

SADRŽAJ

Analiza makrookruženja Hrvatske i Slovenije	3
Analiza naftne industrije	16
Analiza poduzeća Ina d.d.	58
Analiza poduzeća Petrol	71



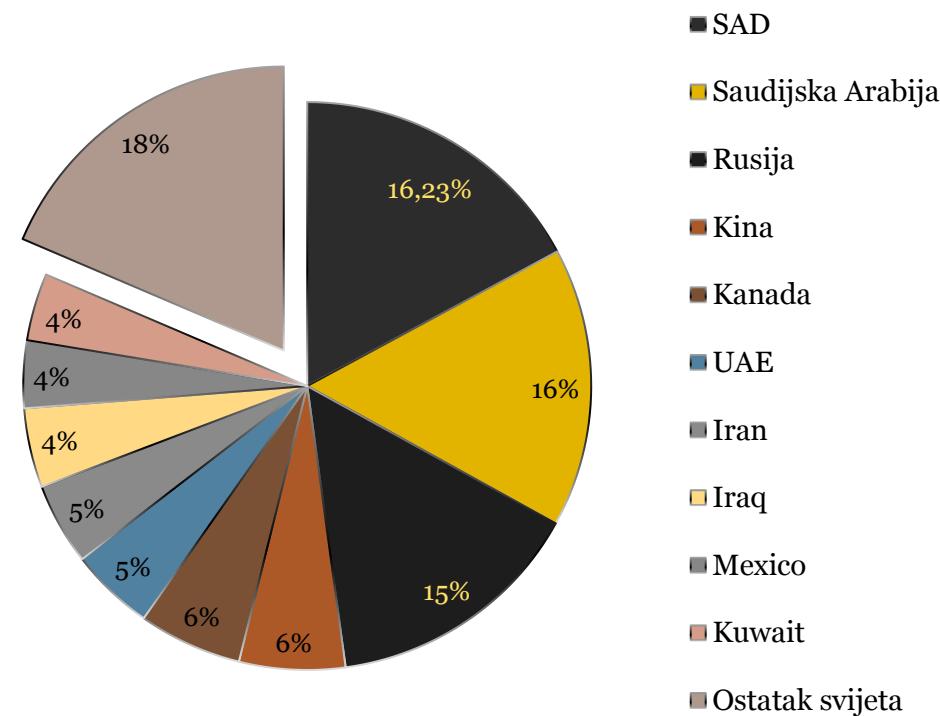
Analizirane zemlje



Ključni pokazatelji industrije

- Rast proizvodnje i potrošnje nafte na svjetskoj razini
- OPEC participira u ukupnoj svjetskoj proizvodnji sa nešto više od 41%
- Proizvodna kvota OPEC-a neće se mijenjati u 2016. (31,5 milijuna barela dnevno)
- EU četvrta po proizvodnji nafte i naftnih derivata
- Procijena pada cijene nafte na oko 30 \$/barel u skorije vrijeme
- Procijena rasta cijene nafte na 80\$/barel do 2020. – uzrokovano političkim krizama
- Proizvodnja nafte u SAD-u postupno opada – broj naftnih bušotina gotovo prepolovljen
- Proizvodnja nafte u Hrvatskoj postupno pada

Participacija pojedinih zemalja u proizvodnji nafte



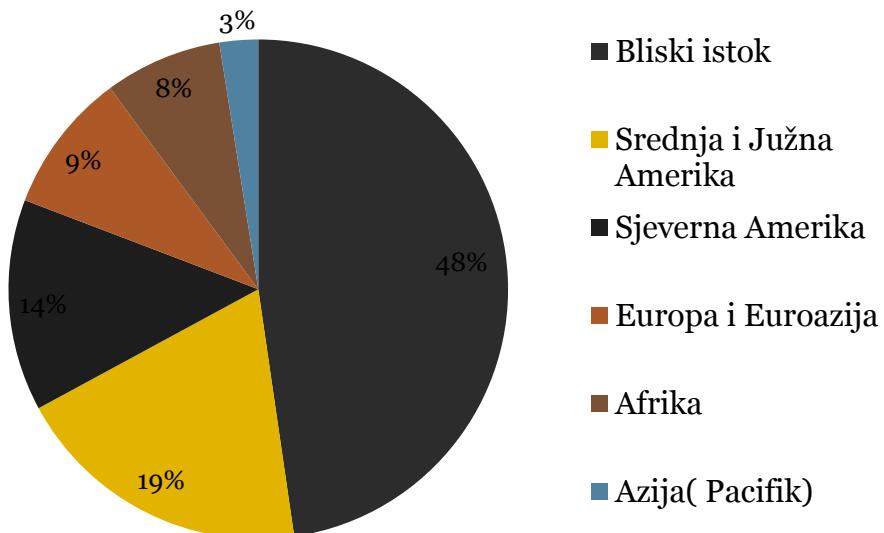
Kretanje cijena nafte (2009.-2015.)



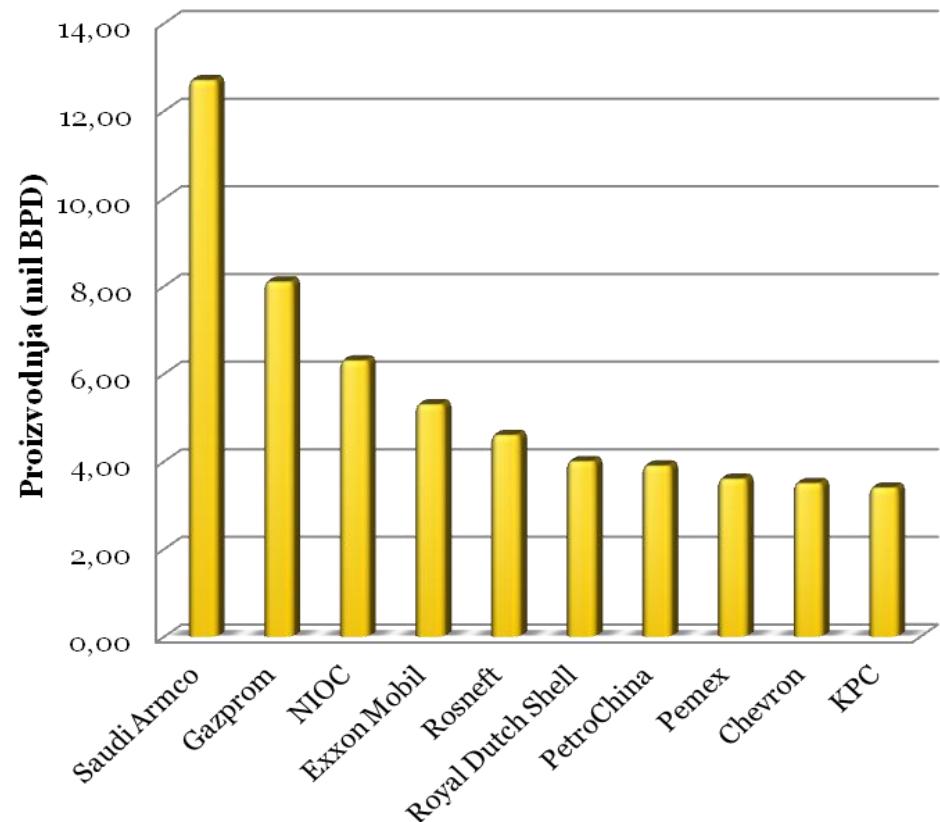
- Dodatan pad cijene će ubrzati zatvaranje bušotina koje imaju visok trošak proizvodnje te dovesti do otkazivanja novih investicija u naftnoj industriji, što će dugoročno smanjiti razliku između ponude i potražnje.
- Sve niža cijena će povećati potražnju nafte među krajnjim potrošačima, ali i velikim kupcima. Kina je već najavila da će u 2016. kupiti dvostruko više nafte nego ove godine kako bi iskoristila nisku cijenu i napunila strateške rezerve.

Distribucija zaliha nafte i ključni igrači

Distribucija svjetskih zaliha nafte



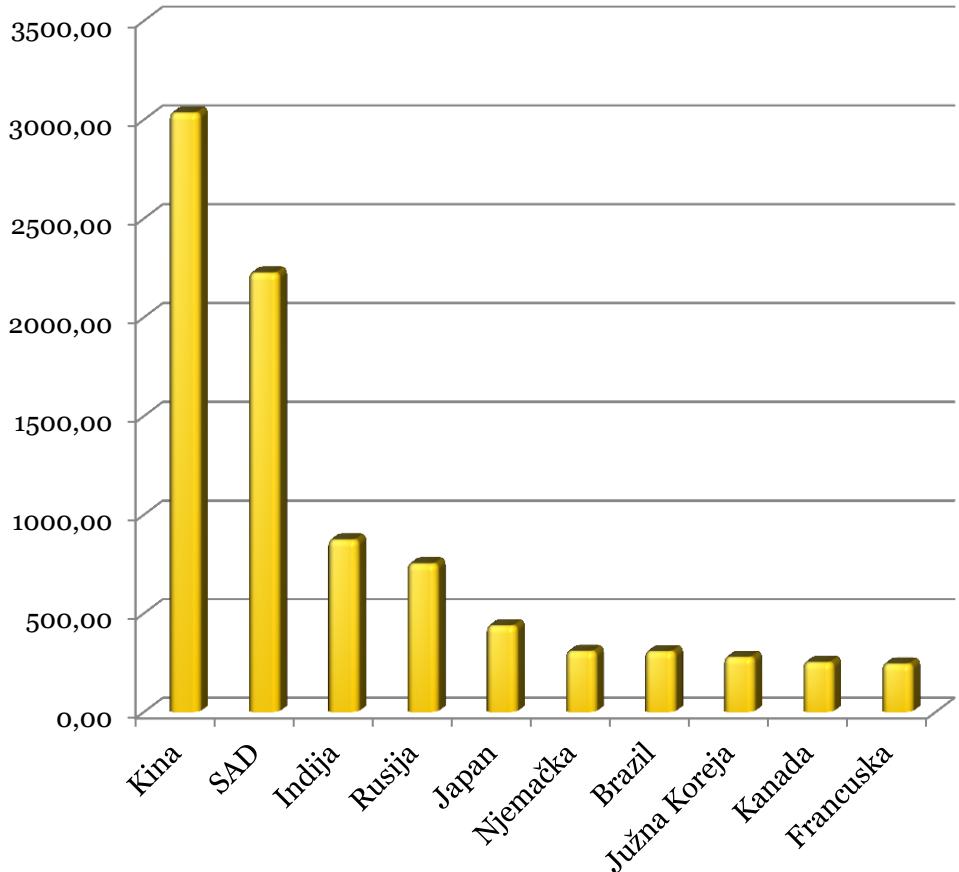
Najveće svjetske kompanije-proizvođači



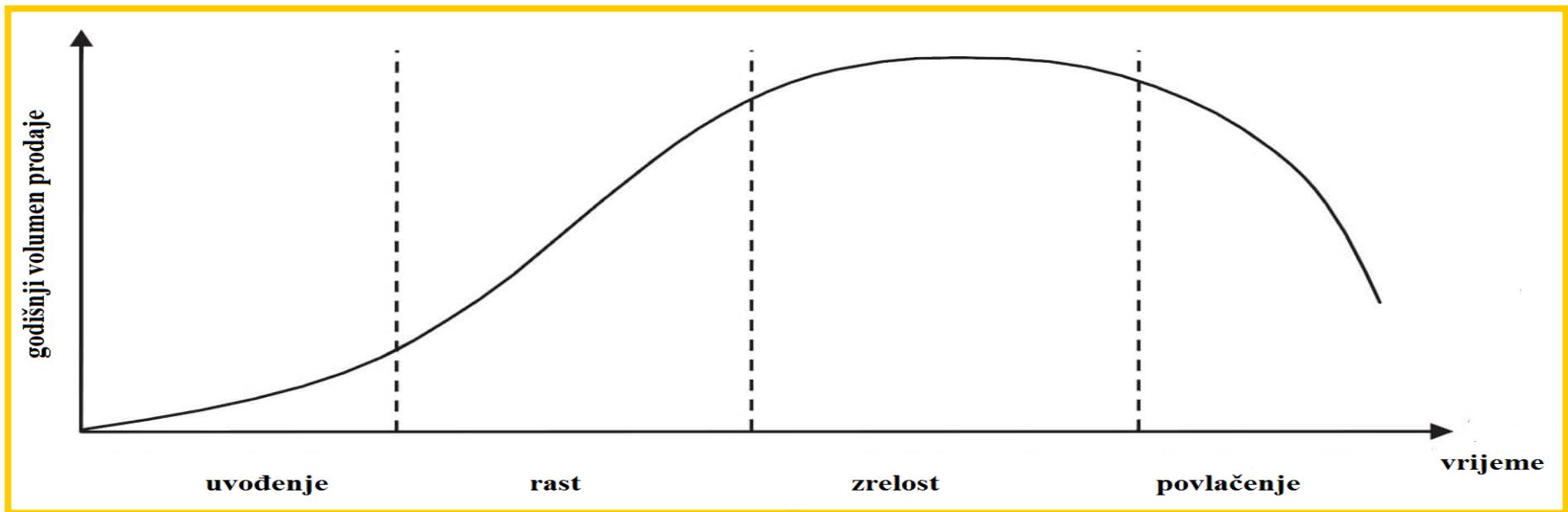
Ključni pokazatelji industrije i najveći potrošači

- Potrošnja nafte i naftnih derivata u 2015. godini dosegnula je veličinu od 93 milijuna barela po danu (BPD)
- EU druga po potrošnji nafte i naftnih derivata – troši 16% svjetske proizvodnje
- Potencijalna prijetnja ovisnosti o uvozu nafte i derivata EU
- Razvoj Indije i Kine – potencijalno velik utjecaj na potrošnju tih dviju zemalja

Najveći potrošači nafte

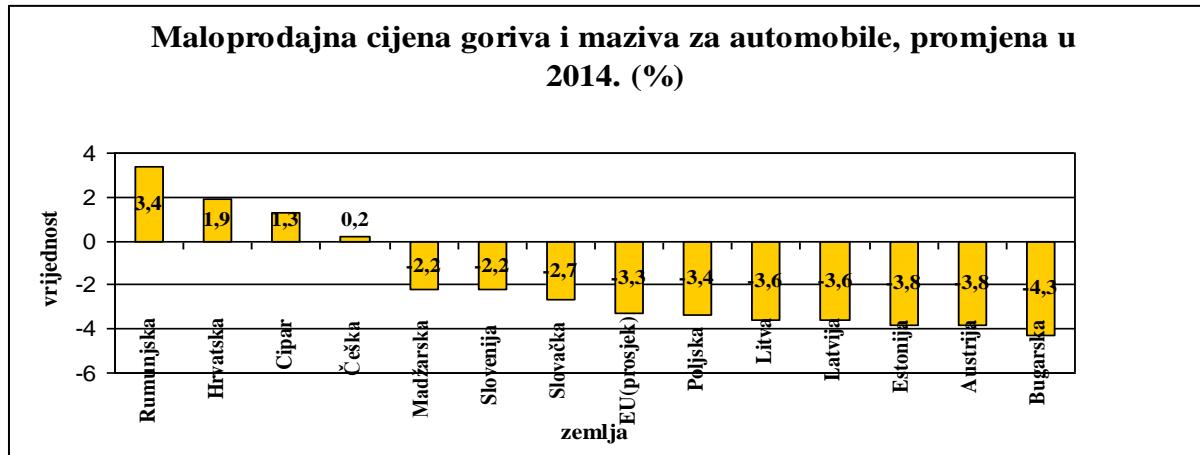


Životni vijek naftne industrije



- Naftna industrija se prema svojim karakteristikama danas nalazi u fazi zrelosti
- Razlozi koji upućuju na to mogu se vidjeti u različitim segmentima koji se koriste pri određivanju pozicije industrije
- Ako se promatra potražnja, nju karakterizira masovno tržište odnosno dolazi do ponavljanja kupovanja te kupci posjeduju znanje o proizvodima. Što se tiče tehnologije, dobro je rasprostranjen tehnički know-how te postoji zahtjev za tehnološkim poboljšanjem u proizvodnji i distribuciji.
- U segmentu proizvoda dolazi pomalo do smanjivanja diferencijacije među konkurentima, s tim da dolazi do pokušaja diferencijacije prema marki, kvaliteti, ujedinjavanju proizvoda/usluga. U segmentu proizvoda i distribucije dolazi do pojave prekapacitiranja, nespecijaliziranog rada, dugog proizvodnog ciklusa te nekoliko linija distributera. Što se tiće trgovine proizvodnja se širi u novije industrijalizirane zemlje, a potom u tranzicijske (u stadiju razvitka). Kod konkurenциje dolazi do konsolidacije te porasta cjenovne konkurenциje. U konačnici ključni čimbenici uspjeha u fazi zrelosti su troškovna učinkovitost kroz kapitalno intenzivnu proizvodnju, ekonomija obujma i mali troškovi inputa.

Kretanja maloprodajnih cijena goriva u nekim zemljama EU



- Tako se i na prosjeku 2014. godine uočava razlika između **Hrvatske** i velike većine ostalih članica EU: Hrvatska je s prosječnim rastom ovih cijena od **1,9%** među samo četiri članice (uz Rumunjsku, Cipar i Češku) u kojima je uopće realiziran rast, dok je kod preostalih 24 članice realiziran pad od najnižih -1,4% na Malti do najoštijih -5% u Ujedinjenom kraljevstvu. Prosječan je pad na razini područja cijele EU iznosio **-3,3%**
- Razlozi tromjeg pada cijena naftnih derivata u Hrvatskoj (koja uvozom zadovoljava oko **85%** potreba za sirovom naftom te oko **40%** za rafinerijskim proizvodima) u odnosu na pad svjetskih cijena sirove naftе, leže u nizu elemenata, od **tečaja** (deprecijacija kune prema USD) i nedavne **liberalizacije tržišta** naftnih derivata (postoji prostor za razvoj konkurenčije) do dublje i dugotrajnije **opće gospodarske krize** u usporedbi s ostalim članicama EU.

Hrvatska- INA

Naftna industrija u Hrvatskoj-INA

- Dobit iz osnovne djelatnosti 777 mil. kuna (pad 26% u odnosu na 2014.)
- EBITDA: 2015. 2142 mil. kuna (pad 10% u odnosu na 2014.)
- Pad duga u 2015. za 26%, što je utjecalo na smanjenje omjera duga i kapitala sa 22,3 % na 19,5 % (dug ispod 3 mld. kuna)
- 973 milijuna kuna kapitalnih ulaganja u prvih devet mjeseci 2015. godine (pad za 11% u odnosu na 2014.)
- Domaća proizvodnja nafte povećana za 21 %
- Porast izvoza za 12%

Kretanje cijena dionice INA d.d. (posljednje 3 godine)



PESTLE analiza

POLITIČKI ČIMBENICI

- Ministar pravilnikom propisuje najviše razine cijena naftnih derivata
- Velika davanja državi: cijena derivata sudjeluje u cjeni goriva s oko 52,5 %, dok davanja državi iznose čak 47,5 %)
- Cijena derivata ne formira se na temelju cijene barela, nego prema cijeni derivata na mediteranskom tržištu
- Složena vojno-politička situacija na Srednjem Istoku - moguć rast cijene nafte
- Koncessijske naknade (udvostručene u 2015.) – značajan utjecaj na poslovanje u industriji
- Stabilno političko okruženje u RH
- Raspisivanje javnog natječaja za istraživanje i proizvodnju nafte i plina u Jadranu

EKONOMSKI ČIMBENICI

- Postupne oporavak ekonomije predstavljen rastom BDP-a u zadnja tri tromjesečja
- Blago povećanje zaposlenosti
- Indeks potrošačkih cijena je relativno stabilan uz oscilacije ne veće od 0,5 %
- Rast gospodarstva SAD-a = utjecaj na cijenu nafte kroz međuvisnost cijene nafte i tečaja američkog dolara
- Usporavanje rasta kineskog gospodarstva – velikog potrošača nafte = potencijalni utjecaj na cijenu
- Deprecijacija kune prema dolaru – dolar ključna valuta uz koju se vezuje cijena nafte
- Prognoza porasta BDP-a u 2016. po stopi od 1 %, au 2018. po 1,8%
- Razdoblje recesije oslabilo gospodarstvo – zatvaranje poduzeća (smanjenje potrošnje nafte)

DRUŠTVENI ČIMBENICI

- Rast broja stanovnika u svijetu – veće potrebe za naftom
- Rast svjetskog gospodarstva - izlazak iz krize – veća potrošnja
- Razvijen obrazovni sustav – sve veći udio visokoobrazovanih – veća briga za zdravlje i očuvanje okoliša – težnja obnovljivim izvorima energije
- Starenje stanovništva- rast dobne strukture 65+ od 3 % u odnosu na popis 2001.
- Iseljavanje stanovništva
- Nizak prirodni priraštaj s tendencijom daljnog pada

PESTLE analiza

TEHNOLOŠKI ČIMBENICI

- Brzi razvoj i dostupnost suvremene tehnologije
- ISO 9001 norme
- Posjedovanje sigurnosno tehnoloških listova potrebnim za obavljanje pojedinih djelatnosti
- Uporaba suvremene tehnologije radi efikasnosti samog poslovanja (snižavanja troškova) ali i istovremenu odgovornost prema zajednici i okolini
- Orientacija na obnovljive izvore energije – razvoj tehnologije

PRAVNI ČIMBENICI

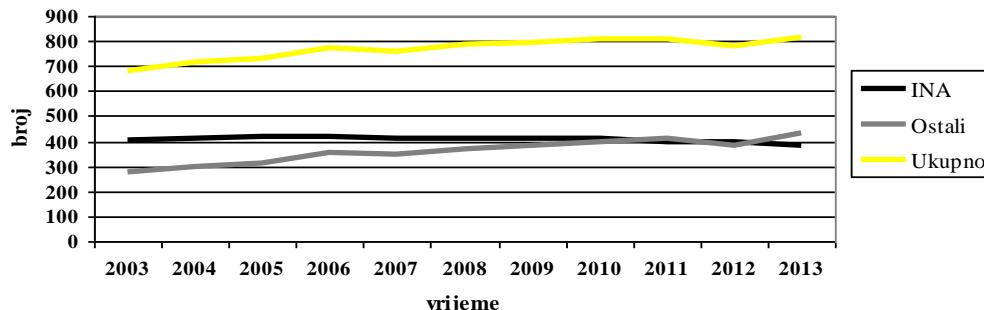
- Nedovoljno uređen pravni sustav
- Zakoni podložni čestim promjenama – nestabilnost zakonodavnog sustava
- Prema „Zakonu o tržištu nafte i naftnih derivata“ **cijene nafte utvrđuju se u skladu s uvjetima na tržištu**
- Vlika ovisnost cijelokupne industrije o zakonima donesenim na razini EU
- Mogućnost – Vlada može ograničiti cijenu i time bitno utjecati na tržišnu utakmicu
- Zakon o tržištu plina – proizvođači plina p obvezni su plin dostaviti po reguliranim cijenama odabranom opskrbljivaču na veliko

EKOLOŠKI ČIMBENICI

- Global Compact – najveća globalna inicijativa za održivo poslovanje
- Jačanje svijesti o održivom poslovanju
- Sve veća važnost zaštite okoliša
- Naglasak na obnovljivim izvorima energije
- Važnost znanja u proizvodnji energije – suvremeni načini
- Težnja razradi sustava zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša
- Prilagođavanje poslovanja zaštiti okoliša i zahtjevima šire društvene zajenice glede održivosti
- Zahtjevi za smanjenje emisije štetnih plinova u atmosferu

Porterov model pet sila u naftnoj industriji – rivalitet među postojećim konkurentima

Kretanje broja benzinskih postaja u RH



- Konsolidirana industrija (samo Ina ima više od 50% od ukupnog broja benzinskih crpki na teritoriju Hrvatske)
- Proces razvijanja konkurenčije u zemljama Središnje Europe od godine **1991.**, do danas važno je i korisno iskustvo Hrvatskoj i INI u smjeru pripreme za dolazak najvećih i najjačih konkurenata
- Od samostalnost Republike Hrvatske pojačan je ulazak novih kompanija i očekuje se u budućnosti promjene snaga na tržištu budući da se mreža benzinskih postaja u Europi više od dvadeset godina postupno smanjuje, pa nema drugoga prostora za širenje i rast mreže u Europi, osim tržišta bivše Istočne Europe i zemalja bivše Jugoslavije
- Velike naftne kompanije uvidjele su potrebu za osvajanjem većeg dijela maloprodajnoga tržišta u Hrvatskoj, da bi popravile općenitu eroziju profitabilnosti korporacija prouzročenu inflacijom troškova (radna snaga, prijeko potrebna eko-ulaganja, informatizacija, troškovi promocije) i **pritiskom na marže** zbog cjenovne konkurenčije na zasićenim europskim tržištima.
- Vodeći igrači su INA, Petrol, Crodux, Tifon, Lukoil, a ostatak čine privatne postaje
- INA više nema monopol na distribuciju naftnih derivata u Hrvatskoj, ona i dalje drži gotovo 60% od ukupnoga broja maloprodajnih mjesta u državi i ima najveći udio u maloprodaji naftnih derivata po prodanim količinama.

- Podržano rastućim gospodarstvom tijekom prošlog desetljeća, u Hrvatskoj se neprekidno povećavao broj vozila, uz povećanje količine dizelskih vozila gotovo za 6% i benzinskih vozila za 3%, nakon čega je došlo do stagnacije s nastupanjem gospodarske krize
- Unatoč tome što se broj osobnih vozila znatno povećao, još vijek ima dovoljno prostora za daljnji rast.
- Oligopoljska struktura industrije je karakteristična za naftnu industriju pa je tako i u Hrvatskoj gdje postoji manji broj kompanija koje sudjeluju u podjeli tržišta
- Visoki fiksni troškovi i neiskorišteni kapaciteti dovode poduzeća u iskušenje da snize cijene svojih proizvoda radi popunjavanja proizvodnih kapaciteta. Time stvaraju višak proizvoda na tržištu i povećavaju intenzitet suparništva. Dodatni troškovi uračunati u mehanizam određivanja cijena naftnih derivata uključujući troškove skladištenja, brojne vladine poreze i naknade (uključujući porez na uvoz), a tu su također uključene i trošarine, naknada za ceste i cestarina. Fiksni troškovi i troškovi skladištenja srednje utječu na razinu konkurenčije među postojećim sudionicima u hrvatskoj industriji naftnih derivata
- Ono što **INA-u** razlikuje od ostalih konkurenata u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte jest **posjedovanje rafinerija** u Rijeci i Sisku, zatim razvijena maloprodajna mreža koja postoji po cijelom teritoriju Hrvatske
- Razina utjecaja različitosti konkurenata na ukupnu razinu intenziteta konkurenčije među postojećim konkurentima u hrvatskoj industriji maloprodaje derivata nafte je visoka
- U Hrvatskoj bilježimo relativno nizak stupanj cjenovne diferencijacije naftnih derivata, a glavni je razlog nedovoljna diferencijacija premium vrsta derivata
- Unatoč cijeni izgradnje modernijih benzinskih postaja došlo je do širenja maloprodajne mreže. S razvitkom hrvatskoga gospodarstva i tržište se otvara za veća strana ulaganja, tako da se očekuje dalje širenje maloprodajne mreže.

Visoki strateški ulozi

Visoki strateški ulozi nekih područja utječu na porast suparništva među konkurentima. Strateški ulozi u hrvatskoj industriji maloprodaje naftnih derivata mogu se ocijeniti visokima zbog nekoliko razloga:

- a) atraktivnost hrvatskoga tržišta maloprodaje derivata nafte dokazana je (su)vlasništvom najvećih europskih naftnih kompanija i njihovim zanimanjem za strateška povezivanja i akvizicije domaćih benzinskih postaja (MOL, Petrol - Lukoil);
- b) visoke stope rasta potrošnje derivata i visokoga prometa motornih goriva po benzinskoj postaji u Hrvatskoj u odnosu na EU, ali niže trgovačke marže zbog državnih ograničenja;
- c) neuspjeh na hrvatskome tržištu negativno se može reflektirati na ukupan imidž inozemnih kompanija u cijeloj regiji, a osobito u istočnome dijelu Europe;
- d) tržište je konsolidirano i manji broj konkurenata dijeli većinu industrijskih profita;
- e) Hrvatska ima prilično visoku potrošnju derivata po stanovniku i turistički je razvijena zemlja;

Visoke izlazne barijere

- Visoka ulaganja u infrastrukturu jedne benzinske postaje teško je iskoristiti za neku djelatnost različitu od maloprodaje derivata nafte jer se radi o veoma specifičnoj opremi i imovini.
- Sve navedeno, ipak, teško može vrijediti za globalne svjetske naftne kompanije koji svoje globalne interese gledaju sa **širega aspekta**, a ne samo na razini jednoga određenoga tržišta.
- Shell i ENI izašli su sa slovenskoga tržišta zbog **niskih i kontroliranih** marži i prodali su izgrađene benzinske postaje uz minimalne gubitke ili čak bez njih.

Pregovaračka moć dobavljača

- Dobavljač naftnih derivata za maloprodaju jest veleprodaja, a veleprodaja naftne derivate nabavlja od rafinerija, pa ćemo u ovom pregledu kao dobavljače razmotriti rafinerije
- Od hrvatskih poduzeća samo **INA posjeduje rafinerije za preradu nafte** u Hrvatskoj i u ulozi je dobavljača goriva za neke ostale kompanije
- Zbog djelomično nekonkurentnih INA-inih rafinerija za preradu nafte, dobavljač za goriva EU kvalitete hrvatskim poduzećima maloprodaje naftnih derivata je veleprodaja austrijskog OMV i mađarskog MOL i spot tržište
- Dobavljači mogu biti i ostali sudionici naftnog tržišta, ali je **uvjet posjedovanje skladišta i strateških zaliha** u Hrvatskoj
- **Hrvatska uvelike ovisi o uvozu nafte.**
- Naftni derivati u Hrvatsku uvoze se uglavnom iz **Mađarske**, iz **Rumunjske** i iz **Bugarske**
- Dobavljači naftnih derivata ostvaruju visoku razinu snage svojih pregovaračkih moći zato što su potrebne visoke investicije u izgradnju nove rafinerije i zato što nude dobro koje je teško dostupno i koje ostvaruje **nizak stupanj supstitabilnosti**
- Dobavljači u hrvatskoj industriji maloprodaje naftnih derivata prodaju proizvode **koncentriranoj industriji**, čime se njihove pregovaračke moći dodatno umanjuju
- Opća ocjena razine visine pregovaračkih moći dobavljača može ocijeniti srednjom

Pregovaračka moć kupaca

- Kupci se unutar industrije natječe snižavanjem cijena, pregovaranjem za bolje uvjete plaćanja, višu kvalitetu ili za više usluga i okrećući konkurente jedne protiv drugih
- Sve navedeno postiže se na **štetu industrijske profitabilnosti**.
- Promjene cijena motornih goriva stalna su pojava u naftnoj industriji, i to sa zabilježenim neviđenim smanjenjem u posljednjim godinama
- Potrošnja proizvoda se ne smanjuje, a to je upravo zbog neelastičnosti potražnje karakteristične za naftnu industriju. Jednako je s vozačima, kao i s rastućom industrijom. Veličina i koncentracija kupaca naftnih derivata odražava se **brojem vozila**. Troškovi prebacivanja s jednoga dobavljača na drugoga, kao parametar u ocjeni pregovaračkih moći kupaca predstavljaju refleksiju diferencijacije. Za kupca naftnih derivata troškovi su prebacivanja s jednoga dobavljača na drugoga niski.
- Lojalnost kupaca nastoji se postići **stalnim promotivnim aktivnostima**

Profitabilnost kupaca

- Najveći udio u registriranim motornim vozilima u RH imaju **osobni automobili** (80%), a veliko je povećanje (6,3% godišnje) u promatranome razdoblju imao i fond **teretnih vozila**, koji je značajan potrošač zbog prijeđene godišnje kilometraže i prosječne potrošnje. Povećanje toga dijela motornoga fonda pokazuje pojačanu gospodarsku aktivnost. Sektori kartičnoga poslovanja moralni bi pristupiti planskoj akciji pridobivanja pravnih osoba koje raspolažu određenim teretnim voznim parkom. Razina profita koji bi kupci ostvarili zasnivala bi se na veleprodajnim cijenama i na količinama.

Informiranost kupaca

- Zbog složenosti procesa proizvodnje i prerade naftnih derivata, kupac ne posjeduje potpune informacije o tome, pa tako potpunost informacije nije stavka koja utječe pozitivno na razinu pregovaračkih moći kupaca.
- Sukladno novom Zakonu o tržištu nafte i naftnih derivata, cijene goriva formiraju slobodno prema tržišnom principu
- Na formiranje Inine prodajne cijene naftnih derivata utječu mnogobrojni elementi, od kojih su među najvažnijima prosječna cijena derivata na mediteranskom tržištu, trošarine, odnos kune i dolara, logistički trošak, sezonski utjecaj i ponuda vrsta goriva na određenoj benzinskoj postaji. Nadalje, Ina svoje cijene redovito, otprilike jednom tjedno, revidira i prilagođava ovim elementima i promjenama na tržištu.

Opasnost od ulaska novih konkurenata

- Pridošlice mogu mijenjati industrijsku strukturu tržišnom ekspanzijom (ulaskom na posve novo tržište ili kvalitetnim proširenjem postojećega), proizvodnom ekspanzijom (prijenosom tehnoloških i marketinških znanja iz neke druge industrije), uzlaznom ili silaznom integracijom u industriju i širenjem imovine, znanja i umijeća korporacije u bliske ili povezane industrije
- Iako postoji realna mogućnost ulaska *manjih* konkurenata i novih benzinskih postaja na hrvatsko tržište, realna je opasnost od njihovog ulaska za postojeće konkurenente trenutno mala
- Opasnost od ulaska *velikih* konkurenata opasnost je s najvišim izgledima da se iz minorne stavke pretvori u najveću opasnost postojećim konkurentima. Relativna stabilizacija političke situacije i stabilizacija tržišta uz smanjenje rizika za strane investitore, hrvatsku industriju maloprodaje derivata nafte u posljednjim godinama čine osobito atraktivnom za ulazak stranih ulagača
- Tri najveća sudionika industrije maloprodaje derivata nafte u RH u suvlasništvu su ili u vlasništvu vodećih europskih naftnih kompanija. Tri poduzeća ostvaruju oko 80% tržišnoga udjela iz čega se insertava pokušaj ulaska stranih vlasnika na hrvatsko tržište. Globalna pozicija stranih vlasnika pokazuje visoku razinu know-how-a i visoku opasnost od njihovog ulaska u hrvatsku industriju maloprodaje derivata nafte.
- Jedna od ulaznih prepreka novim konkurentima je zasigurno: **Ekonomija obujma**.
- Potreba za ulaganjem velikih finansijskih sredstava, da bi se uopće moglo konkurirati na nekome tržištu, **označuje visoku ulaznu prepreku**. To se posebno odnosi na slučajevе u kojima je potrebno investirati visoka sredstva u istraživanje i razvoj i oglašivanje.
- Otežan ili nemogući pristup postojećim **distribucijskim kanalima** kako je već navedeno veoma često predstavlja nepremostivu prepreku novim konkurentima.

Opasnost od ulaska novih konkurenata

- Povezanost zahtjeva za kapitalom s ostalim ulaznim zaprekama očituje se u sljedećem:
 - Pokretanje maloprodaje derivata nafte zahtjeva instaliranje velikoga broja benzinskih postaja i sklad radi postizanja ekonomije obujma
 - Da bi se postigla funkcionalna i psihološka proizvodna diferencijacija, potrebna su znatna ulaganja u istraživanje i razvoj i oglašivanje
 - Visoki su troškovi vezani uz ulazak u distribucijske kanale i financiranje kupaca ili u moguću izgradnju vlastitoga distribucijskoga kanala.
- Potrebna **kapitalna ulaganja** za konkuriranje na hrvatskome tržištu maloprodaje derivata **iznimno su visoka, određujući kapital kao visoku ulaznu prepreku**.

Opasnost od supstituta

- Supstitucijski su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju **jednaku funkciju** kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način.
- Kod broja supstitucijskih proizvoda potrebno je definirati kategorije, a što se tiče alternativnih goriva u ulozi pogonske energije, postoji čitav spektar mogućnosti
- Neka od najpoznatijih alternativnih goriva koja su u primjeni i koja imaju mogućnost da dijelom pokrivaju potrebe prometa i time sudjeluju u stvaranju uvjeta za djelomičnu ili potpunu neovisnost o nafti: prirodni plin, ukapljeni prirodni plin, propan, Fisher-Tropshov dizel (poznatiji kao GTL-dizel), pogon električnom energijom, gorivni članci i vodik (često zvan gorivom budućnosti), i tzv. »čista« biogoriva: biodizel, etanol, metanol (dobiven iz biomase).
- Zaključak je da način na koji supstituti zadovoljavaju potrebu potrošača, zbog teške dostupnosti, ne utječu na opasnost od zamjene industrijskim proizvodima

Projekcije

- Kada se uzmu u obzir neočekivani događaji kao što su političke krize i potencijalni teroristički napadi, postoji velika vjerojatnost da cijena nafte ponovno početi rasti i dosegnuti 80 dolara po barelu mnogo prije 2020., kada to očekuje Međunarodna energetska agencija (IEA).
- Europska unija postavila je klimatske i energetske ciljeve za 2030. godinu. Obvezujući ciljevi uključuju smanjenje emisija stakleničkih plinova za 40 posto u odnosu na 1990. i udio obnovljivih izvora energije od najmanje 27 posto u ukupnoj potrošnji energije. Kao poželjan, premda ne i obvezujući cilj ističe se povećanje energetske učinkovitosti za 27 posto. Niskougljična strategija osnova je za odluke i smjernice koje će morati provoditi svi sektori kako bi se značajno smanjile emisije stakleničkih plinova.
- Proračun obuhvaća emisije stakleničkih plinova koje su posljedica ljudskih djelatnosti i koje obuhvaćaju ugljikov dioksid (CO₂), metan (CH₄), didušikov oksid (N₂O), fluorirane ugljikovodike (HFC-e i PFC-e) i sumporov heksafluorid (SF₆), ugljikov monoksid (CO), dušikove okside (NO_X), nemetanske hlapive organske spojeve (NMHOS) i sumporov dioksid (SO). Tijekom cijelog promatranog razdoblja, udjeli emisija pojedinih stakleničkih plinova nisu se značajno promijenili. Najveći antropogeni doprinos nacionalnim emisijama stakleničkih plinova daje CO₂ čiji je udio u 2013. godini iznosio 76 posto
- **Kako je istaknuto, za 2030. godinu je na razini EU-a određeno smanjenje emisije za 40 posto u odnosu na 1990. godinu**

Modeliranjem koje je provedeno za potrebe utvrđivanja novog klimatsko-energetskog okvira do 2030. godine,

modelom PRIMES za dokument Procjena utjecaja okvira za klimatsku i energetsku politiku u razdoblju do 2030.

godine, **za Hrvatsku** se utvrdilo sljedeće:

- smanjenje emisije ukupno **31 %**, a u sektorima izvan ETS-a 25%
- oko 25 % obnovljivih izvora energije u 2030. godini
- dodatni trošak primjene mjera, u odnosu na referentni scenarij, iznosio bi 0,2 % BDP-a
- cijena električne energije mogla bi porasti za oko 0,2 % na razini sustava
- cijena električne energije kod potrošača mogla bi biti na razini od 130 EUR/MWh
- koristi zbog izbjegnutih troškova utjecaja na zdravlje, zbog smanjenja emisije uslijed izgaranja fosilnih goriva moglo bi biti od 0,04 do 0,25 % BDP-a.

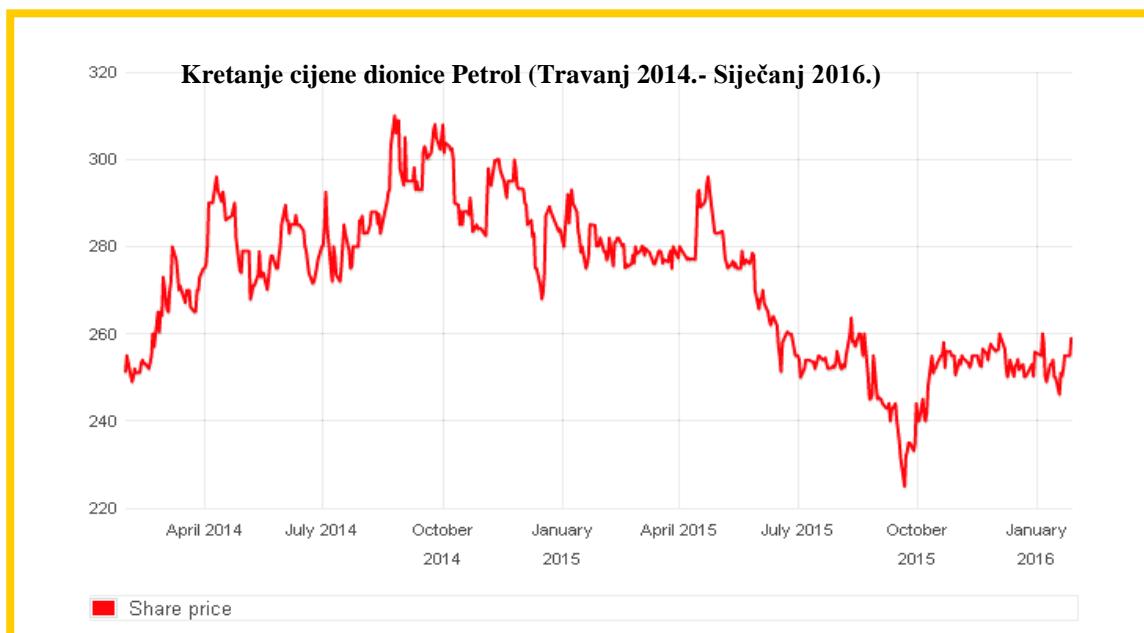
Istraživanje nafte i plina u Jadranu

- U studenom 2014. godine šest kompanija prijavilo se na natječaj za istraživanje i eksploraciju nafte i plina u hrvatskom Jadranu i iskazale su interes za ukupno 15 istražnih prostora. U siječnju 2015. godine Vlada je izdala dozvole za istraživanje i eksploraciju ugljikovodika na deset istražnih prostora na Jadranu, a dobilo ih je pet kompanija - Marathon Oil, OMV, Eni, Medoilgas i INA. Krajem srpnja konzorcij Marathon Oil i OMV odustao je od potpisivanja ugovora za svojih sedam istražnih prostora zbog neriješenog pitanja granice s Crnom Gorom, da bi u rujnu 2015. godine Vlada donijela **odluku o ukidanju dozvola** za istraživanje i eksploraciju ugljikovodika na Jadranu na sedam istražnih prostora od kojih su američki Marathon Oil i austrijski OMV odustali, a sklanjanje koncesijskih ugovora za druga polja odgodila za vrijeme nakon izbora

Slovenija -Petrol

Naftna industrija u Sloveniji- PETROL

- Republika Slovenija je neto-uvoznik nafte te najveći dio njegovih uvoza dolazi iz Rusije
- Najveća naftna kompanija Petrol bila je jednim dijelom u državnom vlasništvu sve do 1998. godine kada je prodajom zadnjih 15.6% državnog udjela postala potpuno privatizirano poduzeće
- Petrol je odgovoran za naftne zalihe i mrežu distribucije plina, te drži većinski udio u rafineriji Lendava i posjeduje najznačajniju mrežu benzinskih postaja u državi
- U istoj industriji prisutne su još dvije značajne kompanije: Istrabenz za naftu te Petrolzemeljski za plin
- Petrol ne djeluje samo u Sloveniji već na Kosovu i u svim bivšim zemljama SFRJ, isključujući Makedoniju
- Slovenija se nalazi na 114. mjestu na svjetskom popisu proizvođača nafte i naftnih proizvoda (305 bbl/day)



PESTLE analiza

POLITIČKI ČIMBENICI

- Pristupom Slovenije u članstvo Evropske Unije te NATO saveza, stvoren je pozitivan efekt na inovativnost tako što je Slovenija dobila pristup zajedničkim fondovima za istraživanje i razvoj
- Ulaskom u EU, mnoge prepreke su maknute što je povaćalo konkurentnost poduzeća.
- Iako slovenska Vlada postepeno provodi politiku smanjenja udjela državnog vlasništva u poduzećima, ista još uvijek ostaje direktno i indirektno najveći vlasnik poduzeća
- Svjetska Banka u svom izvještaju „Doing Business“ koje nadgleda efektivnost regulatorne poslovne klime, ocjenjuje sporo i neefikasno uklanjanje administrativnih prepreka što predstavlja veliku kočnicu za napredak inovativnosti u slovenskom gospodarstvu. (oko 43 mjesta od 183 zemalje)
- Postoje razne prepreke poduzetnicima u obliku komplikirane birokracije te državnog aparata

EKONOMSKI ČIMBENICI

- Slovenija godinama održava stabilnu monetarnu politiku kroz Euro, što pogoduje trgovini naftnih derivata
- Kroz mjerjenje opterećenja gospodarstvu koji predstavljaju porezi i doprinosi u omjeru na slovenski BDP, Slovenija rangira u gornjoj trećini zemalja s najvećim opterećenjem. Nadalje, porezi na dohodak u Sloveniji eksplicitno rangiraju kao viši odnosu na EU prosjek.
- Rast kupovne moći u Sloveniji ima pozitivni utjecaj na inovativna djelovanja kao i na ekonomski rast. Ipak, postoji velika potreba za strukturnim promjenama i reformama koje su bitne za održivi rast produktivnosti, konkurentnosti te dugoročni stabilni rast.
- Možemo zaključiti da ekonomski rast te rast kupovne moći, kao i povećana privatna i javna ulaganja u R&D, pogoduju naftnoj industriji u Sloveniji. No, s druge strane, visoka inflacija i niski udio stranih direktnih investicija u BDP-u imaju negativan utjecaj na naftnu industriju

DRUŠTVENI ČIMBENICI

- Prema već spomenutom izvještaju „Doing Business“, Svjetska Banka ocjenjuje da Slovenija pripada sloju donjih 20% u kontekstu „Employing Workers“ indikatora koji opisuje složenost zapošljavanja i otpuštanja radne snage. Odnosno ima rigidno tržište rada koje koči poduzetništvo i restrukturiranje kompanija.
- Globalna finansijska kriza smanjila je stopu zaposlenosti, čime je došlo do pada standarda.
- Obrazovni sustav se postupno poboljšava, no Slovenija još uvijek ima preveliki omjer studenata u odnosu na profesore što smanjuje mogućnost kvalitetnog obrazovanja.
- Kroz proteklo desetljeće Slovenija se suočava s teškim izazovom; manjkom magistara znanosti i tehnologije. To predstavlja vrlo težak izazov, jer predstavlja dugoročni problem koji se ne može riješiti u kratkom roku.

PESTLE analiza

TEHNOLOŠKI ČIMBENICI

- No, ipak, ulaganje privatnog sektora u R&D u zadnjih nekoliko godina se povećavalo, iako Slovenija još uvijek zaostaje za drugim EU članicama u tom aspektu. Nadalje, javno financiranje R&D-a također se povećalo zahvaljujući dobrom korištenju europskih strukturnih i kohezijskih fondova
- Udio R&D djelatnosti u bruto domaćem proizvodu vrlo je nizak u Sloveniji, posebno potrošnja u poslovnom sektoru
- Restruktuiranje slovenskog gospodarstva prema produktivnijim i tehnološki razvijenijim granama je potrebno, no zahtjeva vremena
- Slovenija dosta zaostaje za ostalim najrazvijenijim članicama EU27 grupe, stoga postoji veliki potencijal za rast tehnološki sofisticirane industrije koji nije još iskorišten
- Znastvreno-istraživački sektor je nedovoljno razvijen te trenutno stanje zahtjeva maksimiziranje efikasnosti resursa koje zemlja ulaže u znanje

PRAVNI ČIMBENICI

- Relativno dobro uređen pravni sustav, ali nedovoljno efikasan što koči razvijanje inovativne, visoko-tehnološke okoline.

EKOLOŠKI ČIMBENICI

- Prilagodba tehnologije u svrhu očuvanja okoliša predstavlja s jedne strane troškove, no s druge strane stvara prilike za inovaciju i razvoj.
- Kroz povećanje konkurentnosti i efikasnosti uslužnog sektora, koji je još uvijek niži od EU prosjeka, Slovenija će povećati inovativni potencijal svog cijelog gospodarstva i smanjiti negativne eksternalije na okoliš
- Evropska Unija potiče mala i srednje velika poduzeća da se posvete održivom razvoju jednako u ekološkom kao i u društvenom smislu, što bi vodilo prema rastu konkurenčnosti EU
- Slovenska Vlada osnovala je Vladin Ured za Klimatske Promjene, koji se prvenstveno fokusira na klimatske promjene. Ovaj čimbenik je jedan od najznačajnijih koji bi mogao utjecati na budući razvoj industrije nafte te na ograničenja istog

Porterov model pet sila u naftnoj industriji

Rivalitet među postojećim konkurentima

- Petrol Grupa predstavlja je najveće poduzeće u industriji nafte u Republici Sloveniji
- U 2014. godini Petrol d.d. Ljubljana imao je tržišni udio od 58% na slovenskom tržištu
- Kao ključna komparativna prednost navodi se vodeća pozicija za tranzitne rute s velikim naglaskom na lokacije na autoputu te glavne urbane i granične lokacije
- Najveći konkurent Petrolu je poduzeće OMV koje drži udio od 20% u tržištu. Ako procijenimo da ostatak konkurenčkih kompanija drže 22% tržišnog udjela
- Visoka koncentriranost u industriji, a Petrol ima značajnu tržišnu moć
- Rast industrije nafte u Sloveniji okvirno je stabilan, no s obzirom na sadašnje globalne niske cijene naftnih derivata, to će predstavljati problem za daljnji rast iste
- Trenutne niske cijene nafte pogoduju potražnji za istom od strane poduzeća i potrošača, što će rezultirati na povećanje potražnje
- Valja napomenuti da svjetski pad u cijeni naftnih derivata je kratkoročne prirode, stoga se ovakvo trenutno stanje neće dugo zadržati u kontekstu rasta industrije i potražnje za naftnim derivatima
- Izlazne barijere općenito su visoke u naftnoj industriji, bez obzira o kojoj je državi riječ. Razlog tome su velika sredstva uložena u istoimenoj industriji te ostvareni visoki fiksni troškovi. Ipak, u slučaju Petrola s obzirom da isto poduzeće nije u većinskom vlasništvu države, postoji veća fleksibilnost pri izlasku iz industrije

Pregovaračka moć dobavljača

- Pregovaračka moć i snaga dobavljača ovisi o više čimbenika kao npr.: mogućnost podizanja cijene od strane dobavljača bez bitnog utjecaja na potražnju, kada je broj supstituta malen, kada poduzeće ima mogućnost napraviti vertikalnu integraciju prema dolje.
- Globalno gledajući, pregovaračka moć dobavljača u industriji nafte je ogromna
- Jedan od razloga značajne moći dobavljača jest visoka koncentriranost tržišta na globalnoj razini
- Konkretno, OPEC države članice kontroliraju 40% svjetskih zaliha nafte i stoga imaju jak utjecaj na cijenu nafte
- Najveći dobavljači Petrol Grupe su ruska naftna poduzeća

Pregovaračka moć kupaca

- Jačina kupovne moći s kojom se poduzeće susreće u odnosima sa svojim kupcima ovisi o dvije grupe čimbenika: 1. osjetljivost kupaca na cijenu koju im zaračunava poduzeće u industriji i 2. relativnoj pregovaračkoj moći kupaca.
- Razina cjenovne osjetljivosti kupaca određena je raznim čimbenicima
- U najviše slučajeva, razina cjenovne osjetljivosti je često relativno ne-elastična, zbog više razloga
- Prvi je taj što su naftni derivati vrlo važan proizvod kako za obične potrošače, tako i za ostala poduzeća iz drugih industrija
- Drugi razlog je zato što postoji malen broj supstituta te ti supstituti još nisu dovoljno razvijeni/rašireni.

Opasnost od ulaska novih konkurenata

- Industrija nafte slovi kao jedan od primjera gdje je opasnost od ulaska novih potencijalnih konkurenata vrlo niska
- Postoji cijeli niz složenih razloga, no navest ćemo one najbitnije u nastavku
- Prvi je ekonomija obujma. Ekonomija obujma može se definirati kao **cost advantage** koji proizlazi iz povećanja **outputa proizvoda**. Ekonomija obujma nastaje kada postoji obrnuto proporcionalna povezanost između količine proizvedenih jedinica proizvoda i fiksnih troškova po jedinici proizvoda. Uzveši u obzir da su početni fiksni troškovi po jedinici proizvoda u početnoj fazi uvijek visoki u naftnoj industriji, vrlo je teško i izazovno novim kompanijama istovremeno konkurirati kroz nisku cijenu etabliranim vodećim kompanijama te istovremeno pokrivati te iste fiksne troškove.
- pristup distribucijskim kanalima isto tako utječe na malu opasnost od novih ulazaka u industriju

Opasnost od supstituta

- Globalno gledajući u zadnjih deset godina, broj i sofisticiranost supstituta nafti kao izvoru energije znatno se povećala
- Ti supstituti uključuju primjerice biogorivo, solarnu energiju, etanol te energiju vjetra. S obzirom na rastuće ekološke probleme i klimatske promjene koje korištenje nafte uzrokuje te pritisak javnosti zbog istih, možemo očekivati smanjenu proizvodnju i potražnju naftnih derivata u budućnosti.
- Također, prelazak na drugi supstitut predstavlja bio skupu investiciju za potrošače
- Najrašireniji primjer možemo naći kod vlasnika automobila kojima bi većini bilo preskupo prebaciti se na korištenje električnih automobila kao odgovor na visoke cijene naftnih derivata.

Zaključak

- Zaključno: Aktraktivnost naftne industrije kroz ostvarivanje profita općenito je vrlo velika. Kada uzmemo sve navedene čimbenike u obzir, unatoč rastućem širenju zastupljenosti obnovljivih izvora energije, naftna industrijia još dugi niz godina predstavljat će veliku atraktivnost za investicije i poslovanje. Uzveši u obzir pozitivne rezultate poslovanja Petrol Grupe, najveće naftne kompanije u Sloveniji te optimistična predviđanja iste za budući period, možemo zaključiti da naftna industrijia u Sloveniji u ovom trenutku predstavlja vrlo atraktivnu industriju za ulaganje.

Mađarska Mol

Naftna industrija u Mađarskoj- MOL

MOL GRUPA

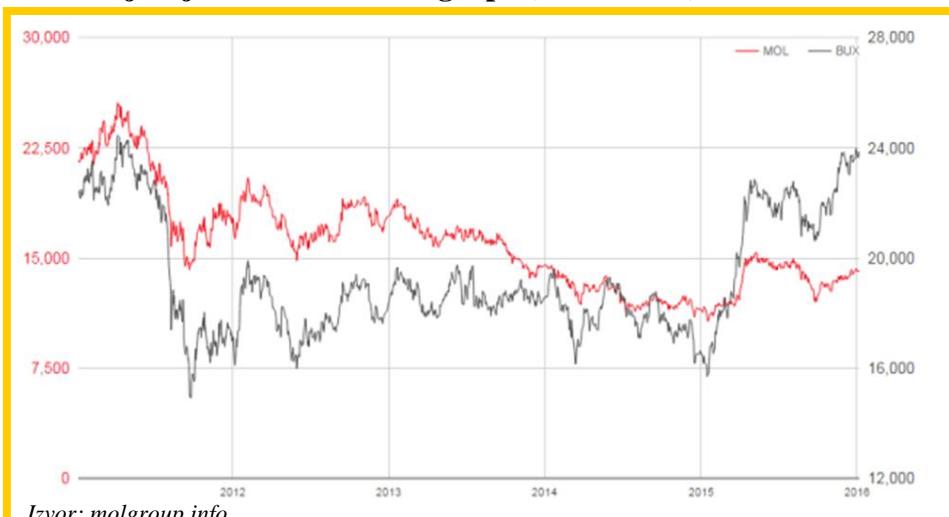
- Posluje u 40 zemalja već preko 70 godina
- 2014. – 27 480 zaposlenih
- Godišnja proizvodnja – 36 milijuna barela nafte; 4 rafinerije – dnevno 417 000 barela; 1750 benzinskih crpki u vlasništvu
- Dionice izlistane na burzama u Budimpešti, Warsawi i Luxemburgu (trenutna cijena dionice 14 155 (60,75 USD))
- Vlasnička struktura - Mađarska (24.7%), strani investitori (21.6%), manji investitori, strane naftne kompanije i banke

Ključne finansijske vrijednosti MOL grupe

milUSD	2012.	2013.	2014.
Prihod	24 495,6	24 141	20 975
Dobit	692,2	-84,7	-171,9
Kapital	10 167,6	10 105,8	8 473,5
ROACE	5,20%	-3,70%	-0,10%
EBITDA	2 327,9	2 329	1 776
EBITDA marža	9,503%	9,647%	8,467%

Izvor: molgroup.info

Kretanje cijene dionice MOL grupe (2011.-2016.)



Izvor: molgroup.info

PESTLE analiza

Politički čimbenici

- Liberalizacija nakon ulaska Mađarske u EU(odrešivanje cijena)
- Mađarska je većinski vlasnik MOL-a te dolazi u pitanje potpuna liberalizacija iz razloga što će pokušati ostvariti temeljni cilj poduzeća - maksimiziranje bogastva vlasnika

Ekonomski čimbenici

- Rast BDP-a 2013. 1.5%, a 2014. 3.6% ; javni dug iznosi 76.2% BDP-a
- Stopa nezapolenosti svega 7.7% (2014.)
- Ukupna prodaja dizela i benzinskih goriva prvi put raste 2014. nakon 5 godina pada
- Porezna politika: jedinstvena stopa poreza na dobit – 10%, PDV 27%, porezi za zaštitu okoliša

Socijalni čimbenici

- Udio zaposlenih unutar naftne industrije teško je odrediti jer ona obuhvaća više djelatnosti (upstream, downstream)
- Povezanost s društvom – sponzorstva (MOL – automobilistička natjecanja), programi obrazovanja (studentsko natjecanje Freshhh)

Tehnološki čimbenici

- Vrlo velik utjecaj tehnologije na razvoj ove industrije (produktivnost ključ uspjeha)
- Visoki zahtjevi sigurnosti (velika mogućnost zagodenja okoliša) zahtijevaju velika ulaganja u opremu, strojeve odnosno sve dijelove distribucijskog kanala
- MOL posjeduje certifikate zbog visokih standarda poslovanja: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

Pravni čimbenici

- Harmonizacija zakonodastva Mađarske s zakonima EU
- Zakon o zaštiti okoliša, tržišna regulacija, zakon o zaštiti potrošača

Ekološki čimbenici

- Četiri skupine poreza: energetski porezi, porezi za onečišćenje, porezi na izvore energije i transportni porezi
- Porez na korištenje naftnih derivata (97HUF/kg), porez na prodaju energije, porez za ispuštanje štetnih tvari u prirodu, porez za korištenje vode (14.1HUF/m³), porezi za iskorištenje tla, porezi za korištenje guma (110HUF/kg) te porezi na korištenje motornih vozila

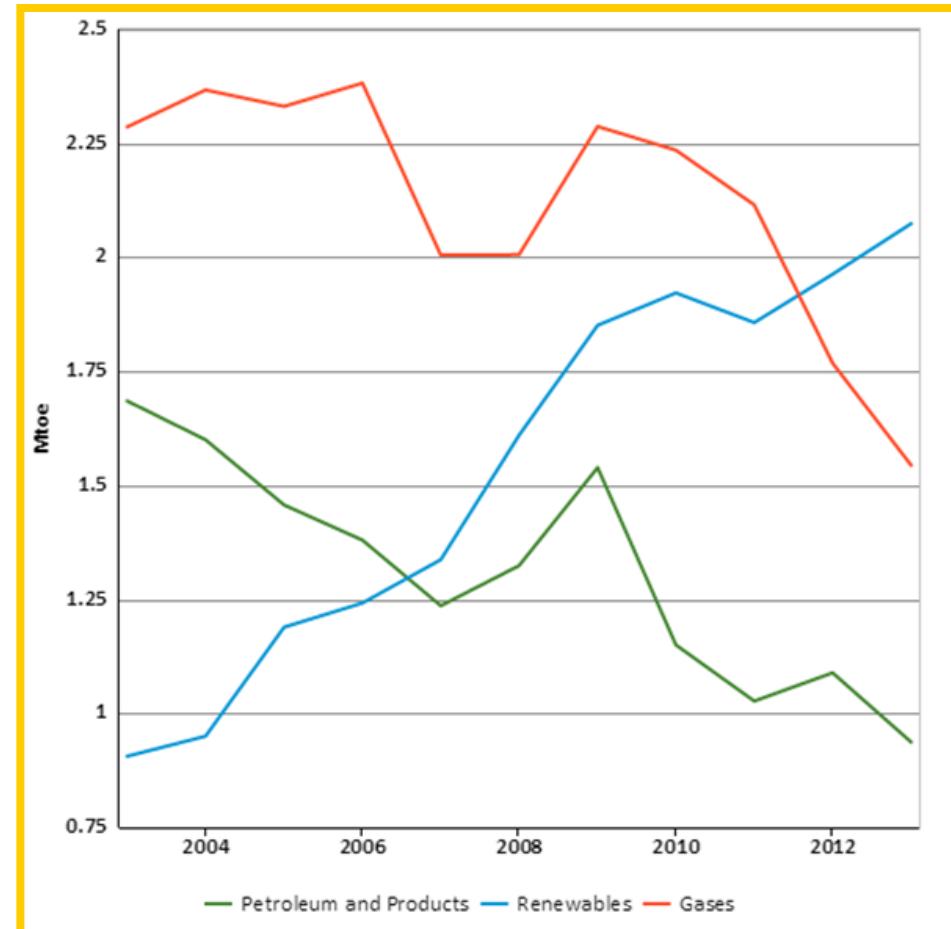
Porterov model pet sila u naftnoj industriji

Rivalitet među postojećim konkurentima

- Upstream (proizvodnja i eksploatacija) + downstream (rafiniranje, distribucija, prodaja)
- Upstream konkurenti – MOL nema značajnih konkurenata
- Downstream konkurenti – E.ON, OMW, ORLEN SA
- Visoke izlazne barijere – specijalizirana imovina, visoki standardi sigurnosti te strateška međuvisnost dijelova lanca

Pregovaračka moć dobavljača

- Visoka pregovaračka moć dobavljača
- Postoji nekoliko poduzeća koja imaju monopolski položaj nad nalazištima nafte i transportnim tokovima do Mađarske
- Poduzeća se nastoje štiti terminskim ugovorima s dobavljačima (MOL i Gazprom)
- Energent koji nema pravog supstituta u većini industrijskih grana Mađarske



Porterov model pet sila u naftnoj industriji

Pregovaračka moć kupaca

- Osjetljivost kupaca na promjenu cijena je mala – neelastičnost potražnje karakteristična za naftnu industriju
- Zbog liberalizacije tržišta, određivanje cijena je van domene poduzeća iz razloga što derivati ovise o cijenama nafte – pregovaračka moć kupaca je mala

Opasnost od ulaska novih konkurenata

- Upstream ulasci – gotovo nemogući jer Mađarska nema velika nalazišta nafte
- Downstream ulasci – preuzimanje ili otvaranje novih benzinskih stanica jesu glavni ulasci na mađarsko tržište naftne industrije

Opasnost od supstituta

- Glavni supstituti: zemni plin te obnovljivi izvori energije
- Uzlazni trend proizvodnje i potražnje za obnovljivim izvorima energije

Projekcije kretanja u industriji

Trendovi i projekcije za budućnost

- Velik utjecaj interesnih skupina koje zahtijevaju upotrebu obnovljivih izvora energije
- Udio obnovljivih izvora energije će se do 2050. prema projekcijama EK povećati prema ostalim energentima
- Stopa prelaska s nafte na obnovljive izvore neće biti prevelika pa će potražnja za naftom stagnirati, odnosno neće doživjeti znatan pad
- Očekuje se porast proizvodnje obnovljivih izvora energije od skoro 100% u naregnih 15 godina

Proizvodnja i potražnja za naftom i obnovljivim izvorima energije

ktoe (kilotonne of oil equivalent)	2015.	2020.	2030.
Proizvodnja nafte	1000	1000	800
Proizvodnja obnovljivih izvora	2000	2545	3816
Potražnja za naftnim derivatima	5923	6081	5958
Potražnja za obnovljivim izvorima	1001	1138	1188

Izvor: ec.europa.eu

Srbija- NIS

Naftna industrija u Srbiji- NIS

- Republika Srbija, zemlja u jugoistočnoj evropi na zapadnom dijelu Balkanskog poluotoka, pripada grupi zemalja koji nisu veliki proizvođači i potrošači nafte
- Srbija je po dokazanim rezervama sirove nafte 76. zemlja u svijetu sa 77.5 milijuna barela. usporedbe radi, Hrvatska je na 77. mjestu sa 71 milijun barela, a Slovenija, Bosna i Hercegovina te Makedonija nemaju dokazanih rezerva sirove nafte
- Što se tiče proizvodnje i prerade naftnih derivata, Srbija dnevno proizvede 61.590 barela po danu, a dnevna potrošnja iznosi 67.980 barela
- Vanjskotrgovinska bilanca proizvedenih i prerađenih naftnih derivata je negativna, dnevno uvozi 20.080 barela, a izvozi 12.050 barela.
- Ukupna potrošnja motornih goriva u 2014. godini iznosila je 2,11 milijuna tona, što predstavlja porast potrošnje u odnosu na 2013. godinu za 7.828 tone ili 0,3%.
- Zaposlenost u Srbiji je u konstantnom padu. Od 2010. godine broj zaposlenih je pao sa 1,796 milijuna na 1,689 milijuna u 2014. godini. Također, kao što opći podaci o zaposlenosti pokazuju, ni zaposlenost u proizvodnji naftnih derivata nije ostala imuna, te je sa 2878 zaposlenih u 2010. godini pala na 1758 zaposlenih u 2014. godini.

NIS-Naftna industrija Srbije

- Naftna industrija Srbije (NIS) i dalje je najprofitabilnija kompanija u Srbiji, iako je njena dobit u 2014. smanjena sa 48,3 milijarde dinara (oko 4 milijuna eura) u 2013. godini, na znatno manjih 27,8 milijardi dinara.
- Najveći dioničar NIS-a je Gazprom Neft koji ima udio u kompaniji od 56,155%, a slijedi ga Republika Srbija sa 29,874% udjela u kompaniji te mali dioničari koji pojedinačno drže manje od 1% dionica
- Gledajući kretanje cijene dionice u proteklih godinu dana, isključujući veće fluktuaciju u prvom tromjesječju 2015. godine, možemo zaključiti kako je cijena dionice NIS-a u konstantnom padu.
- Ukupna prodaja se smanjila za 18% ponajviše uzrokovano padom cijene nafte. Neto dobit kompanije u prvih devet mjeseci 2015. iznosi 10.9 milijarde RSD. Neto dobit se smanjila za 48% u usporedbi sa istim periodom 2014. godine zbog niskih cijena sirove nafte i naftnih derivata te negativna tečajna razlika USD/RSD. U prvom tromjesječju 2015. godine, udio srednjoročnih zajmova u kreditnom portfelju se povećala, što je rezultiralo u povoljnijoj ročnosti strukture portfelja. Osim toga, valutna struktura kreditnog portfelja se promjenila. Smanjenje udjela zajmova u američkim dolarima sa, 86% na 72%, u ukupnoj zaduženosti prema bankama u usporedbi sa prošlim periodom i povećanje udjela zajmova u eurima, sa 13% na 28%, eliminirali su negativne efekte u tečaju USD/RSD, koji su u 2015. godini više volatilni nego EUR/RSD tečaj. Ukupan dug prema bankama iznosi 670 milijuna USD. Temeljni kapital NIS-a iznosi 81.53 milijarde RSD koji je podijeljen na 163.060.400 dionica nominalne vrijednosti od 500,00 RSD po dionici.



PESTLE analiza

Politički čimbenici

- Politički čimbenici imaju veliki utjecaj na naftnu industriju. Također, same države imaju veliki utjecaj na igrače u industriji zato jer su vlasnici naftnih resursa. Takva vrsta kontrole državi daje pravo da koncesiju prodaju različitim kompanijama, koja im daje ekskluzivno pravo na eksploataciju i proizvodnju nafte na navedenom području kroz određeni vremenski okvir. Nadalje, to ima daje pravo da favoriziraju domaće naftne kompanije i samim time su u mogućnosti potisnuti strane kompanije sa tržišta.
- Uredba o načinu i uvjetima uvoza i prerade nafte i derivata nafte u Srbiji donesena 2001. čiji je cilj bio suzbijanje sivog tržišta, stabilizacije priljeva u budžet i osiguranja sredstava za rekonstrukciju naftnih postrojenja stavila je NIS u povlašteni položaj kod uvoza motornih goriva, lož ulja i mazuta. Dana 29.12.2010. Vlada Republike Srbije donijela je novu važnu odluku kojim se od 1.1.2011. omoguće slobodno formiranje cijena i slobodan uvoz naftnih derivata u Srbiji. Također liberalizacijom tržišta postigla se kvalitetnija opskrba i niže cijene derivata, kao i konkurenca na tržištu.

Ekonomski čimbenici

- Stopa PDV-a u Srbiji iznosi 20%, dok u Hrvatskoj iznosi 25%, u Sloveniji 22%, u Bosni i Hercegovini 17%, Crnoj Gori 19% te u Makedoniji 18%.
- Potražnja za naftom je neelastična, što je pozitivno za naftne kompanije jer treba drugo vremena da bi potrošači reagirali na promjene u cijeni. Uz tržišnu potražnju, još jedan važan faktor koji utječe na naftnu industriju je vrijednost američkog dolara, valuta u kojoj se nafta trguje. Proizvođači naftne, koji prodaju svoju naftu u dolarima, su konstantno izloženi promjenama u tečajevima između njihove nacionalne valute i dolara.

Društveni čimbenici

- Društveni čimbenici određuju preferencije društva prema različitim izvorima energije. Iako se svjetska potražnja za energijom konstantno povećava, udio nafte u ukupnoj potrošnji energije konstantno opada. Navodi o globalnom zatopljenju i socijalnoj osvještenosti društva su rezultirali povećanim fokusom na alternativne izvore energije. Općenito, ljudi su počeli shvaćati vrijednosti života u zdravoj okolini i pokazuju više brige za okoliš.

Tehnološki čimbenici

- Golemi utjecaj na industriju nafte ima i tehnologija. Tehnologija je ključan element u pronalaženju, eksploataciji i na kraju i proizvodnji nafte i naftnih derivata. Inovacije i poboljšanja u tehnologiji su omogućili eksploatiranje većeg volumena sirove nafte iz postojećih izvora. Također, napredak u tehnologiji je omogućio eksploataciju podvodnih rezervoara koji su bili ne mogući za eksploataciju zbog dubine na kojoj se nalaze, a za neke se tehnologija još uvijek razvija. Tehnologija će u budućnosti uvelike utjecati na razvitak same industrije kao i njezine dugoročne održivosti.

Pravni čimbenici

- Naftna industrija je podložna snažnim restrikcijama, kao nametanja specifičnih obaveza za eksploataciju, ekološka, zdravstvena i sigurnosna zaštita, kontrole za izdavanje koncesija i razvijanje nalazišta itd. Uz to kompanije su suočene sa ogromnim koncesijama, troškovima i porezima koje su u usporedbi sa ostalim aktivnostima o ostalim industrijama izuzetno velike. Najveći pravni čimbenici koji utječu na kompanije su usklađenost sa zakonima, regulativama i obavezama vezanim za promjene u klimi i okolišu. Postoje ekstenzivne međunarodne, narodne i lokalne regulative za proizvode, operacije i aktivnosti kojih se treba pridržavati.

Ekološki čimbenici

- NIS u svojim godišnjim izvještajima tvrdi da je zaštita okoliša jedan od njihovih glavnih prioriteta te navodi nekoliko realiziranih projekta na tu temu. 2014. godine u rafineriji u Pančevu modernizirani su kotlovi i peći i konstruiran je zatvoren drenažni sistem kako bi se smanjile emisije dušikovog oksida i toksičnih plinova. U rafineriji u Novom Sadu, završen je projekt tretmana otpadnih voda sanacijom i rekonstrukcijom što je rezultiralo značajnim smanjenjem emisija ugljikovodika i mirisa.

Porterov model pet sila u naftnoj industriji

Rivalitet među postojećim konkurentima

- Intenzitet konkurenčije između postojećih konkurenata ovisi o broju konkurenata na tržištu i njihovom potencijalu i kompetencijama. U industriji naftne konkurenčija je velika. Naftne kompanije proizvode nisko diferencirane proizvode i izlazne barijere su velike u toj industriji. Uz visoki rivalitet i visoke izlazne barijere, ulogu imaju i visoki fiksni troškovi i spori industrijski rast.
- Naftna Industrija Srbije nema konkurenata u proizvodnji i preradi naftne, već samo u maloprodaji naftnih derivata na bezinskih crpkama. Od toga najveći su im konkurenti EKO Srbija (članica Hellenic Petroleum grupe), MOL Srbija (članica MOL grupe), OMV Srbija (članica OMV grupe), AVIA Srbija (članica Petrobart grupe), Lukoil Srbija (članica Lukoil-a) itd
- Naftna Industrija Srbije prodaje na godišnjoj razini nešto više od 200 milijardi RSD naftnih derivata, dok npr. MOL Srbija na godišnjoj razini prodaje 35 milijardi RSD naftnih derivata. Lukoil, koji je po prodaji isto tako daleko od NIS-a, ima oko 4% udjela u ukupnoj prodaji naftnih derivata na tržištu Srbije.

Pregovaračka moć dobavljača

- Pregovaračka moć i snaga dobavljača u naftnoj industriji je jaka. Najveći dobavljači su zemlje koje posjeduju naftne rezerve. Dobavljači traže izvrsno tehničko znanje i kompetenciju u industriji što povećava njihovu pregovaračku moć.
- U 2014. prosječni dostupni budžet člana nekog kućanstva iznosio je 19.948 RSD. Od toga 38,4% potrošeno je na bezalkoholna pića, 16,1% na vodu, struju, plin i druga goriva te 9% na transport.

Pregovaračka moć kupaca

- Nafta je roba koja ima malu lojalnost prema nekoj marki goriva. Potrošači naftnih derivata se mogu prebaciti sa jednog na drugog proizvođača koji nude iste derivate ovisno o tome koji od njih nudi nižu cijenu naftnih derivata.

Opasnost od ulaska novih konkurenata

- U naftnoj industriji ulazne barijere su vrlo visoke zbog visokih kapitalnih ulaganja i tehničkog znanja koje je potrebno u toj industriji. Najveće ulazne barijere za industriju naftne su patenti, kapitalna ulaganja, ekonomija obujma, državni propisi, diferencijacija proizvoda, ponašanje kartela i vlasništvo nad resursima.
- S obzirom na stanje ekonomije u Srbiji, nerealno je očekivati nove ulaske na tržište. Konkurenata NIS-a u preradi i proizvodnji naftne zasigurno neće biti ni u bliskoj ni u dalekoj budućnosti zbog neisplativosti investicije. No, moguće je očekivati ulazak novih igrača na tržište maloprodaje naftne.

Opasnost od supstituta

- Supstituti za naftu mogu biti ugljen, solarna energija, energija vjetra, hidro energija, nuklearna energija i mnoge druge. Opasnost od supstituta je niska u industriji naftne zbog visokog troška proizvodnje alternativne energije koji nisu troškovno efektivni. Nadalje, alternativni izvori energije nisu toliko efikasni kao nafta. Međutim, kompanije i dalje investiraju u alternativne izvore energije ne bi li ih napravili efikasnima kao i naftu.
- Po primarnoj proizvodnji energije prednjači ugljen sa 72%, slijede nafta i naftni derivati sa 12% udjela, te hidro energija i prirodni plin sa 8% odnosno 5%.

Projekcije i trendovi

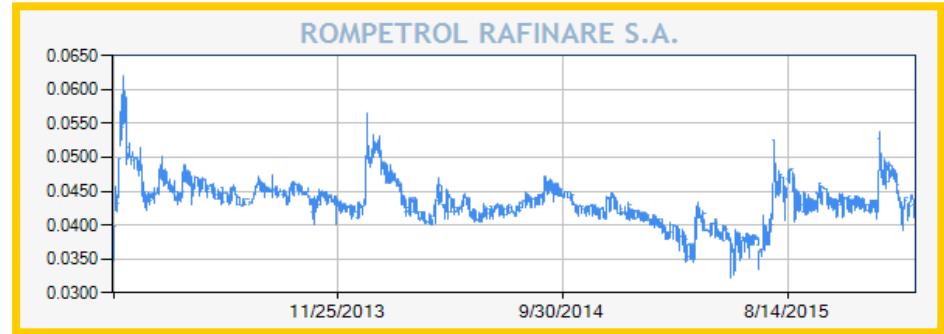
- NIS bi u sljedećih nekoliko godina trebao iskoristiti svoju poziciju na domaćem tržištu i u pogledu jeftinijih i efektivnijih izvora kao i prodaje proizvoda sa nižim troškovima transporta.
- Tehnološka unaprijeđenja su ključ dugoročne kompetitivne proizvodnje i prodaje naftnih derivata pa se projicira nastavak održavanja visokih tehnoloških standarda u budućnosti
- Kroz sljedećih nekoliko godina količina proizvedene sirove nafte ne bi se trebala značajno mijenjati, dok se predviđa da će količina prodane nafte i naftnih derivata porasti
- EBITDA marža će rasti u skladu sa cijenom sirove nafte, što znači sporo i postepeno, a iznos amortizacije bi isto tako trebala rasti s obzirom na količinu investicija u proteklih nekoliko godina kao i investicijama u bližoj budućnosti što će dovesti do povećanja poreznih ušteda
- Zaduženost kompanije se ne bi trebala smanjivati, već će prema procjenama ostati na istim razinama
- Volatilno okruženje na svjetskom tržištu nafte imalo je veliki utjecaj na poslovne operacije NIS-a, a očekuje se i u budućnosti, dok se s druge strane NIS sada suočava sa poteškoćama u generirajući slobodnog novčanog toka kako bi financirao predviđene troškove kapitala i dividendi

Rumunjska- Rompetrol

Industrija nafte u Rumunjskoj- ROMPETROL

- Rumunjska ima 0,6 tisuća milijuna rezervi nafte, a dnevno proizvode oko 86 tisuća barela nafte što čini 0,1% svjetske proizvodnje.
- Potrošnja u 2012. godini je iznosila 191 tisuća barela nafte dnevno, u 2013. godini 174 tisuće, dok u 2014. godini 187 tisuća barela nafte dnevno.
- U 2014. godini prosječna cijena nafte na referentnom tržištu Brent iznosila je 98,95 dolara po barelu. 2013. prosječna cijena bila je 108,66 dolara po barelu, dok je 2012. cijena bila 111,67 dolara po barelu nafte.
- Rumunjska je jedan od najvećih naftnih proizvođača u centralnoj i istočnoj Europi. Domaća proizvodnja pokriva 40% potrošnje.

- **Kretanje cijena dionice posljednje 3 godine**



PESTLE analiza

Politički čimbenici

- Povećanje trošarina na gorivo
- Smanjenje PDV-a

Ekonomski čimbenici

- Pozitivna ekonomska kretanja
 - Porast BDP-a
 - Poboljšanje bilance plaćanja
 - Povećanje potrošačke snage stanovništva

Društveni čimbenici

- Opada broj stanovnika
- Visoka nezaposlenost mladih

Tehnološki čimbenici

- Korištenje alternativnih izvora energije ima 0,4% svih automobila u Rumunjskoj
- Evropska komisija je postavila ciljeve koje bi Rumunjska trebala ispuniti do 2020. godine. Oni se odnose na smanjenje ispuštanja štetnih plinova u okoliš, odnosno efikasnijeg korištenja energije te povećanje korištenja obnovljivih izvora energije

Pravni čimbenici

- Pravni sustav nije učinkovit, imaju problema s naplaćivanjem poreza, korupcijom, radom na crno

Ekološki čimbenici

- Porezi što se tiče okoliša čine 2,3% BDP-a
- Planira se uvesti oporezivanje vozila ovisno o štetnosti za okoliš

Porterov model pet sila

Rivalitet među postojećim konkurentima

- Koncentrirano tržište – četiri najveća poduzeća na tržištu su OMV Petrom, Rompetrol (KMG), LukOil te Mol.. OMV Petrom ima najveći tržišni udio koji iznosi oko 34%, slijedi ga Rompetrol (KMG) sa oko 25%, LukOil zauzima oko 18% tržišta, dok Mol drži oko 15% tržišta. Tržišni udio odnosi se na ostvarenu prodaju na benzinskim pumpama. U 2014. godini rasli profiti što se tiče nerafinerijskog dijela u svim navedenim poduzećima osim u LukOil-u.

Pregovaračka smoć dobavljača

- Većina poduzeća je vertikalno integrirano te osim maloprodaje, imaju i svoje rafinerije

Pregovaračka moć kupaca

- Pregovarčka snaga kupaca je slaba, neelastična je potražnja, još je slaba zainteresiranost za alternativne izvore.

Opasnost od ulaska novih konkurenata

- Vodećoj četvorci prijeti nekoliko poduzeća. Socar (the State Oil Company of Azerbaijan Republic) ulaže značajna sredstva kako bi proširio svoje poslovanje u Rumunjskoj te su postavili cilj od 10% tržišnog udjela te 100 benzinskih postaja koje žele imati u posjedu u Rumunjskoj. NIS Petrol također želi povećati svoj tržišni udio u Rumunjskoj i to otvaranjem dodatnih benzinskih postaja.

Opasnost od supstituta

- Opasnost od supstituta postoji, i to ponajviše od korištenja plina. Trenutno je zbog slabe infrastrukture i slabe potražnje za vozilima na prirodnji plin ova opasnost mala, međutim očekuje se njezin porast u budućnosti, osobito zbog pritiska Europske unije te bogatstva plinom kojim raspolaže Rumunjska.

Rizici

Rizik

- Pri svojim operacijama poduzeća minimaliziraju rizike korištenjem hedginga jer nabavljaju naftu i njezine prerađivane u dolarima, dok je distribucija u pojedinim zemljama (Rumunjska, Bugarska, Moldavija...) gdje se plaća u lokalnim valutama.

Crna gora- Jugopetrol

Industrija nafte u Crnoj Gori- JUGOPETROL

- Kompanija za istraživanje, eksploraciju i promet nafte i naftnih derivata
- HELLENIC PETROLEUM INTERNATIONAL AG 2002. godine postaje većinski vlasnik s 54,53% vlasništva
- Kompanija zauzima vodeće mjesto na crnogorskom tržištu naftnih derivata i uspješno posluje već 60 godina
- Glavne aktivnosti kompanije su poslovi maloprodaje, veleprodaje, snabdijevanja, skladištenja, distribucije nafte i naftnih derivata, kao i istraživanje hidrokarbonata u podmorju jadrana
- Jugopetrol AD posjeduje mrežu od 38 benzinskih stanica u Crnoj Gori, 3 jachting servisa koji posluju pod EKO brandom, skladišne kapacitete na 2 petrolejske instalacije, 2 avio servisa, 2 skladišta robe, rezervnih dijelova i materijala, kao i transportne kapacitete u vlastitom posjedu
- Glavni cilj kompanije je zadržati vodeće mjesto na crnogorskom tržištu osiguravajući visok nivo kvalitete i pouzdanosti u snabdijevanju robom i uslugama, pri tome poštujući svoje potrošače i životnu sredinu, dajući puni doprinos društvenoj zajednici i vršeći modernizaciju svoje maloprodajne mreže i ostalih kapaciteta.



PESTLE analiza

Politički čimbenici

- Politički nemiri, prosvjedi negativno utječu na stabilnost u zemlji
- Nemiri na Kosovu
- Migracije stanovništva s područja Bliskog Istoka potencijalna opasnost glede stabilnosti

Ekonomski čimbenici

- Kriza u Grčkoj i njezina politička nestabilnost s obzirom da je većinski vlasnik kompanija iz Grčke
- Izravna strana ulaganja posebice u turizam i infrastrukturu pozitivno utječe na standard i gospodarski rast
- Poboljšanje bilance plaćanja
- Povećanje potrošačke snage stanovništva

Društveni čimbenici

- Nesuglasice po pitanju geopolitike i prosvjedi vezani uz to
- Visoka nezaposlenost
- Ulaganja i razvoj turizma ima pozitivan odraz na podizanje standarda

Tehnološki čimbenici

- E-uprava, ulaganje u tehnološki infrastrukturu
- Europska komisija je postavila ciljeve koje bi Rumunjska trebala ispuniti do 2020. godine. Oni se odnose na smanjenje ispuštanja štetnih plinova u okoliš, odnosno efikasnijeg korištenja energije te povećanje korištenja obnovljivih izvora energije

Pravni čimbenici

- Pravni sustav nije učinkovit, problemi s crnim tržištem, korupcijom

Ekološki čimbenici

- Rizik transporta naftnih derivata tankerima iz Grčke
- Degradacija okoliša na obali

Porterov model pet sila

Rivalitet među postojećim konkurentima

- Izrazito koncentrirano tržište, a Jugopetrol je praktički monopolist na tržištu Crne Gore.

Pregovaračka moć dobavljača

- Poduzeće je dio veće kompanije preko koje nabavlja naftu, te nema pregovaračku moć odnosno dobavljači su ti koji je imaju

Pregovaračka moć kupaca

- Pregovaračka moć kupaca je beznačajna odnosno gotovo ni ne postoji, zbog neelastičnosti potražnje, a s druge strane slaba je zainteresiranost i mogućnost korištenja alternativnih izvora energije

Opasnost od ulaska novih konkurenata

- Opasnost od ulaska novih konkurenata nije značajan kako zbog malog tržišta Crne Gore, ali i već pozicioniranosti Jugopetrol-a kao vodeće kompanije sa razgranatom mrežom benzinskih crpki

Opasnost od supstituta

- Opasnost od supstituta je bezznačajna, te su alternativni izvori energije tek u začecima na tržištu Crne Gore.