surovin kot jih načrpa. Shellov RRR znaša le okrog 70 %, iz česar sklepamo, da lahko podjetje svoje zaloge postopoma izčrpa.

Proizvodnja ogljikovodikov v Shellu (vključno z naftnimi skriljavci) je leta 2004 znašala približno 3 % manj kot leto prej, in sicer okoli 3,8 mio sodov naftnega ekvivalenta (od tukaj naprej boe) na dan, kar je približno 3 % nafte in 3,5 % zemeljskega plina na svetu (The Shell Report 2004). Nižja proizvodnja je bila posledica prodaje sredstev, višjih cen pogodb za pravice do črpanja in orkanov v Mehiškem zalivu. Če teh dejavnikov ne bi bilo, bi bila proizvodnja enaka kot leta 2003. Proizvodnja nafte in zemeljskega plina je bila leta 2004 za 3,5 % nižja kot lani in je znašala 2,25 mio boe dnevno. To je možno pripisati predvsem nižji proizvodnji nafte zaradi izčrpanja polj v ZDA, Omanu in na Norveškem ter zaradi zmanjšanja

proizvodnje v Veliki Britaniji. Proizvodnja zemeljskega plina je bila leta 2004 skoraj enaka kot leto prej. V obdobju 2005-2006 pričakujejo, da bo proizvodnja nafte in zemeljskega plina znašala 3,5-3,8 mio boe dnevno, do leta 2009 pa naj bi znašala 3,8-4,0 mio boe dnevno (The Shell Report 2004).

Že od konca petdesetih let ima Shell vodilno vlogo pri razvijanju tehnologije utekočinjanja zemeljskega plina (od tukaj naprej LNG) in je predvsem v Evropi in Ameriki eno od vodilnih podjetij za dostavo plina po plinovodu. Pomembno vlogo ima pri projektu, s katerim nameravajo prevoz LNG z ladjo narediti za najvarnejšega. Shellov delež prevažanja LNG s tankerjem znaša 25 % svetovnega (Taking Gas and Power Further, 2002, str. 9).

Kapitalske investicije v sektor raziskovanje in proizvodnja so znašale 8,8 mrd USD in so bile približno enake kot pred enim letom. Podjetje je investiralo predvsem v sredstva, ki bodo prinašala dolgoročne koristi.

3.4.2. Plin in energija

Dejavnost plina in energije poteka že več kot 30 let, prisotna pa je v 35 državah. Večino aktivnosti LNG izvajajo v skupnih podjetjih v sodelovanju z mednarodnimi in lokalnimi podjetji ali vladami. Operativna enota za plin in energijo utekočinja in transportira zemeljski plin, razvija plinski trg in infrastrukturo, razvija elektrarne na plinsko gorivo in se ukvarja s trženjem in trgovanjem z zemeljskim plinom ter elektriko.

Dobiček sektorja plina in energije je leta 2004 znašal 2,155 mrd USD, kar je 6 % manj kot leto prej. Razlog za nižje prihodke je v prodaji sredstev, saj je leta 2003 ta znašala 1,12 mrd USD, leta 2004 pa 0,772 mrd USD. Dobiček v letu 2004 odraža porast količine LNG in njegove cene. Prodaja od projektov LNG je leta 2004 z 10,15 mio tonami dosegla rekord in je bila od tiste iz leta 2003 višja za 9 %, kar je še okrepilo njihov vodilni položaj na tem področju (Shell Annual Report and Accounts 2004, str. 22).

Kapitalske investicije so se glede na prejšnje leto povečale za 8 %. Investicije se nadaljujejo v obstoječe proizvodne zmogljivosti in nove plinovode, saj pričakujejo povečano povpraševanje po zemeljskem plinu in elektriki. Razmišljajo o novih projektih LNG v različnih državah. Sahalin Energy, v kateri Shellov delež znaša 55 %, je podpisala pogodbo o oskrbi Mehike z LNG s Sahalinskih otokov, kar je v Rusiji prva prodaja zemeljskega plina Severni Ameriki (The Shell Report 2005, str. 3). Velik napredek je zaznaven pri prodaji iz tovarne Sahalin II, ki se bo začela 2007. Večino LNG prodajo Japonski, Koreji ter Severni Ameriki.

3.4.3. Naftni proizvodi

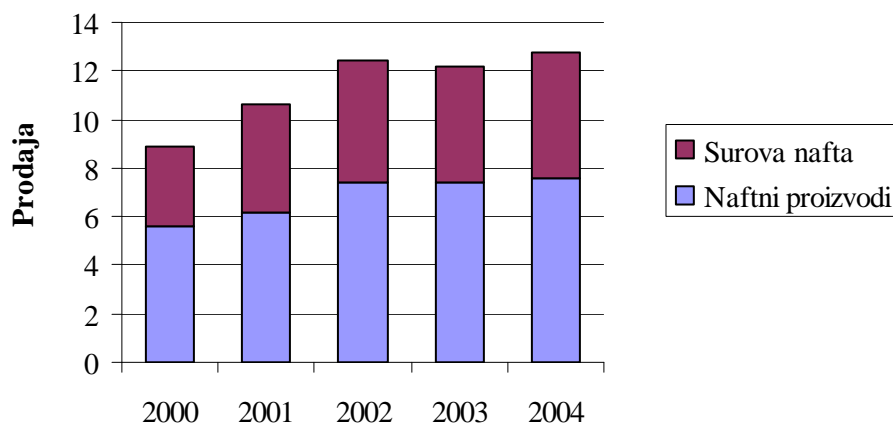
Dejavnost, ki se ukvarja z naftnimi proizvodi, v rafinerijah proizvaja različna goriva, maziva

za gospodinjstva in industrijo ter osnovne materiale za kemično industrijo. Shell ima večinski delež v 30 rafinerijah in manjšega v 25. Proizvodnji sledi trženje, dobava, trgovanje in transport naftnih proizvodov. Poleg tega se enota ukvarja tudi s tehničnim svetovanjem in raziskovanjem.

Konec leta 2004 je imel Shell svoj delež v več kot 50 rafinerijah po svetu, na trgih goriva za avtomobile, letalstvo in ladje ter na trgih kurilnega olja in raznih specializiranih produktov (propan, butan). Dobiček od naftnih proizvodov se je, predvsem zaradi višjih marž rafiniranja, glede na leto 2003 povečal za 164 %, kar je znašalo 7,537 mrd USD (Shell Annual Report and Accounts 2004).

Shell je vodilna znamka bencina v ZDA in ima večji tržni delež ter količinsko prodajo kot katerakoli druga znamka.

Slika 11: Prodaja Shellovih naftnih proizvodov in surove nafte v mio sodov na dan v obdobju 2000-2004



Vir: Shell Annual Report and Accounts 2004.

Prodaja naftnih proizvodov se je v vseh letih povečevala in je znašala okrog 60 %, medtem ko je prodaja surove nafte leta 2003 upadla, čemur je sledil tudi padec celotne prodaje nafte. Neto izkupiček od prodaje podjetja se je leta 2004 povečal za 33 % glede na prejšnje leto, in je znašal 299,96 mrd USD. Delež prodaje naftnih proizvodov v celotni prodaji je največji in znaša 73 %, sledita raziskovanje in proizvodnja s 13,2 % ter kemična industrija z 9,8 % (Shell Annual Report and Accounts 2004). Največje deleže med naftnimi proizvodi imajo bencin, plin, dizelsko gorivo, mazut in kerozin.

Kapitalske investicije v tem sektorju so bile leta 2004 namenjene predvsem vzdrževanju rafinerij in izboljšanju prodajne mreže. Glede na leto 2003 so se za 100 mio USD povečale na 2,5 mrd USD (Shell Annual Report and Accounts 2004).

3.4.4. Kemikalije

Naslednje področje poslovanja je petrokemična industrija. Po svetu ima Shell skoraj 70 podjetij, ki proizvajajo in prodajajo petrokemične izdelke industrijskim potrošnikom ter spadajo med največje petrokemične ponudnike na svetu. Proizvodi se uporabljajo v različnih industrijskih panogah, ki se ukvarjajo z izdelavo plastike, detergentov, vlaken in tekstila, medicinske opreme, računalnikov, barv, izolacijskih materialov ter lažjih in zmogljivejših prevoznih sredstev.

Poslovanje s kemikalijami je leta 2004 prineslo 930 mio USD dobička, ki glede na leto 2003 odraža večje povpraševanje in višje marže na glavnih trgih. Leta 2003 je posel s kemikalijami prinesel izgubo v višini 209 mio USD, ki je bila posledica rekonstrukcije in zmanjšanja sredstev, plačila zaradi naravne škode in izgube v prodaji.

V kemično industrijo so veliko vlagali, večji delež sredstev pa so namenili nadgradnji obstoječih obratov. Kapitalske investicije so se glede na leto 2003 povečale in so znašale 705 mio USD (Shell Annual Report and Accounts 2004, str. 30).

Sektor naftnih proizvodov in kemikalij je svoje poslovanje razširil na rastoče trge v Aziji. Gradnja petrokemične tovarne na Kitajskem, kjer ima Shell 50 % delež, je v polnem teku, prav tako je bila podpisana pogodba o 500 bencinskih črpalkah na Kitajskem. V Indiji je Shell prvo tuje podjetje, ki je dobilo licenco za odprtje bencinskih servisov. V Kanadi, na Nizozemskem in v ZDA so povečali proizvodne zmogljivosti kemičnih obratov.

3.4.5. Ostali segmenti

Zadnja dejavnost vključuje alternativne vire energije, Shell Renewables (veter in sončna energija) in Shell Hydrogen (razvoj vodikovih gorivnih celic). Shell se že 25 let ukvarja z razvijanjem učinkovitih načinov zagotavljanja sončne energije. Od leta 2000 imajo vodilni položaj v proizvodnji energije s pomočjo vetra. Shell Solar, ki se ukvarja s pridobivanjem energije s pomočjo sonca, svoje proizvode ponuja v več kot 75 državah, njihove solarne celice in moduli pa znašajo eno petino teh naprav v svetu. Ta sektor je leta 2004 zabeležil izgubo v višini 141 mio USD, kar je manj kot leta 2003, ko je ta znašala 267 mio USD.

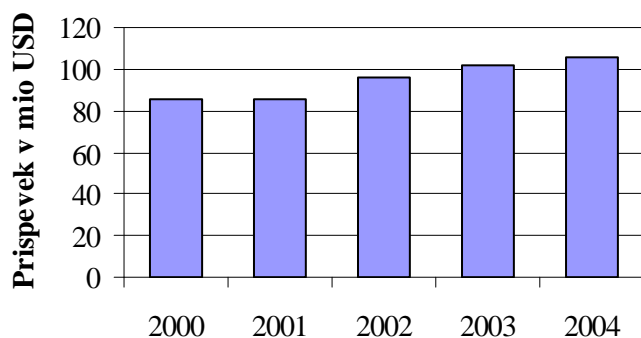
Shell Solar se je aprila 2002 po združitvi s Siemens Solarjem po proizvodnji uvrstil med pet največjih svetovnih podjetij, ki se ukvarjajo z alternativnimi viri energije. V Leipzigu v Nemčiji so odprli največjo solarno elektrarno, ki oskrbuje 33.000 gospodinjstev, za leto 2005 pa pričakujejo, da se bo ta številka povečala na 100.000. Prodaja solarnih proizvodov se je leta 2004 zaradi velikega povpraševanja v Nemčiji zvišala za 50 % (Shell Annual Report and Accounts 2004).

Shell Wind Energy, ki se ukvarja s proizvodnjo energije s pomočjo vetra, ima svoje aktivnosti skoncentrirane v Evropi in Severni Ameriki ter spada med deset največjih ponudnikov tovrstne energije. Leta 2004 so svoje zmogljivosti povečali za 10 %, kar zadostuje za oskrbo 220.000 gospodinjstev (The Shell Report 2005). Shell Hydrogen sodeluje v velikih projektih, s čimer želi poudariti pomembnost vodika kot transportnega goriva.

3.5. SHELOVI PRISPEVKI DRUŽBI

Leta 2004 so v programe, ki pomagajo deželam, v katerih izkoriščajo naravna bogastva, investirali 106 mio USD, kar je 4 mio več kot leta 2003. Najobširnejši programi so v Nigeriji in ZDA, saj ima Shell tam največja naftna nahajališča. Največji ekonomski prispevek predstavljajo davki in plačila za koncesije. Podpora lokalnim dobaviteljem in pogodbenikom je eden od najučinkovitejših načinov, kako prispevati k razvoju območja. V Shellu omenjeno podporo udeležujejo v skoraj 90 % državah v razvoju, v katerih delujejo.

Slika 12: Shellov prispevek k razvoju družbe v obdobju 2000-2004



Vir: The Shell Report 2005.

Iz Slike 12 razberemo, da Shell vsako leto investira več, da bi tako pripomogel k razvoju družbe v državah, kjer deluje. Mislim, da je to pomembno predvsem zato, ker je javnost v zadnjih letih zelo pozorna na to, ali so podjetja družbeno odgovorna. Podjetja, ki temu ne posvečajo dovolj pozornosti, imajo veliko slabši ugled.

3.6. STRATEGIJA ZA PRIHODNOST

V Shellu nameravajo v naslednjih petih letih izboljšati rezultate pri iskanju in proizvodnji nafte ter zemeljskega plina in povečati delež tega sektorja v svojem portfelju. Upajo tudi, da bodo z boljšim vodenjem obratov, investiranjem v hitro rastoče trge, kot je Azija, zlasti Kitajska, ter prodajo aktivnosti z nizkimi donosnostmi, povečali donosnost poslovanja z naftnimi in kemičnimi proizvodi. Poleg tega nameravajo še naprej vlagati v alternativne vire energije, saj se z večanjem povpraševanja po energiji veča tudi onesnaževanje okolja in zaradi tega osveščenost ljudi o čistejšem okolju. Zavedajo se, da si bodo morali za svojo uspešnost pridobiti zaupanje delničarjev.

4. IZPOSTAVLJENOST SHELLA V PRETEKLOSTI

Za poslovanje Shella so značilni tudi občasni negativni pojavi, ki so sprožali napetosti z državami, institucijami civilne družbe in javnim mnenjem.

4.1. PRIMER NAFTNE PLOŠČADI BRENT SPAR

Severno morje velja za enega največjih območij naftnih zalog na svetu. Razdeljen je med Veliko Britanijo, Norveško, Dansko in Nizozemsko. Nafta Severnega morja je britanski državni blagajni v proračunskem letu 1994-1995 prinesla 6 mrd USD v obliki pristojbin in davkov, kar je znašalo 1,6 % državnih prihodkov (Passow, Watkins, 2003, str. 3).

Odkritje nafte v Severnem morju leta 1971 je vodilo k začetku izdelovanja naftnih ploščadi. Shell je bila ena od velikih družb, ki so pričele črpati naftne zaloge Severnega morja. Leta 1976 so zgradili naftno ploščad Brent Spar, ki je bila v skupnem lastništvu Shella in Essa UK, angleške podružnice Exxon Corporationa, največjega naftnega podjetja v Združenih državah Amerike, vendar pa je bilo upravljanje le v rokah Shella. Ploščad ni bila namenjena črpanju, ampak le shranjevanju nafte, ki so jo tankerji kasneje prepeljali na kopno. Ko so naftne ploščadi s kopnim povezali z naftovodom, je delovanje ploščadi leta 1991 postalo nesmiselno. Za potrebno prenovo ploščadi bi bili stroški večji od koristi, zato so jo septembra istega leta prenehali uporabljati (Brent Field Spar to Be Abandoned in UK Deep Water, 1995).

4.1.1. Načrt potopitve naftne ploščadi

Shell UK, ena od operativnih enot podjetja Royal Dutch/Shell Group of Companies, je med leti 1991 in 1993 s pomočjo zunanjih strokovnjakov proučil vrsto možnosti glede odstranitve ploščadi in na koncu oblikoval dve, to je potopitev ploščadi na morsko dno ali razstavitev na kopnem. Za študije o učinku na okolje so porabili preko 1,5 mio USD (Watkins, Passow, 2003, str. 2).

Pri prvi možnosti bi Brent Spar prepeljali v Severni Atlantik in za potopitev na 2 kilometra globoko morsko dno uporabili razstrelivo. To bi bilo tehnično lažje izvedljivo, najvarnejše za delavce in naj ne bi močno vplivalo na vodni ekosistem. Stroški bi znašali med 17 in 20 mio GBP. Druga možnost je bila, da bi ploščad prepeljali v pristanišče, odstranili nevarne snovi, jo na kopnem razstavili in material uporabili za kaj drugega. Ta možnost je bila tehnično zahtevnejša, po podatkih Shella pa je bila verjetnost nezgode za delavce šestkrat večja kot pri potopitvi v morje. Obstajala je tudi bojazen, da bi struktura naftne ploščadi v nizkih vodah razpadla, kar bi povzročilo veliko ekološko in ekonomsko škodo. Predvideni stroški bi znašali 41 mio GBP (CIEC, 2005).

Ker je Shell upravljal Brent Spar, je bil ta zadolžen tudi za izbiro med tema dvema možnostma in za to, da tisto, ki predstavlja najboljšo izvedljivo okoljsko možnost (BPEO), predstavi potrebnim organom. Na podlagi študij in nasvetov zunanjih svetovalcev ter ob upoštevanju mednarodnih predpisov, ki določajo odstranitev naftnih ploščadi, so se odločili, da je najboljša rešitev za odstranitev ploščadi njena potopitev na 2,4 km globoko morsko dno, ki leži 240 kilometrov od severozahodnega dela Škotske.

Potopitev je bila v skladu s konvencijo iz leta 1991 (OSPAR), ki predstavlja mednarodno sprejete smernice za odstranitev naftnih ploščadi. Prav tako ni kršila predpisov Mednarodne pomorske organizacije, ki je za inštalacije v globokih vodah dopuščala možnost potopitve. Tako je decembra 1994 britansko Ministrstvo za industrijo in trgovino odobrilo načrt potopitve. Februarja 1995 je britanska vlada o tem obvestila tudi evropske vlade in določila rok treh mesecev za ugovor zoper dani načrt. Ker v tem času ni nihče ugovarjal, je Shell svoj načrt objavil.

4.1.2. Greenpeace proti Shellu

Kmalu za tem, ko je Shell v javnosti objavil, da bo potopil svojo naftno ploščad, je mednarodna okoljevarstvena organizacija Greenpeace izrazila ogorčenje nad odločitvijo multinacionalnega podjetja. Greenpeace je ostro nasprotoval potopitvi naftne ploščadi v morje, saj naj bi bilo to z vidika varstva okolja sporno.

Vprašljiva ni bila le odstranitev sama, ampak je obstajala tudi dilema, ali bi Brent Spar postal zgled, ki bi mu sledile še druge naftne inštalacije na morju. Greenpeace je menil, da je najboljša rešitev naftno ploščad prepeljati na obalo, jo tam razstaviti in reciklirati. To ne bi bilo najboljšo le z vidika varstva okolja, ampak bi pomenilo tudi več delovnih mest (Greenpeace, 1996). Shell je odgovoril, da so ostale strukture na Severnem morju enostavnejše in manjše ter bi jih lahko prepeljali na obalo, prav tako pa so nameščene v plitvejših vodah in jih je treba že po predpisih Mednarodne pomorske organizacije (IMO) prepeljati na obalo. Zato naj Brent Spar ne bi postal primer splošne prakse.

30. aprila 1995 so se pripadniki Greenpeaca protestno povzpeli na naftno ploščad. Med zavzetjem so aktivisti zbrali in pregledali vzorce snovi s ploščadi in trdili, da se na ploščadi nahaja 5.500 ton odpadnih snovi, kar je bilo veliko več, kot je navajal Shell, to je 50 ton. Potopitev tolikšne količine strupenih odpadkov na morsko dno bi imela za okolje nepredvidljive posledice.

Pri zavzetju ploščadi, ki je trajalo dobre tri tedne, je sodelovalo petindvajset aktivistov, fotografov in novinarjev. Greenpeace je po svetu pošiljal slike, kako se okoljevarstvena organizacija bori proti »brezvestnemu« naftnemu podjetju. 23. maja 1995 je Shellovo osebje s pomočjo policije ploščad znova zavzelo v dramatičnem soočenju, ki ga je lahko javnost spremljala preko različnih medijev. Ko je bila ploščad pod nadzorom Shella, je ta najel čolne

z vodnimi topovi, ki so okrog nje ustvaril ščit pred možnimi vsiljivci (Watkins, Passow, 2003, str. 7). Greenpeace je pozival tudi k bojkotu Shellovih izdelkov.

Ker Shell ni spremenil svoje odločitve, je Greenpeace začel svoj boj še krepiti. 11. junija 1995 so začeli s transportom ploščadi proti Atlantiku. V tem času so potrošniki v nekaterih evropskih državah že začeli bojkotirati Shellove proizvode, kar je vplivalo na ugled in dobičkonosnost podjetja. Takratni nemški kancler, Helmut Kohl, je na konferenci G7 protestiral proti takšnemu ravnanju Shella in britanskemu premieru Johnu Majorju predlagal, naj ne dovoli potopitve. Vendar do spremembe načrta ni prišlo, saj podpora naftne industrije ni bila soglasna. Proizvodna podjetja so podprla Shell, podjetja, ki se ukvarjajo z razstavljanjem ploščadi in bi lahko izgubila veliko denarja, če bi ploščadi lahko potopili v morje, pa so se postavila na stran Greenpeacea.

Mediji v Veliki Britaniji dogodku niso posvečali veliko pozornosti. Drugače je bilo v Nemčiji, kje ima Greenpeace največji vpliv. Objava Shellovega načrta o potopitvi naftne ploščadi je tam najbolj odmevala. Nemčija velja za eno od ekološko najbolj osveščenih držav, kjer potrošnike spodbujajo k nakupu izdelkov, ki pomagajo pri zaščiti okolja. Greenpeace Germany je organiziral protestne shode za bojkot 1.711 Shellovih bencinskih črpalk. V proteste so se vključili tudi predstavniki Cerkve, delavski sindikati in lokalni politiki. Bojkot je v Nemčiji podprlo veliko kupcev. Ogorčeni potrošniki so posegli tudi po nasilju, v katerem je bilo poškodovanih dvesto Shellovih bencinskih servisov (Passow, Watkins, 2003, str. 9). Prodaja je padla za 20-30 %, ponekod celo za 40 % (Diermeier, 1995, str. 5).

V Veliki Britaniji je Greenpeace v uglednem poslovnem časopisu Financial Times od Shella zahteval, naj spremeni svojo odločitev. V odgovor je britanska vlada zatrjevala, da je Shell sprejel najboljšo možnost odstranitve Brent Spara, Greenpeace pa so obtožili pretiravanja pri oceni posledic strupenih odpadkov, saj naj bi ti na kopnem povzročili veliko večjo ekološko škodo (Brown, 1995, str. 10). Shell je imel tudi podporo premiera Johna Majorja. Njegovi nasprotniki, laburistična stranka, so hoteli položaj izkoristiti in so ljudi nagovarjali, naj bojkotirajo bencinske črpalke (Lascelles et al., 1995, str. 13). Zaradi podpore Johna Majorja so začeli ljudje britansko konservativno stranko povezovati z Brent Sparom. Shellova sprememba načrta je na stranko vrgla slabo luč, kar naj bi bil eden od vzrokov, ki je vodil k zmagi laburistov na volitvah leta 1997.

Bojkotu so se kmalu pridružile Nizozemska, kjer je Shellov tržni delež znašal 25 %, Danska, Švedska in nekateri potrošniki v Veliki Britaniji. Škoda, ki so jo zadali Shellovemu ugledu, je bila prevelika. Ker ni imel večje podpore evropskih vlad, so se 20. junija zaradi povečanega nasilja nad Shellovimi bencinskimi servisi, upada prodaje in padca cene delnice odločili, da opustijo plan potopitve ploščadi. Shell je moral tako ploščad odstraniti na kopnem. Shellovo odločitev so v Evropi mnogi pozdravili z navdušenjem. V začetku julija je norveška vlada Shellu dovolila, da pripelje ploščad, dokler se ne odloči za drugo možnost (Wikipedia, 2005).

29. junija 1995 je britanska znanstvena revija objavila oceno površnosti Greenpeacovih trditev z vidika znanstvenih vprašanj. Članek je prikazal natančno analizo področja, kjer naj bi bila ploščad potopljena, in dokazal, da bi bila škoda za naravo minimalna. Konec avgusta so na britanski televiziji priznali, da so bili pri poročanju neobjektivni in da so se postavili na stran Greenpeaca. Septembra se je okoljevarstvena organizacija Shellu opravičila, da je zavajala javnost, in priznala, da so bili njihovi izračuni za Brent Spar napačni.

Oktobra 1995 je norveška okoljevarstvena svetovalna firma Det Norske Veritas iz Osla ugotovila, da je Greenpeace močno pretiraval glede količine nafte in toksičnih snovi na ploščadi. Ocenili so, da je nafte med 74 in 103 tonami in ne 5.550 ton, kot je trdil Grenpeace. Shellova ocena količine nafte, radioaktivnih in strupenih kovin na ploščadi je bila v veliki meri pravilna (Weston, 1995, str. 5). Shell je objavil spletno stran, kjer so bile vse informacije o Brent Sparu in kjer so sprejemali predloge, kaj naj storijo s staro ploščadjo. Dobili so več kot 200 predlogov.

Konec januarja 1998 je Shell objavil, da bo ploščad razstavil na kopnem in recikliran material uporabil za izgradnjo ladijskega terminala. Z razgradnjo so končali julija leta 1999. 23. julija 1998 so se države podpisnice OSPAR sporazumele o prihodnjih razstavitvah naftnih ploščadi na kopnem.

4.1.3. Priznanje napak in nauk

V Shellu so se v tem primeru začele kazati slabosti matrične strukture. V Nemčiji so nekateri vodilni uslužbenci izrazili razočaranje nad sestrsko družbo in odpor do arogantnega obnašanja britanske vlade do celotne afere. Shell svojim zaposlenim ni dal dovolj informacij. Tako je direktor Shella Germany o potopitvi ploščadi prvič slišal po televiziji (Lascelles et al., 1995, str. 13). Vodilni v Shellovih operativnih enotah v Nemčiji, Belgiji, Skandinaviji in na Nizozemskem so bili pod pritiskom svojih vlad, ki so zavračale potopitev ploščadi.

Shell pred objavo načrta o odstranitvi Brent Spara svojim zaposlenim po Evropi ni uspel posredovati dovolj informacij o potopitvi, ker so morali z njo pohiteti. Velik problem pri potopitvi naftne ploščadi na morsko dno je predstavljal čas. Brent Spar bi morali na točko potopitve prepeljati do začetka oktobra, saj je kasneje vreme nad Severnim Atlantikom izredno slabo in bi ogrožalo varnost delavcev. Ob zamudi bi bilo treba potopitev preložiti za eno leto.

Čeprav je Shell izvedel obširno raziskavo o učinku potopitve ploščadi na okolje in je bilo vse v skladu z obstoječimi zakoni, so podcenili moč javnosti. Očitali so jim, da so stvar jemali preveč lokalno in niso upoštevali, kakšen bo vpliv na njihov ugled v svetu. Končni stroški operacije so znašali med 60 in 100 mio GBP. Shell je v svojih izračunih za določitev stroškov upošteval kratkoročne stroške, pri čemer pa ni razmišljal o morebitni izgubi prodaje in upadu ugleda.

Tudi ugled Greenpeacea je utrpel posledice te vojne, saj je organizacija močno precenila količino nafte na ploščadi. Greenpeaceova kampanja je bila kljub temu uspešna, saj je hitro dosegla svoj cilj in poleg tega še povečala politično moč okoljevarstvenih organizacij.

Greenpeace je za kampanjo Brent Spara porabil 2 mio USD, od česar je bilo 540.000 USD namenjenih televizijski opremljeni (Boulton, Corzine, 1995, str. 8). Za komuniciranje z mediji in koordinacijo aktivnosti so uporabili tudi internet, kar je bilo zelo neobičajno, saj so ga leta 1995 uporabljali le redki. Greenpeace je tako z močno medijsko kampanjo proti Shellovi odločitvi učinkovito vplival na javno mnenje.

Kmalu po polomu z Brent Sparom se je Shell znašel pred novimi mednarodnimi očitki, in sicer zaradi ravnanja podjetja v Nigeriji. Shellov ugled je dobil še en udarec.

4.2. SHELL V NIGERIJ

Nigerija je vodilna afriška država v proizvodnji nafte, v svetovnem merilu pa se uvršča med deset največjih proizvajalk. Nafta je njeno glavno naravno bogastvo, ki zagotavlja 80 % državnega prihodka in zavzema 95 % izvoza. Naftni viri so ocenjeni na skoraj 32 mrd sodov, dnevno pa načrpajo okoli 2 mio sodov nafte (Oil for Nothing, 2000). Prav tako ima država velike zaloge plina, ki so celo večje kot naftne, če jih prevedemo na naftni ekvivalent.

Nafta bi lahko kot pomemben vir energije Nigerijo spremenila v eno najbogatejših držav v Afriki. Namesto tega je postala ena najrevnejših. V Nigeriji je več kot 250 etničnih skupin, med katerimi imajo politični vpliv le tri. Stalnim nasprotjem in napetostim med vladajočimi etničnimi skupinami, ki so se borile za naftni dobiček, je sledila državljanska vojna in dolgotrajno obdobje vojaške diktature. Nasilno in skorumpirano vlado v Nigeriji so podpirale zahodne države in naftne družbe, ki so si od izkoriščanja nafte obetale korist. To je imelo za tamkajšnje prebivalce in okolje negativne posledice. Okolje je bilo močno onesnaženo, kar je seveda vplivalo na kvaliteto življenja. Poleg tega prebivalci od naftne industrije niso imeli nikakršne ekonomske koristi. Ljudje, ki so zaradi izkoriščanja nafte najbolj trpeli, so dobili najmanj.

Shell je pionir na področju izkoriščanja nafte in plina v Nigeriji in ima več kot 50 % nigerijskih naftnih in plinskih zalog. V državi so prisotni že več kot 60 let in zaposlujejo več kot 10.000 ljudi, od katerih jih je 95 % Nigerijcev.

Shell je v Nigeriji nafto začel črpati leta 1958, ko je bila ta še britanska kolonija, in tudi danes v državi predstavlja največjo tujo naftno družbo. Svoj delež ima kar v štirih podjetjih v Nigeriji. Eno od teh je Shell Petroleum Development Company of Nigeria (SPDC), ki je največje podjetje, ki se ukvarja z naftnimi in plinskimi raziskavami ter produkcijo v Nigeriji. SPDC je ena od šestih naftnih družb, ki se nahajajo v Nigeriji, vendar Shellov delež znaša le 30 %, sledita mu Elf z 10 % ter Agip s 5 %. Večinski delež, 55 %, pripada nigerijski

nacionalni družbi NNPC (Nigerian National Petroleum Corporation) (Hendry, 2000, str. 2). Mreža proizvodnih obratov SPDC je največja in najstarejša v Nigeriji. Operacije se odvijajo predvsem na kopnem in je zato, za razliko od drugega največjega proizvajalca Exxon Mobila, ki črpa nafto na morju, lahka tarča medijev, okoljevarstvenih organizacij in organizacij za človekove pravice.

4.2.1. Varstvo okolja

80 % naftnih črpališč v Nigeriji se nahaja na območju delte reke Niger, kjer nafto črpa tudi Shell. To območje je eno najrevnejših v Nigeriji. Delta je dom nekaj manjšinskih etničnih skupin, ki trpijo zaradi izkoriščanja naravnih virov s strani multinacionalnih podjetij. Okoljevarstveni predpisi so v razvitih državah nekaj običajnega, v državah v razvoju pa jih zaradi politične in ekonomske neenakopravnosti manjših skupnosti pogosto kršijo. Naftne družbe lahko prebivalce iz njihovih domov celo izselijo na obrobje naselja. Sistem naftne proizvodnje v Nigeriji je naravnan v korist multinacionalnih podjetij ter vlade, ki so glavni prejemniki naftnih prihodkov in imajo tudi glavno besedo pri odločanju glede deleža prihodkov, ki ga bo prejela skupnost.

Prebivalci so brez kakršnekoli ekonomske in politične moči živeli v nemogočih razmerah. Črpanje nafte je vodilo do izgradnje naftovodov ter različnih objektov na obdelovalni zemlji in preko vasi. Poleg tega naftovodi niso zadovoljevali zahteve standardov. Potekali so skozi vasi, iz njih pa je pogosto iztekala nafta. Neprimerno in nepravočasno čiščenje naftnih izlivov je povzročilo nerodovitnost prsti in onesnaženje voda. Prebivalstvo tega območja, Ogoni, ki se je pretežno ukvarjalo s kmetijstvom in ribištvom, je tako izgubilo velik del prihodka. Strupeni plini, ki so nastajali pri sežiganju plina, ki ob črpanju nafte prihaja na površje, so povzročali pljučne bolezni in kisel dež. Poleg vsega tega ni bila urejena niti preskrba z vodo in elektriko, ni bilo telefonov, ceste so bile slabe, zdravstvena oskrba je bila na nizkem nivoju.

Naftna industrija je nedvomno prispevala k onesnaženju okolja v delti Nigra. 40 % naftnih izlivov podjetja Shell namreč nastane v delti omenjene reke. Med letoma 1976 in 1991 so na tem območju zabeležili 2.976 naftnih izlivov. Leta 1970 je bil izliv štirikrat večji od tistega pri Exxon Valdezu leta 1989. Vendar je bilo to onesnaženje deloma tudi posledica sabotаж. Po Shellovih trditvah naj bi ta delež znašal kar 60 % naftnih izlivov (Shell in Nigeria, 2005). Ker se nezadovoljne manjšinske skupnosti znašajo nad lastnino podjetij in zaposlenimi, imajo naftne družbe pogosto težave z ugrabitvami, odkupninami in sabotажami. Tako so po trditvah Shella Ogoni napadali delavce, ki so opravljali vzdrževalna dela ali popravljali naftovode.

4.2.2. Shell in politika

Do leta 1993 je število poskusov sabotаж in napadov na Shellove zaposlene že tako naraslo, da je bilo vedno težje popravljati naftovode in opravljati vzdrževalna dela, zato so naraščale tudi pritožbe prebivalstva. Z naraščanjem napetosti med naftnim velikanom in Ogoni se je

povečalo posredovanje nigerijske vojske, ki je bilo velikokrat zelo nasilno. Spopadi so se končali tudi z napadi vojske na vasi, kjer so uničili domove in šole, na tisoče ljudi je bilo pretepenih, na stotine pa ubitih. Shell je bil obtožen sodelovanja z vojsko in nigerijsko vlado, ki sta na njegovo zahtevo nasilno odstranili protestnike. V javnosti je bilo to težko dokazati. Sledile so si nasprotujoče izjave vpletenih. Nigerijska vlada je trdila, da je skušala pomiriti izgrede med Ogoni in sosednjimi plemeni, prebivalstvo pa je trdilo, da je vojska posredovala na željo Shella, ki je hotel prekiniti proteste.

V zgodnjih 90. letih 20. stoletja so Ogoni pod vodstvom karizmatičnega pisatelja in političnega aktivista Kena Sare Wiwe sestavili listino pravic Ogonov, v kateri so zahtevali politično avtonomnost regije, nadzor nad njo in pošten delež naftnih prihodkov. Prvotno je spor zadeval nigerijsko vlado, vendar pa se Shell kot največji naftni proizvajalec v regiji ni mogel izogniti vpletenosti. Ker vlada in Shell nista odgovorila na zahteve ljudstva, so Saro Wiwa in njegovo Gibanje za preživetje Ogonov (MOSOP) začeli z vedno večjimi protesti in se osredotočili predvsem na Shell.

V obdobju med leti 1991 in 1993 je Saro Wiwa stike navezal tudi z evropskimi okoljevarstvenimi organizacijami. Kampanja se je osredotočila na nadomestilo škode, ki jo je Shell povzročil okolju. Vedno pogosteje so poročali o protestih proti podjetju, v katere so se vključil Greenpeace in nekatere druge okoljevarstvene organizacije. Shell so obtoževali, da ne pomaga pri izboljšanju osnovnih življenjskih razmer oziroma je njegov prispevek minimalen.

Shell je poskušal javnost prepričati, da reinvestiranje naftnih prihodkov v regijo delte Nigra ni njihova dolžnost, ampak dolžnost nigerijske vlade. Izgovarjali so se tudi na manjšinski delež v SPDC in na neodvisnost svojih operativnih enot. Za financiranje sredstev je SPDC v tej regiji potreboval dovoljenje NNPC in nigerijske vlade, ki naj bi ji pripadal delež teh investiranih sredstev. Nigerijska vlada je dobivala velik delež naftnih prihodkov, zato za NNPC ni ostalo dovolj sredstev. NNPC ni mogel izpolnjevati svojih obveznosti do SPDC, zaradi česar so popravila in posodobitve cevovodov zaostajali, za kar pa je javnost krivila Shell. Vendar je Shell kljub vsemu v skupnost prostovoljno investiral med 20 in 40 mio USD letno.

4.2.3. Afera Saro Wiwa

Maja 1994 so bili Ken Saro Wiwa in osem vodij MOSOP aretirani in obtoženi umora štirih voditeljev Ogonov, ki naj bi sodelovali s Shellom. Oktobra 1995 so na sojenju, kjer niso predstavili niti enega prepričljivega dokaza, ki bi potrdil obtožbo, obtožene proglasili za krive. Obsodili so jih na smrtno kazen z obešenjem, ki so jo kljub mednarodnemu ogorčenju izvedli naslednji mesec.

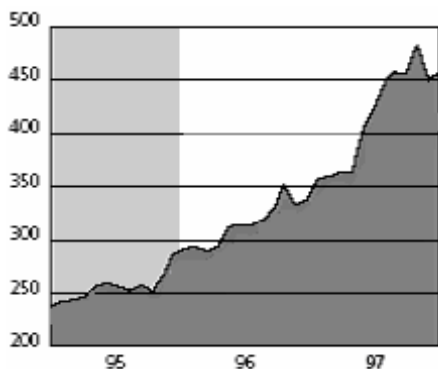
Shell se v sodni proces ni hotel vmešavati, saj je v njihovih načelih poslovanja zapisano, da se v pravne zadeve in politične procese države, v kateri poslujejo, ne vmešavajo. Ko je bila

obsodba razglašena, so sicer na nigerijskega predsednika naslovili priziv za pomilostitev, vendar pred tem niso pozvali k pravičnosti sodnega procesa, opustitvi obtožb ali znižanju kazni. Zaradi tega sta Greenpeace in Amnesty International močno kritizirala ravnanje podjetja. Shell je postal tarča kritik ne samo zaradi naravne škode okolju v Nigeriji, ampak tudi zaradi nevmešavanja v sodni proces, do katerega je prišlo prav zaradi njegovega poslovanja. Shell bi morda lahko rešil devet življenj, a se nigerijski vladi raje ni postavil po robu, saj je moral braniti svoj konkurenčni položaj in ostati v dobrih odnosih s tamkajšnjo vlado.

Shell si je poskušal povrniti ugled podjetja, ki skrbi za okolje, in je nekaj dni po usmrtni objavi, do se bo z nigerijsko vlado lotil projekta utekočinjenja plina. Projekt bi bil pozitiven za ljudi, saj bi se zmanjšala količina strupenega plina, ki nastaja pri izgorevanju. Vendar takrat ni bil pravi čas, da se Shell spusti v skupni projekt z vlado, ki je pred nedavnim usmrtila nedolžne ljudi. Shell je bil zaradi sodelovanja z nigerijsko vlado deležen še dodatnih očitkov, da jih zanima le posel in da še naprej podpirajo vojaško diktaturo.

Smrt Saro Wiwe je v Veliki Britaniji in drugod sprožila ogorčene proteste ne le v širši javnosti, ampak tudi pri delničarjih. Po Wiwovi smrti je cena Shellovih delnic močno padla (glej Sliko 13). Vodstvo je po šestih mesecih nadaljnjo poslovno polomijo zaustavilo šele potem, ko je najelo eno največjih agencij za stike z javnostmi na svetu, ki naj bi poskrbela za povrnitev ugleda in možnost učinkovitega lobiranja. Ta se je domislila, da bi bilo sveže sprejeta načela Shellovega delovanja dobro objaviti na lastni spletni strani (Repovž, 2004, str. 8).

Slika 13: Cena delnice na Londonski borzi (v centih)



Vir: Shell Annual Report 1997.

Zaradi mednarodnih pritiskov je moral Shell prepričati javnost, da se trudijo izboljšati življenjske razmere prebivalcev v delti Nigra. Na prvem mestu je prispevek državi, saj 90 % neto prihodka vsakega soda nafte pripade Nigeriji. Shell, Elf in Agip si delijo 1 USD na sod. Shell se je zavedal, da si mora povrniti ugled družbeno odgovornega podjetja, zato je

nigerijski vladi predlagal, da povečajo delež prihodkov namenjenih proizvodnim področjem. Delež se je povečal z 1,5 % povečal na 3 %. Na drugem mestu je neposredni prispevek k lokalnemu gospodarstvu območja Nigrove delte. Shell zaposluje veliko prebivalcev tamkajšnjega območja. Vendar se je število prebivalstva od leta 1960 do sredine leta 1990 povečalo kar štirikrat in prispevalo k zmanjšanju naravnih virov. Ko je SPDC prenehal vlagati, ker NNPC ni plačal svojega dela stroškov in se je aktivnost zato zmanjšala, se je nezaposlenost povečala in sledili so socialni nemiri. Shell prenaša v Nigerijo novo tehnologijo, ki je okolju prijazna in omogoča večjo učinkovitost operacij.

Shell sicer vedno več prispeva za boljše življenjske razmere prebivalcev v delti Nigra, vendar še vedno premalo. V Shellovem letnem poročilu zasledimo, da prispevki podjetja proizvodnim območjem iz leta v leto naraščajo in to daje vtis, da poskušajo izboljšati življenjske razmere na proizvodnih območjih. Prispevki so dovolj visoki, da se Shell uvršča med družbeno najodgovornejša podjetja na svetu, vendar prenizki, da bi vplivali na izboljšanje razmer prebivalcev ogroženih območij.

4.2.4. Managerske dileme v Nigeriji

Podjetje se je srečevalo z dvema težavama. Prva so bile ugrabitve, zastraševanje ter nenehne sabotaje Shellovih cevovodov. Da so sploh lahko poslovali, so potrebovali zaščito, zato so se oprli na nigerijsko vlado in vojaško policijo. Druga težava je bil, kako uskladiti socialne in okoljske argumente z ekonomskimi prioritetami. To so poskušali odpraviti z vlaganji v skupnost. Kljub temu, da so investirali veliko več kot ostala naftna podjetja na tem območju, odnosa s prebivalstvom nikakor niso mogli popraviti. V poskusih vzpostavitve dialoga z Ogoni so bili obtoženi podkupovanja.

Shell je na kritike o neizpolnjevanju mednarodnih okoljevarstvenih standardov odgovarjal, da je moral pri poslovanju v Nigeriji na prvem mestu upoštevati zakone države in zato ni mogel izpolnjevati okoljevarstvenih standardov. Pri navajanju lestvice odgovornosti skupine podjetij so na prvo mesto postavili delničarje, ki so jim sledili vsi povezani s podjetjem, npr. kupci, dobavitelji, zaposleni in drugi. Skrb za družbeno okolje se je uvrstila na zadnje mesto.

Shellova dejanja v Nigeriji kažejo naravo mednarodnih korporacij: dvoličen pristop do življenjskih vrednot in okolja. Kar se je dogajalo ljudstvu Ogoni, bi bilo v razvitih državah nedopustno.

Afera Nigerija je imela na notranjo moralo podjetja velik vpliv. Potreba, da morajo biti zaposleni in pogodbene stranke na tekočem z informacijami, in potreba, da so zaposleni in odjemalci pripravljeni braniti podjetje, je postala bistvena. To je vodilo do zrahljanja hierarhičnega ozračja v podjetju. Shell je moral zagotoviti, da se je o zaskrbljujočih temah veliko govorilo in da so bili vodilni v podjetju vedno pripravljeni na pogovor.

Po slabi koordinaciji pri aferi Brent Spar, ko se je Shell odzval neuskklajeno, so se pri Nigeriji odločili za bolj centraliziran prijem. Sredi novembra je koordinator za stike z javnostmi vsem evropskim operacijskim enotam naročil, naj v lokalnih časopisih izdajo oglas o Shellovem položaju in stališču v Nigeriji. Čeprav to ni bila ena od osrednjih tem v drugih državah, je večina to vseeno storila (Douglas, 2001, str. 4).

Izkušnja z Brent Sparom in Nigerijo je Shell prepričala, da mora odnose s svojimi delničarji jemati bolj resno in okrepiti odnose z mediji, s katerimi morajo managerji znati ustrezno komunicirati.

5. SHELL IN AFERA O RAZPOLOŽLJIVIH ZALOGAH

Leta 2004 je Shell znova postal tarča kritik. Tokrat ni šlo za onesnaževanje okolja, ampak za številke v bilanci podjetja.

5.1. POMEN ODKRITIH ZALOG ZA NAFTNE DRUŽBE

Naftna industrija je močno kapitalno intenzivna in pogosto zahteva investicije v dolgoročne ter visoko tvegane projekte za raziskave in proizvodnjo nafte in plina. Pomemben element pri teh investicijskih odločitvah je ocenjena količina nafte in plina, ki se jih lahko ekonomično pridobi.

Napovedati, kje se nafta nahaja, je ena od najtežjih stvari. Nove tehnike raziskovanja lahko povedo, katera struktura tal ima največjo možnost, da vsebuje nafto, vendar pa se ne da z gotovostjo trditi, da bodo nafto res našli, ne da bi izvrtali vrtno. Ker se torej ne da natančno določiti količine nafte, ki je pod površjem zemlje, se določajo zgolj verjetnosti, kje se nafta nahaja. Na teh verjetnostih slonijo ocene in podatki o količini zalog, ki jih naftna podjetja objavijo v javnosti. Podatki o zalogah so pomembni tako za obstoječe kot bodoče investitorje v naftna podjetja, saj predstavljajo prihodnje dobičke, ki bodo nastali zaradi njihovih investicij v naftne vrtnine in proizvodne obrate.

Zaloge so bistven del naftnega podjetja, ker določajo, koliko je možno v prihodnosti načrpati. Če se količina zalog zmanjša, je za investitorje podjetje manj vredno, kar povzroči padec cene delnic (Worry grows over Shell's reserves error, 2004). Če pa ima na primer podjetje dovolj odkritih zalog za nadaljnjih 10 let, ne da bi mu bilo treba odkrivati nove, je to za investitorje dobra naložba. Količina zalog je pomembna tudi za uspešnost zaposlenih, ki so lahko na podlagi tega nagrajeni. Količina zalog tako bistveno vpliva na vrednost naftnih podjetij. Podjetja se zato ukvarjajo z vrsto zalog, ki imajo glede na pravno ureditev različna imena. Pravila za določanje vrste zalog so med državami različna. Najbolj podrobno določena so pravila Ameriške vladne komisije za vrednostne papirje (SEC), ki zadevajo tudi Shell, saj njegove delnice kotirajo tudi na Newyorški borzi.

Zaloge nafte in plina so ocenjene količine obnovljivih ogljikovodikov, ki še niso proizvedene. Poznamo različne vrste zalog.

- Dokazane zaloge so količine nafte ali zemeljskega plina, ki jih je mogoče črpati (verjetnost črpanja je 90 %) pri trenutnih gospodarskih pogojih in obstoječi tehnologiji. Delijo se na dokazane, že razvite, odprte zaloge ter na dokazane, vendar še ne odprte zaloge. Odprte so tiste, za katere je na podlagi geoloških in tehničnih podatkov z veliko gotovostjo možno trditi, da se jih bo v prihodnjih letih lahko črpalo iz obstoječih nahajališč pri trenutnih gospodarskih razmerah s sedanjim načinom poslovanja (cene, stroški). Še neodprte zaloge so tiste, ki se jih bo črpalo iz novih ali že obstoječih vrtin, ki potrebujejo velike investicije za nadaljnje črpanje.
- Druga kategorija zalog so nedokazane zaloge, ki se delijo na dve podvrsti, in sicer na verjetne ter možne. Za verjetne zaloge obstaja 50 % verjetnost črpanja, za možne pa je verjetnost črpanja zelo majhna, in sicer 10 %.

Dokazane zaloge so izračunane na podlagi geoloških, tehničnih ter ekonomskih podatkov. Ker do zanesljivejših podatkov lahko pridemo šele, ko se črpanje nafte že začne, lahko to vodi do preklasifikacij zalog. Dejavniki, ki vplivajo na vrednost zalog, so lahko cene nafte in zemeljskega plina, količina nafte in zemeljskega plina, proizvedenega preteklo leto, dodatne količine zaradi novo odkritih naftnih polj, spremembe v stroških poslovanja, geološki podatki, preveč optimistične kalkulacije stroškov ali pa nerealna pričakovanja glede povpraševanja, vpliv novih tehnologij na obnavljanje virov, davki, pogodbene spremembe ter novi okoljevarstveni in drugi predpisi (Sever, 2004).

SEC od podjetij zahteva, da razkrijejo dokazane zaloge, ne pa verjetne in možne. Kot sem že omenila, je razdelitev zalog v kategorije v veliki meri odvisna od predvidevanj, ki se spreminjajo glede na vrsto dejavnikov. Z večanjem zaupanja oddelka raziskovanja in produkcije v svojo proizvodnjo podjetja pričakujejo, da bodo verjetne in možne količine prešle v dokazane. Včasih se zgodi, da zaloge preidejo v drugo kategorijo v obratni smeri. To se je zgodilo tudi Shellu. Zaloge so obstajale, vendar se je verjetnost za njihovo črpanje zmanjšala.

5.2. UGOTOVITVE O SHELOVEM ZAVAJANJU O NAFTNIH ZALOGAH

Da pridemo do dneva, ko je Shell objavil, da bo zmanjšal oceno zalog, je treba pogledati ozadje celotne afere, ki je v javnost prišlo med preiskavo podjetja aprila 2004.

Leta 1997 je proizvodnja na 35 let starem naftnem polju v Omanu začela upadati, in sicer za kar 5 % letno. To je za Shell pomenilo težave, saj je že imel postavljene proizvodne cilje, ki jih je moral doseči. V ospredje so zato postavili potrebo po sodobni tehnologiji, da bi povečali proizvodnjo. Pomembno je tudi dejstvo, da je istočasno sektor raziskave in proizvodnja v Londonu dobil novega direktorja, Philipa Wattsa, ki je hotel postati predsednik družbe. Da bi dosegel svoj cilj, se je moral izkazati. Do leta 2000 so ocenjene dokazane zaloge v Omanu

naraščale in sektor raziskovanja in proizvodnje je prispeval velik delež dobička celotnega podjetja. Zaradi tega uspeha je Watts junija 2001 postal predsednik družbe (Smyth, 2004). Njegovo prejšnje mesto je nasledil Walter van de Vijver.

Kmalu po prevzetju vloge vodje raziskovanja in proizvodnje je Vijver ugotovil, da so številke o ocenjenih zalogah previsoke. Postal je zaskrbljen, da bi te številke lahko zavajale tržne analitike, in o tem obvestil Watta. Med njima je potekalo več pogovorov in elektronskih pisem na to temo. Watts se na Vijverjeve skrbi ni oziral in je zahteval, da mora podjetje dosegati dobre poslovne rezultate in da mora RRR doseči vrednost vsaj 100 % (RRR za leto 2001 je znašal le 74 %), saj so konkurentje, Exxon in BP, imeli RRR, ki je bil višji od 100 % (Cummins, Latour, 2004, str. A1). S tem so zavajali borzne analitike in investitorje, ki so delnice Shella kupovali po previsoki ceni. Vijver je sodelavcem naročil, da je treba obdržati visok RRR. Vodilni so upali, da se bo sčasoma situacija izboljšala in da jim zaradi rasti v prihodnosti ne bo treba razkriti napihovanja zalog. Vendar pa gospodarska rast ni bila pričakovana.

V začetku decembra 2003 je osebje sektorja raziskovanje in proizvodnja pripravilo zapisnik, v katerem je bilo navedeno, da je približno 2,3 mrd boe dokazanih zalog nafte napihnjenih. Zapisnik je vseboval pravni nasvet odvetniške pisarne, ki je Shell opozorila, da mora informacije o resničnih zalogah razkriti čim prej. Nerazkritje bi pomenilo kršenje zakona ZDA o poslovanju z vrednostnimi papirji in zahtev za kotiranje na borzi. Vijver je ob prejetju tega zapisnika postal zelo zaskrbljen in od enega od avtorjev zahteval, naj ga uniči, vendar se to ni zgodilo. Ta zapisnik, rezultati proučitve zalog ter pregled poslovanja v Nigeriji in Omanu, so vodili k notranji reviziji konec leta 2003, ki je dejansko stanje razkrila januarja 2004.

9. januarja 2004 je Shell po notranji reviziji objavil, da bo zmanjšal ocene zaloge nafte in plina za približno 3,9 mrd boe. To je znašalo približno 20 % Shellovih dokazanih zalog, kar je tudi največja preklasifikacija zalog podjetja. Objava je šokirala finančne trge in naftno industrijo. Kmalu po objavi je cena delnice padla za 7 % (Gautam, Gupta, 2004, str. 2). Podjetje je zagotovilo, da ni nobenih sprememb v količini zalog, le da je črpanje potekalo počasneje, kot so sprva mislili. Po besedah vodilnih je bilo 90 % dokazanih zalog preklasificiranih v kategorijo dokazanih, a še nerazvitih (Sever, 2004). Podjetje je prav tako zagotovilo, da bo večina zalog sčasoma prešla nazaj v dokazane in že odprte. Vendar pa je količina zmanjšanja zalog zastavila vprašanja o določilih glede njihove klasifikacije.

V začetku februarja je Shell objavil nerevidiran izkaz uspeha za leto 2003, vključno s podrobnostmi o preklasifikaciji zalog. Razkrili so, da so zaposlili Davis, Polk & Wardwell, eno od vodilnih svetovnih odvetniških pisarn, ki je imela nalogo, da razišče okoliščine, ki so vodile k znižanju zalog. SEC je objavil, da bo uvedel uradno preiskavo o zmanjšanju zalog. Kmalu za tem sta Watts in Vijver odstopila.

Podjetje je zaloge nafte in plina z 19,5 mrd znižalo na 15,6 mrd boe, zaradi česar se je življenjska doba možnega črpanja zalog s 13,4 skrajšala na 10,6 let. Narasli so petletni povprečni stroški raziskovanja in produkcije, in sicer s 5,49 na 12,57 USD na sod, kar je 128 % več kot znašajo povprečni stroški v tej dejavnosti, to je 5,51 USD na sod (Royal Dutch Petroleum/Shell Transport and Trading Company Securities Litigation, 2004, str. 1). Shell je za svojimi konkurenti zaostajal tudi glede na RRR. Če ne upoštevamo zmanjšanja zalog, je ta za leto 2003 znašal 98 % (Arnold, 2004).

18. marca 2004 je Shell dokazane zaloge zmanjšal za dodatnih 250 mio boe in objavo letnega poročila odložil za dva meseca. Tržna vrednost podjetja se je zmanjšala za 1,5 mrd GBP (2,67 mrd USD). Pod pritiskom kritik so pooblastili tudi Ryder Scott, eno od vodilnih svetovalnih firm za vrednotenje zalog v naftni industriji, da oceni Shellove zaloge. Pregledanih je bilo 300 naftnih polj, ki so pokrivala okoli 90 % Shellovih zalog. Ta so vključevala vsa naftna polja podjetja in pridruženih podjetij, katerih zaloge so znašale več kot 10 mio boe (The report to the Group Audit Committee and the reserves recategorisation, 2004). Od prve objave zmanjšanja zalog januarja pa do začetka aprila je cena Shellovih delnic padla za 12 % (Louth, 2004).

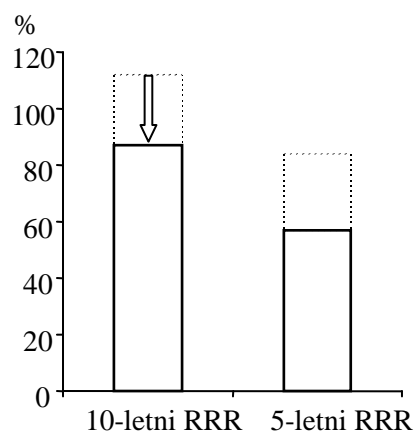
19. aprila 2004 sta podjetji Ryder Scott in Davis Polk and Wardwell objavili poročilo, kjer je bilo zapisano, da je Shell zaloge zmanjšal za 4,35 mrd boe, kar je znašalo približno 22 % zalog. To je bilo 200 mio boe več kot je znašala prejšnja ocena. Poročilo je tudi razkrilo, da so uslužbenci na vodilnih položajih v podjetju že nekaj časa prikrivali resnične podatke o zalogah.

Tretjina zmanjšanih zalog je bila povezanih s količino, ki jo je prej Shell označil za dokazane in že razvite zaloge. Po preklasifikaciji so zaključne bilance dokazanih zalog za leti 2002 in 2003 znašale 15,0 in 14,5 mio boe. Konkurentom je šlo veliko bolje, Exxon Mobil je imel konec leta 2003 21,0 mio boe, BP pa 18,3 mio boe. Približno 50 % zmanjšanja zalog je bilo pripisanih vključitvi dokazanih zalog Shellovega 28,75 % deleža v Gorgon Joint Venture (GJV) projektu na zahodni obali Avstralije in nekaj projektih v Nigeriji. Shell je začel knjižiti zaloge plina v Avstraliji leta 1997 na podlagi pričakovane prodaje in proizvodnje, do česar kasneje ni prišlo. Njegova partnerja pri tem projektu, Exxon Mobil in Chevron Texaco, sta bila bolj previdna in teh zalog nista knjižila (Worry grows over Shell's reserves error, 2004).

Po reviziji je Shell popravil svoj RRR za leto 2003 na 60 %, ki je bil znatno nižji kot povprečni RRR njegovih konkurentov. RRR podjetja Exxon Mobil je znašal 116 %, BP pa 152 %. Življenjska doba zalog konec leta 2003 je bila popravljena na 10,2 leti (Exxon Mobil 13,3 in BP 12,9 let). Stroški raziskovanja in razvoja so narasli s 4,27 USD na 7,9 USD na sod. Stroški konkurentov so bili znatno nižji, Exxon Mobil 3,93 USD, BP pa 3,73 USD (Logan, 2004).

Slika 14 na strani 35 prikazuje vpliv znižanja zalog na povprečni RRR v Shellu. Povprečni desetletni RRR je izračunan za obdobje od leta 1994 do 2003, povprečni petletni RRR pa za obdobje od leta 1999 do 2003. Razvidno je, kako velik vpliv ima zmanjšanje ocenjenih zalog podjetja na njegov RRR.

Slika 14: Vpliv znižanja zalog na povprečni RRR v Shellu



Vir: Agarwala, 2004.

Zmanjšanje ocenjenih dokazanih zalog nafte v manj gotove kategorije je povzročilo zaskrbljenost med investitorji. Cena delnic Shell Transport & Trading Co. je na Londonski borzi v enem tednu za 0,76 % padla na 390 penijev (7,06 USD) (Gardiner, 2004). V Shellu so povedali, da bodo čisti dobiček podjetja od leta 2000 do 2003 v povprečju zmanjšali za 100 mio USD, kar je znašalo manj kot 1 % letno.

Tabela 2: Vpliv zmanjšanja zalog na Shellov dobiček v letih od 2000 do 2003

Leto	2000	2001	2002	2003
Zmanjšanje dobička v mio USD	(90)	(40)	(100)	(130)

Vir: The Report to The Group Audit Committee and The Reserves Recategorisation Review, 2004.

V Tabeli 2 vidimo, da je zmanjšanje zalog vplivalo tudi na dobiček podjetja. Mislim, da je tukaj najbolj razvidno, da je Watts hotel na vsak način dosegati dobre poslovne rezultate in da je bil na podlagi teh tudi nagrajen.

Shell je pod pritiskom delničarjev odstavil finančno direktorico Judith Boynton, ki je bila odgovorna za računovodske izkaze podjetja. Zaradi že tretjega zmanjšanja zalog in revizorjevega poročila o preteklem knjiženju podjetja, ki je osvetlil dolgotrajne slabosti

vodenja podjetja z velikimi odmiki od SEC pravil, sta agenciji Standard and Poor in Moody znižali bonitetno oceno podjetja.

Maja 2004 je Shell zopet znižal svoje zaloge. Sedaj je skupno zmanjšanje znašalo 4,47 mrd boe. Mesec kasneje je Shell objavil pospešeno revizijo upravljanja podjetja in pregled njihove neobičajne strukture ter popravne ukrepe za izboljšanje obračunavanja zalog. Julija leta 2004 je privolil v plačilo kazni ameriškim in britanskim oblastem v višini 150 mio USD (Royal Dutch Petroleum/Shell Transport and Trading Company Securities Litigation, 2004, str. 18). Oktobra so objavili, da bodo matični podjetji združili v eno in zaloge za leto 2003 še dodatno znižali za 900 mio boe. Kljub objavi znižanja zalog je javnost tokrat reagirala pozitivno in pozdravila odločitev podjetja o združitvi.

5.3. REAKCIJE DELNIČARJEV, DRŽAVE IN JAVNOSTI

Shellovo prevrednotenje zalog je analitikom zastavilo vprašanja, kako naftne družbe knjižijo zaloge in kako jih definirajo. To je bil vzrok za standardizacijo računovodstva naftne panoge. SEC je začel preiskovati vzroke za sporne Shellove zaloge. Kmalu po objavi Shella je BP objavil, da so ocene dokazanih zalog za konec leta 2003 zmanjšali za 2,5 %, kar je znašalo 445 mio boe. Prav tako je konec leta 2003 energetska družba El Paso Corporation objavila 34 % zmanjšanje ocene naftnih zalog (Gautam, Gupta, 2004, str. 2).

Analitiki so menili, da v Shellovem primeru ni šlo za kazensko kršitev, saj ni bilo nikakršnega pravnega standarda ali sporazuma o metodah vrednotenja zalog v naftni industriji. SEC smernice za knjiženje dokazanih zalog so dovoljevale, da se poslovodstvo samo odloči o metodi vrednotenja in klasifikaciji zalog. Analitik iz Wood Mackenzie je trdil, da podjetje ni zmanjševalo števila sodov, ampak samo čas, ko so bili napolnjeni. Zaskrbljujoča pa je bila velikost znižanih zalog, saj je bila največja v zgodovini naftne industrije.

Podjetja, ki ne prikazujejo zalog po SEC pravilih, lahko poleg dokazanih prikažejo tudi verjetne zaloge, ki kažejo možnosti črpanja v prihodnosti. Po mnenju Deutsche Banka je tako vrednotenje podjetij najboljše. Vendar pa Shell in Exxon Mobil ne poročata o teh zalogah, saj po SEC to ni dovoljeno. Zato Shell ni smel vključiti zalog, ki jih je knjižil v Avstraliji leta 1997, čeprav naj bi bile te proizvedene, saj povpraševanje po plinu narašča (Laherrere, 2004, str. 8). Edino v ZDA podjetja o verjetnih zalogah ne smejo poročati.

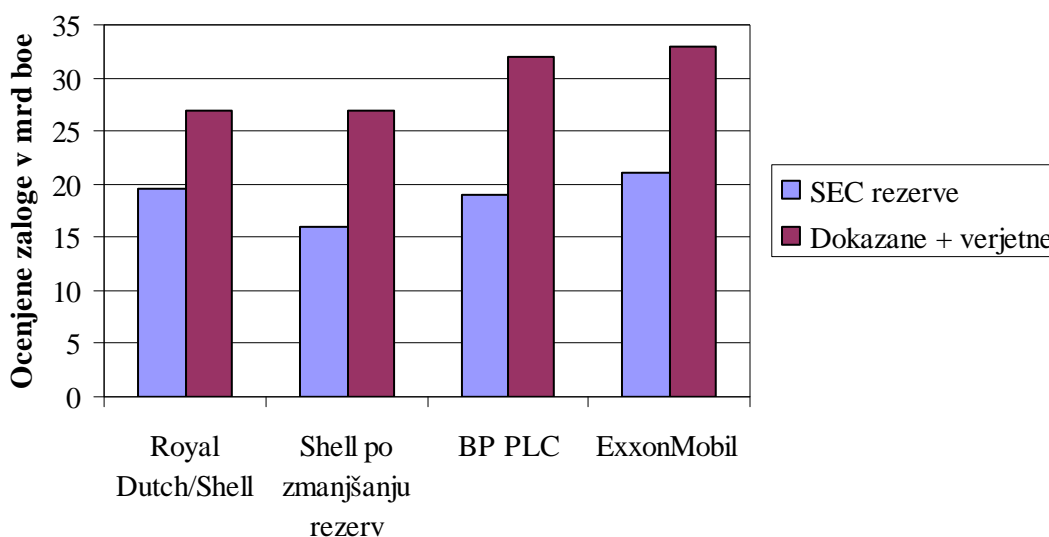
Slika 15 na strani 37 kaže, da je imel Shell zaradi zmanjšanja zalog, po SEC standardih, 1.1.2003 16 mrd boe dokazanih zalog, z vključitvijo verjetnih pa kar 27 mrd boe. Glede na ta način vrednotenja je Shell že bližje svojima največjima konkurentoma.

Tretjina preklasificiranih zalog je bila knjižena v Nigeriji. Analitiki so menili, da je Shell več zalog prikazal zato, da bi si s strani nigerijske vlade zagotovil financiranje skupnih projektov.

Obstajajo tudi domneve, da je Nigerija za to vedela, vendar ni ukrepala, ker je hotela količino zalog obdržati na visoki ravni in si s tem pridobiti večji delež v naftnem kartelu OPEC.

Investitorjev ni najbolj šokirala sama preklasifikacija zalog, saj ta ni bila neobičajna, ampak količina zalog ter brezobzirnost objave, ko se Watts ni pojavil na konferenci januarja 2004. Investitorji so bili zaskrbljeni, saj se je izkazalo, da je podjetje, ki se je predstavljalo kot pošteno, v svojih poslovnih knjigah v resnici goljufalo. Zato je leta 2004 cena delnic Shell Transporta na londonski borzi za 1,5 % padla na 472,25 penijev (8,90 USD), cena delnic Royal Dutch pa je na borzi Euronext za 1,3 % padla na 45,62 evra (59,4 USD) (Shell cuts oil reserves again, 2005).

Slika 15: Ocenjene zaloge nafte in zemeljskega plina vodilnih naftnih družb 1. 1. 2003



Vir: Laherrere, 2004, str. 10.

Analitiki so opozorili, da je eden od glavnih razlogov za prezgodnje knjiženje ugotavljanje uspešnosti poslovanja zaposlenih na podlagi vknjiženih zalog. Predlagana je bila tudi okrepitev revizijske službe, tako da bi imela večja pooblastila in neodvisnost, saj v Shellu ni imela jasno opredeljenih nalog in odgovornosti. Podjetje bi moralo spremeniti tudi kulturo podjetja in dati večji poudarek poštenosti in upoštevanju pravil. Poslovodstvo podjetja mora zagotoviti skladnost knjiženja zalog s pravnimi določili.

5.4. SPREMEMBE V SHELLU KOT REAKCIJA NA RAZKRITJE

Sprva je izgledalo, da je šlo za nesporazum, saj zaradi tega škandala ni manjkalo nič denarja, objavljeni dobički in bilance pa so bili pravilni. Vendar pa je ena izmed največjih naftnih družb na svetu izgubila tri vodilne delavce, med katerimi sta bila predsednik družbe in finančna direktorica. Še več, trg je družbo prisilil, da se preoblikuje (Brooks, 2005, str. 94).

Pri Shellu so vedeli, da je povrnitev zaupanja in kredibilnosti poročanja o zalogah zelo pomembna. Tako so se po reviziji 19. aprila 2004 odločili za naslednje izboljšave. Revizorji zalog morajo sedaj poročati notranji revizijski skupini. Poročanje o zalogah znotraj sektorja raziskovanja in proizvodnje naj poteka bolj skozi tehnično kot plansko službo. Navodila o knjiženju zalog morajo vključevati jasno opredeljene definicije zalog ter pravila za ugotavljanje novih dokazanih zalog. Potrebna je uskladitev in odprava nasprotij s SEC. V celoti bo velik poudarek na povečanju števila zaposlenih v managementu upravljanja zalog, kjer bosta zaposlena tudi dva notranja revizorja, v revizijskem procesu pa bodo sodelovali tudi zunanji strokovnjaki. Pogostost pregledovanja zalog v posamezni državi bo povečana. Nagrajevanje zaposlenih ne bo odvisno od vknjiženih zalog, kot je to prej veljalo za nekatere zaposlene vključno z vodilnimi. Vpeljan bo program usposabljanja zaposlenih v sektorju raziskovanje in proizvodnja, ki bo zagotovil, da bodo pravila in zahteve SEC razumljene in spoštovane.

Shell je spreminjal svojo organizacijsko strukturo že od sredine devetdesetih let, in jo iz organizacije, ki upravlja z več kot 140 operacijskimi enotami, spremenil v eno podjetje s štirimi glavnimi dejavnostmi. V preteklih dveh letih je bil ustanovljen poenostavljen odbor izvršilnih direktorjev, ki je vključeval generalne direktorje glavnih dejavnosti, finančnega direktorja in predsednika odbora.

Težava je bila sama struktura podjetja. Imelo je dva upravná odbora (za britanski in nizozemski del) in zastarelo vodenje, ki je zmanjševalo transparentnost poslovanja. Kljub enotnemu vodstvu podjetja je bila večina ostalih funkcij razdeljena med dve državi in vsakodnevno odločanje je bilo dolgotrajno, saj je potekalo skozi številne odbore. Poleg tega je bilo za poslovanje nizozemskih podjetij značilno, da se je v podjetju vse odločalo za zaprtimi vrati. Financiranje prav tako ni bilo enostavno. Ustanovitveni podjetji sta posebej kotirali na različnih borzah in oblikovali svojo zadolžitev, kar lahko predstavlja problem pri pripojitvah. Po besedah delničarjev je podjetje njihov interes postavljalo v ozadje.

Zaradi pritiska delničarjev se je podjetje odločilo, da matični podjetji združi z enim odborom in enim generalnim direktorjem, da bi zagotovilo večjo transparentnost in odgovornost podjetja. Po besedah van der Veera je bila na prvem mestu nadomestitev zalog pri nadaljnji rasti podjetja, kar bo izboljšalo tudi konkurenčni položaj in povečalo donosnost za delničarje. Potrebne bodo tudi nove investicije, ki bodo zadevale področja, kjer obstaja možnost za nadaljnjo rast in dvig cen. Odločili so se, da se bo Shell osredotočil na tista naftna polja, kjer podjetje pričakuje, da bo načrpalo več kot 100 mio boe. Do konca leta 2009 naj bi se zaloge povečale za 13 mrd boe. Postavili so si cilj, da bo povpečni RRR do konca leta 2008 znašal vsaj 100 % (Shell seeks to reassure investors, 2004).

Delničarji so poleg pritiskov na podjetje, da spremeni svojo strukturo, vplivali tudi na spremembe v vodstvu. Že od januarja 2004 so zahtevali odstop Wattsa, vendar je na mestu predsednika družbe Shell Transport and Trading Company ostal vse do 3. marca 2004. Sledila

je vrsta sprememb v upravi podjetja. Jeroen van der Veer, predsednik družbe Royal Dutch, je Watta nasledil kot predsednik odbora poslovnih direktorjev. Lord Oxburgh je bil imenovan za začasnega neizvršilnega predsednika družbe Shell Transport. Walter van der Vijver je odstopil. Generalni direktor Shell Transporta je postal Malcolm Brinded, ki deluje tudi na področju plina in energije. Rob Routs je poleg dejavnosti naftne proizvodnje prevzel še van der Veerovo odgovornost za kemično dejavnost.

Vodilni managerji so zaradi škandala ostali brez nagrad. Letnemu dodatku v višini 1,2 mio evrov se je odpovedal tudi van der Veer. Ostali managerji, ki so bili odpuščeni, so se morali odpovedati nagradam v višini več milijonov evrov v koncernu. Med te sodi tudi Watts, ki je bil marca prisiljen v odstop (Managerji koncerna Shell ostali brez nagrad, 2004).

5.5. NAUK

Shell je moral zaradi škandala popraviti poročilo o poslovanju za leto 2003. Čisti letni dobiček se je znižal za 203 mio USD in je znašal 12,5 mrd USD. Kljub temu je družba za kar 27 % preseгла dobiček iz leta 2002 v višini 9,72 mrd USD (Shell popravil poročilo o poslovanju v letu 2003, 2004). Prihodki koncerna so bili med letoma 2000 in 2004 nižji za 700 mio USD, kar znaša odstotek skupnih prihodkov v tem obdobju.

Ena od težav Shella je bila, da podjetje ne prikazuje verjetnih zalog, kar je dajalo vtis, da zaloge ne obstajajo oziroma da nikoli niso. Nikjer ni bilo videti, da so te zaloge samo prešle v drugo kategorijo. Vendar to ni bilo vse. Podjetje je napačno predstavilo svoj RRR, ki je osnovni indikator za prihodnjo profitabilnost podjetja (Brooks, 2005, str. 94).

Shellov primer je v ospredje postavil pomanjkanje standardizacije definicij kategorij naftnih zalog. Čeprav so mnogi analitiki menili, da je najboljša, če ima podjetje dokazane in verjetne zaloge, je SEC zaradi večje preglednosti trga dovolil le knjiženje dokazanih zalog. Pravila SEC glede naftnih zalog so bila postavljena že leta 1940, ko je večina naftnih polj uporabljala poceni naftne vrtine, medtem ko nahajališča pod morjem še niso bila odkrita. Podjetja niso smela ocenjevati zalog na podlagi seizmičnih slik z moderno računalniško tehnologijo, ki je sicer prevladujoča metoda pri podjetjih, ampak je bilo zaloge možno prikazati le, če sta že obstajala transportni sistem in kupci. Poleg tega so bili prisiljeni uporabljati cene zadnjega meseca obračunskega leta za primerjavo donosnosti naftnega nahajališča. Vendar pa to pravilo ne upošteva dejstva, da bodo nekatera polja proizvajala več desetletij in bi bilo zato primerneje uporabiti povprečne cene za daljša obdobja (Louth, 2004). Vrednotenje zalog na podlagi tekočih cen nafte, ko so te visoke, se je pri nekaterih naftnih družbah odražalo kot predčasno knjiženje zalog.

Analitiki so predlagali, da zaloge naftne industrije pregledajo neodvisni revizorji, s čimer bi zagotovili večjo transparentnost in večjo odgovornost podjetij do investitorjev. SEC bi moral igrati glavno vlogo, podjetja pa bi morala imeti knjigovodska pravila v skladu s SEC pravili.

Ta bi morala biti tudi bolj jasna in enostavna, da bi jih razumeli naftni inženirji, finančniki in ostali, ki so povezani z opredeljevanjem zalog. Pojavila so se tudi vprašanja, ali bo SEC določil neodvisne revizorje, ki bodo pregledovali zaloge, ali večjo transparentnost poročanja o zalogah ali pa standardizacijo kategorij zalog (Sever, 2004).

6. SKLEP

Nafta je strateška in redka surovina, zato ima v mednarodnih odnosih med državami velik pomen. Države, ki so bogate z naravnimi viri, pomembnimi za svetovno gospodarstvo, imajo v svetu precejšnji moč. Prav tako je z naftnimi družbami.

V času močne konkurence se na naftnem trgu obdržijo le velike družbe. Pomembno je, da imajo nahajališča nafte in zemeljskega plina, ki so bogata in omogočajo črpanje v prihodnosti. Ko se vir izčrpa, je treba raziskati nova področja za črpanje, ki jih je težko najti, saj jih je veliko že izčrpanih ali pa sedanja tehnologija ne dopušča ekonomičnega črpanja. Poleg tega so stroški raziskovanja visoki. Posledica je, da so se podjetja začela združevati. Pri združitvi podjetje pridobi nova nahajališča, trge in zmogljivosti, kar omogoča boljše nastopanje na trgu.

V zadnjem času, ko se je pomembnost kemične industrije povečala, je za naftno družbo prednost, če ima v podjetju tudi sektor, ki se ukvarja s petrokemično industrijo. Kemična industrija ima vedno pomembnejšo vlogo v svetu, saj proizvaja pomembne elemente za industrijo, ki izdeluje proizvode za vsakdanje življenje. Najpomembnejša osnovna elementa kemične industrije sta nafta in zemeljski plin, in sicer kot energenta in kot osnovna elementa za proizvodnjo.

Za sodobno naftno družbo je bistveno, da obvlada celotno verigo od naftnih črpališč, rafiniranja, transporta do prodaje derivatov. Pomemben del naftnega podjetja so ocenjene zaloge, ki prikazujejo, koliko nafte ali zemeljskega plina bo mogoče načrpati v prihodnosti. Z vidika investitorjev pa prikazujejo privlačnost družbe, saj ti na podlagi zalog predvidevajo, kakšno bo poslovanje podjetja v prihodnje.

Naftno multinacionalno podjetje Shell ima svoje dejavnosti v vseh segmentih naftne industrije. Od ostalih družb se razlikuje po tem, da ni sodelovalo v valu združitve, ki so naftno industrijo zajele v 80. in konec 90. let 20. stoletja. Kljub temu se podjetje med naftnimi družbami uvršča na tretje mesto, in sicer za BP in Exxon Mobilom.

Naftna industrija je zelo dobičkonosna, vendar prinaša koristi le naftnim podjetjem. Negativne posledice pa so onesnaževanje okolja in slabšanje razmer prebivalcev, ki živijo na območjih, kjer se nahajajo naftni in plinski viri. Tudi Shell ni izjema. V Nigeriji je s svojim delovanjem onesnaževal okolje, kar je močno poslabšalo življenjske razmere prebivalstva in jih prisililo k protestom proti Shellu. Ta se iz Nigerije ni hotel umakniti, saj ima tam največja črpališča nafte, poleg tega pa je imel podporo vlade, ki je s pomočjo policije proteste prekinila

tudi na nasilen način. Leto kasneje, ko je podjetje hotelo potopiti svojo zastarelo naftno ploščad v morje, je postalo tarča napadov okoljevarstvene organizacije Greenpeace. Ta se je proti Shellu bojevala z močno medijsko kampanjo in ga nazadnje prisilila, da je načrt potopitve opustil, kljub temu da so raziskave pokazale, da bi bila potopitev za okolje najboljša rešitev.

Leta 2004 se je Shell znova zapletel v škandal, ko je lažno prikazoval zaloge nafte in zemeljskega plina. V podjetju so vodilni že pred izbruhom afere vedeli, da so ocene zalog previsoke, vendar niso hoteli zaostajati za konkurenco, ki je imela v tistem času visoke RRR kazalnike. Podjetje je s tem zavajalo investitorje, ki so kupovali Shellove delnice po previsoki ceni. Upali so, da bodo sčasoma uspeli nadomestiti te zaloge, vendar jim ni uspelo in so morali leta 2004 ocenjene zaloge zmanjšati za 4,5 mrd boe. Podjetje je odpustilo tri vodilne delavce in se odločilo, da združi matični podjetji pod enim vodstvom, da bi zagotovili večjo transparentnost in odgovornost.

Shellov primer opozarja na značilne probleme uresničevanja družbene odgovornosti sodobnih podjetij, in sicer na področjih varstva okolja, skrbi za širše interese okolja, v katerem posluje, ter transparentnega in poštenega poročanja o dejstvih, ki so bistvena za oceno tržne vrednosti podjetja. Shellovo vodstvo je sicer ob neenotnih standardih ocene vrednosti zalog nafte in plina zavajalo potencialne investitorje in regulativne agencije, zato je ob razkritju tega ravnanja morale oditi več vodilnih oseb, podjetje pa je šlo tudi v celovito reorganizacijo, da bi povečalo preglednost poslovanja in prenovilo svoj ugled v poslovni javnosti. To kaže, da tudi velika podjetja na neetično ravnanje niso odporna, kar ima danes ob javnem razkritju za posledico znižanje tržne vrednosti podjetja in druge nujne ukrepe za ohranitev ugleda.

LITERATURA

1. Agarwala Sarika et al.: Comparative Operational & Financial Analysis. Huston (TX) : University of Huston, Bauer College of business.
[URL: <http://www.bauer.uh.edu/UHGEMI/presentations.htm>], 13.4.2004.
2. Arnold James: Can We Still Be Sure of Shell?. BBC News Online business reporter.
[URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3461145.stm>], 5.2.2004.
3. Bickerton Ian et al.: Marriage After a Century of Cohabitation: Shell Prepares for the Next Merger Round. Financial Times, London, 28.6.2005, str. 13.
4. Bickerton Ian: Shocks Inside Shell: How One of the World's most Admired Companies Changed Its Culture and Lost Its Way. Financial Times, London, 18.6.2004, str. 11.
5. Boulton Leyla, Corzine Robert: Greenpeace Admits Brent Spar Blunder: Environment - Pressure Group Apologises to Shell After Publicising Incorrect Oil Data. Financial Times, Washington (D.C.), 6.9.1995., str. 8.
6. Brooks Mike: Financial Reporting: Accounting for Oil Reserves – Mystery of The Disappearing Reserves. Financial Times, London, april 2005, str. 94.
7. Brown K.: Heseltine Seeks to Limit Embarrassment: Brent Spar – Ministers Defending Sinking Policy as Shell Rebuffs Prime Minister's Report. Financial Times, Washington (D.C.), 21.6.1995, str. 10.
8. Cantwell John, Santangelo Grazia D.: M&As and the Global Strategies of TNC's. The Developing Economies, Chiba, 40(2002), 4, str. 400–434 .
9. Cummins Chip, Latour Almar: How Shell's Move To Revamp Culture Ended in Scandal. The Wall Street Journal, New York (N.Y.), 2.11.2004, str. A1.
10. Diermeier Daniel: Shell, Greenpeace and Brent Spar. Stanford (CA) : Graduate School of Business Stanford University, 1995. 19 str.
11. Douglas Rob: Belgian Shell: Avoiding a Potential Public Relations Disaster. ECCH Collection. London: City University Business School, 2001. 15 str.
12. Gardiner Beth: Shell Report Exposes Lies on Oil Reserves. New York (N.Y.) : Associated Press. [URL: <http://www.commondreams.org/headlines04/0419-08.htm>], 19.4.2004.
13. Gautam, Vivek Gupta: Royal Dutch/Shell Oil Reserves Controversy. ECCH Collection. Hyderabad: ICFAI Center for Management Research , 2004. 13 str.
14. Gielen D.J., Groenendaal B.J.: The Future of the Petrochemical Industry - A Markal-Matter Analysis. ZG Petten : Energy Research Centre of the Netherlands, 1999. 52 str.
15. Hamilton Jo et al.: Oil Corporations. Beyond Oil. Oxford : Oxford Greenprint, oktober 2004, str. 13.
16. Hart Jeffrey A., Spero Edelman Joan: The Politics of International Economic Relations. London : Routledge, 2000. 445 str.
17. Hendry John: Shell in Nigeria. ECCH Collection. Cambridge : University of Cambridge, 2000. 18 str.
18. Klein Naomi: No Logo. New York (N.Y.) : Picador, 2002. 528 str.

19. Laherrere Jean: Shell's Reserves Decline and SEC Obsolete Rules. Energy Politics, FNI Publications. 11. str.
[URL: <http://www.oilcrisis.com/laherrere/ShellDecline2004.pdf>], 27.2.2004.
20. Lascelles D. et al.: Brent Spar Dents Oil. Giant's Pride Rather Than its Profits. Financial Times, Washington (D.C.), 10.6.1995, str. 13.
21. Leskovič Vendramin Tjaša: Nafta kot sredstvo zunanje politike držav Bližnega Vzhoda. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 69 str., 8 pril.
22. Logan Eloise: Shell Reserve Recategorization Problems.
[URL: <http://www.platts.com/Oil/Resources/News%20Features/shell/2.xml>], 3.5.2004.
23. Louth Nick: Vanishing Oil and Gas Reserves.
[URL: <http://money.msn.co.uk/investing/insight/specialfeatures/activeinvestor/oilreserves/default.asp>], 10.3.2004.
24. Luraschi Eduardo, Petterson Graham, Subroto : Viewpoint 1992-1994; A Selection of Speeches by Dr. Subroto. Vienna : OPEC, 1994. 378 str.
25. Madden James, Savla Priti, Singh Balaji B.: U.S Gulf Coast Petrochemical Industry 2005-2015 Forecast & Options. Houston (TX) : Chemical Market Resources Inc, 2005. 9 str.
26. Mrak Mojmir: Nafta in kolektivna naslonitev na lastne sile držav v razvoju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1981. 201 str.
27. Passow Samuel, Watkins Michael: Sunk Costs: The Plan to Dump the Brent Spar (A). Boston : Harvard Business School, 2003. 14 str.
28. Repovž Mija: Sočutni kapitalizem - iluzija ali realnost? Delo, Sobotna priloga, Ljubljana, 46(2004), 37, str. 8-9.
29. Sever Megan: (Re)Classifying Oil Reserves.
[URL: <http://www.geotimes.org/mar04/resources.html>], marec 2004.
30. Smit Han T. J.: Investment Analysis of Offshore Concessions in The Netherlands. Financial Management, Tampa (FL), 26(1997), 2, str. 5-17.
31. Smyth Ekin Michael: Shell's Crisis & the Clash of Capitalism.
[URL: <http://www.btinternet.com/~wordsmyth/Shellwhoknew.htm>], 13.5.2005.
32. Tucker Keith: Oil Companies Explore New Fiscal Regimes. International Tax Review, London, 4(1993), 7, str. 13-15.
33. Waters Malcom: Globalization. London : Routledge, 2000. 272 str.
34. Weston C.: Sea Burial Ruled out for Brent Spar. The Guardian, London, 1995, str. 5.
35. Weston Fred J.: The Exxon-Mobil Merger: An Archetype. Los Angeles : The Anderson School at UCLA, Financial Management Association, 2002. 49 str.
36. Wright Andrew: Royal Dutch/Shell Group Structure and Governance Proposals. Boston (MA) : State Street Global Advisors Ltd., 2005. 4 str.

VIRI

1. About BP. [URL: <http://www.bp.com/genericsection.do?categoryId=2&contentId=2001041>], 10.11.2005.
2. About Chevron. [URL: <http://www.chevron.com/about/>], 10.11.2005.

3. About Exxon Mobil. [URL: http://exxonmobil.com/Corporate/About/Corp_About_XOM.asp], 10.11.2005.
4. Annual Statistical Bulletin 2004. OPEC. [URL: <http://www.opec.org/>], 10.10.2005.
5. Big Five gasoline squeeze. Oligopoly Watch. [URL: <http://www.oligopolywatch.com/2004/06/12.html>], 12.6.2004.
6. Biteks. [URL: <http://www.biteks.si/zanimivosti.php> 07.11.2004], 7.11.2004.
7. Brent Field Spar to Be Abandoned in UK Deep Water. [URL: <http://ogj.pennnet.com/search/search.cfm?keywords=shell+brent+spar&searcharea=7&si=OGJ&x=5&y=11>], 27.11. 1995.
8. Cefic review 2004–2005. Cefic. [URL: <http://www.cefic.org/>], 10.11.2005.
9. Energy Consumption by Fuel – 1998. Energy Information Administration. [URL: <http://www.eia.doe.gov/emeu/mecs/iab98/chemicals/fuel.html>], 2.2.2004.
10. Energy Markets: Mergers and Many Other Factors Affect U.S. Gasoline Markets. Washington D.C. : United States General Accounting Office, 2004. 230 str.
11. Cefic Facts and Figures: The European Chemical Industry in a Worldwide Perspective. Cefic. [URL: http://www.cefic.org/factsandfigures/level02/profile_index.html], 10.11.2005.
12. History of Shell. [URL: http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/leftnavs/zzz_lhn2_2_0.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/who_we_are/history_of_shell/history_of_shell.html], 29.5.2005.
13. Managerji koncerna Shell ostali brez nagrad. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=61379>], 28.5.2004.
14. Oil for Nothing. [URL: <http://www.essentialaction.org/shell/report/intro.html#bg>], 25.1.2000.
15. Propane Prices: What Consumers Should Know. Energy Information Agency. [URL: http://www.eia.doe.gov/pub/oil_gas/petroleum/analysis_publications/propane_prices_brochure/propbro.html], 2.11.2005.
16. Record High Crude Oil and Naphtha Prices: Their Impact on the Industry. Association of Petrochemicals Producers in Europe. [URL: <http://www.petrochemistry.net/>], 22.11.2005.
17. Report Says Shell is World's Most Ethical Oil Company. [URL: http://rigzone.com/news/article.asp?a_id=20411], 17.2.2005.
18. Royal Dutch Petroleum/Shell Transport and Trading Company Securities Litigation. New York (N.Y.) : Entwistle & Cappucci LLP, 2004. 25 str.
19. Shell Annual Report 1997. Shell. [URL: http://www.shell.com/home/Framework?siteId=investor-en&FC2=/investor-en/html/iwgen/leftnavs/zzz_lhn11_1_7.html&FC3=/investor-en/html/iwgen/publications/annual_reports/1998/dir_annualreport_1998.html], 20.5.2005.
20. Shell Annual Report and Accounts 2003. Shell. [URL: http://www.shell.com/home/Framework?siteId=investor-en&FC2=/investor-en/html/iwgen/leftnavs/zzz_lhn11_1_0.html&FC3=/investor-en/html/iwgen/publications/annual_reports/2004/dir_2004_annualreport.html], 23.5.2005.
21. Shell Cuts Oil Reserves Again. [URL: <http://msnbc.msn.com/id/6906912/>], 3.2.2005.

22. Shell in Nigeria: What are the Issues?.
[URL: <http://www.essentialaction.org/shell/issues.html>], 20.5.2005.
23. Shell popravil poročilo o poslovanju v letu 2003.
[URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=80181>], 31.5.2004.
24. Shell Seeks to Reassure Investors.
[URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3678786.stm>]. 22.9.2004.
25. Shell spletna stran.
[URL: <http://www.shell.com/home/Framework?siteId=home>], 29.11.2005.
26. Splošna načela poslovanja. Shell Adria.
[URL: http://www.shell.com/home/Framework?siteId=si-sl&FC2=/si-sl/html/iwgen/about_shell/how_we_work/zzz_lhn.html&FC3=/si-sl/html/iwgen/about_shell/how_we_work/business_principles_0922.html], 11.11.2005.
27. The Brent Spar Sets the Industry Precedent. Greenpeace.
[URL: <http://archive.greenpeace.org/comms/toxics/dumping/jun20.html>], 20.6.1996.
28. The End of Brent Spar. CIEC.
[URL: http://www.uyseg.org/risked/pages/spar/spar_index.htm], 10.5.2005.
29. The Report to the Group Audit Committee and the Reserves Recategorisation Review. Shell. [URL: http://www.shell.com/home/Framework?siteId=investor-en&FC2=&FC3=/investor-en/html/iwgen/news_and_library/press_releases/2004/proved_reserves_recategorisation_12022004.html], 19.4.2004.
30. The Shell Report 2004. Shell.
[URL: http://www.shell.com/home/Framework?siteId=investor-en&FC2=/investor-en/html/iwgen/leftnavs/zzz_lhn11_0_0.html&FC3=/investor-en/html/iwgen/publications/annual_reports/2005/dir_2005_annualreport.html], 18.5.2005.
31. The World's 100 Largest Public Companies. [URL: <http://www.globalpolicy.org/>], 27.9.2004.
32. Total Group Presentation.
[URL: <http://www.total.com/en/group/presentation/>], 10.11.2005.
33. Wikipedia: Brent Spar.
[URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Brent_Spar#endnote_Battle], 10.5.2005.
34. Worry Grows Over Shell's Reserves Error.
[URL: <http://www.smh.com.au/articles/2004/01/12/1073877763409.html?oneclick=true>], 12.1.2004.

PRILOGE

PRILOGA 1: Slovar kratic	1
PRILOGA 2: Tabela 1: Izbrane največje delniške družbe na svetu v letih 2003 in 2004	2
PRILOGA 3: Slika 1: Organizacijska struktura družbe Royal Dutch/Shell pred združitvijo	3
PRILOGA 4: Shellova splošna načela poslovanja	4

PRILOGA 1: Slovar kratic

Kratica	Tuj izraz	Slovenska razlaga
ADR	American Depositary Receipt	Ameriško potrdilo o lastništvu delnic
Boe	Barrels of Oil Equivalent	Sodi naftnega ekvivalenta
BP	British Petroleum	Angleška naftna družba
BPEO	Best Practicable Environmental Option	Najboljša okoljska možnost
EU		Evropska unija
IMO	International Maritime Organisation	Mednarodna pomorska organizacija
LNG	Liquefied Natural Gas	Utekočinjen zemeljski plin
Mio		Milijon
Mrd		Miljarda
NNPC	Nigerian National Petroleum Corporation	Nigerijska nacionalna naftna družba
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development	Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj
OPEC	Organisation of Petroleum Exporting Countries	Organizacija držav izvoznic nafte
OSPAR	Oslo & Paris Convencion	Konvencija o varstvu morskega okolja severovzhodnega Atlantika
RRR	Reserve Replacement Ratio	Kazalnik, ki kaže koliko nove nafte in zemeljskega plina podjetje odkrije glede na količino ki jo proizvede.
SEC	Security Exchange Commission	Ameriška vladna komisija za vrednostne papirje
SPDC	Shell Petroleum Development Company of Nigeria	Shellovo podjetje v Nigeriji
USD	United States Dollar	Ameriški dolar
ZDA		Združene države Amerike

PRILOGA 2

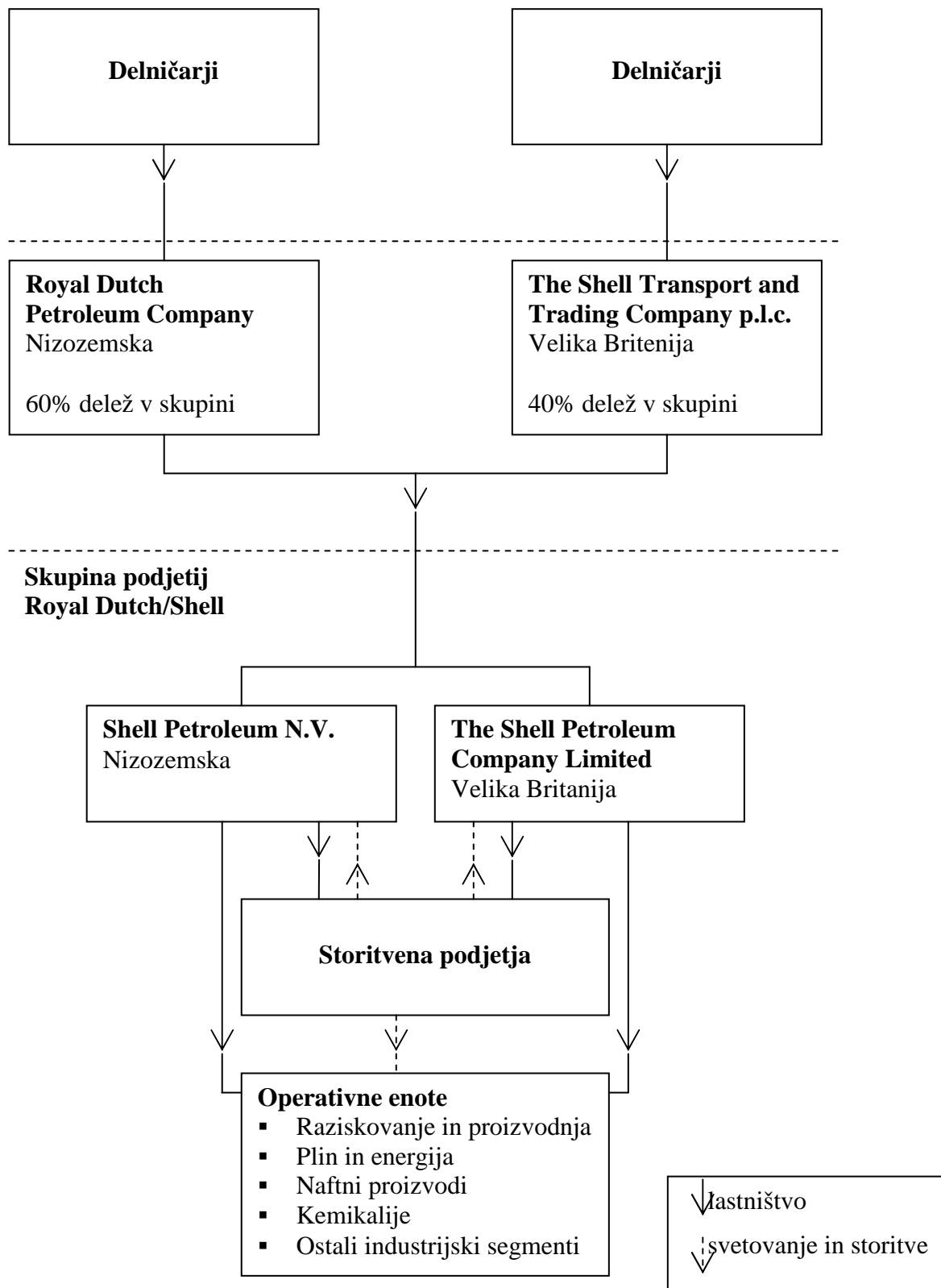
Tabela 1: Izbrane največje delniške družbe na svetu v letih 2003 in 2004

Rank		Podjetje	Tržna vrednost	Prodaja 2003	Sprememba glede na 2002 (%)	Čisti dobiček 2003	Sprememba glede na 2002 (%)
2004	2003						
1	1	General Electric (U.S.)	341,755	134,187	1	15,589	3
2	4	Exxon Mobil (U.S.)	301,496	246,738	21	20,960	90
3	2	Microsoft (U.S.)	294,687	36,835	14	8,168	8
7	10	BP (U.K.)	193,600	232,571	30	10,267	50
10	9	Royal Dutch/Shell (Netherlands/U.K.)	175,502	268,892	21	12,496	29
20	22	Total (France)	126,968	131,788	2	8,847	18
26	33	Chevron Texaco (U.S.)	104,330	120,032	22	7,230	539

Vir: The World's 100 Largest Public Companies, 2004.

PRILOGA 3

Slika 1: Organizacijska struktura družbe Royal Dutch/Shell pred združitvijo



Vir: Shell Annual Report and Accounts 2003.

PRILOGA 4: Shellova splošna načela poslovanja

Naše vrednote

Osnovne vrednote Shellovih uslužbencev so poštenost, integriteta in spoštovanje ljudi. Prav tako trdno verjamemo v temeljni pomen zaupanja, odprtosti, skupinskega dela, profesionalnosti in ponosa na to, kar delamo.

Trajnostni razvoj

V okviru poslovnih načel se zavezujemo, da bomo prispevali k trajnostnemu razvoju. To zahteva iskanje ravnovesja med kratkoročnimi in dolgoročnimi interesi ter vključevanje gospodarskih, okoljskih in socialnih vidikov v poslovno odločanje.

Odgovornosti

Shellova podjetja priznavamo pet področij odgovornosti. Naloga vodstva je, da nenehno ocenjuje prednostne naloge in da te neločljive odgovornosti izpolnjuje na podlagi te ocene.

a) Do delničarjev

Zavarovati naložbe delničarjev in zagotavljati dolgoročno donosnost, konkurenčno z donosnostjo drugih vodilnih podjetij v panogi.

b) Do strank

Pridobiti in ohraniti stranke z razvojem in zagotavljanjem izdelkov in storitev, ki ponujajo vrednost v smislu cene, kakovosti, varnosti in okoljskega vpliva ter slonijo na potrebnem tehnološkem, okoljskem in trgovskem strokovnem znanju in izkušnjah.

c) Do zaposlenih

Spoštovati človekove pravice naših zaposlenih ter jim zagotoviti dobre in varne razmere za delo ter konkurenčne pogoje zaposlitve.

Spodbujati razvoj in najboljši izkoristek nadarjenosti naših zaposlenih; ustvariti vključevalno delovno okolje, v katerem imajo vsi zaposleni enake možnosti za razvoj svojih spretnosti in znanja ter nadarjenosti. Spodbujati vključevanje zaposlenih v načrtovanje in vodenje njihovega dela; zagotoviti jim poti za sporočanje skrbi.

Priznavamo, da je komercialni uspeh odvisen od popolne predanosti vseh zaposlenih.

d) Do tistih, s katerimi poslujemo

Prizadevati si za obojestransko koristen odnos z izvajalci, dobavitelji in skupnimi podjetji ter spodbujati uporabo teh Shellovih splošnih poslovnih načel ali enakovrednih načel v takih odnosih. Zmožnost za učinkovito spodbujanje teh načel bo pomemben dejavnik pri odločanju, ali vzpostaviti tak odnos in ali ostati v njem.

e) Do družbe

Poslovati kot odgovorni člani družbe, ravnati v skladu z veljavnimi zakoni in predpisi, podpirati temeljne človekove pravice v skladu z zakonito vlogo poslovanja ter posvetiti ustrezno pozornost zdravju, varnosti in okolju.

Načelo 1: Ekonomija

Dolgoročna dobičkonosnost je bistvenega pomena za uresničevanje naših poslovnih ciljev in za našo stalno rast. Je merilo za učinkovitost in vrednost, ki jo stranke pripisujejo Shellovim izdelkom in storitvam. Zagotavlja potrebne podjetniške vire za nadaljnje naložbe, ki so potrebne za razvoj in proizvodnjo prihodnjih zalog energije, da bi izpolnili zahteve strank. Brez dobička in trdne finančne podlage ne bi mogli izpolnjevati svojih odgovornosti.

Merila za odločitve o naložbah ali odprodaji vključujejo razmisleke o trajnostnem razvoju (gospodarskem, socialnem in okoljskem) ter oceno tveganja naložbe.

Načelo 2: Konkurenca

Shellova podjetja podpiramo prosto konkurenco. Prizadevamo si za pošteno in etično konkurenco v okviru veljavnega konkurenčnega prava; drugim ne bomo preprečili, da bi svobodno tekmovali z nami.

Načelo 3: Poslovna integriteta

Shellova podjetja poudarjamo poštenost in integriteto v vseh vidikih našega poslovanja ter isto pričakujemo v naših odnosih z vsemi, s katerimi poslujemo. Nesprejemljive so neposredna ali posredna ponudba, plačilo, nagovarjanje ali sprejetje podkupnine v kakršni koli obliki. Spodbujevalna plačila so prav tako podkupnine in niso dovoljena. Zaposleni se morajo izogibati navzkrižjem interesov med svojimi zasebnimi dejavnostmi in svojo vlogo pri vodenju poslovanja v podjetju. Zaposleni morajo svoje podjetje obvestiti o morebitnem navzkrižju interesov. Vse poslovne transakcije v imenu družbe Shell morajo biti v računih podjetja izražene točno in pošteno v skladu z uveljavljenimi postopki ter so podvržene reviziji in dolžnosti razkritja.

Načelo 4: Politične dejavnosti

a) Podjetij

Shellova podjetja delujemo družbeno odgovorno v skladu z zakoni držav, v katerih poslujemo, in v skladu z našimi legitimnimi trgovskimi cilji.

Shellova podjetja ne nakazujemo denarja političnim strankam, organizacijam ali njihovim predstavnikom. Shellova podjetja ne igramo nobene vloge v strankarski politiki. Kljub temu

pa imamo Shellova podjetja v odnosih z vladami pravico in odgovornost, da izrazimo svoje stališče o kateri koli zadevi, ki zadeva nas, naše zaposlene, stranke, delničarje ali lokalne skupnosti, na način, ki je v skladu z našimi vrednotami in poslovnimi načeli.

b) Zaposlenih

Kadar posameznik želi sodelovati v dejavnostih v skupnosti, vključno s kandidiranjem na volitvah za javno funkcijo, bo za to dobil priložnost, če bo to primerno glede na lokalne okoliščine.

Načelo 5: Zdravje, varnost in okolje

Shellova podjetja imamo sistematičen pristop k zdravju, varnosti in okoljevarstvenemu upravljanju, da bi dosegla stalne izboljšave uspešnosti.

Zato Shellova podjetja upravljamo te zadeve kot bistvene poslovne dejavnosti, določamo standarde in cilje za izboljšavo ter merimo, ocenjujemo in poročamo o uspešnosti za javnost.

Nenehno iščemo načine za zmanjšanje okoljskega vpliva naših dejavnosti, izdelkov in storitev.

Načelo 6: Lokalne skupnosti

Shellova podjetja si prizadevamo za dobro sosedstvo, zato nenehno izboljšujemo načine, s katerimi neposredno ali posredno prispevamo k splošni blaginji skupnosti, v kateri delujemo.

Skrbno obvladujemo socialne vplive naših poslovnih dejavnosti in sodelujemo z drugimi, da bi povečali koristi za lokalne skupnosti in ublažili kakršne koli negativne vplive naših dejavnosti.

Poleg tega se Shellova podjetja konstruktivno zanimamo za družbene zadeve, ki so neposredno ali posredno povezane z našim poslovanjem.

Načelo 7: Komuniciranje in sodelovanje

Shellova podjetja priznavamo, da je reden dialog in sodelovanje z našimi delničarji bistvenega pomena. Zavezujemo se, da bomo poročali o naših rezultatih tako, da bomo zakonito zainteresiranim stranem zagotovili vse ustrezne informacije ob upoštevanju kakršnih koli prevladujočih vidikov poslovne zaupnosti.

V odnosih z zaposlenimi, poslovnimi partnerji in lokalnimi skupnostmi si prizadevamo poslušati in se odzivati pošteno in odgovorno.

Načelo 8: Skladnost

Ravnamo v skladu z vsemi veljavnimi zakoni in predpisi držav, v katerih poslujemo.

Ravnanje v skladu z našimi načeli

Naše skupne osnovne vrednote, tj. poštenost, integriteta in spoštovanje ljudi, podpirajo vse naše delo in so temelj naših poslovnih načel.

Poslovna načela se uporabljajo za vse transakcije, velike ali majhne, in usmerjajo vedenje, ki se vedno pričakuje od vsakega uslužbenca v vsakem Shellovem podjetju pri vodenju njegovega poslovanja.

Sodijo nas po naših dejanjih. Svoj ugled bomo podprli, če bomo delovali v skladu z zakonom in poslovnimi načeli. Svoje poslovne partnerje spodbujamo, da ravnajo v skladu z njimi ali z enakovrednimi načeli.

Svoje zaposlene spodbujamo, da pokažejo vodstvene sposobnosti, odgovornost in smisel za skupinsko delo ter da tako prispevajo k skupnemu uspehu Shella.

Vodstvo je odgovorno, da s svojim zgledom zagotovi, da se vsi zaposleni zavedajo teh načel, ter da ravna v skladu z duhom in črko te izjave.

Uporaba teh načel sloni na obsežnem nizu postopkov zagotavljanja, oblikovanih za to, da naši zaposleni razumejo načela in potrdijo, da ravnajo v skladu z njimi.

V okviru sistema zagotavljanja je vodstvo tudi odgovorno, da zaposlenim zagotovi varne in zaupne poti, po katerih lahko opozorijo na pomisleke in poročajo o primerih neskladnosti. Shellovi uslužbenci pa so odgovorni, da Shellu poročajo o domnevnih kršitvah poslovnih načel.

Poslovna načela so bila mnoga leta temeljna za vodenje našega poslovanja in ravnanje v skladu z njimi je bistvenega pomena za naš nadaljnji uspeh.

Vir: Splošna načela poslovanja, 2005.