

# Analiza poslovanja naftne tvrtke u promjenjivim tržišnim uvjetima

---

**Strgačić, Maroje**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*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:169:594701>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*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 poslovanja naftne tvrtke u promjenjivim tržišnim uvjetima

Diplomski rad

Maroje Strgačić

N – 140

Zagreb, 2017.

## ANALIZA POSLOVANJA NAFTNE TVRTKE U PROMJENJIVIM TRŽIŠNIM UVJETIMA

MAROJE STRGAČIĆ

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

### Sažetak

U ovom diplomskom radu analizirano je poslovanje srednjoeuropskih naftnih tvrtki u promjenjivim tržišnim uvjetima za razdoblje od 2012. do 2015. godine. Obraduje se utjecaj i uvjetovanje cijena nafte na poslovne rezultate i strategiju poslovanja obrađivanih naftnih kompanija. Za analizu su odabrane srednjoeuropske naftne kompanije, INA Grupa, Grupa MOL i Grupa OMV, s tim da je fokus u radu stavljen na INA Grupu. Razdoblje od 2012. do 2015. godine je odabrano zbog dovoljnog prostora za obradu promijenjenih tržišnih uvjeta kod visokih cijena nafte u prve dvije godine, te niskih cijena nafte zadnje dvije godine. Osim prikazanih profila, SWOT analizom naftnih kompanija su se pokušali obraditi unutarnji i vanjski poslovni uvjeti i njihov utjecaj na poslovanje kompanija. Na kraju rada je prikazan utjecaj niskih cijena nafte na poslovne rezultate kompanija kao i procjena tržišnih uvjeta narednih godina s obzirom na trenutno stanje globalnog energetskeg tržišta.

Ključne riječi: INA Grupa, Grupa MOL, Grupa OMV, analiza poslovanja, promjenjivi tržišni uvjeti, poslovna strategija

Diplomski rad sadrži: 73 stranice, 33 tablice, 8 slika i 29 referenci.

Jezik izvornika: hrvatski

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

Voditelj: Dr. sc. Igor Dekanić, profesor RGNF

Ocjenjivači: Dr. sc. Igor Dekanić, profesor RGNF  
Dr. sc. Daria Karasalihović Sedlar, izvanredna profesorica RGNF  
Dr. sc. Tomislav Kurevija, izvanredni profesor RGNF

Datum obrane: 23. veljače 2017., Rudarsko – geološko – naftni fakultet, Sveučilište u Zagrebu

OIL COMPANY BUSINESS ANALYSIS IN CHANGING MARKET CONDITIONS

MAROJE STRGAČIĆ

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

Abstract

This thesis analyzes the business operations of oil companies in changing market conditions from 2012 to 2015. The thesis investigates the impact of oil prices on business results and the strategy of oil companies. The thesis examines Central European oil companies, INA Group, MOL Group and OMV Group, while focus is placed on the INA Group. The 2012 to 2015 period was chosen because during that time interval it is possible to process the changing market conditions with high oil prices during the first two years and low oil prices during the last two years of that period. In addition to the described profiles of companies, a SWOT analysis was made to identify internal and external business conditions and their influence on the business of the company. The final part of the thesis analyzes the impact of low oil prices on business results as well as the evaluation of market conditions in the next few years according to present state of affairs in the global energy market.

Keywords: INA Group, MOL Group, OMV Group, business analysis, changing market conditions, business strategy

Thesis contains 73 pages, 33 tables, 8 pictures and 29 figures.

Original in Croatian

Thesis deposited at: The Library of Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering,  
Pierottijeva 6, Zagreb

Supervisor: Full Professor Igor Dekanić, PhD

Reviewers: Full Professor Igor Dekanić, PhD  
Associate Professor Daria Karasalihović Sedlar, PhD  
Associate Professor Tomislav Kurevija, PhD

Date of defense: February 23<sup>rd</sup> 2017., Faculty of Mining, Geology and Petroleum Engineering,  
University of Zagreb

## SADRŽAJ:

POPIS SLIKA: .....	i
POPIS TABLICA: .....	ii
POPIS KORIŠTENIH OZNAKA I ODGOVARAJUĆIH JEDINICA: .....	iv
1. UVOD .....	1
2. STANJE NA ENERGETSKIM TRŽIŠTIMA .....	2
2.1. Cijene nafte u razdoblju od 2012. do 2015. Godine .....	2
2.2. Potrošnja nafte i naftnih derivata u razdoblju od 2012. do 2015. Godine .....	4
3. INA GRUPA .....	6
3.1. Osnovni podaci o INA Grupi .....	6
3.1.1. Ključne aktivnosti INA Grupe .....	8
3.1.2. INA Grupa u zajednici .....	8
3.2. Povijest INA Grupe .....	9
4. PROFIL INA GRUPE .....	11
3.1 Temeljne djelatnosti INA Grupe .....	11
4.1.1. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina .....	12
4.1.2. Rafinerije i marketing .....	13
4.1.3. Trgovina na malo .....	17
4.3. Organizacijska struktura .....	18
5. PROFILI SREDNJOEUROPSKIH NAFTNIH KOMPANIJA .....	19
5.1. Profil Grupe MOL .....	19
5.1.1. O Grupi MOL .....	19
5.1.2. Povijest Grupe MOL .....	20
5.1.2. Vlasnička struktura Grupe MOL .....	21
5.2. Profil Grupe OMV .....	23
5.2.1. O Grupi OMV .....	23
5.2.2. Povijest Grupe OMV .....	24
5.2.3. Vlasnička struktura Grupe OMV .....	25
6. SWOT ANALIZA POSLOVANJA NAFTNIH KOMPANIJA .....	27
6.1. SWOT analiza na primjeru INA Grupe .....	27
6.2. SWOT analiza na primjeru Grupe MOL .....	29

6.3. SWOT analiza na primjeru Grupe OMV .....	30
7. FINANCIJSKI I OPERATIVNI PREGLED POSLOVANJA INA GRUPE, GRUPE MOL I GRUPE OMV U RAZDOBLJU 2012./2015. ....	32
7.1. Ključni financijski i operativni pokazatelji INA Grupe u razdoblju 2012./2015. ....	32
7.2.1. Rezultati poslovanja u 2012. godini .....	33
7.2.2. Rezultati poslovanja u 2013. godini .....	35
7.2.3. Rezultati poslovanja u 2014. godini .....	36
7.2.4. Rezultati poslovanja u 2015. godini .....	37
7.3. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina .....	38
7.3.1. Financijski rezultati sektora Istraživanje i proizvodnja .....	38
7.3.2. Operativni rezultati sektora Istraživanje i proizvodnja .....	39
7.4. Rafinerije i marketing.....	41
7.4.1. Financijski rezultati sektora rafinerije i marketing uključujući trgovinu na malo.....	41
7.5. REZULTATI POSLOVANJA GRUPE MOL .....	44
7.5.1. Rezultati poslovanja u 2012. godini .....	44
7.5.2. Rezultati poslovanja u 2013. godini .....	45
7.5.3. Rezultati poslovanja u 2014. godini .....	46
7.5.4. Rezultati poslovanja u 2015. godini .....	47
7.6. REZULTATI POSLOVANJA GRUPE OMV.....	49
7.6.1. Rezultati poslovanja u 2012. godini .....	49
7.6.2. Rezultati poslovanja u 2013. godini .....	51
7.6.3. Rezultati poslovanja u 2014. godini .....	53
7.6.4. Rezultati poslovanja u 2015. godini .....	55
8. UTJECAJ NISKIH CIJENA NAFTE NA POSLOVANJE INA GRUPE, GRUPE MOL I GRUPE OMV .....	57
8.1. Utjecaj na poslovne rezultate INA Grupe.....	59
8.2. Utjecaj na poslovne rezultate Grupe MOL .....	62
8.3. Utjecaj na poslovne rezultate Grupe OMV .....	63
9. ZAKLJUČAK.....	67
10. LITERATURA: .....	70

## **POPIS SLIKA:**

Slika 2-1. Prikaz cijena nafte posljednjih deset godina.....	2
Slika 2-2. Globalna raspodjela potrošnje nafte po regijama od 2012. do 2015. godine.....	4
Slika 4-1. Rafinerija nafte Rijeka .....	15
Slika 4-2. Rafinerija nafte Sisak .....	16
Slika 4-3. Rafinerije nafte Rijeka i Sisak .....	17
Slika 5-1. Struktura vlasništva u Grupi MOL.....	22
Slika 5-2. Vlasnička struktura u Grupi OMV .....	26
Slika 8-1. Kretanje cijena nafte u razdoblju od 15 godina .....	59

## POPIS TABLICA:

Tablica 2-1. Svjetska potrošnja naftnih derivata u razdoblju od 2012. do 2015. godine .....	5
Tablica 3-1 Pregled osnovnih podataka INA Grupe .....	6
Tablica 3-2 Značajnija društva INA Grupe .....	6
Tablica 3-3. Struktura vlasništva INA Grupe na dan 31.prosinca 2015. godine .....	7
Tablica 4-1. Organizacijska struktura INA Grupe .....	18
Tablica 5-1. Osnovni podaci o poslovanju Grupe MOL .....	19
Tablica 5-2. Osnovni podatci o poslovanju Grupe OMV.....	23
Tablica 6-1.SWOT analiza INA Grupe.....	28
Tablica 6-2. SWOT analiza Grupe MOL .....	30
Tablica 6-3. SWOT analiza Grupe OMV.....	31
Tablica 7-1. Pregled osnovnih podataka INA Grupe .....	33
Tablica 7-2. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnja .....	38
Tablica 7-3. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja .....	39
Tablica 7-4. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja, SI sustav jedinica .....	40
Tablica 7-5. Financijski rezultati sektora rafinerije i marketing uključujući trgovinu na malo .....	41
Tablica 7-6. Operativni rezultati sektora rafinerije i marketing uključujući trgovinu na malo .....	42
Tablica 7-7. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnja .....	48
Tablica 7-8. Financijski rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija.....	48
Tablica 7-9. Financijski rezultati sektora istraživanja i proizvodnj nafte i plina u 2012. godini .....	49
Tablica 7-10. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2012. godini .....	50
Tablica 7-11. Financijski rezultati sektora rafiniranja i marketinga u 2012. godini .....	50
Tablica 7-12. Financijski rezultati sektora istraživanja i proizvodnje nafte i plina u 2013. godini .....	51
Tablica 7-13. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2013. godini .....	52
Tablica 7-14. Financijski rezultati sektora rafiniranja i marketinga u 2013. godini .....	52
Tablica 7-15. Financijski rezultati sektora istraživanja i proizvodnj nafte i plina u 2014. godini .....	53
Tablica 7-16.Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2014. godini .....	54
Tablica 7-17. Financijski rezultati sektora rafiniranja i marketinga u 2014. godini .....	54
Tablica 7-18. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2015. godini .....	55
Tablica 7-19. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije, rafiniranja i marketinga .....	56
Tablica 8-1. Prikaz dobiti INA Grupe u razdoblju od 2012. od 2015. godine.....	61



Tablica 8-2. Prikaz dobiti Grupe MOL u razdoblju od 2012. do 2015. godine .....	62
Tablica 8-3. Prikaz dobiti Grupe OMV u razdoblju od 2012. do 2015. godine .....	64
Tablica 8-4. Dijagram dobiti Grupe OMV u sva tri sektora za razdoblje od 2012. do 2015. godine ....	65

## POPIS KORIŠTENIH OZNAKA I ODGOVARAJUĆIH JEDINICA:

2P	Zbroj dokazanih i vjerojatnih rezervi ugljikovodika
bbl	Barel nafte
boe	Barel ekvivalenta nafte
CAPEX	Kapitalni troškovi
Downstream	Sektor prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije
EBITDA	Dobit prije odbitka kamata, poreza i amortizacije
EOR	Metoda povećanja iscrpka nafte (engl. <i>Enhanced Oil Recovery</i> )
kt	kilo tona
mil.	Milijun
NCI	Nelsonov indeks kvalitete
SWOT	<i>engl.</i> snage, slabosti, prilike i prijetnje
USD	Američki dolar
UPP	Ukapljeni prirodni plin
Upstream	Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina

## 1. UVOD

INA Grupa je europska integrirana naftna kompanija sa sjedištem u Zagrebu. Temeljne djelatnosti INA Grupe su istraživanje i proizvodnja nafte i plina, rafiniranje i marketing i trgovina na malo. U navedeno spadaju poslovne aktivnosti istraživanja i proizvodnje, prerada nafte, distribucija naftnih derivata i veleprodaja motornih goriva na regionalnom tržištu. Ostale srednjoeuropske naftne kompanije koje obrađuje rad su Grupa MOL iz Mađarske i Grupa OMV iz Austrije. Kod navedenih kompanijama, također su se prikazali profili kompanija s napomenom da je fokus stavljen na hrvatsku kompaniju INA Grupu.

Spomenute kompanije se obrađuju u radu kako bi se prikazalo njihovo poslovanje u promijenjenim poslovnim uvjetima. Pod uvjetima se prvenstveno misli na promjenu cijena nafte u određenom vremenskom razdoblju. Odabrano je razdoblje od 2012. od 2015. godine kako bi se mogli usporediti rezultati poslovanja obrađivanih kompanija prve dvije godine u uvjetima viših cijena nafte, te zadnje dvije godine nižih cijena nafte. Takvim načinom obrađivanja poslovnih rezultata, pokušala se prikazati razina korelacije promijenjenih uvjeta kod kontrastnih cijena nafte sa poslovnim rezultatima naftne kompanije.

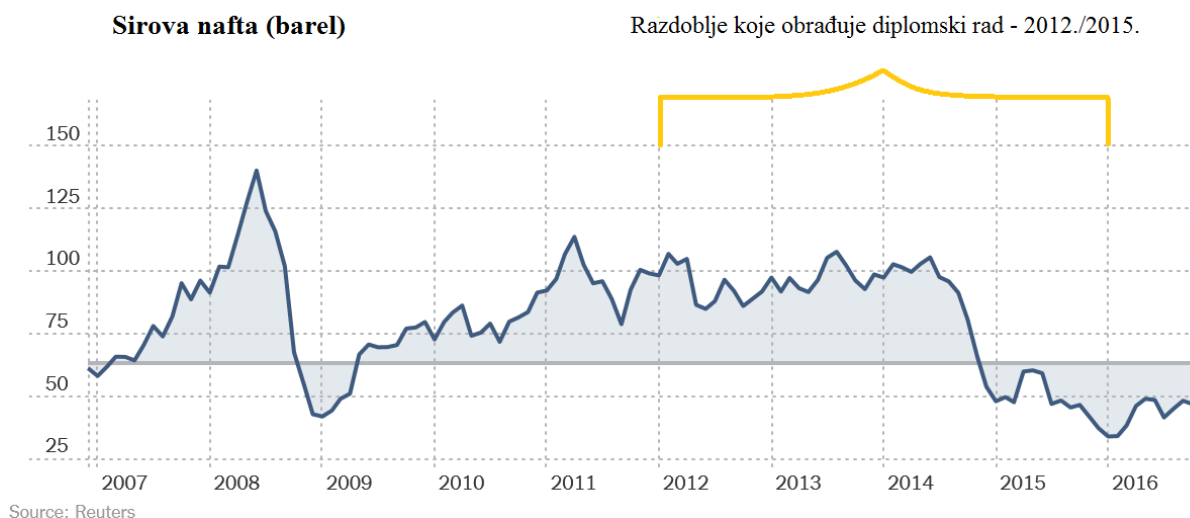
Jedan od načina obrade spomenutih kompanija je i SWOT analiza kojom su prikazani unutarnji i vanjski čimbenici njihovog poslovanja kako bi se osim interpretacije slabosti i snaga, povezale poslovne prilike i prijetnje te pronašle sličnosti i razlike internih i eksternih uvjeta poslovanja kao i njihovog utjecaja na poslovne rezultate i potencijale obrađivanih kompanija.

Analiza teme promijenjenih uvjeta poslovanja naftnih kompanija može poslužiti naposljetku kao odraz stabilnosti cjelokupne naftne industrije i prikazati razinu involviranosti tog uvjeta, kojem je glavna varijabla promijenjena cijena nafte, u poslovnim rezultatima naftnih kompanija i stanju globalnog energetskeg tržišta.

## 2. STANJE NA ENERGETSKIM TRŽIŠTIMA

### 2.1. Cijene nafte u razdoblju od 2012. do 2015. Godine

Naftna industrija, uza svu bogatu prošlost uspona i padova naftnih cijena, nije bila u ovakvoj krizi i neizvjesnosti posljednjih 20 godina. Profit naftnih kompanija se u svega nekoliko godina unutar desetljeća mnogostruko smanjio, pritom nanoseći velike financijske gubitke nekad rekordno profitabilnim naftnim kompanijama. U ovom radu se obrađuje period poslovanja triju naftnih kompanija u razdoblju od 2012. do 2015. godine gdje se istražuju dva razdoblja, dvije godine visokih cijena nafte (2012. i 2013. godina) od prosječnih 105 USD/bbl i dvije godine niskih cijena nafte (2014. i 2015. godina) od prosječnih 50 USD/bbl.



Slika 2-1. Prikaz cijena nafte posljednjih deset godina (Krauss, 2016)

Naime, nakon cjenovnog vrhunca nafte u lipnju 2014. godine, cijene su sada 70% manje nego tada. Pojave se kratka razdoblja kada se cijene dignu do 60-ak USD-a, ali su od pada cijena u prosjeku na razini između 40 i 50 USD-a. Posljedica toga je to da su mnoge bušotine neisplative, iako su kompanije maksimalno smanjivale troškove proizvodnje. Bušotine koje su bile profitabilne kod cijene barela od 60 USD-a američkim proizvođačima nafte iz škrljevca, sada su nakon smanjivanja troškova proizvodnje isplative i kod cijene barela od 40 USD-a.

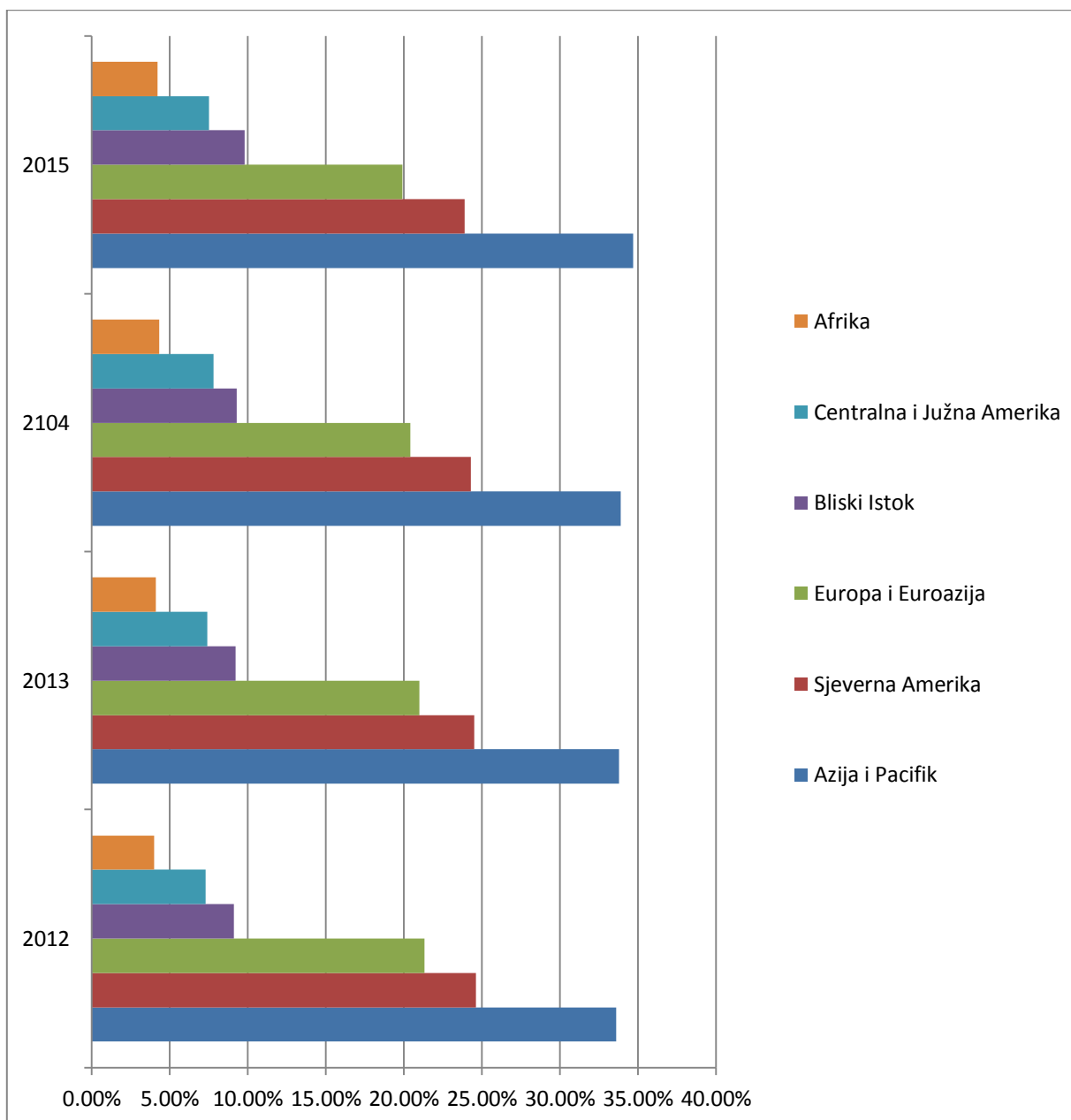
SAD je udvostručio proizvodnju zadnjih nekoliko godina te nafta koju su uvozili im više nije potrebna. Nafta iz Saudijske Arabije, Nigerije i Alžira, prethodno izvožena u SAD, sada se preusmjerila na Azijsko tržište. Posljedica toga je da su proizvođači prisiljeni spustiti cijene nafte. Kanadska i Iračka proizvodnja i izvoz raste iz godinu u godinu. Sve su to pokazatelji ne baš skorog oporavka cijena nafte (Krauss, 2016).

Na formiranje cijene nafte mogu utjecati i bankrotirane naftne kompanije. Radi se o tzv. "zombi" naftnim kompanijama koje su bankrotirale, ali i dalje proizvode naftu. Oko 100 naftnih kompanija je bankrotiralo između 2015. i 2016. godine, ali skoro niti jedna nije prestala proizvoditi naftu. Unatoč tome, proizvode je po najvišim vlastitim proizvodnim kapacitetima. Oko 70 bankrotiranih kompanija proizvode tempom kojim su proizvodili prije bankrota, a čine oko 5% ukupne američke proizvodnje nafte, te nema znakova da će ta razina proizvodnje opasti. Sve je to pravno opravdano, a time bankrotirane kompanije plaćaju troškove i smanjuju dugove.

Problem sa "zombi" proizvodnjom je da s takvim načinom rada uzrokuju velike probleme ostalim naftnim kompanijama. Kada se cijene nafte povise do razine koja je isplativa proizvođačima, "zombi" kompanije povećaju proizvodnju, a to za posljedicu ima ponovno smanjivanje cijena. Rezultat toga je sve više bankrotiranih kompanija, kao i novih "zombi" kompanija i taj proces se nastavlja (McDonald, 2016).

## 2.2. Potrošnja nafte i naftnih derivata u razdoblju od 2012. do 2015. godine

Na sljedećem dijagramu i tablici će se prikazati globalna raspodjela potrošnje nafte i naftnih derivata u razdoblju od 2012. do 2015. godine.



Slika 2-2. Globalna raspodjela potrošnje nafte po regijama od 2012. do 2015. godine (Statista, 2016)

Tablica 2-1. Svjetska potrošnja naftnih derivata u razdoblju od 2012. do 2015. godine (BP Statistical Review of World Energy, 2016)

Svjetska potrošnja naftnih derivata (m <sup>3</sup> /dan)	2012	2013	2014	2015
UPP, benzin, petrolej	4 538 610	4 673 590	4 743 545	4 903 168
Kerozin, mlazno gorivo, dizelsko gorivo	5 245 467	5 343 245	5 406 045	5 494 442
Lož ulje	1 365 859	1 303 536	1 284 140	1 267 287
Ostala goriva	3 264 168	3 314 249	3 369 417	3 440 167
<b>Ukupna svjetska potrošnja</b>	<b>14 414 265</b>	<b>14 634 621</b>	<b>14 803 148</b>	<b>15 105 065</b>

Globalna potrošnja primarne energije je porasla 1% u 2015. godini u odnosu na prethodnu godinu, slično rastu potrošnje kao i 2014. godine (+1,1%), a značajno manje od 10-godišnjeg prosjeka od 1,9%. Osim recesijske 2009. godine, rast potrošnje u 2015. je drugi najniži poslije 1998. godine. Jedina regija koja se ne uklapa u 10-godišnje smanjenje potrošnje je Europa i Euroazija. Države članice Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) su zabilježile mali rast potrošnje koji je kompenzirao mali pad potrošnje u SAD-u i Japanu. Kineska potrošnja se i dalje usporava, ali i dalje drži status najbrže rastuće zemlje u količini potrošnje primarne energije već 15 godina zaredom. Rusija je zabilježila najveći pad potrošnje primarne energije u jednoj godini. Potrošnja nafte i nuklearne energije jedine bilježe rast prvi put nakon 1999. godine. Potrošnja obnovljivih izvora energije bilježi značajan rast od približno 3%, dok potrošnja ugljena bilježi najveći pad od kad postoje mjerenja (BP Statistical Review of World Energy, 2016).

### 3. INA GRUPA

#### 3.1. Osnovni podaci o INA Grupi

INA Grupa je europska integrirana naftna kompanija. Osnovana je 1. siječnja 1964. godine. Sjedište joj je u Zagrebu, Republika Hrvatska. INA je dioničko društvo u kojem Grupa MOL posjeduje najveći broj dionica te ima upravljačka prava, a slijedi je Republika Hrvatska kao i privatni i institucionalni investitori.

Tablica 3-1. Pregled osnovnih podataka INA Grupe (INA, 2015)

EBITDA	2664 milijuna kuna
Godišnja proizvodnja	6,502,580 m <sup>3</sup>
Rezerve ugljikovodika (2P)	33,864,924 m <sup>3</sup>
Kapacitet rafinerija u Rijeci i Sisku	6,7 milijuna tona godišnje
Broj zaposlenika	11256
Broj benzinskih postaja	438
Broj rafinerija	2

Sjedište INA Grupe se nalazi u Zagrebu, glavnom gradu Republike Hrvatske, a sastoji se od više društava u potpunom ili parcijalnom vlasništvu INA d.d.

Tablica 3-2. Značajnija društva INA Grupe (INA, 2015)

INA MATICA	TVRTKE U HRVATKOJ	TVRTKE U INOZEMSTVU
SD Istraživanje i proizvodnja nafte i plina	CROSCO, Integrirani naftni servisi d.o.o.	INTERINA d.o.o. Ljubljana
SD Rafinerije i marketing	STSI, Integrirani tehnički servisi d.o.o.	INA BH d.d. Sarajevo
SD Trgovina na malo	INA MAZIVA d.o.o.	INA d.o.o. Beograd
PF Financije	HOSTIN d.o.o.	INA-CRNA GORA d.o.o. Podgorica



PF Korporativnih poslova	ITR d.o.o.	HOLDINA d.o.o. Sarajevo
PF Korporativnog centra	PRIRODNI PLIN d.o.o	ADRIAGAS S.r.l. Milano
	Top Računovodstvo Servisi d.o.o.	
	Ina – Osijek Petrol d.o.o.	

INA Grupa osim u Hrvatskoj, posluje u Angoli i Egiptu. Poslovanje INA Grupe je bilo prisutno i u Siriji do prije nekoliko godina, no početak rata u toj državi je obustavio poslovne aktivnosti. Grupa posjeduje ukupno dvije rafinerije, u Rijeci i Sisku. Program modernizacije obe rafinerije je pokrenut 2005. godine, a za ciljeve je imao smanjenje emisije tvari koje negativno utječu na okoliš u cilju ispunjenja zahtjeva europskih standarda te poboljšanja uspješnosti rafinerijske prerade. Također, modernizacija maloprodajne mreže je u tijeku, započeta 2010. godine.

U sljedećoj tablici bit će opisana struktura vlasništva INA Grupe na kraju 2015. godine te udio dionica svih vlasnika.

Tablica 3-3. Struktura vlasništva INA Grupe na dan 31.prosinca 2015.godine (INA, 2015)

	31.PROSINCA 2015.		31. PROSINCA 2014.	
	Broj dionica	% udjela u vlasništvu	Broj dionica	% udjela u vlasništvu
Zagrebačka banka d.d./Unicredit bank	4,908,207	49,08	4,908,207	49,8
Hungary Zrt, za račun MOL Nyrt, Hungary				
Vlada Republike Hrvatske	4,483,552	44,84	4,483,552	44,84
Privatni i institucionalni investitori	608,241	6,08	608,241	6,08
	10,000,000	100	10,000,000	100

### 3.1.1. Ključne aktivnosti INA Grupe

Sektor djelatnosti Istraživanje i proizvodnja nafte i plina obavlja poslovne aktivnosti istraživanja, razrade i proizvodnje nafte i prirodnog plina u Hrvatskoj i inozemstvu. Što se tiče poslovanja u inozemstvu, INA Grupa danas posluje u Angoli i Egiptu. Od osnutka je Grupa bila prisutna u sveukupno 20 država. U svom postojanju, Grupa je opremila i radno aktivirala 45 naftnih i 30 plinskih polja, izbušila ukupne duljine istražnih i razradnih bušotina oko 7 milijuna metara. INA-ina proizvodnja čini 50% do 60% domaće primarne energije. Pad cijena nafte u drugoj polovici 2014. godine je INA Grupu naveo na odluku da ulaže u povećanje proizvodnje iz postojećih polja i iskorištavanja proizvodnog potencijala u postojećim koncesijama, također zbog razloga što INA Grupa više nema istražnih licenci (INA d.d.).

Sektor Rafinerije i marketing obavlja poslovne aktivnosti distribucije i prodaje naftnih derivata na domaćem i inozemnom tržištu, za poslove nabave, prerade i proizvodnje. INA Grupa posjeduje dvije rafinerije koje su smještene u Rijeci i Sisku. Tijekom 2005. godine je započela modernizacija obje rafinerije u svrhu ekološkog i preradbenog napretka. U posljednjih 10 godina je u razvoj rafinerijskog sustava uloženo preko 5 milijardi kuna (INA d.d.).

INA Grupa posjeduje najveću mrežu benzinskih postaja u Hrvatskoj. Upravlja regionalnom mrežom od 438 benzinskih postaja od kojih je 50 smješteno u susjednim zemljama, Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Crnoj Gori. Projekt modernizacije maloprodajne mreže je započeo 2010. godine u kojem je plan modernizirati benzinske postaje u svrhu estetski konkurentnijeg vizualnog identiteta i pružanja usluge na najvišem nivou (INA d.d.).

### 3.1.2. INA Grupa u zajednici

INA Grupa podržava sponzorski brojne projekte te ulažući u rad za opće dobro u pogledu ulaganja u volontiranje. Unaprjeđuje svoju ulogu partnera pouzdanošću i odgovornim poslovanjem kako bi unaprijedila razinu kvalitete života u lokalnim zajednicama. Posluje sa konstruktivnim pristupom sa svim suradnicima na koje utječe i koji utječu na poslovanje

kompanije. INA Grupa veliku energiju ulaže u unaprjeđenje tehnologije i znanja, kao i što svojim poslovnim aktivnostima pristupa na način da minimizira negativno utjecanje na okoliš. Također, Grupa primjenjuje program praćenja financijskih isplata, troškove upravljanja, kao i uloženog vremena i volontiranja zaposlenika gdje se mjeri utjecaj kompanije na zajednicu (INA d.d.).

### **3.2. Povijest INA Grupe**

Spajanje Naftaplina Zagreb, Rafinerije nafte Rijeka i Rafinerije nafte Sisak je ujedno i osnutak INA-e koji se dogodio 1. siječnja 1964. godine. Godine 1966. se u rad INA-e uključuje i Rafinerija Lendava, te nakon toga INA kroz godine u svoje pogone uključuje i Rafineriju nafte Zagreb, Naftovod Opatovac – Bosanski Brod, Tvornicu mineralnih gnojiva u Kutini, Petronaftu Solin, Inženjering Zagreb te petrokemijske tvornice OKI Zagreb i DINA Omišalj (INA d.d.).

Tijekom godina radilo se na povećanju preradbenog kapaciteta rafinerija. Početni godišnji kapacitet rafinerija INA-e je u počecima bio na razini od 2,2 milijuna tona prerađene nafte, dok je u 1979. godini došao do kapaciteta od 15 milijuna tona godišnje prerađene nafte. Puštanjem u rad pogona Rafinerije nafte Rijeka 1965., povećanjem kapaciteta Rafinerije Sisak te izgradnjom pogona rafinerije Zagreb je došlo do tog napretka (INA d.d.).

Ekspanzija poslovanja tadašnjeg Naftaplina je vidljiva u činjenici da je kompanija 1966. godine posjedovala 195 benzinskih postaja, dok je deset godina kasnije taj broj premašio 500 benzinskih postaja. U razdoblju deset godina od 1980. do 1990. godine, INA je zapošljavala oko 32000 zaposlenika u cijeloj tadašnjoj državi, a 1988. godine je ostvarena najveća proizvodnja nafte u povijesti kompanije od ukupno 5,1 milijuna tona naftne sirovine (3,04 milijuna tona nafte i 2,1 milijarda kubičnih metara plina). Tih godina je došlo do pojavljivanja značajnih problema za INA-u u logističkom dijelu i opskrbi tržišta derivatima što je negativno utjecalo na poslovanje kompanije i donijelo brojne financijske probleme. INA ulazi u dug sa inozemnim subjektima u iznosima od 1,5 milijardi dolara te 1982. godine prvi

puta dolazi do smanjenja proizvodnje i prerade nafte. Najveći problemi su bili u istraživačkim područjima panonskog bazena, u jadranskom podmorju i na Dinaridima. To razdoblje je označavalo početak problema za INA-u gdje se iz vremena velikih ulaganja i poslovnog rasta došlo do gubitaka i slabijeg gospodarskog stanja kompanije. Ratne godine su također bile problematične za INA-u. Dnevna proizvodnja je pala na skoro dvostruko manji kapacitet nego u doba prije rata, gdje se od prijašnjih 4 800 tona dnevne proizvodnje, došlo do 2800 tona. Tijekom rata je INA doživjela velike štete i probleme među kojima je i odlazak 6500 zaposlenika u postrojbe Hrvatske vojske, uništavanje rafinerijskog postrojenja u Sisku, gubitak mnogih naftnih polja, kao i granatiranje postrojenja kompanije (INA d.d.).

Do 2000. godine su se događale promjene u načinu poslovanja i promjene u vlasničkoj strukturi. Organizacijsko restrukturiranje INA-e uz pravne i poslovne promjene je bilo potrebno nakon problematičnih godina i ratnih šteta. INA je od 1990. kompanija u državnom vlasništvu, a od 1993. godine dioničko društvo. U prvoj fazi privatizacije koja je završena 2003. godine, Mađarska naftna kompanija MOL je kupnjom 25% plus jedne dionice postao INA-in strateški partner, a od 2006. godine INA-ine dionice su izlistane na Zagrebačkoj burzi. INA Grupa je u prvim godinama 21. stoljeća intenzivirala poslovne aktivnosti u sektoru Istraživanja i proizvodnje u domaćim i inozemnim projektima te je ulagala u modernizaciju poslovanja. Ukupno je od 2008. do 2014. godine loženo 16,5 milijardi kuna u temeljne djelatnosti Grupe od čega je više od 10 milijardi kuna uloženo na istraživanje i proizvodnju i više od 5 milijardi kuna u razvoj rafinerijskih sustava (INA d.d.).

INA Grupa je danas integrirana naftna kompanija koja ima vodeću ulogu u naftnom poslovanju u Republici Hrvatskoj. Glavne poslovne aktivnosti su joj istraživanje i proizvodnja nafte i plina, razradni projekti, distribucija nafte i naftnih derivata kao i prerada nafte. Upravlja mrežom od 438 benzinskih postaja te posjeduje dvije rafinerije koje se nalaze u Rijeci i Sisku.

## 4. PROFIL INA GRUPE

INA Grupa je podijeljena u tri temeljnih djelatnosti i tri poslovne funkcije koje pružaju podršku temeljnim djelatnostima te čine organizacijsku strukturu kompanije. Temeljne djelatnosti INA Grupe se sastoje od sektora Istraživanja i proizvodnje, sektora Rafinerija i marketinga i sektora Trgovine na malo. Poslovne funkcije se sastoje od djelatnosti Financija, Korporativnih poslova i Korporativnog centra.

INA, d.d. ima različite udjele u većem broju društava koji čine INA portfelj. INA Grupu trenutno čine INA d.d. i 31 drugo društvo. INA d.d. osim društava u kojima ima vlasničke udjele ima također i osam podružnica te pet zajedničkih ulaganja. Sjedište kompanije nalazi se u Zagrebu, Avenija Većeslava Holjevca 10, Republika Hrvatska (INA, 2013).

### 3.1 Temeljne djelatnosti INA Grupe

Temeljne djelatnosti INA Grup i njezinih ovisnih društava: (INA, 2015)

- Istraživanje i proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj i inozemstvu;
- Prerada nafte i proizvodnja derivata u rafinerijama u Rijeci (Urinj) i Sisku, gdje se proizvode goriva te Zagrebu, gdje se proizvode maziva;
- Maloprodaja derivata i druge robe putem maloprodajne mreže (444 benzinske postaje u Hrvatskoj te susjednim zemljama Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Crnoj Gori);
- Trgovina sirovom naftom i naftnim derivatima;
- Dobava i prodaja prirodnog plina tarifnim i povlaštenim kupcima - Prirodni plin d.o.o.;
- Pružanje usluga bušenja, remonta i drugih radova vezanih za istraživanje i proizvodnju nafte i plina iz kopnenog dijela i podmorja - CROSCO - Naftni servisi d.o.o.;
- Pružanje usluga pri gradnji naftovoda, plinovoda, procesnih postrojenja i održavanja procesnih postrojenja - STSI d.o.o.;
- Proizvodnja i prodaja maziva - INA MAZIVA d.o.o.;
- Ugostiteljstvo i turizam - Hostin d.o.o.;

#### 4.1.1. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina

Sektor djelatnosti Istraživanje i proizvodnja nafte i plina se bavi poslovnim aktivnostima istraživanja i proizvodnje nafte i plina, kao i razradnih projekata u Republici Hrvatskoj i inozemstvu. INA Grupa je od svog osnutka bila poslovno aktivna u 20 zemalja u svijetu, dok je danas prisutna u Angoli i Egiptu, a donedavno i u Siriji gdje su zbog ratnog stanja obustavljeni radovi. Koncem 2014. godine INA Grupa je raspolagala sa 33,864,924m<sup>3</sup> dokazanih i vjerojatnih rezervi ugljikovodika, dok je godišnja proizvodnja bila na razini od 6,502,580 m<sup>3</sup> (INA, 2014).

Nakon Drugog svjetskog rata se počelo s intenzivnijim istraživanjima i proizvodnjom nafte i plina u Hrvatskoj u tadašnjem INA Naftaplenu osnovanom 1952. godine, što je današnji sektor Istraživanja i proizvodnje nafte i plina. INA je bila uključena u poslovne aktivnosti istraživanja i proizvodnje osim u Hrvatskoj, tako i u 20 zemalja u inozemstvu, dok je danas prisutna u Angoli od 1981. godine i u Egiptu od 1989. godine. U 60 godina postojanja sektora u rad je opremljeno i pušteno 45 naftnih i 30 plinskih polja, 4500 istražnih i razradnih bušotina, 1200 proizvodnih naftnih bušotina, 200 proizvodnih plinskih bušotina te ostalih naftnih objekata (INA d.d.).

Proizvodnja na sjevernom Jadranu je započeta 1998. godine. Istraživačke aktivnosti u koje je od njihovog osnutka uloženo više od milijardu dolara se odvijaju na području sjevernog Jadrana u suradnji sa talijanskom naftnom kompanijom Eni. Zajednička ugovorna suradnja se obavlja preko operativne kompanije INAgip (INA d.d.).

U 2015. godini INA je nastavila sa svojim Programom 4P, koji je pokrenut krajem 2013. s ciljem punog iskorištenja preostalog potencijala polja u kopненоj Hrvatskoj kroz revitalizaciju polja starosti oko 40 godina i optimizaciju cjelokupnog proizvodnog sustava, koji bi trebali rezultirati povećanjem proizvodnje ugljikovodika. Tijekom godine realizirana je intenzivna kampanja remontnih radova i radova optimizacije bušotina. Učinci na proizvodnju bili su vidljivi već u 2015., a imat će još značajniji utjecaj u budućnosti. U 2015. godini 25% cjelokupne proizvodnje nafte u kopненоj Hrvatskoj rezultat je Programa 4P. Ukupna Inina

proizvodnja ugljikovodika u 2015. bila je za 6% veća nego u 2014. Trend pada proizvodnje nafte na kopnenim poljima u Hrvatskoj koji je trajao 17 godina konačno je zaustavljen 2014. godine, a proizvodnja u 2015. dodatno se povećala, za 20% u odnosu na 2014., i nešto je veća od razine proizvodnje iz 2009. godine. Trend smanjenja proizvodnje plina na poljima u kopnenoj Hrvatskoj značajno je smanjen u 2015. godini, tako da je proizvodnja u 2015. bila samo 2% manja nego u 2014., kad je pad iznosio 9%. Proizvodnja plina iz jadranskih polja bila je 10% veća nego u 2014., što je učinak polja Izabela i Ika JZ, koja su već punu godinu dana u proizvodnji. Godine 2015. u Hrvatskoj je izbušeno šest bušotina, od čega su tri istražne i tri razradne bušotine. U inozemstvu su izbušene dvije razradne bušotine u Angoli te deset razradnih bušotina u Egiptu (INA, 2015).

Prvo javno nadmetanje za izdavanje dozvola za istraživanje i proizvodnju ugljikovodika na Jadranu provedeno je u 2014. godini, a odnosilo se na 29 blokova u sjevernom, srednjem i južnom Jadranu. INA je sudjelovala na nadmetanjima i dodijeljene su joj dozvole za dva istražna bloka, Južni Jadran 25 i Južni Jadran 26. Odlukom Vlade RH, potpisivanje Ugovora o podjeli proizvodnje je odgođeno. Prvo javno nadmetanje za izdavanje dozvola za istraživanje i proizvodnju ugljikovodika na šest istražnih blokova na kopnu provedeno je u 2015. INA je sudjelovala na nadmetanju i dodijeljena joj je dozvola za jedan istražni blok, Drava-02. Odlukom Vlade RH, potpisivanje Ugovora o podjeli proizvodnje je odgođeno (INA, 2015).

#### 4.1.2. Rafinerije i marketing

INA Grupa upravlja dvjema rafinerijama koje su smještene u Rijeci i Sisku, uključena je u poslovne aktivnosti komercijalne mreže veleprodaje te posjeduje mrežu logistike za skladištenje i distribuciju naftnih proizvoda do tržišta. Rafinerijska postrojenja se koriste za proizvodnju goriva i maziva te posjeduju mrežu za distribuciju nafte i drugih proizvoda. Prerađeni proizvodi prevoze se cestom, morem, željeznicom, riječnim putem i cjevovodima koristeći se vlastitim i unajmljenim skladištima. INA-ina su osnovna tržišta Hrvatska i Bosna i Hercegovina, a također je prisutna na izvoznim tržištima Slovenije, Srbije, Albanije, Mađarske, Italije i na Mediteranu.

## Rafinerija nafte Rijeka

Rafinerija se nalazi na Jadranskom moru gdje takva lokacija omogućava Rafineriji nafte Rijeka kupnju sirove nafte, sirovina i gotovih proizvoda sa svjetskog tržišta i izvoz gotovih proizvoda na likvidno mediteransko tržište. Rafinerija je povezana Jadranskim naftovodom (JANAF, sustav naftovoda). Također je povezana i s drugim skladištima na Jadranskoj obali putem plovila u najmu, dok je sa skladištima na kopnu povezuje široka željeznička mreža.

U 2011. godini dovršena su tri postrojenja unutar Hidrokreking kompleksa tijekom programa modernizacije, a to su Blagi hidrokreking, Postrojenje za proizvodnju vodika te Postrojenje za izdvajanje sumpora (Claus), kao i brojna pomoćna postrojenja i instalacije.

U sljedećem ulomku je prikazan kratak opis ukupnih aktivnosti Rafinerije nafte Rijeka kao i njezin utjecaj na okoliš.

Rafinerija nafte Rijeka danas spada u rafineriju sa relativno dubokom konverzijom, a po djelatnosti rafineriju za proizvodnju tekućih ugljikovodičnih goriva. Nazivni kapacitet postrojenja Rafinerije nafte Rijeka je 4500000 t sirove nafte godišnje, a prerađuje nešto više od 2,0 mil/t sirove nafte godišnje. Glavni komercijalni proizvodi rafinerije su benzinsko i dizel gorivo, te loživo ulje. Na postrojenju atmosferske destilacije, katalitičkog reforminga i katalitičkog krekinga (FCC), proizvodi se i frakcija C3 i C4 ugljikovodika, koja predstavlja ukapljeni naftni plin (UNP), a u sklopu rafinerijskih pogona proizvode se i goriva za mlazne motore od petrolejske frakcije sa sadržajem sumpora do 0,3%. Preradbeno postrojenja rafinerije smještena su na dvije platforme, koje se nalaze na južnoj strani poluotoka, dok su na istočnom dijelu smješteni spremnici za poluproizvode i sirovu naftu. Na sredini poluotoka smješten je spremnički prostor za gotove rafinerijske proizvode. Ukupni kapacitet spremničkog prostora je preko 1000000 m<sup>3</sup>. Rafinerija ima vlastitu luku, priveze i uređaje na moru za dopremu i otpremu roba, nafte i naftnih derivata. Povezana je podmorskim naftovodom – dugim 7,2 km, promjera 20“ s naftnim terminalom u Omišlju na otoku Krku.



Potpuno je izgrađena kopnena prometna infrastruktura (ceste i željeznička pruga), sa svim uređajima za otpremu naftnih derivata (ECO INA, 2013).



Slika 4-1. Rafinerija nafte Rijeka (Pleše, 2013)

#### Rafinerija nafte Sisak

Rafinerija nafte Sisak nalazi se u području središnje Hrvatske 50 km južno od Zagreba. U sklopu ulaganja u razvoj rafinerijskog sustava izgrađeno je postrojenje za izdvajanje sumpora, tzv. Claus postrojenje koje ima ekološki učinak maksimalnog smanjenja razine sumporovodika i sumporovog dioksida iz rafinerijskog loživog plina. Također je 2009. godine aktivirano postrojenje za hidrodesulfurizaciju FCC benzina, te 2011. godine postrojenje za izomerizaciju čime je indeks kompleksnosti rafinerije došao do razine od 6,1 NCl. Montaža koksnihi komora na Koking postrojenju je izvršena u travnju 2014. godine. Da bi se zadovoljili potrebni proizvodni standardi kao i povećavanje osiguranja ljudi i okoliša, INA Grupa je posljednjih godina u razvoj Rafinerije Sisak uložila više od milijardu kuna.

Veza prema JANAF-ovu sustavu naftovoda omogućava transport nafte s kontinenta i nafte kupljene na moru do rafinerije. Nafta i kondenzat s domaćih naftnih polja u Moslavini dopremaju se lokalnim naftovodom, a s domaćih naftnih polja u Slavoniji rijekom Savom.



Slika 4-2. Rafinerija nafte Sisak (Direktno, 2014)



Slika 4-3. Rafinerije nafte Rijeka i Sisak (INA, 2015)

#### 4.1.3. Trgovina na malo

Sektor djelatnosti Trgovina na malo upravlja mrežom od 438 benzinskih postaja u Hrvatskoj i susjednim zemljama u Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Crnoj Gori. U tijeku je projekt modernizacije mreže benzinskih postaja u kojem INA Grupa kroz kapitalna ulaganja pridonosi ovom sektoru, a uključuje novi vizualni identitet, unaprjeđenje kvalitete usluga, te osim prodaje motornih goriva, prodajom robe široke upotrebe (INA d.d.).

### 4.3. Organizacijska struktura

Tablica 4-1. Organizacijska struktura INA Grupe (INA, 2015)

INA			
	Istraživanje i proizvodnja nafte i plina	Rafinerije i marketing	Trgovina na malo
Kratki pregled	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodna baza u Hrvatskoj s međunarodnim prisustvom</li> <li>• Istražni potencijal u Hrvatskoj</li> <li>• 2P rezerve: 237 Mmboe (kraj 2014.)</li> <li>• Prosječna tercijarna metoda pridobivanja ugljikovodika</li> <li>• Projekt Međimurje</li> <li>• EOR projekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodeći položaj na hrvatskom tržištu</li> <li>• Dvije rafinerije : Rijeka I Sisak</li> <li>• Distribucija 41478195 m<sup>3</sup> goriva u Hrvatskoj i Europi (kraj 2014.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 441 benzinska postaja (na dan 30. lipnja)</li> <li>• 391 u Hrvatskoj</li> <li>• 43 u Bosni i Hercegovini</li> <li>• 6 u Sloveniji</li> <li>• 1 u Crnoj Gori</li> <li>• Vodeći na hrvatskom tržištu</li> <li>• Projekt modernizacije i revitalizacije benzinskih postaja</li> <li>• Rastući broj premium postaja s ponudom robe široke potrošnje</li> </ul>
Komparativne prednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Više od 55 godina bogatog međunarodnog iskustva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj rafinerijskog sustava</li> <li>• Sveobuhvatna logistička infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrhunski hrvatski lanac maloprodajne mreže</li> <li>• Restrukturiranje i modernizacija mreže</li> </ul>

## 5. PROFILI SREDNJOEUROPSKIH NAFTNIH KOMPANIJA

### 5.1. Profil Grupe MOL

#### 5.1.1. O Grupi MOL

Grupa MOL je mađarska multinacionalna integrirana kompanija za naftu i plin. Glavne poslovne aktivnosti Grupe MOL uključuju proizvodnju i istraživanje nafte i plina, preradu nafte, petrokemiju, distribuciju i marketing nafte, plina i naftnih derivata. Kompanija poslovno sudjeluje u 33 zemalja, zapošljava preko 26 000 zaposlenika te posjeduje oko 2 000 benzinskih postaja.

Najznačajnije poslovne zone Grupe MOL su u Centralnoj, Istočnoj Europi i Južnoj Europi, Bliskom Istoku i Sjevernom Moru. Značajne poslovne aktivnosti istraživanja i proizvodnje nafte i plina su prisutne u Rusiji, Kazahstanu, Kamerunu, Yemenu, kao i u Mađarskoj i Hrvatskoj. Posljednjih desetak godina kompanija je počela značajnije ulagati u aktivnosti istraživanja i proizvodnje (*engl. upstream*), dok je u prošlosti prvenstveno bila usmjerena na aktivnosti prerade i prodaje nafte, plina i naftnih derivata (*engl. downstream*).

Tablica 5-1. Osnovni podaci o poslovanju Grupe MOL (MOL GROUP, 2016)

Broj država u kojem posluje Grupa MOL	33
Broj zaposlenika	26 000
Godišnja proizvodnja	6 041 517 m <sup>3</sup>
Dokazane rezerve	88 237 951 m <sup>3</sup>
Broj dnevnih transakcija potrošača	875 000
Broj benzinskih postaja	2 000
Broj rafinerija	4
Broj petrokemijskih postrojenja	2
Dnevni kapacitet rafinerija	66 297

Glavne djelatnosti Grupe MOL:

- Istraživanje i proizvodnja nafte i plina
- Prerada nafte, marketing i petrokemija
- Transport i trgovina prirodnim plinom

Grupu MOL čine sljedeće članice:

- MOL Plc. (Mađarska)
- Slovnaft (Slovačka)
- INA (Hrvatska)
- IES (Italija)
- TVK (Mađarska)

### 5.1.2. Povijest Grupe MOL

Mađarska Oil and Gas Trust kompanija je osnovana 1957. godine te se sastojala od više tvrtki koje su se bavile naftnim i plinskim aktivnostima na nacionalnoj razini i kontrolirala je cjelokupnu mađarsku industriju nafte i plina. Grupa MOL je osnovana 1991. godine integracijom 9 naftno – plinskih tvrtki koje su bile u vlasništvu mađarske vlade, a bivše su članice Oil and Gas Trust-a. Ujedinjenje tvrtki je završeno 1995. godine od kada navedene tvrtke posluju kao jedna poslovna cjelina.

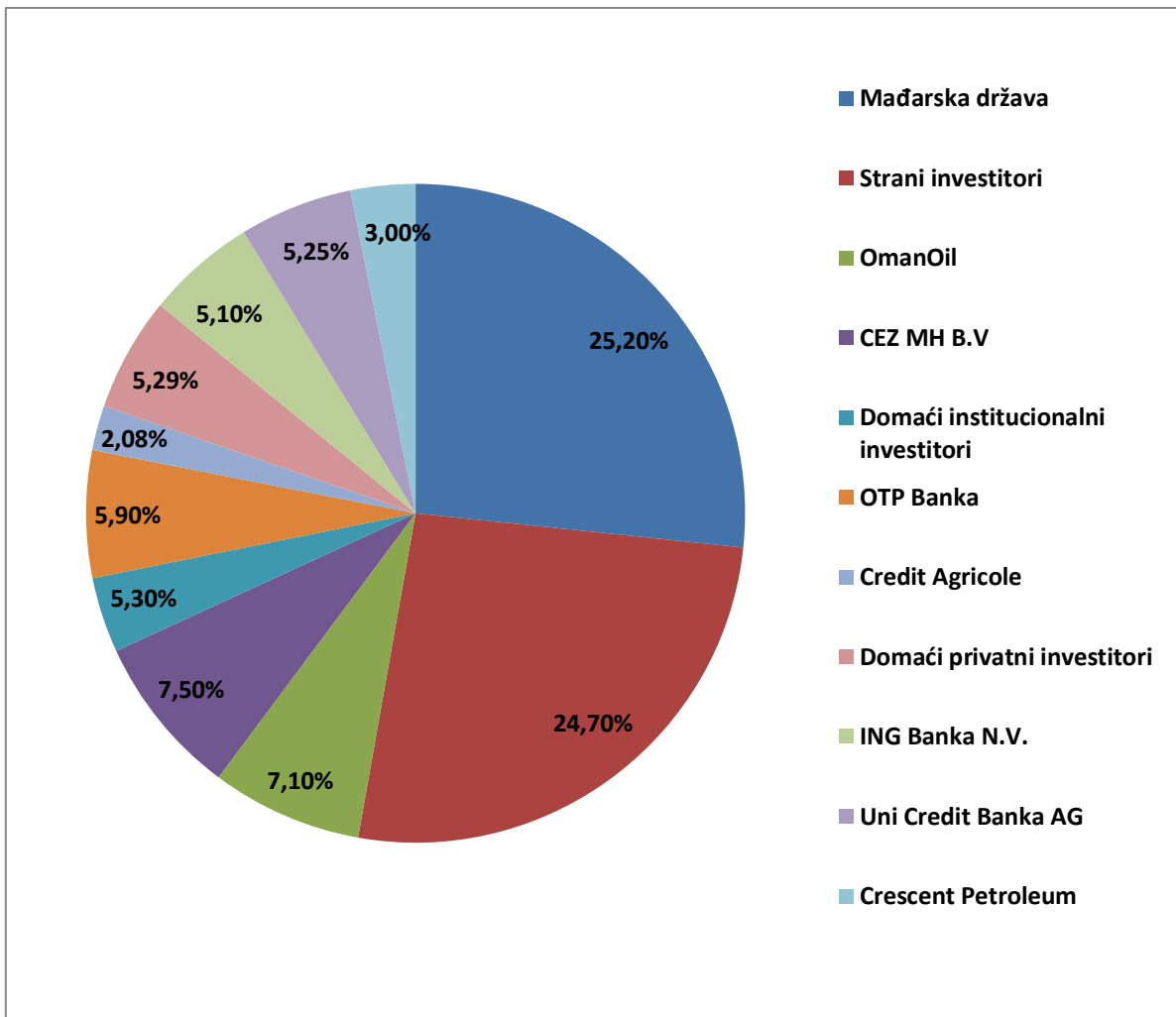
Narednih godina Grupa MOL se privatizira te izlazi iz okvira Mađarske države otvaranjem benzinske postaje u Rumunjskoj, a kasnije u Slovačkoj i Ukrajini 1996. godine. Potvrda internacionalne ambicije Grupe MOL je kupovina udjela u konkurentskim kompanijama od kojih se može spomenuti stjecanje 36.2% udjela u slovačkoj naftnoj kompaniji Slovnaft, kao i kupnja 32,9% dionica mađarske petrokemijske kompanije TVK 2000. godine. Grupa MOL je nastavila širenje kupnjom 25% dionica u hrvatskoj kompaniji

INA, a 2008. godine stječe upravljačka prava kupnjom 47,15% udjela u INA Grupi. Nakon toga se širi u Austriju kupnjom skladišta u Kroneburgu i kupnjom Roth benzinskih postaja, zatim 2004. godine kupuje Shellovu maloprodajnu mrežu u Rumunjskoj, stječe 98,4% udjela u Slovnaftu te se sljedeće godine širi na Srbiju i Crnu Goru otvaranjem maloprodajne mreže. 2007. godine Grupa MOL se širi u Italiju kupnjom IES lanca rafinerija, no ulazi i u spor sa Austrijskom energetsom kompanijom OMV u koji se uključila i Europska Komisija provođenjem istrage nakon njihove ponude za preuzimanjem upravljačkih prava Grupe MOL koju je mađarska kompanija odbila. Loše poslovne odnose tih dviju tvrtka potvrdila je OMV-ova prodaja 21%-tnog udjela u Grupi MOL ruskoj kompaniji za naftu i plin Surgutneftegas. Posljednjih godina Grupa MOL je također aktivna u širenju na ostala tržišta od kojih treba izdvojiti kupnju 10%-tnog udjela Pearl Petroleum kompanije u kurdinstanskoj regiji Iraka, ulaske u Rusiju, Kazahstan, Oman, kao i širenje na Sjeverno More kupnjom sveukupno 20 istražnih licenci 2013. i 2014. godine.

#### 5.1.2. Vlasnička struktura Grupe MOL

Mađarska država ima najveći udjel u Grupi MOL od 25,20%, a slijede je strani investitori sa udjelom od 24,70% udjela, koji čine uglavnom institucionalni investitori što je posljedica uspješnog poslovanja Grupe MOL gdje su poslovanje Grupe uvelike podržali cijenjeni međunarodni institucionalni ulagači. Na slijedećem grafikonu 4-1. je prikazana vlasnička struktura Grupe MOL na dan 30. lipnja 2016. godine.

Temeljni kapital Grupe MOL iznosi 104,518,484 registriranih redovnih dionica serije "A" gdje je vrijednost jedne dionice 1 000 mađarskih forinti, zatim 578 registriranih redovnih dionica serije "C" kojoj je nominalna vrijednost jedne dionice 1 000 mađarskih forinti, te jedna dionica serije "B" nominalne vrijednosti 1 000 mađarskih forinti koja je u vlasništvu mađarske vlade (Investor Relations, 2016).



Slika 5-1. Struktura vlasništva u Grupi MOL (Investor Relations, 2016)



## 5.2. Profil Grupe OMV

### 5.2.1. O Grupi OMV

Grupa OMV je međunarodna integrirana kompanija za naftu i plin sa sjedištem u Beču, Austrija. Jedna je od najvećih austrijskih kompanija, kao i jedna od najvećih energetske kompanija na području Srednje i Jugoistočne Europe osnovana 3. srpnja 1956. godine u Austriji. Broji više od 24 000 zaposlenika u 30 zemalja. Glavne poslovne aktivnosti Grupe OMV su istraživanje i proizvodnja nafte i plina (*engl. upstream*), zatim prerada, skladištenje, petrokemija i transport nafte i plina (*engl. downstream*) uz proizvodnju električne energije te mrežu benzinskih postaja. U sljedećoj tablici se mogu vidjeti osnovni podatci o poslovanju Grupe MOL.

Tablica 5-2. Osnovni podatci o poslovanju Grupe OMV (Business segments, 2016)

Upstream	Downstream
Međunarodne licence za istraživanje i proizvodnju	Prerada nafte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus usmjeren na 3 ključne regije: Centralna i Istočna Europa Sjeverno More Bliski Istok i Afrika</li> </ul>	-3 rafinerije sa integriranom petrokemijskom tehnologijom - 3,795 benzinske stanice u 11 zemalja - 36% udjela u petrokemijskoj kompaniji Borealis
Približno 85% proizvodnje u Europskoj Uniji i među članicama Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD)	Prerada plina
Dnevna proizvodnja ugljikovodika: 48173 m <sup>3</sup> Dokazane rezerve (2P): 1 729 bn boe	-Prodaja plina u Centralnoj i Istočnoj Europi -Plinska mreža u Austriji i Njemačkoj -Ulaganje u Nord Stream 2 mrežu cjevovoda u Baltičkom Moru koji će transportirati prirodni plin od Rusije do EU

Članice Grupe OMV:

- OMV Petrom
- Borealis
- OMV Petrol Ofisi

Glavne djelatnosti Grupe OMV:

- Istraživanje i proizvodnja nafte i plina
- Rafiniranje i marketing uključujući petrokemiju
- Plinski sektor i proizvodnja električne energije

### 5.2.2. Povijest Grupe OMV

Grupa OMV je osnovana 3. srpnja 1956. godine pod tadašnjim imenom “Österreichische Mineralölverwaltungs Aktiengesellschaft”. Četiri godine kasnije počinje izgradnja sustava za transport nafte izgradnjom rafinerije Schwechat koja se nalazi jugoistočno od Beča. 1970. godine izgrađen je naftovod Adria – Beč koji je spajao grad Wurlach i rafineriju Schwechat, a dugačak je 420 km, te je zatim 1974. godine izgrađen “Trans Austria Gas” magistralni plinovod dug 380 km. Izgradnja naftovoda i plinovoda je bio dio poslovne strategije Grupe OMV radi stvaranja učinkovite naftne i plinske mreže u Republici Austriji.

Početak istraživanja i proizvodnje nafte u Libiji 1985. godine je označavalo prvo poslovno djelovanje Grupe OMV izvan okvira Austrije. Nakon toga je Grupa krenula u privatizaciju 1987. godine preko javne ponude prodavši 15% dionica, te nakon dvije godine još 10% dionica. Tih godina su kupili rafineriju Burghuasen u Njemačkoj te su preuzeli kompaniju Chemie Linz Group sa sjedištem u Parizu čime su započeli poslovno djelovanje u petrokemijskoj industriji. Ulazak na hrvatsko tržište je bio 1993. godine otvaranjem benzinske postaje.

Stjecanjem 25% dionica (današnjih 36%) austrijske kompanije Borealis su poslovno proširili poslovno djelovanje na proizvodnju plastičnih materijala od poliolefina, što uključuje

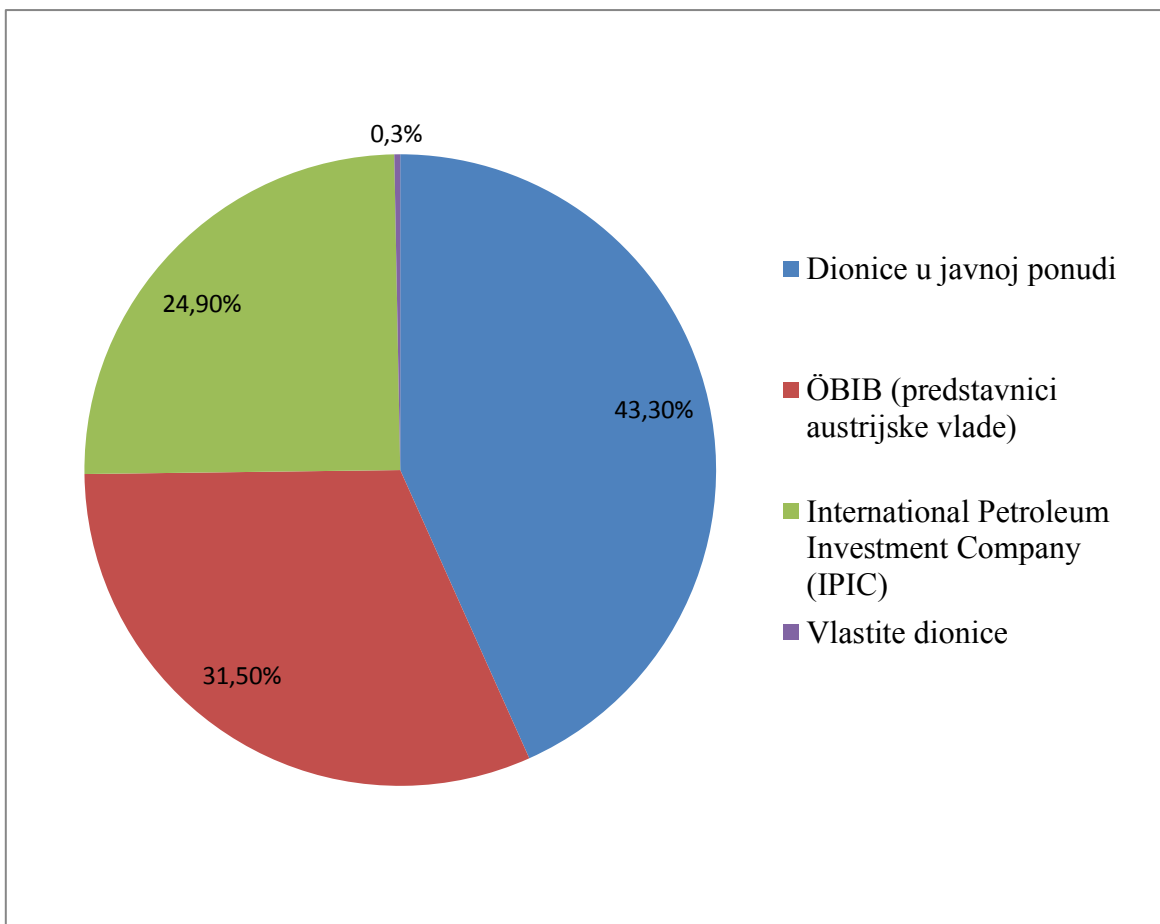
polietilen i polipropilen. Danas je kompanija Borealis jedna od najvećih svjetskih proizvođača materijala od plastike. Nakon toga Grupa OMV je nastavila sa kupnjom udjela u ostalim kompanija kao što je stjecanje 51% dionica u rumunjskoj kompaniji za naftu i plin Petrom u kojoj su dobili na raspolaganje dvije rafinerije nafte Arpechim i Petrobrazil, kupnja ukupno 20,20% udjela u mađarskoj Grupi MOL 2007. godine, stjecanje 34% udjela 2006. godine u turskoj naftnoj kompaniji Petrol Ofisi (2010. godine stjecanje 97% udjela) te potpuno preuzimanje kompanije Borealis.

Od poslovnih zanimljivosti posljednjih godina koje su u fokusu ovog rada može se izdvojiti ulazak Grupe OMV na Sjeverno More 2013. godine gdje je Grupa platila norveškoj kompaniji Statoil 2,65 milijarde USD-a za 24% udjela Gudrun i 19% udjela Gulifaks polja, kao i 11 istraživačkih licenci (Tirone i Bergman, 2013), te rezolucija o strateškom partnerstvu 2015. godine sa ruskom kompanijom Gazprom.

### 5.2.3. Vlasnička struktura Grupe OMV

Vlasnička struktura Grupe OMV je krajem 2015. godine bila strukturirana tako da je 43,3% dionica u javnoj ponudi, 31,5% udjela kod Österreichische Bundes und Industriebeteiligungen GmbH - ÖBIB (predstavnicu austrijske vlade), 24,9% udjela Investicijske kompanije International Petroleum Investment Company (IPIC) iz Ujedinjenih Arapskih Emirata te 0,3% udjela vlastitih dionica.

Temeljni kapital se u potpunosti sastoji od redovnih dionica, a zbog primjene pravila po principu jedna dionica – jedan glas ne postoje serije dionica koje nose posebna prava. Sporazum o konzorciju između dva većinska dioničara, ÖBIB-a i IPIC-a, sadrži utvrđene dogovore o koordiniranom djelovanju i restrikcijama u vlasničkoj strukturi. (Annual Report 2015) Na sljedećem grafikonu 5-2. se može vidjeti vlasnička struktura Grupe OMV.



Slika 5-2. Vlasnička struktura u Grupi OMV (Annual Report, 2015)

## **6. SWOT ANALIZA POSLOVANJA NAFTNIH KOMPANIJA**

SWOT analiza je metoda za analizu pomoću koje se analizira poslovna strategija poduzeća kroz četiri faktora, snage i slabosti (unutarnji čimbenici), te prilike i prijetnje (vanjski čimbenici).

SWOT analizom se uz razmatranje sadašnjih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji stavljaju u odnos unutarnja i vanjska okolina poduzeća. Ova četiri aspekta značajno utječu na poslovanje i treba ih promatrati u njihovoj međuzavisnosti. Njihova analiza pomaže boljem razumijevanju postojećeg stanja i mogućnosti, pa se kroz proces strateškog upravljanja mogu odrediti mjere potrebne za nadilaženje slabosti i opasnosti, ali i za razvoj snaga kojima se povećavaju prilike. Na taj način mogu se postići bolji uvjeti poslovanja za poduzeća. (Štahan 2015)

### **6.1. SWOT analiza na primjeru INA Grupe**

INA Grupa je najveća naftna kompanija u Republici Hrvatskoj te se u snage mogu uvrstiti njena prepoznatljivost i dugogodišnja tradicija naftnog poslovanja. Prepoznatljivost tvrtke je također jedna od snaga kompanije kao i posjedovanje proizvodnih polja i rafinerija. Prednost je također činjenica da nema ozbiljnije konkurencije u Hrvatskoj u proizvodnji i preradi nafte. Slabost joj je zastarjela tehnologija, posebice u rafinerijama uz česte ekološke probleme štetnog djelovanja na okoliš. Slabost se očituje i u aferi s mađarskom naftnom kompanijom Grupom MOL zbog korupcije kod predaje upravljačkih prava INA-e svom trenutnom većinskom vlasniku Grupi MOL. Među slabostima treba istaknuti i gubljenje svih istražnih licenci što nije dobar podatak za kompaniju kojoj je glavni generator prihoda i najveća snaga sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina.

Prijetnja je dolazak konkurencije novih naftnih poduzeća na domaće tržište. Prijetnjom se mogu smatrati trenutne krize i arbitražni spor između Grupe MOL i INA Grupe, kao i status rafinerija u Sisku i Rijeci te njihovog potencijalnog zatvaranja čime INA Grupa gubi pogone za preradu ugljikovodika, a za posljedicu nosi gubitak poslova i potencijalno nezadovoljstvo

radnika uzrokujući nestabilne uvjete za poslovanje. Slabljenje gospodarstva Republike Hrvatske i trenutni trend depopulacije države je prijetnja zbog smanjenja kupovne moći građana kao i smanjenja broja potrošača. Prilika je razrješenje sudskog spora između Grupe MOL i INA Grupe kao faktora stabilizacije budućeg poslovanja INA Grupe gdje joj se mogu vratiti upravljačka prava te samostalno donošenje poslovnih odluka. Prilika je i program zapošljavanja za mlade Growww u kojem INA Grupa dobiva sposobne i obrazovane mlade ljude koji mogu pomoći kompaniji u gradnji prosperitetnije budućnosti. U sljedećoj tablici 6-1. mogu se vidjeti bitne stavke SWOT analize.

Tablica 6-1. SWOT analiza INA Grupe

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznatljivost</li> <li>• Dugogodišnja tradicija</li> <li>• Posjedovanje proizvodnih polja i rafinerija</li> <li>• Slaba konkurencija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stara tehnologija</li> <li>• Spor s Grupom MOL</li> <li>• Gubitak istražnih licenci</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivan ishod spora s Grupom MOL</li> <li>• Growww program zapošljavanja</li> <li>• Odnos prema dobavljačima i potrošačima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolazak konkurenata</li> <li>• Gubitak rafinerija</li> <li>• Iscrpljivanje izvora</li> <li>• Depopulacijski trend u državi</li> </ul>

## 6.2. SWOT analiza na primjeru Grupe MOL

Snage Grupe MOL mogu se u sadašnjem trenutku gledati iz mnogo perspektiva. Prvotno „*downstream*“ kompanija, izgradila je kvalitetnu infrastrukturu u smislu posjedovanja 4 rafinerije visokog nelsonovog indeksa kvalitete (engl. *Nelson complexity index* - NCL), gdje veći indeks označava napredniju i kvalitetniju rafineriju. Snaga Grupe MOL je u snažnom i učinkovitom plinskom sektoru s čime osnažuju marketinšku učinkovitost tog sektora. Sektor istraživanja i proizvodnje nafte je također jedna od snaga zbog modernog i raznovrsnog portfelja tog sektora uz poslovne aktivnosti u 12 stranih zemalja. Slabosti Grupe leže u čestim ekološkim problemima izlivanja nafte što može ugroziti ugled kompanije, pravnim sporom s Grupom INA oko upravljačkih prava te neuspjelim projektom izgradnje Nabucco plinovoda okončanog 2013. godine koji je trebao ojačati austrijsku transportnu plinsku mrežu i osigurati sigurnu dobavu plina iz Bliskog Istoka i Kaspijske regije državama Srednje i Zapadne Europe.

Prijetnja Grupi MOL može biti činjenica da je konkurencija među energetske kompanijama u toj regiji velika što negativno može utjecati na financijski profit te nepovoljne operativne marže. Poslovanje izvan Mađarske države može biti prijetnja zbog nestalnosti cijena nafte, plina i naftnih derivata što može ugroziti profit Grupe. Prilike Grupe MOL se očitavaju ulaskom u proizvodnju električne energije što može biti dobar poslovni potez kod dugoročnog poslovnog planiranja te investiranje u petrokemijsku industriju koja može dovesti do uspješnih poslovnih rezultata. U sljedećoj tablici 6-2. mogu se vidjeti bitne stavke SWOT analize.

Tablica 6-2. SWOT analiza Grupe MOL

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posjedovanje kvalitetnih i modernih rafinerija</li> <li>• Kvalitetna infrastruktura plinskog sektora</li> <li>• Posjedovanje proizvodnih polja i rafinerija</li> <li>• Prisustvo u 12 zemalja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekološki problemi</li> <li>• Spor s Grupom INA</li> <li>• Neuspješna izgradnja Nabucco plinovoda</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivan ishod spora s Grupom MOL</li> <li>• Growww program zapošljavanja</li> <li>• Nadolazeći mladi stručnjaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velika konkurencija</li> <li>• Rizik poslovanja u stranim zemljama zbog nestalnosti cijena nafte, plina i naftnih derivata</li> </ul>

### 6.3. SWOT analiza na primjeru Grupe OMV

Gledajući snage Grupe OMV može se ustvrditi da je 30 000 zaposlenika u 30 zemalja uz snažnu i sigurnu tržišnu poziciju u matičnoj državi Austriji jedan od glavnih argumenata snage kompanije. Snaga im također leži u snažnoj naftno preradbenoj i petrokemijskoj industriji tj. *downstreamu*, u regiji s koja je velik energetska potrošač (Centralna i Istočna Europa). Vlasnička prava nad kompanijama Petrom i Petrol Ofisi im je donijela praktički kontrolu tržišta u Rumunjskoj i Turskoj te ih učinila vodećom energetska kompanijom u Centralnoj Europi što je očiti pokazatelj snage. Slabosti im leže u činjenici da su jako zavisni od Europskog tržišta te im čini poslovanje ovisnima o političkim i ekonomskim previranjima u Europi. Kao slabost se također može navesti opadanje rezervi ugljikovodika koji se nedovoljno nadomještavaju tercijarnim metodama što može ugroziti poslovno napredovanje kompanije.



Prijetnje su slične kao i kod Grupe MOL, u smislu jake konkurencije između energetske kompanije u toj regiji, te nedovoljno vrijedne istražne koncesije diljem svijeta gdje ih druge kompanije u smislu preuzimanja bogatijih koncesija i novih tržišta mogu poslovno nadmašiti i tako im ugroziti financijski rast. Prijetnja leži i u ovisnosti o ekonomskom stanju Europskih zemalja sa kojima najviše posluju te na taj način riskiraju smanjenje profita kompanije u budućnosti ako potrošačka moć u Europi opadne. Prilike su im unaprjeđenje integriranog modela poslovanja kompanije čime će se za većinu usluga moći osloniti na sebe te tako poboljšati financijsku preraspodjelu. Prilika je i ulazak u poslovne aktivnosti s proizvodnjom električne energije izgradnjom toplinskih elektranu pokretanih otpadnom toplinom dovedene sa turbina koje pokreću plinske kompresore i elektranama na plinski pogon.

Tablica 6-3. SWOT analiza Grupe OMV

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 000 zaposlenika u 30 zemalja</li> <li>• <i>Downstream</i> sektor</li> <li>• Preuzimanje Petrom i Petrol Ofisi kompanija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavisnost o europskom tržištu</li> <li>• Opadanje rezervi ugljikovodika uz nepovoljan omjer nadomještanja tercijarnim metodama</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unaprjeđenje integriranog modela poslovanja</li> <li>• Proizvodnja električne energije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaka konkurencija u regiji</li> <li>• Potencijalno gubljenje vrijednih istraživačkih licenci</li> <li>• Gubitak novih tržišta</li> </ul>

## 7. FINANCIJSKI I OPERATIVNI PREGLED POSLOVANJA INA GRUPE, GRUPE MOL I GRUPE OMV U RAZDOBLJU 2012./2015.

### 7.1. Ključni financijski i operativni pokazatelji INA Grupe u razdoblju 2012./2015.

U poglavlju će biti prikazani financijski i operativni podaci poslovnih rezultata INA Grupe pri čemu su korištena godišnja izvješća INA Grupe u razdoblju od 2013. do 2015. godine.

Prije iznošenja podataka o financijskom i operativnom stanju INA Grupe, prikazat će se osnovni ekonomski pojmovi koji će se koristiti u ovom poglavlju uz koje će se raditi analiza poslovanja Grupe: (FININFO)

- Bilanca - izvještaj o financijskom položaju poduzeća koji sustavno prikazuje imovinu, obveze te kapital i rezerve (vlasničku glavnica) poduzeća na određen dan. Ona se sastoji od aktive koju čini imovina poduzeća i pasive koja sadržava obveze te kapital i rezerve. Dok aktiva predstavlja imovinu poduzeća, pasiva predstavlja izvore financiranja te imovine. Ti izvori mogu biti vlastiti (kapital i rezerve) ili tuđi (obveze, krediti i dr.). Iz ovog odnosa proizlazi nužnost ravnoteže aktive i pasive u bilanci što možemo izraziti formulom:  $imovina = obveze + kapital\ i\ rezerve$ .
- EBIT - (*engl. earnings before interest and taxes*) je dobit prije kamata i poreza, odnosno razlika između poslovnih prihoda i rashoda. Dobit prije kamata i poreza može se izračunati i kao dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) umanjena za trošak amortizacije.
- EBITDA – (*engl. earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*) je dobit prije kamata, poreza i amortizacije, odnosno razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda društva koji ne uključuju trošak amortizacije.
- Proračun kapitalnih izdataka ili CAPEX – (*engl. Capital expenditure budget*) je vrsta financijskog proračuna koji planira buduće investicije u osnovna sredstva kao što su novi pogoni, strojevi, zgrade, zemljišta itd. koji će se otplaćivati u dužem vremenskom razdoblju. Ovaj proračun pokazuje na koji će način buduće investicije utjecati na

raspodjelu novčanih fondova i hoće li budući prihodi biti dovoljni da pokriju sve kapitalne izdatke i godišnje operativne izdatke.

U sljedećoj tablici su prikazani osnovni podaci o poslovanju INA Grupe.

Tablica 7-1. Pregled osnovnih podataka INA Grupe (INA, 2015)

EBITDA	2664 milijuna kuna
Godišnja proizvodnja	6 502 580 m <sup>3</sup>
Rezerve ugljikovodika (2P)	33 864 924m <sup>3</sup>
Kapacitet rafinerija u Rijeci i Sisku	6,7 milijuna tona godišnje
Broj zaposlenika	11256
Broj benzinskih postaja	438

Što se tiče poslovanja u narednim godinama kompanije, mnogo je izazova s kojima će se INA Grupa suočiti u 2016. godini. Na prvom mjestu je niska cijena nafte koja će izravno utjecati na profitabilnost INA-inog segmenta djelatnosti Istraživanje i proizvodnja. To je segment poslovanja na koju je INA Grupa pretežno orijentirana gdje su 2012. godine počeli sa ulaganjima u istraživanje i proizvodnju domaćih polja u kopnenom dijelu Hrvatske i Jadranu, a onda se u drugoj polovici 2014. godine dogodio pad cijena nafte što je negativno utjecalo na financijsku situaciju Grupe.

U takvim okolnostima profitabilnost INA-inog rafinerijskog poslovanja postaje još važnija pa je potreba daljnjih unapređenja, modernizacije i povećanja konkurentnosti u tom segmentu poslovanja neophodna.

#### 7.2.1. Rezultati poslovanja u 2012. godini

Prethodne četiri godine INA Grupa zbog lošijeg ekonomskog stanja tržišta na kojima posluje, nalazi se u nezahvalnoj okolini smanjene potražnje tržišta za naftom, njenim derivatima i prirodnim plinom. Još jedan problem predstavlja opadanje prihoda zbog nedostatka poslovnih aktivnosti radi krize u Siriji. EBITDA je 27% manja nego prethodne

godine te je na razini od 5 milijardi kuna, dok je neto dobit 1,9 milijardi kuna što je 28% manje nego prethodne godine.

INA Grupa je 2012. godine u strategiji poslovanja donijela odluku o značajnim ulaganjima i naglasku na istraživanje i proizvodnju, s naglaskom na domaća polja i modernizaciju maloprodajne mreže. Taj navod potvrđuje podatak da su ulaganja u istraživanje i proizvodnju domaćih polja sa prošlogodišnjih 187 milijuna kuna narasla na 558 milijuna kuna, te sa 106 milijuna kuna na 229 milijuna kuna kod modernizacije maloprodajne mreže.

U sektoru istraživanja i proizvodnje EBITDA je iznosila 5,6 milijarde kuna što je 31% manje nego prethodne godine, no takav rezultat je posljedica nedostatka prihoda iz Sirije koji su u 2011. godini iznosili 2,3 milijardi kuna, a 2012. godine su izostali. Cjelokupna proizvodnja je ukupno 35% niža u odnosu na prethodnu godinu, ponajviše zbog navedene krize u Siriji i smanjene proizvodnje iz podmorja. Proizvodnja prirodnog plina je 33% niža ponajviše zbog prirodnog pada proizvodnje, dok je uvoz prirodnog plina na godišnjoj razini u porastu od 29%.

Sektor rafinerije i marketing zabilježio je povećanje razine EBITDA-e u iznosu od 654 milijuna kuna u odnosu na prošlogodišnjih 366 milijuna kuna. Nekoliko je razloga poboljšanog rezultata od kojih treba izdvojiti porast prodaje motornih goriva od 6,4%, proizvodnja rafinerija je prilagođena zahtjevima potražnje te značajno veće rafinerijske marže. Problem predstavlja pad potražnje za benzinom i dizelom prethodne četiri godine zbog slabije potrošačke moći građana. Sektor trgovine na malo je zabilježio EBITD-u u iznosu od 148 milijuna kuna što je povećanje od 6% u odnosu na prošlu godinu unatoč nepovoljnom vanjskom okruženju.

## 7.2.2. Rezultati poslovanja u 2013. godini

Nepovoljno stanje gospodarstva rasta u Hrvatskoj i na ostalim važnim tržištima na kojima INA Grupa posluje su negativno utjecale na rezultate poslovanja grupe u 2013. godini. EBITDA INA Grupe iznosila je 3,7 milijardi kuna što je 20% manji iznos nego što je to bio u 2012. godini. Takvo stanje EBITDA-e je posljedica smanjenja proizvodnje ugljikovodika u sektoru Istraživanje i proizvodnja nafte i plina i 3% niže cijene nafte u odnosu na prethodnu godinu.

U sektoru Istraživanja i proizvodnje plina zbog niže prosječne cijene ugljikovodika, kao i smanjenja ukupne proizvodnje ugljikovodika zbog istrošenosti domaćih polja, EBITDA je iznosila 5,04 milijardi kuna, što je za 321 milijuna kuna niže od rezultata prethodne godine. Ukupna proizvodnja ugljikovodika je niža 17% u odnosu na prošlu godinu. Pozitivna stvar je to što je pad proizvodnje od 9%, koliko je iznosio 2010. godine, uspješno zaustavljen na 2%. U narednim godinama INA Grupa će ostvariti i povećanje razine proizvodnje ugljikovodika. Pozitivan rezultat u 2013. godini je 31% manji uvoz plina, kao i nepovoljne cijene plina koje negativno kompenziraju tu stavku i prouzrokuju otežano poslovanje sektora. Nastavak EOR projekta u Ivanić – Žutici i projekt Međimurje su pokazatelji aktivnih projekata koji imaju za cilj ublažavanje prirodnog pada proizvodnje.

Segment Rafinerije i marketinga uključujući trgovinu na malo je ostvario EBITD-u u iznosu gubitka od 164 milijuna kuna, što je za 321 milijuna kuna više od rezultata prošle godine. Rezultat tog pozitivnog ishoda u odnosu na prošlu godinu je smanjenje rafinerijskih marži, rad rafinerija je prilagođen potražnji, porast izvoza u Bosnu i Hercegovinu je također pridonio boljem stanju nego 2012. godine, kao i povećanje prodaje motornih goriva.

### 7.2.3. Rezultati poslovanja u 2014. godini

U drugoj polovici godine došlo je do velikog pada cijena i to je jedna od najbitnijih stavki negativnih poslovnih rezultata INA Grupe u 2014. godini. EBITDA bez jednokratnih stavki je iznosila 3,3 milijarde kuna, a to je za 16% lošiji rezultat u donosu na prethodnu godinu. Povećane aktivnosti sektora Istraživanje i proizvodnja rezultirali su većom proizvodnjom sirove nafte prvi puta nakon više od deset godina. Proizvodnja plina je pala za 8% zbog čega je ukupna proizvodnja rezultirala smanjenjem od 4%.

U sektoru Istraživanja i proizvodnje EBITDA je iznosila 3,73 milijarde kuna. To je za 1,08 milijardi kuna manje nego 2013. godine. Smanjenje cijena prirodnog plina za kućanstva kao i povećanje stope naknade za eksploataciju s 5% na 10% je rezultiralo nižom prosječnom cijenom ugljikovodika. Prisutan je pad proizvodnje prirodnog plina u podmorju i na kopnu, te pad proizvodnje kondenzata u odnosu na prethodnu godinu. Pozitivan rezultat je povećanje proizvodnje sirove nafte za 5% u odnosu na 2013. godinu.

Sektor Rafinerije i marketinga koja uključuje i trgovinu na malo također bilježi lošija ostvarenja u odnosu na 2013. godinu. Učestalija kontrola troškova kao i brže reakcije na promjene tržišnih prilika su bili jedni od prioriteta sektora u 2014. godini. Doprinos Croscia je rezultirao povećanjem EBITDA-e za 439 milijuna kuna, gdje je gubitak od 274 milijuna u 2013. došao na razinu od 165 milijuna kuna u 2014. Viši prihodi u odnosu na usluge, kvalitetnija iskorištenost kapaciteta, niži troškovi održavanja kao i remont bušačke opreme su rezultat viših prihoda Croscia.

#### 7.2.4. Rezultati poslovanja u 2015. godini

Cijena nafte koja je naglo pala u drugoj polovici 2014. godine na 50 dolara po barelu, a prije toga je bila na razini u prosjeku od 100 dolara, predstavlja stanovit problem INA Grupe koja je pretežno orijentirana na istraživanje i proizvodnju nafte i plina. Negativne stavke prepolovljenih cijena nafte umanjuju napori kompanije u vidu povećane proizvodnje ugljikovodika u odnosu na prošle godine, jačanje američkog dolara u odnosu na kunu, poboljšanje okruženja u poslovanju rafinerija pošto situacija niskih cijena nafte pogoduje rafinerijskom dijelu poslovanja. Neto gubitak društva je manji nego u 2014. godini, a iznosi 1,41 milijardu kuna. Problem predstavljaju jednokratne stavke koje pridonose gubitku, a iznose 1,47 milijardi kuna. Pod jednokratnim stavkama se misli na smanjenu vrijednosti imovine u sektoru Istraživanja i proizvodnje zbog slabljenja cijena nafte kao i daljnjeg nastavka krize u Siriji odakle je INA Grupa imala svoje prihode, ali su zbog rata obustavljeni. Bez uključenih jednokratnih stavki bi rezultat bio na pozitivnoj razini u iznosu od 58 milijuna kuna.

Ulaganje u sektor Istraživanja i proizvodnje u vidu puštanja u rad novih polja, remontom bušotina i optimiziranjem proizvodnje, rezultiralo je povećanjem proizvodnje ugljikovodika, čime se prekinuo niz prirodnog pada proizvodnje u prethodnim godinama. Porast u proizvodnji domaće nafte je posebno vidljiv te iznosi 20%. Također, svi ti rezultati su postignuti unatoč činjenici da INA trenutno ne raspolaže istražnim licencama.

Prvi put nakon pet godina, sektor Rafinerije i marketing koji uključuje i trgovinu na malo je ostvarila EBITDA bez jednokratnih stavki, dobit od 307 milijuna kuna. To je posljedica porasta rafinerijskih marži zbog većih količina obrade, veće prodaje na važnim tržištima kao i uloženi napora u dijelu poslovanja koji se odnosi na optimizaciju. Sve je to postignuto sa stabilnim rezultatima Trgovine na malo u kojoj se radilo na poboljšanju operativnog modela.

Napomena je da će tablično prikazani financijski i operativni rezultati poslovanja biti prikazani u poglavlju koji analizira temeljne djelatnosti INA Grupe, sektor Istraživanje i proizvodnje i sektor Rafinerije i marketing koji uključuje Trgovinu na malo.

### 7.3. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina

#### 7.3.1. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnja

U sljedećem poglavlju će biti prikazani financijski i operativni rezultati sektora istraživanja i proizvodnje za koji su korištena godišnja izvješća INA Grupe za razdoblje od 2012. do 2015. godine. Napomena je da sve stavke napisane u zagradama znače financijski gubitak Društva.

Tablica 7-2. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnja (INA, 2012, 2013, 2014, 2015)

	2012.	2013.	2014.	2015.
Prihodi (mil. HRK)	29 895	10526	6732	4970
EBITDA (mil. HRK)	4 578	5035	3739	3150
EBITDA bez jednokratnih stavki (mil. HRK)	4 963	5035	3739	3212
Dobit iz osnovne djelatnosti (mil. HRK)	1 356	1521	961	372
Dobit iz osnovne djelatnosti bez jednokratnih stavki (mil. HRK)	2 863	3025	2565	1376
CAPEX ili kapitalna ulaganja (mil. HRK)	1 300	1396	1102	840

U 2013. godini uslijed niže prosječne cijene ugljikovodika kao i smanjenja ukupne proizvodnje ugljikovodika zbog prirodnog iscrpljivanja domaćih polja na kopnu i moru, EBITDA je iznosila 5,04 milijardi kuna, što je za 321 milijuna kuna manje nego prethodne godine. Smanjeni uvoz prirodnog plina za 31% i smanjenje operativnih troškova uslijed poboljšanja internih učinkovitosti su pozitivne stavke u poslovanju.



Tijekom 2014. godine su se događale negativne promjene u vanjskom okruženju poslovanja INA Grupe, sa naglaskom na nagli pad cijena nafte u drugoj polovici 2014. godine. Promjene u regulatornom okruženju su također negativno pridonijele poslovanju od čega je bitno spomenuti porast stope naknade za eksploataciju s prijašnjih 5% na 10%. EBITDA je iznosila 3,73 milijarde kuna, što je pad od 23% u odnosu na 2013. godinu. Ukupna proizvodnja prirodnog plina je za 7,8% manja nego prethodne godine, dok je proizvodnja nafte porasla 5% u odnosu na razinu iz 2013. godine. Što se tiče proizvodnje nafte u stranim zemljama, u 2014. godini proizvodnja egipatske nafte je veća za 8,1% u odnosu na prethodnu godinu, dok je u Angoli na godišnjoj razini 4,4% niža zbog prirodnog pada proizvodnje.

Negativan utjecaj niskih cijena nafte je i u 2015. godini pridonosio nepovoljnim rezultatima poslovanja INA Grupe. EBITDA je bez jednokratnih stavki iznosila 3,21 milijardi kuna, što je za 527 milijuna kuna manje u odnosu na 2014. godinu. Ti pokazatelji su posljedica niske cijene nafte, smanjene cijene prirodnog plina za kućanstva i sve jačeg utjecaja konkurencije zbog koje se stvara okružje za smanjenje cijena. Smanjenje cijena nafte za 47% u odnosu na 2014. godinu je uzrokovalo negativan rezultat poslovanja od 1,62 milijarde kuna kod prodaje sirove nafte. Smanjenju negativnih čimbenika je pridonijelo povećanje proizvodnje nafte u domaćoj i međunarodnoj proizvodnji.

### 7.3.2. Operativni rezultati sektora Istraživanje i proizvodnja

Tablica 7-3. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja (INA, 2013, 2014, 2015)

	2012.	2013.	2014.	2015.
<b>DNEVNA PROIZVODNJA SIROVE NAFTE (boe/dan)</b>	12 296	11617	12142	13974
Hrvatska	8 792	8608	8931	10674
Egipat	1 909	1881	2034	2093
Angola	1 486	1128	1177	1207
<b>DNEVNA PROIZVODNJA PLINA (boe/dan)</b>	33 025	26198	24166	24967
Hrvatska – podmorje	15 768	11897	11136	12202

Hrvatska – kopno	14 978	14301	13030	12765
<b>DNEVNA PROIZVODNJA KONDENZATA (boe/dan)</b>	<b>3 235</b>	<b>2365</b>	<b>2097</b>	<b>1916</b>
Hrvatska	2 537	2365	2097	1916
<b>UKUPNA PROIZVODNJA UGLJIKOVODIKA (boe/dan)</b>	<b>48 555</b>	<b>40180</b>	<b>38405</b>	<b>40857</b>

Tablica 7-4. Operativni rezultati sektora istraživanje i proizvodnja, SI sustav jedinica (INA, 2013, 2014, 2015)

	2012.	2013.	2014.	2015.
<b>DNEVNA PROIZVODNJA SIROVE NAFTE (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>1954,9</b>	<b>1847</b>	<b>1930,4</b>	<b>2221,7</b>
Hrvatska	1397,8	1368,6	1419,9	1697
Egipat	303,5	299,1	323,4	332,8
Angola	236,2	179,3	187,1	191,9
<b>DNEVNA PROIZVODNJA PLINA (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>5250,5</b>	<b>4165,1</b>	<b>3842,1</b>	<b>3969,4</b>
Hrvatska – podmorje	2506,9	1891,5	1770,5	1940
Hrvatska – kopno	2381,3	2273,7	2071,6	2029,5
<b>DNEVNA PROIZVODNJA KONDENZATA (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>514,3</b>	<b>376</b>	<b>333,4</b>	<b>304,6</b>
Hrvatska	403,3	376	333,4	304,6
<b>UKUPNA PROIZVODNJA UGLJIKOVODIKA (m<sup>3</sup>/d)</b>	<b>7719,6</b>	<b>6388,1</b>	<b>6105,9</b>	<b>6495,8</b>

## 7.4. Rafinerije i marketing

U sljedećem poglavlju su prikazani financijski i operativni rezultati sektora rafinerije i marketing za koji su korištena godišnja izvješća INA Grupe u razdoblju od 2012. do 2015. godine.

### 7.4.1. Financijski rezultati sektora rafinerije i marketing uključujući trgovinu na malo

Tablica 7-5. Financijski rezultati sektora rafinerije i marketing uključujući trgovinu na malo (INA, 2013, 2014, 2015)

	2012.	2013.	2014.	2015.
Prihodi (mil. HRK)	19 704	20137	18222	14831
EBITDA (gubitak) (mil. HRK)	(417)	(287)	(1313)	(575)
EBITDA (gubitak) bez jednokratnih stavki (mil. HRK)	(366)	(210)	(1194)	(410)
Dobit(gubitak) iz osnovne djelatnosti (mil. HRK)	(1 833)	(1829)	(2499)	(1325)
Dobit (gubitak) iz osnovne djelatnosti bez jednokratnih stavki (mil. HRK)	(1 132)	(1106)	(1925)	(1009)
CAPEX ili kapitalna ulaganja (mil. HRK)	228	457	1102	840

U 2013. godini gubitak iz osnovnih djelatnosti koji ne uključuju jednokratne stavke je iznosio 1,24 milijarde kuna, što je u usporedbi s 2012. godinom smanjenje gubitka u iznosu od 143 milijuna kuna. EBITDA je iznosila gubitak od 164 milijuna kuna, što je za 254 milijuna kuna bolji rezultat nego prethodne godine. Pritisak nižih rafinerijskih marži je također utjecao na EBITDA rezultat. Pozitivne stavke u sektoru Rafinerije i marketinga su bile rezultat porasta izvoza u Bosnu i Hercegovinu i Sloveniju, povećanje prodaje motornih goriva te optimizacija proizvodnih kapaciteta gdje je rad rafinerija prilagođen potražnji.

U drugoj polovici 2014. godine je uslijedio nagli pad cijena nafte te je jedna od posljedica bio iznos EBITDA-e u gubitku od 1,18 milijardi kuna ne uključujući jednokratne stavke. Problem je također predstavljao i požar na kotlu sisačkog DC postrojenja u 2013. godini

kao i problem u proizvodnje FCC postrojenja kod obje rafinerije. Negativni rezultati sektora su bili prisutni i zbog 5% niže prosječne rafinerijske marže kao i već spomenuti problemi zbog prekida proizvodnje u obje rafinerijame. Pozitivna strana poslovanja je da se prodajna struktura poboljšala usred povećanja udjela motornih goriva i smanjenja udjela loživog ulja te je povećana maloprodajna marža goriva. Vanjsko okruženje također nije povoljno za poslovanje sektora i zbog slabije kupovne moći građana gdje je opskrbljivanje maloprodaje bilo na nižoj razini te je zbog toga bila prisutna i manja prodaja. Količine prodaje segmenta Trgovina na malo su iznosile 994 kt, što je za 2% niži rezultat u odnosu na 2013. godinu. Rezultat toga je već spomenuta slabija kupovna moć građana kao i posljedice poplava koje su se dogodile u 2014. godini.

Povoljnije rafinerijske marže kao i više razine prerade su bili jedni od glavnih razloga poboljšanja poslovnih rezultata sektora Rafinerije i marketing u 2015. godini. EBITDA bez jednokratnih stavaka iznosila je 307 milijuna kuna što je bilo poboljšanje u odnosu na 2014. godinu. Također, rezultatu povoljnijeg poslovanja sektora je pridonijeo i pad prosječne cijene Brent nafte od prijašnjih 99 USD/bbl, na 52 dolara po USD/bbl, te takva situacija rezultira nižim troškovima osobne potrošnje. Nadalje, pozitivni utjecaj je bio i u visokoj stopi iskoristivosti rafinerijskih postrojenja, optimizacijom kod strukture sirovina, povećanom prodajom, poboljšanom količinom izvoza u Sloveniju te nižim operativnim troškovima. Prodaja segmenta Trgovina na malo je iznosila 996 kt, što je 2 kt bolji rezultat nego 2014. godine.

Tablica 7-6. Operativni rezultati sektora rafinerije i marketing uključujući trgovinu na malo (INA, 2013, 2014, 2015)

	2012.	2013.	2014.	2015.
<b>Rafinerijska prerada (000 t)</b>				
Domaća nafta	496	433	394	553
Uvozna nafta	2 448	2427	1880	2212
Kondenzat	113	96	102	85
Ostala sirovina	1 009	750	749	673
<b>Ukupna rafinerijska proizvodnja (000 t)</b>	<b>4 065</b>	<b>3707</b>	<b>3125</b>	<b>3523</b>

<b>Rafinerijska proizvodnja (000 t)</b>				
UNP	236	209	190	210
Motorni benzini	1 164	1068	824	946
Dizel	1 334	1268	1022	1130
Plinska ulja	181	193	107	144
Petroleji	97	109	107	105
Primarni benzin	61	27	33	52
Lož ulja	440	419	358	389
Bitumen	26	38	3	0
Ostali proizvodi	(6)	(56)	86	108
<b>Ukupno</b>	<b>3 532</b>	<b>3274</b>	<b>2728</b>	<b>3085</b>
Rafinerijski gubitak	26	23	22	29
Vlastita potrošnja	507	410	374	409
Ukupna rafinerijska proizvodnja	4 065	3707	3125	3523
<b>Prodaja rafinerijskih proizvoda po zemljama (000 t)</b>				
Hrvatska	1 828	1877	1756	1790
BiH	485	509	510	523
Slovenija	38	327	151	183
Ostala tržišta	1 090	844	867	1126
<b>Ukupno</b>	<b>3 440</b>	<b>3467</b>	<b>3284</b>	<b>3622</b>
<b>Prodaja rafinerijskih proizvoda po proizvodima (000 t)</b>				
UNP	259	231	214	238
Motorni benzini	981	955	844	940
Dizel	1 321	1394	1415	1465
Plinska ulja	154	164	146	172
Petroleji	117	124	128	127
Primarni benzin	60	30	37	49
Lož ulja	402	418	366	394
Bitumen	57	57	40	37
Ostali proizvodi	90	95	95	199

Ukupno	3 440	3467	3284	3622
Od čega: prodaja prema Trgovini na malo	1 026	1019	994	996

## 7.5. REZULTATI POSLOVANJA GRUPE MOL

### 7.5.1. Rezultati poslovanja u 2012. godini

U 2012. godini EBITDA Grupe MOL je iznosila 2,54 milijarde dolara, što je 7% niže nego 2011. godine. Taj lošiji rezultat je zaustavljanje generiranja prihoda iz Sirije zbog tamošnjih kriznih uvjeta. U 2012. godini značajan je podatak da je oko polovice prihoda Grupe MOL dolazilo izvan Mađarske države. Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina je posljednjih godina velika snaga Grupe MOL te otprilike 67% ukupne EBITDA-e im dolazi iz tog sektora.

U sektoru istraživanja i proizvodnje nafte i plina EBITDA je iznosila 1 786 USD-a, 14% manje nego prethodne godine. Razlog tom je već spomenut izostanak prihoda iz Sirije, te isključujući izostanak sirijske proizvodnje, proizvodnja ugljikovodika Grupe je pala 9% zbog starih i iscrpljenih polja Srednje i Istočne Europe i Rusije te povećanja udjela proizvodnje vode na hrvatskim poljima. Narednih godina pažnja Grupe u sektoru istraživanja i proizvodnje će biti usmjerena na kurdistansku regiju Iraka nakon nedavnih otkrića tri novih polja, ulazak u državu Kazahstan čija polja imaju procijenjene rezerve od 21 463 285 m<sup>3</sup> te će im proizvodnja s tih polja kompenzirati nedostatak proizvodnje iz Sirije te povećati razinu ukupne godišnje proizvodnje ugljikovodika.

U sektoru prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije EBITDA je iznosila 621 milijuna USD, na najvišoj razini od 2008. godine te za duplo veća od prethodne godine. Razlog tome su veće rafinerijske marže, jačanje američkog dolara te poboljšanje operativne učinkovitosti kod prodaje nafte i njenih derivata. Potražnja za motornim gorivima i petrokemijskim proizvodima je opala no to nije značajno utjecalo na cjelokupne zadovoljavajuće rezultate sektora. Fokus sektora je ostao na poboljšanju operativne

učinkovitosti kod prerade nafte, petrokemije i prodaje nafte i naftnih derivata te proširenju maloprodajne mreže u Srednjoj i Istočnoj Europi te nastavku modernizacije rafinerije u Rijeci.

#### 7.5.2. Rezultati poslovanja u 2013. godini

U 2013. godini EBITDA Grupe MOL je niža 9% nego prethodne godine što je posljedica 9% niže prosječne cijene ugljikovodika kao i zbog 10%-tnog pada proizvodnje u Hrvatskoj i Mađarskoj te velikog pada proizvodnje plina na Sjevernom Jadranu. Što se tiče sektora prerade nafte, prodaje nafte i njenih derivata i petrokemije poslovni rezultati su bolji nego prethodne godine zahvaljujući „*New Downstream Program*“ inicijativi, gdje se naglasak stavio na poboljšanje operativne učinkovitosti, povećanja proizvodnje i prodaje rafiniranih proizvoda te povećanju proizvodnje petrokemijskih proizvoda.

U sektoru istraživanja i proizvodnje EBITDA je 14% niža nego prethodne godine te iznosi 1 657 milijuna USD-a. Taj rezultat je posljedica 9% niže prosječne cijene ugljikovodika te zbog nižih cijena prirodnog plina u Mađarskoj i Hrvatskoj. Još jedna negativna strana poslovanja sektora je pad proizvodnje ugljikovodika većinom uzrokovanog padom proizvodnje prirodnog plina u Centralnoj i Istočnoj Europi. Također je Grupa MOL prodala polje ZMB u Rusiji, a izostankom proizvodnje u Siriji i prodajom ruskog polja logični su lošiji financijski rezultati i pad proizvodnje.

U sektoru prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije rezultati EBITDA-e su 4% veći nego prethodne godine te su na razini od 701 milijuna USD-a unatoč negativnom vanjskom okruženju niže prosječne cijene ugljikovodika i manjih rafinerijskih marži. Te negativne vanjske stavke je djelomično kompenziralo uspješno poslovanje petrokemijske industrije. Fokus ovog sektora ostaje na provođenju programa „*New Downstream Program*“ čime se orijentiraju na povećanje operativne učinkovitosti te se povećanje dobiti od 4% može zahvaliti i toj inicijativi.

### 7.5.3. Rezultati poslovanja u 2014. godini

2014. godina je bila izazovna za cjelokupnu industriju nafte i plina zbog velikog pada cijene ugljikovodika sa prosjeka od 100 dolara po barelu na prosječnu cijenu od 60 dolara po barelu. Razina EBITDA-e u 2014. godini je 2,18 milijarde USD-a, što je pad od 1% u odnosu na prethodnu godinu.

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina je zabilježio razinu EBITDA-e od 1 165 milijuna USD-a, 24% nižu nego 2013. godine. Razlog takvim rezultatima je niža ostvarena prosječna cijena ugljikovodika, pad proizvodnje na poljima u Hrvatskoj i Mađarskoj, prodaja ruskog polja ZMB te smanjene regulirane cijene plina u Hrvatskoj. Kapitalna ulaganja u ovom sektoru su dvostruko veća u odnosu na 2013. godinu, a polovica tih ulaganja se odnosi na kupnju istražnih licenci u Sjevernom Moru. Također se može istaknuti početak proizvodnje na polju Akri-Bijeel u kurdistanskoj regiji Iraka, izgradnja 52 proizvodnih i utisnih bušotina u ruskoj Baitugan regiji te otkriće novog nalazišta nafte na polju Rozhkovsky u Kazahstanu. Jedan od najvažnijih planova sektora je 10%-tno povećanje proizvodnje u narednoj 2015. godini.

Sektor prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije bilježi rast od 32% u odnosu na prethodnu godinu u razini od 874 milijuna USD-a. Razlog takvih uspješnih rezultata je 23%-tni rast petrokemijske proizvodnje, rast prodaje maloprodajne mreže, rast rafinerijskih marži kao i finaliziranje „*New Downstream Program*“ inicijative poboljšanja operativne učinkovitosti sektora koji je u provedbi treću godinu za redom. Ulaganja sektora u maloprodajnu mrežu rezultirala su akvizicijom 44 benzinske postaje u Republici Češkoj. Novi trogodišnji program „*Next Downstream Program*“ je stavljen na snagu ove godine, a čijom implementacijom se planira povećanje razine EBITDA-e od 1,3 – 1,4 milijardi USD-a do 2017. godine. Zaključno, pozitivni rezultati ovog sektora su očekivani pošto rafinerijsko poslovanje tradicionalno postiže bolje rezultate u uvjetima niskih cijena nafte koji se dogodio u drugoj polovici godine uzrokujući povećanje rafinerijske marže i niže operativne rafinerijske troškove.



#### 7.5.4. Rezultati poslovanja u 2015. godini

Cjelokupna industrija nafte i plina, uključujući Grupu MOL, suočila se s jednom od najtežih uvjeta poslovanja u posljednjih dva desetljeća. 2015. godina je bila godina obilježena izrazito niskim cijenama nafte, 70% niža nego na posljednjem cjenovnom vrhuncu u ljeto 2014. kada je u prosjeku iznosila oko 105 USD-a po barelu. Unatoč nepovoljnim vanjskim uvjetima, Grupa MOL je uspjela podignuti razinu EBITDA-e koja je iznosila 2,47 milijarde USD-a premašivši tako prošlogodišnje rezultate za 13%. Takvi rezultati su posljedica uspješnog poslovanja sektora prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije koji je bio glavni generator prihoda u 2015. godini donoseći oko 67% ukupne EBITDA-e Grupe MOL.

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina je zabilježio razinu EBITDA-e od 719 milijuna USD-a što je oko 38% niži rezultat nego prethodne godine, no to je i relativno dobar rezultat uzimajući u obzir 50%-otni pad prosječne cijene nafte. Nekoliko je i pozitivnih pokazatelja u ovom sektoru od kojih je rast proizvodnje u Centralnoj i Istočnoj Europi za 2% (rast ukupne proizvodnje od 7%) u odnosu na prošlu godinu, troškovi istraživačkih aktivnosti su se smanjili te slabljenje mađarske forinte od 20% u odnosu na američki dolar je kompenziralo učinke pada cijena nafte. Jedan od uspjeha sektora je i rast proizvodnje ugljikovodika na bušotinama od 20% u Hrvatskoj i 5% u Mađarskoj. Otegotna okolnost sektora 2015. godine je bila odluka hrvatske Vlade da INA Grupa smanji cijenu prodaje prirodnog plina HEP-u za 7% od 1. travnja te napuštanje polja Akri Bijeel u kurdistanskoj regiji Iraka gdje su izgubili prihode od 451 milijuna USD-a.

Grupa MOL je dokazala u 2015. godini da u sektoru prerade nafte, naftnih derivata i petrokemije ima učinkovitu i profitabilnu poslovnu platformu koja iskorištava prilike na tržištu, a da pritom ulaže u dugoročne poslovne ciljeve i gospodarski rast kompanije. EBITDA sektora je iznosila 1,65 milijardi USD-a, što je najviši rezultat sektora Grupe od osnutka kompanije. Vanjsko okruženje niskih prosječnih cijena nafte je pomoglo u ostvarenju ovako uspješnih rezultata, no taj rezultat je postignut i zahvaljujući naporima Grupe u vidu implementiranja novog „*Next Downstream Program*“ strategije radi poboljšanja operativne učinkovitosti, rasta rafinerijske proizvodnje, veće operativne raspoloživosti petrokemijske

industrije te poboljšanih rezultata maloprodajne mreže. Jedan od najvažnijih projekata Grupe MOL je spomenuta „*Next Downstream Program*“ strategija, koja je na snazi u razdoblju od 2015. do 2017. godine, a fokusira se na dugoročno unaprjeđenje održivosti kompanije s ciljem iskorištavanja prilika na tržištu, apsolviranjem unutarnjih i vanjskih izazova Grupe te unaprjeđenje imovinske i tržišne učinkovitosti uz predlaganje i provođenje novih strategija rasta kompanije. Već u prvoj, 2015. godini implementacije programa, zabilježen je rast EBITDA-e od 210 milijuna USD-a u odnosu na prethodnu godinu, a cilj programa je prihod EBITDA-e od ukupno 500 milijuna USD-a do kraja 2017. godine.

Na sljedećim tablicama će se prikazati rezultati poslovanja svakog sektora Grupe MOL u razdoblju od 2012. do 2015. godine.

Tablica 7-7. Financijski rezultati sektora istraživanje i proizvodnja (Integrated Annual Report, 2012, 2013, 2014, 2015)

	2012.	2013.	2014.	2015.
Prihod od prodaje (mil. USD)	3 456	2 719	2 489	1 521
EBITDA (mil. USD)	1 786	1 641	1 235	870
Dobit iz osnovne djelatnosti (mil. USD)	1 135	637	354	(1 638)
Kapitalni izdaci (mil. USD)	1 250	530	1 156	1 560

Tablica 7-8. Financijski rezultati sektora prerada nafte, prodaja naftnih derivata i petrokemija (Integrated Annual Report, 2012, 2013, 2014, 2015)

	2012.	2013.	2014.	2015.
Prihod od prodaje (mil. USD)	21 341	21 672	18 999	13 425
EBITDA (mil. USD)	621	485	428	1 340
Dobit iz osnovne djelatnosti (mil. USD)	10	(758)	(113)	942
Kapitalni izdaci (mil. USD)	437	332	660	1 560

## 7.6. REZULTATI POSLOVANJA GRUPE OMV

### 7.6.1. Rezultati poslovanja u 2012. godini

Sektor istraživanja i proizvodnje je zabilježio razinu EBIT-e od 2,82 milijarde EUR-a, što je 31% viši rezultat nego prethodne godine, većinom zahvaljujući uspješnoj operativnoj učinkovitosti u Libiji te povoljne vanjske uvjete poslovanja u vidu visoke prosječne cijene nafte od oko 100 dolara po barelu. Troškovi istraživanja su povećani 38%, a postotak pozitivnih nalazišta je na istoj (61%) razini kao i prethodne godine. Grupa OMV je ponovno aktivirala poslovne aktivnosti u Sjevernoj Africi i Bliskom Istoku podižući ukupnu proizvodnju ugljikovodika 6% u odnosu na 2011. godinu. Uspješne istraživačke aktivnosti su jedan od poslovnih vrhunaca 2012. godine. Istraživačka bušotina Domino-1 u Rumunjskoj koja se nalazi u Crnom Moru je najveće naftno nalazište u 2012. godini te ima potencijala pružiti stabilnost rumunjskoj energetske politici. Poslovni portfelj istraživanja i proizvodnje dodatno je ojačan akvizicijom dva polja, Aasta Hansteen i Edvard Grieg u Sjevernom Moru.

Tablica 7-9. Financijski rezultati sektora istraživanja i proizvodnji nafte i plina u 2012. godini (Annual Report, 2012)

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina	2012	2011	Δ
EBIT (mil. EUR)	2 824	2 154	31%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	1 598	2 066	(23)%
Godišnja proizvodnja (m <sup>3</sup> )	17 663 489	16 693 667	6%
Dokazane rezerve (m <sup>3</sup> ) na dan 31.12.2014.	177 747 801	180 132 610	(1)%

Sektor plina i proizvodnje električne energije bilježi razinu EBIT-e od 184 milijuna EUR-a, 23% nižom nego prethodne godine. Razlog tome su većinom visoke provizije nepovoljnih ugovora koji se odnose na transport i rezerviranje kapaciteta za prijevoz ukapljenog prirodnog plina. Sektor je nastavio pripreme plinske logistike razvijanjem novih transportnih kapaciteta te pripremanje poslovne okoline za planirani Nabucco plinovod. U sektoru proizvodnje električne energije je pokrenut projekt plinske elektrane u Brazi (Rumunjska) te je dovršena izgradnja plinske elektrane u Samsunu (Turska).

Tablica 7-10. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2012. godini (Annual Report, 2012)

Sektor plina i proizvodnje električne energije	2012	2011	Δ
EBIT (mil. EUR)	184	240	(23)%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	351	468	(25)%
Godišnja količina prodanog prirodnog plina (TWh)	437	272	60%
Godišnja količina električne energije isporučene potrošačima (TWh)	4,34	1,7	60%

Sektor rafiniranja i marketinga uključujući petrokemiju je zabilježio razinu EBIT-e od 488 milijuna EUR-a, što je za 101% viši rezultat nego 2011. godine. Taj pozitivan rezultat je posljedica viših rafinerijskih marži, uspješnom poslovanju petrokemijske industrije te značajnom doprinosu članice Grupe, kompaniji Petrol Ofisi. Jedna od važnijih poslovnih aktivnosti Grupe je bila i modernizacija Petrobrazi rafinerije. Visoke rafinerijske marže kao i povećana proizvodnja petrokemijske industrije su bili nosioci uspješnih rezultata sektora, no slabije ekonomsko stanje u regiji u drugoj polovici godine je spriječilo postizanje još boljih rezultata.

Tablica 7-11. Financijski rezultati sektora rafiniranja i marketinga u 2012. godini (Annual Report, 2012)

Sektor rafiniranja i marketinga	2012	2011	Δ
EBIT (mil. EUR)	488	243	101%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	435	575	(24)%
Godišnja prodaja rafinerijskih proizvoda (mil. tona)	30,23	30,98	(2)%
Godišnja prodaja sektora Marketing (mil. tona)	21,48	22,61	(5)%

## 7.6.2. Rezultati poslovanja u 2013. godini

Sektor istraživanja i proizvodnje bilježi razinu EBIT-e od 2,08 milijarde EUR-a, što je 26% niži rezultat nego prethodne godine. Razlog tome je pad proizvodnje u Libiji, prodaja polja Beryl i planirano zaustavljanje proizvodnje polja Schiehallion u Velikoj Britaniji, pad proizvodnje u Austriji i Novom Zelandu. Proizvodnja u ključnim državama (Rumunjskoj i Austriji) je održana na stabilnoj razini. Prvi put nakon kupnje rumunjske kompanije Petrom 2004. godine, u Rumunjskoj je zabilježen rast proizvodnje dvije godine za redom. Unatoč tome, lošija proizvodnja u Libiji i Novom Zelandu je uzrokovala lošiju ukupnu proizvodnju u odnosu na prethodnu godinu. Istraživačke aktivnosti su bile iznimno uspješne. Akvizicija novih polja u Sjevernom Moru te otkriće nafte u polju Wisting u Barentsovom Moru su pozitivne vijesti za buduće poslovanje sektora.

Tablica 7-12. Financijski rezultati sektora istraživanja i proizvodnji nafte i plina u 2013. godini (Annual Report, 2013)

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina	2013	2012	Δ
EBIT (mil. EUR)	2 086	2 824	(26)%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	4 431	1 598	177%
Godišnja proizvodnja (m <sup>3</sup> )	16 693 667	17 663 489	(6)%
Dokazane rezerve (m <sup>3</sup> ) na dan 31.12.2014.	179 814 636	177 747 801	1%

Sektor plina i proizvodnje električne energije je bilježio razinu EBIT-e od 137 milijuna EUR-a, što je 25% niži rezultat nego prošle godine. To je posljedica nižih cijena plina i viših troškova skladištenja plina koji nisu bili dovoljno financijski kompenzirani ugovorima klijenata. Dio sektora koji se bavi nabavom, marketingom i prodajom sklopio je dugoročne ugovore o opskrbi plinom sa norveškom kompanijom Statoil i ruskom kompanijom Gazprom radi postizanja konkurentnije pozicije na tržištu. U sektoru proizvodnje električne energije je bitno spomenuti komercijalno puštanje u pogon plinske elektrane u Samsunu u Turskoj.

Tablica 7-13. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2013. godini (Annual Report, 2013)

Sektor plina i proizvodnje električne energije	2013	2012	Δ
EBIT (mil. EUR)	137	184	(25)%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	270	351	(23)%
Godišnja količina prodanog prirodnog plina (TWh)	425	437	(3)%
Godišnja količina električne energije isporučene potrošačima (TWh)	4,34	4,34	0%

Sektor rafiniranja i marketinga je zabilježio razinu EBIT-e od 462 milijuna EUR-a, što je nešto niži rezultat od prošlogodišnje razine EBIT-e od 488 milijuna EUR-a. Rezultati poslovanja su mogli biti znatno lošiji zbog niskih rafinerijskih marži, no uspješno poslovanje sektora marketinga je kompenziralo lošije rezultat rafinerijskog poslovanja. U 2013. godini Grupa OMV u ovom sektoru ima godišnju proizvodnju od 17.4 milijuna tona ugljikovodika i maloprodajnu mrežu od 4 200 benzinskih stanica u 11 država. Također jedan od bitnih podataka sektora je otpisivanje 45% udjela Grupe u Bayernoil rafineriji.

Tablica 7-14. Financijski rezultati sektora rafiniranja i marketinga u 2013. godini (Annual Report, 2013)

Sektor rafiniranja i marketinga	2013	2012	Δ
EBIT (mil. EUR)	462	488	(5)%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	493	435	13%
Godišnja prodaja rafinerijskih proizvoda (mil. tona)	31,48	30,23	4%
Godišnja prodaja sektora Marketing (mil. tona)	21,36	21,48	(1)%

### 7.6.3. Rezultati poslovanja u 2014. godini

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina je bilježio razinu EBIT-e u iznosu od 1,67 milijarde EUR-a, što je 20% niži rezultat nego prethodne godine. Prosječna postignuta cijena sirove nafte u USD/bbl je niža 9%, dok je prosječna postignuta cijena prirodnog plina u EUR-ima niža 13% uspoređujući sa cijenom iz 2013. godine. Proizvodnja u ključnim državama (Rumunjska i Austrija) je održana na stabilnoj razini dnevne proizvodnje ugljikovodika od 31 800 m<sup>3</sup> do 33 400 m<sup>3</sup>. Dnevna proizvodnja ugljikovodika u Norveškoj od 8000 m<sup>3</sup> je pokazatelj kako ta proizvodna regija postaje bitna za poslovanje Grupe. Istraživačke aktivnosti su 2014. godine bile manje uspješne nego prethodne godine no valja istaknuti otkrića nekoliko morskih i kopnenih nalazišta u Rumunjskoj te dovršena 3D seizmička istraživanja u Abu Dhabiu, Namibiji, Gabonu i Bugarskoj.

Tablica 7-15. Financijski rezultati sektora istraživanja i proizvodnje nafte i plina u 2014. Godini (Annual Report, 2014)

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina	2014	2013	Δ
EBIT (mil. EUR)	1 669	2 086	(20)%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	2 951	4 431	(33)%
Godišnja proizvodnja (m <sup>3</sup> )	17 949 667	16 693 667	8%
Dokazane rezerve (m <sup>3</sup> ) na dan 31.12.2014.	173 296 157	179 814 636	(4)%

Sektor plina i proizvodnje električne energije je zabilježio razinu EBIT-e od 101 milijuna EUR-a, što je 27% lošiji rezultat nego prethodne godine. Dio sektora koji se bavi opskrbom, marketingom i prodajom je postigao lošije rezultate većinom zbog smanjenog doprinosa rumunjskog i turskog tržišta. Ukupna prodaja prirodnog plina je veća za 14%. Plinski sektor je uspješno dovršio konsolidaciju transporta plina u Austriji te je to rezultiralo pozitivnim poslovnim pokazateljem većeg broja kratkoročnih transportnih ugovora.

Tablica 7-16. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2014. godini (Annual Report, 2014)

Sektor plina i proizvodnje električne energije	2014	2013	Δ
EBIT (mil. EUR)	101	137	(27)%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	243	270	(10)%
Godišnja količina prodanog prirodnog plina (TWh)	486	425	14%
Godišnja količina električne energije isporučene potrošačima (TWh)	5,81	4,34	34%

Sektor rafiniranja i marketinga bilježi razinu EBIT-e od 503 milijuna EUR-a, što je 9% bolji rezultat nego prethodne godine zahvaljujući značajno većim rafinerijskim maržama. Uspješni rezultati rafinerijskog poslovanja su i rezultat nižih cijena vlastite proizvodne potrošnje sirovina kao i dostizanje standardne razine proizvodnje u rafineriji Petrobrazi nakon njene modernizacije. Također, što se tiče rafinerijskog dijela poslovanja valja istaknuti implementaciju petrokemijskih tehnika proizvodnje u rafinerijama Schwechat i Burghausen. Na kraju godine Grupa OMV je u ovom sektoru brojila dnevni proizvodni kapacitet od 17,4 milijuna tona ugljikovodika, 4 100 benzinskih postaja u 11 zemalja i tri modernizirane rafinerije, Schwechat, Burghausen i Petrobrazi.

Tablica 7-17. Financijski rezultati sektora rafiniranja i marketinga u 2014. godini (Annual Report, 2014)

Sektor rafiniranja i marketinga	2014	2013	Δ
EBIT (mil. EUR)	503	461	9%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	607	506	20%
Godišnja prodaja rafinerijskih proizvoda (mil. tona)	31,10	31,48	(1)%
Godišnja prodaja sektora Marketing (mil. tona)	20,38	21,36	(5)%



#### 7.6.4. Rezultati poslovanja u 2015. godini

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina je zabilježio razinu EBIT-e u iznosu od 139 milijuna EUR-a, što je za 92% niži rezultat nego prethodne godine kada je razina EBIT-e bila 1,67 milijardi EUR-a. To je posljedica velikog pada cijena nafte i plina u drugoj polovici 2014. godine sa prosjeka od 100 USD/bbl na prosjek od oko 60 USD/bbl. Ovaj sektor je uključen kao operator i strateški partner u 17 zemalja, gdje većinom imaju i istražne i proizvodne koncesije. U 2015. godini je Grupa izbušila 17 istraživačkih bušotina u šest zemalja od čega je postotak pozitivnih nalazišta bio 44%. Istraživalo se u Crnom Moru unutar rumunjskih granica, sedam istražnih bušotina je izbušeno u Sjevernom Moru u Norveškoj te se istraživalo i u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Trenutno sektor izvodi radove u Centralnoj i Istočnoj Europi (Rumunjska i Austrija), Bliskom Istoku i Africi, Sjevernom Moru (Norveška i Velika Britanija), Novom Zelandu i Kazahstanu. Otprilike 67% ukupne dnevne proizvodnje ugljikovodika dolazi iz dvije ključne države, Rumunjske i Austrije.

Tablica 7-18. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije u 2015. godini (Annual Report, 2015)

Sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina	2015	2014	Δ
EBIT (mil. EUR)	139	1 669	(92)%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	2 140	2 951	(28)%
Godišnja proizvodnja (m <sup>3</sup> )	17552197	17 949 667	(2)%
Dokazane rezerve (m <sup>3</sup> ) na dan 31.12.2015.	163 438 944	173 296 157	(6)%

U 2015. godini Grupa OMV je spojila sektor plina i proizvodnje električne energije sa sektorom rafiniranja i marketinga u jedan takozvani „*Downstream Business Segment*“. „*Downstream Oil*“ sektor upravlja cjelokupnim naftnim poslovanjem koji uključuje i upravljanje trima rafinerijama, prodaju rafinerijskih proizvoda i maloprodajnom mrežom od 3795 benzinskih postaja. „*Downstream Gas*“ sektor upravlja cjelokupnom proizvodnjom plina, 900 km visokotlačnog plinovoda u Austriji, važnim logističkim čvorištima u Centralnoj i Istočnoj Europi te dvjema plinskim elektranama u Rumunjskoj i Turskoj. Sektor je zabilježio razinu EBIT-e od 1,18 milijarde EUR-a u odnosu na razinu EBIT-e od 604 milijuna EUR-a u

prethodnoj godini. Taj rezultat je posljedica visokih rafinerijskim marži, kao i nižih cijena vlastite proizvodne potrošnje sirovina zbog niskih cijena nafte te dosezanje standardne razine proizvodnje rafinerije Petrobraz. Podatci koji su također išli u prilog Grupe su i povećanje stupnja iskoristivosti proizvodnih kapaciteta rafinerije od 93% u odnosu na 89% u prethodnoj godini i uspješno poslovanje petrokemijske industrije čija se EBIT-a podigla 77% u odnosu na prošlu godinu zahvaljujući višim cijenama i rastu proizvodnje materijala na bazi etilena i propilena. Pozitivne rezultate je postigla i maloprodajna mreža čiji su rezultati prodaje 7% veći u odnosu na prošlu godinu, većinom zbog nižih cijena nafte i sukladno tome nižih cijena motornih goriva. Razina EBIT-e u plinskom sektoru je na razini od 30 milijuna EUR-a u odnosu na razinu od 101 milijuna EUR-a u 2014. godini većinom zbog slabog vanjskog okruženja kod plinskog poslovanja niže proizvodnje i nižih cijena plina.

Tablica 7-19. Financijski rezultati sektora plina i proizvodnje električne energije, rafiniranja i marketinga (Annual Report, 2015)

Sektor plina i proizvodnje električne energije, rafiniranja i marketinga	2015	2014	Δ
EBIT (mil. EUR)	1 178	604	95%
Kapitalni izdaci (mil. EUR)	608	850	(28)%
Godišnja prodaja rafinerijskih proizvoda (mil. tona)	29,98	31,10	(4)%
Iskoristivost proizvodnih kapaciteta	93%	89%	4%

## **8. UTJECAJ NISKIH CIJENA NAFTE NA POSLOVANJE INA GRUPE, GRUPE MOL I GRUPE OMV**

U ovom poglavlju će biti opisan utjecaj niskih cijena nafte na poslovanje kompanija koje se obrađuju u radu, INA Grupe, Grupe MOL i Grupe OMV.

Što se tiče cijena nafte u budućnosti, nitko sa sigurnošću ne može predvidjeti njihovo kretanje, no sudeći po trenutnoj poslovnoj klimi u naftnom i općenitom poslovnom svijetu, današnja prosječna cijena nafte (u trenutku pisanja rada datuma 20.11., trenutna cijena WTI barela je 47,61 USD) bi mogla ostati na približnoj još dugo vremena. Zanimljivost je da današnja prosječna cijena nafte za koju se smatra da je niska, je zapravo poprilično blizu prosječnoj cijeni barela nafte posljednjih 150 godina (točnije 35 USD-a). Također, ove cijene nafte su posljedica promjena koje su se dogodile u poslovanju naftnih kompanija u smislu proizvodnje ugljikovodika.

Prijašnji načini kontrole naftnih cijena, bar u teoriji, su bili takvi da bi naftne kompanije istraživanjem i proizvodnjom iz konvencionalnih ležišta zadovoljile rezerve svjetskih potreba za naftom. Posljednjih deset godina američki proizvođači nafte i plina iz škriljevca su unaprijedili tehnike bušenja i frakturiranja teza mnogo manje uloženog novca i vremena u odnosu na proizvođače iz konvencionalnih izvora, mogu dobiti jednake količine nafte. Naime, proizvodnja nafte iz škriljevca je od 10%-tnog udjela u ukupnoj američkoj proizvodnji sirove nafte, došla do udjela od 50%. To je rezultiralo proizvodnjom 4 milijuna barela dnevno više nego 2008. godine dosežući pritom dva najveća proizvođača nafte, Rusiju i Saudijsku Arabiju.

Također, u siječnju 2016. godine je istekla zabrana SAD-u za izvoženje američke nafte. Takva situacija američkim proizvođačima omogućuje da djeluju kao novi „*swing*“ proizvođači kao protuteža najvećem „*swing*“ proizvođaču Saudijskoj Arabiji (način poslovanja koji Saudijska Arabija kao najveći svjetski proizvođač provodi tj. proizvode onoliko količine nafte koja održava ponudu i potražnju u ravnoteži kontrolirajući pritom cijenu nafte), tj. kontroliraju, ili u ovom slučaju američkih proizvođača, neutraliziraju proizvodnju onoliko količine nafte koja zadovoljava ponudu i potražnju u ravnoteži. To znači da prijašnja

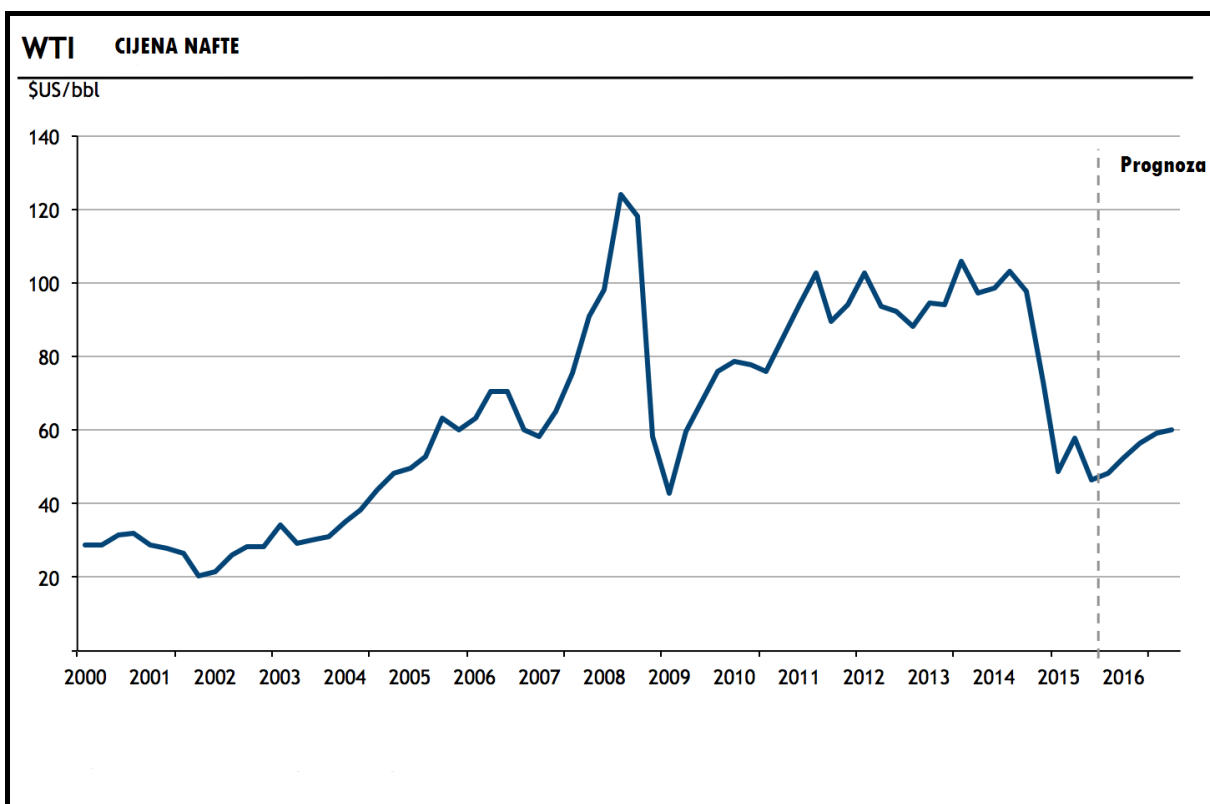
politika poslovanja saudijskih kompanija smanjivanja proizvodnje u trenu prevelike ponude i niske cijene nafte kako bi se podigle cijene nije više tako lako moguća. Ako Saudijska Arabija smanji proizvodnju i cijene se pritom povećaju, novi „swing“ proizvođači, što podrazumijeva SAD, a odnedavno Kinu i Argentinu koje su počele ulagati u razvoj tehnologije proizvodnje nafte iz nekonvencionalnih izvora, mogu odgovoriti na navedeno smanjenje proizvodnje povećanjem proizvodnje u svega nekoliko mjeseci te podignuti ponudu nafte na tržištu i tako neutralizirati saudijsko povećanje cijena nafte.

Uz sve ove pokazatelje, može se zaključiti da trenutno stanje prosječne cijene nafte od 60 USD po barelu je nešto što može ostati dugo vremena kao standardna cijena nafte. Sukladno tome, naftne kompanije su već sada počele modernizirati svoje strategije poslovanja. Proizvođači iz konvencionalnih izvora potiču svoju proizvodnju okretanju prema lakše iskoristivim resursima pritom integrirajući svoju tehnologiju, strategiju poslovanja i glavne djelatnosti u što bližu i povezaniju poslovnu strukturu. Postoje još neki pokazatelji koji sugeriraju ostanak na ovim razinama cijena nafte. Jedan od njih je utjecaj niskih cijena nafte na granu proizvođača obnovljivih izvora energije. Mnoga državna ispitivanja i projekcije rasta korištenja obnovljivih izvora energije su se u istraživanjima vodile pretpostavkom skupe nafte, te su takve projekcije davale nezahvalne rezultate isplativosti kod korištenja obnovljivih izvora. S trenutnim niskim cijenama nafte, projekcije isplativosti se naglo mijenjaju te obnovljivi izvori energije postaju poželjna investicija. Također, u prilog investiranju u obnovljive izvore daju i dvije bitne stavke. To su kontinuirano tehnološko napredovanje i snižavanje troškova kod korištenja obnovljivih izvora, te COP21 skup u Parizu održan 22. Travnja 2015. godine na kojem je 174 zemalja potpisalo sporazum unutar svojih pravnih okvira o smanjivanju ispuštanja razine CO<sub>2</sub> u atmosferu zaustavljajući globalno zagrijavanje Zemlje na manje od 2 stupnja Celzijevih

Ovo su sve pokazatelji kako će se od sada i u bliskoj budućnosti države morati sve više okretati obnovljivim vrstama energije. Fokus više nije na zabrinutosti oko vrhunca naftnih rezervi i njihovom opadanju, nego na tome tko će kontrolirati budućnost tržišta nafte, te naposljetku, kako i kada će se svijet potpuno odmaknuti od fosilnih goriva. (Hartman i Sam, 2016).

## 8.1. Utjecaj na poslovne rezultate INA Grupe

Na grafu je vidljivo da je cijena nafte tijekom 2012., 2013. godine bila u prosjeku od 100 dolara po barelu, dok je u drugoj polovici 2014. godine naglo pala na prosjek od 50 dolara na kojoj se zadržala u prosjeku i u 2015. godini.



Slika 8-1. Kretanje cijena nafte u razdoblju od 15 godina (Canadian Business, 2016)

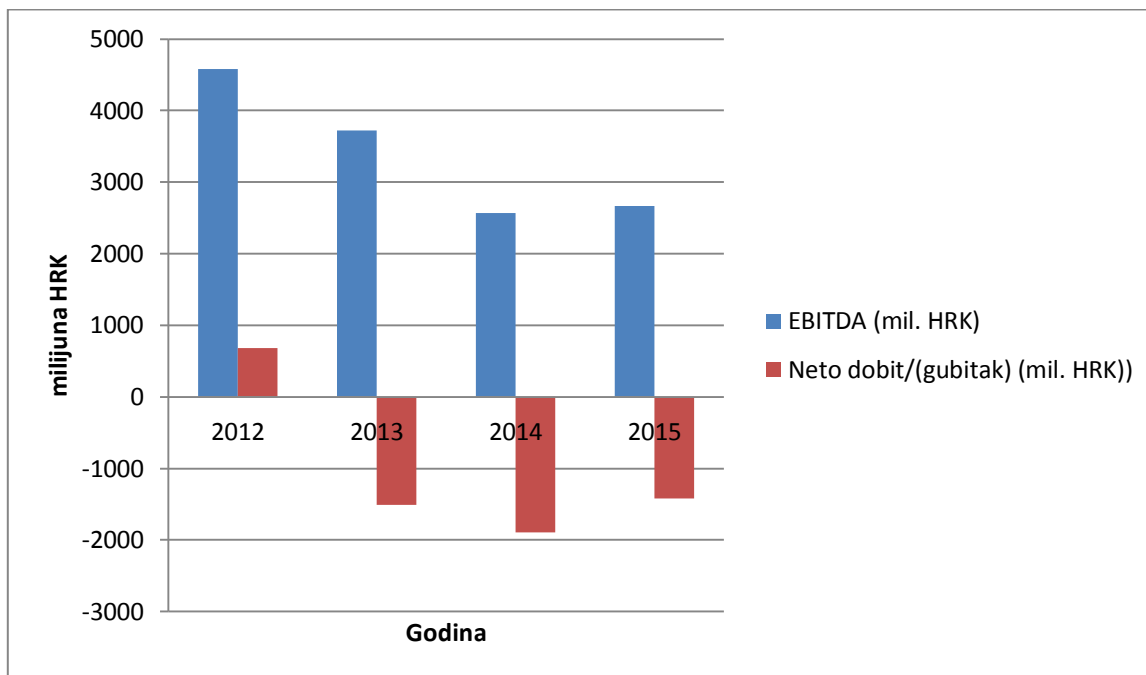
Pad cijena nafte u drugoj polovici 2014. godine je uzrokovao poteškoće u poslovanju naftnih kompanija diljem svijeta i prouzročio pritisak u vidu imperativa promjena poslovnih strategija u novonastaloj situaciji. Uspješna rafinerijska proizvodnja može financijski kompenzirati negativan utjecaj niskih cijena nafte što se vidi po rezultatima Grupe MOL koja ima vrlo razvijen infrastrukturni sustav prerade nafte.

No u ovom radu temeljito analiziramo poslovanje INA Grupe koja je kao kompanija većinski orijentirana na sektor Istraživanja i proizvodnje i to predstavlja otegotnu okolnost za Grupu. Velika ulaganja u domaću proizvodnju u 2012. godini se nisu pokazala kao isplativ potez jer će se sada nafta koja je produkt tog ulaganja proizvoditi i prodavati, kako sada stvari stoje u naftnom poslovanju po trenutnim cijenama od prosječnih 60 USD-a po barelu čime Grupa neće ostvariti značajan profit. Naime, kompanije koje su fokusirane na proizvodnju nafte i plina su u očitaj nepovoljnoj situaciji u uvjetima niskih cijena nafte. Proizvodne obveze koje kompanije u sektoru proizvodnju nafte i plina moraju plaćati su većinom fiksne, dok su cijene nafte sklone promjenama i ovise o tržištu. Pad cijena nafte u tom slučaju rezultira smanjivanjem marži te promjenom poslovne strategije koja se može negativno odraziti na privođenje planiranih istražnih i eksploatacijskih projekata kraju.

INA Grupa je integrirana naftna kompanija te kod kompanija takve organizacijske strukture, niska cijena nafte inače ne bi trebala negativno utjecati na ukupno poslovanje kompanije. Razlog tome je što se profit može realocirati u neki drugi sektor, u ovom slučaju na sektor rafiniranja i maloprodaje. Problem s Grupom INA u uvjetima niskih cijena nafte je to što iako je integrirana naftna kompanija, najveću dobit ostvaruje u sektoru Istraživanja i proizvodnje što u ovim uvjetima za posljedicu ima negativan utjecaj na poslovanje Grupe. U 2014. godini, Grupa je usmjerila ulaganja u sektor istraživanja i proizvodnje nafte i plina kako bi došli do povećanja proizvodnje i rezervi. Pad cijena nafte u drugoj polovici 2014. godine je bila najava nepovoljnog vanjskog okruženja koje čeka poslovanje sektora i Grupe.

U sljedećem dijagramu će se prikazati EBITDA i neto prihodi ili gubitci INA Grupe u razdoblju od 2012. do 2015. godine.

Tablica 8-1. Prikaz dobiti INA Grupe u razdoblju od 2012. od 2015. godine (INA, 2012, 2013, 2014, 2015)



U drugoj polovici 2014. godine nakon pada prosječne cijene nafte od oko 100 USD/bbl na prosjek od oko 50 USD/bbl, vidljivo je da je razina EBITDA-e primjetno manja nego prethodne dvije godine. Nakon ulaska u neto gubitke u 2013. godini, taj trend se nastavio i sljedeće dvije godine, od kojih je 2014. godina financijski najlošija u promatranom razdoblju, a to je upravo godina pada cijena nafte. U 2015. godini u kojoj je cijena nafte ostala na prosječnoj razini od 52,35 USD/bbl, Grupa je pokazala napredak u razini EBITDA-e te je smanjila neto gubitke u odnosu na prethodnu godinu. Unatoč lošim vanjskim uvjetima niskih cijena nafte, relativno stabilan rezultat je posljedica slabljenja kuna u odnosu na američki dolar, povoljnijem okruženju poslovanja rafinerija te rastom proizvodnje ugljikovodika.

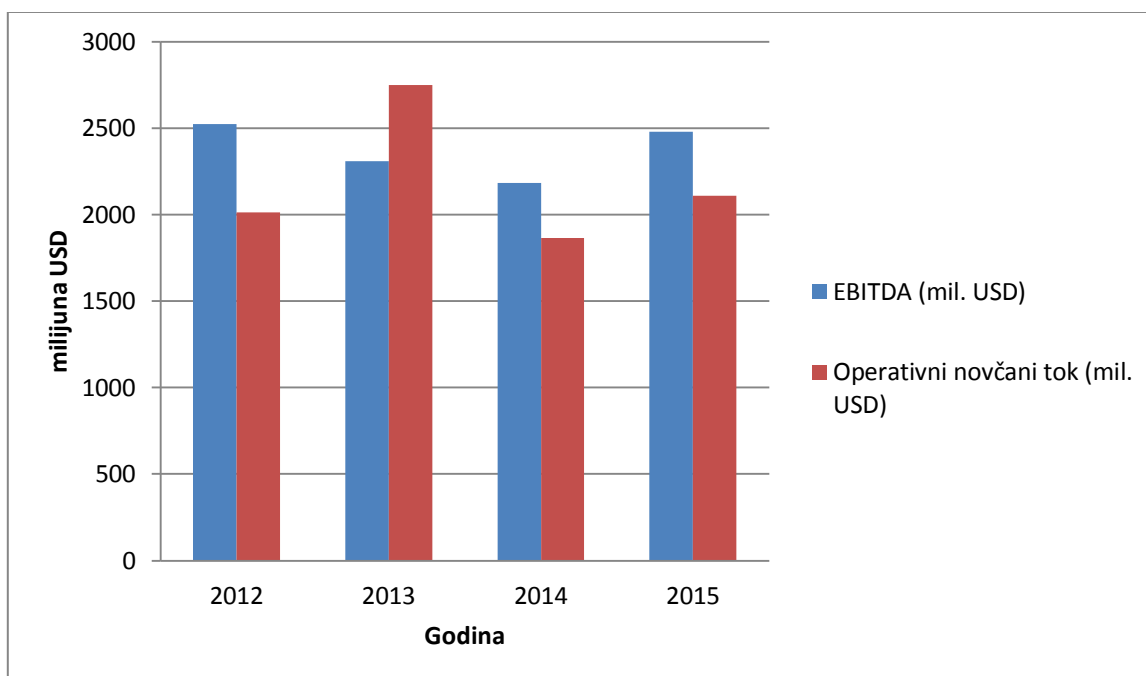
Planovi INA Grupe za naredno razdoblje su nastavak ulaganja u proizvodnju i istraživanje u vidu kompenziranja prirodnog opadanja proizvodnje u svrhu daljnjeg generiranja dobiti kompanije iz tog sektora. U sektoru rafinerija i marketinga će se staviti naglasak na optimizaciju kapaciteta i poboljšanja operativne učinkovitosti. Ulagat će se u modernizaciju i optimizaciju rafinerijskih potrojenja. Planira se i širenje tržišta veleprodajnih aktivnosti na Sloveniju, Makedoniju, Albaniju i Kosovo. Sektor Trgovine na malo će težiti

daljnjem učvršćivanju pozicije na tržištu. Orijentirat će se na poboljšanje učinkovitosti i podizanjem razine usluga te nastavkom obnove i modernizacije benzinskih postaja.

## 8.2. Utjecaj na poslovne rezultate Grupe MOL

Novonastala situacija nakon pada nafte u drugoj polovici 2014. godine prisilila je naftne kompanije da krenu rekonstruirati i modernizirati poslovnu strategiju kako bi i dalje mogle biti konkurentne u novim uvjetima poslovanja. To znači da u slučaju integriranih kompanija profit iz jedne djelatnosti realociraju u drugi te tako održavaju stabilnu financijsku situaciju. U slučaju Grupe MOL pad cijena nafte im nije zadao velikih problema, štoviše, u sektoru prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije su zabilježili rekordu razinu EBITDA-e u 2015. godini. Na sljedećem dijagramu se mogu vidjeti rezultati Grupe MOL u razdoblju od 2012. do 2015. godine.

Tablica 8-2. Prikaz dobiti Grupe MOL u razdoblju od 2012. do 2015. godine (Integrated Annual Report, 2012, 2013, 2014, 2015)





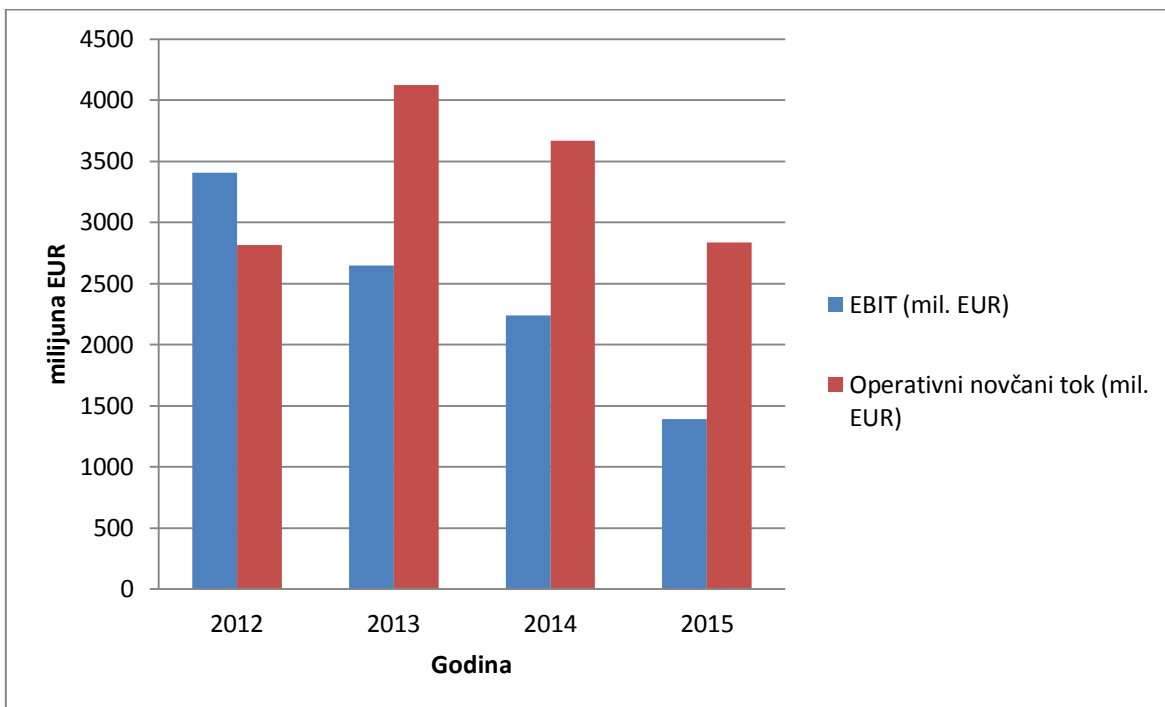
Kao što se vidi na dijagramu, niske cijene nafte nisu imale neki vidljivi utjecaj na ukupnu razinu EBITDA-e i operativni novčani tok. U prve dvije godine promatranog razdoblja (2012. i 2013. godina) je cijena nafte bila na razini u prosjeku od 110 USD/bbl, te su dobri poslovni rezultati posljedica uspješnog poslovanja sektora istraživanja i proizvodnje. U tablicama 7.7. i 7.8., vide se podaci iz oba sektora te od uspješnih poslovnih rezultata se ističe visoka razina EBITDA-e u 2012. i 2013. godini, te rekordna razina EBITDA-e sektora prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije u 2015. godini.

Grupa MOL dobro posluje u uvjetima niskih cijena nafte što je vidljivo i po rezultatima. Zahvaljujući snažnom sektoru prerade nafte, prodaje naftnih derivata i petrokemije, kompenzirali su negativne učinke niskih cijena nafte i lošijih rezultata sektora istraživanja i proizvodnje u pozitivnom smjeru. Povoljna financijska situacijama u trenutnom stanju energetskog tržišta im omogućava da dalje investiraju i osnažuju kompaniju uz povoljnu poslovnu strategiju.

### **8.3. Utjecaj na poslovne rezultate Grupe OMV**

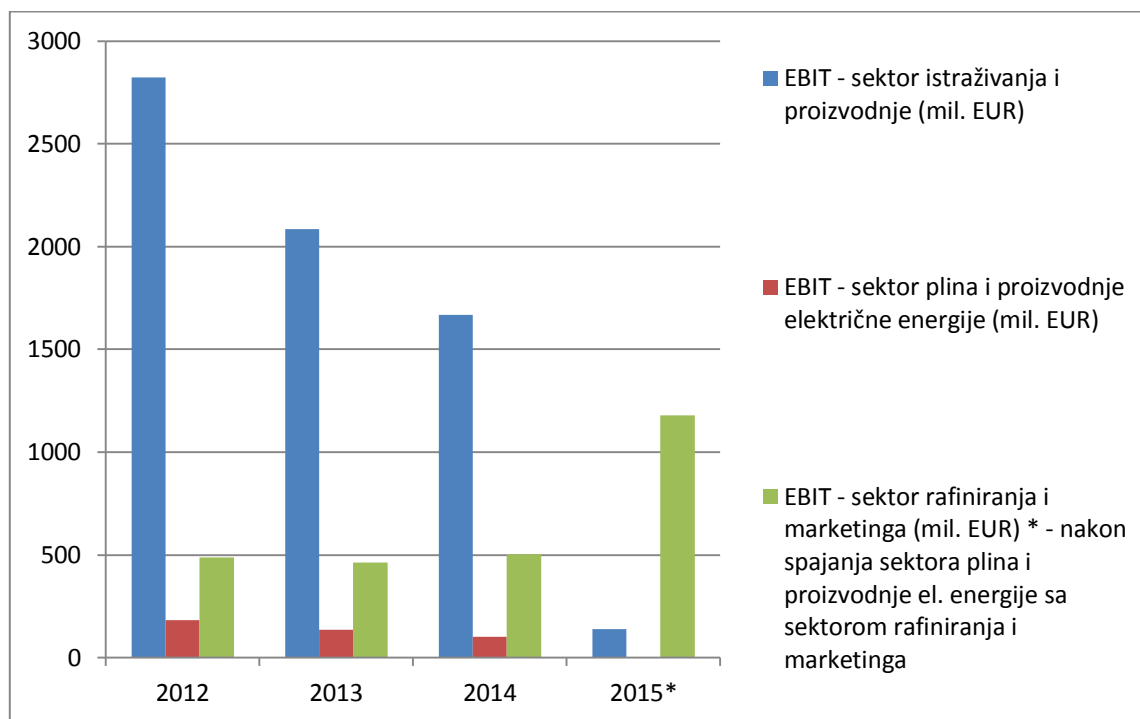
Uspješnost poslovanja naftne kompanije je usko povezana sa cijenama nafte. Kako se cijene nafte mijenjaju, tako naftna kompanija mora krojiti svoju poslovnu strategiju. Niske cijene nafte imaju izniman utjecaj na poslovanje Grupe OMV što se može vidjeti u nastavku poglavlja. Na sljedećem dijagramu se vidi razina EBIT-a i operativni novčani tok za razdoblje od 2012. do 2015. godine.

Tablica 8-3. Prikaz dobiti Grupe OMV u razdoblju od 2012. do 2015. godine (Annual Report, 2012, 2013, 2014, 2015)



Na grafu je vidljivo kontinuirano snižavanje razine EBIT-a kao i kod većine svjetskih naftnih kompanija u tom razdoblju, ali može se primijetiti da se najveći pad dogodio u 2015. godini, prvenstveno zbog već očitog razloga niskih cijena nafte. Na sljedećem dijagramu je prikazana razina EBIT-a u sva tri sektora Grupe OMV.

Tablica 8-4. Dijagram dobiti Grupe OMV u sva tri sektora za razdoblje od 2012. do 2015. godine (Annual Report, 2012, 2013, 2014, 2015)



Na dijagramu je vidljivo kontinuirano smanjivanje razine EBIT-a sektora istraživanja i proizvodnje u svim promatranim godinama poslovanja. Najveći pad razine EBIT-a se dogodio u 2015. godini, te je tu vidljiv jasan negativan utjecaj niskih cijena nafte na poslovanje sektora istraživanja i proizvodnje, s tim da je razina EBIT-a u 2015. godini 12 puta manja nego 2014. godine što jasno pokazuje kakve financijske gubitke Grupa OMV ima u uvjetima niskih cijena nafte.

Pozitivan poslovni rezultat je ostvario sektor plina i proizvodnje električne energije, rafiniranja i marketinga, koji je dvostruko povećao svoju dobit u 2015. godini. Razlog tome su povoljniji vanjski uvjeti poslovanja, veće rafinerijske marže, manji proizvodni troškovi rafinerija, ali također je ovakav rezultat posljedica spajanja dvaju sektora i njihovih dobiti.

Poslovanje Grupe OMV u uvjetima niskih cijena nafte je kompaniji donijelo velike gubitke i pad prihoda. Kao i sve ostale integrirane kompanije, Grupa OMV mora restrukturirati poslovnu strategiju i velike napore uložiti u integrirani sektor plina i

proizvodnje električne energije, rafiniranja i marketinga, jer trenutne cijene nafte po prognozama i vanjskom okruženju će ostati dugo vremena na ovoj razini, a Grupa će ostati konkurentna jedino ako prilagodi poslovanje i poslovnu organizaciju novim uvjetima globalnog energetskeg tržišta.

## 9. ZAKLJUČAK

INA Grupa je integrirana naftna kompanija sa sjedištem u Zagrebu. Temeljne djelatnosti su joj proizvodnja nafte i plina, rafinerije i marketing i trgovina na malo. Sektor djelatnosti Istraživanje i proizvodnja nafte i plina sudjeluje u poslovnim aktivnostima istraživanja, razradnih projekata i proizvodnjom nafte i prirodnog plina u Republici Hrvatskoj i inozemstvu. Sektor djelatnosti Rafinerije i marketing obavlja poslove proizvodnje, distribucije i prodaje naftnih derivata, poslove nabave i prerade nafte na domaćem i inozemnom tržištu. Sektor djelatnosti Trgovina na malo upravlja mrežom od 438 benzinskih postaja u Hrvatskoj i susjednim zemljama Bosne i Hercegovine, Slovenije i Crne Gore. INA Grupa je strateški važna tvrtka za Republiku Hrvatsku u svim ekonomskim segmentima te je od izrazite važnosti utjecaj uspješnosti njenog poslovanja na prosperitet države.

Pod ostale srednjoeuropske kompanije se podrazumijevaju mađarska Grupa MOL i austrijska Grupa OMV. Prikazani su profili kompanija u vidu predstavljanja osnovnih poslovnih podataka, nastanka i uspona do statusa najvećih naftnih kompanija Srednje Europe.

Promijenjeni uvjeti poslovanja naftnih kompanija i obrađivanje utjecaja tih uvjeta na ekonomsko stanje kompanije i tržišta općenito, mogu poslužiti kao dobar alat za predodžbu glavnih aktera i varijabli koji diktiraju poslovanje i tržišne uvjete. Jedan od glavnih aspekata proučavanja ovog rada je cijena nafte i njen utjecaj na poslovanje kompanije. Ovaj rad je pokušao prikazati koliko promjena cijene nafte mijenja poslovno stanje kompanije.

INA Grupa je 2012. godine započela s ulaganjem u istraživanje i proizvodnju, pretežno domaćih polja, no zbog pada cijena nafte se ulaganja nisu isplatila. S druge strane Grupa MOL je od svih analiziranih kompanija daleko najviše prosperirala u promjenjenim uvjetima poslovanja. Prvotno pretežno „*downstream*” naftna kompanija s poslovnim naglaskom na preradu nafte i prodaju naftnih derivata, kasnije nadograđena respektabilnim sektorom istraživanja i proizvodnje, u drugoj polovici obrađivanog razdoblja nižih cijena nafte, poslovno je daleko najviše napredovala zahvaljujući snažnom sektoru prerade nafte, prodaje nafte i naftnih derivata. Štoviše, povoljno vanjsko okruženje mađarske kompanije je

rezultiralo početkom 2015. godine najboljim kvartalnim rezultatom od osnutka kompanije. Grupa OMV je kao i INA Grupa, pretrpjela velike financijske gubitke u razdoblju nižih cijena nafte što je vidljivo u poslovnim rezultatima Grupe prikazanim u radu. Sektor istraživanja i proizvodnje je u svim trima kompanijama najveći generator prihoda, te je logično da financijski gubici u tom sektoru, čak i postotno mali gubici, uzrokuju velike gubitke koji kompaniju primoraju da mijenja svoju strategiju poslovanja, organizacijsku strukturu i naposljetku radi rezove u vidu otpuštanja radnika, odustajanja od planiranih projekata i proboja na ostala tržišta.

Niske cijene nafte u teoriji ne bi trebale predstavljati problem integriranim naftnim kompanijama. Mogućnost realociranja dobiti iz jednog sektora u drugi, pritom kompenzirajući negativne učinke niskih cijena nafte koji je pogodio određeni sektor, u ovom slučaju sektor koji se bavi istraživanjem i proizvodnjom nafte i plina, je izlazna strategija tog financijskog problema. Međutim, INA je većinski orijentirana na sektor istraživanja i proizvodnje što je otežavajuća okolnost za kompaniju. Troškovi proizvodnje su uglavnom fiksirani, dok je cijena nafte određena tržištem te u toj razlici se događaju značajni financijski gubici u uvjetima niskih cijena nafte, posebice za kompaniju kao što je INA kojoj je većinski generator prihoda sektor istraživanja i proizvodnje. Slična je situacija i sa Grupom OMV koja financijski uspješne godine može zahvaliti sektoru istraživanja i proizvodnje, a nakon promjenjenih uvjeta niskih cijena nafte posluje s velikim gubiticima. Grupa MOL kako je već elaborirano, financijske uspjehe nakon promjenjenih uvjeta duguje snažnom i dobro pripremljenom sektoru prerade nafte, prodaje nafte i naftnih derivata. Spremno su dočekali stanje niskih cijena nafte, te su kroz infrastrukturnu i organizacijsku pozadinu izgradili uspješne poslovne rezultate.

Sadašnje tržišno i poslovno okruženje niskih cijena nafte, uz prisutan napredak tehnologije bušenja nekonvencionalnih izvora i održavanje pariškog sumita, moglo bi potrajati još nekoliko godina. Na globalnom energetsom tržištu je nezahvalno prognozirati promijenjivu prirodu cijena nafte, no neki pokazatelji prikazani u radu ukazuju na veliku vjerojatnost stagnacije cijena nafte u razini od oko 60 USD-a po barelu u narednih nekoliko godina. Potencijal proizvodnje iz nekonvencionalnih izvora i podizanje svijesti o problemu globalnog zagrijavanja, igrat će značajnu ulogu u formiranju cijena nafte. Sukladno tim

cijenama, kompanije moraju restrukturirati vlastite strategije poslovanja kako bi i dalje bile konkurentne na energetsom tržištu.

## 10. LITERATURA:

1. BUSSINES SEGMENTS, 2016.  
URL: [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255753000338&lang=en&swa\\_id=330459785841.92267&swa\\_site](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255753000338&lang=en&swa_id=330459785841.92267&swa_site) (15.11.2016)
2. BP STATISTICAL REVIEW OF WORLD ENERGY, 2016.  
URL: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf> (23.11.2016.)
3. CANADIAN BUSINESS, 2016. Most important economic charts.  
URL: <http://www.canadianbusiness.com/economy/canadas-50-most-important-economic-charts-for-2016/> (28.08.2016.)
4. DIREKTNO, 2015. Oldsberg rafinerije.  
URL: <http://direktno.hr/en/2014/direkt/15776/Viktor-Oldsberg-Rafinerije-%C4%87e-bitu%C4%8Dinkovite-i-modernizirane.htm> (20.08.2016.)
5. ECO INA, 2013. Zahtjev za utvrđivanje objedinjenih uvjeta zaštite okoliša postojećeg postrojenja.  
URL: [http://www.mzoip.hr/doc/zahtjev\\_za\\_utvrdivanje\\_objedinjenih\\_uvjeta\\_zastite\\_okolisa\\_25.pdf](http://www.mzoip.hr/doc/zahtjev_za_utvrdivanje_objedinjenih_uvjeta_zastite_okolisa_25.pdf) (05.09.2016.)
6. INVESTOR RELATIONS, 2016.  
URL: <https://molgroup.info/en/investor-relations/share-information/ownership-structure> (10.11.2016.)
7. KRAUSS, C., 2016. Oil Prices: What's Behind Volatility? Simple Economics. *New York Times*.  
URL: [http://www.nytimes.com/interactive/2016/business/energy-environment/oil-prices.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/interactive/2016/business/energy-environment/oil-prices.html?_r=0) (25.11.2016.)
8. FININFO, Leksikon.  
URL: <http://www.fininfo.hr/Eucenje/Dictionary> (19.08.2016.)



9. INA GRUPA, 2012. Godišnje Izvješće.  
URL: [http://www.ina.hr/UserDocsImages/27\\_08\\_Godisnje%202012%20HRV.PDF](http://www.ina.hr/UserDocsImages/27_08_Godisnje%202012%20HRV.PDF)  
(10.08.2016.)
10. INA GRUPA, 2013a. Godišnje izvješće.  
URL: <http://www.ina.hr/UserDocsImages/hrv%20GI%20objava.pdf> (17.06.2016.)
11. INA GRUPA, 2013b. Izvješće o održivosti.  
URL: <http://www.ina.hr/UserDocsImages/3007%20Izvjescje%20o%20odrzivosti%202013.pdf>  
(10.08.2016.)
12. INA GRUPA, 2014. Godišnje izvješće.  
URL: [http://www.ina.hr/UserDocsImages/CRO\\_INA%20Godisnje%20izvjescje\\_final.pdf](http://www.ina.hr/UserDocsImages/CRO_INA%20Godisnje%20izvjescje_final.pdf)  
(10.08.2016.)
13. INA GRUPA, 2015. Godišnje izvješće.  
URL: [http://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202015\\_HRV\\_final\\_objava.pdf](http://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202015_HRV_final_objava.pdf) (10.08.2016.)
14. HARTMAN, B., SAM, S., 2016. What Low Oil Prices Really Mean. *Harvard Business Review*.  
URL: <https://hbr.org/2016/03/what-low-oil-prices-really-mean> (16.11.2016.)
15. INA d.d., Povijest.  
URL: <http://www.ina.hr/default.aspx?id=35> (20.08.2016.)
16. INA d.d., Vremeplov.  
URL: <http://www.ina.hr/default.aspx?id=1760> (20.08.2016.)
17. MCDONALD, M., 2016. Zombie Drillers: A Halloween Story for Oil Markets. *Oilprice*.  
URL: <http://oilprice.com/Energy/Energy-General/Zombie-Drillers-A-Halloween-Horror-Story-For-Oil-Markets.html> (26.11.2016.)
18. MOL GROUP, 2012. Integrated Annual Report.  
URL: <http://old.mol.hu/annualreport2012/> (10.11.2016.)

19. MOL GROUP, 2013. Integrated Annual Report.  
URL: <http://annualreport2013.mol.hu/en/> (10.11.2016.)
20. MOL GROUP, 2014. Integrated Annual Report.  
URL: <http://annualreport2014.mol.hu/en> (10.11.2016.)
21. MOL GROUP, 2015. Integrated Annual Report.  
URL: <http://annualreport2015.mol.hu/en> (10.11.2016.)
22. OMV GROUP, 2012. Annual Report.  
URL: [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255751941599&lang=en&swa\\_site=&swa\\_nav=&swa\\_pid=&swa\\_lang=](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255751941599&lang=en&swa_site=&swa_nav=&swa_pid=&swa_lang=) (12.10.2016.)
23. OMV GROUP, 2013. Annual Report.  
URL: [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255764185447&lang=en&swa\\_site=&swa\\_nav=&swa\\_pid=&swa\\_lang=](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255764185447&lang=en&swa_site=&swa_nav=&swa_pid=&swa_lang=) (12.10.2016.)
24. OMV GROUP, 2014. Annual Report.  
URL: [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255758193266&lang=en&swa\\_site=&swa\\_nav=&swa\\_pid=&swa\\_lang=](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255758193266&lang=en&swa_site=&swa_nav=&swa_pid=&swa_lang=) (12.10.2016.)
25. OMV GROUP, 2015. Annual Report.  
URL: [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255769898132&lang=en&swa\\_site=&swa\\_nav=&swa\\_pid=&swa\\_lang=](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255769898132&lang=en&swa_site=&swa_nav=&swa_pid=&swa_lang=) (12.10.2016.)
26. PLEŠE, M., 2013. INA će modernizirati riječku rafineriju za 400 milijuna eura. *Jutarnji List*.  
URL: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/ina-ce-modernizirati-rijecku-rafineriju-za-400-milijuna-eura/1071362/> (20.09.2016.)
27. STATISTA, 2016. Global distribution of oil consumption.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/271625/global-distribution-of-oil-consumption-by-region/> (23.11.2016.)

28. TIRONE, J., BERGMAN, J., 2013. OMV Pays Record 2,65 USD Billion for Statoil North Sea Oil, Gas.

URL: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-08-19/omv-pays-record-2-65-billion-to-statoil-for-north-sea-oil-gas> (20.11.2016)

29. ŠTAHAN, M., 2015. POSLOVNI INFO.

URL: <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/swot-analiza/> (18.08.2016.)

## **IZJAVA**

*Izjavljujem da sam ovaj rad izradio samostalno na temelju znanja stečenih na Rudarsko – geološko - naftinom fakultetu služeći se navedenom literaturom.*

---

Maroje Strgačić