Szanowni Państwo,

Rok temu Rada Nadzorcza powierzyła mi zarządzanie PKN ORLEN. Spojrzenie na miniony rok jest więc także oceną pierwszego roku pracy Zarządu pod moim kierownictwem, stąd też niezwyczajna obfitość tej informacji i długość listu.
To był trudny rok, ale oceniam go pozytywnie. Był to okres morderczej wręcz pracy, gwałtownego przyspieszenia wewnętrznych przemian przy jednoczesnej konieczności sprostania fatalnej koniunkturze gospodarczej i rozpoczęcia dawno obiecywanej ekspansji firmy. Nie zapominając o tym, iż wiele wyzwań jeszcze przed nami, mam dziś przyjemność podzielenia się z Państwem radością ze zrealizowanych projektów i zamierzeń.

Każdy z nich jest integralnym elementem realizacji spójnej strategii zarządzania i rozwoju firmy, wypracowanej przez nasz Zarząd. Celem jest stworzenie silnego, międzynarodowego podmiotu w tej części Europy, zdolnego do efektywnej konkurencji na rynku europejskim, oraz przygotowanego do aktywnego udziału w nieuchronnych procesach globalizacji.
Przygotowując się do tej roli postanowiliśmy zacząć od zdecydowanego podniesienia efektywności naszej firmy i jej wewnętrznego wzmocnienia. Temu celowi służyły m.in. działania restrukturyzacyjne wewnątrz firmy i rozpoczęcie prac w obrębie jej Grupy Kapitałowej, intensywny rozwój obszaru handlu detalicznego oraz programy oszczędności kosztów. Jednocześnie kontynuowaliśmy działania z zakresu fuzji i przejęć w kraju i na rynkach ościennych, a także stabilizacji działalności podstawowej rozbudową sektora petrochemicznego.

Przejdźmy do konkretów.

Bez wątpienia **do największych osiągnięć** Zarządu w minionym roku należy pierwszy krok w przyjętej strategii ekspansji, czyli zakup od British Petroleum, za atrakcyjną **cenę 140 mln EURO, pakietu 494 stacji zlokalizowanych w północnych Niemczech**. Stacje, te ze średnią sprzedażą ok. 2,8 mln litrów rocznie, czyli blisko 50% większą od stacji ORLEN w kraju, także wyższą od średniej krajowej w Niemczech, stają się efektywnym elementem naszej sieci. Atrakcyjność całej operacji zwiększa fakt, iż ORLEN nie tylko będzie realizował marżę detaliczną, ale także rafineryjną, dostarczając paliwo i własne lubrikanty do

tej sieci. Koszty logistyki optymalizujemy poprzez transakcje wymienne („SWAP”) na dostarczanie paliw.
Przedsięwzięcie to ma nie tylko wymiar symboliczny - po raz pierwszy polska firma dokonała tak znaczącej inwestycji na rynku krajów zachodnich – ale jest to przede wszystkim bardzo dobry i zdrowy pod względem finansowym projekt. Wskaźniki mówią same za siebie: IRR 16,5%, EBITDA za 2002 wyniosła powyżej 27 mln EURO. Zdobyliśmy 7% udział w rynku Północnych Niemiec, a w niektórych landach nawet 13%. Nasza sieć jest szóstą co do wielkości w Niemczech. Można śmiało powiedzieć, że ORLEN właśnie wkroczył do Unii Europejskiej jako forpoczta Polski.

Drugim, także historycznym wydarzeniem było podpisanie po 10 miesiącach niezwykle trudnych negocjacji umowy powołania **spółki joint venture z Basell**, czyli włączenie PKN ORLEN do światowego systemu dystrybucji przemysłu petrochemicznego na korzystnych dla nas – co podkreślają eksperci - warunkach. W ramach projektu spółka ta wybuduje do końca 2004 roku instalacje poliolefin o mocach wytwórczych 320 tys. ton polietylenu i 400 tys. ton polipropylenu rocznie inwestując ok. 300 mln EURO. Równolegle, PKN ORLEN zwiększy swoje moce wytwórcze etylenu i propylenu, będących surowcami do produkcji wspomnianych poliolefin, kosztem ok. 250 mln EURO. Ogromnie istotne jest, że na mocy umów zyskujemy nie tylko nowoczesną, światową technologię, z gwarantowanym wykorzystywaniem instalacji w 80% niezależnie od koniunktury, ale i dostęp do międzynarodowej sieci sprzedaży, którą dysponuje Basell.
Wróćmy na obszar naszego kraju. Rok temu proces prywatyzacji Rafinerii Gdańskiej, drugiej co do wielkości w Polsce, toczył się bez naszego udziału – byliśmy wręcz wyłączeni z tego procesu. Nasze działania, polegające na konsekwentnym i niezmiennym prezentowaniu żelaznej logiki uwzględniającej interes Polski, polskich firm, pracowników, wszystkich akcjonariuszy i inwestorów oraz jasnej wizji rozwoju jednego z istotnych filarów krajowej gospodarki jakim jest ORLEN i opierając się w tym na argumentacji liczb i faktów, doprowadziły do zmiany obowiązującej przez sześć lat strategii rządowej. PKN ORLEN jest dziś partnerem w konsorcjum, które posiada wyłączność na negocjacje z Naftą Polską S.A w sprawie przejęcia dostępnych akcji Rafinerii Gdańskiej.
Trzecim strategicznym projektem było podpisanie korzystnych kontraktów na dostawy ropy naftowej na najbliższe lata. Zgodnie z założeniami, zdywersyfikowaliśmy źródła dostaw – ponad 40 % będzie dostarczać firma J&S i ok. 40% Grupa Yukos – największy

rosyjski wydobywca ropy, z którą umowę o współpracy – co jest ewenementem – podpisaliśmy bezpośrednio.

Czwartym strategicznym wyzwaniem było przeorientowanie PKN ORLEN z firmy produkcyjnej na marketingową. Najlepszą ilustracją tego olbrzymiego skoku jaki się dokonał w obszarze np. hurtu i detalu to kompletny rebranding - czyli przebudowa i zmiana wystroju na ponad 250 naszych stacjach, a na kolejnych 600 wprowadzenie kluczowych, szybko rozpoznawalnych elementów identyfikacji wizualnej (tj. głównie wysokie na 9 – 12 metrów pylony informacyjne). Wiem, że ten fakt został przez wszystkich odnotowany, a u konkurencji wzbudził uzasadniony niepokój. Proces ten jest oczywiście kontynuowany w bieżącym roku. Dzięki temu nasi klienci mogą łatwo odszukać swoje stacje, aby zatankować pewne, wysokiej jakości paliwo, zrobić zakupy i powiększyć swoją pulę punktów w programie VITAY – największym programie lojalnościowym w Centralnej Europie. Liczba jego uczestników nieustannie rośnie, dzięki atrakcyjności nagród oraz staraniom sympatycznego i życzliwego, intensywnie szkolonego pod kątem obsługi klienta naszego, doborowego personelu stacji. Te działania przywróciły nam prestiż i zdecydowanie poprawiły wizerunek firmy. Od konkurencji wróciło do nas 11,5% klientów. To dobry trend.

Pracowaliśmy także nad usprawnieniem funkcjonowania wewnętrznych struktur. Zaczęliśmy od Zarządu, zmniejszając jego liczebność z 9 do 5 osób. Zmniejszyliśmy ilość dyrektorów raportujących do Zarządu z 60 do 22, a ilość dyrektorów kolejnego szczebla ze 160 do poniżej 100. Ten ruch w oczywisty sposób zdynamizował tempo naszej pracy dając jednocześnie prawidłowy sygnał w dół. Obecnie kadra dyrektorska jest wynagradzana według systemu motywacyjnego, wprowadzonego w końcu 2002 r., który opiera się na wynikach Spółki. Stanowi on dla kierownictwa silną motywację do zwiększenia wydajności całej firmy. W 2004 r. zamierzamy wprowadzić system opcji menedżerskich bezpośrednio związany z wartością przedsiębiorstwa, a następnie wdrażać te zmiany na kolejnych szczeblach. Ufamy, że uda nam się osiągnąć trwały wzrost i podnieść rentowność Spółki.

Szanowni Państwo,

W roku 2002 PKN ORLEN SA musiał sprostać trudnej sytuacji wynikającej ze znacznych wahań cen ropy naftowej na rynkach światowych. W wyniku niskiego wzrostu PKB w Polsce, przy jednoczesnym wzroście cen ropy naftowej o 2,3% rok do roku, nastąpił spadek popytu na produkty rafineryjne. Musieliśmy również stawić czoła spadkowi marż

rafineryjnych, które obniżyły się o 60% w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku. Marże rafineryjne liczone na podstawie cen ropy Brent spadły z 18,4 USD/t w 2001 roku do 8 USD/t w 2002. Oszacowaliśmy na około 468 mln zł teoretyczny negatywny wpływ obniżonych marż na wartość EBIT-y.
Zmniejszyła się również różnica cen pomiędzy ropą Ural a ropą Brent, co spowodowało obniżenie zysku przed opodatkowaniem o 35 mln zł.

Wzrost PKB w Polsce kształtował się na poziomie 1,3%, co na wschodzącym rynku jest stanowczo niezadowalającą wartością. Stopa bezrobocia pod koniec 2002 r. osiągnęła wysoki poziom zbliżając się niebezpiecznie do niemal 20%. Przyniosło to w szczególności zanotowany na polskim rynku samochodowym spadek sprzedaży nowych samochodów o 6% w stosunku do roku poprzedniego. Te i wiele innych czynników, jak np. wzrost szarej strefy w imporcie i handlu paliwami niekorzystnie wpłynęło na wielkość zużycia paliw, które zmniejszyło się o 2,8% w stosunku do roku poprzedniego. Na tym tle wzrost naszej sprzedaży o 1,4% jest pozytywnym elementem, porównywalnym do pokonywania biegiem pod górę prędkości jadących w dół ruchomych schodów. Także spadek kursu dolara amerykańskiego względem złotego (o 2,1% w porównaniu z poprzednim rokiem) niekorzystnie wpłynął na przychody PKN ORLEN SA.
Pomimo wszystko nasze prognozy na przyszłość są optymistyczne. Na całym świecie, a także w Polsce, gospodarka dała sygnał wzrostu w ostatnim kwartale. Zanotowaliśmy np. wzrost popytu krajowego o 0,8%. Także sygnowany przez rząd wzrost PKB o 3,6% w 2003 r. napawa nadzieją, aczkolwiek ta optymistyczna oficjalna prognoza, różni się od szacunków analityków którzy estymują poziom 2,6 – 2,8. Wobec tego można oczekiwać realnego wzrostu sprzedaży nowych samochodów o ok. 7% w ciągu najbliższego roku.

Jak Państwo widzą, musieliśmy działać w trudnym otoczeniu gospodarczym. Tym niemniej zdołaliśmy zwiększyć zysk. EBIT wzrósł o ponad 15%, a zysk netto o ponad 31%, tj. do 479 mln zł. Osiągnęliśmy to dzięki ograniczaniu kosztów i wzrostowi rentowności hurtu. Tak, jak obiecaliśmy na początku kadencji, zwiększyliśmy premię lądową o 20%, do poziomu 711 mln zł, zagospodarowując istniejącą tu przestrzeń.
Musieliśmy się również zmierzyć z niekorzystnymi zmianami w przepisach o podatku dochodowym jak i akcyzowym. Parlament zdecydował się zmniejszyć ogłoszony wcześniej program obniżania stawek podatku dochodowego od osób prawnych z 28% na 24 % do zaledwie 27%. Kwotę przeszacowania rezerw na podatek odroczony, w związku z tym

szacujemy na ponad 52 mln zł. Jesteśmy także zmuszeni traktować (zgodnie z zasadami rachunkowości) większość kosztów ponoszonych w związku ze zmianą marki (rebranding) jako koszty operacyjne, a nie inwestycje podlegające amortyzacji. Co więcej wzrosły koszty mające na celu budowę marki ORLEN oraz zwiększenie sprzedaży na stację. Jednak mimo, iż są to wydatki przyszłościowe, to już w 2002 roku zaprocentowały wzrostem sprzedaży na stację w sieci CODO o 11,5%. Wzrosły także koszty ogólnego zarządu poza naszą kontrolą jak np. ubezpieczenia czy podatki od nieruchomości. Tę grupę wzrostu kosztów tylko w Spółce szacujemy na 64 mln zł przed podatkiem; w czym istotną pozycję zajmują ubezpieczenia – 23 mln zł. Ich wzrost związany jest ze wzrostem stawek reasekuracyjnych po wydarzeniach 11 września 2001 roku w USA. Natomiast pozytywnym faktem była sprzedaż akcji LG Petro z zyskiem kapitałowym w wysokości ok. 58 mln zł. Zmiany te łącznie z wcześniej opisaną trudną sytuacją w branży rafineryjnej obniżyły nasz zysk netto o ponad 600 mln zł. Z drugiej strony zanotowaliśmy pozytywny wynik wyceny zapasów (około 213 mln zł) w związku z zastosowaniem średnioważonej metody wyceny zapasów.

Przyjrzyjmy się teraz naszym inwestycjom. Przyjmując zasadę o zaniechaniu nawet potrzebnych, a **realizowaniu jedynie niezbędnych**, obniżyliśmy nakłady inwestycyjne netto do 880 mln zł, przy zachowaniu jednak założonego efektu ekonomicznego. Zarazem przenieśliśmy większość naszych wysiłków inwestycyjnych z segmentu rafineryjnego na marketing, który uważamy za filar nowej strategii PKN ORLEN. I, tak jak obiecaliśmy, inwestycje w produkcję były związane głównie z dostosowaniem się do wymagań standardu Autooil 2005. Wielkość tych nakładów nie przekroczyła poziomu 200 mln zł.
Rentowność oraz wartość nakładów inwestycyjnych mają dla nas ogromne znaczenie. Podstawowymi czynnikami, dzięki którym możemy realizować przyjętą przez Spółkę politykę rozwoju i ekspansji, są jednak nasza sytuacja finansowa i wypłacalność - poziom dźwigni finansowej uległ dalszemu obniżeniu, do około 29,4% na koniec 2002. **Tak niski poziom finansowania zewnętrznego zapewnia nam bezpieczeństwo** w przypadku zwiększenia wartości zobowiązań do kolejnego poziomu 300 mln EURO, bez wpływu na rating kredytowy PKN ORLEN, który obecnie wynosi, wg Fitch, BBB. Dodatkowym źródłem wolnych przepływów pieniężnych są i będą środki pochodzące ze sprzedaży niektórych składników majątku nie związanych z naszą działalnością podstawową – transakcje te są już negocjowane z potencjalnymi nabywcami podobnie jak restrukturyzacja grupy kapitałowej.

Poziom wskaźnika ROACE (czyli EBIT po opodatkowaniu / średni (kapitał własny + dług netto)), wynoszący 5,3% w 2002 r., niestety wciąż nie jest zadowalający. Właśnie dlatego zaczęliśmy realizować dwa złożone przedsięwzięcia: Ekonomiczną Wartość Dodaną (EVA z udziałem Andersen Business Consulting) oraz kompleksowy program redukcji kosztów z udziałem renomowanego w tej dziedzinie doradcy – McKinsey & Company. Dotyczą one nie tylko części produkcyjnej Koncernu, jak wcześniej miało to miejsce w wypadku KBC, ale obejmują Jednostkę Dominującą i całą Grupę Kapitałową. Dokładne cele jak i czas ich realizacji podamy podczas ogłaszania wyników za II kwartał 2003.

Kilka słów o danych operacyjnych Grupy PKN ORLEN S.A. W 2002 r., rafineria w Płocku zwiększyła wykorzystanie obiektów produkcyjnych o około 1,2 punktu procentowego, do 92,4%. W tym samym czasie poziom uzysku paliw wzrósł nieznacznie, co nie wynikało z ograniczeń naszego zakładu produkcyjnego, lecz z istotnego wzrostu produkcji petrochemicznej oraz sprzedaży. Wolumen sprzedaży produktów petrochemicznych wzrósł w 2002 r. o 29,5%. Rynek produktów petrochemicznych w Polsce nadal będzie miał tendencję wzrostową. PKN ORLEN posiada przewagę nad konkurencją pod względem kosztów produkcji petrochemicznej i pragnie w pełni wykorzystywać sytuację rynkową i wszelkie istniejące możliwości w tym obszarze traktując go jako istotny stabilizator ekonomiczny dla swej działalności.

Obniżenie sprzedaży lekkich produktów jest spowodowane osłabieniem gospodarczym rynku i nieuregulowanym problemem stosowania lekkiego oleju opałowego jako paliwa samochodowego. Spółka dostrzega problem zwiększonego importu lekkiego oleju opałowego (ponad 200 tys. ton – wg danych szacunkowych) oraz niektórych komponentów o wysokiej zawartości siarki, używanych często jako olej napędowy, bez wnoszenia należnego podatku akcyzowego. To zagadnienie powinno niebawem zostać uregulowane odpowiednimi przepisami, gdyż wpływa bardzo negatywnie na dochody budżetu państwa, a także na ogólną opinię o jakości polskich paliw.

Szanowni Akcjonariusze,

Rok temu złożyłem kilka obietnic co do parametrów funkcjonowania firmy i celów do osiągnięcia. Dziś jest czas aby się z nich rozliczyć.

Większość z nich została w pełni zrealizowana. Cele zakładane na rok obrotowy 2002 osiągnęliśmy dzięki zwiększeniu wydajności i przeorientowaniu koncentracji naszych działań i inwestycji na klienta, czyli końcowego ogniwa naszego produkcyjno-marketingowego

łańcucha. Wzrost premii lądowej o 20 % to świadectwo efektywności logistyki. Dokonania w obszarze sprzedaży detalicznej paliw, jak np. wzrost wolumenu sprzedaży o 4,9% wobec 5% zapowiadanych czy też zgodnie z zapowiedzią wzrost o 3% marży detalicznej brutto napawają optymizmem i wiarą w skuteczność przyjętej przez nas metodologii działań. Koncern dokonał rebrandingu i modernizacji 258 stacji benzynowych oraz oznaczył kolejnych 600 – nowym, jednym z najlepiej rozpoznawalnych w Polsce – logo na świetnie widocznych pylonach. Bardzo ważna sprawą było osiągniecie porozumienia z Krajowym Stowarzyszeniem Właścicieli Stacji Paliw (czyli tzw. „patronatem") i wdrożenie programu współpracy w oparciu o nowoczesne – wspólnie przygotowane umowy franszyzowe – zamykając tym samym trwający kilka lat spór.

Sukces PKN ORLEN nie byłby możliwy bez pracy zespołowej. Jedną z pierwszych moich decyzji było zniesienie funkcji dyrektorskich dla poszczególnych pionów sprawowanych dotychczas przez członków zarządu. W ten sposób, utrzymując funkcjonalny podział obowiązków, zarząd jest solidarnie odpowiedzialny za całość firmy. Słuszność tej koncepcji potwierdzają zewnętrzne oceny: prestiżowy polski miesięcznik Businessman Magazine po raz pierwszy wręczając nagrodę managera roku uhonorował nie osobę, ale cały zarząd PKN ORLEN. Nagroda ta dołączyła do innych cennych wyróżnień przyznanych Spółce w roku 2002: nagrody „Byk" magazynu „Sukces" za osiągnięcia w 2002 roku oraz nagrody Euromoney Magazine dla najlepszej polskiej spółki stosującej zasady ładu korporacyjnego (A Leading Company in Poland For Corporate Governance).

Nic więc dziwnego, że zdecydowaliśmy się zbudować i sponsorować drużynę rajdową ORLEN Team. Udział motocyklistów i kierowców samochodowych w morderczym rajdzie Dakaru ukończonym w pierwszej 10 – najwyższej pozycji jaką Polacy uzyskali w historii tego rajdu – to nie tylko poligon doświadczalny dla naszych produktów lecz także wspólny sukces wielu ludzi: mechaników, kierowców, marketingowców czy specjalistów od Public Relations. To zamierzony kierunek budowy wizerunku ORLENu, z którym Polacy chcą się utożsamiać.

Rok 2003 będzie także rokiem wyzwań. Niepokoje polityczne na świecie i niestabilność cen ropy zapewne nie będzie sprzyjać bezbolesnemu rozwojowi. Także nasze dwa sztandarowe projekty – spółka JV z Basell i stacje niemieckie będą w okresie przejściowym i jeszcze w tym roku nie będą pozytywnie wpływać na wynik PKN ORLEN. Dodatkowo,

planujemy 2 miesięczny postój instalacji Hydrokrakingu w związku z koniecznością zwiększenia jego wydajności.
Ale mimo to nie zwolnimy tempa naszej pracy i przemian. Wierzymy, że zostanie sfinalizowana prywatyzacja Rafinerii Gdańskiej S.A. z naszym udziałem oraz rozpocznie się trzeci etap prywatyzacji PKN ORLEN dając tym samym sygnał do rozpoczęcia procesów konsolidacji sektorowej w regionie. Będziemy realizować ambitne programy inwestycyjne i biznesowe, jesteśmy zdeterminowani by pokonywać przeciwności i budować wartość dla akcjonariuszy. Nie mam wątpliwości, iż działania te zwieńczone będą sukcesem. Przecież m.in. dlatego zmieniliśmy standardy raportowania wyników i tak intensywnie komunikujemy się z rynkiem inwestorskim zapraszając akcjonariuszy do współzarządzania firmą. Wysłuchujemy ich wskazówek i ich punktu spojrzenia, jako tych, którzy zainwestowali swoje środki i oczekują sukcesu. Mamy więc jednakowy cel.

Dziękuję wszystkim, którzy tak jak ja i cały Zarząd funkcjonujący pod moim kierownictwem wierzą w osiągnięcie tego celu, oraz dzielą pasję tworzenia historii i kształtowania rzeczywistości: budowania pozycji i marki ORLEN - od dziś z dumą możemy także powiedzieć – na świecie.

Zbigniew Wróbel
Prezes Zarządu
PKN ORLEN SA