

AZ ELNÖK-VEZÉRIGAZGATÓ ÉS A VEZÉRIGAZGATÓ LEVELE

ELŐSZÓ

2014-es levelünkben arra számítottunk, hogy 2015 egy kihívásokkal teli év lesz. Ez be is bizonyosodott. Az olajár több, mint 70%-os zuhanása a 2014 nyári csúcs óta nemcsak a legpesszimistább szakértőket lepte meg, hanem minket is. Mégis minden várakozást felülmúló eredményt értünk el, amely igazolja a kiemelkedő minőségű és alacsony költség-szintű eszközeinkre épített integrált üzleti modellünk létjogosultságát. 2015-ben, az év közben felfelé módosított célt is meghaladó EBITDA-t értünk el. Emellett tovább racionalizáltuk a beruházási költségünket és a készpénz-termelő képességre koncentrálni jelentősen növeltük a szabad pénzáramot, mellyel a 2014-es szinthez képest tovább erősítettük a mérlegünket. Bár mi is szembesültünk nehézségekkel, de az akadályokat leküzdöttük, erősebbek, hatékonyabbak és még versenyképesebbek lettünk.

AZ OLAJ PIACI KISZÁMÍTHATATLANSÁG

A kedvezőtlen piaci környezet ellenére és az adott körülmények figyelembevételével, az Upstream üzletág több szempontból is biztató eredményt ért el 2015-ben, miközben a felmerülő problémák miatt fájdalmas, de elengedhetetlen döntéseket kellett meghoznunk. Egyfelől az olajárak jelentős csökkenése és egyes projektek kedvezőtlen geológiai adottsága az Upstream eszközeink valós értékének felülvizsgálatához vezetett, amely jelentős terven felüli értékcsökkenést és értékvesztést eredményezett. Másrészről viszont számos régióban alacsony költség-szintű termelőként vagyunk jelen, amely továbbra is biztosítja a portfóliónk jelentős részének pozitív cash-flow termelését még tartósan alacsony olajárak mellett is. Ezen felül, a természetes termelés-csökkenés minimalizálására tett erőfeszítéseink eredményesnek bizonyultak, amelyet a kelet-közép európai kőolajtermelés figyelemre méltó, 12%-os növekedése bizonyít. Az előző évhez képest növekvő csoport-szintű olaj- és gáztermelés jelzi, hogy 2015-ben sikeresen visszafordítottuk a korábbi évek csökkenő termelési trendjét.

DOWNSTREAM HÁTSZÉL

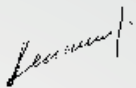
Amikor az egyik üzletág nyomás alá kerül, akkor általában a másik jobban teljesít, így volt ez a tavalyi évben is. A Downstream üzletág eredményessége korábban nem látott

magasságokba emelkedett, amelyet egyaránt támogatott a kivételes árrés környezet, a javuló régiós kereslet, a kiváló minőségű, alacsony költség-szintű eszközök és a belső hatékonyságjavító intézkedések. Ennek köszönhetően az EBITDA eredmény több mint a kétszeresére emelkedett 2015-ben, miközben mindhárom szegmens, a finomítás, a petrokémia és a kiskereskedelem hozzájárulása is jelentősen nőtt. A 2015-ben indult három éves Next Downstream Programunk első évében, a korábbi programokhoz hasonlóan, sikeresen elértük a kitűzött hatékonyság-növelésre irányuló célokat. A finomításban jelentősen növeltük a feldolgozott kőolaj mennyiségét és javítottuk a termék-kihozatal szerkezetét, mely ékes bizonyítéka a fejlődésre és kiválóságra való folyamatos törekvéseinknek. A petrokémiai ágazatunk egész éves eredménye kiemelkedő volt, miközben számos fontos projektet fejeztünk be, beleértve a mérőföldkőnek számító magyarországi butadién üzemünket. Emellett új projekteket is indítottunk, amelyek megteremtik a további növekedés alapját. A kiskereskedelmi szegmensünket az aktív terjeszkedési stratégiának megfelelően bővítettük a kulcsfontosságú régióinkban. A növekvő piaci részesedés magasabb árrés megszerzését biztosítja a kelet-közép-európai piacon, amely a nagyobb mértékű nagy- és kiskereskedelmi szinergiák mellett a költség-optimalizáláshoz is hozzájárul.

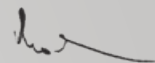
A NEW UPSTREAM PROGRAM

Az Upstream szegmensben folytatni fogjuk a portfóliónkban rejlő lehetőségek feltárását a kelet-közép-európai régióban és a nemzetközi projektjeink esetében egyaránt. Emellett csökkentjük a költségeket és gondos előkészítő munkát végzünk annak érdekében, hogy tőkebefektést csak a legmagasabb megtérüléssel és legjobb potenciállal rendelkező projektjeink esetében valósítsunk meg. Az elmúlt évek sikeres Downstream hatékonyságjavító programjára építve, a jelenlegi alacsony olajár környezetre lehetőségként tekintünk, célunk az Upstream üzletág megújítása. Elindítjuk a New Upstream Programot azzal a céllal, hogy az üzletág képes legyen megbirkózni a jelenlegi kedvezőtlen piaci feltételekkel és eredményesen működjön. A programtól folyamatos hatékonyságjavulást várunk, és biztosak vagyunk abban, hogy ennek segítségével az Upstream üzletág nemcsak profitábilisan működik majd, de saját befektetésit is képes lesz fedezni még a jelenlegi alacsony olajár-környezetben is.

HERNÁDI Zsolt
Elnök-Vezérigazgató,
MOL-csoport



MOLNÁR József
Vezérigazgató,
MOL-csoport



FÁRADHATATLAN DOWNSTREAM

A támogató külső környezet nem lehet a tétlenség indoka, mivel ez hosszú távon gyengébb eredményekhez vezetne. Éppen ezért céljaink nem változnak a Downstream szegmensben. Nem dőlhetünk hátra és élvezhetjük a jelenlegi, de valószínűleg nem örökké tartó kedvező külső környezetet, hanem előre kell tekintenünk, folyamatosan törekedve új működési és pénzügyi célok elérésére. Célunk, hogy az iparági cikluson átívelő értékteremtést biztosítsunk és folyamatosan törekedjünk a hatékonyság javítására és a költségek optimalizálásra. Az alaposan megtervezett stratégiai növekedési projektjeinkkel együtt biztos alapokon áll a folyamatos, fenntartható és nyereséges jövőbeli növekedés. A növekvő kiskereskedelmi hálózat és az újonnan kialakított shop-értékesítések és szolgáltatások értékesítésének növelését célzó stratégiánk kulcsfontosságú a divízió számára, egyúttal támogatja a fenntartható, nyereséget termelő növekedést. Elsődleges célunk továbbra is változatlan: egy integrált, magas minőségű és alacsony költségszintű Downstream portfólió fejlesztése, amelynek alapját a jelenleg is kiemelkedő eszközeink és piaci pozíciónk adja.

AZ ERŐS MÉRLEG NEMCSAK BIZTONSÁGOT JELENT, HANEM LEHETŐSÉGET IS TEREMT

Eredményeinknek és a jövőbeli céljainknak kulcsfontosságú eleme a pénzügyi fegyelem fenntartása és az erős pénzügyi pozíció iránti töretlen elkötelezettségünk. Ez különösen fontos most, amikor a volatilis piacokon a befektetők a megbízhatóságot keresik. Az erős mérleg mellett, hogy jól pozícionál minket a változó piac nyújtotta lehetőségekben, jó alapot nyújt ahhoz is, hogy a befektetőink által jogosan elvárt növekedést, pénzügyi eredményeket és részvényesi megtérülést biztosítani tudjunk. A korábbi évekhez hasonlóan továbbra is eltö-

kélték vagyunk, hogy olyan működési pénzáramot biztosítsunk, amely fedezetet nyújt a belső beruházásainkra és a részvényesi osztalékfizetésre is.

A FENNTARTHATÓSÁG FONTOSABB, MINT VALAHA

Eredményeink elérésének módja legalább olyan fontos, mint maga az eredmény. Egy felelős vállalként elkötelezték vagyunk a társadalmi szerepvállalás mellett. Tevékenységünkkel támogatjuk a gazdasági növekedést és a közösségek fejlődését azokon az területeken, ahol jelen vagyunk. Olyan világban dolgozunk, amely egyre komplexebb, a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó elvárások is egyre magasabbak. A helyi és globális kihívások, mint például a klímaváltozás, egyre nagyobb kockázatot jelentenek. Az öt éves, 2020-ig terjedő Fenntarthatósági Stratégiánk meghirdetése ékes bizonyítéka annak, hogy a fenntartható és felelős szemléletmód szerves részét képezi mindennapos tevékenységeinknek. Ezzel nemcsak a kockázatokat kezeljük, hanem értéket teremtünk a közösségek számára, melynek mi magunk is részesei vagyunk.

KITEKINTÉS

Büszkék vagyunk és megtiszteltetésnek érezzük, hogy 26.000 munkatársunk nap mint nap hozzájárul a jövő kihívásainak megoldásához. A MOL-csoport fő mozgatórugója, hogy a pozitív változás forrása legyen és a hagyományos gondolkodás kereteit átlépve folyamatosan javítsuk munkamódszerünket. A nehéz időkben is optimistán tekintünk a jövőbe és hisszük, hogy a vállalat kezelni tudja a kihívásokat. Elkötelezték maradunk integrált üzleti modellünk mellett, meggyőződésünk, hogy ez az út vezet a fenntartható növekedéshez. Szeretnénk megköszönni minden munkatársunknak, partnerünknek, ügyfelünknek és szállítónknak a kiemelkedő együttműködést az elmúlt év során.