



## Partnerstwo dla Europy Środkowej

Igor Chalupec, Prezes Zarządu PKN ORLEN S.A.

Praga, 8 czerwca 2005 r.

# Plan konferencji

---

## **Model zarządzania UNIPETROL w Grupie PKN ORLEN**

**Aspiracje i plan tworzenia wartości**

**Program „Partnerstwo” mechanizmem tworzenia wartości**

**Plan działań na pierwsze 100 dni integracji**



# UNIPETROL i PKN ORLEN – partnerstwo dla Europy Środkowej



PKN ORLEN nabył :

- 62,99% akcji UNIPETROL za 11 303,9 mln CZK
- 9,76% akcji SPOLANA za 1,0 mln CZK
- Wierzytelności podmiotów wchodzących w skład Grupy UNIPETROL\*, o wartości nominalnej\*\* 3 564,3 mln CZK za 1 745,1 mln CZK

24 maja 2005 r.

Przejęcie 62,99% akcji UNIPETROL przez PKN ORLEN

8-9 czerwca 2005 r.

Przejęcie kontroli korporacyjnej

- Posiedzenia organów statutowych najważniejszych spółek Grupy UNIPETROL
- Zmiany w składach władz spółek Grupy UNIPETROL

\*ALIACHEM, BENZINA, PARAMO, SPOLANA

\*\*na dzień 1 kwietnia 2004 r



**ORLEN**

# Zasady nowego modelu zarządzania Grupą UNIPETROL – jedna firma współpracująca z PKN ORLEN

## „Jedna firma”

- Jeden zespół menedżerski ze wspólnymi celami i odpowiedzialnością za wynik, tworzący Zarząd holdingu UNIPETROL

## Elementy zarządzania segmentowego

- Spółki o podobnym profilu biznesowym – rafineryjne, chemiczne, petrochemiczne detaliczne - pogrupowane w segmenty biznesowe
- Członkowie Zarządu UNIPETROL odpowiedzialni za poszczególne segmenty biznesowe wejdą do zarządów kluczowych spółek w tych segmentach
- Docelowo UNIPETROL zostanie objęty systemem zarządzania segmentowego PKN ORLEN

## Czesko-polskie zespoły

- Specjalnie powoływane zespoły złożone z pracowników UNIPETROL i PKN ORLEN, odpowiedzialne za realizację celu finansowego integracji
- Współpraca pomiędzy spółkami UNIPETROL i PKN ORLEN
  - Wymiana informacji i najlepszych praktyk
  - Dostęp do najlepszych specjalistów niezależnie od miejsca zatrudnienia

# Nowy model zarządzania Grupą UNIPETROL

UPROSZCZONE

## Zarząd UNIPETROL

**Prezes Zarządu**

**Rafinerie**

**Petrochem.**

**Chemia**

**Detal**

**CIO  
(Inwestycje)**

**CFO  
(Finanse)**

**CMO  
(Merger)**

**HR  
(Zas. Ludzkie)**

**Spółki rafineryjne**

- UNIPE-TROL
- RAFINE-RIE
- ČESKA RAFINER-SKA
- PARAMO

**Spółki petro-chemiczne**

- CHEMO-PETROL
- UNIPE-TROL DOPRAVA
- KAUCUK
- UNIPE-TROL TRADE

**Spółki chemiczne**

- SPOLANA
- AGROBO-HEMIE
- ALIACHEM

**Spółki detaliczne**

- BENZINA
- BENZINA TRADE
- PETRO-TRANS
- PARAMO TRYSK

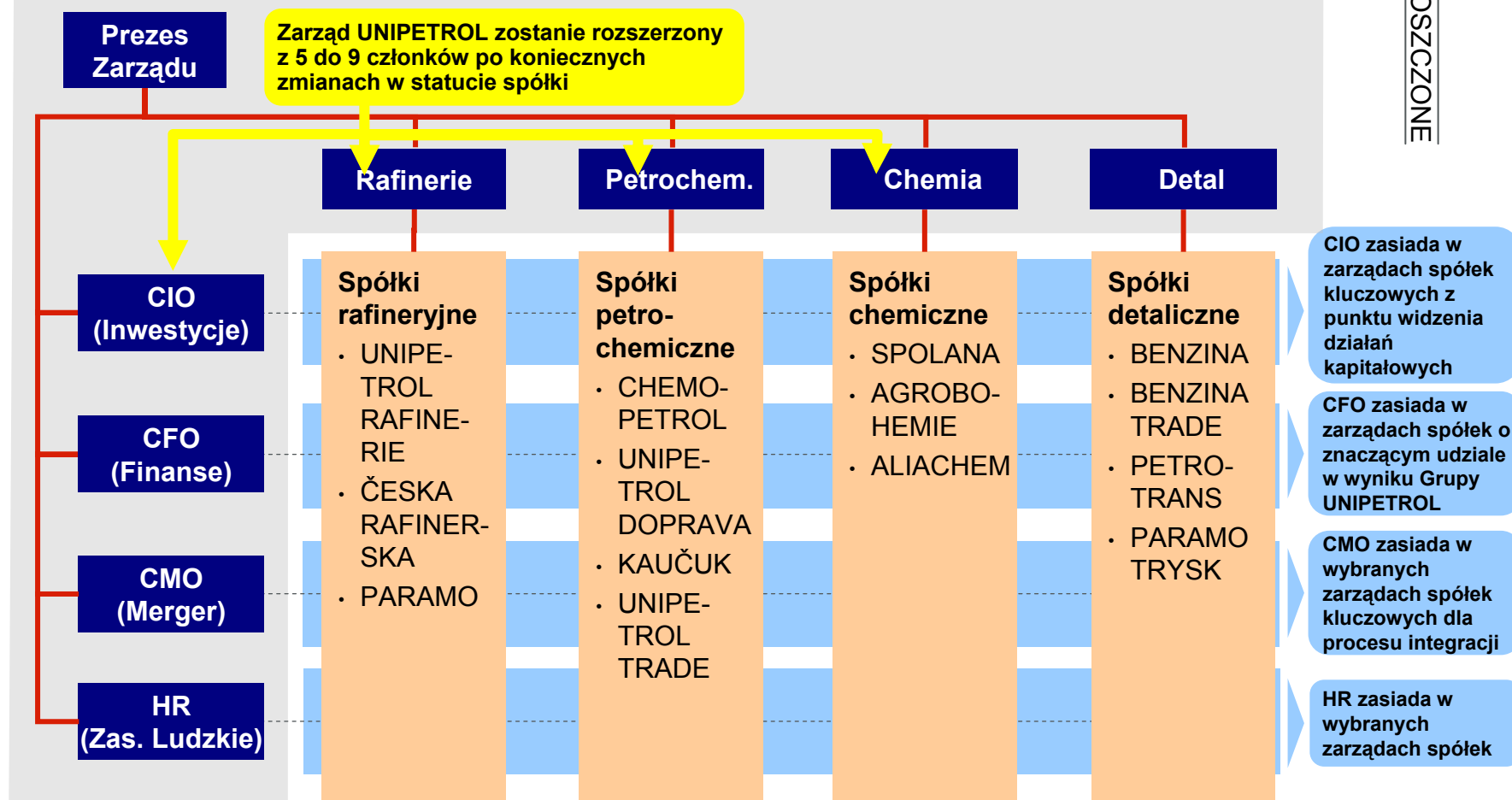
Członkowie Zarządu UNIPETROL odpowiedzialni za dany segment biznesowy zasiadają w zarządach kluczowych spółek z danego segmentu

CIO – Członek Zarządu Odpowiedzialny za Inwestycje  
CFO – Wiceprezes Zarządu Odpowiedzialny za Finanse  
CMO – Członek Zarządu Odpowiedzialny za Integrację  
HR – Wiceprezes Zarządu Odpowiedzialny za Zasoby Ludzkie

# Nowy model zarządzania Grupą UNIPETROL

## Zarząd UNIPETROL

UPROSZCZONE



CIO – Członek Zarządu Odpowiedzialny za Inwestycje  
 CFO – Wiceprezes Zarządu Odpowiedzialny za Finanse  
 CMO – Członek Zarządu Odpowiedzialny za Integrację  
 HR – Wiceprezes Zarządu Odpowiedzialny za Zasoby Ludzkie

# Członkowie Rady Nadzorczej UNIPETROL



**Przewodniczący RN:**  
**Igor Chalupiec, Prezes Zarządu PKN ORLEN**



**Wiceprzewodniczący RN:**  
**Miroslav Grégr**



**Joanna Chmielewska,**  
**Dyrektor Biura Prawnego PKN ORLEN**



**Zdeněk Černý,**  
**Przewodniczący Związku Zawodowego Echo**



**Dariusz Formela, Dyrektor Biura Organizacji i Restrukturyzacji PKN ORLEN**



**Piotr Kearney, Dyrektor Biura Strategii PKN ORLEN**



**Milan Kuncíř,**  
**Dyrektor Techniczny UniRaf**



**Wojciech Lorenc, Dyrektor Biura Systemów Zarządzania Kadrami PKN ORLEN**



**Vlastimil Růžicka, Rektor Instytutu Technologii Chemii w Pradze**



**Cezary Smorszczewski,**  
**Wiceprezes Zarządu PKN ORLEN (CIO)**



**Miloslav Suchánek,**  
**Profesor Instytutu Technologii Chemii w Pradze**



**Paweł Szymański,**  
**Członek Zarządu PKN ORLEN (CFO)**



**ORLEN**



# Proces selekcji menedżerów zgodny z najlepszymi praktykami

## Źródła kandydatów

## Proces rekrutacji i oceny

**UNIPETROL**

- Ocena kompetencji kadry menedżerskiej przeprowadzana przez renomowane firmy doradztwa personalnego
- Uwzględnienie dotychczasowych wyników pracy i ocen kadrowych

**PKN ORLEN**

- Identyfikacja kandydatów PKN ORLEN dla wybranych obszarów biznesowych i funkcjonalnych
- Ocena kompetencji kandydatów przeprowadzana przez renomowane firmy doradztwa personalnego

**Kandydaci zewnętrzni**

- Rekrutacja przez profesjonalne firmy doradztwa personalnego w Czechach i Polsce

**Nowa kadra kierownicza UNIPETROL posiada wysokie kwalifikacje i bogate doświadczenie zawodowe**



**ORLEN**



# Pavel Švarc – Prezes Zarządu



**Wiek:** 49 lat

**Kariera zawodowa:**

- 1999 – obecnie – UNIPETROL; Prezes Zarządu
- 1997 – 1999 – Lovochemie a.s.; Dyrektor Zarządzający
- 1993 – 1997 – Čížkovická cementárna a.s.; Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich i organizacji
- 1993 – 3CA s.r.o; Dyrektor Zarządzający
- 1985 – 1992 – Pražská cukerní společnost a.s.; Dyrektor Zarządzający oraz różne stanowiska kierownicze

**Wykształcenie:**

- 1983 – 1988 – Kandydat Nauk
- 1976 – 81 – Wyższa Szkoła Chemiczno-Techniczna

**Kluczowe zadania:**

- Kierowanie działalnością Grupy UNIPETROL
- Współodpowiedzialność za strategię Grupy UNIPETROL
- Reprezentowanie Grupy UNIPETROL w kontaktach z udziałowcami, instytucjami rządowymi itp.
- Odpowiedzialność za komunikację zewnętrzną w Grupie UNIPETROL

# Marek Mroczkowski – Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych



**Wiek:** 49

**Kariera zawodowa:**

- 2003-2004 – ELANA S.A.; Prezes Zarządu
- 2001-2002 – POLKOMTEL.; Prezes Zarządu
- 1994-2001 – PKN ORLEN; Wiceprezes ds. Finansowych
- 1986-1994 – EDA; Członek Zarządu i Dyrektor Finansowy
- 1981-1986 – POLMO-ELMOT; Dyrektor Finansowy

**Wykształcenie:**

- 2002 – INSEAD (Fontainebleau) – Zarządzanie – program zaawansowany
- Szkoła Główna Handlowa (SGH) oraz Uniwersytet Wrocławski; Studia podyplomowe
- 1974-1979 – Szkoła Główna Handlowa (SGH); (Dawniej Szkoła Główna Planowania i Statystyki (SGPiS); Magister ekonomii

**Kluczowe zadania:**

- Planowanie i kontroling finansowy
- Finansowanie i zarządzanie ryzykiem
- Księgowość i sprawozdawczość



# Vít Šubert – Wiceprezes Zarządu ds. Zasobów Ludzkich



**Wiek:** 56

**Kariera zawodowa:**

- 1999-obecnie – UNIPETROL; Wiceprezes Zarządu
- 1997-1999 – Danone, a.s.; Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich
- 1995-1997 – Čokoládovny, a.s. (joint venture Danone i Nestlé); Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich
- 1992-1994 – Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej; Dyrektor Zarządzający, Czeski Urząd Pracy
- 1990-1992 – Urząd Pracy w Pradze; Dyrektor
- 1987-1990 – Škoda VE Praha; Główny Inżynier, centrum obliczeniowe
- 1981-1987 – PU VHMP; Inżynier, Centrum Obliczeniowe

**Wykształcenie:**

- Politechnika Praska

**Kluczowe zadania:**

- Zarządzenie zasobami ludzkimi
- Zarządzanie systemem motywacyjnym
- Planowanie ścieżki kariery kluczowych menedżerów

# Frederik J. Emich – Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej



**Wiek:** 45 lat

## **Kariera zawodowa:**

- 2004-2005 – MOL; Doradca Prezesa ds. Detalu
- 1996-2003 – OMV Česká Republika; Dyrektor Zarządzający
- 1989-1996 – OMV AG Vienna; Menedżer Sprzedaży Detalicznej
- 1987-1989 – MPSI Systems; Sprzedaż i relacje klienckie w Niemczech, Austrii, i Szwajcarii
- 1984-1987 – Esso Benelux; Analitik

## **Wykształcenie:**

- 1984 – Erasmus University Rotterdam; doktor zarządzania (odpowiednik MBA)
- 1980 – Erasmus University Rotterdam; studia wyższe

## **Kluczowe zadania:**

- Zarządzanie sprzedażą detaliczną



# Adam Życzkowski – Członek Zarządu ds. Integracji



**Wiek:** 45

**Kariera zawodowa:**

- 2005 – obecnie – PKN ORLEN; Dyrektor, Biuro ds. Integracji z UNIPETROL
- 2002 – 2005 – Spectra sp. z o.o.; Dyrektor, Departament Inwestycji i Strategii
- 1999 – 2001 – McKinsey & Company (Polska, USA); Menedżer Projektów
- 1990 – 1998 – Procter and Gamble (USA, Republika Czeska, Rosja, Belgia, Polska); Menedżer ds. Finansowych

**Wykształcenie:**

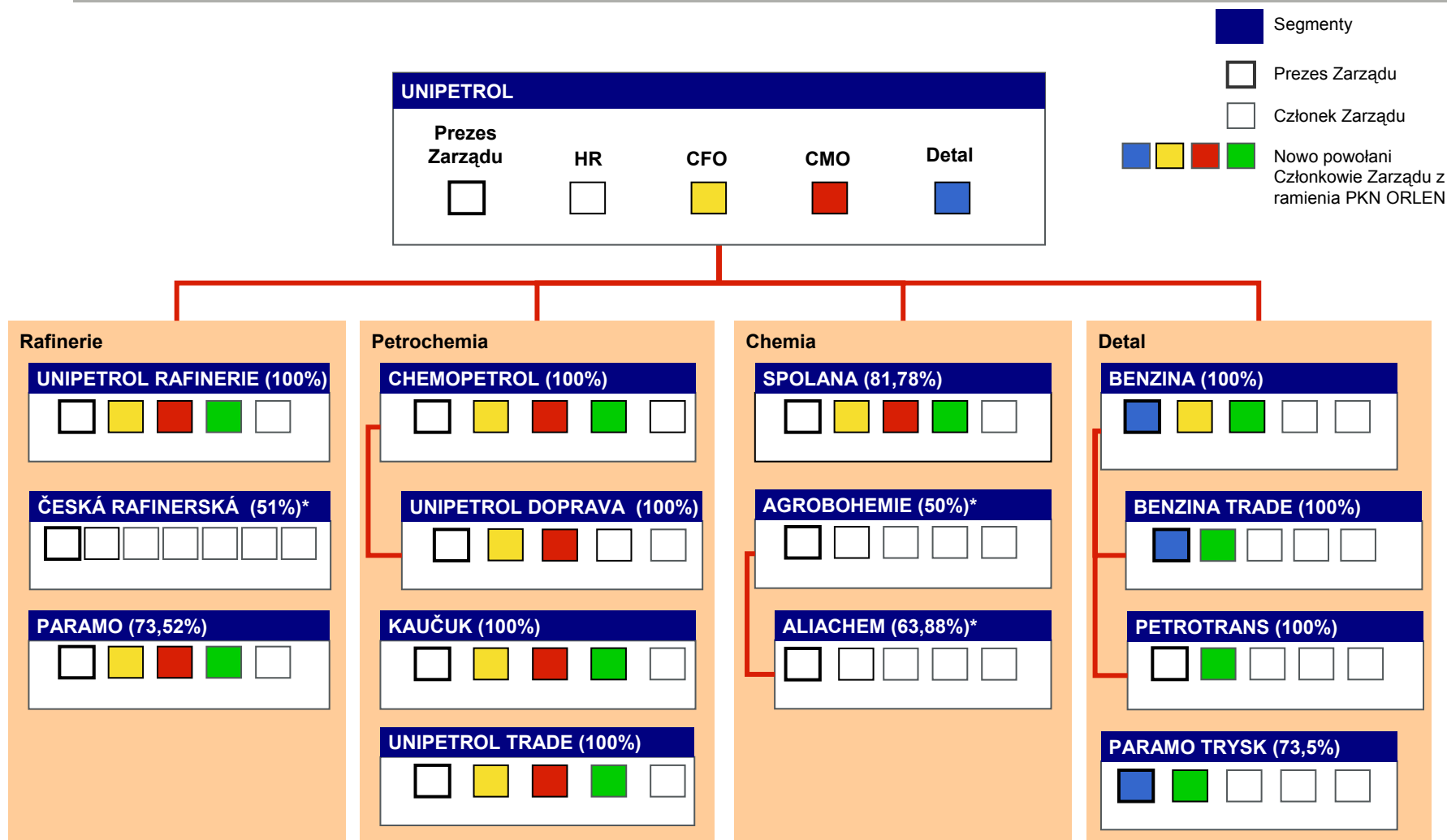
- 1990 – University of Notre Dame, IN, USA, MBA
- 1987 – Rutgers University, New Brunswick, NJ, USA, Magister

**Kluczowe zadania:**

- Zarządzanie procesem integracji UNIPETROL z PKN ORLEN
- Zarządzanie efektywną komunikacją pomiędzy UNIPETROL i PKN ORLEN
- Zarządzanie Programem “Partnerstwo”
- Koordynacja procesu integracji we wszystkich spółkach Grupy UNIPETROL



# W zarządach spółek zależnych również odbywają się zmiany odzwierciedlające nową strukturę akcjonariatu



\* Zmiany władz w tych spółkach będą przedmiotem porozumienia ze współudziałowcami

# Plan konferencji

---

**Model zarządzania UNIPETROL w Grupie PKN ORLEN**

**Aspiracje i plan tworzenia wartości**

**Program „Partnerstwo” mechanizmem tworzenia wartości**

**Plan działań na pierwsze 100 dni integracji**



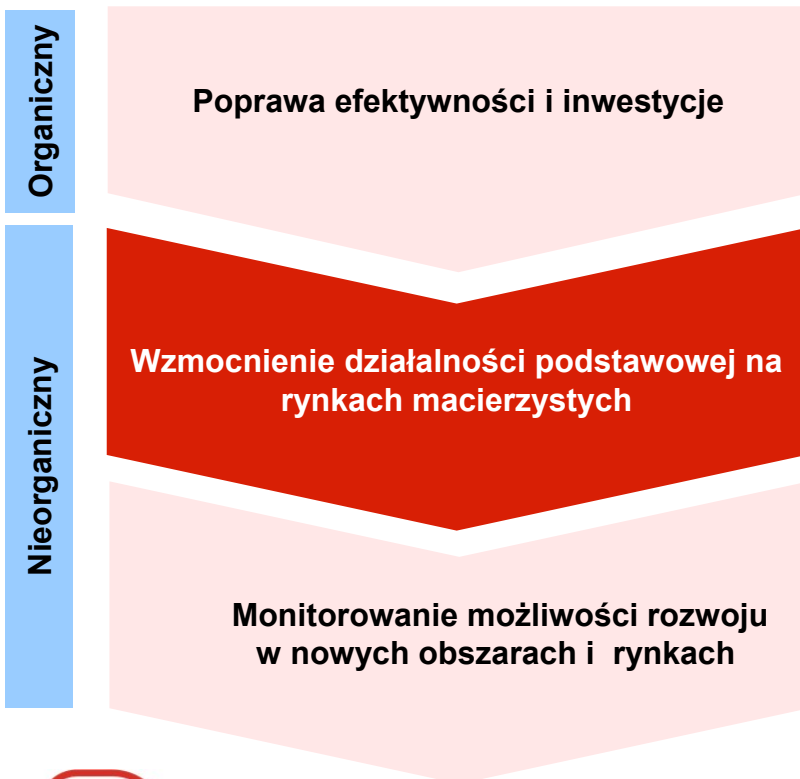


# Zakup UNIPETROL – realizacja strategii PKN ORLEN

## Z misji PKN ORLEN:

*„Dążąc do uzyskania pozycji regionalnego lidera, chcemy zapewnić naszym akcjonariuszom długofalowy wzrost wartości firmy poprzez oferowanie naszym klientom najwyższej jakości produktów i usług”*

### Cele strategiczne do 2009 r.



### Kluczowe korzyści z integracji z UNIPETROL

- 1 Wzmocnienie pozycji PKN ORLEN jako jednej z wiodących firm przerobu ropy naftowej w Europie Środkowo-Wschodniej
- 2 Wykorzystanie osiągnięć, kompetencji i doświadczenia obu podmiotów w celu poprawy efektywności operacyjnej i kapitałowej
- 3 Rozszerzenie rynków zbytu dla kluczowych produktów
- 4 Rozwój kadry menedżerskiej poprzez transfer najlepszych praktyk i wiedzy

# Połączenie UNIPETROL i PKN ORLEN wzmocni pozycję konkurencyjną Grupy w regionie

**Zdolność przerobu ropy, 2004<sup>1</sup>**  
Mln ton

Grupa OMV

23,0

PKN ORLEN +  
UNIPETROL<sup>2</sup>

21,7

Grupa MOL

16,2

**Liczba stacji benzynowych,  
2004**

PKN ORLEN +  
UNIPETROL

2 724

Grupa OMV

2 385

Grupa MOL

812

**Wartość aktywów, 2004**  
Mld EUR

Grupa OMV

13,0

Grupa MOL<sup>3</sup>

6,6

PKN ORLEN +  
UNIPETROL<sup>4</sup>

6,4

<sup>1</sup> Destylacja atmosferyczna; Zdolność przerobu ważona udziałami spółek zależnych

<sup>2</sup> Suma zdolności przerobu ~63% UNIPETROL (51% CZESKA RAFINERSKA; 73,5% PARAMO) i 100% PKN ORLEN

<sup>3</sup> 1 EUR = 246,19 HUF (Koniec roku)

<sup>4</sup> Suma aktywów (~63% UNIPETROL + 100% PKN ORLEN); 1 EUR = 4,09 PLN; 1 EUR = 31,51 CZK (koniec roku)

Źródło: Raporty roczne; Petrofinance; OANDA; strony internetowe



**ORLEN**

# Połączona Grupa UNIPETROL i PKN ORLEN ma ambicje dorównać wartością konkurentom w regionie

## Przychody netto, 2004

Mld EUR

Grupa OMV

9,9

PKN ORLEN +  
UNIPETROL<sup>1</sup>

8,2

Grupa MOL<sup>2</sup>

7,9

## EBIT, 2004

Mln EUR

Grupa MOL<sup>3</sup>

990

Grupa OMV

926

PKN ORLEN +  
UNIPETROL<sup>4</sup>

727

## Kapitalizacja<sup>5</sup>

Mld EUR

OMV

8,6

MOL

6,4

PKN ORLEN<sup>6</sup>

4,7

1 Suma przychodów (~63% UNIPETROL + 100% PKN ORLEN); dla UNIPETROL odliczono 10,3 mln CZK akcyzy; 1 EUR = 31,95 CZK; 1 EUR = 4,53 PLN (kurs średnioroczny)

2 1 EUR = 252,08 HUF (kurs średnioroczny)

Źródło: Raporty roczne; BOSSA.PL; OANDA; strony internetowe

3 1 EUR = 252,08 HUF (kurs średnioroczny)

4 1 EUR = 4,53 PLN; 1 EUR = 31,95 CZK (kurs średnioroczny); nieskonsolidowany, uwzględnia ~63% udział PKN ORLEN w UNIPETROL

5 Wg kursów z dnia 01.06.2005

6 Waluacja PKN ORLEN uwzględnia wartość UNIPETROL

# Podejście do tworzenia wartości oparte jest na trzech filarach

Działania organiczne	Zapewnienie kontynuacji obecnego biznesu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utrzymanie bieżącej działalności biznesowej Grupy UNIPETROL</li><li>• Kontrola nad kluczowymi elementami biznesu</li></ul>
	Generowanie wartości – Program „Partnerstwo”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maksymalne wykorzystanie unikalnych szans jakie daje połączenie dwóch grup kapitałowych działających na różnych rynkach narodowych w branżach paliwowej, petrochemicznej i chemicznej<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zwiększenie efektywności operacyjnej</li><li>➤ Synergie przychodowe i kosztowe</li><li>➤ Transfer wiedzy i doświadczeń</li></ul></li></ul>
Działania kapitałowe	Rozwój i restrukturyzacja Grupy UNIPETROL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potencjalne zakupy dalszych aktywów w obszarach strategicznych</li><li>• Uproszczenie i zwiększenie przejrzystości struktury Grupy UNIPETROL</li><li>• Dezinwestycje aktywów niestrategicznych - wszystkie transakcje podparte rzetelną opinią (<i>fairness opinion</i>) renomowanych niezależnych firm doradczych</li></ul>

# Integracja UNIPETROL i PKN ORLEN przyniesie wymierne synergie finansowe

PRZYKŁADY



# Przewidywane dezinwestycje Grupy UNIPETROL

## Działania organiczne

**Zapewnienie kontynuacji obecnego biznesu**

**Generowanie wartości – Program „Partnerstwo”**

**Stacje benzynowe**

- Przewidywane zbycie do 1/3 stacji benzynowych BENZINY na rzecz ConocoPhilips
- Przewidywany model wyboru stacji - PKN ORLEN i ConocoPhilips wybierać będą stacje na przemian: 2 stacje dla PKN ORLEN, 1 dla ConocoPhilips
- PKN ORLEN dołoży wszelkich starań w celu jak najlepszego podziału aktywów

**Niestrategiczne aktywa chemiczne**

- Przewidywane zbycie na rzecz AGROFERT HOLDING składników majątku UNIPETROL, które nie są istotne z punktu widzenia działalności Grupy PKN ORLEN, tzn. związanych z produkcją środków ochrony roślin i środków produkcji rolnej oraz produktów chemicznych

## Działania kapitałowe

**Rozwój i restrukturyzacja Grupy UNIPETROL**

- Wszystkie transakcje zostaną wycenione w oparciu o analizy eksperckie podparte rzetelną opinią (fairness opinion) renomowanych niezależnych firm doradczych
- Sprzedaż części majątku doprowadzi do zmniejszenia zadłużenia UNIPETROL



# Plan konferencji

---

**Model zarządzania UNIPETROL w Grupie PKN ORLEN**

**Aspiracje i plan tworzenia wartości**

**Program „Partnerstwo” mechanizmem tworzenia wartości**

**Plan działań na pierwsze 100 dni integracji**





# Program „Partnerstwo” mechanizmem tworzenia wartości

## Cel Programu „Partnerstwo”



Identyfikacja i przygotowanie planu wdrożenia inicjatyw tworzenia wartości z połączenia UNIPETROL z PKN ORLEN

## Zespoły ds. Tworzenia Wartości

- Dedykowane do poszczególnych obszarów biznesowych, funkcjonalnych i wsparcia
- Złożone z ekspertów z Grupy UNIPETROL i Grupy PKN ORLEN
- Zarządzane wspólnie przez przedstawicieli UNIPETROL i PKN ORLEN

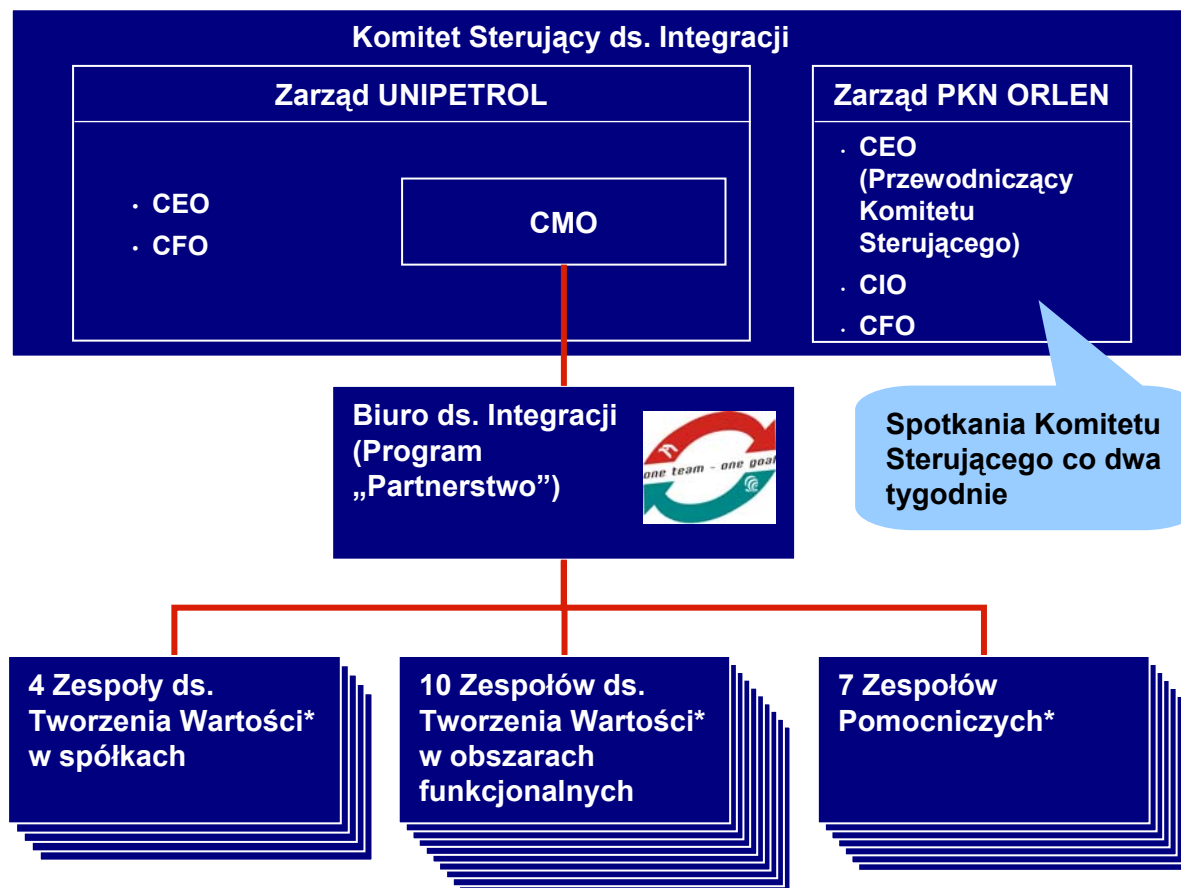
## Zadania Zespołów

- Identyfikacja i wycena dźwigni tworzenia wartości
- Szczegółowy opis poszczególnych inicjatyw oraz przygotowanie planów ich wdrożenia
- Realizacja wytyczonych celów finansowych – w tym inicjatyw krótkoterminowych już w 2005 roku

# Organizacja Programu „Partnerstwo”

UPROSZCZONE

## Jednostki odpowiedzialne za integrację



## Odpowiedzialność

- Wyznaczenie aspiracji i celów dla procesu integracji
- Monitorowanie prac zespołów
- Podejmowanie decyzji
- Rozwiązywanie kluczowych problemów

- Koordynacja bieżących prac i wsparcie administracyjne dla zespołów
- Przygotowanie spotkań Komitetu Sterującego ds. Integracji

- Określanie inicjatyw
- Planowanie i realizacja inicjatyw
- Raportowanie postępów inicjatyw do Biura Projektu Integracji i Komitetu Sterującego

\* Zespoły Tworzenia Wartości – odpowiedzialne za inicjatywy w ramach segmentów biznesowych; Zespoły Tworzenia Wartości w obszarach funkcjonalnych dostarczają ekspertyzę i przekazują najlepsze praktyki pomiędzy segmentami; Zespoły Pomocnicze wspierają całokształt procesu integracji

# Integracja – priorytet strategiczny, do którego dedykowano znaczne zasoby

## Zasoby PKN ORLEN

- Członkowie Zarządu PKN ORLEN w Radzie Nadzorczej UNIPETROL oraz Komitecie Sterującym ds. Integracji
- Około 150 pracowników PKN ORLEN zaangażowanych w proces integracji, w tym około 50 czasowo oddelegowanych do Zespołów Tworzenia Wartości

## Zasoby zewnętrzne

- Pomoc doświadczonych i renomowanych firm (ponad 100 zaangażowanych osób):
  - Zarządzanie procesem integracji: McKinsey
  - Doradztwo personalne i selekcja kadr: Kienbaum i Russell Reynolds
  - Audyt finansowy: KPMG,
  - Wycena aktywów: PricewaterhouseCoopers
  - Doradztwo prawne: Dewey Ballantine
  - Przygotowanie Wezwania na Akcje: Patria
  - Public relations: EMC
  - Doradztwo podatkowe: Deloitte



# Plan konferencji

---

**Model zarządzania UNIPETROL w Grupie PKN ORLEN**

**Aspiracje i plan tworzenia wartości**

**Program „Partnerstwo” mechanizmem tworzenia wartości**

**Plan działań na pierwsze 100 dni integracji**



# Proces zamknięcia transakcji zakupu akcji UNIPETROL – dostosowanie ceny

## Dostosowanie ceny (Price adjustment)

- Ostateczna wartość transakcji określona zostanie na podstawie skorygowanej wartości aktywów netto UNIPETROL wycenionych przez niezależnego audytora (maksymalny możliwy wzrost ceny od ceny zakupu to 15%; maksymalna obniżka ceny to 25%)\*
- Zgodnie z umową prywatyzacyjną wielkość dostosowania ceny będzie określona najpóźniej do drugiej połowy października 2005
- PKN ORLEN jest przygotowany na zapłatę ceny odzwierciedlającej realną wartość UNIPETROL

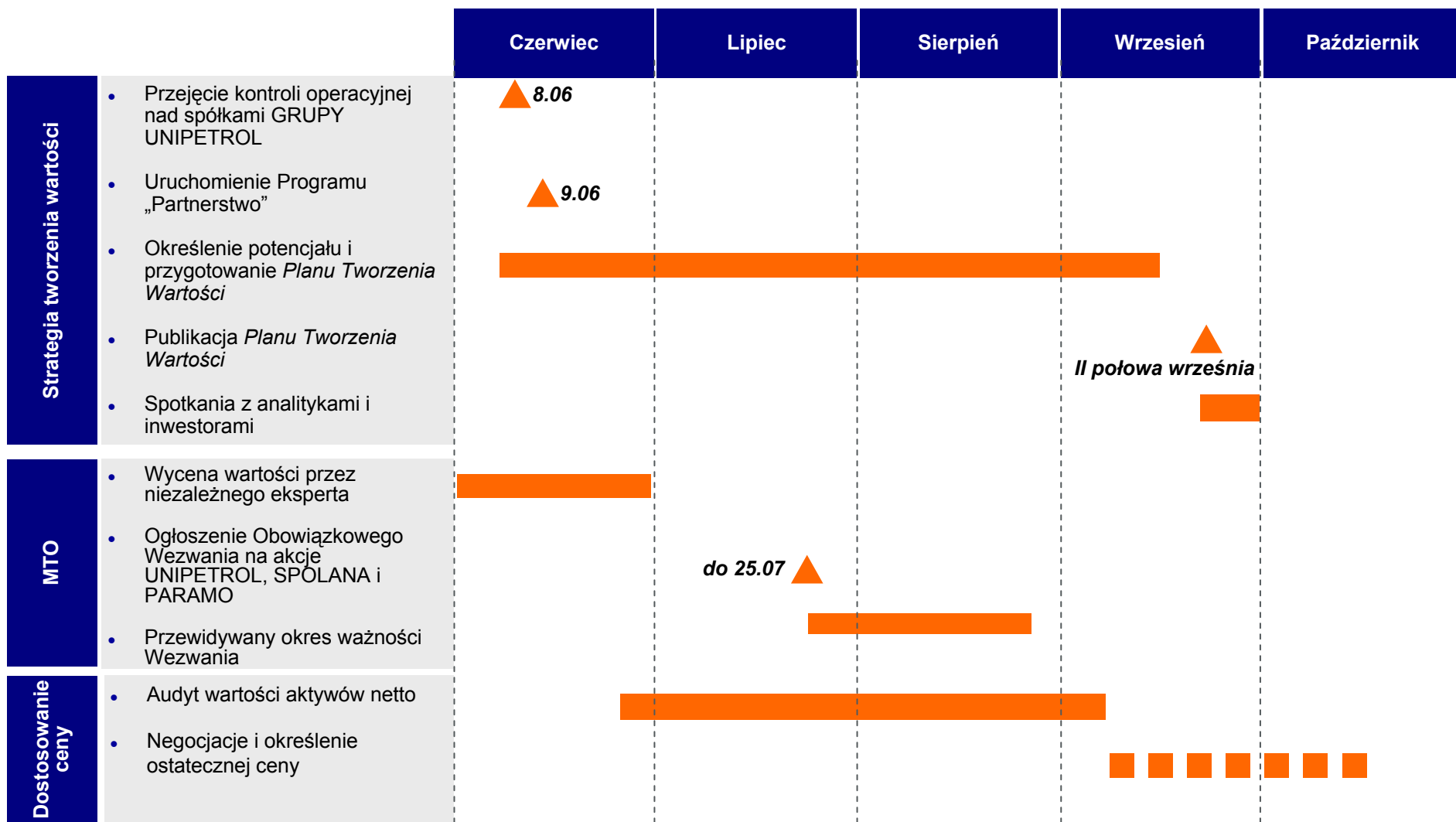
## Obowiązkowe Wezwanie na Akcje (MTO)

- W ciągu 60 dni od daty zamknięcia transakcji ogłoszone zostanie do akcjonariuszy mniejszościowych wezwanie na zakup pozostałych akcji UNIPETROL, PARAMO i SPOLANA,
  - Cena w wezwaniu określona zostanie na podstawie wyceny niezależnego eksperta oraz średniej ceny akcji UNIPETROL za 6 miesięcy\*\* przed zamknięciem transakcji zakupu pakietu akcji UNIPETROL przez PKN ORLEN
  - W zaoferowanej cenie PKN ORLEN będzie starał się uwzględnić potencjalne efekty mechanizmu dostosowania ceny
  - PKN ORLEN będzie wnioskował do Komisji Papierów Wartościowych o czterotygodniowy okres trwania wezwania
- W chwili obecnej PKN ORLEN nie planuje wycofania akcji UNIPETROL z obrotu publicznego

\* Dostosowanie ceny nastąpi tylko w wypadku gdy różnica pomiędzy wartością netto aktywów na koniec 2003 i koniec maja 2005 będzie większa niż 5%

\*\* Średnia ważona obrotem; uwzględnia również cenę, którą zapłacił PKN ORLEN

# Najważniejsze wydarzenia – pierwsze 100 dni integracji



# Kontakt

---



Więcej informacji udzieli

**Biuro Relacji Inwestorskich:**

Tel.: + 48 24 365 33 90  
fax: + 48 24 365 56 88  
e-mail: [ir@orlen.pl](mailto:ir@orlen.pl)

**Biuro Prasowe:**

tel: + 48 24 365 41 50  
+ 48 22 695 34 57  
fax: + 48 22 695 35 27  
e-mail: [media@orlen.pl](mailto:media@orlen.pl)

[www.orlen.pl](http://www.orlen.pl)