

Növekedés és Hatékonyság Közép-Európában

A STRATÉGIA ÉS A PÉNZÜGYI CÉLOK BEMUTATÁSA

MOL Magyar Olaj- és Gázipari Rt.

2002. november



Felelősségkizárás

"Jelen stratégiai prezentáció, a hozzá kapcsolódó diák és megbeszélések tartalmaznak bizonyos jövőbe mutató kijelentéseket. Ezen kijelentések nem tekinthetők a jövőre vonatkozó biztos állításnak és függvényei lehetnek a körülmények megváltozásának. A jövőre vonatkozó kijelentések tartalmazhatnak többek között, de nem kizárólagosan a lekötött tőkére, tőkebefektetésre, pénzáramokra, költségekre, megtakarításokra, adósságra, keresletre, értékcsökkenésre, értékesítésekre, osztalékokra, jövedelmekre, hatékonyságra, eladósodottságra, növekedésre, javulásra, befektetésekre, árrésekre, teljesítményre, árakra, termelésre, termelékenységre, nyereségre, tartalékokra, megtérülésekre, eladásra, részvény visszavásárlásra, speciális és rendkívüli tételekre, stratégiára, szinergiákra, adókulcsokra, tendenciákra, értékekre, mennyiségekre, valamint a MOL akvizíciós tevékenységének hatásaira vonatkozó állításokat. Ezek a jövőre vonatkozó kijelentések tényleges megvalósulása függhet bizonyos kockázatoktól és egyéb bizonytalansági tényezőktől, melyek hatására a tényleges jövőbeni tények és folyamatok akár lényegesen is eltérhetnek a kijelentésekben megfogalmazott vagy sugallt feltételezésektől. Ezek a kockázatok és bizonytalansági tényezők tartalmazzák többek között, de nem kizárólagosan az állami szabályozás, a devizaárfolyamok, a kőolaj- és földgázárak, a termék árrések, a politikai stabilitás, a gazdasági növekedés változását vagy valamely folyamatban lévő tranzakció befejezését. A felsorolt bizonytalansági tényezők között számos olyan található, amelyre a Társaságnak nincs hatása, vagy nem tudja előre jelezni. A felsorolt és egyéb bizonytalansági tényezők miatt felhívjuk figyelmét, hogy ne alapozzon feltétel nélkül jelen anyagban és más helyen előforduló jövőre vonatkozó kijelentésekre. A Társaság nem vállal kötelezettséget arra, hogy nyilvánosan közzétegye ezen jövőre utaló kijelentések (melyek kizárólag jelen időpontban tekinthetők irányadónak) korrekcióját, amely jelen időpont utáni események hatását, körülmények megváltozását vagy előre nem látott események hatását tükrözné, kivéve, ha a vonatkozó értékpapír jogi szabályozás azt kötelezően előírja.

A jelen prezentációban szereplő állítások és adatok, valamint a kapcsolódó diák és megbeszélések, melyek a MOL idei és jövőbeni teljesítményére vonatkoznak, terveknek, céloknak vagy előrejelzéseknek minősülnek."



Tartalom

- **Bemutató**
- **2000-2002. évi stratégia értékelése – elért eredmények**
- **Stratégia a 2003-2005. évekre – válasz az új kihívásokra a főbb stratégiai irányok megtartása mellett**
- **Összefoglalás és kiemelt pénzügyi célok**

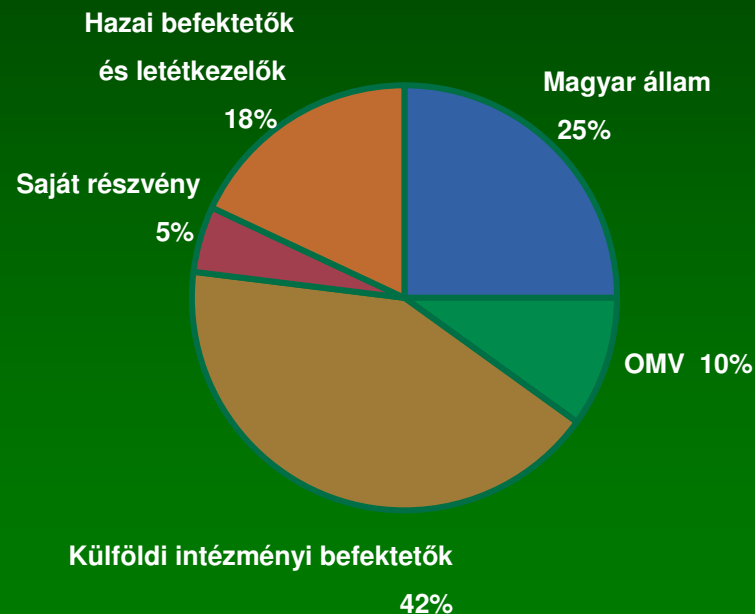


Kulcs üzenetek

- **Hatékonyságból és szinergiákból származó kiemelkedő megtérülés**
- **Jól megválasztott beruházásokon alapuló organikus növekedés**
- **Regionális növekedést támogató képességek**
- **Kézben tartott kockázatok, kiegyensúlyozott portfólió**

MOL Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaság

Tulajdonosi szerkezet (becsült)



- Az első nagy privatizált olaj- és gázipari társaság Közép-Európában
- Vezető szerep a hazai piacon valamennyi alaptevékenységünkben
- A regionális konszolidáció első jelentősebb lépése: partnerség a Slovnaft-tal, a szlovák nemzeti olajtársasággal
- A MOL részvényeket a budapesti és a luxemburgi tőzsdén jegyzik, valamint kereskedés folyik a londoni SEAQ-on

Tartalom

- **Bemutató**
- **2000-2002. évi stratégia értékelése – elért eredmények**
- **Stratégia a 2003-2005. évekre – válasz az új kihívásokra a főbb stratégiai irányok megtartása mellett**
- **Összefoglalás és kiemelt pénzügyi célok**

Stratégiai célkitűzések teljesítése 2000-02

FÓKUSZ

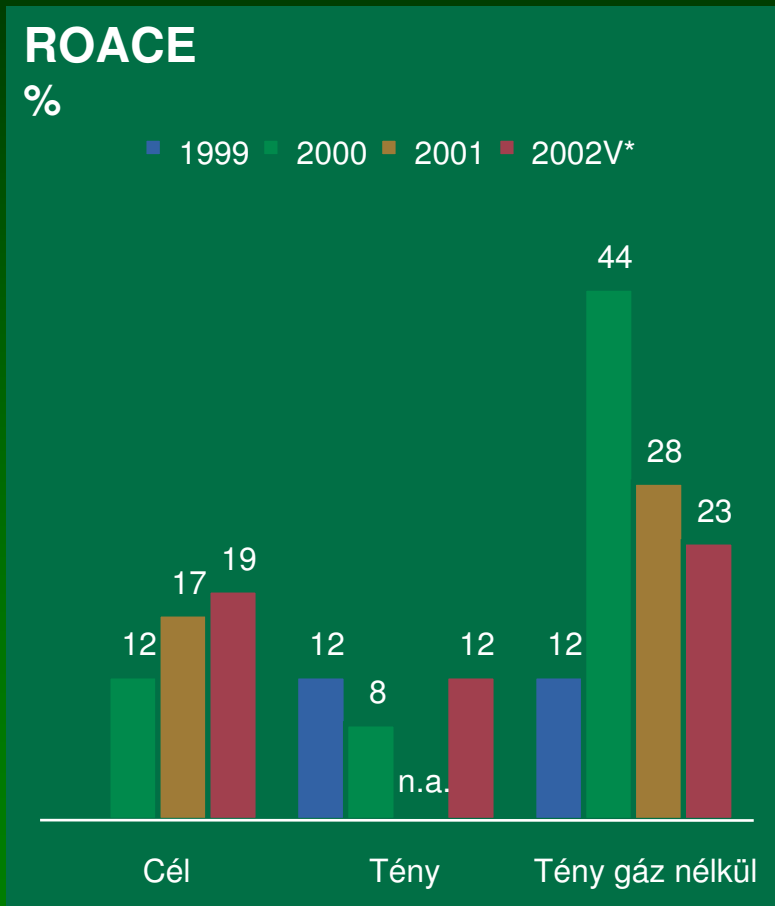
KIVÁLÓSÁG

VEZETŐ REGIONÁLIS
ENERGIA VÁLLALAT

DINAMIZMUS

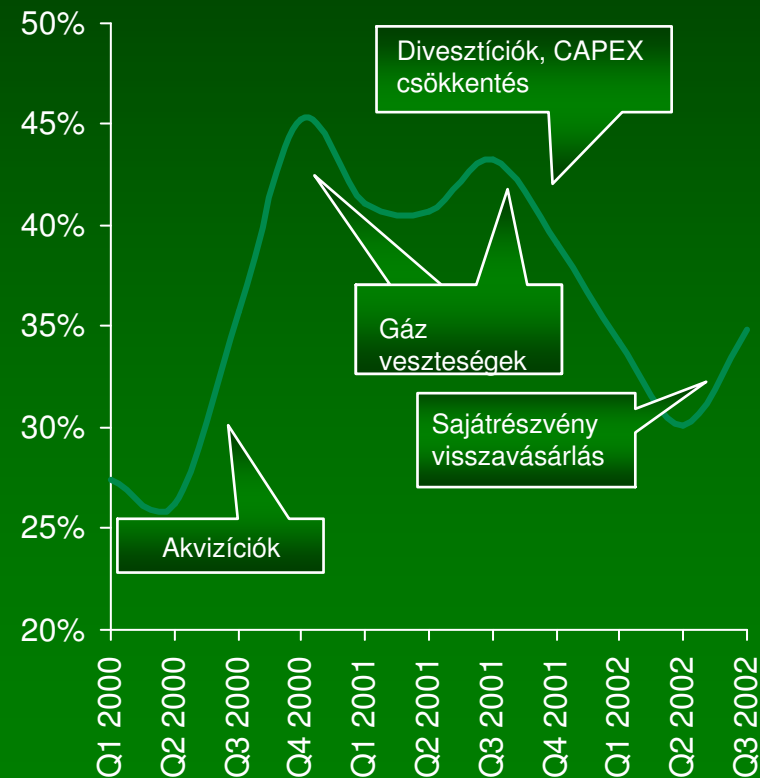
Fókuszált portfólió	Működési kiválóság	Szervezeti képességek
<ul style="list-style-type: none"> • 150 millió USD-nyi divesztíció ✓ • A nemzetközi upstream tevékenység átstrukturálása ✓ • Finomítás és logisztika racionalizálása ✓ • Egyes támogató tevékenységek kiszervezése ✓ • Vezető szerep a regionális konszolidációban ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • A finomítói kihozatal javítása ✓ • Töltőállomások üzemanyag értékesítésének jelentős növelése ✓ • Társasági ROACE 19% ✗ • A nem szabályozott üzletekben a célok teljesültek ✓ • 100 millió USD költségcsökkentés ✓ • 12 000 fő alatti létszám ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemzetközi vezető és áramvonalasabb szervezet ✓ • Világos, egyszerű szervezet ✓ • Megújított üzleti modell ✓ • Korszerű társaságirányítás ✓ • Legjobb EBK gyakorlat ✓

Az alaptevékenység kimagasló teljesítménye részben kompenzálta a gázüzletre nehezedő szabályozási nyomást



* Várható, egyszeri átszervezési költségek nélkül

Eladósodottság *



* $\text{Nettó hitelállomány} / (\text{nettó hitelállomány} + \text{saját tőke} + \text{külső tulajdonosok részesedése})$



Tartalom

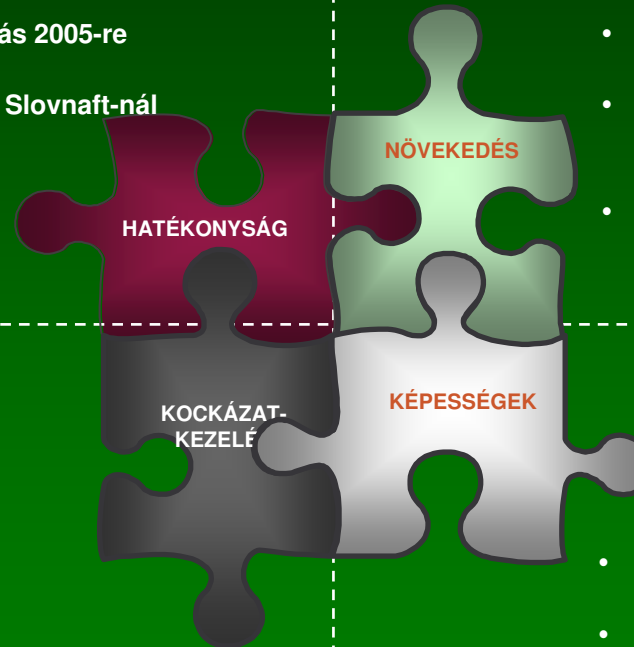
- **Bemutatás**
- **2000-2002. évi stratégia értékelése – elért eredmények**
- **Stratégia a 2003-2005. évekre – válasz az új kihívásokra a főbb stratégiai irányok megtartása mellett**
- **Összefoglalás és kiemelt pénzügyi célok**

A működési környezet változása

- Régiós kereslet-növekedés kedvező beruházási környezetet biztosít
- Az EU csatlakozás a politikai befolyás csökkentése irányában hat
- Folyamatos hatékonyságjavulási elvárások minden területen
- A minőség területén kivívott vezető szerep megtartásának feltétele az EU minőségi elvárásnak való megfelelés
- Fokozódó verseny az eszközök megszerzéséért
- Az organikus és inorganikus növekedési lehetőségek közötti flexibilis átmenet

Erőteljes növekedés és kiemelkedő megtérülés kombinációja

- Csoportszintű ROACE cél 2005-re 17% (20 USD/bbl olajárnál)
- 175 millió USD hatékonyság-javulás 2005-re
- További 50 millió USD szinergia a Slovnaft-nál



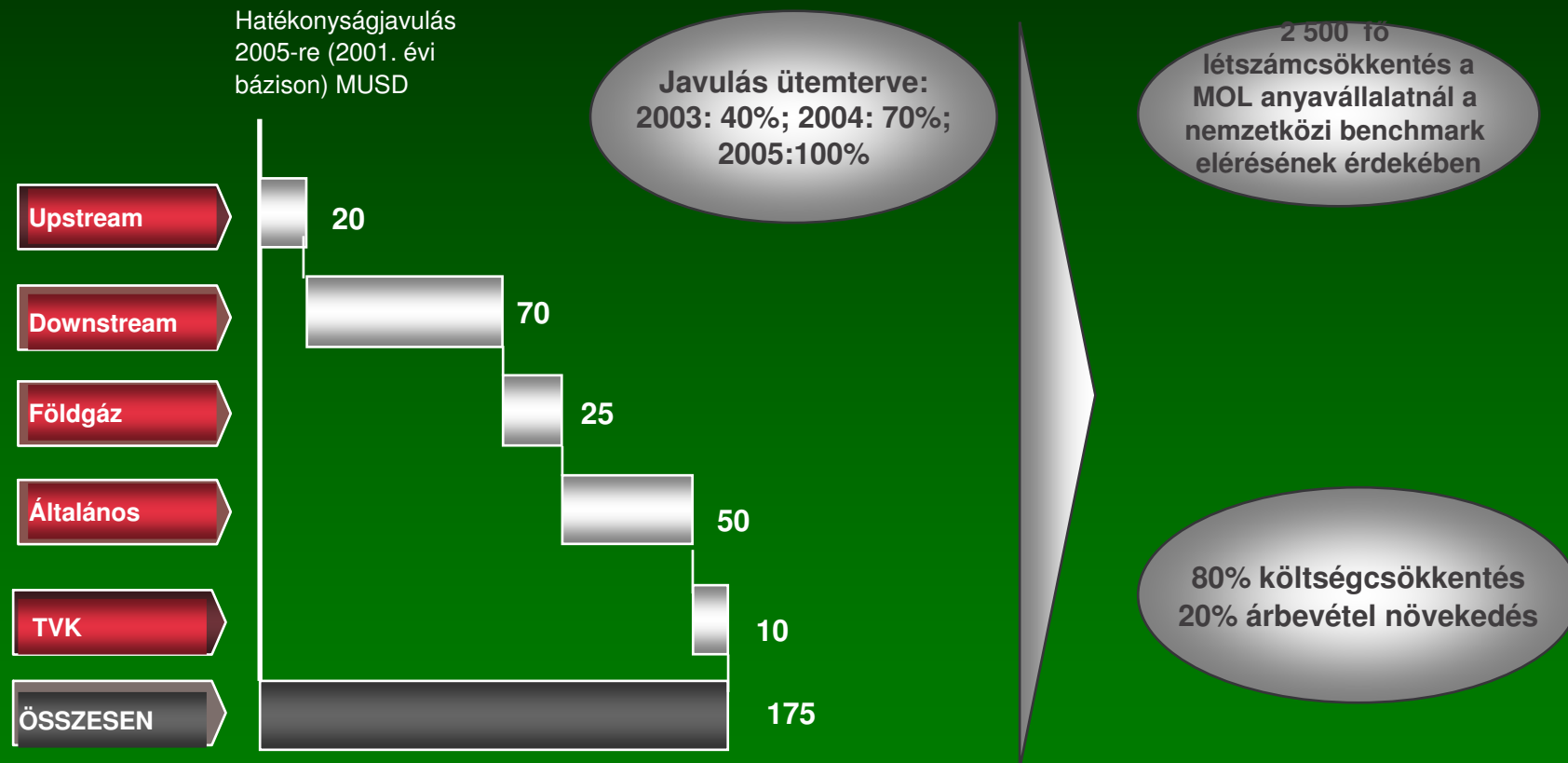
- Csoportszintű EBITDA 2005-ben 1 mrd USD felett
- Kőolajtermelés megduplázása 2005-re
- Új piacok – 200 új töltőállomás a régióban
- Vezető regionális petrokémiai pozíció kiaknázása

- A 40%-os eladósodottsági cél fenntartása
- Beruházási fegyelem fenntartása
- Egyensúlyban tartott portfólió

- Pénzügyi rugalmasság fenntartása
- Regionálisan optimalizált üzleti modell
- Akvizíciós növekedési lehetőségek kiaknázása



Világszínvonalú hatékonyságra törekvés



A hároméves program végrehajtásához egyszeri átszervezési költségnek várhatóan 2002. negyedik negyedévben 100 millió USD-re becsült céltartalékot képzünk





A portfólió további optimalizálása

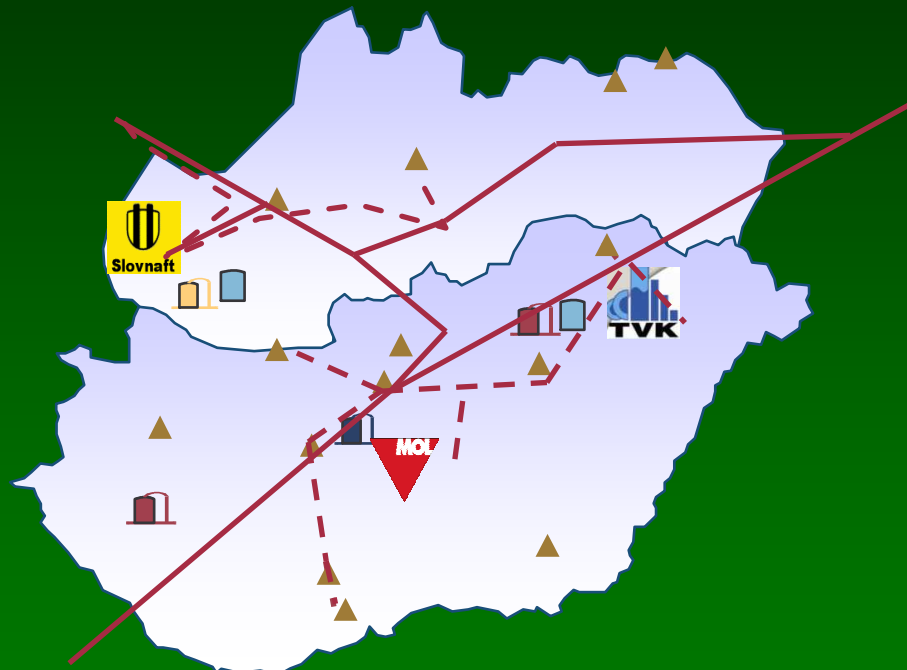









Az upstream integritás növelése a termelés megkésztetésével

A megszerzett piacok arányának növelése a kiskereskedelmi hálózat bővítésével és a petrolkémiai integráció útján, a finomítás stabilizálása érdekében



Csoporton belüli szinergiák további kihasználása

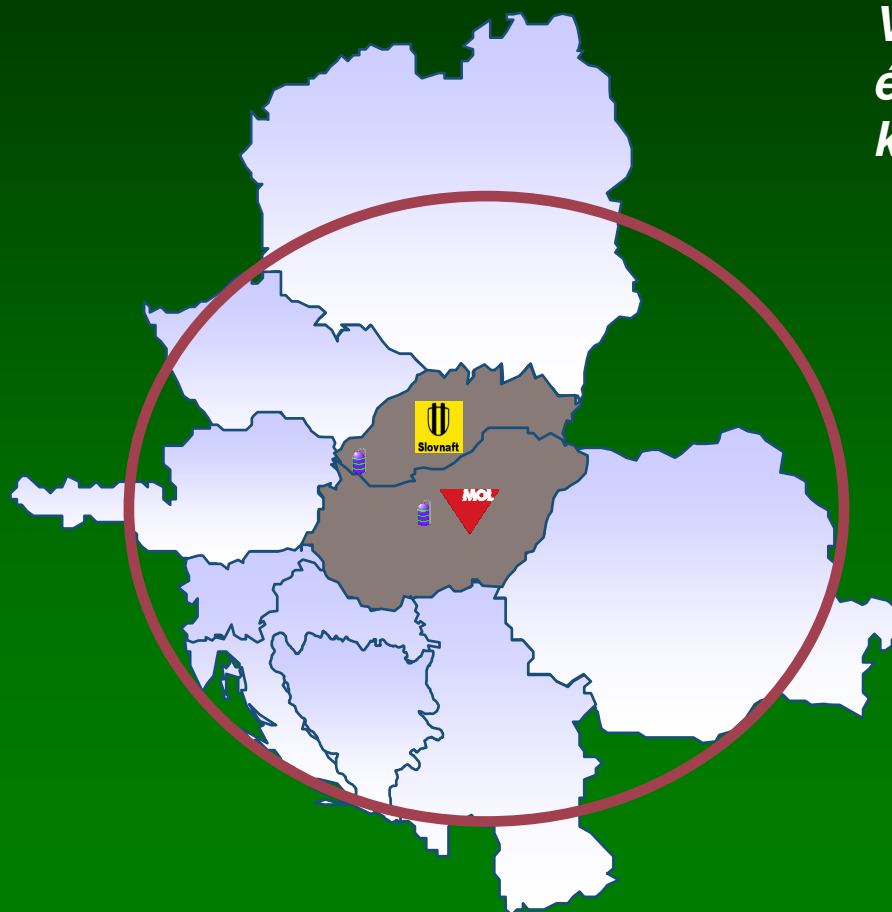
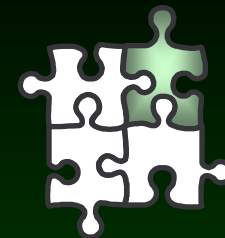


- | | |
|---|---|
|  Finomító fejlesztés |  Finomító akvizíció |
|  Finomító racionalizálás |  Petrokémiai akvizíció |
|  Kőolajvezeték |  Logisztikai telep |
|  Termékvezeték | |

A partnerség eredményeként

- további 50 millió USD MOL-Slovnaft szinergia
- az etilényártó kapacitás növelése stabilizálja a kőolaj feldolgozás működését
- Csoporton belüli fejlesztések összehangolása
- integrált értékesítési csatornák

Új növekedési lehetőségek kihasználása



Versenyelőnyeink fokozásával az organikus és inorganikus növekedési lehetőségek kihasználása:

Kiváló minőségű eszközállomány

A nagy növekedési kilátást ígérő balkáni régió közelsége

Nagy méretű, fejlett piacok jó elérhetősége

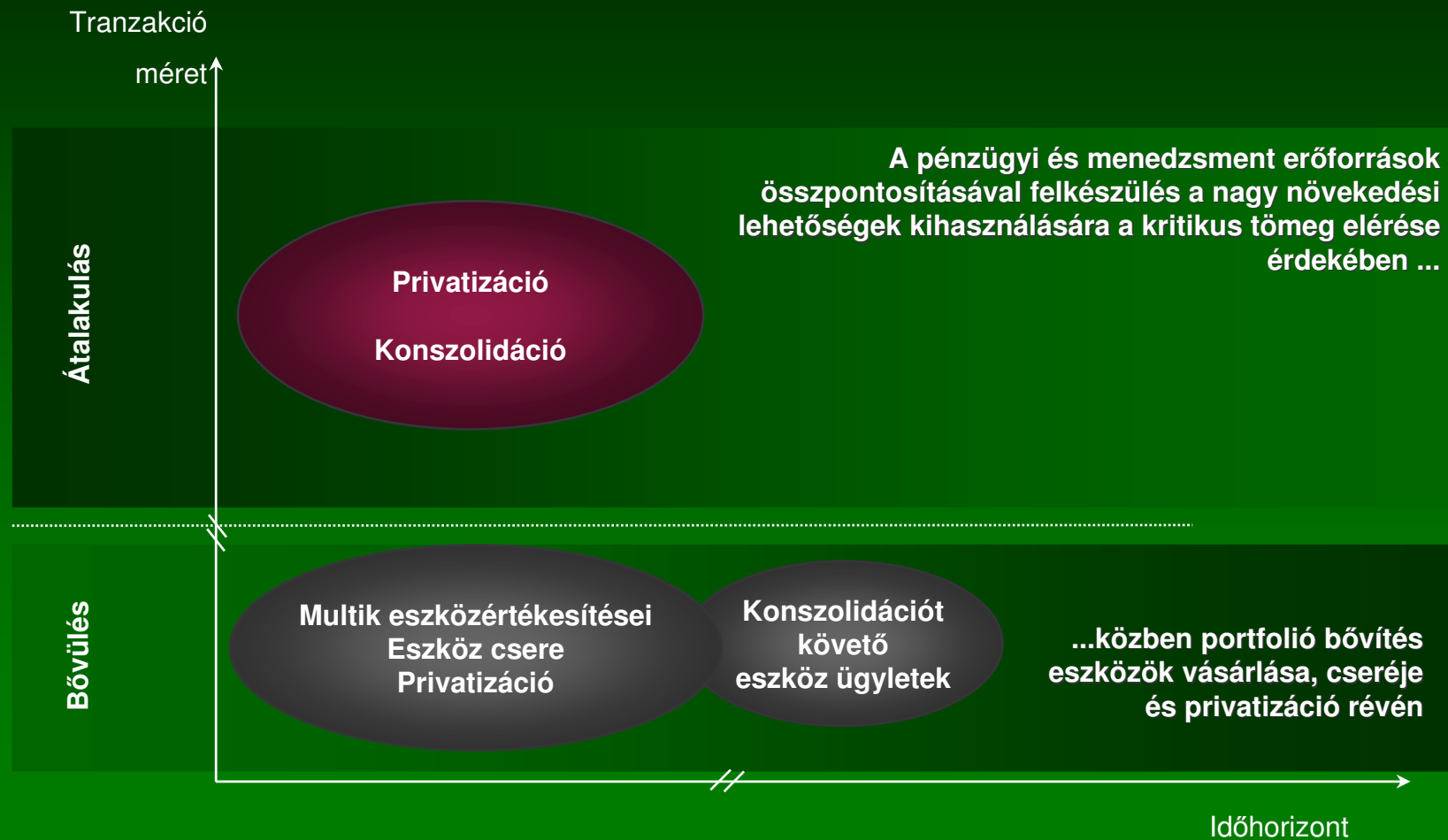
Előnyös tranzit lehetőségek

Minőségvezető szerep





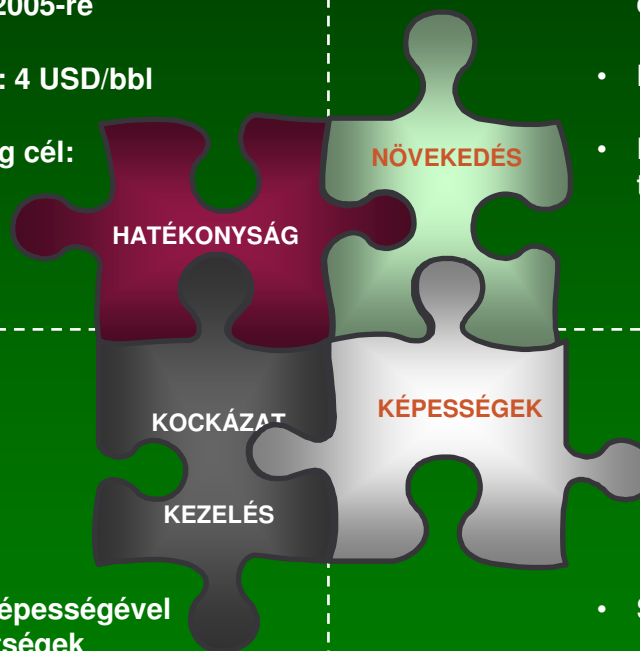
Inorganikus növekedési lehetőségek



Kutatás-termelés: fókuszált növekedés

- ROACE cél 2005-re 30%
- 20 MUSD hatékonyságjavulás 2005-re
- 3 éves átlagos F&D költség cél: 4 USD/bbl
- 3 éves átlagos termelési költség cél: 4 USD/bbl*

*kivéve DD&A



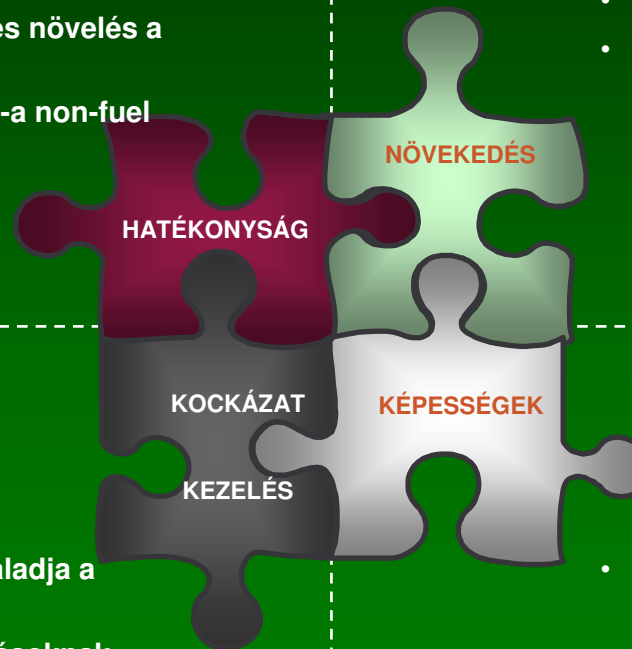
- A 25 000 hordó/nap kőolajtermelés növelése 50 000 hordó/nap értékre
- Hazai termelés intenzifikálása
- Fókuszált portfólió építés a core-területeken

- A Társaság kockázatvállalási képességével összhangban lévő kutatási költségek (40-50 MUSD éves keret)
- A kutatási kockázat mérséklése érdekében a nemzetközi termelés növelése készletek vásárlásával

- Széleskörű partnerkapcsolatok
- Meglévő speciális képességek hasznosítása

Finomítás és Kereskedelem: integráció és minőségvezető szerep

- ROACE cél 2005-re 18%
- 70 MUSD hatékonyságjavulás 2005-re
- 10% átlagos üzemanyag értékesítés növelés a töltőállomásokon
- Kiskereskedelmi árreszevétel 25%-a non-fuel értékesítésből származik

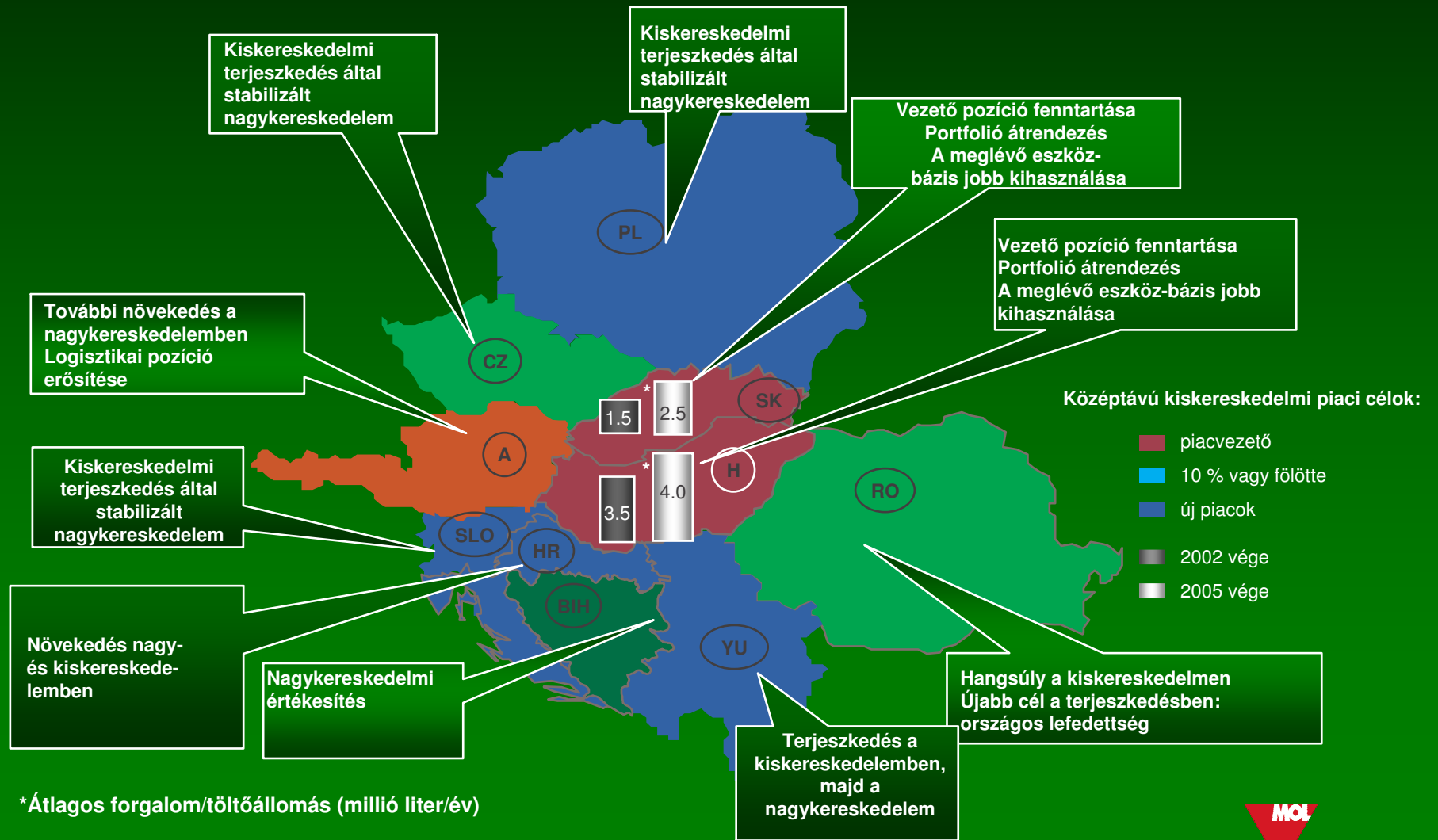


- Részvétel az orosz kőolaj tranzitálásban a Mediterrán térségbe (5 Mt/év)
- 1000 töltőállomás 8 országban 2005-re
- A minőségvezérelt termékfejlesztés növeli az export lehetőséget


- A megnyert piacok nagysága meghaladja a finomítói termék kibocsátás 50%-át
- Megfelelés a környezetvédelmi előírásoknak
- Kőolaj ellátás biztonságának további erősítése
- Fókuszálás a kiválasztott piacokra

- Integrált Ellátási Lánc Menedzsment a Slovnafttal
- Integrált regionális logisztika kialakítása

Összehangolt nagy- és kiskereskedelmi akciók



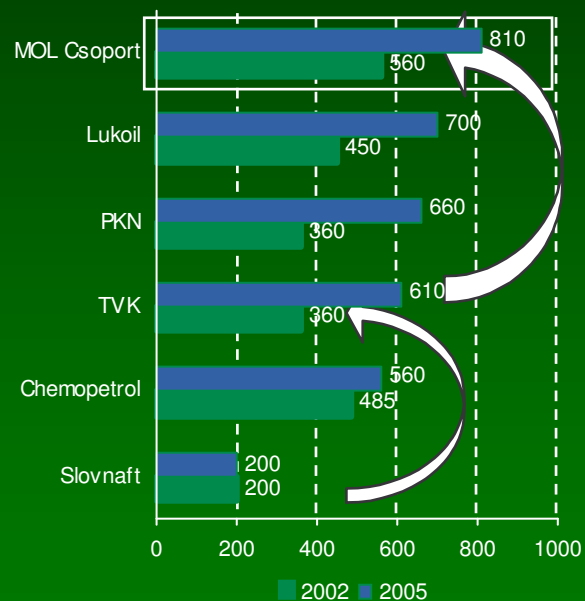
Petrolkémia: integráció és növekedés

- 
- ROACE cél 2005-re 20%
 - 10 millió USD hatékonyságjavulás 2005-re
 - Értékesítés növelése 200 000 EUR/fő értékről 400 000 EUR/fő értékre
 - MOL-SN-TVK szinergiák teljeskörű kiaknázása
 - Elavult PP üzemek bezárása
 - Jelentős etilén és HDPE fejlesztés a TVK-nál
 - PP fejlesztés a Slovnaft-nál
 - Az értékesített polimerek mennyiségének 7%-os növelése éves átlagban
 - Kedvezőtlen piaci körülmények között is megfelelő megtérülést biztosító beruházási projektek
 - Szövetségek és partnerségek mérlegelése
 - A petrolkémiai üzlet mérete/feladata összhangban legyen a finomítói termelőképességgel (a kapacitás növelés után is 20% alatti arány a lekötött tőkében)
 - Bizonyított termék-értékesítési képességek

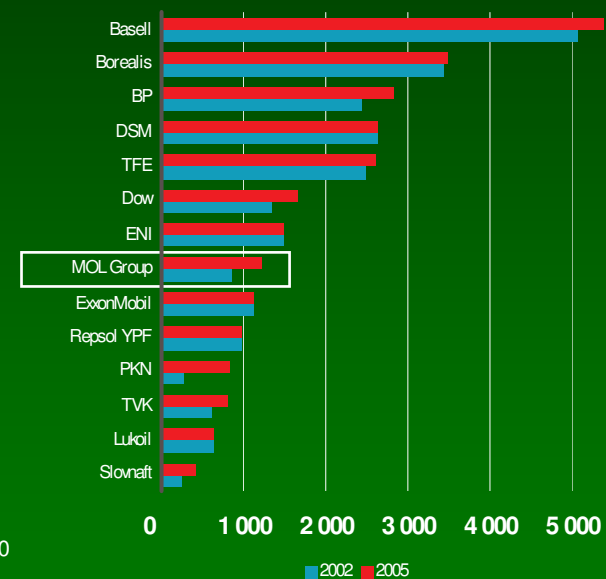
Integráció és új befektetések

- MOL értékláncában megtalálható az olefin és a polimer termelés elsődlegesen az olefinekre fókuszálva
- A MOL Csoport regionális vezető szerepének megszilárdítása
- A célok megvalósíthatók a már elfogadott/megkezdett projektekkel
 - 430 millió USD etilén kapacitás bővítési projekt - PE, PP a TVK-nál
 - 110 millió USD PP projekt a Slovnaft-nál
- Jelentős javulás a költségekben

KKE etilén kapacitások (kt/év)

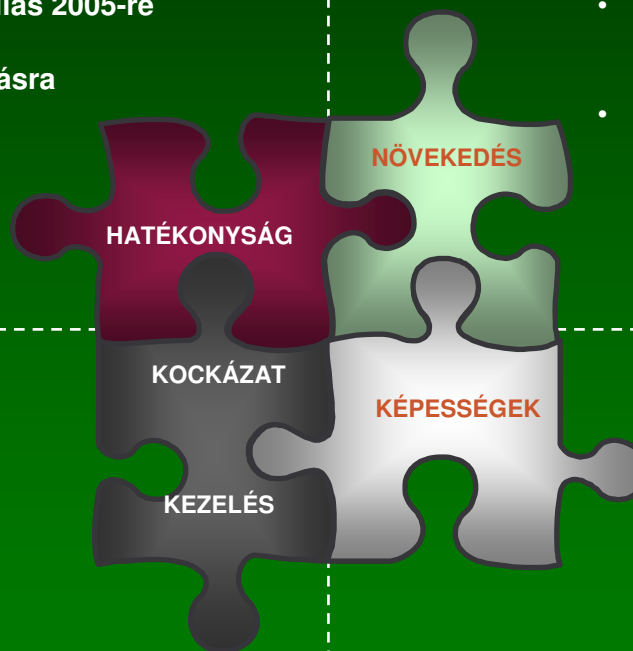


Európai polimer kapacitások (kt/év)



Földgáz: kézben tartott kockázatok

- ROACE cél 2005-re 12%
- 25 millió USD hatékonyságjavulás 2005-re
- Az üzlet felkészítése a piacnyitásra



- Együttműködés a szabályozásban
- Az esetleges piacvesztés hatásának minimalizálása
- Tranzitálásban és tárolásban növekedési lehetőségek kiaknázása

- Partnerség a szabályozási és piaci kockázat, valamint a jövőbeli beruházások kockázatának csökkentésére

- Minden - a részvényesi érték növelését szolgáló - stratégia átgondolása

Tartalom

- **Bemutató**
- **2000-2002. évi stratégia értékelése – elért eredmények**
- **Stratégia a 2003-2005. évekre – válasz az új kihívásokra a főbb stratégiai irányok megtartása mellett**
- **Összefoglalás és kiemelt pénzügyi célok**

Fő pénzügyi célkitűzések

Csoportszintű EBITDA 2005-ben 1 milliárd USD felett*

Organikus CAPEX 2 milliárd USD 2003-05*-re

Csoportszintű ROACE 2005-ben **17%***

Kutatás-termelés ROACE cél **30%***

Finomítás-kereskedelem ROACE cél **18%***

Vegyipar ROACE cél **20%***

Földgáz ROACE cél **12%***

További hatékonyságjavítás **175 m USD/év****

Premisszák	Eredeti feltételezések	
	2000-02	2003-05
Kőolajár	USD 17/bbl	USD 20/bbl
Reuters fin. margin	USD 2.5/bbl	USD 2/bbl
HUF/USD	260	240

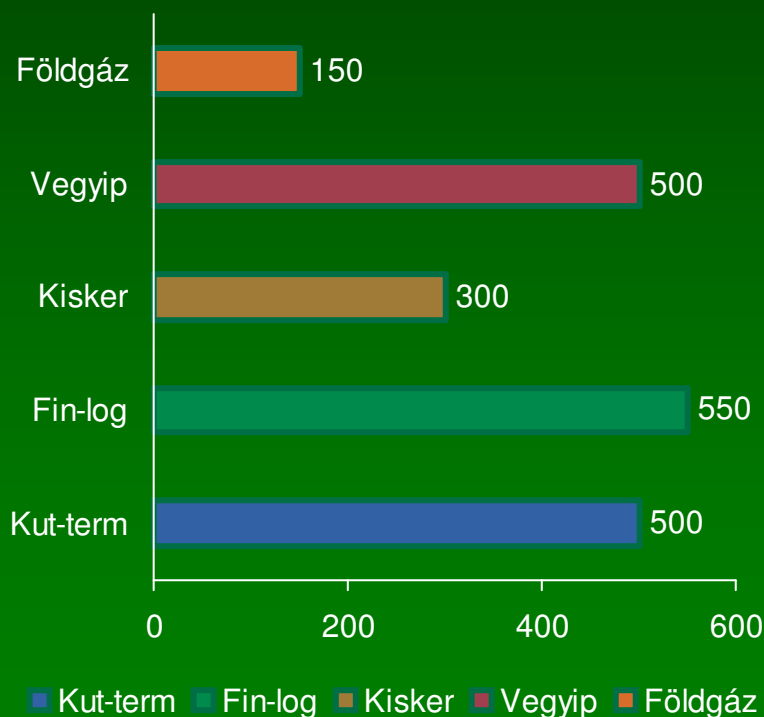
* A táblázatban megadott referencia-környezetben ** Éves szinten, elérendő 2005-re tőke

ROACE = EBIT/ Átlagos lekötött

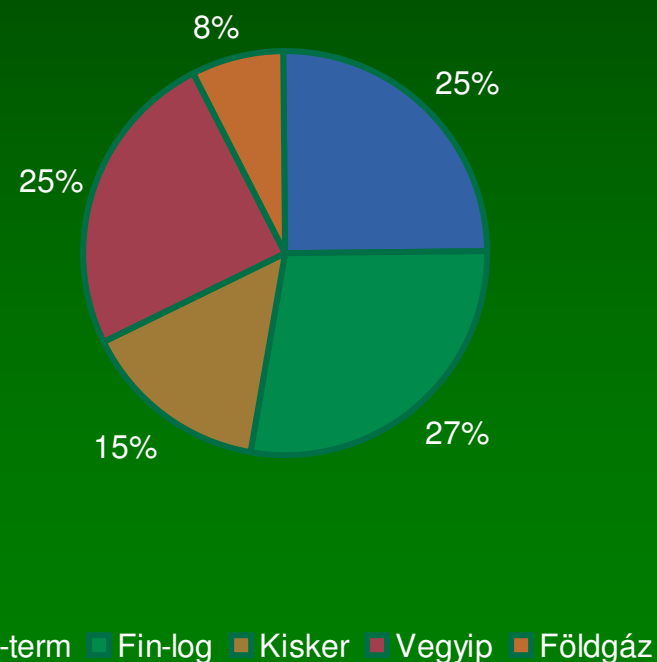


Beruházási fegyelem fenntartása 2 milliárd USD értékű capex mellett

2003-2005 évi beruházások
akvizíciók nélkül (millió USD)



2003-2005 évi beruházások
szegmensenkénti aránya



Összefoglalás



A SLOVNAFT TRANZAKCIÓ RÉSZLETEI



Fontos láncszem a stratégia végrehajtásában: többségi tulajdonszerzés a Slovnaft-ban

2002. november 23-án a MOL aláírta a Slovnaft feletti kontroll megszerzéséről szóló megállapodást

- **Ez a tranzakció az eredeti, 36,2%-os részesedést biztosító 2000. évi megállapodás logikus kiterjesztése**
- **Lehetővé teszi további szinergiák gyors és teljes kiaknázását**
- **A sikeres tranzakció alátámasztja a MOL képességét értékteremtő regionális akvizíciók végrehajtására**

A tranzakció fő elemei

- A MOL és a Slovintegra és Slovvena szlovák vállalatok („SISB”) megállapodást írtak alá a Slovnaft 31.6%-os részesedésének megvásárlásáról. A MOL részesedése így 67.8%-ra nő.
- A megállapodás értelmében a MOL 85 millió USD készpénzért, 984 000 darab „A” kategóriás MOL részvényért (a részvénytőke 1%-ra) továbbá 9 817 578 darab újonnan kibocsátott „C” sorozatú MOL részvényért jut hozzá a Slovnaft 6.5 millió részvényéhez.
- A „C” típusú részvények a tranzakció zárása idején zárt körben kerülnek kibocsátásra, 6 000 Ft részvényárfolyamon. A részvények névértéke 1 001 Ft lesz, és az „A” típusú részvényekével megegyező jogok kapcsolódnak hozzájuk.
- Az SISB 9.99%-os tulajdona a MOL-ban 3 éves elidegenítési tilalom mellett, megfelelő opciós és elővételi jogok keretében jön létre.
- A tranzakció zárása a szlovák és magyar versenyhivatali jóváhagyás, illetve egyéb feltételek függvénye.

A többségi tulajdon gyorsabb megszerzésének előnyei

A többségi tulajdon előnyei

- Hozzájárás a Sloynaft-nál generált szienrgiák nagyobb hányadához
- Maximális flexibilitás a restrukturálás során
- A zártkörű kibocsátás növelia MOL tőkéjét.
- Értékteremtő tranzakciók végrehajtásának bizonyított képessége
- Megerősíti az értékteremtés itánti elkötelezettséget

A gyorsított folyamat előnyei

- A vállalatirányítási ügyek egyszerűsödnek

A működésben rejlő további tartalékok

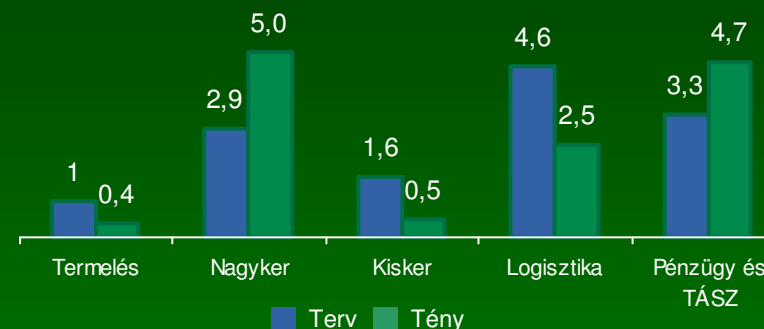
- Finomító optimalizálás
- Kenőanyag-üzlet
- K+F és karbantartás
- Összehangolt marketing tevékenység
- Rendszerek és folyamatok
- Öszekapcsolt logisztikai rendszerek
- Petrolkémiai fejlesztések
- Társasági szolgáltatások
- Közös akvizíciós lehetőségek

Slovnaft-nál elért szinergiák meghaladják a várakozásokat

- 2001 tervezett szinergiák/hatékonyságjavítás túlteljesült
- A 2002-re tervezett szinergiák 75%-a a 3. negyedévre teljesült
- Hatékony döntéshozatali rendszert alakítottunk ki
- A MOL ellenőrizte a szinergiák kinyerésének folyamatát
- A sikeres tranzakció és az integráció regionális modellnek tekinthető, és segíti a MOL regionális konszolidációs erőfeszítéseit

Működési szinergiák 2001-re

US\$ mm



2002 szinergiák: 2002 tervezett és 1-3 n.é tény

US\$ mm

