

# Analiza poslovne strategije MOL grupe u razdoblju od 2013./2015. godine

---

**Končurat, Josip**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Rudarsko-geološko-naftni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:169:439311>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering Repository, University of Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

RUDARSKO-GEOLOŠKO-NAFTNI FAKULTET

Diplomski studij naftnog rudarstva

ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE MOL GRUPE U  
RAZDOBLJU OD 2013./2015. GODINE

Diplomski rad

Josip Končurat

N-141

Zagreb, 2015.

Sveučilište u Zagrebu

Diplomski rad

Rudarsko-geološko-naftni fakultet

ANALIZA POSLOVNE STRATEGIJE MOL GRUPE U RAZDOBLJU OD 2013./2015.  
GODINE

JOSIP KONČURAT

Diplomski rad izrađen: Sveučilište u Zagrebu  
Rudarsko-geološko-naftni fakultet  
Zavod za naftno inženjerstvo  
Pierottijeva 6, 10000 Zagreb

Sažetak

U ovom diplomskom radu analizirana je poslovna strategija MOL Grupe u razdoblju od 2013./2015. godine. Obraden je cjelokupni proces strateškog planiranja, te je definiran pojam strateškog menadžmenta. Kao dio analize poslovne strategije, opisane su glavne djelatnosti, povijest, upravljačka i vlasnička struktura te misija i vizija MOL Grupe. Nakon definiranja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva MOL Grupe, prikazani su podaci o poslovanju, te je na kraju dan pregled utjecaja niske cijene nafte na uvjete poslovanja MOL Grupe.

Ključne riječi: MOL Grupa, poslovna strategija, menadžment, strateško planiranje.

Diplomski rad sadrži: 48 stranica, 11 tablica, 12 slika, 15 referenci

Jezik izvornika: hrvatski

Diplomski rad pohranjen: Knjižnica Rudarsko-geološko-naftnog fakulteta  
Pierottijeva 6, Zagreb

Mentor: Dr.sc. Igor Dekanić, redoviti profesor

Ocjenjivači: 1. Dr.sc. Igor Dekanić, redoviti profesor  
2. Dr.sc. Daria Karasalihović Sedlar, izvanredna profesorica  
3. Dr.sc. Tomislav Kurevija, docent

Datum obrane: 24.09.2015.

MOL GROUP BUSINESS STRATEGY ANALYSIS FROM 2013. TO 2015.

JOSIP KONČURAT

Thesis completed in: University of Zagreb  
Faculty of Mining, Geology and Petroleum engineering  
Department of Petroleum Engineering  
Pierottijeva 6, 10 000 Zagreb

Abstract

This graduate thesis analyses MOL Group business strategy from 2013 to 2015. In the first part of the thesis, the whole process of strategic planning is explained, with also defining the concept of strategic management. As a part of business strategy analysis, it also describes main business activities, history, organizational and ownership structure, mission and vision of MOL Group. After defining the short term and the long term objectives, financial and operational data is shown in 2013/2015 period. It also analyses the impact of low oil prices on MOL Group business strategy.

Keywords: MOL Group, business strategy, management, business planning.

Thesis contains: 48 pages, 11 tables, 12 figures, 15 references

Original in: Croatian

This deposited in: Library of Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering,  
Pierottijeva 6, Zagreb

Supervisor: PhD Igor Dekanić, Full Professor

Reviewers: 1. PhD Igor Dekanić, Full Professor  
2. PhD Daria Karasalihović Sedlar, Associate Professor  
3. PdD Tomislav Kurevija, Assistant Professor

Date of defense: September 24th, 2015.

## SADRŽAJ

POPIS SLIKA: .....	III
POPIS TABLICA: .....	IV
POPIS KORIŠTENIH OZNAKA I ODGOVARAJUĆIH JEDINICA: .....	V
1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT .....	2
3. STRATEŠKI MENADŽMENT .....	3
3.1. Poslovna strategija.....	3
3.2. O strateškom menadžmentu.....	4
3.3. Strateško planiranje .....	5
3.3.1. Ulazni podaci .....	6
3.3.2. Profil poduzeća .....	6
3.3.3. Misija i glavni ciljevi .....	6
3.3.4. Vanjsko okruženje .....	7
3.3.5. Unutarnje okruženje .....	7
3.3.6. Stvaranje alternativnih strategija .....	8
3.3.7. Ocjena i izbor strategija .....	8
3.4. Analiza okoline.....	8
4. MOL GRUPA.....	11
4.1. O MOL Grupi .....	11
4.2. Glavne djelatnosti MOL Grupe .....	12
4.2.1. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina .....	12
4.2.2. Prerada nafte, marketing i petrokemija.....	14
4.2.3. Plinski sektor .....	17
4.3. Povijest MOL Grupe .....	18
4.4. Upravljačka struktura MOL Grupe .....	20
4.5. Vlasnička struktura MOL Grupe .....	22
4.6. Misija i vizija MOL Grupe .....	23
4.7. Održivi razvoj .....	24
4.7.1. Klimatske promjene.....	25
4.7.2. Briga za okoliš .....	25

4.7.3. Ljudski resursi .....	26
4.7.4. Zdravlje i sigurnost ljudi.....	27
4.7.5. Ekonomska održivost .....	27
4.7.6. Uključivanje u lokalne zajednice.....	27
5. CILJEVI MOL GRUPE .....	28
5.1. Ciljevi od 2012.-2018. godine .....	29
5.1.1. Istraživanje i proizvodnja .....	29
5.1.2. Rafinerije, marketing i petrokemija.....	31
5.1.3. Financije .....	34
6. PODACI O POSLOVANJU MOL GRUPE.....	35
6.1. Istraživanje i proizvodnja .....	35
6.1.1. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnje .....	35
6.1.2. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja.....	36
6.2. Prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija.....	38
6.2.1. Financijski rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija .....	38
6.2.2. Operativni rezultati sektora prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije .....	39
6.3. Utjecaj pada cijene nafte na uvjete poslovanja i strategiju MOL Grupe.....	40
7. ZAKLJUČAK.....	45
8. LITERATURA .....	47

## POPIS SLIKA:

Slika 3-1. Proces strateškog planiranja.....	5
Slika 3-2. SWOT matrica .....	9
Slika 4-1. Istraživanje i proizvodnja MOL Grupe u 2014. godini.....	13
Slika 4-2. Udio u dnevnoj proizvodnji po pojedinim područjima MOL Grupe u 2014. godini .....	13
Slika 4-3. Udjeli dokazanih rezervi po pojedinim područjima MOL grupe u 2014. godini	14
Slika 4-4. Rafinerije, cjevovodi i petrokemijska postrojenja u 2014. godini .....	15
Slika 4-5. Plinska mreža u Mađarskoj.....	17
Slika 4-6. Upravljačka struktura MOL Grupe .....	20
Slika 4-7. Vlasnička struktura MOL Grupe .....	22
Slika 5-1. Struktura financiranja projekata u pojedinim segmentima reprodukcijskog lanca u naftnoj industriji .....	34
Slika 6-1. Kretanje cijena nafte u razdoblju od 2000. - 2015. godine .....	40
Slika 6-2. Kretanje cijena nafte u 2015. godini .....	41

## POPIS TABLICA:

Tablica 4-1. Pregled osnovnih podataka poslovanja MOL Grupe .....	11
Tablica 4-2. Ključni operativni podaci MOL Grupe u 2013. i 2014. godini.....	12
Tablica 4-3. Kapaciteti rafinerija MOL Grupe u 2014. godini.....	15
Tablica 4-4. Kapaciteti petrokemijskih postrojenja MOL Grupe u 2014. godini.....	16
Tablica 6-1. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnja.....	35
Tablica 6-2. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja .....	36
Tablica 6-3. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja, SI sustav jedinica .....	37
Tablica 6-4. Financijski rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija .....	38
Tablica 6-5. Operativni rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija .....	39
Tablica 6-6. Moguće strategije međunarodnih integriranih naftnih kompanija .....	42
Tablica 6-7. Promjena vrijednosti dionica naftnih kompanija 6 mjeseci nakon pada cijene nafte .....	43



## POPIS KORIŠTENIH OZNAKA I ODGOVARAJUĆIH JEDINICA:

2P	Dokazane rezerve
bbl	Barel nafte
BCG	Bostonska konzultantska grupa (eng. Boston Consulting Group)
boe	Barel ekvivalenta nafte
CAPEX	Kapitalni troškovi
CEE regija	Centralna i istočna Europa (eng. Central and Eastern Europe)
Downstream	Sektor prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija
EBITDA	Dobit prije odbitka kamata, poreza i amortizacije
EOR	Metoda povećanja iscrpka nafte (eng. Enhanced Oil Recovery)
kt	kilo tona
mil.	Milijun
MM bbl	Milijun barela nafte
M boe	Tisuću barela ekvivalenta nafte
M boe/d	Milijun barela ekvivalenta nafte po danu
MM boe	Milijun barela ekvivalenta nafte
MM boe/d	Milijun barela ekvivalenta nafte po danu
mt	Milijun tona
NCI	Nelsonov indeks kvalitete
SWOT	Snage, slabosti, prilike i prijetnje
Upstream	Sektor istraživanje i proizvodnja nafte i plina
USD	Američki dolar

## 1. UVOD

MOL Grupa je integrirana internacionalna kompanija za naftu i plin sa sjedištem u Budimpešti. Glavne poslovne aktivnosti MOL Grupe su istraživanje i proizvodnja nafte i plina, prerada nafte, trgovina naftom i naftnim derivatima, petrokemija i distribucija plina. U ovom diplomskom radu biti će opisana poslovna strategija MOL Grupe za razdoblje od 2013. do 2015. godine. Prvi dio ovog rada biti će usmjeren na teoretski pristup strateškom menadžmentu, zajedno sa osnovnim menadžerskim tehnikama koje se koriste prilikom upravljanja svakom organizacijom, pa tako i velikom kompanijom poput MOL Grupe. Kako bi bolje razumjeli postavljene ciljeve MOL Grupe, te njene poslovne aktivnosti, biti će opisana organizacijska struktura te misija i vizija cijele organizacije i pojedinih poslovnih jedinica.

Cilj održivog razvoja je uspostavljanje ravnoteže između gospodarskog rasta, napretka društva ali i istodobne brige za okoliš, te zdravlje i sigurnost ljudi. MOL Grupa prepoznala je važnost uključivanja održivog razvoja u sve svoje poslovne operacije. Naftna industrija suočena sa mnogim kritikama na račun svojih poslovnih aktivnosti, bila je primorana kroz niz akcija usmjerenih na održivi razvoj, poboljšati svoju sliku u javnosti. Iako se neke od ovih akcija možda ne mogu mjeriti direktnim financijskim efektima, zasigurno imaju veliki utjecaj na uspješnost ukupnog poslovanja svake kompanije koja posluje u industriji nafte i plina, pa tako i MOL Grupe.

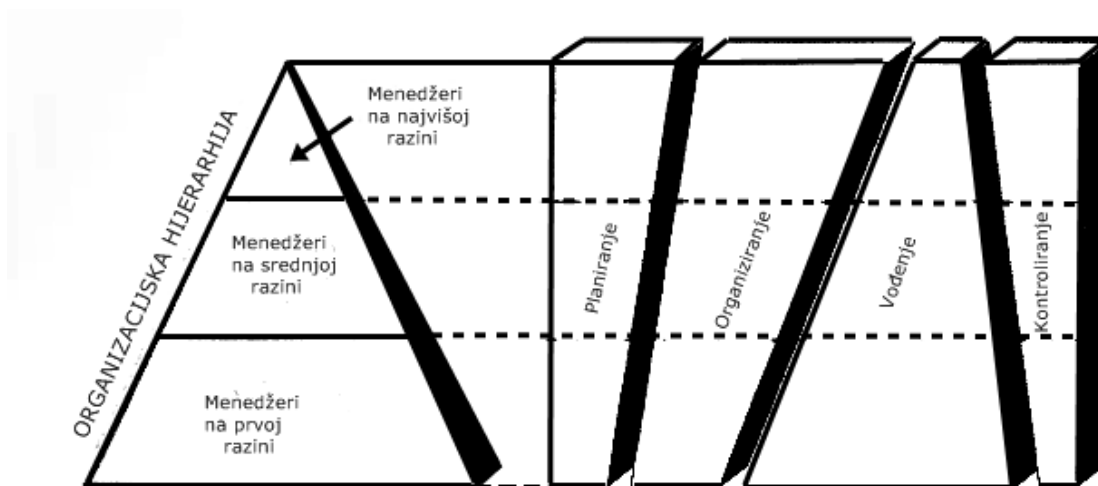
Kako je dugoročno planiranje osnova poslovne strategije svake naftne kompanije, MOL Grupa svake godine definira zajedno sa kratkoročnim, jednogodišnjim ciljevima i dugoročne ciljeve za svoje poslovne jedinice. Posebna pažnja bit će usmjerena na poslovne poteze, ciljeve i aktivnosti prilikom drastičnog pada cijene nafte u drugoj polovici 2014. godine.

## 2. MENADŽMENT

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

Ova osnovna definicija menadžmenta, međutim zahtijeva određene nadopune (Wehrich, Koontz 1994):

1. Menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
2. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.
3. Menadžeri postoje na svim razinama organizacije.
4. Cilj svih menadžera je stvoriti višak.
5. Upravljanje se bavi proizvodnošću; pa to pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.



Slika 2-1. Vrijeme koje se provodi u izvršavanju menadžerskih funkcija (Wehrich, Koontz, 1994)

Na slici 2-1. prikazano je vrijeme koje se provodi u izvršavanju menadžerskih funkcija. Možemo uočiti kako menadžeri na visokim funkcijama zapravo više vremena provode na organizaciju i planiranje poslovnih aktivnosti nego menadžeri na nižim razinama. S druge strane, oni na nižim razinama većinu svog vremena provode na vođenje ljudi. Ovakva struktura funkcija menadžera na različitim pozicijama u poduzeću opće je prihvaćena od većine modernih korporacija

### **3. STRATEŠKI MENADŽMENT**

Kako bi organizacija osigurala uspješnu i dugoročnu budućnost, treba imati jasno osmišljenu strategiju, te ideju o sredstvima koja će joj biti potrebna za ostvarivanje zacrtanih strateških ciljeva. Ovo se može postići jedino strateškim upravljanjem.

Menadžeri moraju razumjeti prirodu strategije, kako bi koristili procese strateškog upravljanja i pristupili strateškom planiranju. Možda je i najvažnije da menadžer u svakom trenutku bude svjestan da se strategija mora stalno mijenjati i prilagođavati promjenjivim okolnostima.

“Strateško je upravljanje uzbudljiv proces koji omogućuje organizaciji da oblikuje svoju budućnost akcijom a ne reakcijom“.(Frank R. David)(Wehrich, Koontz 1994)

Strateško planiranje može se činiti jednostavnim procesom. Analizira se sadašnje i očekivano buduće stanje, te određuje smjer razvoja organizacije i osigurava sredstva za ostvarenje misije. Međutim, moramo uzeti u obzir da se planiranje obavlja u neizvjesnom okruženju, jer nitko ne može biti siguran kakvo će biti vanjsko i unutarnje okruženje već idućeg tjedna, a kamoli za nekoliko godina.

Prije prelaska na pojmove strateškog menadžmenta, upravljanja i planiranja potrebno je definirati pojam poslovne strategije.

#### **3.1. Poslovna strategija**

Riječ strategija dolazi od starogrčke riječi “strategos“ koja u doslovnom prijevodu znači “vođenje vojske“. U vojsci se riječ “strategija“ koristi za označavanje velikog plana izrađenog kako bi se previdjeli mogući potezi neprijatelja.

Ako primijenimo pojam strategije na određenu organizaciju ili poduzeće, ona bi značila određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa nužnih za ostvarenje zadanih ciljeva. Na razini korporacije opći je cilj strategije uskladiti organizaciju sa svojim okruženjem na najbolji mogući način. Strategija bi trebala jasno odrediti kako organizacija namjerava ostvariti svoju svrhu ili misiju. Ona pruža okvir za odabir smjernica koje određuju prirodu i usmjerenje organizacije.

### 3.2. O strateškom menadžmentu

Strateški menadžment proces je formuliranja strategija i upravljanja organizacijom kako bi se strategije ostvarile. Organizacije i menadžeri koji strateški razmišljaju i djeluju, osim što znaju da moraju dobro raditi u sadašnjosti da bi bili uspješni u budućnosti, vode brigu i o širim problemima s kojima se suočavaju i o smjeru kretanja potrebnom da bi se ti problemi riješili. Osnovni zadatak strateškog menadžmenta je definiranje misije, vizije i strateških ciljeva i osigurati da odgovaraju temeljnoj svrsi organizacije unutar njezinog promjenjivog okruženja (Armstrong, 2001).

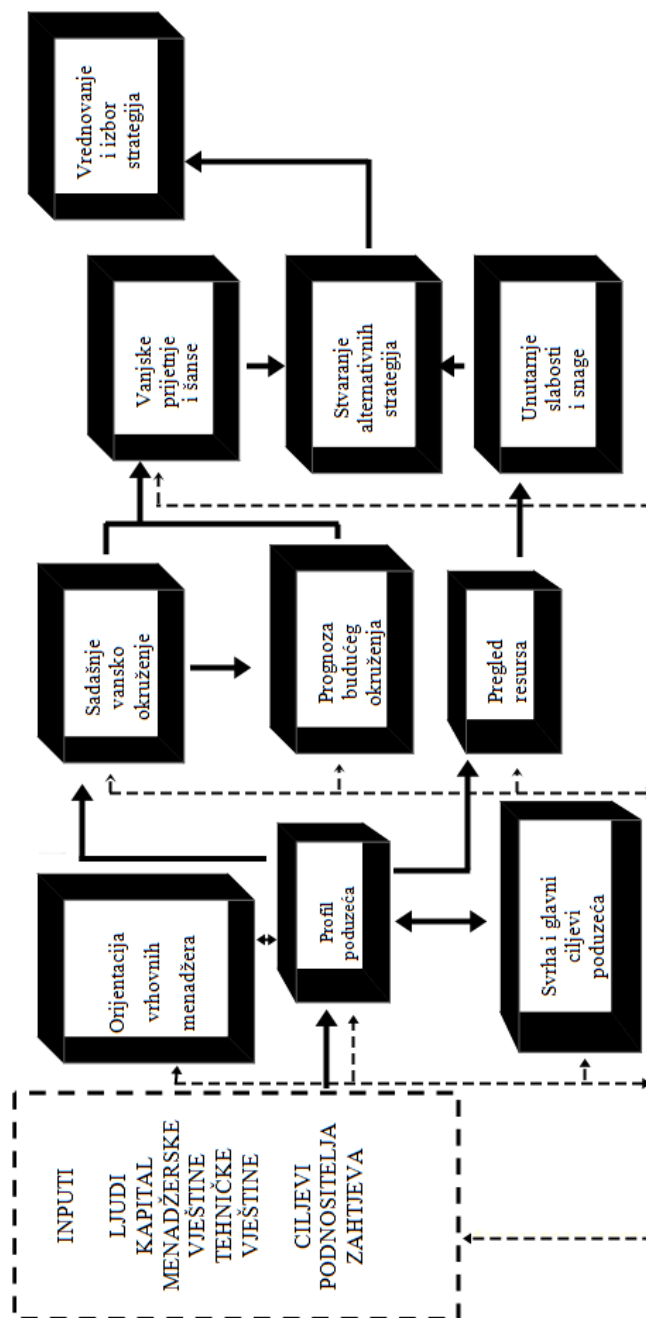
Strateški menadžment stvara zajedničku perspektivu koja usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji, s tim da je težište na određivanju misije i ciljeva organizacije, ali se pozornost mora usmjeriti i na sredstva koja su potrebna za ostvarivanje zadanih ciljeva. Uvijek treba imati na umu da je strategija način stvaranja vrijednosti.

Ključni pojmovi koji se koriste u strateškom menadžmentu su (Armstrong, 2001):

1. Zasebnost kompetencije – pronalaženje u čemu je organizacija najbolja i koje su njezine jedinstvene sposobnosti.
2. Težište – određivanje i usmjeravanje na ključna strateška pitanja.
3. Održiva konkurentska prednost – prema Michaelu Porteru, organizacija koja želi ostvariti konkurentsku prednost treba stvarati vrijednost za svoje kupce, odabirati tržišta na kojima može nadmašiti ostale tvrtke i predstavljati izazov konkurentskim tvrtkama stalnim usavršavanjem svoje pozicije na tržištu. Pritom su tri najvažnija čimbenika: inovacija, kvaliteta i smanjenje troškova.
4. Sinergija – razvoj proizvoda/tržišta na način da uspjeh organizacije, kao cjeline, bude veći od uspjeha pojedinih njezinih dijelova.
5. Istraživanje okruženja – istraživanje vanjske i unutarnje okoline tvrtke kako bi se osiguralo da njezina uprava bude svjesna prednosti i slabosti u organizaciji, kao i prilika i prijetnji iz okruženja.
6. Preraspodjela sredstava – shvaćanje kako su ljudska, financijska i materijalna sredstva potrebna za provedbu strategije i osigurati dostupnost tim sredstvima i njihovu optimalnu iskoristivost.

### 3.3. Strateško planiranje

Strateško planiranje je sustavan, analitički pristup koji obavlja pregled cjelokupnog poslovanja u odnosu na okolinu u kojoj organizacija djeluje. Prema tome, osnovni cilj strateškog planiranja je s jedne strane, stvoriti vezu između ciljeva i sredstava organizacije, a s druge strane, prilika koje vladaju u okruženju. Ključni pojmovi od kojih je sadržan proces strateškog planiranja prikazani su na slici3-1.



Slika 3-1. Proces strateškog planiranja (Wehrich, Koontz, 1994)

### 3.3.1. Ulazni podaci

Ulazni podaci (eng.input) sastoje se od ljudi, kapitala, menadžerskih vještina, tehničkih znanja i vještina te ciljeva svih koji imaju zahtjeve spram organizacije. Pod ciljevima smatraju se zahtjevi koje imaju određene skupine ljudi prema poduzeću. Recimo, zaposlenici žele veće plaće, više pogodnosti i sigurnost posla, dok potrošači zahtijevaju sigurne i pouzdane proizvode po povoljnim cijenama. S druge strane, dioničari žele sigurnost uloženog novca i visoki doprinos na svoja ulaganja. Ukratko, menadžment mora uskladiti mnogo želja i zahtjeva, te je dužnost menadžera integrirati ciljeve onih koji potražuju nešto od poduzeća (Wehrich, Koontz, 1994).

Zadatak menadžmenta je da učinkovito i efikasno ove ulazne podatke preoblikuje u izlazne podatke (eng. output). Vrste izlaznih podataka se razlikuju od poduzeća do poduzeća, a većinom se radi o proizvodima, uslugama, profitu, zadovoljstvu i integraciji svih onih koji imaju neki interes u poduzeću.

### 3.3.2. Profil poduzeća

Ovo je najčešće polazna točka za određivanje gdje se poduzeće nalazi i prema kojem cilju treba ići. Profil poduzeća oblikuju ljudi, a posebno menadžeri na višim razinama, te je njihova orijentacija značajna za oblikovanje strategije. Menadžeri na višim razinama su plaćeni za donošenje teških odluka i njihove odluke su od strateške važnosti za budućnost poduzeća. Njihove vrijednosti, preferencije i odnos prema riziku odražava se na konačnu strategiju. Osim toga oni procjenjuju konkurentsku situaciju poduzeća.

### 3.3.3. Misija i glavni ciljevi

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, ili bilo kojeg dijela poduzeća.

Misija se može definirati kao trenutna pozicija poduzeća. Može se reći da je misija kompanije njen razlog poslovanja. Ona ocrta i primarne ciljeve kompanije, pa time jasno definirana misija postaje nacrt strategije kompanije. Na misiju utječu faktori poput, povijesti poduzeća, posebne zasluge i tržišna pozicija, proizvod ili usluga koja ističe poduzeće, organizacijska kultura, ključne osobe organizacije.(Poslovni dnevnik, 2015)

Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti. Kao i misiju, i dijelovi poduzeća, ili pojedine poslovne strateške jedinice mogu imati vlastite ciljeve.

Ako govorimo o ciljevima na različitim razinama u poduzeću možemo ih podijeliti na poslovne i osobne ciljeve (Armstrong 2001):

1. Poslovni ciljevi odnose se na rezultate koje treba postići, na doprinos ostvarenju ciljeva tima pojedinog odjela ili cijelog poduzeća. Na korporacijskoj razini ciljevi su vezani uz misiju, uz osnovne vrijednosti i strateške planove. Ciljevi na razini pojedinog sektora određuju zadaće, zadatke i prinose koji se očekuju od određene jedinice. Ciljevi na razini tima vezani su uz ulogu tima i njegov doprinos postizanju sektorskih i korporacijskih ciljeva.
2. Osobni ciljevi vezani su uz ono što bi pojedinac trebao naučiti da bi mu rezultati bili bolji ili da bi usavršio svoje znanje, vještine i sveukupnu razinu sposobnosti. Ovi ciljevi mogu biti vezani uz određeni zadatak ili projekt, a mogu biti i trajni ciljevi.

#### 3.3.4. Vanjsko okruženje

Potrebno je utvrditi prijetnje i prilike u sadašnjem i budućem vanjskom okruženju. Ovo obuhvaća pregled ekonomskih, socijalnih, političkih, pravnih, demografskih i geografskih čimbenika. Okruženje se pretražuje i zbog tehnoloških napredaka, proizvoda i usluga na tržištu i svega ostalog što može poslužiti u određivanu konkurentske situacije poduzeća. (Wehrich, Koontz, 1994)

#### 3.3.5. Unutarnje okruženje

Potrebno je i detaljno proučiti i ocijeniti unutarnje okruženje tvrtke s obzirom na sredstva kojima tvrtka raspolaže, slabosti i snage u istraživanju i razvitku, proizvodnji, nabavi, marketingu te proizvodima i uslugama. Ostali unutarnji čimbenici koji su važni za formuliranje strategije pa ih treba procijeniti su ljudski i financijski resursi kao i imidž poduzeća, organizacijska struktura i klima, sustav planiranja i kontrole te odnosi sa kupcima. (Wehrich, Koontz, 1994)



### 3.3.6. Stvaranje alternativnih strategija

Strateške alternative stvaraju se na osnovi analize vanjskog i unutarnjeg okruženja, pa tako poduzeće može imati više različitih strategija. Može se koncentrirati ili specijalizirati na pojedinu vrstu proizvoda ili usluga, može se diverzificirati, proširujući svoje poslovanje na nova i profitabilna tržišta, te može izaći na međunarodno tržište. Prilikom širenja na međunarodno tržište često se u poslove ulazi sa strateškim partnerom, odnosno ulazi se u zajedničke pothvate (eng. joint venture) kako bi tvrtke udružile resurse i raspodijelile rizik poslovanja. Tu su također i strategije likvidacije i smanjivanja opsega poslovanja u slučaju neprofitabilne proizvodne linije.

### 3.3.7. Ocjena i izbor strategija

Potrebno je ocijeniti pojedinu strategiju prije nego se odabere. Svaka strategija nosi određeni rizik, pa se recimo u neke profitabilne prilike neće upuštati zbog rizika koji može dovesti do stečaja tvrtke. Još jedan presudan element u izboru strategije je vrijeme, jer čak i najbolji proizvod može doživjeti neuspjeh ako se uvodi na tržište u neprikladno vrijeme. U obzir se uzimaju u reakcije konkurenata, koji će ponekad snižavanjem cijene sličnog proizvoda natjerati poduzeće da poduzme slične poteze.

## 3.4. Analiza okoline

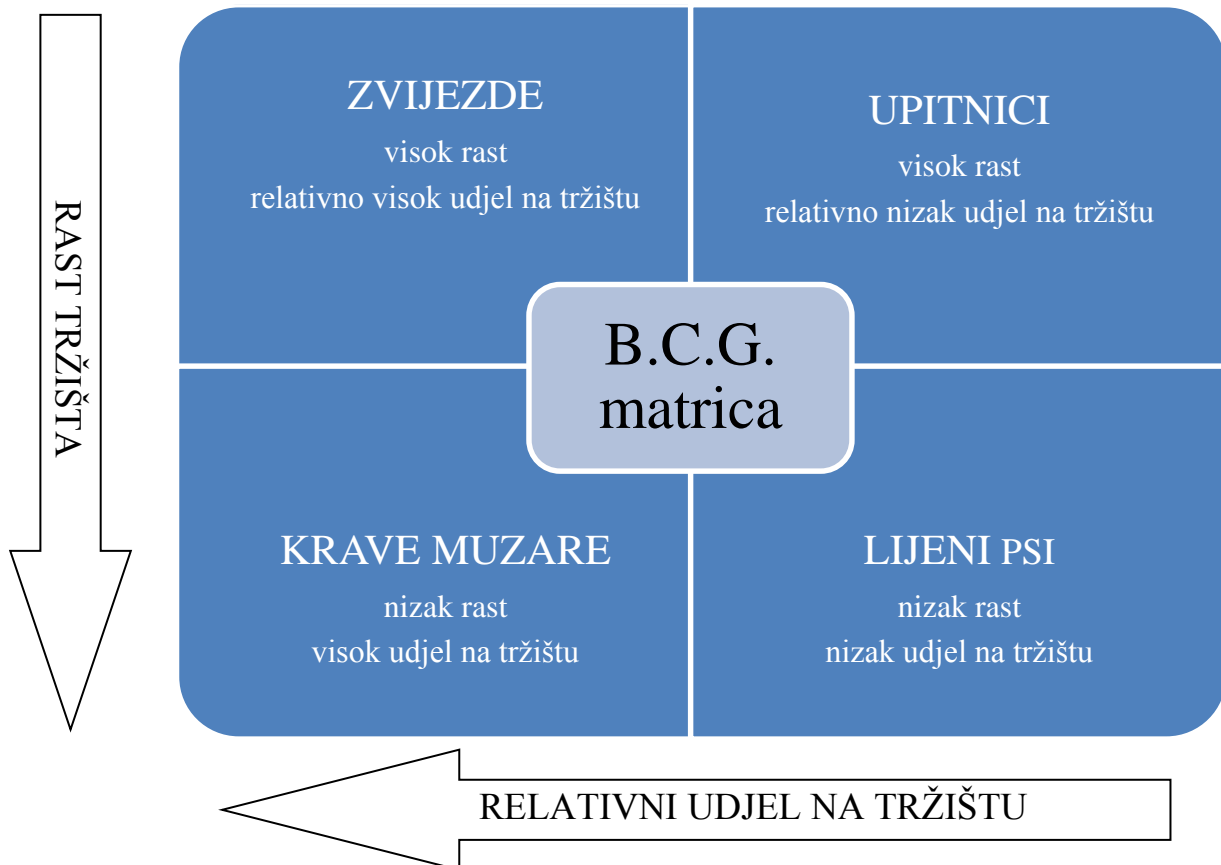
Na temelju SWOT matrice moguće je oblikovati četiri alternativne strategije. Ove strategije zasnivaju se na analizi vanjskog okruženja (prijetnje i prilike) i unutarnjeg okruženja (snage i slabosti).

Unutarnji čimbenici	Unutarnje snage (S) Snage u menadžmentu, operacijama, financijama, marketingu, istraživanju i razvitku, konstrukciji	Unutarnje slabosti (W) Slabosti u područjima prikazanim u polju "snage"
Vanjski čimbenici		
Vanjske prilike (O) Sadašnji i budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene	SO strategija ( <u>maksi-maksi</u> ) Uporaba snage poduzeća kako bi se iskoristile prilike	WO strategija ( <u>mini-maksi</u> ) Prevladavanje slabosti u cilju iskorištavanja prilika
Vanjske prijetnje (T) Konkurencija, ekon. i polit. Poremećaji	ST strategija ( <u>maksi-mini</u> ) Uporaba snaga kako bi se nosilo s prijetnjama	WT strategija ( <u>mini-mini</u> ) Povlačenje s tržišta, zajednička ulaganja ili likvidacija

Slika 3-2. SWOT matrica (Dekanić, 2011)

1. WT strategija usmjerena je na minimiziranje i slabosti i prijetnji. To može uključivati ulazak u neki projekt sa strateškim partnerom, a često uključuje i smanjivanje ili čak likvidaciju poduzeća.
2. WO strategija pokušava minimizirati slabosti i maksimizirati prilike. Poduzeće koje posjeduje određene slabosti u nekim područjima poslovanja može ili razviti ta područja unutar sebe ili pribaviti izvana potrebne sposobnosti u vidu tehnologije ili osobe s odgovarajućim vještinama, pa onda može iskoristiti prilike u vanjskom okruženju.
3. ST strategija zasniva se na snagama organizacije kojima će se ona nositi s prijetnjama iz okoline. Cilj je maksimizirati snage uz minimiziranje prijetnji. Poduzeće koristi svoje tehnološke, financijske, menadžerske ili marketinške snage kako bi se oduprlo opasnosti koja nastaje kad konkurent uvede novi proizvod na tržište.
4. SO strategija je ujedno i najpoželjnija strategija, jer predstavlja situaciju u kojoj poduzeće može upotrijebiti svoje snage kako bi iskoristilo prilike. Zapravo je cilj svih poduzeća prijeći na ovaj položaj u matrici. Ako poduzeća imaju slabosti, nastojat će ih prevladati i pretvoriti u snage. Ako se suočavaju s prijetnjama, borit će se s njima kako bi se mogli usmjeriti na prilike.

Matricu poslovnog portfelja razvila je Boston Consulting Group (BCG). Na slici možemo vidjeti vezu između stope rasta posla i relativnog konkurentskog položaja tvrtke mjereno tržišnim udjelom. Poslovi 'upitnici' koji imaju mali tržišni udjel i visoku stopu rasta obično trebaju znatna ulaganja kako bi postali 'zvijezde', tj. poslovi s visokom stopom rasta i snažnim konkurentskim položajem. Ova vrsta poslova ima priliku za rast i profit, te se očekuje da će u budućnosti postati izvori gotovine. 'Krave muzare' imaju snažan konkurentski položaj i nisku stopu rasta, obično su učvršćene na tržištu i takva poduzeća su u položaju da proizvode uz niske troškove. 'Lijeni psi' su poslovi s niskom stopom rasta i malim tržišnim udjelom. Ovi poslovi obično nisu profitabilni i redovito ih se napušta.



Slika 3-3. BCG matrica (Dekanić, 2011)

## 4. MOL GRUPA

### 4.1. O MOL Grupi

MOL Grupa je integrirana internacionalna kompanija za naftu i plin, te djeluje na području istraživanja i proizvodnje nafte i plina, prerade nafte, trgovine naftom i naftnim derivatima, petrokemije i distribucije plina. Aktivna je na 3 kontinenta diljem 40 zemalja, te broji gotovo pa 27,500 ljudi, i prisutna je više od 100 godina u naftnoj industriji.

U prošlosti je primarno bila usmjerena na sektor prerade nafte i prodaje naftnih derivata (eng. downstream), a u novije vrijeme vidi ogromni potencijal u sektoru istraživanja i proizvodnje nafte i plina (eng. upstream) te se oslanja na znanja svojih zaposlenika kako bi iskoristila mogućnosti koje ovaj sektor pruža.

Tablica 4-1. Pregled osnovnih podataka poslovanja MOL Grupe (MOL GROUP, 2015)

Broj zemalja u kojima djeluje MOL Grupa grupa	40
Broj zaposlenika	27 500
Godišnja proizvodnja	36 milijuna barela ekvivalentne nafte
Dokazane rezerve (2P)	555 milijuna barela ekvivalentne nafte
Ukupan broj benzinski postaja MOL Grupe	1 750
Ukupni broj potrošača goriva svakodnevno	750 000
Broj rafinerija	4
Dnevni kapacitet rafinerija	417 000 barela
Broj petrokemijskih postrojenja	2
Ukupna količina prodanih polimera godišnje	2080 kt

Članice MOL Grupe su:

- MOL Plc. (Mađarska),
- INA (vodeća hrvatska kompanija za naftu i plin),
- Slovnaft (najveća slovačka naftna kompanija),
- TVK (mađarska petrokemijska kompanija),
- IES (talijanska kompanija za rafiniranje i maloprodaju).

Strateški partneri MOL Grupe su:

- CEZ Group (češka energetska kompanija)
- Oman Oil Company (kompanija za naftu i plin u potpunom vlasništvu države Oman),
- Dana Gas (nezavisna kompanija za plin sa sjedištem u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, ujedno i prva kompanija na Bliskom Istoku u privatnom vlasništvu),
- Crescent Petroelum (kompanija za naftu i plin sa sjedištem u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, te najveći dioničar Dana Gas-a).

## 4.2. Glavne djelatnosti MOL Grupe

### 4.2.1. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina

MOL Grupa se istraživanjem i proizvodnjom nafte i plina bavi preko 75 godina. Ove aktivnosti su uglavnom odnose na kopnena polja, a zadnjih par godina ulažu se veliki naponi kako bi proširila aktivnosti i na odobalna područja. Trenutno su aktivnosti istraživanja i proizvodnje prisutne u 13 zemlja, sa proizvodnjom u 8 zemalja.

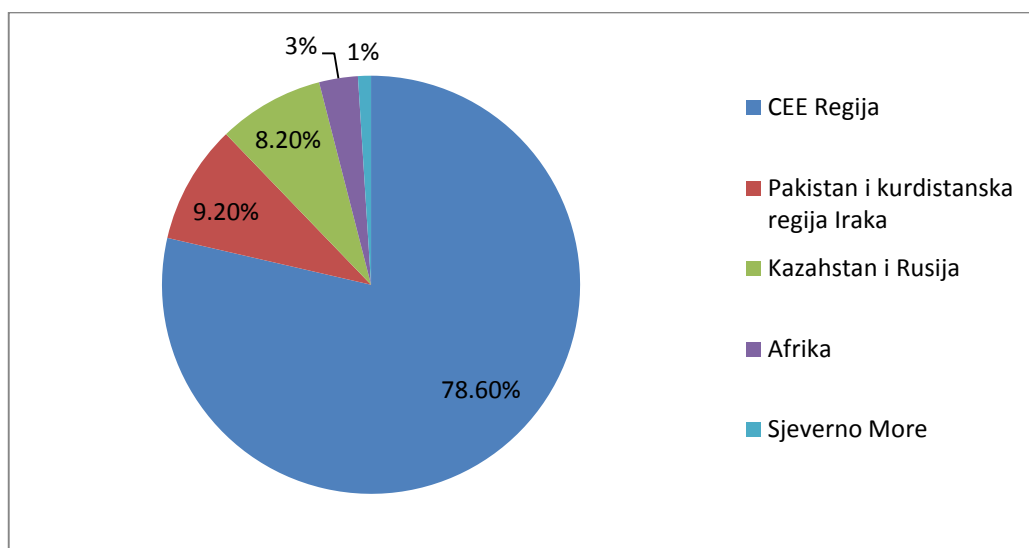
Ključni operativni podaci na kraju 2013. i 2014. godine prikazani su u tablici 4-2.

Tablica 4-1. Ključni operativni podaci MOL Grupe u 2013. i 2014. godini (MOL GROUP, 2015)

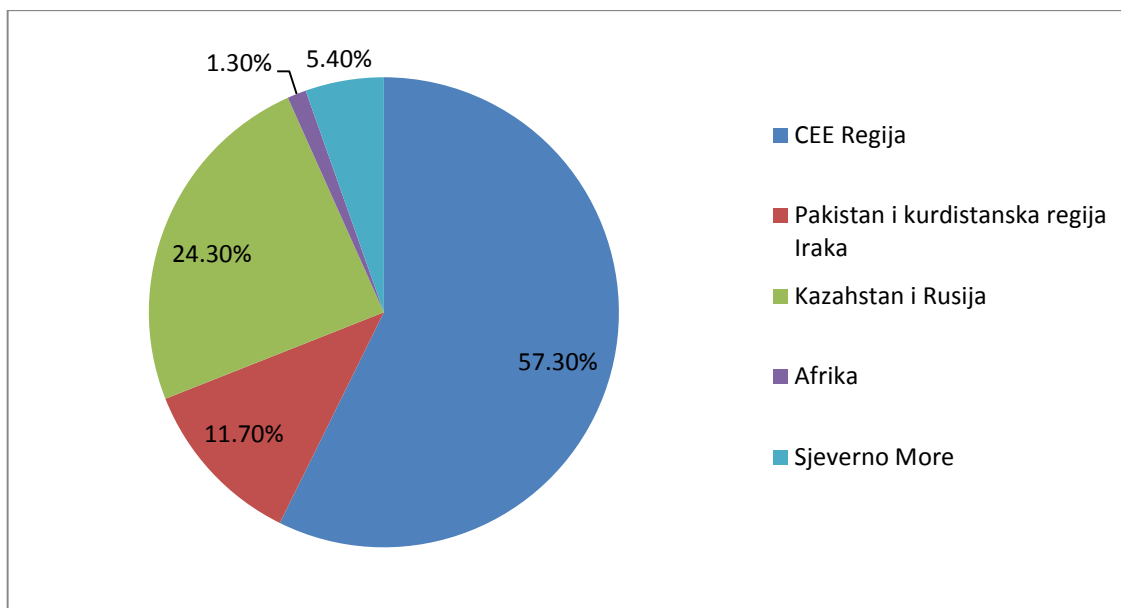
Ključni operativni podaci	2013.	2014.
Ukupne rezerve sirove nafte i kondenzata, 2P (MM bbl)	317,6	304,3
Ukupne rezerve prirodnog plina, 2P (MM boe)	258,1	250,7
Ukupne rezerve ugljikovodika, 2P (MMboe)	575,7	554,9
Prosječna dnevna proizvodnja sirove nafte i kondenzata (M boe/d)	45,8	42,6
Prosječna dnevna proizvodnja plina (M boe/d)	57,8	54,9
Ukupna prosječna dnevna proizvodnja ugljikovodika (M boe/d)	103,7	97,5



Slika 4-1. Istraživanje i proizvodnja MOL Grupe u 2014. godini (Integrated Annual Report 2014, 2015)



Slika 4-2. Udio u dnevnoj proizvodnji po pojedinim područjima MOL Grupe u 2014. godini (MOL GROUP; 2015)

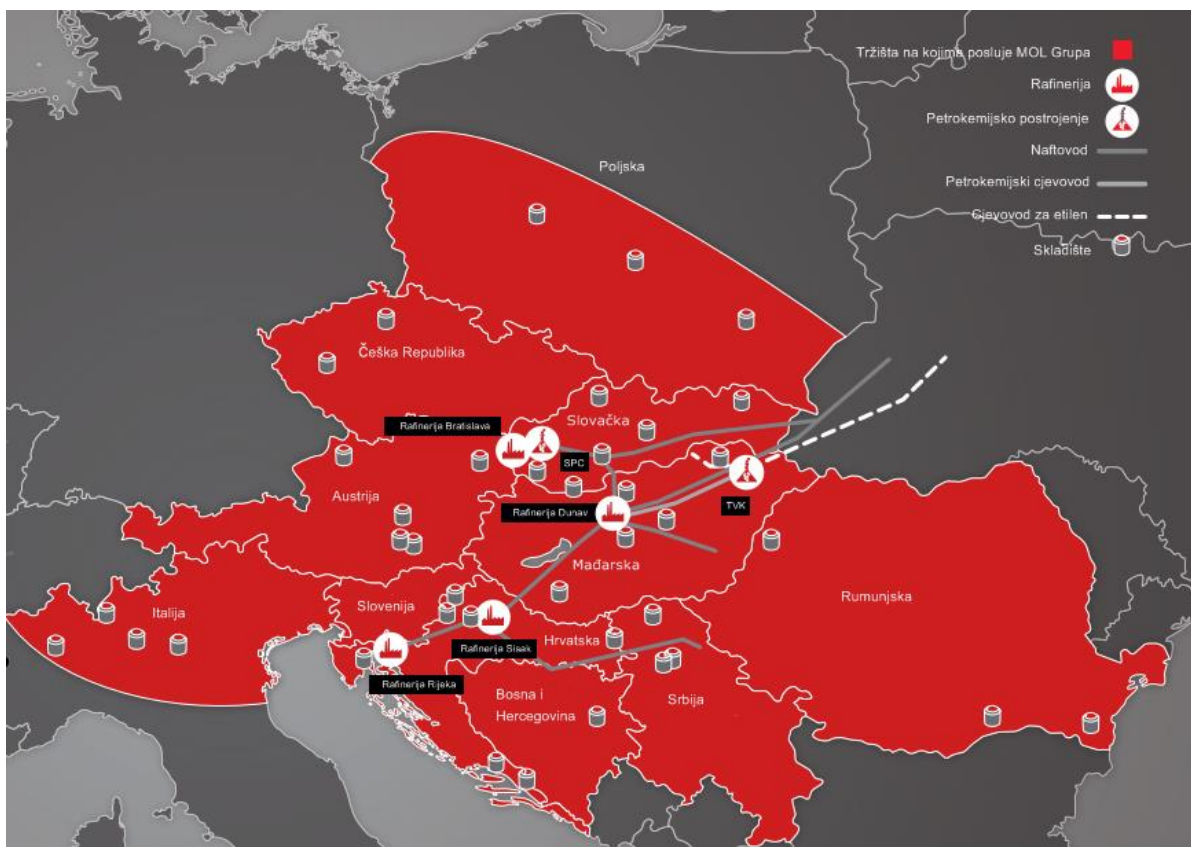


Slika 4-3. Udjeli dokazanih rezervi po pojedinim područjima MOL grupe u 2014. godini (MOL GROUP, 2015)

Na slikama 4-2. i 4-3. prikazani su udjeli proizvodnje i dokazanih rezervi u 2014. godini. Te godine prosječna dnevna proizvodnja iznosila je 98 Mboe/d, a dokazane rezerve iznosile su 555 MM boe.

#### 4.2.2. Prerada nafte, marketing i petrokemija

Ovaj segment poslovanja sastoji se od različitih poslovnih aktivnosti koji su dio integriranog lanca opskrbe. Ovaj lanac opskrbe pretvara sirovu naftu u niz naftnih derivata, koji se zatim transportiraju i prodaju. Sastoji se od 6 proizvodnih postrojenja, od čega četiri rafinerije i dva petrokemijska postrojenja. MOL Grupa koristi svoj dobar položaj u središnjoj i istočnoj Europi, razvijenu logističku i maloprodaju mrežu kako bi u potpunosti integrirala ovaj segment poslovanja i postigla maksimalnu profitabilnost.



Slika 4-4. Rafinerije, cjevovodi i petrokemijska postrojenja u 2014. godini(Integrated Annual Report 2014, 2015)

Tablica 4-2. Kapaciteti rafinerija MOL Grupe u 2014. godini (MOL GROUP, 2015)

	Godišnji kapacitet (Mt/god)	Nelsonov indeks kvalitete (NCI)
Rafinerija Dunav	8,1	10,6
Rafinerija Bratislava	6,1	11,5
Rafinerija Rijeka	4,5	9,1
Rafinerija Sisak	2,2	6,1

U tablici 4-3. prikazan je godišnji kapacitet rafinerija zajedno sa Nelsonovim indeksom kvalitete (eng. Nelson complexity indeks) pojedine rafinerije. Nelsonov indeks kvalitete govori o odnosu kapaciteta sekundarne obrade rafinerije prema kapacitetu primarne destilacije. Drugim riječima, rafinerije koju su modernije i naprednije, te u koje je investirano u modernizaciju imaju veći indeks kvalitete.



Tablica 3-4. Kapaciteti petrokemijskih postrojenja MOL Grupe u 2014. godini (MOL GROUP, 2015)

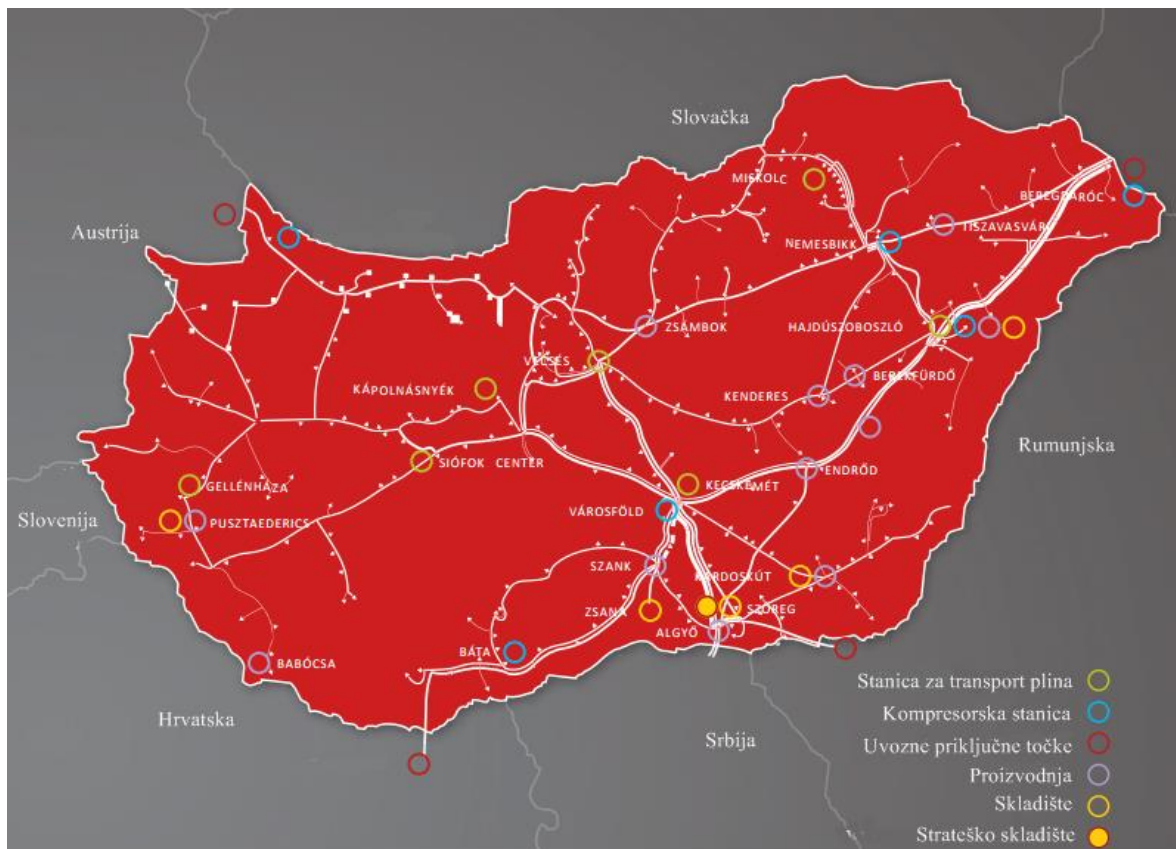
	Godišnji kapacitet proizvodnje (kt/god)
TVK petrokemijsko postrojenje za proizvodnju etilena	660
TVK postrojenje za proizvodnju poliolefina	765
SPC postrojenje za proizvodnju etilena	220
SPC postrojenje za proizvodnju poliolefina	435

MOL Grupa posjeduje dva petrokemijska postrojenja, u Tiszaújváros (TVK) i Bratislavi (SPC). U tablici možemo vidjeti godišnji kapacitet proizvodnje etilena i poliolefina petrokemijskih postrojenja.

Mreža benzinskih postaja MOL Grupe proteže se na Mađarsku, Hrvatsku, Italiju, Slovačku, Rumunjsku, Bosnu i Hercegovinu, Austriju, Srbiju, Češku, Sloveniju i Crnu Goru. Jedan od ciljeva je i dalje proširiti mrežu benzinskih postaja organskim i anorganskim širenjem.

#### 4.2.3. Plinski sektor

FGSZ d.o.o. je kompanija koja obavlja djelatnost transporta prirodnog plina kroz Mađarsku, te osim na domaćem tržištu, isporučuje plina za Srbiju i Bosnu i Hercegovinu, kao i prekogranični izvoz prema Rumunjskoj, Hrvatskoj i Ukrajini. Tvrtka posjeduje koncesiju za transport i opskrbu prirodnim plinom. Ona nadzire, upravlja i održava 5784 km transportnog sustava plinovoda, sa 19 domaćih i 4 vanjske priključne točke, ukupno gotovo pa 400 izlaznih točaka te 6 kompresorskih stanica.



Slika 4-5. Plinska mreža u Mađarskoj (Integrated Annual Report 2014, 2015)

### 4.3. Povijest MOL Grupe

Mađarski Oil and Gas Trust osnovan je 1957. godine, te je bio zadužen za sve aktivnosti u nacionaliziranoj industriji nafte i plina u Mađarskoj. On se sastojao od više tvrtki koji su više puta rekonstruirale, te kad se ta organizacija konačno konsolidirala nije bilo značajnijih promjena sve do 1991. godine.

MOL Grupa osnovana je 1. listopada 1991. godine spajanjem deset naftnih i plinskih tvrtki u vlasništvu mađarske vlade, a koje su bile upravo članice Oil and Gas Trust-a. Do 1995. integracija tvrtki je završena, te iste godine MOL započinje širenje izvan granica Mađarske otvaranjem prve benzinske postaje u Rumunjskoj. Organsko širenje u regiji nastavljeno je otvaranjem benzinskih postaja u Slovačkoj i Ukrajini 1996. godine, te kupnjom Amoco Oil Holding Company lanca benzinskih postaja u Rumunjskoj.

U kasnim 90-im godinama MOL počinje tražiti mogućnosti izvan Mađarske u sektoru istraživanja i proizvodnje nafte i plina. Tada je postavljen cilj izgrade internacionalnog portfelja, i pretvorbe u internacionalnu integriranu kompaniju za naftu i plin.

Prva zemlja u koju je ušla MOL Grupa je Pakistan, točnije 1998. godine dobivena je koncesija za istraživanje na TAL bloku, a potom je 1999. godine osnovana podružnica MOL Pakistan. U nadolazećim godinama MOL postupno ulazi i na područje Rusije, Kazahstana, kurdistske regije Iraka i Omana.

U 2013. godini MOL je kupio od tvrtke Wintershell offshore istraživačko-proizvodni portfelj na području Sjevernog mora za 375 milijuna dolara, te je ovom transakcijom proširio svoj portfelj u segmentu istraživanja i proizvodnje ulaskom u atraktivnu regiju Sjevernog mora. Ovaj dogovor je od strateške važnosti s obzirom da MOL namjerava povećati svoje odobalno (eng. offshore) iskustvo i ostvariti daljnji rast u ovoj regiji, istovremeno ostvarujući neposredni rast rezervi te značajan srednjoročni rast proizvodnje (Lider, 2015).

Gospodin Zsolt Hernandi, predsjednik uprave i glavni izvršni direktor MOL Grupe izjavio je:

“To je prekretnica u povijesti MOL-a. Sjeverno more je pravo područje za ovaj strateški potez. Šaljemo jasnu poruku našim investitorima i našim konkurentima kako je MOL Grupa u ozbiljnoj ekspanziji i da može rasti na novim područjima. Sjeverno more je dobro razvijena regija i nosi relativno nizak politički u odnosu na neke od našim ostalih ulaganja, čime se smanjuje ukupni profil 'političkog rizika' u segmentu istraživanja i proizvodnje, dok Velika Britanija pruža predvidljivo i transparentno regulatorno okruženje (Lider, 2015)

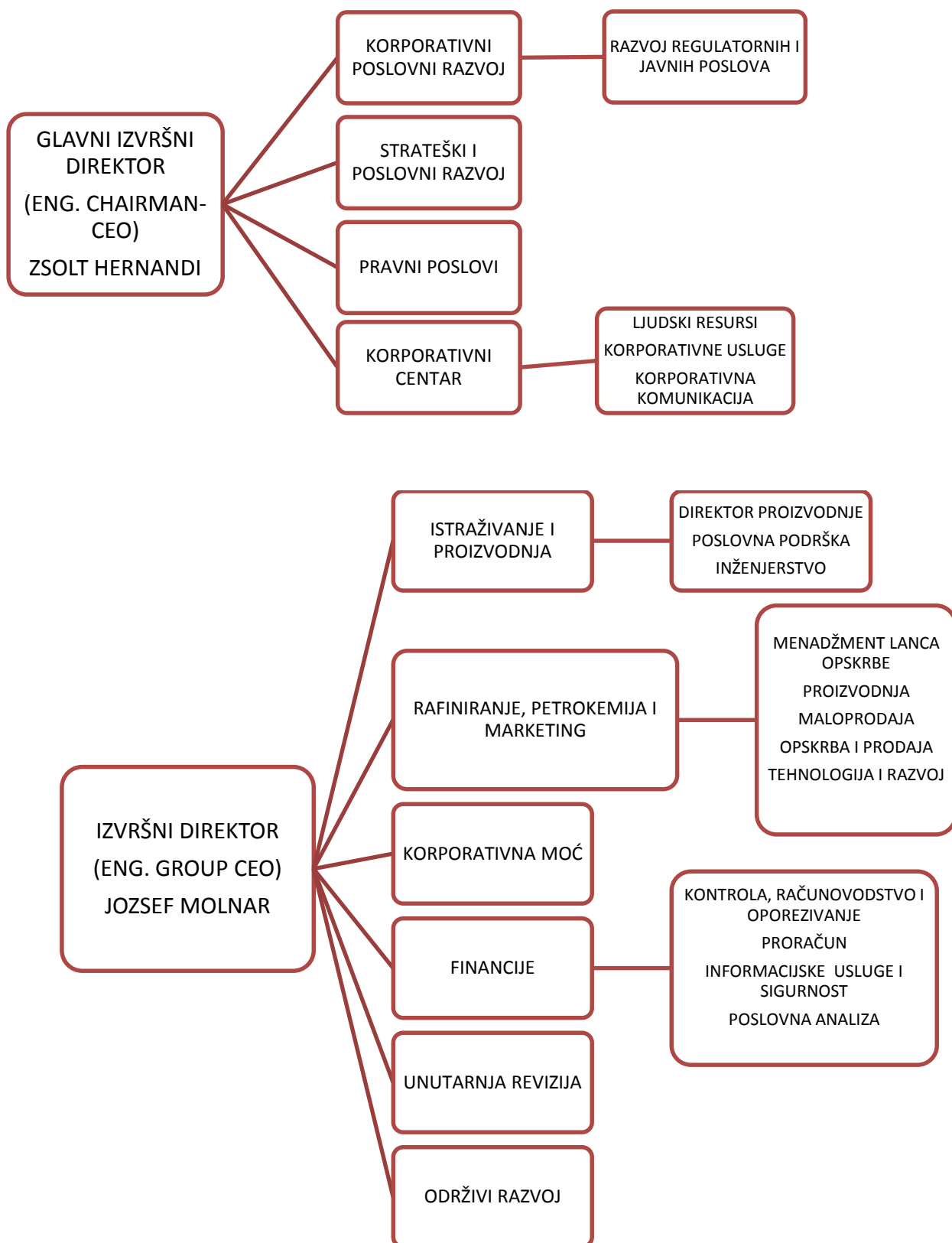
Veliki koraci u sektoru prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije napravljeni su u razdoblju od 2000.-2008. godine. U 2000. godini MOL je kupio 36,2% udjela u Slovnaft-u, slovačkoj nacionalnoj naftnoj kompaniji, te 32,9% udjela u mađarskoj tvrtki za petrokemiju, TVK. U 2003. godini, MOL ulazi na hrvatsko tržište stjecanjem 25% udjela u hrvatskoj nacionalnoj naftnoj kompaniji INI-i, te kupuje 70% udjela u Slovnaft-u. Iduće godine MOL započinje širenje prema Austriji, kupnjom benzinskih postaja Roth te stječe potpunu kontrolu nad Slovnaft-om povećanjem udjela na 98,4% putem javne ponude. U Rumunjskoj 2004. godine kupuje Shellovu mrežu benzinskih postaja, te tako postaje treći najveći operator na ovom tržištu.

U 2006. godini konzorcij INA-MOL kupuje većinski udio, odnosno 67% u bosansko-hercegovačkog naftnoj tvrtki Energopetrol. Te potom u 2007. godini MOL nastavlja širenje kupnjom hrvatskog lanca benzinskih postaja Tifon-a, i talijanskog lanca rafinerija IES.

Jedan od najvećih poslovnih pothvata MOL Grupe zasigurno je kupnja dodatnog udjela u INI-i, 2008. udjel je povećan na 47,15%, te tada MOL Grupe postaje najveći dioničar INI-e. Iste godine osniva se strateška kooperacija s CEZ-om, najvećom srednjeeuropskom tvrtkom za energiju.

U razdoblju od 2009. godine pa do danas MOL Grupa nastavlja sa organskim širenjem lanca benzinskih postaja daljnjim akvizicijama u Sloveniji, Slovačkoj, Češkoj i Rumunjskoj.

#### 4.4. Upravljačka struktura MOL Grupe



Slika 4-6. Upravljačka struktura MOL Grupe (MOL GROUP, 2015)

MOL Grupa posvećena je provođenju najviših standarda strukture i prakse korporativne uprave. Kao referentnu vrijednost uzima dobru praksu na međunarodnoj razini kao kompanija koja posluje na svjetskoj tržištu. Prema tome uvijek je okrenuta prema interesima dioničara.

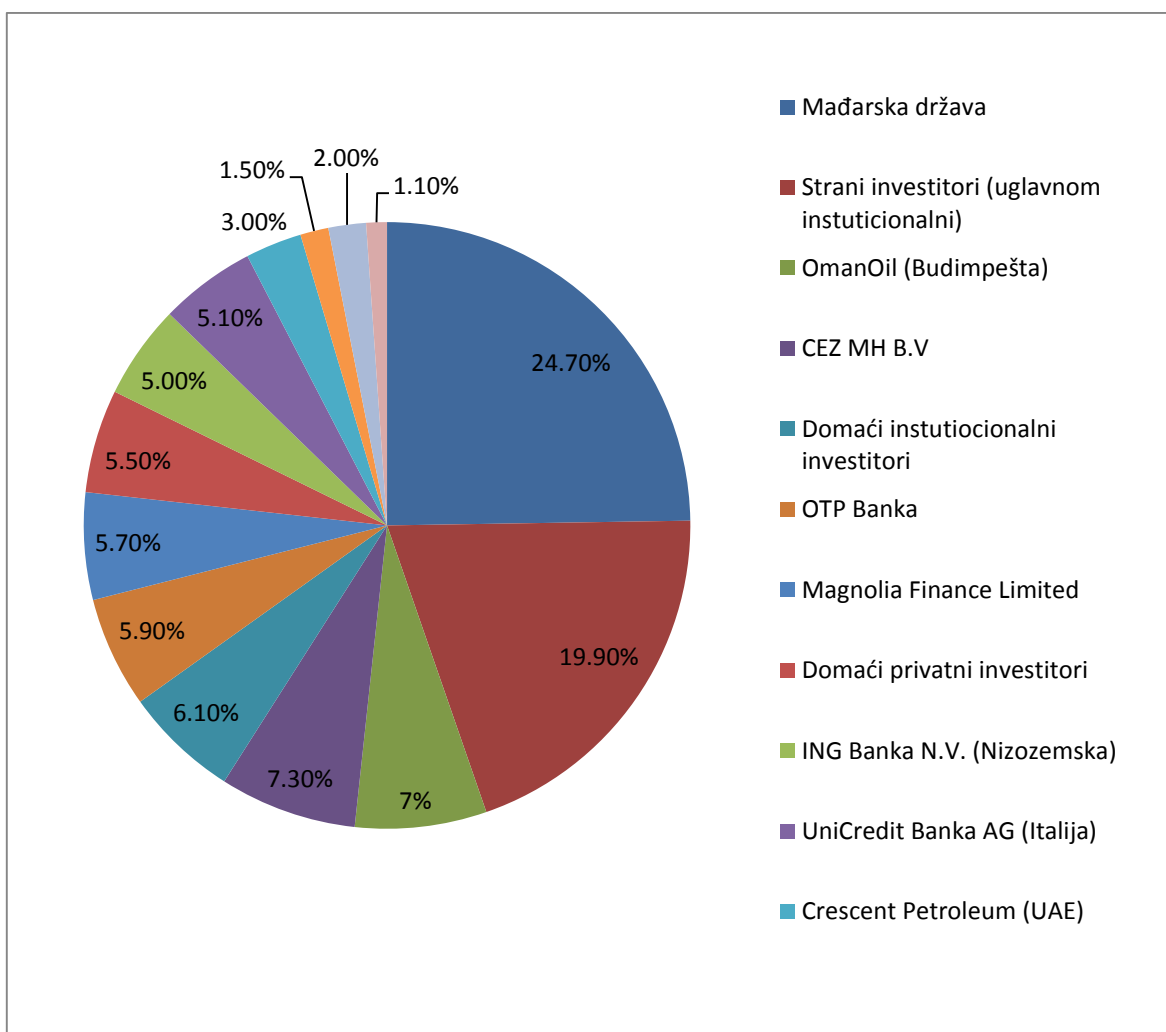
Uprava MOL Grupe sastoji se od 8 članova te izvršnog i glavnog izvršnog direktora. Ona djeluje kao najviše izvršno tijelo kompanije i kao takva preuzima odgovornost za sve korporativne poslove. Glavne aktivnosti uprave usmjerene su na povećanje vrijednosti kompanije kao glavnog interesa dioničara, međutim uzima u obzir i ostale interese dioničara poput povećanja efikasnosti i profitabilnosti uz održavanje transparentnog i održivog poslovanja. S obzirom da se MOL Grupa sastoji od više odvojenih podružnica, uprava je također zadužena za promicanje politike i ciljeva diljem cijele kompanije.

U skladu sa principima i praksom korporativnog upravljanja uprava je dužna definirati dužnosti i odgovornosti izvršnog odbora (izvršnog menadžmenta). Sustav donošenja odluka između uprave kompanije i organizacijskih jedinica kompanije propisan je te definira ključne kontrolne dijelove kako bi kompanija postigla efikasan razvoj i poslovanje u svim operacijama. Izvršni odbor zadužen je za implementaciju te usklađivanje odluka uprave te služi kao poveznica između uprave i zaposlenika kompanije. Izvršni odbor sastoji se od 5 članova te izvršnog i glavnog izvršnog direktora.

Nadzorni odbor MOL Grupe sastoji se od 9 članova, od toga su njih 6 odabrana od strane dioničara a 3 su predstavnici kompanije. Nadzorni odbor zadužen je za nadziranje i nadgledanje rada uprave prema interesu dioničara.

#### 4.5. Vlasnička struktura MOL Grupe

MOL Grupa, s tržišnom kapitalizacijom od približno 5 milijardi dolara na kraju 2014. godine, jedna je od vodećih integriranih kompanija u CEE regiji. Vlasnička struktura MOL Grupe prema izvješću na kraju 2014. godine nije se značajno promijenila u usporedbi sa izvješćem na kraju 2013. godine. Vlasnički udio stranih institucionalnih investitora neznatno se smanjio, udio domaćih institucionalnih investitora porastao je sa 2,8% na 5,6%, dok je udio privatnih investitora ostao većinom nepromijenjen. Kompanija ima 6 dioničara ili dioničarskih grupa koji drže više od 5% glasačkih prava. Mađarska država ima najveći udio koji iznosi 24,7%. (Integrated Annual Report 2014, 2015)



Slika 4-7. Vlasnička struktura MOL Grupe (Integrated Annual Report 2014, 2015)

Temeljni kapital MOL Grupe od 31. rujna 2014. godine iznosi 104,518,484 registriranih redovnih dionica serije "A" vrijednosti jedne dionice 1.000 mađarskih forinti, jedna dionica s pravom glasovanja serije „B“ vrijednosti 1000 mađarskih forinti i 578 registriranih redovnih dionica serije "C" nominalne vrijednosti jedne dionice 1.001 mađarskih forinti. (Integrated Annual Report 2014, 2015)

Redovne dionice obično daju pravo na upravljanje i pravo na sudjelovanje u dijelu dobiti (dividenda), dok prioritetne dionice imaoćima osiguravaju određena povlašćena prava u odnosu na imaoće redovitih dionica kao što su prvenstvo naplate dividende, prvenstvu naplate u postupku stećaja. (Limun.hr, 2015)

#### **4.6. Misija i vizija MOL Grupe**

Vizija MOL Grupe je da otkrivajući nove načine osiguravanja energije potiće napredak društva i stvara nove vrijednosti za nadolazeće generacije.

Misija MOL Grupe je da poslovanjem iz i preko srednje Europe pomiće granice svog djelovanja, inspirirana svojim menadžmentom i oslanjajući se na vještine svojih ljudi.

Generalna ideja o poslovanju pojedinih segmenata MOL Grupe:

- Istraživanje i proizvodnja – Velike ambicije i potencijal za daljnjim rastom
- Rafiniranje, marketing i petrokemija – Posvećenost daljnjem povećanju efikasnosti
- Plinski sektor – Transport prirodnog plina pruža stabilnost i sigurnost povrata uloženih sredstava
- Ljudski resursi – Poslodavac izbora za najbolje i najpametnije
- Održivi razvoj – Obveza obavljanja poslovnih aktivnosti odgovorno i održivo



#### 4.7. Održivi razvoj

Održivi razvoj, kako je pojam definirala UN-ova komisija 1987. godine, znači odgovoriti na zahtjeve današnje generacije tako da i buduće generacije imaju jednake mogućnosti. Cilj je uspostavljanje ravnoteže između gospodarskog rasta, napretka društva i brige za okoliš.(INA.d.d., 2015)

MOL Grupa kao internacionalna kompanija ima važnu ulogu u oblikovanju društva i ekonomije u državama u kojima posluje. Održivi razvoj je osnovni kriterij poslovnog uspjeha, te je dugoročni financijski uspjeh usko povezan sa učinkom svake velike korporacije na ovom području. Za MOL Grupu održivost znači integraciju gospodarskih, ekoloških i društvenih čimbenika u svakodnevno poslovanje, s ciljem povećanja zajedničke vrijednosti kao i prepoznavanja, sprječavanja i izbjegavanja mogućih negativnih utjecaja. Putem svojih proizvoda, MOL Grupa, doprinosi efektivnom prometu i transportu roba, proizvodnji energije, te također petrokemija doprinosi proizvodnjom sirovina za industriju plastike koja je neophodna u modernom svijetu. Međutim, kako industrija nafte i plina nosi velike rizike u smislu sigurnosti i zdravlja ljudi, te direktan i indirektan utjecaj na okoliš, veliki naponi ulažu se kako bi se umanjili i pravilno procijenili svi mogući rizici (SD REPORTS, 2015).

U lipnju 2006. godine MOL Grupa osnovala je odbor za održivi razvoj kako bi ovaj dio poslovanja dobio najbolju moguću podršku. Iste godine razvijeni su procesi koji su omogućili provedbu poslova u skladu sa najboljim svjetskim praksama u području održivosti.

S obzirom na negativnu sliku naftnih kompanija u javnosti, upravo je usmjeravanje na održivi razvoj i poboljšavanje slike naftnih kompanija u javnosti ključan je korak prema zadržavanju leaderske pozicije u energetsom sektoru.

U 2010. godini definirana su područja na koja će biti usmjerena pažnja: klimatske promjene, briga za okoliš, zdravlje i sigurnost ljudi, uključivanje u lokalne zajednice, ljudski resursi i ekonomska održivost. U nastavku će biti predstavljena ideje, postupci i ciljevi MOL Grupe na ovim područjima.

#### 4.7.1. Klimatske promjene

Klimatske promjene jedan su od najvećih gospodarskih, društvenih i ekoloških izazova modernog doba, pa prema tome imaju veliku važnost u održivom razvoju. MOL Grupa poduzima i planira razne aktivnosti usmjerene na smanjenje emisija stakleničkih plinova, povećanje energetske učinkovitosti i proizvodnju goriva s bio-komponentom iz obnovljivih izvora. MOL Grupa odredila je strateške ciljeve diljem svih poslovnih operacija koji bi trebali smanjiti emisije CO<sub>2</sub>.

Dugoročni ciljevi su slijedeći: (SD REPORTS, 2015)

- Kao veliki korisnik energije, jedan od glavnih prioriteta poboljšanje je efikasnosti iskorištavanja energije i smanjenja emisija stakleničkih plinova u svim operacijama.
- Minimalno spaljivanje plina na bakljama u svim operacijama i maksimalno korištenje ovog plina za proizvodnju energije.
- Na području obnovljivih izvora energije, fokus je stavljen na geotermalne izvore energije.
- U skladu sa europskim direktivama MOL Grupa konstantno povećava količinu bioaditiva u motornim gorivima. Veliki naponi ulažu se i u skupljanju iskorištenog kuhinjskog ulja, koje kupci mogu ostaviti na nekim benzinskim postajama.

#### 4.7.2. Briga za okoliš

Cilj MOL Grupe je smanjiti ekološki otisak, te izbjeći i svesti na najmanju moguću mjeru negativni ekološki učinak u područjima gdje posluje. U ovo spadaju odgovarajuće zbrinjavanje nastalog otpada, smanjenje ispuštanja onečišćujućih plinova u zrak, očuvanje bio raznolikosti na svim lokacijama na kojima MOL Grupa posluje a nalaze se u ekološki osjetljivim područjima te odgovarajuće korištenje i zbrinjavanje sve vode koju koristi u svojim operacijama.

#### 4.7.3. Ljudski resursi

Kompetentni i sposobni zaposlenici ključan su čimbenik u postizanju uspjeha svake kompanije koja posluje u industriji nafte i plina. MOL Grupe usmjerena je na razvijanje ljudskih resursa. Glavni ciljevi su privlačenje i zadržavanje najboljih talenata.

Programi koji su usmjereni prema studentskoj populaciji su:

- FRESHHH program – međunarodno virtualno natjecanje, na koje se studenti prijavljuju u tročlanim timovima, te se natječu rješavanjem stvarnih problema i zadataka, a jedan od ciljeva ovog natjecanja je približavanje svijeta nafte industrije mladim ljudima različitih usmjerenja te ih zainteresirati za rad u tom području. Ovaj program traje od 2007. godine.
- GROWWW program – S obzirom da su motivirani, obrazovani i talentirani zaposlenici ključ uspjeha za nove poslovne izazove MOL Grupa je pokrenula ovaj program koji nudi mogućnost zaposlenja kroz pripravnički staž u trajanju od jedne godine. Program je započeo 2007. godine, a od tada više od 80% ljudi ostalo je zaposleno u MOL Grupi nakon odrađenog pripravničkog staža.
- PIMS akademija – MOL grupa je u suradnji sa fakultetom informatičke tehnologije sveučilišta Pannonia pokrenula ovaj program u obliku poslijediplomskog programa specijalizacije iz optimizacije lanca opskrbe. Cilj ovog programa je pružiti obrazovanje polaznicima na području optimizacije lanca opskrbe u industriji nafte i plina, kako bi mogli samostalno modelirati i optimizirati cijeli lanac opskrbe. Cjelokupna edukacija traje 2 semestra, nastava je na engleskom jeziku te je uključeno obrazovanje iz područja poslovnog upravljanja i tehnologije rafinerijske obrade, marketinga, logistike i petrokemije.
- UPPP program – Ovaj program pokrenut je u listopadu 2014. godine, te je koncipiran kao međunarodno natjecanje iz područja istraživanja i proizvodnje nafte i plina, te se također studenti mogu prijaviti u tročlanim timovima. Natjecanje se odvija u dva kruga, prvi dio je online simulacija koja je napravljena na temelju stvarnih situacija sa eksploatacijskog polja MOL Grupe u Pakistanu, a drugi dio je natjecanje uživo pet najuspješnijih timova u sjedištu MOL Grupe, Budimpešti.

#### 4.7.4. Zdravlje i sigurnost ljudi

S obzirom da industrija nafte i plina zahtijeva visok stupanj sigurnosti i zaštite na radu, MOL Grupa kao odgovorni poslodavac, najvišim prioritet smatra zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika. Sigurno odvijanje svih operacija kritično je za uspjeh kompanije, te cilj MOL Grupe obavljanje je svih aktivnosti sa nultom stopom ozljeda na radu. Kako bi to postigli potrebno je adekvatno osposobljavanje zaposlenika, promocija i osiguranje rada na siguran način i maksimalno smanjenje svih rizika koji su vezani uz dnevne aktivnosti. Konačni cilj je da se svi zaposlenici vraćaju u svoje domove bez ikakvih posljedica po zdravlje.

#### 4.7.5. Ekonomska održivost

Ekonomska održivost odnosi se na doprinos gospodarstvima zemalja u kojima MOL Grupa posluje. Ovaj doprinos očituje se kroz direktne pokazatelje (plaćanje poreza i zapošljavanje lokalnog stanovništva te angažiranje lokalnih dobavljača) i indirektno pokazatelje (opskrba energijom i razvoj infrastrukture). Cilj je obavljati odgovorne poslovne aktivnosti i doprinijeti dugoročnom ekonomskom razvoju.

#### 4.7.6. Uključivanje u lokalne zajednice

Angažman u lokalnim zajednicama u područjima u kojima MOL Grupa posluje usmjeren je na razumijevanje potreba, prioriteta i ideja ljudi zajednice, te je cilj uspostavljanjem prijateljskog odnosa povećati prosperitet i održivost tih zajednica, kao i same MOL Grupe.

## 5. CILJEVI MOL GRUPE

Snaga i fleksibilnost integriranog poslovnog modela MOL Grupe uspjela je odgovoriti na izazove koje je donijela 2014. godina na svjetskom tržištu nafte i plina. MOL Grupa postigla je odlične poslovne rezultate unatoč drastičnom padu cijena nafte u drugoj polovici 2014. godine. Postizanjem pravilne ravnoteže između sektora istraživanja i proizvodnje te prerade nafte i prodaje naftnih derivata kao dva glavna segmenta poslovanja omogućiti će stabilnost i daljnji rast profitabilnosti unatoč nepovoljnim vanjskih uvjetima poput niske cijene nafte. Iako je niska cijena nafte veliki izazov i potencijalna prijetnja ukupnom poslovanju MOL Grupe, jednako tako donosi i mnoge mogućnosti, te je prema tome cilj MOL Grupe dobrim pozicioniranjem na tržištu iskoristiti te mogućnosti uslijed promjena na tržištu. Kao ključan uvjet potrebna je jaka i zdrava bilanca te snažan novčani tok koji će omogućiti iskorištavanje takvih prilika.

Cilj za sektor istraživanja i proizvodnje je daljnji rast proizvodnje, održavanje omjera zamjena rezervi (eng. reserve replacement ratio) iznad 100%, uz istodobno strogu kontrolu troškova u svim segmentima poslovanja.

Što se sektora prerade nafte i prodaje naftnih derivata tiče, uvjeti niske cijene nafte predstavljaju pozitivno okruženje, međutim takvi uvjeti dugoročno će oblikovati tržište, te je cilj ne oslanjati se samo na pozitivno okruženje kao uzročnika profitabilnosti. Prema tome, MOL Grupa će i dalje provoditi strukturalne promjene i nastaviti ulaganja u nove projekte u ovom sektoru kako bi zadržala kompetitivnost na tržištu. Cilj je dodatno povećanje efikasnosti, uz konstantno iskorištavanje mogućnosti i prilika koje proizlaze iz ulaganja u nove projekte. Širenje lanca opskrbe u petrokemiji i maloprodajne mreže benzinskih postaja trebalo bi dodatno ojačati poziciju MOL Grupe na tržištu. Te konačno, MOL Grupa se zalaže za održivi rast i razvoj u nadolazećim godinama.

## 5.1. Ciljevi od 2012.-2018. godine

Na temelju analize godišnjih izvješća i prezentacija investitorima u razdoblju od 2012. do 2014. godine mogu se uočiti određeni kratkoročni i dugoročni ciljevi MOL Grupe za sektor istraživanja i proizvodnje i sektor prerade nafte i prodaje naftnih derivata zajedno sa ciljevima u području financija. U nastavku ovog rada bit će prikazani ciljevi za gore navedene poslovne segmente zajedno sa načinima kojim ih MOL Grupa planira ostvariti.

### 5.1.1. Istraživanje i proizvodnja

Na kraju 2012. godine postavljeni su ciljevi za iduću godinu(Integrated Annual Report 2012, 2015):

- Kao dugoročni cilj postavljena je razrada svih polja sa ukupnim potencijalnim rezervama u iznosu od 1,6 Bboe. S obzirom da se od toga 725 MMboe odnosi na polja u kurdistanskoj regiji Iraka, a 135 MMboe na poljima u Kazahstanu, kao najperspektivnijim područjima, na ovim područjima stavljen je naglasak na fazu istraživanja.
- S druge strane, kao cilj za kraće razdoblje sa bržom stopom povrata uložених sredstava, postavljena je razrada polja u Pakistanu i Rusiji u svrhu povećanja proizvodnje u navedenim područjima.
- Na području CEE regije, gdje MOL Grupa ima najveće rezerve u Hrvatskoj i Mađarskoj, fokus je stavljen na maksimiziranje iscrpka iz postojećih polja uz istodobno ublažavanje smanjenja proizvodnje na starijim iscrpljenim ležištima. Prema tome na poljima u Hrvatskoj najavljen je EOR (eng. Enhanced Oil Recovery) projekt u tu svrhu.
- Potrebno je naglasiti kako je u ovom trenutku cijena nafte bila na visokoj razini, prosječno oko 100 dolara po barelu što ima pozitivan učinak na ovaj sektor, pa su prema tome i planovi bili usmjereni na što veću proizvodnju.
- Na kraju 2012. godine dokazane rezerve iznosile su 647 MMboe a ukupna proizvodnja ugljikovodika 118,5 Mboe/d.
- Kao konačan cilj postavljena je proizvodnja od 170-180 Mboe do 2017. godine a najkasnije do 2020. godine. Također omjer zamjene rezervi je potreban iznad 100% u prosjeku u idućim godinama.

U 2013. godini unatoč najavljenom rastu proizvodnje i povećanju rezervi, dokazane rezerve iznosile su 575,5 MMboe a proizvodnja je iznosila 103,7 Mboe/d.

Razlozi ovog pada bili su :

- Pad proizvodnje u Mađarskoj od 7%, te je prema tome kao cilj postavljen održavanje pada proizvodnje od 5% na godišnjoj razini.
- U Hrvatskoj je proizvodnja također smanjena za 4,9 Mboe/d ili za 12% u odnosu na prošlu godinu. Ovaj pad uglavnom je uzrokovan smanjenom proizvodnjom plina u sjevernom Jadranu, te padom proizvodnje na kopnenim poljima. Kao što je navedeno u svrhu povećanja iscrpka nastavljen je EOR projekt a prvi pozitivan učinak ovog projekta očekuje se u 2015. godini.
- U kolovozu je prodano (eng. divestment) polje Zapadno-Malobalík u Rusiji na kojem je proizvodnja iznosila 6,5 Mboe/d.

Unatoč navedenim okolnostima ciljevi MOL Grupe nisu se promijenili. Plan za rastom u ovom sektoru dodatno je pojačan kupnjom eksploatacijskih polja u Sjevernom moru za koje se očekuje da će dosegnuti rekordnu proizvodnju od 16-18 Mboe/d do 2018. godine. Također, bitno je napomenuti kako je ulazak MOL Grupe na ovo područje uglavnom uvjetovan težnjama balansiraju poslovnog portfelja s obzirom na veliki politički rizik koji nosi poslovanje u zemljama poput Pakistana, Iraka i Kazahstana, u odnosu na sigurno i dobro regulirano područje poput Sjevernog mora.

Jedna od značajnih promjena u drugoj polovici 2013. godine bila je promjena u starijem izvršnom menadžmentu. Naime, 17. srpnja 2013. godine Alexander Dodds imenovan je za izvršnog direktora sektora istraživanje i proizvodnje. Ovaj potez odraz je težnje MOL Grupe da ispuni postavljene ciljeve u ovom sektoru i ojača svoj visoki menadžment, s obzirom da je gospodin Dodds u prošlosti obnašao visoke funkcije u svjetskim liderima u energetsom sektoru, točnije velikim naftnim korporacijama Exxon Mobil i TNK-BP. Plan širenja i rasta u ovom sektoru na ovaj način MOL Grupa nastoji postići oslanjanjem na znanje, iskustvo i stručnost svojih zaposlenika.

Kao cilj u segmentu ljudskih resursa MOL Grupa najavila je daljnju internacionalizaciju svog tima, te privlačenje i drugih renomiranih imena iz industrije nafte i plina i općenito stručnjaka koji mogu pridonijeti njenom poslovanju.

Prema podacima o poslovanju u 2014. godini i prvom kvartalu 2015. godine strateške ciljeve u ovom sektoru možemo sažeti u par bitnih točaka:

- Kratkoročni rast proizvodnje od 10% u 2015. godini.
- Dugoročni rast proizvodnje na postojećim poljima od 30% u razdoblju od 2014.-2018. godine što bi predstavljalo porast sa 98 Mboe/d na 123-135 Mboe/d.
- Daljnje jačanje pozicije u CEE regiji, te ublažavanje pada proizvodnje u Hrvatskoj i Mađarskoj.
- Ulazak u projekte sa strateškim partnerima kao odgovor na nepovoljno okruženje, kako bi raspodijelili rizike koje donosi niska cijena nafte.
- Balansiranje portfelja u smislu ulaska na politički sigurna područja.
- Iskorištavanje mogućih prilika koje proizlaze iz uvjeta niske cijene nafte.

#### 5.1.2. Rafinerije, marketing i petrokemija

Razdoblje od 2000./2008. godine okarakterizirano je kao 'zlatno doba' europskih rafinerija zbog niskih ulaznih i operativnih troškova te stalnog porasta potražnje za sirovom naftom i naftnim derivatima što je dovelo do povećanog iskorištavanja postojećih rafinerijskih kapaciteta. Međutim, 2009. godine uvjeti su se promijenili. Profitabilnost ovog sektora drastično je smanjena. U 2011. godini većina europskih rafinerija poslovala je s gubicima. U mnogim europskim državama veliki pritisak je također putem državnih zakona i raznih nameta kojima je izložen ovaj sektor. Blagi oporavak onih koji su uspjeli konsolidirati svoje poslovanje uočen je 2013. godine, da bi konačno u drugoj polovici 2014. godine nastupilo pozitivno vanjsko okruženje drastičnim padom cijena nafte.

S druge strane potrebno je napomenuti da je u Aziji potražnja za sirovom naftom i naftnim derivatima u stalnom porastu, te da rafinerije na Bliskom Istoku te Indiji, Kini i ostalim zemljama u razvoju uživaju veliku državnu potporu kroz male ili nikakve namete i visoke poticaje što ima za posljedicu jačanje ovog sektora u tim zemljama, a istodobno dovodi u pitanje dugoročni opstanak rafinerija u Europi.

Na nepovoljno vanjsko okruženje koju nosi visoka cijena nafte, promjenjive rafinerijske i petrokemijske marže, nisku potražnju te visoke operativne troškove MOL



Grupa odgovorila je povećanjem efikasnosti duž cijelog lanca opskrbe, te svoju dobru centralnu poziciju u CEE regiji iskoristila kao izvor konkurentske prednosti. Naime, sa dobrom kontrolom troškova te poboljšanom efikasnosti svih operativnih zahvata opstanak na tržištu moguć je održavajući operativne troškove ispod prosječne razine industrije. Te zaključno, MOL Grupa je na nepovoljno vanjsko okruženje odgovorila ulaganjem u nove projekte i poboljšanjem efikasnosti kako bi zadržala konkurentsku prednost i konačno, opstala na tržištu čekajući bolja vremena.

Prema tome na kraju 2012. godine postavljeni su slijedeći ciljevi:(Integrated Annual Report 2012, 2015)

- S obzirom da je 2012. godine pokrenut program pod nazivom 'New Downstream Program' a kojem je cilj rezanje troškova u vrijednosti od 500-550 milijuna do 2014. godine, kao primarni cilj postavljen je dosljedno provođenje ovog programa u iduće dvije godine.
- Glavni fokus postavljen je na rigoroznu kontrolu troškova diljem svih operacija u ovom poslovnom segmentu.
- Kao ciljane skupine navedeni su smanjenje potrošnje energije, smanjenje organizacijskih i troškova održavanja te smanjenje gubitka ugljikovodika u svim operacijama.
- Najavljeno je preispitivanje efikasnosti svih poslovnih procesa.
- Kako bi u potpunosti iskoristili mogućnosti svojih rafinerija i petrokemije i leadersku poziciju u CEE regiji MOL Grupa najavila je širenje lanca benzinskih postaja u Rumunjskoj, Srbiji i Češkoj.
- Investicijama u logističku mrežu i nove benzinske postaje MOL Grupa pokušat će dodatno ojačati svoj položaj na tržištima u kojima ima leadersku poziciju (eng. captive market)

Na kraju 2013. godine, s obzirom na i dalje prisutno nepovoljno okruženje, strateški ciljevi ostali su isti kao i prošle godine kako bi se u konačnici postigla dugoročna održivost poslovanja.

Kao ključan uvjet za opstanak ne samo rafinerija MOL Grupe već svih europskih rafinerija potrebna je maksimalna efikasnost u svim poslovima duž lanca opskrbe.

Potaknuta dobrim rezultatima u 2014. godini a posebno u drugoj polovici godine, MOL Grupa najavila je novi program pod nazivom 'Next Downstream Program' kojem je cilj kroz povećanje efikasnosti i ulaganjem u nove strateške projekte uštedjeti dodatnih 500 milijuna dolara kroz period od 2015-2017. godine.

Kako bi proširila petrokemijski lanac te zauzela mjesto među prvih 10 petrokemijskih igrača u Europi MOL Grupa najavila je početak rada dva nova projekta.

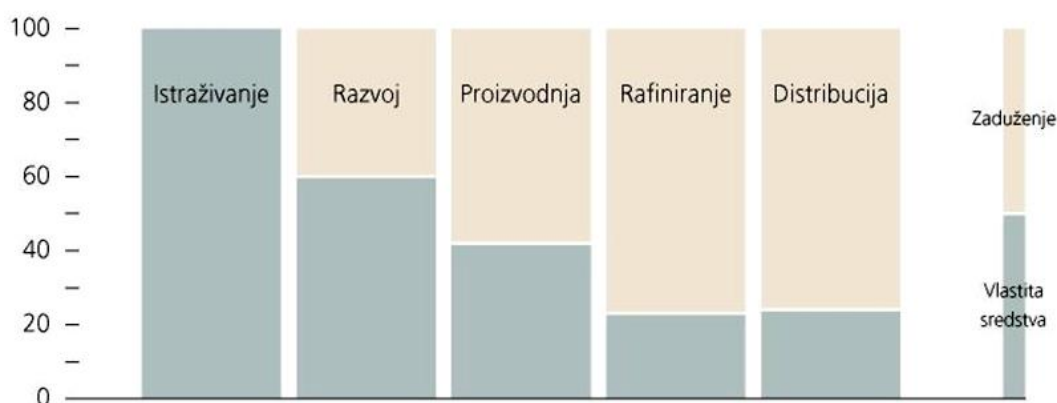
1. LDPE-4 jedinica (polietilen niske gustoće) u petrokemijskoj tvornici u Bratislavi, predviđeno puštanje u rad na kraju 2015. godine.
2. Jedinica za ekstrakciju butadiena u TVK petrokemijskoj tvornici, predviđeno puštanje u rad u trećem kvartalu 2015. godine.

Također, najavljen je projekt izgradnje SSBR (eng. solution styrene butadien rubber) tvornice sa strateškim partnerom iz Japana, JSR kompanijom. Ovaj projekt trebao bi početi sa izgradnjom u 2015. godini, a predviđeni završetak je kraj 2017. godine. Svrha ovog projekta je upotreba butadiena iz jedinice za ekstrakciju istog u TVK petrokemijskoj tvornici te proizvodnja sintetičke gume kao sirovine koja služi za izradu automobilskih guma.

U segmentu maloprodajne mreže benzinskih postaja najavljen je ambiciozni cilj pretvorbe benzinskih postaja u prodajne točke (eng. selling points) kako bi se povećao prihod od prodaje. Plan je povećati ponudu i poboljšati dizajn ciljanih benzinskih postaja. MOL Grupa želi biti prvi izbor kupaca ne samo ponudom goriva već i ostalih proizvoda te postati jaka marka (eng. brand) u CEE regiji kao svojem jezgrenom tržištu (eng. core market).

### 5.1.3. Financije

Kako su se naftne kompanije od početka razvitka industrije stvorile i rasle kao kapitalno intenzivne, svi su pothvati zahtijevali velike investicije i velika ulaganja u pojedine razvojne projekte. Visok rizik ulaganja u naftne poslove utjecao je na stvaranje posebne kapitalne financijske strukture, osobite u pogledu financiranja razvojnih pothvata. Visoki rizik projekata u istraživanju nafte i plina rezultirao je poslovnom praksom pretežnog ili potpunog samofinanciranja projekata u istraživanju nafte i plina. Razvoj naftnih i plinskih polja u prosjeku se financira s oko 60 posto vlastitih sredstava, a ostatak se osigurava zajmovima. Proizvodnja nafte ili izgradnja površinskih instalacija na naftnim poljima već se financira većim dijelom iz kredita. U preradi nafte i projektima vezanim uz distributivne sustave ili prodajne mreže za naftne proizvode, udio kreditnih sredstava dostiže 80 posto od potrebnih ulaganja dok se ostatak osigurava vlastitim sredstvima. (Dekanić, Karasalihović-Sedlar, Kolundžić, 2004)



Slika 5-1. Struktura financiranja projekata u pojedinim segmentima reprodukcijskog lanca u naftnoj industriji (Dekanić, Karasalihović-Sedlar, Kolundžić, 2004)

Načelno, cilj MOL Grupe je financiranje kapitalnih troškova (eng. CAPEX) novčanim tokom iz operativnog poslovanja (eng. operating cash flow).

Jaka bilanca i likvidnost također su glavni prioriteti kako bi imali fleksibilnost za financiranje rasta pojedinih segmenata poslovanja kroz akvizicije.

## 6. PODACI O POSLOVANJU MOL GRUPE

Za analizu poslovne strategije MOL Grupe u razdoblju od 2013.-2015. godine korištena su godišnja i kvartalna izvješća u tom periodu. U nastavku će biti prikazani financijski i operativni podaci glavnih poslovnih segmenata MOL Grupe. Biti će prikazani i podaci o poslovanju za 2012. godinu radi bolje analize poslovanja na trogodišnjoj razini. Te konačno, bit će prikazani rezultati prvog kvartala 2015. godine zajedno sa analizom pada cijene nafte na ukupno poslovanje MOL Grupe.

### 6.1. Istraživanje i proizvodnja

#### 6.1.1. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnje

Tablica 6-1. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnja (Integrated Annual Report 2012, 2013, 2014, (2015))

	2012.	2013.	2014.
Prihod od prodaje (mil. USD)	3456	2719	2215
EBITDA (mil. USD)	1788	1641	1233
EBITDA bez jednokratnih stavki (mil. USD)	1854	1594	1165
Dobit iz osnovne djelatnosti (mil. USD)	1137	637	352
Dobit iz osnovne aktivnosti bez jednokratnih stavki (mil. USD)	1252	784	485
CAPEX (mil. USD)	489	530	1156

Iz tablice 6-1. može se uočiti pad EBITDA-e, neto prihoda i dobiti u periodu od 2012.-2014. godine.

Razlozi pada u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu u prvom su redu 9% niža prosječna cijena ugljikovodika, što se većinom odnosi na nižu cijenu plina u Hrvatskoj i Mađarskoj. S druge strane, pad proizvodnje na kopnu u Hrvatskoj i Mađarskoj zadržao se na oko 6%, međutim zabilježen je značajan pad proizvodnje plina na Sjevernom Jadranu. Također, prodano je polje ZMB u Rusiji.

Razlog pada u 2014. godini uglavnom je zbog velikog pada cijene nafte u drugoj polovici godine, daljnjeg pada proizvodnje na poljima u Hrvatskoj i Mađarskoj te smanjene regulirane cijene i prisilne prodaje plina u Hrvatskoj.

Unatoč slabijim poslovnim rezultatima možemo uočiti kontinuitet u nastojanju ispunjavanja zadanih strateških ciljeva s obzirom da su kapitalna ulaganja udvostručena u 2014. godini s obzirom na 2013. godinu. Gotovo pa polovica kapitalnih ulaganja odnosi se na anorganski rast, odnosno akviziciju u Sjevernom Moru.

#### 6.1.2. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja

Tablica 4-2. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja (Integrated Annual Report 2012,2013, 2014 (2015))

	2012.	2013.	2014.
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA SIROVE NAFTE</b> (Mboe/d)	<b>42,8</b>	<b>38,2</b>	<b>34,5</b>
Mađarska	12,2	11,5	10,9
Hrvatska	8,8	8,6	8,9
Rusija	17,5	14,3	7,7
Kurdistsanska regija Iraka	/	0,2	1,9
Drugo	4,3	3,6	5,0
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA PLINA (M boe/d)</b>	<b>66,7</b>	<b>57,8</b>	<b>54,9</b>
Mađarska	29,0	27,2	26,0
Hrvatska	30,7	26,2	24,2
Sjeverni Jadran (Hrvatska)	15,8	11,9	11,1
Drugo	7,0	4,4	4,8
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA KONDENZATA</b> (Mboe/d)	<b>9,0</b>	<b>7,6</b>	<b>8,1</b>
Mađarska	5,1	4,5	4,7
Hrvatska	2,5	2,4	2,1
Drugo	0,7	0,8	1,3
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA UGLJIKOVODIKA</b> (Mboe/d)	<b>118,5</b>	<b>103,7</b>	<b>97,5</b>

Tablica 6-3. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja, SI sustav jedinica  
(Integrated Annual Report 2012, 2013,2014)

	2012.	2013.	2014.
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA SIROVE NAFTE (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>6804,3</b>	<b>6073,0</b>	<b>5484,8</b>
Mađarska	1939,5	1828,3	1732,8
Hrvatska	1399,0	1367,2	1414,9
Rusija	2782,1	2273,4	1224,1
Kurdistsanska regija Iraka	/	31,8	302,1
Drugo	683,6	572,3	794,9
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA PLINA (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>10603,9</b>	<b>9189,0</b>	<b>8728,0</b>
Mađarska	4610,4	4324,3	4133,5
Hrvatska	4880,7	4165,3	3847,3
Sjeverni Jadran (Hrvatska)	2511,9	1891,9	1764,7
Drugo	1112,9	699,5	763,1
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA KONDENZATA (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>1430,8</b>	<b>1208,3</b>	<b>1287,7</b>
Mađarska	810,8	715,4	747,2
Hrvatska	397,4	381,5	333,9
Drugo	111,3	127,2	206,7
<b>PROSJEČNA DNEVNA PROIZVODNJA UGLJIKOVODIKA (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>18839,1</b>	<b>16486,2</b>	<b>15500,5</b>

Pregledom operativnih podataka MOL Grupe možemo uočiti pad proizvodnje. Razloge ovog pada možemo objasniti iscrpljivanjem ležišta u Hrvatskoj i Mađarskoj te prodajom polja u Rusiji, no ipak, potrebno je uzeti u obzir ogroman potencijal koji MOL Grupa posjeduje. Daljnjom razradom polja u najperspektivnijim područjima, kurdistsanskoj regiji Iraka, Kazahstanu, te na Sjevernom Moru, u budućnosti proizvodnja bi trebala rasti po unaprijed zacrtanim ciljevima uz održavanje omjera zamjene rezervi iznad 100%.

## 6.2. Prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija

### 6.2.1. Financijski rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija

Tablica 6-4. Financijski rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija (Integrated Annual Report 2012, 2013, 2014, (2015))

	2012.	2013.	2014.
Prihod od prodaje (mil. USD)	21341	21672	19008
EBITDA (mil. USD)	553	485	428
EBITDA bez jednokratnih stavki (mil. USD)	681	602	488
Dobit iz osnovne djelatnosti (mil. USD)	(57)	(758)	(113)
Dobit iz osnovne aktivnosti bez jednokratnih stavki (mil. USD)	101	31	10
CAPEX (mil. USD)	437	332	660

Makroekonomsko okruženje u 2013. godini bilo je izrazito nepovoljno za ovaj sektor. Velika ponuda naftnih derivata na svjetskoj razini, rezultirala je zasićenjem tržišta, i zajedno sa visokom cijenom nafte negativno je utjecala na ovaj sektor. Marže na nafte derivate izrazito su smanjene što možemo i vidjeti prema lošijim poslovnim rezultatima, odnosno gubitku iz osnovne djelatnosti.

Zasićenje tržišta uzrokovano je visokim izlaznim količinama naftnih derivata i visokom iskoristivosti rafinerija u Ujedinjenim Sjedinjenim Državama, Kini i Rusiji, dok je u Europi tokom ljeta iskoristivost kapaciteta bila na rekordno niskoj razini.

Ipak EBITDA je porasla u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu. Poboljšanje je uočeno u petrokemijskom sektoru zbog malog porasta marži.

U 2013. godini donesena je odluka o prenamjeni rafinerije u Mantovi u logističko središte. Ova rafinerija kupljena je 2007. godine, kad je makroekonomsko okruženje bilo povoljno za ovaj sektor, te unatoč ulaganjima nije mogla postići zadovoljavajuću razinu profitabilnosti, te je izvršena detaljna analiza dugoročne održivosti. U 2014. godini dovršena je prenamjena u logističko središte.

Značajno širenje mreže benzinskih postaja anorganskim rastom najavljeno je u 2014. godini. Broj benzinskih postaja u Češkoj trebao bi se povećati za 169, u Rumunjskoj za 42 i u Slovačkoj za 41 postaju. Ovim akvizicijama tržišni udio na Češkom maloprodajnom tržištu trebao bi se približiti 15% a u Rumunjskoj čak i preći 10%

#### 6.2.2. Operativni rezultati sektora prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije

Tablica 6-5. Operativni rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija (Integrated Annual Report 2012, 2013, 2014, (2015))

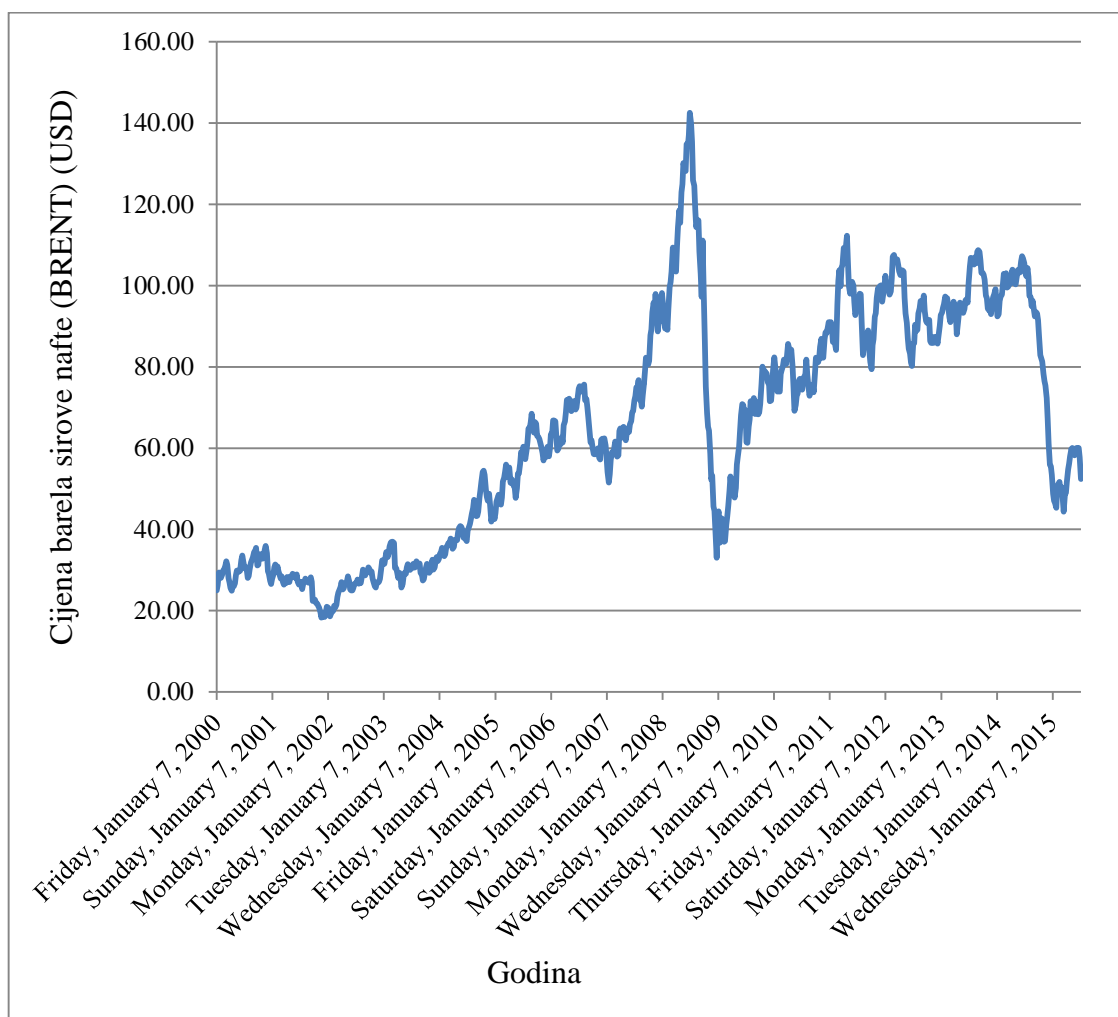
	2012.	2013.	2014.
<b>Ukupna prodaja rafinerijski proizvoda (kt)</b>	<b>17781</b>	<b>18092</b>	<b>16725</b>
Motorni benzini (kt)	4036	3987	3614
Dizel (kt)	9065	9363	9133
Plinska ulja (kt)	624	677	554
Bitumen (kt)	1015	1026	629
Prodaja goriva na benzinskim postajama (kt)	3375	3480	3513
Primarni benzin (kt)	1099	1105	1073
Lož ulja (kt)	2186	2289	2347
<b>Ukupna prodaja petrokemijskih proizvoda (kt)</b>	<b>1229</b>	<b>1302</b>	<b>1126</b>
Olefini (kt)	318	306	184
Polimeri (kt)	911	996	942
<b>Ukupna količina prodanih proizvoda (kt)</b>	<b>19010</b>	<b>19394</b>	<b>17851</b>

Ukupna količina prodanih proizvoda porasla je u 2013. godini za 2% s obzirom na 2012. godinu. Prodaja motornih goriva porasla je za 5%, te je bila veća od prosjeka na tržištima na kojima MOL Grupa djeluje. Prodaja goriva na benzinskim postajama, uključujući ukapljeni naftni plin te maziva (eng. lubricants) također je porasla za 3% u odnosu na 2012. godinu, a bolji rezultati su postignuti u trećem i četvrtom kvartalu godine u odnosu na prve mjesec u godini.

Ukupna količina prodanog goriva na benzinskim postajama (uključujući ukapljeni naftni plin i maziva) porasla je za oko 1% u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu. No, ono što je važnije je da bi očekivana povećana potražnja za naftnim derivatima, zajedno sa većim maržama, trebala ponuditi dobre poslovne rezultate u 2015. godini, a i u budućnosti.



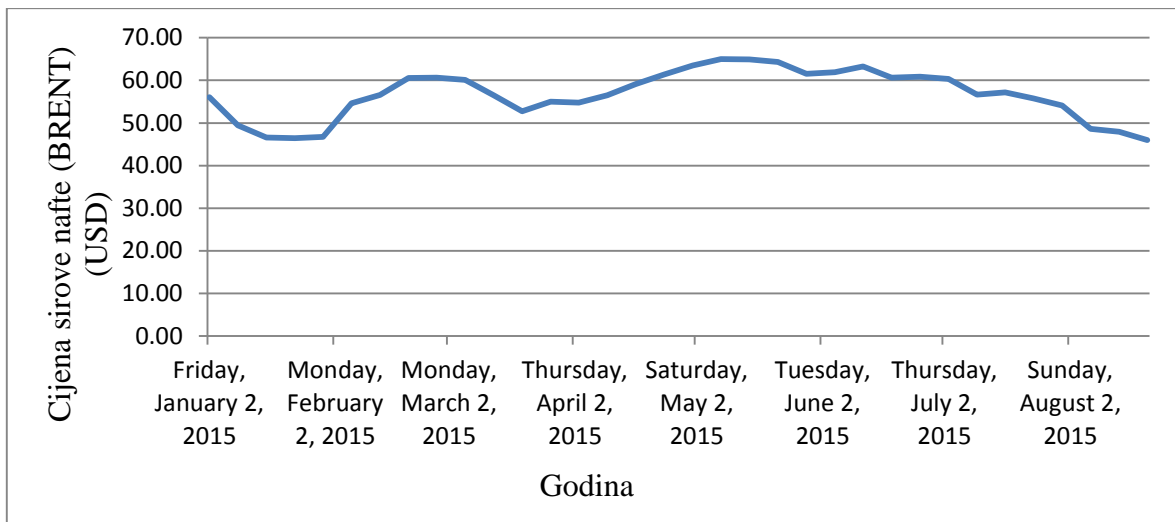
### 6.3. Utjecaj pada cijene nafte na uvjete poslovanja i strategiju MOL Grupe



Slika 6-1. Kretanje cijena nafte u razdoblju od 2000. - 2015. godine (razni izvori)

Na slici 6-1 prikazan je trend kretanja cijene sirove nafte u razdoblju od 2000.-2015. godine. Ako pogledamo razdoblje od 2012-2015. godine možemo uočiti kako je cijena nafte u razdoblju od 2012-2014. godine bila na visokoj razini, u prosjeku oko 100 dolara. Međutim, u drugoj polovici 2014. godine uslijed je drastičan pad, gdje se u samo par mjeseci cijena gotovo pa prepolovila.

Ovakvo stanje ima velike posljedice za sve kompanije koje posluju u industriji nafte i plina, a i cijelom energetsom sektoru, dok je posljedica po čitavo svjetsko gospodarstvo i ekonomiju ogromna, međutim prelazi okvire ovog diplomskoga rada, pa neće biti detaljno opisana i razrađena.



Slika 6-2. Kretanje cijena nafte u 2015. godini (razni izvori)

Sa slike 6-2. možemo vidjeti kako se cijena nafte u 2015. godini, zaključno sa kolovozom, kretala na prosječnoj razini od oko 50-60 dolara po barelu. Nakon prvotnog šoka prilikom naglog pada cijene koji je uzrokovao otkazivanje ili odgodu mnogih projekata te razne akcije usmjerene na obranu od svih rizika koje nose pojedine poslovne aktivnosti, naftne kompanije moraju osmisliti dugoročni plan poslovanja kako bi opstale u ovakvim promijenjenim tržišnim uvjetima.

U nastavku će biti prikazan općeniti pregled posljedica niske cijene nafte na poslovanje međunarodnih integriranih kompanija i kakve je posljedice ovakva situacija ostavila na uvjete poslovanja i strategiju MOL Grupe.

Tablica 6-6. Moguće strategije međunarodnih integriranih naftnih kompanija  
(ATKEARNEY, 2015)

	MEĐUNARODNE INTEGRIRANE NAFTNE KOMPANIJE
NEDAVNA AKTIVNOST AKVIZICIJA I SPAJANJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećani fokus na visoko profitabilne poslove(eng. high-grading portfolio) i rast kroz fazu istraživanja</li> <li>• Manji broj, ali pomnije odabrane akvizicije</li> <li>• Prodaja imovine niske profitabilnosti u sektoru marketinga, rafiniranja i petrokemije</li> </ul>
IZAZOVI I BRIGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavak pritiska sa strane financijskog tržišta na novčani tok i dividendu</li> <li>• Odgađanje kompleksnijih i skupljih projekata</li> <li>• Potrebno je primijeniti drukčiji operativni model prilikom razrade polja sa većim troškovima (nisko-propusni šejlovi)</li> </ul>
OČEKIVANA SITUACIJA U BUDUĆNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odabir samo visoko profitabilnih poslova i projekata (eng. high-grading portfolio), rezanje kapitalnih troškova, odgađanje skupih projekata sa niskom stopom povrata i projekata istraživanja koji obvezuju na duži vremenski period (eng. long-term exploration), a sve u cilju kako bi se rasteretio novčani tok.</li> <li>• Fokusiranje na profitabilnije i vrjednije projekte.</li> <li>• Izbjegavanje zaduživanja (eng. focus on cash cost) kako bi se podigle marže.</li> <li>• Velike kompanije već imaju ekonomiju veličine (eng. scale) pa vrlo vjerojatno neće ulaziti u značajnije akvizicije</li> <li>• Rezanje troškova (otpuštanje radnika) moglo bi naštetiti radnim kapacitetima</li> </ul>
PREDLOŽENE AKCIJE ZA RAZMATRANJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebno je osmisliti dugoročni plan poslovanja koji uzima u obzir nisku cijenu nafte i potencijalne poteze konkurenata</li> <li>• Tražiti potencijalne akvizicije i spajanja gdje je moguće ostvariti veliku maržu</li> <li>• Razvoj strategija optimizacije troškova, poboljšanje menadžmenta opskrbe</li> <li>• Povlačenje poteza u pravo vrijeme, bolje ranije nego kasnije; usklađivanje očekivanja tržišta, zaposlenika i dioničara</li> </ul>

Pregled utjecaja pada cijene nafte na međunarodne integrirane kompanije možemo vidjeti u tablici 6-6. S obzirom da su ove kompanije prisutne u svim sektorima unutar industrije nafte i plina, ovakva situacija imat će najmanje negativan utjecaj na njihovo poslovanje, odnosno uzrokovati će “premještanje“ profita iz jednog segmenta poslovanju u drugi.

Razmatranje utjecaja cijene nafte na poslovanje pojedinih grupa kompanija koje posluju u industriji nafte i plina možemo započeti sa pregledom posljedica na kompanije koje su prisutne u sektoru istraživanja i proizvodnje.

Ove kompanije biti će pogođene najjače s obzirom da je cijena sirove nafte regulirana tržištem, a njihovi proizvodni troškovi su uglavnom fiksirani, pa će pad cijene nafte uzrokovati značajnije smanjivanje marži, i ponovno preispitivanje profitabilnosti i isplativosti pojedinih projekata. Doći će do: masovnog otpuštanja radnika, odgađanja projekata i rezanja budžeta.

S druge strane, kompanije koje posluju u sektoru prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije naći se u povoljnom vanjskom okruženju. Ova situacija rezultirati će povećanjem potražnje za sirovom naftom i naftnim derivatima, nižim ulaznim troškovima i višim maržama. Kompanije koje su fokusirane samo na rafiniranje i maloprodaju profitirati će najviše.

Naravno, ovakva turbulentna situacija ponuditi će mnoge prilike onim kompanijama koje se nalaze u povoljnom financijskom stanju, te imaju novca za investiranje, dok će druge morati smisliti nove poslovne strategije samo da bi opstale.

Tablica 6-6. Promjena vrijednosti dionica naftnih kompanija 6 mjeseci nakon pada cijene nafte (INVESTOPEDIA, 2015)

Integrirane kompanije	Kompanije koje posluju samo u sektoru istraživanje i proizvodnja (eng. pure upstram player)	Kompanije koje posluju samo u sektoru marketing, rafiniranje i petrokemija (eng. pure downstream player)
Exxon Mobile, -8,2%	Transocean, -53,4%	Valero, +6,01%
Chevron, -13,63%	Diamond Offshore, -28,00%	Tesoro, +36,21%
British Petroleum, -12,21%	Nabors Industries, -52,38%	Marathon Oil, +14,55%
Total SA, -17,08%	Andarko Petroleum, -23,58%	Alon USA Energy, -8,08%

MOL Grupu možemo svrstati u integrirane međunarodne nafte kompanije, kojoj je ipak glavni poslovni segment rafiniranje, marketing i petrokemija, međutim pokazuje tendenciju širenja na sektor istraživanja i proizvodnje u posljednjih 10ak godina.

U izvješću prvog kvartala 2015. godine objavljeni su slijedeći rezultati.

Segment prerade nafte i prodaje naftnih derivata ostvario je najbolje rezultate otkad MOL Grupa posluje, unatoč tradicionalno niskoj potražnji za naftnim derivatima u prvom kvartalu godine. Dnevna proizvodnja ugljikovodika dosegla je razinu od 103 Mboe, porast od 4,1% u odnosu na isti period u 2014. godini. CCS EBITDA je iznosila 561 milijun dolara, što predstavlja porast od 47% u odnosu na isti kvartal u 2014. Godini, te porast od 5% u odnosu na posljednji kvartal u 2014. godini. EBITDA u sektoru istraživanja i proizvodnje iznosila je 221 milijun dolara što je za 7% manje nego u prethodnom kvartalu.

Ovi podaci ukazuju na ipak pozitivan učinak pada cijene nafte na ukupno financijsko stanje MOL Grupe.

Možda i najvažniji događaj za segment istraživanje i proizvodnja je akvizicija u Norveškoj. U srpnju 2015. godine MOL grupa zaključila je akviziciju norveškog Ithaca Petroleum Norgea (IPN) čime je udvostručila dokazane rezerve. Ulazak u Norvešku važan je korak za MOL Grupu, ponajprije zbog povoljnog okruženja za ulagače, političke i fiskalne stabilnosti, a i to je korak prema daljnjem širenju prisutnosti na Sjevernom Moru.

## 7. ZAKLJUČAK

MOL Grupa je integrirana internacionalna kompanija za naftu i plin sa sjedištem u Budimpešti u Mađarskoj. Ona je ujedno i daleko najveća kompanija koja posluje u Mađarskoj, te najveći dioničar je Mađarska država sa udjelom od 24,7%, dok udjel stranih investitora koji su uglavnom institucionalni iznosi 19,9%. Pregledom vlasničke strukture MOL Grupe možemo vidjeti kako nekada državna kompanija a danas internacionalna nezavisna kompanija, priljevom stranog kapitala pokušava ostvariti rast i razvoj te odgovoriti izazovima svjetskog tržišta nafte i plina. No svejedno, kako je najveći dioničar upravo Mađarska država i dalje daje ogroman doprinos gospodarstvu i ekonomiji te države, te omogućuje ostvarivanje njenih ciljeva na području energetike, što je čini strateški važnom kompanijom za Mađarsku.

MOL Grupa primarno je usmjerena na sektor prerade nafte i prodaje naftnih derivata i petrokemije, ali pokazuje tendenciju širenja i rasta u sektoru istraživanja i proizvodnje nafte i plina. Pregledom povijesti MOL Grupe sve od 1991. godine pa sve do 2015. godine, može se primijetiti agresivno širenje na susjedna tržišta što uglavnom uključuje Hrvatsku, Slovačku, Rumunjsku a i ostale susjedne države. Prednosti ovakvog organskog širenja posebno se mogu uočiti u sektoru prerade nafte, marketinga i petrokemije s obzirom da imaju pozitivan učinak na daljnji razvitak logističke mreže. Cilj je integrirati cijeli lanac opskrbe, koji uključuje maloprodajnu mrežu benzinskih postaja koje su u radijusu opskrbe rafinerija. Ovakvim poslovnim modelom, smanjuju se troškovi transporta, postiže se povećavana efikasnost te time ujedno i maksimalna profitabilnost poslovanja. Putem svoje mreže benzinskih postaja MOL Grupa pokušava postati prepoznatljiva marka ne samo u Mađarskoj već diljem svih zemalja u CEE regiji u kojima posluje. Na nepovoljno vanjsko okruženje koje je donijela visoka cijena MOL Grupa je odgovorila ulaganjem u nove projekte kako bi održala konkurentsku prednost te postigla maksimalnu efikasnost diljem svih operacija. Također, bilo je potrebno održati strogu kontrolu troškova. U drugoj polovici 2014. godine nastupilo je pozitivno vanjsko okruženje za ovaj sektor, što je rezultiralo time da je u prvoj polovici 2015. godine MOL Grupa postigla najbolji kvartalni rezultat od početka svog poslovanja.

Sektor istraživanje i proizvodnja nafte i plina MOL Grupe u proteklih 15ak godina bilježi progresivan rast i razvoj, i igra jako bitnu ulogu u osnovom cilju MOL Grupe, a to je pretvorba u integriranu naftnu kompaniju. Širenje u ovom sektoru MOL Grupa započela je prvotno ulaskom u Pakistan, Rusiju, Kazahstan, kurdistsku regiju Iraka, Oman, te vrlo bitnom kupnjom većinskog udjela u hrvatskoj naftnoj kompaniji INI-i, koja je u vrijeme te akvizicije, a i danas ima vrlo jako razvijen sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina. Novije akvizicije u ovom sektoru su ulazak na područje Sjevernog mora 2013. godine i kupnja Norveškog Ithaca Petroleum Norgea, čime je MOL Grupa udvostručila svoje dokazane rezerve. Ciljevi u Mađarskoj i Hrvatskoj su ublažavanje pada proizvodnje, s obzirom na postojeća stara iscrpljena polja u ovim zemljama. Možda i najperspektivnija područja su Pakistan i kurdistska regija Iraka sa velikim potencijalom, međutim ova područja nose veliki politički rizik. Balansiranje ovog političkog rizika postignuto je ulaskom na područja Sjevernog Mora i Norveške, no drastičnim padom cijene ponovno će se preispitati isplativost pojedinih projekata. U sadašnjem nepovoljnom vanjskom okruženju po ovaj sektor generalna ideja poslovanja je fokusiranje na fazu istraživanja, a odgađanje razrade polja koja nisu dovoljno profitabilna. Te konačno, dugoročni cilj je dostizanje proizvodnje od 170-180 M boe/d do najkasnije 2020. godine sa sadašnje razine od oko 98 Mboe/d, sa održavanjem omjera zamjene rezervi iznad 100% u trogodišnjem prosjeku, što označava tendenciju novih ulaganja u ovaj sektor.

Cilj održivog razvoja je uspostava ravnoteže između gospodarskog rasta, napretka društva i brige za okoliš te sigurnost i zdravlje ljudi. U 2006. godini MOL Grupa osnovala je odbor za održivi razvoj, te se obvezala na obavljanje svih svojih aktivnosti društveno odgovorno. Područja na koja je usmjerila pažnju su: klimatske promjene, briga za okoliš, zdravlje i sigurnost ljudi, uključivanje u lokalne zajednice, ljudski resursi i ekonomska održivost. MOL Grupa prepoznala je kako je usmjeravanje na održivi razvoj, a samim time i poboljšavanje imidža naftnih kompanija u javnosti ključan korak prema njihovom zadržavanju vodeće pozicije u energetsom sektoru.

## 8. LITERATURA

1. WEIHRICK, H., KOONTZ, H., 1994. Menedžment, Zagreb: MATE d.o.o.
2. ARMSTRONG, M., 2001. Kompletna menadžerska znanja (Knjiga druga, Upravljanje poslovanjem i aktivnostima), Zagreb: M.E.P. Consult
3. DEKANIĆ, I., KARASALIHović-SEDLAR, D., KOLUNDŽIĆ, S., 2004. Stoljeće nafte: veza između nafte, novca i moći koja je promijenila svijet, Zagreb: Naklada Zadro
4. MOL GROUP. URL: <http://molgroup.info/en/> (20.6.2015.)
5. MOL GROUP. Integrated Annual Report 2014. URL: [http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#03\\_annual\\_reports-2014](http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#03_annual_reports-2014) (25.4.2015.)
6. MOL GROUP. Integrated Annual Report 2013. URL: [http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#03\\_annual\\_reports-2013](http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#03_annual_reports-2013) (27.4.2015.)
7. MOL GROUP. Integrated Annual Report 2012. URL: [http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#03\\_annual\\_reports-2012](http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#03_annual_reports-2012) (23.6.201.)
8. MOL GROUP. SD REPORTS. URL: [http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#08\\_sd\\_reports](http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#08_sd_reports) (01.7.2015)
9. MOL GROUP. QUARTERLY REPORTS. URL: [http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#02\\_quarterly\\_reports](http://molgroup.info/en/investor-relations/download-centre#02_quarterly_reports) (15.6.2015.)
10. INA d.d. Održivost i INA URL: <http://www.ina.hr/default.aspx?id=16110> (05.7.2015.)
11. LIDER. Mol kupio offshore imovinu u Sjevernom moru. URL: <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/svijet/mol-kupio-offshore-imovinu-u-sjevernom-moru/> (08.7.2015.)
12. LIMUN. Povlaštene dionice. URL: <http://limun.hr/main.aspx?id=22649&Page=3> (08.7.2015.)
13. POSLOVNI DNEVNIK. Vizija i misija kompanije – na kojim razinama ih trebate promišljati?. URL: [http://www.poslovni.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961#\(08.7.2015.\)](http://www.poslovni.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961#(08.7.2015.))



14. INVESTOPEDIA. Companies Affected Most by Low Oil Prices. URL:  
<http://www.investopedia.com/articles/active-trading/021315/companies-affected-most-low-oil-prices.asp> (12.7.2015.)

15. ATKEARNEY. Mergers and Acquisitions in Oil and Gas. URL:  
<http://www.atkearney.de/documents/856314/5503774/Mergers+and+Acquisitions+in+Oil+and+Gas.pdf/0b909134-3813-4444-b0dd-2318fc4950d5> (12.7.2015.)

## IZJAVA

*Izjavljujem da sam ovaj diplomski rad izradio samostalno, služeći se stečenim znanjem na Rudarsko-geološko-naftnom fakultetu i navedenom literaturom.*

Josip Končurat

---