



## Rzut oka na spółkę MOL

MOL jest wiodącą zintegrowaną spółką działającą w sektorze ropy naftowej i gazu ziemnego Europie Środkowej i Wschodniej. Biorąc pod uwagę kryterium ceny baryłki ropy, MOL jest jednym z najbardziej efektywnych graczy na europejskim rynku upstream i downstream. Jesteśmy rynkowym liderem w każdej z podstawowych działalności na Węgrzech i Słowacji.

Na koniec 2007 r. nasza kapitalizacja rynkowa wynosiła 15,6 mld USD. Akcje spółki notowane są na giełdach w Budapeszcie, Luksemburgu oraz Warszawie a kwity depozytowe są przedmiotem obrotu na londyńskiej International Order Book oraz OTC w Stanach Zjednoczonych.

Naszym głównym celem jest zapewnienie stałego wzrostu na opanowanych przez nas rynkach oraz eksploatacja potencjału nowych rynków poprzez implementację strategii dynamicznego rozwoju i ekspansji oraz dalszą poprawę wewnętrznej efektywności. W 2007 r. przyjęliśmy nową strategię organiczną, aby zagwarantować dalszy rozwój i wesprzeć plany dalszych przejęć.

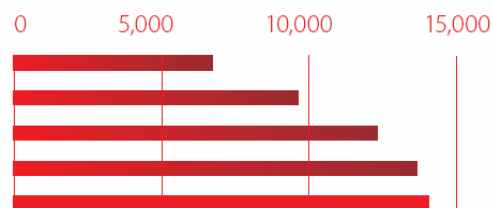
Podstawowa działalność grupy w skrócie:

- Poszukiwanie i wydobywanie – spółka jest głównym graczem rynkowym w sektorze wydobywania, z przeszło 70-letnim doświadczeniem na Węgrzech oraz 15-letnim na arenie międzynarodowej. Staramy się jednocześnie utrzymać optymalny poziom wydobywania na Węgrzech oraz budować silne i zbilansowane portfolio międzynarodowe.
- Działalność rafineryjna i sprzedaż: Po przejęciu IES w 2007 r., staliśmy się właścicielami trzech rafinerii o wysokim stopniu złożoności, których wyróżniające się działania w zakresie produkcji, sprzedaży detalicznej i hurtowej są wspierane dodatkowo przez rozbudowany system rurociągów ropy naftowej i produktów.
- Petrochemia: Nasz dział petrochemiczny jest jednym z największych graczy na rynku polimerów w Europie Środkowej. Dział jest zarządzany w sposób skoordynowany z funkcjonowaniem segmentu rafineryjnego i sprzedaży. Produkty segmentu są sprzedawane w ponad 40 krajach.
- Gaz ziemny: Głównym przedmiotem działalności tego działu jest przesył gazu poprzez rozbudowane systemy wysokociśnieniowych gazociągów. Realizując założenia strategiczne, w 2007 r. ponownie weszliśmy na rynek składowania oraz handlu gazem ziemnym, co daje szansę na dalszy rozwój Spółki.

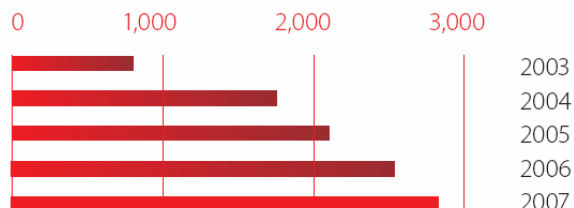
Czysty wkład w wynik EBITDA poszczególnych segmentów w 2007 r. był następujący: Działalność Rafineryjna i Sprzedaż: 51%, Poszukiwanie i Wydobywanie: 26%, Petrochemia: 13%, Gaz ziemny: 10%.

# Główne dane finansowe i operacyjne

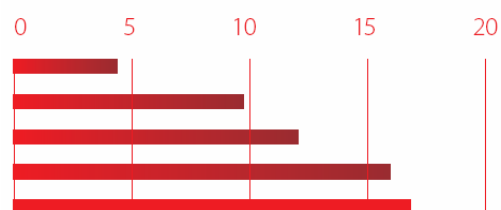
Przychody netto ze sprzedaży (mln USD)



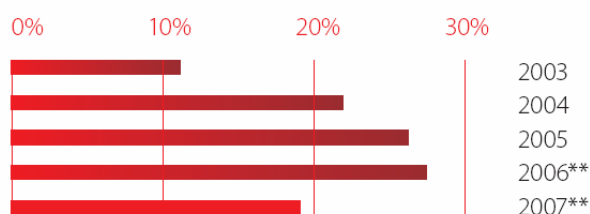
EBITDA (mln USD)\*



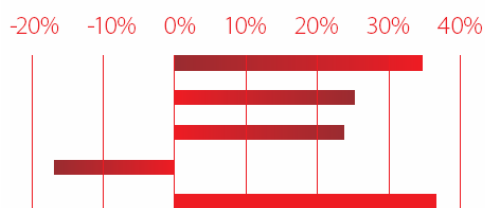
Podstawowy zysk na akcję (USD)



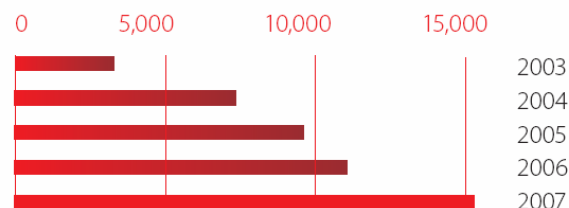
ROACE (%)\*



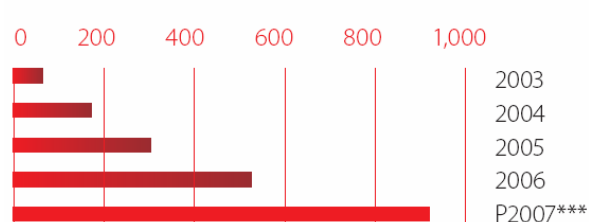
Wskaźnik zadłużenia (%) \*



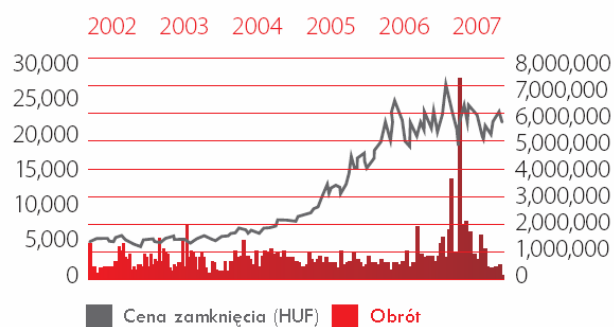
Kapitalizacja rynkowa (mln USD) \*



Dywidenda (w HUF na akcję)



Notowania akcji MOL na BSE



\* Definicje znajdują się na stronie 200. \*\* Z wyłączeniem zysków jednorazowych z wyjścia z działalności gazowej w 2006 r. W 2007 r. wyłączono jednorazowe zyski z przejęcia udziałów TVK i zamknięcia transakcji gazowej ze spółką E.ON. \*\*\* Z zastrzeżeniem liczby akcji własnych oraz zgody walnego zgromadzenia akcjonariuszy.

<b>Kluczowe dane dotyczące Poszukiwania i Wydobywania</b>	2006	2007	'07/'06 %
Rezerwy ropy naftowej brutto (MM bbl)	93,0	125,1	34,5
Rezerwy gazu ziemnego brutto* (MM boe)**	173,2	130,3	(24,8)
Całkowite rezerwy węglowodorów brutto* (MM boe)	266,2	255,4	(4,1)
Średnie wydobywanie ropy naftowej (mln bbl/dzień)	53,3	60,1	(6,0)
Średnie wydobywanie gazu ziemnego (mln boe/dzień)	49,3	40,3	(18,3)
Całkowite wydobywanie węglowodorów (mln boe/dzień)	102,6	90,4	(11,9)
<b>Kluczowe dane dotyczące Działalności Rafineryjnej i Sprzedaży</b>	2006	2007	'07/'06 %
Całkowity obrót rafineryjny (kt)	15.110	16.303	7,9
Całkowita sprzedaż produktów ropopochodnych*** (kt)	14.307	15.501	8,3
Produkcja oleju napędowego i opałowego (%)	44,2	44,4	0,2
Produkcja benzyny (%)	20,5	21,1	0,6
Produkcja oleju napędowego (%)	3,4	3,0	(0,4)
Całkowita liczba stacji benzynowych ****	772	992	28,5
<b>Kluczowe dane dotyczące Działalności Petrochemicznej</b>	2006	2007	'07/'06 %
Sprzedaż olefin (kt)	244	277	13,5
Sprzedaż polimerów (kt)	1.126	1.210	7,4
<b>Kluczowe dane dotyczące Gazu Ziemnego</b>	2006	2007	'07/'06 %
Przesył węgierskiego gazu ziemnego (m cm)	17.278	14.961	(13,4)
Przesył tranzytowy gazu ziemnego (m cm)	2.386	2.390	0,2

\*Potwierdzone rezerwy brutto, zgodnie z wytycznym SEC, z wyłączeniem 25% udziału w spółce INA \*\*Łącznie z kondensatami \*\*\*Bez LPG oraz produktów gazowych, ale z uwzględnieniem transportu prefabrykatów do działu petrochemicznego \*\*\*\*Obejmuje wyłącznie w pełni skonsolidowane spółki-córki

<b>Kluczowe dane finansowe, MSSF (mld HUF)</b>	2006	2007	'07/'06 %	2007 (w mln USD)
Przychód netto	2.891,1	2.594,0	(10)	14.112,9
EBITDA	542,4	496,0	(9)	2.698,8
Zysk operacyjny	409,6	355,5	(13)	1.934,2
Zysk operacyjny z wyłączeniem pozycji szczególnych *	326,7	299,4	(8)	1.629,1
Zysk przed opodatkowaniem	377,1	344,3	(9)	1.873,0
Zysk roczny w przeliczeniu na akcję spółki-matki	329,5	257,8	(22)	1.402,6
Zysk roczny w przeliczeniu na akcję spółki-matki, z wyłączeniem pozycji nadzwyczajnych*	213,7	210,4	(2)	1.144,7

Operacyjne przepływy pieniężne	529,5	315,5	(40)	1.716,6
Wydatki kapitałowe i inwestycje	187,2	363,4	94	1.977,1
Podstawowe EPS, HUF i USD	3.424	3.057	(11)	16,6
Zwrot z kapitału własnego (ROE) %	30,5	32,5	7	-
Zwrot ze średniego zainwestowanego kapitału (ROACE), %**	32,8	22,6	(31)	-
Czysty ROACE*%**	27,2	18,5	(32)	-

\* Z wyłączeniem jednorazowych zysków oraz dochodów realizowanych przez sprzedane gazowe spółki zależne (hurt i skład) w wysokości 82,9 mld HUF w 2006 r.. W 2007 r., wyłączenie obejmuje jednorazowy zysk z nabycia udziałów w spółce TVK (14,4 mld HUF) oraz zakończenia transakcji w zakresie sprzedaży gazu ze spółką E.ON w wysokości 44,3 mld HUF, z których 26,9 mld HUF zostało naliczone w 4. kwartale 2007 r., za objęty porozumieniem okres lipiec – grudzień 2007 r. Związana z tym płatność zostanie zrealizowana w 1. kwartale 2008 r. \*\* W oparciu o kryterium NOPLAT.

## List Prezesa – CEO oraz CEO Grupy

### Drodzy Akcjonariusze,

Rok 2007 był bardzo udany pod względem finansowym dla znajdującej się od ponad dwóch lat w trendzie rekordowych wyników Spółki MOL. Stały doskonały rezultat finansowy oraz operacyjny stanowi świadectwo sukcesu naszej ogólnej strategii maksymalizacji potencjału i zachowania najwyższych zwrotów z ekspansji w „Nowej Europie”. Ciągły nacisk na efektywność operacyjną oraz zintegrowany charakter naszych działań stanowiły główne czynniki umożliwiające nam dalsze osiąganie dobrych wyników. Jesteśmy pewni, że podobnie jak w ubiegłym roku, również w 2007 r. utrzymamy naszą wiodącą rolę w Europie pod względem efektywności biznesowej zarówno w segmencie upstream, jak i downstream. O naszym sukcesie świadczą również główne wskaźniki ekonomiczne. Uzyskaliśmy czysty EBITDA w wysokości 2,4 mld USD, co odpowiada 19-procentowemu wskaźnikowi ROACE, bez uwzględnienia zdarzeń jednorazowych. Zysk operacyjny, z wyłączeniem pozycji szczególnych, wyrażony w USD, wzrósł o 5%. Poza słabym kursem dolara amerykańskiego, środowisko ekonomiczno-przemysłowe było sprzyjające, co wyrażało się w korzystnych poziomach cen surowców, a także marż rafineryjnych oraz petrochemicznych.

### Dwa porozumienia strategiczne o kluczowym znaczeniu

Kontynuując pomyślną implementację naszej strategii, zawarliśmy dwa kluczowe sojusze strategiczne. Z wiodącą czeską spółką energetyczną, CEZ, podpisaliśmy umowę joint venture, na podstawie której założona została spółka, w oparciu o zasadę 50-50. Nowa spółka skoncentruje swoją działalność na budowie elektrowni zasilanych gazem w czterech państwach Europy Środkowej oraz Południowo-wschodniej. Jako pierwsza inwestycja planowana jest konstrukcja dwóch elektrowni, każda o mocy 800 MW, opartych na technologii bloku parowo-gazowego (CCGT) przy rafineriach w Bratysławie i Százhalombatcie. Strategiczna współpraca zwiększy integrację energetyczną i złożoność naszych rafinerii. Działalność produkcyjna zapewni nam szansę wejścia na atrakcyjny rynek energii, pozwalając zdobyć jego znaczącą część. Przypieczętowując osiągnięte strategiczne porozumienie, CEZ nabył 7% akcji MOL.

Drugim ważnym dla nas osiągnięciem było podpisanie umowy o współpracy strategicznej ze spółką Oman Oil Company S.A.O.C. (OOC). W ramach tej współpracy, sprzedaliśmy akcje odpowiadające 8% kapitału zakładowego MOL spółce OOC. Porozumienie przewiduje przekazanie MOL pewnych międzynarodowych aktywów oraz środków pieniężnych przez OOC. Uzgodniliśmy dodatkowo, że jako partnerzy strategiczni będziemy wspólnie wykorzystywać szanse biznesowe w zakresie Poszukiwania i Wydobywania oraz Działalności Rafineryjnej i Sprzedaży. Wierzimy, że omówione sojusze strategiczne pomogą nam w dalszej implementacji naszej strategii oraz przyczynią się do zwiększenia wartości dodanej dla akcjonariuszy.

### **Ciągła koncentracja na działaniach międzynarodowych w segmencie wydobywczym**

Zgodnie z naszą strategią budowania skoncentrowanej lecz dynamicznej infrastruktury wydobywczej na naszych podstawowych rynkach, kontynuowaliśmy dynamiczną ekspansję geograficzną. W Rosji, na Zachodniej Syberii, przejęliśmy pole naftowe Matjushkinskaya ze znaczącym potencjałem poszukiwawczym. Przejęliśmy również dwa bloki eksploracyjne w Iraku, w rejonie Kurdystanu oraz 40% udziałów w kameruńskiej platformie (Blok Ngosso) (transakcja jest obecnie finalizowana). Weszliśmy w etap rozwoju i wydobywania w pakistańskim Bloku Tal oraz etap rozwoju inwestycji na rosyjskim polu naftowym Baituganskoye. Podpisaliśmy Memorandum of Understanding dotyczący wspólnych inwestycji z Libijskim Urzędem Inwestycyjnym, Qatar Petroleum International oraz Oil and Natural Gas Corporation of India (ONGC). Prowadzone poszukiwanie oraz wykorzystywane bloki wydobywcze, w połączeniu z naszą wiedzą i doświadczeniem stanowią solidną podstawę dalszego zwiększania poziomu produkcji. W tym roku zauważalne były stałe wysiłki mające na celu rozbudowę działań poszukiwawczych. Przeprowadziliśmy testy w 16 odwiertach poszukiwawczych, uzyskując 50-procentową skuteczność. Jednocześnie jednostkowy koszt produkcji w odniesieniu do całkowitej produkcji węglowodorów pozostał na bardzo konkurencyjnym poziomie 4,18 USD/boe, odzwierciedlając nasze starania uzyskania dochodowego wzrostu. Kontynuowaliśmy skuteczne wdrażanie technologii EOR/IOR w celu zwiększenia wydobywania z naszych dojrzałych złóż.

### **Efektywne działania i zakończona sukcesem ekspansja na rynku downstream**

Jedną z kluczowych przyczyn dobrych wyników Grupy była umiejętność utrzymania wysokiej efektywności w naszych rafineriach. W tym samym czasie zwiększyliśmy produkcję i poziom sprzedaży. W ramach strategii organicznej, w maju 2007 r. rozpoczęliśmy projekt krakingu hydraulicznego w Rafinerii Duna, co pozwoliło nam wyprodukować dodatkowe 1,3 mln ton destylatów pośrednich rocznie, celem zaspokojenia rosnącego popytu na olej napędowy.

Rok 2007 charakteryzował się również wysokim poziomem międzynarodowej aktywności w zakresie nowych inicjatyw, takich jak przejęcie spółki rafineryjnej IES we Włoszech oraz spółki Tyfon w Chorwacji, zajmującej się detalicznym i hurtowym handlem paliwami. Poprzez nabycie spółki IES, weszliśmy na nowy rynek (Północne Włochy), sąsiadujący z terytoriami pozostającymi w kręgu naszego szczególnego zainteresowania, tj. Chorwacją, Austrią oraz Słowenią. Dzięki temu zyskaliśmy podstawę, na której możemy zbudować silną pozycję w wysokorozwiniętym regionie przemysłowym Północnych Włoch, a także stabilną bazę dla przyszłej ekspansji w kierunku krajów basenu Morza Śródziemnego oraz Południowej Europy. Stanowić to będzie szansę na wykorzystanie naszej wiedzy i doświadczenia w celu zwiększenia dochodowości działań rafinacyjnych i marketingowych

spółki IES. Poprzez program rozwoju pragniemy zwiększyć skuteczność rafinerii oraz rozszerzyć asortyment produktów. Naszą intencją jest również zrestrukturyzować portfolio, uwzględniając cieszące się wysokim popytem destylaty pośrednie.

Przejęcie spółki Tifon pozwoliło nam powiększyć naszą sieć sprzedaży o 35 dobrze zlokalizowanych, wysokoobrotowych stacji benzynowych. Ponadto, spółka opracowała i wdraża ponad 20 projektów budowlanych w obiecujących lokalizacjach. Projekty te zostaną zakończone w ciągu następnych dwóch lat. To przejęcie potwierdza nasze zainteresowanie rynkiem chorwackim.

### **Rekordowe osiągnięcia w branży petrochemicznej**

Kontynuacja inwestycji z poprzednich lat spowodowała, że oddział petrochemiczny uzyskał bardzo dobre rezultaty w 2007 r. Zwiększająca się produkcja oraz poziom sprzedaży, związane z wykorzystaniem nowych mocy produkcyjnych, pozwoliły nam skapitalizować sprzyjające środowisko zewnętrzne w omawianym okresie. Wskutek dokonanego w odpowiedniej chwili, prawidłowo przeprowadzonego przejęcia kolejnych 42% akcji w spółce TVK, udało nam się zwiększyć stan posiadania akcji TVK do 94,9%.

### **Wykorzystanie wyjątkowej pozycji geograficznej w ramach gazowej działalności gospodarczej**

Wsparliśmy spółkę FGSZ Gas Transmission Ltd. w działaniu mającym na celu założenie nowej, regionalnej, niezależnej gazowej spółki przesyłowej. Aktywa nowopowstałej spółki, przedmiotu współwłasności i wspólnego zarządu, składać będą się z urządzeń przesyłowych, całkowicie oddzielonych od handlu i produkcji gazu. W wyniku działalności tej spółki powstanie jedna z najdłuższych sieci gazociągowych w Europie, cechująca się wyższą efektywnością i możliwością dalszej rozbudowy. Korzyść związaną z użytkowaniem zintegrowanej platformy dostaw gazu oraz zwiększonego ogólnego bezpieczeństwa zaopatrzenia odczują również konsumenci.

Nasza spółka zależna MMBF Gas Storage Ltd. rozpoczęła prace nad podziemnym składem gazu o całkowitej pojemności 1,9 mld m<sup>3</sup> sześciennych, z której 1,2 mld m<sup>3</sup> służyć będzie jako rezerwa strategiczna gazu, zaś pozostałe 0,7 mld m<sup>3</sup> wykorzystane zostanie na cele komercyjne. Również zużyte złoża gazu mogą zostać wykorzystane do budowy komercyjnych podziemnych składów, niezbędnych do pokrycia zwiększającego się popytu na gaz.

### **Patrząc w przyszłość**

Na przykładzie powyższych osiągnięć widać, że rok 2007 był bardzo pracowity dla MOL. Kontynuujemy poszukiwanie szans biznesowych, celem zwiększenia wartości w 2008 r., w drodze kapitalizacji zarówno organicznych, jak i zewnętrznych możliwości. Wyniki osiągnięte w roku 2007 dowodzą, że jesteśmy zdolni do implementacji naszej niezależnej strategii. Zgodnie z naszymi ustalonymi celami, projekt krakingu hydraulicznego w Rafinerii Duna, rozwój pól wydobywczych, inwestycje w sektorze gazowym oraz inne projekty organiczne powinny przyczynić się do zwiększenia EBITDA Grupy pomiędzy 2006 r. a 2011 r., przekładając się na roczny całonocowy wzrost o 6.5%, do poziomu 2,9 mld USD w 2011 (zakładając brak zmian w odniesieniu do środowiska biznesowego z 2006 r.). Jak

deklarowaliśmy latem 2007 r., pragniemy zwiększyć poziom wypłaty dywidendy do 40% (ze znormalizowanych zysków), zgodnie ze średnią w branży.

W imieniu kadry menedżerskiej, chcielibyśmy podziękować wszystkim pracownikom, za ich pełną poświęcenia i skuteczną pracę, jak również naszym akcjonariuszom, klientom i partnerom biznesowym, za ich ciągłe wsparcie i zaufanie.

*(podpis nieczytelny)*

Zsolt Hernádi  
Prezes-CEO

*(podpis nieczytelny)*

György Mosonyi  
CEO Grupy

## **Przegląd uwarunkowań biznesowych**

### **Dynamiczny wzrost gospodarczy w skali globalnej oraz zaznaczający się początek spadków w gospodarkach rozwiniętych**

Rok 2007 był czwartym kolejnym rokiem znaczącego wzrostu gospodarczego w skali globalnej. Tym niemniej, ze względu na zwiększającą się słabość rynku budowlanego, w gospodarkach rozwiniętych odnotowano spowolnienie, odczuwalne przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych. Kraje Europy Zachodniej oraz Japonii również odnotowały niewielki spadek wskaźników rozwoju w odniesieniu do stanu poprzedniego. W przeciwieństwie do tego, gospodarki krajów rozwijających się, w tym w szczególności gospodarka Chin, nadal wzrastały, zasilane przez inwestycje i zagraniczny popyt. W drugiej połowie roku problemy związane z kredytami hipotecznymi w Stanach Zjednoczonych zaczęły oddziaływać na cały system finansowy. Powstałe w ten sposób problemy z płynnością finansową mogą przełożyć się na dalsze osłabienie ekonomiczne. Federalny System Rezerw Stanów Zjednoczonych obniżył stopy procentowe, co przyczyniło się do dalszego osłabienia waluty amerykańskiej w stosunku do pozostałych głównych walut.

### **Rekordowe ceny i związane z nimi kwestie strony podaźowej**

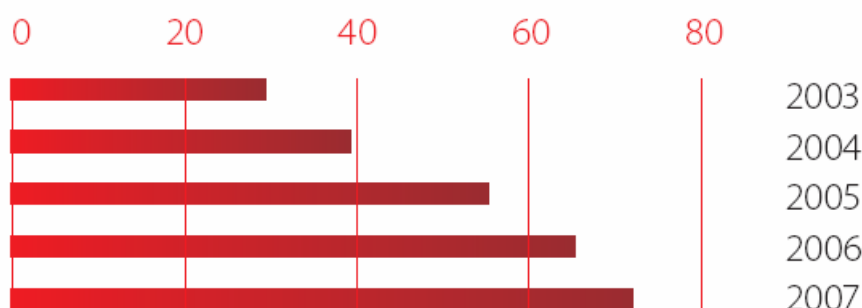
Ceny ropy wzrastały w sposób ciągły od ok. 50 USD/bbl w styczniu do prawie 100 USD/bbl pod koniec roku. Wzrost globalnego popytu na ropę pozostał słaby, na poziomie 1,2% rocznie, częściowo wskutek zwiększających się cen.

Strona podaźowa doświadczała ciągłych trudności. OPEC zmniejszył wydobycie pod koniec 2006 r., utrzymując produkcję na niskim poziomie aż do listopada 2007 r., kiedy to częściowo zmieniono politykę redukcji. Oznacza to, że roczne wydobycie OPEC zmniejsza się stale od 2005 r. Z drugiej strony, podaź ze strony organizacji nie zrzeszonych w OPEC nie spełniła oczekiwań. Przedsiębiorstwa poszukiwawcze i wydobywcze zostały dotknięte przez efekt „wąskiego gardła” inżynierskiego, co, w powiązaniu z poważną inflacją kosztową, spowodowało opóźnienie wielu projektów. Mimo że wzrost popytu był umiarkowany, trudności podaźowe doprowadziły do nadmiernego obniżenia stanów magazynowych. Również światowe rezerwy pozostały na niskim poziomie, zaś geopolityczne napięcia wywołały lęk przed niedoborami w dostawach. Wydarzenia te, w przeciwieństwie do względnego uspokojenia pod koniec 2006 r., doprowadziły do zacieśnienia bilansu popytowo-podaźowego, co znalazło odzwierciedlenie w podwyżce cen.

### Dalszy podział wzorców popytowych w regionach rozwiniętych i rozwijających się

Analogicznie do wzrostu gospodarczego, popyt na ropę kształtował się według różnych wzorców w krajach rozwiniętych i rozwijających się. W najbardziej rozwiniętych regionach świata, gdzie ceny ropy są wolne, popyt spadał przez drugi rok z rzędu. Spadek koncentrował się głównie w tych sektorach, w których ropę naftową wykorzystuje się do celów innych niż transport, jednakże wzrost zużycia ropy w transporcie był również niewielki. Postępowała również zmiana preferencji konsumentów amerykańskich, zauważających coraz wyraźniej zaznaczającą się długookresową tendencję wzrostu cen, polegającą na wyborze bardziej paliwooszczędnych samochodów. Z drugiej strony, popyt na ropę w krajach rozwijających się wzrósł ze względu na dynamiczny rozwój gospodarczy i powszechną obecność mechanizmów regulacyjnych, zmniejszających wpływ coraz wyższych cen oraz wykorzystanie dużych rezerw.

#### Średnia cena ropy Brent (USD/bbl)



### Elastyczność gospodarki światowej w okresie próby

Globalna gospodarka zdaje się znacznie lepiej dostosowywać do wysokich cen ropy, niż przewidywano. Jest to skutkiem zwiększonej efektywności energetycznej oraz zmniejszonego udziału ropy naftowej w globalnym koszyku surowców energetycznych po wcześniejszych kryzysach naftowych. Wysokie ceny energii ciągle jednak stanowią ryzyko dla gospodarki światowej, zwłaszcza ze względu na fakt, że ostatnie lata światowej ekspansji mają się ku końcowi. Recesja w Stanach Zjednoczonych nie jest jeszcze przesądzona, ale prawdopodobna, biorąc pod uwagę, że kłopoty na rynku budowlanym mogą przełożyć się na zmniejszone wydatki konsumenne, podczas gdy zawirowania na rynkach finansowych wpływają niekorzystnie na inwestycje. Głównym pytaniem pozostaje, czy rynki rozwijające się przetrwają te trudności finansowe oraz czy omawiana sytuacja wpłynie na popyt ze strony krajów rozwiniętych. Odpowiedź będzie miała kluczowe znaczenie dla rozwoju rynku ropy naftowej.

### Dynamiczny rozwój w Europie Środkowej

Rozwój w Europie Środkowej pozostał dynamiczny i zasilany był przez eksport oraz względnie dużą konsumpcję wewnętrzną. Znalazło to swoje odbicie w ciągłym wzroście konsumpcji produktów naftowych, szczególnie w przypadku paliw dieslowych. Tym niemniej, wystąpiło również pewne zmniejszenie we wzroście popytu, w stosunku do rekordowych poziomów notowanych przez kilka ostatnich lat, co wiąże się prawdopodobnie z niewielkim spowolnieniem ekspansji handlowej.



## **Węgry: niewielki rozwój po konsolidacji budżetowej**

### **Utrzymujący się wysoki wzrost popytu na paliwo**

Na Węgrzech dynamika wzrostu PKB zauważalnie zmalała, pomimo dużego popytu eksportowego, ze względu na surowe środki, przedsięwzięte w celu likwidacji ogromnego deficytu budżetowego. Gospodarstwa domowe wygładziły poziom konsumpcji w drodze zwiększenia zadłużenia. Jako efekt uboczny rozwiązań budżetowych, podskoczyły ceny konsumenckie i nadal występuje presja inflacyjna, powstrzymująca Bank Narodowy przez znaczącym obniżeniem stóp procentowych. Ponieważ sytuacja budżetowa polepszyła się, a stopy procentowe pozostały wysokie, forint umocnił się w stosunku do euro, zaś słabość dolara amerykańskiego doprowadziła do dawno nie notowanych niskich poziomów w kursach wymiany HUF/USD. Spowodowało to sprzedaż paliwa po niższych cenach w 2007 r., niż rok wcześniej. Pomimo powolnego wzrostu, popyt na olej napędowy wzrósł dynamicznie, a popyt na benzynę również umiarkowanie się zwiększył.

## **Słowacja: Ciąg dalszy rozwoju**

### **Korzystna koniunktura w zakresie popytu na olej napędowy**

Gospodarka słowacka zwiększyła swoje tempo wzrostu PKB do 10,4% rocznie, w porównaniu do imponującego wskaźnika 8,5% w ubiegłym roku. Do czynników wzrostu zaliczyć można dynamiczny eksport, inwestycje oraz konsumpcję gospodarstw domowych. Znakomitemu wzrostowi towarzyszyło kurczenie się deficytu budżetowego oraz niska inflacja. Ma to znaczenie w świetle kryteriów przyjęcia euro w 2009 r., ustalonych w Maastricht. Dynamiczny wzrost gospodarczy doprowadził do dużego zapotrzebowania na paliwa silnikowe, w szczególności w sektorze dieslowym, który wzrósł o ok. 9%, podczas gdy popyt na benzynę był umiarkowany.

# NASZE SEGMENTY DZIAŁALNOŚCI

## Poszukiwanie i Wydobywanie

Dział Poszukiwania i Wydobywania MOL ma ponad 70-letnie doświadczenie na krajowym rynku upstream, prowadzi działania o zasięgu międzynarodowym od wczesnych lat 90., a także kładzie duży nacisk na rozwój technologiczny i nowoczesne metody wydobywcze. Działania poszukiwawcze są podejmowane w 8 krajach, poprzez 11 międzynarodowych instalacji poszukiwawczych oraz poprzez instalacje wydobywcze w 3 krajach. Średnia produkcja w 2007 r. wynosiła 90,4 Mboe/dzień, zaś rezerwy P1+P2 (zgodnie z wytycznymi SPE) wynosiły 434,2 MMboe, łącznie z prawem MOL do 25% rezerw INA. Nasza działalność w zakresie upstream wiąże się z niskimi kosztami produkcji, dostępem do zwiększonych możliwości odzysku i cechuje się doskonałym poziomem skuteczności poszukiwawczej oraz dobrymi relacjami z partnerami handlowymi.

### W skrócie

- Doskonałe rezultaty poszukiwawcze na Węgrzech, bardzo dobre relacje z partnerami handlowymi w zakresie poszukiwania konwencjonalnego i niekonwencjonalnego
- Intensywny rozwój instalacji na niedawno przejętych polach naftowych w Rosji oraz wcześniej odkrytych polach pakistańskich
- Budowa silniejszego i lepiej zbilansowanego portfolio zasobnych źródeł
- Pierwsze kroki w dziedzinie eksploracji energii geotermalnej

### Przewaga konkurencyjna

W oparciu o Herold Global Upstream Performance Review, nasze działania w zakresie segmentu upstream w Europie należą do najbardziej efektywnych, z najwyższą dochodowością na baryłkę przez trzeci kolejny rok z rzędu, co prowadzi do doskonałej stopy zwrotu według wskaźnika ROACE. Do ważnych elementów przewagi organizacyjnej należą nasze doświadczenie w zakresie zarządzania starszymi aktywami, umiejętność działania w państwach Wspólnoty Niepodległych Państw, jak również dotychczasowa współpraca z rządami różnych krajów oraz narodowymi spółkami naftowymi. Istniejące konwencjonalne i niekonwencjonalne zasoby zapewniają nam szanse biznesowe w najważniejszych dla nas regionach.

### Główne osiągnięcia w 2007

#### Ciągłe dążenie do utrzymania poziomu produkcji na Węgrzech

Pracujemy ciągle nad utrzymaniem poziomu wydobywania ze starszych pól naftowych na Węgrzech. Aby złagodzić spadek wydobywania, wykonaliśmy intensywne działania rozwojowe, mające na celu wprowadzenie do działania niewykorzystanych do tej pory rezerw. Równolegle zastosowaliśmy technologie EOR/IOR celem maksymalizacji odzysku. Poszukujemy dalszych możliwości, wykorzystując okres korzystnych cen. Dzięki naszym wysiłkom, średnie wydobywanie ropy naftowej oraz gazu ziemnego na Węgrzech wyniosło w 2007 r. 63.0 Mboe dziennie. W porównaniu do poprzedniego roku, produkcja ropy naftowej (bez kondensatów) spadła na Węgrzech o 6,8%, do poziomu 16.5 Mboe dziennie. Węgierska produkcja gazu ziemnego (suchego netto) wynosiła 39.4 Mboe na dzień w 2007 r., spadając o

17,8% w porównaniu z rokiem ubiegłym, z czego 14% jest skutkiem zawieszenia wydobycia z pola Szöreg-1.

### **Doskonałe rezultaty działań poszukiwawczych na Węgrzech**

W 2007 r. odnieśliśmy ważny sukces w zakresie krajowej eksploracji i kontynuowaliśmy owocną współpracę z partnerami handlowymi. Osiem na trzynaście odwiertów pozwoliło odnaleźć złoża węglowodorów, co przekłada się na 62% poziom skuteczności poszukiwawczej.

### **Skuteczne porozumienia w ramach poszukiwania konwencjonalnego ...**

W porozumieniu z Hungarian Horizon Energy zakończyliśmy program poszukiwawczy na wschodzie Węgier, odnajdując cztery złoża gazu ziemnego i kondensatów.

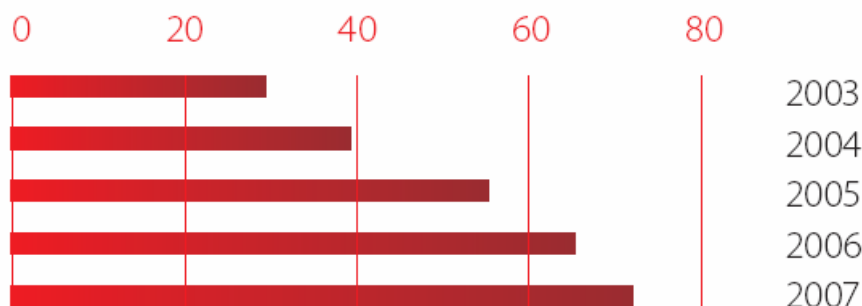
### **... oraz niekonwencjonalnego**

W maju 2007 r. podpisaliśmy umowę z Esso Exploration International Ltd., spółką zależną ExxonMobil, o podjęciu wspólnych badań technicznych niektórych obszarów na Węgrzech, które mogą zawierać znaczące zasoby węglowodorów. Naszym celem jest uzyskanie korzystnych rezultatów w drodze wykorzystania rozległego doświadczenia, zaawansowanej technologii oraz know-how grupy ExxonMobil, w połączeniu z obszerną wiedzą MOL na temat geologii i działań przemysłowych na Węgrzech. W oparciu o wyniki badań wykonanych pod koniec 2007 r., planujemy kontynuację działań poszukiwawczych we współpracy z ExxonMobil. Jesteśmy otwarci na współdziałanie również z innymi partnerami w obu dziedzinach.

### **Intensywne wykorzystanie niedawno nabytych rosyjskich pól naftowych...**

W 2007 r. rozpoczęliśmy prace na polu naftowym w rejonie Baitugan, nabytego w 2006 r. Głównym celem było zbudowanie podstawy dla przyszłego wzrostu wydobycia, poprzez modyfikację i zatwierdzenie istniejących planów, rozpoczęcie rekonstrukcji instalacji naziemnych oraz wybór podwykonawców do najważniejszych zadań. Prace na dwóch odwiertach rozpoczęły się pod koniec roku. Do głównych elementów programu prac w 2008 r. należą trójwymiarowe pomiary sejsmiczne, wykonanie jednego nowego odwiertu horyzontalnego, 14 ponownych odwiertów horyzontalnych oraz rozbudowa systemu naziemnego.

### **Średnia cena ropy Brent (USD/bbl)**



Prowadzimy nadal korzystne wspólne działania z RussNeft na zachodniosyberyjskim polu naftowym Zapadno-Malobalik (ZMB) (udział MOL: 50%). Wykorzystanie pól naftowych oraz wydobycie surowca odbyły się zgodnie z rocznymi planami. Wydobycie ropy w 2007 r. wyniosło 1,2 mln ton (8,72 mln bbl) (udział MOL). Całkowita liczba działających odwiertów wynosi 216.

### **... oraz odkrytych aktywów pakistańskich**

W 2007 r. weszliśmy w fazę rozwoju i wydobywania w Bloku Tal, prowadząc jednocześnie działania rozwojowe, intensywne poszukiwanie oraz analizę złóż. W oparciu o obiecujące rezultaty badań odwiertów dokonaliśmy odkrycia nowych złóż gazu oraz kondensatów w Bloku Tal.

### **Budowa silnego i lepiej zbilansowanego portfolio zasobnych źródeł ...**

W kwietniu 2007 r. nabyliśmy 100% udziałów w spółce Matyushkinskaya Vertical LLC, będącej właścicielem bloku Matyushkinskaya (3.231 km<sup>2</sup>) w rejonie Tomska, w Rosji. Omawiane pole naftowe zostało częściowo przebadane i rozwinięte, co zaowocowało zwiększeniem poziomu wydobywania ropy z 710 baryłek dziennie w momencie nabycia pola do 1300 baryłek dziennie w styczniu 2008 r. Szacuje się, że potencjał poszukiwawczy bloku jest znaczący (57,7 mln bbl rezerw ważonych ryzykiem). Naszym celem jest osiągnięcie 4.000 boe na dzień przed 2010 r.

### **... przy akceptowalnym poziomie ryzyka**

W 2007 r. nabyliśmy udziały w 2 blokach w Kurdystanie (Irak), który stanowi jeden z najbogatszych w węglowodory regionów świata oraz podpisaliśmy ze spółką Tullow Oil Plc. umowę nabycia 40% udziałów w kameruńskiej morskiej platformie Ngosso.

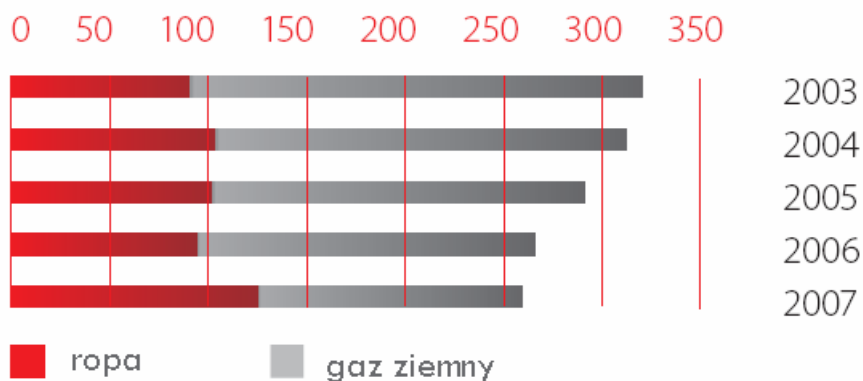
### **Nowe sojusze międzynarodowe**

W 2007 r. podpisaliśmy Memorandum of Understanding ze spółką Qatar Petroleum International oraz Libijskim Urzędem Inwestycyjnym dotyczące wspólnych inwestycji, a na początku 2008 r. zawarliśmy porozumienie z indyjską National Oil and Gas Company (ONGC). Omawiane umowy mogą stanowić podstawę dla szerszej współpracy w zakresie projektów poszukiwawczych i wydobywczych w tych krajach.

### **Przyspieszony rozwój technologiczny**

W nawiązaniu do jednego z celów strategicznych Grupy MOL, rozpoczęliśmy przegląd technologii IOR/EOR/EGR. W ramach tego projektu, przeanalizowaliśmy ponad 130 potencjalnych obiektów ulepszanego lub rozszerzonego odzysku węglowodorów. Na podstawie dokonanych ocen ekonomicznych, wybraliśmy 36 indywidualnych planów projektowych do realizacji na poziomie krajowym.

#### **Potwierdzone rezerwy (mld BOE)\***

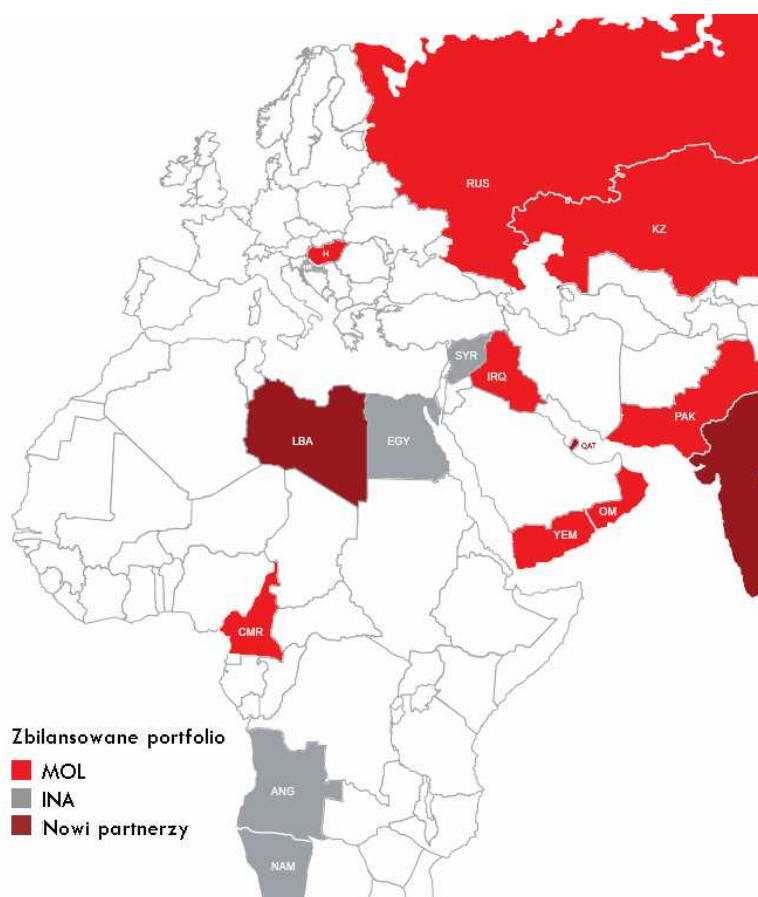


\*zgodnie z wytycznymi SEC, z wyłączeniem 25% udziałów MOL w spółce INA

Wychwyt i składowanie CO<sub>2</sub> (CCS) stanowi dla nas nową technologię oraz ważną możliwość biznesową z perspektywy UE oraz globalnej, ze względu na ograniczenia emisji CO<sub>2</sub>. Co więcej, CCS umożliwia dalsze wykorzystywanie paliw kopalnych, zapewniając tym samym dłuższy czas na przejście do w pełni odnawialnych źródeł energii oraz procesów wykorzystania energii.

### Odnawialne źródła energii – eksploracja energii geotermalnej

Poszukiwanie źródeł energii geotermalnej na Węgrzech stanowi nowy element w ramach Koncepcji Odnawialnych Źródeł Energii. Jako podmiot zarządzający węgiersko-islandzko-australijskim konsorcjum, zakończyliśmy budowę i przeprowadziliśmy próby odwiertowe w dwóch porzuconych odwiertach węglowodorowych, w celu wydobywania oraz reiniekcji wody termalnej. Oceniamy, że jeden z odwiertów mógłby służyć jako źródło wody termalnej do bezpośredniego ogrzewania jednostki użytkowej. Na podstawie rezultatów projektu pilotażowego przygotowaliśmy dwa następne projekty, mające na celu założenie elektrowni geotermalnych na Węgrzech.



### Perspektywy

Użyjemy wszelkich możliwych platform rozwoju w celu osiągnięcia stałego i długookresowego wzrostu w segmencie Poszukiwania i Wydobywania. Po pierwsze, planujemy dalsze przejścia w segmencie upstream, które zwiększą nasze moce wydobywcze i rezerwy. Po drugie, zwiększone inwestycje w poszukiwania konwencjonalne i rozwój zapewnią średniookresowy wzrost. Po trzecie, niekonwencjonalne inwestycje w „obszary synergii” (np. podwyższone wydobywanie ropy – EOR) umożliwią wzrost długookresowy. Opierając się na naszych aktualnych możliwościach, podtrzymujemy zainteresowanie kluczowymi terytoriami (Europa Środkowa, Wspólnota Niepodległych Państw, Bliski Wschód oraz Północna Afryka),

ale pozostajemy otwarci na wszelkie szanse biznesowe, które mogą pojawić się na innych terytoriach.

## **Rafinacja i Sprzedaż**

Wysoka dochodowość naszych działań w segmencie downstream w 2007 r. była wspierana przez trzy rafinerie wysokiej złożoności (NCI: Duna – 10,6, Bratysława – 11,5, IES Mantova – 8,4) oraz w pełni zintegrowany system zarządzania łańcuchem dostaw, zapewniający najwyższej jakości produkty (obróć w wysokości 15,3 mln ton rocznie) i usługi oraz wprowadzenie zasad zrównoważonego rozwoju do codziennej działalności.

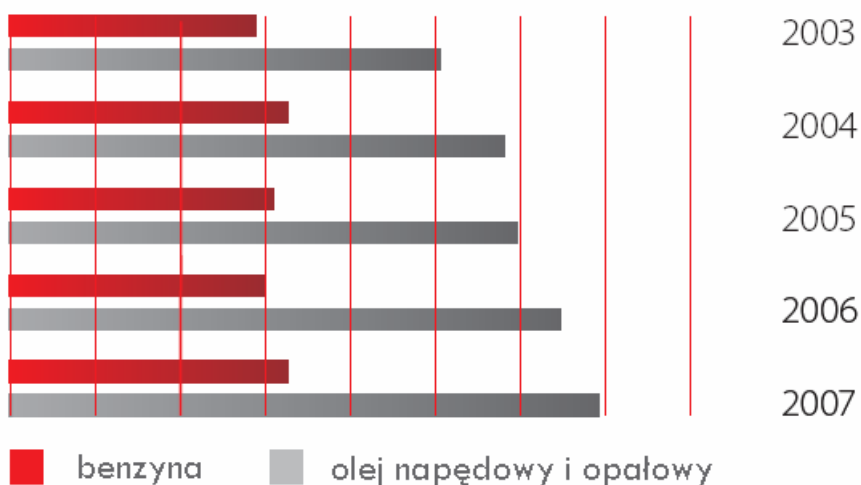
Wysoka dochodowość sprzedaży detalicznej została osiągnięta poprzez wdrożenie efektywnej mikrorynkowej polityki cenowej, polegającej na stosowaniu korzystnych marży detalicznych na dojrzałych rynkach, ciągły rozwój wartości leżących u podstaw Oferty Kierowanej do Konsumentów oraz ustrukturyzowaną racjonalizację wydatków operacyjnych.

Oprócz wykorzystania wymienionej bazy aktywów oraz sprzyjającego ukształtowania geograficznego naszych rynków, w 2007 r. udało nam się przejąć dwie spółki rafineryjne: IES we Włoszech oraz Tifon w Chorwacji. Co więcej, rozpoczęliśmy znaczący projekt rafineryjny w celu zwiększenia elastyczności produkcji oleju napędowego, mocy destylacyjnych oraz intensyfikacji spowolnionego koksowania. Nabycie spółek IES oraz Tifon, łącznie z wdrożeniem programu istotnego wzrostu organicznego, doprowadziło do zwiększenia sieci sprzedaży detalicznej o ponad 200 punktów, co daje w sumie blisko 1000 stacji benzynowych.

## **W skrócie**

- Spółka IES przejęta – process integracji rozpoczęty
- Projekt krakingu hydraulicznego zatwierdzony i rozpoczęty w Rafinerii Duna
- Zawarcie sojuszu strategicznego z CEZ, spółką energetyczną zajmującą się produkcją prądu w elektrowniach gazowych
- Przejęcie spółki Tifon, chorwackiego lidera w zakresie sprzedaży detalicznej i hurtowej paliw, dysponującego silnym potencjałem wzrostowym na chorwackim rynku detalicznym
- Wprowadzenie do obrotu benzyny zawierającej bioetanol we wszystkich kanałach sprzedażowych; rozpoczęcie sprzedaży biodiesla od dnia 1 stycznia 2008 r. na Węgrzech;
- Założenie jednej z największych fabryk komponentów biodiesla w Leopoldov na Słowacji, nieopodal węgierskich instalacji MOL w Komárom.

### Sprzedaż benzyn silnikowych, oleju napędowego oraz oleju opałowego (kt)



## Przewaga konkurencyjna

Niezależne badania oceniają naszą dochodowość w zakresie działań rafineryjnych i sprzedaży jako jedną z najwyższych w Europie, również ze względu na korzystne portfolio produktowe, ze znaczącym udziałem najwyższej jakości paliw silnikowych. Utrzymaliśmy silną pozycję na naszych kluczowych rynkach (Węgry i Słowacja) poprzez wysoką jakość produktów, wczesne wprowadzenie biopaliw oraz zapewnienie efektywnej sieci handlowej.

W rezultacie ciągłego rozwoju rafineryjnego, jakość naszych paliw silnikowych już od 2005 r. odpowiada wymaganiom jakościowym Unii Europejskiej, które wejdą w życie dopiero w 2009 r. Umożliwia to utrzymanie naszego udziału w rynku regionalnym oraz dopasowanie struktury produkcyjnej paliw silnikowych do zmiennych potrzeb rynkowych. Zwiększyliśmy przyrost sprzedaży gazu ziemnego oraz oleju opałowego w porównaniu do benzyny, poprzez wykorzystanie elastyczności produkcyjnej rafinerii oraz optymalizację zintegrowanego łańcucha dostaw.

## Główne osiągnięcia w 2007 r.

### Projekt krakingu hydraulicznego środkiem zwiększenia produkcji oleju napędowego

Nowym wyzwaniem dla przemysłu rafineryjnego w Unii Europejskiej jest zmniejszająca się równowaga, wynikająca z gwałtownego wzrostu popytu na olej napędowy oraz współwystępujący spadek sprzedaży benzyny. Wykorzystując umiejętności handlowe oraz dotychczasowe doświadczenie w zarządzaniu aktywami i kierowaniu działalnością rafineryjną, możemy przejąć zwiększający się rynek oleju napędowego poprzez inwestowanie w pakiet działań konwersyjnych (kraking hydrauliczny) w Rafinerii Duna. Planowane inwestycje skutkować będą dodatkową mocą produkcyjną 1,3 mln ton rocznie w zakresie destylatów pośrednich (nafta/olej napędowy/olej opałowy), co odpowiada trzem głównym elementom pakietu projektowego. Zdolność przetwarzania surowcowej ropy naftowej zostanie zwiększona o 1,3 mln ton rocznie, aby zapewnić przetwarzanie większej ilości ropy typu REB, częściowo ze względu na zmniejszające się wydobywanie krajowe. Zbudujemy nową jednostkę krakingu hydraulicznego oleju próżniowego o zdolności przetwórczej 1,5 mln

ton rocznie, zwiększając w ten sposób rafineryjny poziom konwersji. Planujemy również zwiększenie zdolności przetwórczych aktualnie działającej retorty do koksovania opóźnionego o dodatkowe 0,3 mln ton rocznie. Całkowity budżet wydatków kapitałowych na inwestycje szacuje się na ok. 300 mln euro. Zakończenie inwestycji planowane jest na koniec 2010 r.

### **Przejęcie spółki IES – nowa rafineria we Włoszech**

Grupa MOL weszła na nowy rynek europejski poprzez przejęcie prywatnej spółki Italiana Energia e Servizi (IES), zajmującej się rafinacją i sprzedażą ropy w północno-wschodnich Włoszech. Spółka IES jest właścicielem rafinerii Mantova (NCI: 8,4, wydajność: 2,6 mln ton rocznie), dysponuje siecią 176 stacji benzynowych, z czego 30 stanowi przedmiot jej bezpośredniej własności oraz zatrudnia 600 pracowników. Teren działalności spółki sąsiaduje z naszymi kluczowymi rynkami na Chorwacji, Austrii i Słowenii. Umożliwia nam to zarówno rozwój sprzedażowy w północno-wschodnich Włoszech oraz rynkach przyległych, jak i zasilanie rynku włoskiego z rafinerii grupy INA, położonej w chorwackiej Rijeci. Naszą intencją jest przeniesienie najlepszych standardów działania celem zwiększenia dochodowości działań rafinacyjnych i sprzedażowych spółki IES.

### **Joint venture z CEZ – wejście na rynek elektryczności**

Podpisaliśmy porozumienie o współpracy strategicznej z Czech Energy Company (CEZ), a przez to możliwość wejścia na atrakcyjny rynek energetyczny, jak również zwiększenia złożoności naszych rafinerii. Założymy spółkę joint venture, w której każda ze stron będzie dysponowała 50% udziałów. Spółka joint venture skupi się na sprzedaży energii wygenerowanej w elektrowniach gazowych w Europie Środkowej oraz Południowo-Wschodniej, w tym na Słowacji, Węgrzech, w Chorwacji i Słowenii. Pierwszą dużą inwestycję stanowić będzie budowa w rafineriach Duna i Bratysława elektrowni opartych na technologii bloku parowo-gazowego. W obydwu wymienionych lokalizacjach moc wytwórcza sięgnie 800 MW. W Bratysławie dodatkowej modernizacji zostanie poddana istniejąca elektrownia termalna, co spowoduje przyrost jej mocy do 160 MW. Przewidywany koszt inwestycji w ramach obydwu projektów powinien wynieść ok. 1,4 mld euro. Wolumen produkowanej energii elektrycznej zapewni naszym rafineriom bezpieczne i efektywne kosztowo zasilanie w energię i parę oraz umożliwi wejście na atrakcyjny regionalny rynek energii elektrycznej, a następnie zdobycie w nim znaczącego udziału.

### **Biopaliwa – utrzymanie regionalnej konkurencyjności**

1 lipca 2007 r. wprowadziliśmy do obrotu bezsiarkową biobenzynę (E5), zawierającą 4,4% bioetanolu, zaś od 1 stycznia 2008 r. rozpoczęliśmy sprzedaż bezsiarkowego oleju napędowego (B5), zawierającego 4,4% biodiesla (FAME). Większość niezbędnego FAME jest produkowana przez dwie spółki joint venture, których współwłaścicielem jest MOL. W rejonie Leopoldowa, na Słowacji oraz na terenie naszego węgierskiego przedsiębiorstwa w Komárom, zbudowaliśmy jedno z największych zakładów produkcji komponentów biodiesla, z wydajnością odpowiednio 100 tys. ton rocznie i 150 tys. ton rocznie. Wprowadzenie do obrotu paliw E5 i B5 skutkuje zmniejszeniem emisji CO<sub>2</sub> na Węgrzech o ok. 320 tys. ton rocznie. Następną fazą rozwoju produkcji biopaliw będzie zwiększenie udziału biokomponentów w naszych paliwach silnikowych, zgodnie z Dyrektywą UE dotyczącą biopaliw. Naszym celem jest rozwój biopaliw drugiej generacji. Największy pożytek związany z technologią drugiej generacji polega na rozszerzeniu zakresu prefabrykatów możliwych do użycia w procesie produkcji bioetanolu, alkoholu o wyższej zawartości węgla oraz samego biodiesla.



### **Tifon – ekspansja sieci sprzedaży detalicznej**

Nabyliśmy 100% udziałów w spółce Tifon, spółce zajmującej się sprzedażą detaliczną i hurtową paliw na Chorwacji. Tifon jest cenionym detalistą, właścicielem ponad 35 korzystnie zlokalizowanych stacji paliw na terenie całej Chorwacji. Co więcej, spółka wdraża obecnie ponad 20 projektów budowy stacji, których zakończenie przewidywane jest w ciągu następnych dwóch lat. Średni obrót w przeliczeniu na jedną stację wynosi 4,2 mln litrów rocznie, a udział spółki Tifon w rynku detalicznym osiągnął 7% w 2007 r. Omawiana transakcja zbliża nas do osiągnięcia zakładanych celów w zakresie wzrostu detalicznego. Przejęcie to, wspierane również przez partnera strategicznego INA oraz rząd chorwacki, jest zgodne z przyjętą strategią konsolidacji regionu i podnosi wartość grupy MOL oraz INA.

### **Oferta Handlowa dla Konsumentów – nowe usługi w handlu detalicznym**

Jesteśmy pierwszym detalicznym sprzedawcą paliwa, który do oferty handlowej włączył produkty farmaceutyczne. Dotyczy to ponad 100 stacji benzynowych na Węgrzech. Otwarcie farmaceutycznych punktów sprzedaży MOL, pozytywnie ocenione przez konsumentów, zostało zaadaptowane przez grupę Shell. Nawiązaliśmy również regionalną współpracę z Marché (szwajcarską spółką spożywczą grupy Mövenpick), celem zbudowania restauracji Marché przy stacjach benzynowych MOL, zlokalizowanych przy autostradach. Budowa trzech restauracji została już rozpoczęta na Węgrzech, a w najbliższej przyszłości planowana jest dalsza ekspansja w regionie. W wyniku wprowadzenia do Oferty Handlowej dla Konsumentów nowych elementów oraz kreatywnych kampanii marketingowych, zwiększył się współczynnik preferencji MOL przez konsumentów, zaś wizerunek Grupy został w 2007 r. znacznie wzmocniony, w porównaniu do badań z 2006 r.

### **Perspektywy**

Jesteśmy nastawieni na dalszy wzrost poza naszymi środkowoeuropejskimi i wschodnioeuropejskimi rynkami. Oceniamy biznesowe możliwości działania w szerszym zakresie geograficznym, włącznie z basenem Morza Śródziemnego oraz Wspólnotą Niepodległych Państw. Duży nacisk położony na projekt krakingu hydraulicznego pozwoli nam osiągnąć cele inwestycyjne w zakresie zwiększenia wydajności produkcji gazu i oleju opałowego z 44% do 53% w 2011 r. Integracja spółki IES będzie kontynuowana poprzez harmonizację podejmowanych działań z obecnie prowadzoną działalnością oraz wykorzystanie efektu synergii.

### **Segment petrochemiczny**

W kategoriach zdolności produkcyjnych, nasz segment petrochemiczny jest 8. największym graczem na rynku polimerów w Europie, dostarczającym polimery głównie europejskim spółkom przetwarzającym plastiki. Jesteśmy producentami polietylenu oraz polipropylenu, które wykorzystywane są w wielu dziedzinach, od branży opakowań do rolnictwa i budownictwa. Petrochemiczne zakłady produkcyjne zlokalizowane są w Tiszaújváros (jednostki spółki TVK Plc.) oraz w Bratysławie (jednostki spółki Slovnaft Petrochemicals s.r.o. – SPC) i zarządzane w zintegrowany sposób, zoptymalizowany z działalnością rafinerijną.

Nasza strategia polega na zwiększeniu dochodowości w tradycyjnych rynkach, prowadzeniu naszych działań na nowych rynkach docelowych oraz utrzymaniu konkurencyjnej pozycji kosztowej poprzez ciągłą poprawę efektywności.

## **W skrócie**

- Doskonały wynik finansowy na poziomie 40,9 mld HUF
- Rekordowy wolumen sprzedaży i produkcji
- Przemysłane i korzystne ekonomicznie działania
- Korzystne środowisko zewnętrzne
- Zwiększony do 94,9% stan posiadania udziałów spółki TVK

## **Przewaga konkurencyjna**

Jednym z naszych kluczowych celów jest utrzymanie wysokiego poziomu integracji pomiędzy działalnością rafineryjną i petrochemiczną. Bliska integracja z działaniami rafineryjnymi gwarantuje bezpieczeństwo dostaw prefabrykatów oraz zapewnia korzyści operacyjne dla obydwu segmentów, co w rezultacie przekłada się na lepsze wyniki Grupy. Lokalizacja geograficzna zapewnia nam przewagę konkurencyjną, ze względu na wygodny transport produktów na szybko wzrastające wschodnie rynki polimerów. Dysponujemy bazą aktywów o wysokiej jakości oraz konkurencyjnym portfolio produktowym.

## **Główne osiągnięcia w 2007 r.**

### **Integracja**

Umiejscowienie odrębnych pod względem prawnym spółek petrochemicznych w naszej Grupie przekłada się na synergii operacyjną oraz przewagę konkurencyjną. Wspólna sieć sprzedaży polimerów zapewnia konsumentom dostęp do wysokiej jakości produktów i usług. Przez cztery doskonałe lata wdrożyliśmy najlepsze praktyki biznesowe, procesy i systemy, w celu zapewnienia bezpiecznej integracji naszych działań.

### **Wysoka zyskowość**

Rok 2007 był dla nas świetnym okresem, w którym osiągnęliśmy najwyższy zysk operacyjny w historii segmentu petrochemicznego. Wyniki te wskazują na skuteczność przyjętego modelu biznesowego i zdolność wykorzystania sprzyjającego środowiska gospodarczego. Zysk operacyjny wzrósł o ponad 76% w porównaniu z rokiem ubiegłym. Ten znaczący wzrost zysku wiąże się ze rosnącym wolumenem produkcji, podwyżką cen polimerów, zmianami kursów walut oraz poprawą wewnętrznej efektywności działania. Poprzez oszczędne gospodarowanie energią złagodziliśmy skutek znaczących podwyżek cen energii.

### **Zarządzanie łańcuchem wartości produktów petrochemicznych**

Opracowany i wdrożony został model optymalizacyjny, mający na celu poprawę marż na produkowanych produktach petrochemicznych.

### **Skuteczniejsze działania marketingowe**

Skuteczność przyjętej strategii marketingowej wiąże się z wykorzystaniem dobrego położenia na granicy dynamicznie rozwijającego się regionu Europy Wschodniej. Otworzyliśmy nowe biura handlowe w Kijowie i Bukareszcie, w celu zapewnienia naszym ukraińskim i rumuńskim klientom lepszej obsługi oraz zwiększenia sprzedaży w Europie Środkowowschodniej. Dokonaliśmy ulepszeń w zakresie głównej działalności na rynkach kluczowych (w szczególności czeskim). W 2007 r. rozpoczęliśmy przygotowanie nowego programu segmentacji klientów. W tym samym roku wdrożyliśmy nowy cykl programowy zatytułowany „Otwarte Drzwi”. Celem tego programu jest wzmocnienie długookresowych

relacji biznesowych, współpracy oraz komunikacji z naszymi kluczowymi klientami, jak również nawiązanie nowych relacji z klientami. Dokonujemy ciągłej optymalizacji portfolio produktowego. Główną wytyczną dla rozwoju portfolio produktowego jest harmonizacja produkcji polipropylenu w spółkach SPC i TVK, w celu efektywniejszego sprostanania wymaganiom stawianym przez naszych klientów.

### **Skuteczna i korzystna ekonomicznie działalność**

Ciągle poprawiamy skuteczność naszych działań. Wdrożyliśmy zaawansowany proces kontroli i optymalizacji w czasie rzeczywistym w jednostce Olefin-2 spółki TVK oraz zaawansowany proces kontroli w jednostce HDPE-2 tejże spółki. Te nowoczesne systemy komputerowe wspomagają efektywność i bezpieczeństwo podejmowanych działań. W jednostce produkcji olefin w spółce SPC dokonaliśmy wymiany przestarzałego systemu kontroli krakera parowego, zastępując go nowym. W ramach projektu Centralnej Dyspozytorni, zdecydowaliśmy o umieszczeniu wszystkich operatorów dyspozytorni petrochemicznych w jednym pomieszczeniu, w celu poprawy komunikacji, bezpieczeństwa i utrzymaniu spójnych standardów pracy.

### **Wysokie wykorzystanie mocy produkcyjnych**

Zwiększona o 9% w stosunku do poprzedniego roku produkcja polimerów jest skutkiem lepszego wykorzystania mocy przetwórczych jednostek olefinowych, a także nowych jednostek HDPE i polipropylenowych. Duży wzrost wolumenu produkcji osiągnięto pomimo prowadzonego w lecie remontu generalnego niektórych jednostek. Nadaliśmy wysoki priorytet utrzymaniu naszego portfolio produktowego na optymalnym poziomie.

### **Program modernizacji i rozwoju**

Rozpoczęliśmy działania modernizacyjne, służące zwiększeniu efektywności starszych linii produkcyjnych, generujących wyższe koszty. Opcje rozwoju były określane w odniesieniu do jednostek olefinowych i polimerowych przy założeniu, że Grupa powinna skorzystać z dynamicznego wzrostu popytu na polietyleny w regionie oraz zwiększyć elastyczność i dochodowość. Naszym celem jest realizacja projektu ciągłego zwiększania wydajności spółki TVK, zakładając umiarkowane wydatki kapitałowe. Analizujemy również możliwości poprawy produkcji ubocznej w TVK. Rozpoczęliśmy prostą procedurę technologiczną umożliwiającą intensyfikację działań w ramach jednostki olefinowej spółki SPC, a także budujemy nową jednostkę LDPE.

### **Efektywność**

Zgodnie z zewnętrznymi badaniami porównawczymi, nasze jednostki są postrzegane jako efektywne w swoich kategoriach, zaś segment petrochemiczny uważany jest za konkurencyjny. Była to jedna z podstaw decyzji o intensyfikacji mocy przetwórczych. Analizując ostatnie 3-4 lata możemy stwierdzić, że znacznie wzrosła efektywność kosztowa naszych działań.

### **Zwiększenie stanu posiadania aktywów petrochemicznych**

Istotnym elementem działania Grupy MOL jest budowanie wartości grupy poprzez łańcuch wartości. W tym celu MOL nabył kolejne 42,25% udziałów w spółce TVK, zwiększając kontrolę nad spółką do poziomu 94,86%. Zapewnia nam to większą swobodę ruchu przy wdrożeniu strategii w zakresie segmentu petrochemicznego.

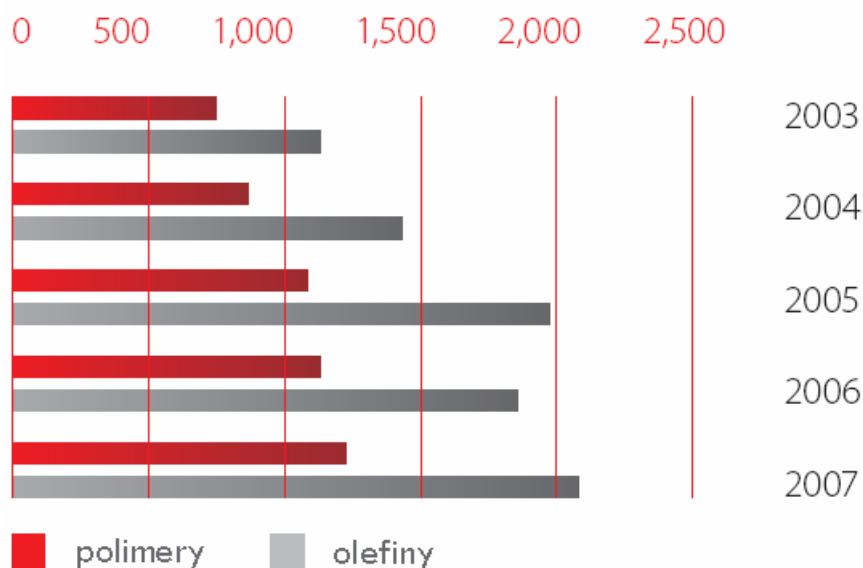
### Środowisko zewnętrzne

Branża petrochemiczna miała wyjątkowo dobre wyniki ekonomiczne przez pierwsze trzy kwartały tego roku, pomimo wysokich kosztów prefabrykatów. Popyt na polimery był bardzo duży ze względu na zapotrzebowanie ze strony sektora wytwórczego, rozwijającego się w warunkach stabilnej i silnej gospodarki europejskiej. Ten stały trend pozwolił nam podnieść ceny, by uzyskać większą marżę. W ostatnim kwartale roku ciągły wzrost kosztów prefabrykatów oraz zmniejszenie popytu spowodowało niewielką korektę marży.

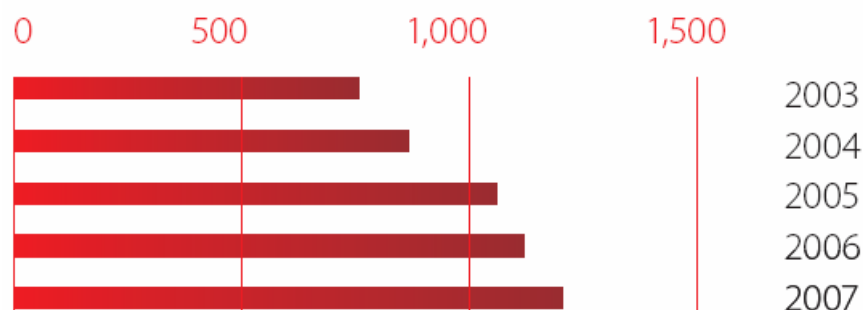
### Perspektywy na rok 2008 i lata następne

Pozostajemy otwarci na obustronnie korzystne porozumienia partnerskie w zakresie działalności petrochemicznej. Naszym celem w najbliższych latach jest pokrycie gwałtownie zwiększającego się deficytu polimerów w regionie Europy środkowo-wschodniej. W międzyczasie, podejmiemy działania nakierowane na zwiększenie efektywności operacyjnej. Nasze zakłady powinny działać płynnie i efektywnie, co zapewni maksymalizację produkcji, ale również redukcję kosztów.

### Produkcja polimerów i olefin (kt)



### Sprzedaż polimerów (kt)



## **Przesył gazu ziemnego**

FGSZ Gas Transmission Ltd. jest jedyną spółką na Węgrzech dysponującą koncesją na przesył gazu ziemnego i prowadzenie związanych z tym działań operacyjnych, co wiąże się z koniecznością działania w warunkach rynku regulowanego. Spółka jest właścicielem i zarządza krajowym systemem wysokociśnieniowych gazociągów. Niezależnie od działań tranzytowych na rynku krajowym, przesyłamy gaz do Serbii oraz Bośni-Hercegowiny, a także staramy się rozszerzać rynki tranzytu. Spółka jest w pierwszym rzędzie odpowiedzialna za korzystanie, prowadzenie i rozwój bezpiecznego, zoptymalizowanego i przyjaznego dla środowiska systemu wysokociśnieniowych gazociągów, a także za pobór i przesył gazu ziemnego od i do dostawców w ramach tego systemu.

### **W skrócie**

- Rozpoczęliśmy projekty zwiększenia wydajności w celu pokrycia krajowego popytu konsumpcyjnego oraz zwiększającego się popytu na usługi przesyłowe, związane ze składowaniem gazu ziemnego na potrzeby strategiczne.
- W ciągu roku zapewniliśmy nieprzerwany i bezawaryjny przesył gazu zarówno do konsumentów i dystrybutorów krajowych, jak i do partnerów handlowych w Bośni i Serbii.
- Byliśmy inspiratorami założenia nowej, niezależnej, regionalnej spółki przesyłu gazu ziemnego, zintegrowanej z sieciami gazowymi w Europie Środkowej i Południowo-Wschodniej.
- Kontynuowaliśmy modernizację stacji kompresyjnych, by w pełni sprostać rygorystycznym wymaganiom UE, związanymi z emisją gazów zanieczyszczających powietrze.

### **Przewaga konkurencyjna**

Na Węgrzech dysponujemy systemem wysokociśnieniowego gazociągu o długości 5.300 km, który generuje stałe przepływy pieniężne dla Grupy. Biorąc pod uwagę unikalne położenie geograficzne, jesteśmy również zdolni kapitalizować możliwości ekspansji na rozwijającym się regionalnym rynku przesyłu gazu. Opierając się na międzynarodowych porównaniach, nasz system przesyłowy stanowi pod względem technicznym jedną z najnowocześniejszych sieci na świecie. Grupa MOL przetwarza zaawansowaną wiedzę na temat całego łańcucha wartości w dziedzinie gazu: od etapu produkcji i magazynowania do etapu sprzedaży, i nie jest narażona na konflikt interesów dzięki rozdzielnej strukturze biznesowej.

### **Główne osiągnięcia w 2007 r.**

#### **Projekty zwiększenia mocy przesyłowych – budowa nowych odcinków gazociągu**

W ramach strategii dotyczącej gazu ziemnego, spółka FGSZ Gas Transmission Ltd. rozpoczęła rozbudowę mocy przesyłowych węgierskiego rurociągu o 30 milionów metrów sześciennych dziennie. Zgodnie z planem, przesył gazu do Węgier i pobliskiego regionu rozpocznie się w 3. kwartale 2009 r. Poziom wydatków kapitałowych na ten projekt wynosi 69 mld HUF. Nowe gazociągi zapewnią 25% wzrost wydajności krajowych instalacji wlotowych i tym samym zwiększą pewność dostaw. Pozwoli nam to dodatkowo przyjąć w przyszłości bardziej proaktywną postawę na rynku przesyłu gazu ziemnego.

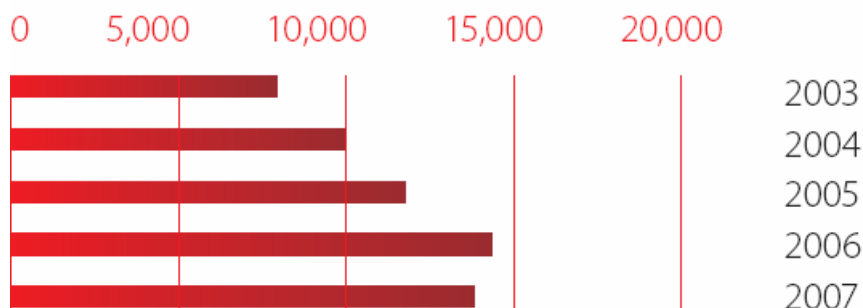
### **Nowa inicjatywa powołania wspólnej regionalnej spółki przesyłowej (NETS)**

Celem NETS jest zarządzanie zintegrowaną siecią gazociągów w Europie Środkowej i Południowo-Wschodniej. Spółki przesyłowe ze Słowenii, Chorwacji, Bośni i Hercegowiny, Serbii, Rumunii, Bułgarii i Austrii zostały zaproszone do udziału w dyskusjach nad proponowanym przedsięwzięciem. Inicjatywa jest dostępna również dla pozostałych graczy rynkowych w regionie. Nowa spółka dysponowałaby najdłuższą siecią gazociągową w Europie (27.000 km) i byłaby zdolna korzystać ze środków międzynarodowych rynków kapitałowych do finansowania dużych inwestycji. Korzyści związane z istnieniem zintegrowanej platformy zaopatrzenia w gaz oraz zwiększonego ogólnego bezpieczeństwa podaży dotyczyłyby również konsumentów.

### **Perspektywy**

Rosnący popyt na usługi przesyłu tranzytowego gazu wymagał rozwinięcia infrastruktury transgranicznej. W 2007 r. prowadziliśmy negocjacje na temat budowy gazociągów tranzytowych do Chorwacji i Rumunii. Przygotowaliśmy plany związane z omawianymi instalacjami w taki sposób, aby gazociągi mogły działać dwukierunkowo. Otwarcie gazociągu chorwackiego planuje się na 2010 r. Ukończenie węgierskiego odcinka gazociągu tranzytowego do Rumunii szacowane jest na koniec 2009 r. Wdrażana instalacja połączenia pomiędzy węgiersko-chorwackim i węgiersko-rumuńskim gazociągiem przyczyni się znacznie do zwiększenia pewności dostaw, ponieważ dywersyfikacja źródeł dostawy może korzystnie wpłynąć na bezpieczeństwo działania w sytuacji ciągle zwiększającego się zużycia gazu ziemnego. Dywersyfikacja tego rodzaju zwiększy również naszą konkurencyjność w sektorze gazowym.

#### **Przychód z tranzytu gazu (mln HUF)**



### **Składowanie oraz sprzedaż gazu ziemnego**

Zgodnie z przyjętymi założeniami strategicznymi, ponownie weszliśmy na rynek sprzedaży oraz składowania gazu ziemnego. Zapewni nam to solidną podstawę dla planów wykorzystania synergii działania na różnych szczeblach obrotu gazem ziemnym.

### **W skrócie**

- Spółka MMBF Ltd. (w której MOL dysponuje 66,3% udziałów) rozpoczęła budowę podziemnego składu gazu ziemnego o pojemności 1,2 mld m<sup>3</sup> sześciennych dla celów utrzymania rezerw strategicznych oraz pojemności 0,7 mld m<sup>3</sup> dla celów komercyjnych.

- Spółka MOL Energy Trade Ltd. rozpoczęła na Węgrzech i w Serbii działania sprzedażowe w zakresie gazu ziemnego, prowadzące do uzyskaniu dochodu netto w wysokości ponad 3 mln euro w pierwszym półroczu działalności.

## **Przewaga konkurencyjna**

MOL dysponuje kilkoma zużytymi oraz kończącymi się polami gazonośnymi na Węgrzech, które mogą zostać wykorzystane w przyszłości jako komercyjne składy gazu ziemnego, o całkowitej pojemności 10 mld m<sup>3</sup>.

Ponadto, w ramach działań sprzedażowych związanych z energią, MOL może skorzystać ze zakumulowanej wiedzy na temat rynku oraz poprzednich doświadczeń i w ten sposób zwiększyć wartość nowych, regionalnych inwestycji w składowanie i przesył gazu.

## **Główne osiągnięcia w 2007 r.**

W fazie rozwoju lub przygotowań znajduje się obecnie kilka projektów, mających na celu dalsze umacnianie segmentu gazowego, takich jak: rozwój strategicznego i komercyjnego składu gazu, założenie spółki handlowej, współpraca pomiędzy MOL i Gazprom oraz projekt Nabucco.

### **Rozwój strategicznego i komercyjnego składowania gazu ziemnego**

W celu zabezpieczenia dostaw gazu ziemnego, spółka MMBF Zrt. (w której MOL dysponuje 66,3% udziałów) rozpoczęła budowę podziemnego składu gazu ziemnego, o pojemności 1,2 mld m<sup>3</sup> sześciennych dla celów utrzymania rezerw strategicznych oraz pojemności 0,7 mld m<sup>3</sup> dla celów komercyjnych. Zgodnie z przepisami prawa, maksymalne dzienne odciąganie gazu ze składu dla celów strategicznych wynosi 20 mln m<sup>3</sup> przez okres 45 dni. Skład może wydawać również dodatkowe 5 mln m<sup>3</sup> gazu dziennie dla potrzeb komercyjnych. Zakład składowy powstał z przekształcenia rezerwuaru wydobywczego, Szőreg-1. Głównym podwykonawcą w zakresie przekształcenia jest spółka MOL Plc. Przekształcenie postępuje według planu. Szacujemy, że niezbędny wydatek kapitałowy w tym zakresie wyniesie 150 mld HUF, co obejmuje 67 mld HUF ceny za nabycie rezerwuaru od spółki MMBF Ltd. Obecna infrastruktura zapewnia spółce MMBF możliwość świadczenia usług składu strategicznego już od stycznia 2008. Szacuje się, że całe przedsięwzięcie zostanie zakończone w 2010 r. Skutkiem omawianej transakcji jest ponowne wejście MOL do grona aktywnych uczestników rynku składowania gazu ziemnego.

### **Założenie spółki handlowej**

Spółka MOL Energy Trade Ltd. rozpoczęła 1 czerwca 2007 r. działania sprzedażowe w odniesieniu do gazu ziemnego na zliberalizowanym rynku gazu. Obecnie spółka dostarcza gaz ziemny całej Grupie MOL oraz poszukuje nowych klientów na węgierskim i regionalnym rynku gazu ziemnego, zaopatrując się na podstawie długoterminowych kontraktów dostawczych na import gazu oraz częściowo ze źródeł krajowych.

### **Współpraca pomiędzy MOL i Gazprom**

W 2006 r. zawarliśmy z Gazprom umowę joint venture w celu badania potencjalnych obszarów kooperacji, włącznie z rozwojem gazociągu „Blue Stream” w kierunku Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej oraz budową podziemnych składów gazu ziemnego na zużytych węgierskich polach gazonośnych. Obecnie kończone jest studium wykonalności, a decyzja w przedmiocie ewentualnych inwestycji powinna zapaść w pierwszej połowie 2008 r.

## **Projekt „Nabucco”**

MOL razem ze spółkami Botas, Bulgargaz, OMV oraz Transgaz uczestniczy w projekcie „Nabucco”, którego celem jest zapewnienie transportu gazu ziemnego z regionu Morza Kaspijskiego do Europy. Rezultatem implementacji projektu, wspieranego również przez Unię Europejską, będzie długi na 3.300 km rurociąg, z początkową przepustowością 8 mld m<sup>3</sup> rocznie, która zostanie rozszerzona do 31 mld m<sup>3</sup> w przyszłości. Konsultant inżynierski został już wybrany i przygotowuje projekty inżynierskich prac przygotowawczych na 2008 r.

## **Perspektywy**

Naszym celem jest wykorzystanie możliwości biznesowych związanych ze zwiększającą się konkurencją oraz aktywne uczestnictwo w rynku.

Szereg okoliczności, takich jak napełnianie składów strategicznych, zwiększone potrzeby importowe, dywersyfikacja źródeł, wzrost popytu na usługi tranzytowe i rosnące znaczenie regionalnej logistyki, świadczy o konieczności ulepszenia infrastruktury transgranicznej.

Spółka MOL Energy Trade Ltd. planuje regionalną ekspansję i dywersyfikuje źródła dostawy gazu celem zwiększenia pewności zaopatrzenia.

## **Partner strategiczny INA**

MOL jest od listopada 2003 r. właścicielem 25% + 1 udziału w kapitale zakładowym INA d.d., chorwackiej spółki naftowej i gazowej. Spółka INA wyprodukowała 5,3 mln ton produktów rafineryjnych w 2007 r. i zarządza siecią ponad 450 stacji benzynowych w regionie. W 2007 r. INA wyprodukowała ponad 65.3 Mboe węglowodorów dziennie i zamknęła rok z 374 MMboe potwierdzonych lub prawdopodobnych rezerw (według SPE). Jako partner MOL, spółka INA uzyskuje silną pozycję na szybko wzrastającym południowo-wschodnioeuropejskim rynku produktów ropopochodnych.

## **Dynamizacja współpracy biznesowej pomiędzy MOL oraz INA**

W zeszłym roku INA oraz MOL przeprowadziły wspólnie pomyślne poszukiwanie w basenie Drawy, skupiając się na dwóch głównych projektach: Zalata-P.Slatina oraz Novi Gradac-Potony. Wspólne inwestycje i działania na tych terenach będą kontynuowane w następnych latach. W oparciu o te osiągnięcia rozważamy rozszerzenie zakresu współpracy przy eksploracji konwencjonalnej na dalsze obszary.

Niezależnie od omawianej stałej transgranicznej współpracy, oceniamy wspólnie pewne międzynarodowe możliwości biznesowe w segmencie upstream, działając z zamiarem rozłożenia ryzyka oraz połączenia zasobów finansowych oraz ludzkich.

Jako część skonsolidowanej strategii marketingowej dla regionu Europy Południowo-wschodniej, INA oraz MOL objęły 67% udziałów w spółce Energopetrol d.d. Sarajevo, czołowym hurtowniku i detaliście na terenie Federacji Bośni i Hercegowiny. Energopetrol jest właścicielem oraz zarządcą 64 stacji benzynowych w Bośni i Hercegowinie. Wspólny zespół składający się z menedżerów INA oraz MOL rozpoczął już restrukturyzację działalności spółki.

W 2004 r., INA wprowadziła system zarządzania łańcuchem dostaw, wykorzystując wsparcie i know-how Grupy MOL. Od tego czasu spółka realizuje korzyści, do których należą



ulepszona kontrola nad kosztami na całej długości łańcucha dostaw oraz lepsze zarządzanie relacjami z klientami. INA oraz MOL planują dalsze ulepszanie i harmonizację tych działań, celem podwyższenia rafineryjnej i hurtowej efektywności operacyjnej, utrzymania niższych stanów magazynowych oraz przygotowania zintegrowanych planów w zakresie cykli konserwacyjnych.

Co więcej, MOL zapewni INA ciągłe wsparcie w implementacji zintegrowanego Systemu Zarządzania Przedsiębiorstwem, zbudowanego na bazie licencji SAP. Po zakończeniu pierwszej fazy tego projektu w 2006 r., INA jest gotowa na rozszerzenie modułu SAP również na inne segmenty.

Zmiany zainicjowane w procesach biznesowych, w tym inicjatywy ograniczające koszty i wprowadzenie zintegrowanego systemu zamówień w INA, przyczyniły się do zwiększenia elastyczności i przejrzystości działalności spółki.

### **Rozwój rafinerii INA jako sposób na wykorzystanie pozycji pioniera rynku w regionie Południowej Europy**

Bazując na doświadczeniu własnego rozwoju, MOL udostępnia spółce INA korporacyjne know-how, pomaga przygotować się jej na nadchodzące wyzwania oraz utrzymać konkurencyjną jakość na każdym z obsługiwanych przez nią rynków europejskich. Wskutek implementacji programu modernizacyjnego, produkty ropopochodne INA będą spełniać jakościowe standardy UE 2009. Projekt ten, o całkowitym koszcie kapitałowym przekraczającym 1 mld USD, będzie wdrażany w kilku fazach. Razem z jego zakończeniem, sfinalizowane zostaną inwestycje ważne z perspektywy środowiskowej oraz podstawowe inwestycje związane z jakością produktów. Program będzie kontynuowany z myślą o dalszych inwestycjach w poprawę jakości, włączając w to projekty dotyczące pozostałości produkcyjnych.

### **Proces prywatyzacji INA**

W 2007 r. kontynuowany był proces prywatyzacji INA, zgodnie z chorwacką ustawą prywatyzacyjną, na podstawie której nie więcej niż 7% udziałów INA zostało udostępnionych aktualnym i uprzednim pracownikom spółki na preferencyjnych warunkach. Po tej transakcji, chorwacki rząd pozostał największym udziałowcem INA, dysponując 44,9% udziałów. Dodatkowe 7% udziałów znajduje się we władaniu Funduszu Weteranów Wojny. Pozostałe udziały znajdujące się w obrocie odpowiadają 23,1% kapitału zakładowego.

Na podstawie umowy z rządem Chorwacji, MOL mianuje 2 członków 7-osobowego Zarządu INA, w tym Głównego Księgowego i Dyrektora Usług Korporacyjnych. Co więcej, MOL mianuje 2 członków 7-osobowej Rady Nadzorczej.

## **Wartości korporacyjne**

### **Zrównoważony Rozwój**

Dla Grupy MOL, Zrównoważony Rozwój oznacza korporacyjne zobowiązanie do osiągania zbilansowanej integracji czynników ekonomicznych, środowiskowych i społecznych w naszej codziennej działalności, celem maksymalizacji długookresowych interesów oraz ochrony naszej „licencji na działanie”.

Naszą ambicją jest stanie się korporacją wzorcową we wszystkich polach działania oraz promowanie systemowego podejścia, polegającego na przenoszeniu spraw lokalnych na poziom myślenia i działania w skali międzynarodowej, przyczyniając się w ten sposób do efektywnego i zrównoważonego prowadzenia działań korporacyjnych. Aby osiągnąć ten cel, zamierzamy w naszej strategii korporacyjnej i wszystkich działaniach operacyjnych zintegrować w równych proporcjach trzy filary Zrównoważonego Rozwoju – społeczny, środowiskowy oraz komiczny.

### **Inicjatywy strategiczne i plan działania**

W ramach strategii biznesowej, Grupa MOL zobowiązała się do przestrzegania reguły Zrównoważonego Rozwoju. Wsparcie tego ambitnego zadania umożliwia określenie w 2007 r. siedmiu strategicznych inicjatyw na poziomie Grupy. Zostaną one wdrożone do 2010 r., w oparciu o główne obszary zidentyfikowane podczas pierwszego przeglądu działań Grupy w świetle reguł Zrównoważonego Rozwoju. Inicjatywy te, zakładające precyzyjnie mierzalne cele, obejmują 25 motywów przewodnich, takich jak zmiany klimatu, zarządzanie produktami oraz potrzeba rekrutowania kompetentnych osób. Motywy odnoszą się do wszystkich aktywności i uważane są za „kluczowe czynniki sukcesu” w osiągnięciu strategicznych korporacyjnych zadań biznesowych. „Strategia” zakłada działanie – z tego względu jednostki biznesowe i funkcjonalne Grupy MOL opracowały ponad 100 projektów, które zbliżą nas do realizacji długookresowego celu: zrównoważonej działalności.

### **Inwestycje Społeczne**

#### **Fundacja New Europe**

Fundacja New Europe, organizacja pożytku publicznego prowadziła w transparentny i konsekwentny sposób znaczną ilość programów charytatywnych od momentu swojego powstania w 2006 r.

Fundacja kładzie szczególny nacisk na programy związane z młodymi talentami oraz zdrowiem dzieci. Dwa programy – Wsparcie Talentów oraz Leczenie Dzieci – zostały uruchomione pod hasłem „Czy mogę pomóc?”. Te dwie inicjatywy spowodowały, że 127 młodych sportowców oraz 56 młodych artystów uzyskało w sumie ponad 41 mln HUF wsparcia finansowego w 2007 r. Pod auspicjami programu Leczenia Dzieci, 31 organizacji pediatrycznych oferujących programy rehabilitacyjne przewlekłym chorym dzieciom otrzymało prawie 38 mln HUF.

Program jest wprowadzony w Rumunii i na Słowacji od 2007 r. Ogromna liczba aplikacji jest dowodem na jego sukces.

#### **Program “Green Belt”**

Krok po kroku motywujemy lokalne społeczności do zakładania i kultywacji terenów zielonych w ramach programu środowiska regionalnego Grupy MOL. Program ten został rozpoczęty w 2005 r. we współpracy z Fundacjami Partnerstwa Środowiskowego. Program zakłada stosowanie systemu przetargów, podczas których bacznie przestrzegana jest zasada przejrzystości. Dzięki programowi, do końca 2006 r. na samych tylko Węgrzech 13 gmin otrzymało szansę rozwoju terenów zielonych, przy wykorzystaniu pomocy setek wolontariuszy.

Ze względu na pozytywne rezultaty i sukces programu, postanowiono kontynuować działania w państwach, w których Grupa MOL jest obecna. W 2006 r. ponowiono działania pod nazwą

Program „Green Belt”. Celem programu jest wspieranie zakładania i rozbudowy lokalnych terenów zielonych, przy uwzględnieniu pomocy fundacji, współpracujących z lokalnymi szkołami. Spośród ok. 200 aplikacji, 33 uzyskały wsparcie finansowe w 2007 r. Pod koniec 2007 r., uruchomiono nowy przetarg, którego wyniki zostaną ogłoszone w marcu 2008 r.

W oparciu o nasze doświadczenia, możemy powiedzieć, że dodatkową wartość dodaną programu stanowi fakt, iż korzyść z jednego projektu przewyższa 3-4-krotnie poziom dotacji udzielanej gminie. Rokrocznie zwiększamy stopniowo zwiększamy poziom wsparcia w każdym kraju.

Celem wyróżnienia najlepszych aplikantów, MOL w 2007 r. ufundował nagrodę „MOL Green Belt Award”, która jest przekazywana tej gminie (Mihálygergée Alapítvány), która stworzyła najpiękniejszy, najbardziej przyjazny dla środowiska, a jednocześnie najefektywniejszy ekonomicznie teren zielony.

## **Zdrowie, bezpieczeństwo i ochrona środowiska**

### **Główne wskaźniki skuteczności**

W 2007 r. Grupa MOL uczyniła kolejny wielki skok naprzód w zmniejszaniu ilości wypadków przy pracy: kryterium LTI (czas stracony z powodu wypadków), używane jako jeden z głównych wskaźników skuteczności spadł z 58 w 2006 r do 37. Oznacza to prawie równoważny spadek w ujęciu względnym: częstotliwość przypadków LTI obliczana w stosunku do jednego miliona godzin pracy (LTIF) zmniejszyła się z 2,2 do 1,52, osiągając najniższy poziom w historii, o wiele mniej niż zakładano na rok 2007 (LTIF miał nie przekroczyć 1,8). Osiągnięcie to idzie w parze z ambitnym celem strategicznym, zgodnie z którym LTIF nie powinien przekraczać współczynnika 1,0 w 2008 r., co byłoby rezultatem doskonałym w porównaniu do praktyki branży.

W 2007 r. wprowadziliśmy również główne wskaźniki jako instrumenty pro-aktywnej koncentracji na prewencji wypadkowej.

Na szczęście nie wystąpiły wypadki przy pracy zakończone zgonami, które dotknęłyby pracowników naszych lub naszych podwykonawców. Mimo to, wskutek wypadku jeden z naszych pracowników doznał trwałego uszczerbku na zdrowiu. Z bólem informujemy, że dwie osoby trzecie zginęły w wypadkach samochodowych z udziałem cystern spółki Slovnaft Trans.

### **Program “KROK”**

Rok 2007 r. stanowi początek programu promocji zdrowia pracowników pod nazwą “Zrób KROK w kierunku własnego zdrowia”, wdrożonego w celu zapewnienia dodatkowych badań lekarskich, wykraczających poza wymagania prawne i przygotowania indywidualnych planów zdrowotnych dla pracowników na zasadzie dobrowolności. Program ten zakłada promocję działań prozdrowotnych, takich jak ćwiczenia fizyczne, zarządzanie stresem oraz zdrowe żywienie w miejscu pracy. W pierwszym roku, ponad 1000 pracowników skorzystało z możliwości uzyskania indywidualnego planu zdrowotnego oraz przeprowadzono ponad 2000 badań lekarskich.

Promocja zdrowia w drodze ćwiczeń fizycznych polega głównie na wdrażaniu lokalnych inicjatyw; możliwości uprawiania sportu w lokalnych społecznościach były sponsorowane przede wszystkim poprzez oferowanie różnych biletów okresowych uprawniających do

wstępu do ośrodków sportowych. W drodze konkursu wewnętrznego, ok. 3000 pracowników uzyskało rabat na dostęp do różnych ośrodków sportowych.

Naszym celem jest osiągnięcie stanu, w którym 75% pracowników Grupy MOL będzie uczestniczyć w programie promocji zdrowia do 2010 r., mając na względzie możliwość prowadzenia zdrowszego trybu życia.

### **Zarządzanie Bezpieczeństwem Procesów**

Jedną z największych wyzwań w zakresie operacyjnego bezpieczeństwa zadań w 2007 r. stanowiła implementacja na poziomie Grupy całościowego systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Procesów (ZBP).

Podstawowym zadaniem nowego systemu ZBP jest adaptacja i wdrożenie systemu kontroli dla wszystkich niebezpiecznych procesów, opartego na międzynarodowym doświadczeniu i umożliwiającego zarządzanie wszystkimi kluczowymi czynnikami, uwzględniając czynnik ludzki.

ZBP pozwala osiągać kilka jednoznacznych korzyści, w tym odpowiedzialność korporacyjną, elastyczność biznesową, redukcję ryzyka i zrównoważoną budowę wartości Grupy. Elastyczność biznesowa umożliwia prowadzenie i zwiększanie ilości dostępnych opcji biznesowych.

Przy wprowadzaniu i rozwijaniu systemu ZBP w spółkach Grupy MOL, opieramy się na dużej, dedykowanej sieci ekspertów, liczącej ponad 100 członków. Jako ważny element skutecznej implementacji ZBP, dokonaliśmy podstawowych szkoleń ZBP, w tym m.in. sesje „szkoleń dla szkolących” celem zapewnienia personelowi informacji, narzędzi oraz świadomości, niezbędnych do prowadzenia zadań zgodnie z wymaganiami w zakresie bezpieczeństwa procesów.

Opracowaliśmy Podręcznik ZBP Grupy Mol jako podstawowy standard określający wymagania ogólne dla wszystkich niebezpiecznych działań. Podręcznik opisuje system zarządzania, układ odpowiedzialności, kluczowe zasady ZBP oraz podstawowe wymagania wiążące się z efektywną codzienną pracą. Naszym celem jest wdrożenie podejścia uwzględniającego ryzyko i objęcie nim wszystkich potencjalnych źródeł ryzyka przy prowadzonej działalności.

## **Wartości Ludzkie**

Wartości Ludzkie są podstawą strategii zarządzania zasobami ludzkimi Grupy MOL. Zadaniem tej strategii jest wsparcie realizacji celów nakreślonych w Strategii Biznesowej Grupy MOL na lata 2006-2010, w oparciu o cztery filary (efektywność, rozwój, kontrolę i minimalizację ryzyka, a także kształcenie umiejętności).

### **Efektywność**

Podczas 2006 r. większość czynności z zakresu administracji zasobami ludzkimi (HR) została przekazana zewnętrznym podmiotom. Dział HR przeprowadził przegląd swoich procesów i struktury organizacyjnej, celem świadczenia usług o wyższej jakości i efektywności. HR przeprowadził również pierwsze badania poziomu satysfakcji konsumentów, aby zapewnić sobie możliwość stałej oceny przyszłego postępu. Przegląd i rozwój głównych narzędzi i kluczowych procesów rozpoczęte w 2005 r., były kontynuowane przez ostatnie 2 lata jako

zintegrowane części koncepcji pt. „Roczny Cykl Ocenny”. Kamieniem węgielnym tej koncepcji było ponowne wprowadzenie Pomiaru Efektywności Pracy (PEP).

### **Rozwój**

Dział HR koncentruje swoje działania na zapewnianiu zrównoważonej przewagi konkurencyjnej dla Grupy MOL poprzez rekrutowanie kompetentnych osób i zarządzanie rozwojem zasobów ludzkich w ramach porządku organizacyjnego, tak aby osiągnąć zakładane przez Grupę cele. W latach 2006 – 2007 wprowadzono programy wspierania kompetencji na poziomie poszczególnych oddziałów i całej Grupy, w celu rozwoju umiejętności biznesowych i przywódczych uczestników oraz przygotowania wewnętrznego zasobu kompetentnych osób dla wsparcia strategii rozwoju Grupy. Nowy System Kierowania Karierą ma za zadanie wspieranie rozwoju i ciągłego zwiększania efektywności działu przez wyszkoloną, oddaną i zorientowaną na wynik kadre.

Dział HR koncentruje się nad rozwiązaniem problemu starzejącej się kadry rafinerijnej, a także segmentu upstream, jak również brakiem sukcesji menedżerskiej, z powodu bieżących trendów w edukacji, preferencji studentów i środowiska biznesowego.

Odświeżenie relacji Grupy z instytucjami edukacyjnymi rozpoczęliśmy w roku poprzez podpisanie długoterminowych umów z sześcioma renomowanymi uniwersytetami na Węgrzech. Obecność w kampusach uniwersyteckich pozwoliła na nawiązanie trwałych i bezpośrednich relacji ze studentami oraz wpłynęła na percepcję MOL jako Marki Pracodawcy. Częścią długoterminowej strategii było przyciąganie młodych talentów w ramach programu Freshhh 2007, internetowego konkursu dla osób kończących edukację uniwersytecką, który cieszył się zainteresowaniem ponad 800 studentów z 12 krajów. Jednoroczny program Growww 2007 dla osób kończących edukację uniwersytecką pozwolił na zatrudnienie ponad 90 osób we wszystkich segmentach działalności. Dział HR wprowadził również nowy model zarządzania oraz proces zbierania opinii w roku 2007, który ma ułatwiać i wspierać działania polegające na gromadzeniu informacji o wynikach i percepcji spółki.

### **Kontrola i minimalizacja ryzyka**

W celu kontrolowania i minimalizowania ryzyka, jakie mogłoby wystąpić w związku z potencjalną sytuacją strajkową, dział HR odgrywa rolę wiodącą wraz z wiodącymi segmentami działalności w Relacjach z Pracownikami oraz aktywnie zarządza stosunkami ze związkami zawodowymi i radami pracowniczymi. Najbardziej znaczącym osiągnięciem na tym polu było podpisanie trzyletniego Układu Zbiorowego Pracy w większości spółek z Grupy na lata 2007-2009.

### **Kształcenie umiejętności**

Organizacja służb HR została zrestrukturyzowana w 2007 r. Wprowadzono trzy nowe obszary (Relacje Pracownicze, Strategiczna Rekrutacja oraz Zarządzanie Wiedzą, włączając w to Relacje z Uniwersytetami oraz Wsparcie Rozwoju Biznesowego) bez zwiększania zatrudnienia. W 2007 r. HR wprowadził również nowy model oceny oparty na kompetencjach i na jego podstawie rozpoczął przekazywanie ponad 300 menedżerom całościowych raportów na temat ich pracy.

Poprzez wprowadzenie Wsparcia Rozwoju Biznesowego w dziale HR, scentralizowane umiejętności mogą zostać wykorzystane w toku wszelkich działań z zakresu fuzji i przejęć, a także integracji.

### **Wyzwania przyszłości**

Na lata 2008-2010 dział HR zdefiniował cztery główne obszary działania w celu kontynuowania rozpoczętych 3 lata temu prac i osiągnięcia celów strategicznych oraz wzmacniania kultury opartej na wiedzy i doświadczeniu w ramach Grupy MOL, co obejmuje:

- Podejście racjonalne i systemowe;
- Pomiary kompetencji i rozwoju;
- Przyciąganie uzdolnionych pracowników i zarządzanie nimi;
- Obsługa wewnętrznego klienta i wydajność

Rok 2008 będzie pierwszym rokiem, w którym wszystkie uprzednio zastosowane narzędzia zostały połączone w zintegrowany system o nazwie „Roczny Cykl Ludzki”, obejmujący:

- nowy system Pomiaru Efektywności Pracy (PEP), będący centralnym punktem kultury opartej na wiedzy i doświadczeniu,
- System Zarządzania Karierą oraz Model Kompetencyjny stanowiące podstawę zwiększania potencjału i wydajności zasobów ludzkich.

Zalecany jest dalszy rozwój obszaru związanego z rekrutacją i utrzymaniem pracowników, dlatego w roku 2008

- Rozpoczynamy Program dla Kandydatów do Kadry Zarządzającej Grupą (Group Level Managerial Talent Program (MTP)), który prowadzony będzie we współpracy z Uniwersytetem w Bled prowadzącym mini-studia MBA dla 15 osób z dużym potencjałem;
- Kontynuujemy prace rekrutacyjne wśród osób kończących edukację uniwersytecką, skupiając się na studentach z wykształceniem technicznym (programy Freshhh 2008 and Growww 2008);
- wPod koniec 2007 r. rozpoczęliśmy akademicki program PIMS, którego realizacja ma na celu zapewnienie, że poszczególne stanowiska eksperckie będą obejmowane przez profesjonalistów. Intensywne badania i oceny w segmentach Rafinacji, Upstream i Korporacyjnym zostaną wykonane w latach 2008-2009.

Usprawnienia systemowe wprowadzone przez dział HR, odnoszące się do struktury zasobów ludzkich i obszarów związanych z wykorzystaniem wiedzy stanowią kluczowe wyzwania stojące przed nami w najbliższych latach. Od roku 2008 do roku 2010 dział HR będzie nadal prowadził działania w zakresie kształtowania kultury korporacyjnej opartej na wiedzy i doświadczeniu, koncentrował działania na przyciąganiu uzdolnionych pracowników i ich utrzymaniu, planowaniu w zakresie obejmowania stanowisk i rotacji na stanowiskach, wzmacnianiu marki MOL jako pracodawcy oraz dalszym rozwijaniu systemu zarządzania karierą.