



**STRATEGIA
GRUPY KAPITAŁOWEJ GRUPY LOTOS S.A.
2011-2015**

**ORAZ
KIERUNKI ROZWOJU DO ROKU 2020**

17 listopada 2010

1 Misja, wizja i nadrzędny cel strategiczny

2 Kluczowe elementy strategii

3 Strategia w podziale na obszary działalności

4 Strategia finansowa

5 Kierunki rozwoju do roku 2020

MISJA, WIZJA I CELE STRATEGICZNE

Misja

Misją Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. jest innowacyjny i zrównoważony rozwój w obszarze:

- poszukiwań i wydobywania oraz przerobu węglowodorów,
- handlu produktami naftowymi najwyższej jakości,
- ☐ zapewniający trwały wzrost wartości dla akcjonariuszy i osiągnięcie pełnej satysfakcji klienta,
- ☐ umożliwiające stałe doskonalenie i korzystanie z potencjału pracowników,
- ☐ realizowany w sposób:
 - odpowiedzialny wobec społeczeństwa,
 - przyjazny dla środowiska naturalnego,
 - zgodny z polityką bezpieczeństwa energetycznego.

Wizja

Grupa Kapitałowa Grupy LOTOS S.A. dąży do tego, by być najlepiej ocenianą firmą naftową w regionie Morza Bałtyckiego pod względem:

- ☐ jakości produktów naftowych,
- ☐ jakości obsługi klienta,
- ☐ profesjonalnego zarządzania.

Nadrzędny cel strategiczny

Nadrzędnym celem strategicznym Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. jest budowa wartości dla akcjonariuszy, poprzez optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów intelektualnych i materialnych oraz realizację programów rozwojowych w obszarach:

- ☐ poszukiwawczo – wydobywczym,
- ☐ przerobu ropy,
- ☐ handlowym.

1 Misja, wizja i nadrzędny cel strategiczny

2 Kluczowe elementy strategii

3 Strategia w podziale na obszary działalności

4 Strategia finansowa

5 Kierunki rozwoju do roku 2020

KLUCZOWE ELEMENTY STRATEGII

Przesłanki skłaniające do zdefiniowania nowej strategii

- prognozowany, w długim okresie, wyższy poziom marż w sektorze wydobywczym niż w sektorze przerobu ropy naftowej,
- stopniowy wzrost konsumpcji paliw,
- potrzeba zdywersyfikowania ryzyka operacyjnego.

Planowane działania

- ukierunkowanie na dynamiczny rozwój segmentu poszukiwawczo-wydobywczego węglowodorów
- poprawa efektywności handlowej w powiązaniu z optymalizacją części operacyjnej,

KLUCZOWE ELEMENTY STRATEGII

OBSZARY OPERACYJNE

Segment wydobywczy

- ❑ Zwiększenie ogólnego potencjału wydobycia i posiadanych rezerw węglowodorów
- ❑ Dywersyfikacja zaopatrzenia w ropę naftową
- ❑ Umocnianie bezpieczeństwa energetycznego Polski – zgodnie z polityką państwa

Segment produkcji i handlu

Obszar handlowy

- ❑ Rozwój struktur handlowych w oparciu o rozbudowywaną sieć dystrybucji i efektywną logistykę produktów
- ❑ Maksymalizacja efektu ekonomicznego w zakresie sprzedaży benzyn, olejów napędowych i paliwa lotniczego

Obszar rafineryjny

- ❑ Po zakończeniu Programu 10+ celem jest zapewnienie efektywnego zagospodarowania ciężkich pozostałości z przerobu ropy ze szczególnym uwzględnieniem frakcji asfaltenowej z instalacji ROSE
- ❑ Przeprowadzenie modernizacji ciągu technologicznego w celu maksymalnego wykorzystania posiadanej konfiguracji i dalszego podniesienia efektywności przerobu ropy

Obszar finansowy

- ❑ Zmniejszenie poziomu zadłużenia
- ❑ Zwiększenie zyskowności
- ❑ Polityka dywidendy

- 1 Misja, wizja i nadrzędny cel strategiczny
- 2 Kluczowe elementy strategii
- 3 Strategia w podziale na obszary działalności**
- 4 Strategia finansowa
- 5 Kierunki rozwoju do roku 2020

STRATEGIA W PODZIALE NA OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

SEGMENT WYDOBYWCZY

Cele strategiczne

Zwiększenie wydobycia węglowodorów, zgodnie z priorytetami polityki energetycznej Polski do 2030 roku poprzez:

- Zwiększenie bezpieczeństwa dostaw ropy przerabianej w rafinerii poprzez posiadanie bezpośredniego dostępu do złóż węglowodorów.
- Osiągnięcie wzrostu produkcji węglowodorów poprzez realizację programów zwiększania wydobycia ropy i gazu ziemnego ze złóż na morzu i lądzie, w kraju i za granicą.

STRATEGIA W PODZIALE NA OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

SEGMENT WYDOBYWCZY

Cele strategiczne – finansowanie własne

- Działania na szelfie bałtyckim obejmujące zagospodarowanie złoża B8 oraz kontynuację produkcji ze złoża B3.
- Na szelfie norweskim produkcja ze złoża YME oraz prowadzenie poszukiwań w posiadanych aktualnie koncesjach i pozyskiwanie dalszych koncesji poszukiwawczych.
- Dążenie do pozyskania własnych zasobów w koncesjach poszukiwawczych w celu stworzenia potencjału produkcji w przyszłości (wykorzystanie warunków podatkowych stworzonych przez rząd norweski).
- Wydobyć rzędu 24 tys. boe/dzień (ang. barrel of oil equivalent, ekwiwalent ok. 1,2 mln ton ropy rocznie) w roku 2015.

Cele strategiczne – finansowanie zewnętrzne

- Dążenie do pozyskania kapitału i nawiązanie współpracy z partnerami posiadającymi dostęp do złóż ropy naftowej i gazu.
- Dysponowanie w 2020 roku wydobywanymi, potwierdzonymi zasobami węglowodorów na poziomie ok. 330 mln boe
- Zwiększenie wydobycia do poziomu 100 tys. boe/dzień (ekwiwalent ok. 5 mln ton ropy rocznie)

STRATEGIA W PODZIALE NA OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

SEGMENT PRODUKCJI I HANDLU

Cele strategiczne – paliwa

Celem działań w kolejnych latach będzie maksymalizacja efektu ekonomicznego w zakresie sprzedaży produktów paliwowych, tj. benzyn, olejów napędowych i paliwa lotniczego poprzez elastyczne sterowanie strumieniem produktowym i dalsze umacnianie pozycji rynkowej.

Planowane działania – paliwa

- Optymalne wykorzystanie zasobów i możliwości rynkowych,
- Wzmacnianie pozycji rynkowej poprzez budowę trwałych i stabilnych kanałów sprzedaży,
- Umacnianie wizerunku wiarygodnego dostawcy paliw najwyższej jakości,
- Rozwój działalności handlowej w zakresie efektywnej sprzedaży paliw lotniczych,
- Doskonalenie jakości obsługi klienta poprzez budowę i rozwój systemu zarządzania relacjami handlowymi,
- Rozwój aktywności tradingowej na rynkach międzynarodowych.

Cele ilościowe – paliwa

- osiągnięcie i utrzymanie pozycji rynkowej na poziomie 30% udziału w krajowym rynku benzyn, oleju napędowego i lekkiego oleju opałowego,
- osiągnięcie wielkości sprzedaży przewyższającej o 15% potencjał produkcyjny paliw w rafinerii Grupy LOTOS S.A. w Gdańsku.

STRATEGIA W PODZIALE NA OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

SEGMENT PRODUKCJI I HANDLU

Cele strategiczne – sieć stacji paliw

Dynamiczny rozwój ogólnopolskiej sieci stacji paliw LOTOS w celu budowy w pełni kontrolowanego i wysokoefektywnego kanału sprzedaży produktów.

Planowane działania – sieć stacji paliw

- ❑ Rozwój sieci stacji paliw w segmencie *premium* i w segmencie *ekonomicznym* w formule stacji własnych CODO (*Company Owned Dealer Operated*) i stacji partnerskich DOFO (*Dealer Owned Franchise Operated*)
- ❑ Intensyfikację i optymalizację sprzedaży w wyniku:
 - doskonalenia standardów obsługi celem wzmocnienia wizerunku stacji LOTOS jako obiektów klasy *premium*,
 - poszerzania i optymalizowania w sieci stacji oferty produktów pozapaliwowych, dającej zwiększenie rentowności sieci,
 - rozwijania i wykorzystywania narzędzi marketingowych wspierających sprzedaż i budujących wizerunek w tym:
 - ✓ rozwój Programu Lojalnościowego
 - ✓ realizacja strategii pozycjonowania paliw markowych wraz z obecnością w sportach motorowych
 - ✓ realizacja strategii pozycjonowania dla marki LOTOS w kategorii stacji paliw
 - ✓ kampanie medialne typu offline (tradycyjne media) i online (nowoczesne media)

Cele ilościowe – sieć stacji paliw

- ❑ Uzyskanie 10% udziału w krajowym rynku detalicznym przed upływem okresu objętego strategią poprzez rozwój ilościowy i jakościowy sieci stacji oraz wzrost poziomu sprzedaży.

STRATEGIA W PODZIALE NA OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

SEGMENT PRODUKCJI I HANDLU

Pozostałe produkty naftowe

W grupie olejów smarowych celem jest utrzymanie pozycji lidera na rynku krajowym.

W grupie innych produktów, poza olejami smarowymi, celem jest optymalizacja efektu ekonomicznego poprzez wykorzystanie zasobów i uwarunkowań rynkowych w danej grupie produktowej.

Optymalizacja łańcucha dostaw

W celu maksymalizacji marży zintegrowanej Grupa Kapitałowa LOTOS będzie koncentrowała się na optymalnym wykorzystaniu aktywów oraz koordynacji działań w czterech kluczowych obszarach łańcucha dostaw: planowaniu, zaopatrzeniu, produkcji oraz dystrybucji.

STRATEGIA W PODZIALE NA OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

SEGMENT PRODUKCJI I HANDLU

Logistyka

- ❑ osiągnięcie wyższej elastyczności systemu dystrybucji produktów,
- ❑ optymalizacja łańcucha logistycznego prowadzona w oparciu o rachunek ekonomiczny między innymi poprzez integrację logistyki pierwotnej i wtórnej,
- ❑ pozyskanie niezbędnych pojemności zbiornikowych w celu spełnienia wymogów ustawowych oraz zapewnienie bezpieczeństwa dystrybucji Grupie Kapitałowej LOTOS,
- ❑ wzmacnianie bezpieczeństwa energetycznego państwa poprzez wspieranie działań na rzecz rozbudowy infrastruktury logistycznej w tym między innymi budowy kavern solnych jako nowych pojemności magazynowych przeznaczonych do składowania ropy.

Zaopatrzenie w ropę naftową

Mając na uwadze rozbudowane zdolności przerobowe Grupa Kapitałowa LOTOS planuje kontynuować politykę dywersyfikacji kierunków i źródeł dostaw ropy poprzez:

- ❑ utrzymanie dostępności do źródeł zaopatrzenia w ropę dostarczaną zarówno transportem rurociągowym, jak też transportem morskim,
- ❑ elastyczny dobór gatunków i kierunków dostaw ropy naftowej w celu maksymalizacji marży zintegrowanej,
- ❑ zwiększenie aktywności na międzynarodowym rynku ropy naftowej
- ❑ zwiększenie roli własnego wydobycia w zaopatrzeniu w ropę.

STRATEGIA W PODZIALE NA OBSZARY DZIAŁALNOŚCI

SEGMENT PRODUKCJI I HANDLU

Cele strategiczne – obszar rafineryjny

Utrzymanie wysokiej konkurencyjności w grupie rafinerii europejskich poprzez optymalne wykorzystanie posiadanych aktywów, jak też aktywów obejmowanych w wyniku dalszych działań rozwojowych.

Rozszerzenie obszaru działalności o sferę energetyczną, wykorzystując możliwości synergii pomiędzy przemysłem rafineryjnym a energetyką.

Rozwój technologiczny rafinerii ukierunkowany na zwiększenie stopnia konwersji i pogłębienie przerobu ropy – dalsza konwersja pozostałości asfaltenowej z procesu ROSE. Trzy możliwe kierunki zagospodarowania ciężkiej pozostałości:

- **zgazowanie,**
- **bezpośrednie spalanie energetyczne,**
- **koksowanie.**

Dokonanie wyboru rozwiązania najbardziej efektywnego, uwzględniającego warunki techniczno-technologiczne i pełne wykorzystanie posiadanych aktywów przewidywane jest na przełomie lat 2011-2012.

1 Misja, wizja i nadrzędny cel strategiczny

2 Kluczowe elementy strategii

3 Strategia w podziale na obszary działalności

4 **Strategia finansowa**

5 **Kierunki rozwoju do roku 2020**

STRATEGIA FINANSOWA

Założenia strategiczne

Funkcjonowanie Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS opierać się będzie na samofinansowaniu jednostek biznesowych, co oznacza między innymi nieutrzymywanie w Grupie Kapitałowej aktywności trwale nierentownych.

Zwiększenie rentowności

- ❑ marża EBITDA co najmniej 9%
- ❑ ROACE co najmniej 12%.

Struktura bilansu

- ❑ relacja zadłużenia oprocentowanego netto do kapitałów własnych nie będzie przekraczać 0,4 na koniec okresu strategii.

Dywidenda

- ❑ Wyплаты dywidendy podporządkowane zostaną optymalizacji struktury finansowania Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS. Zakłada się wypłatę dywidendy z zysku lat objętych strategią w wysokości do 30 procent zysku netto.

STRATEGIA FINANSOWA

Nakłady inwestycyjne w latach 2011 - 2015

Obszar działalności	Nakłady 2011-2015 (mld PLN)	Struktura nakładów
Segment wydobywczy	3,9	68 %
Segment produkcji i handlu, w tym:	1,8	32 %
<i>Obszar operacyjny</i>	0,8	14 %
<i>Obszar handlu</i>	1,0	18 %
Razem Grupa Kapitałowa	5,7	100%

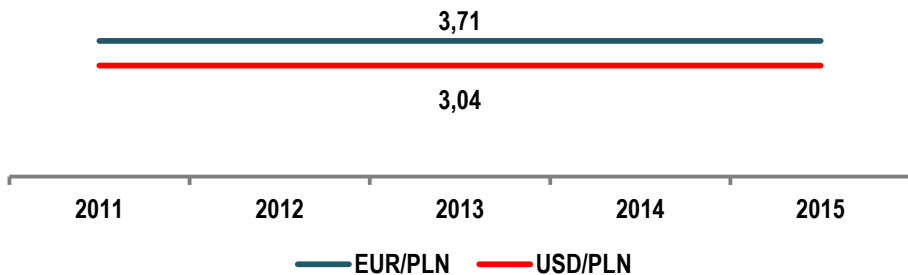
Finansowanie nakładów inwestycyjnych

- Pozyskanie partnerów do projektów inwestycyjnych,
- Realizacja projektów poprzez spółki specjalnego przeznaczenia,
- Pozyskanie środków na rynku kapitałowym na poziomie spółek córek,
- Outsourcing produkcji pomocniczej,
- Outsourcing pojemności magazynowych,
- Sprzedaż i wdzierżawienie/leasing wybranych aktywów,
- Sprzedaż aktywów niezwiązanych z działalnością podstawową.

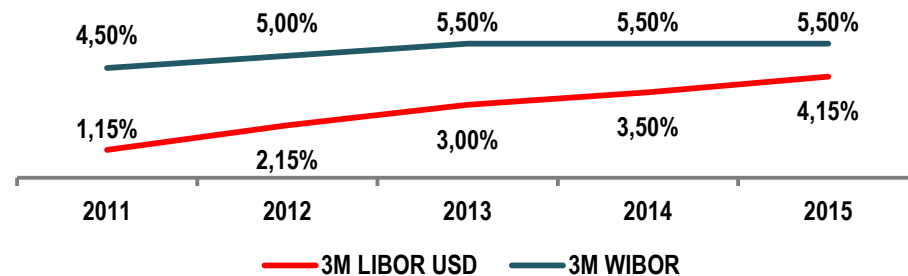
STRATEGIA FINANSOWA

ZESTAWIENIE ZAŁOŻEŃ

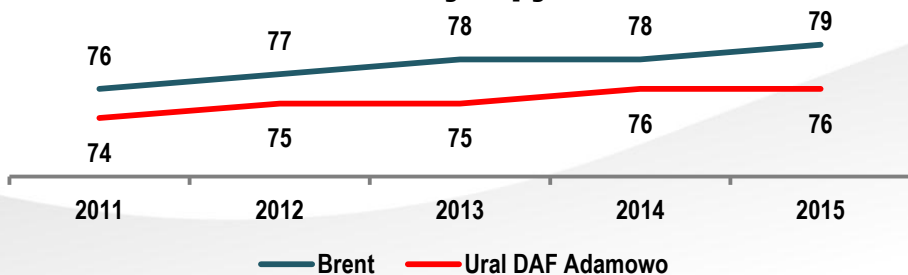
Kursy walut



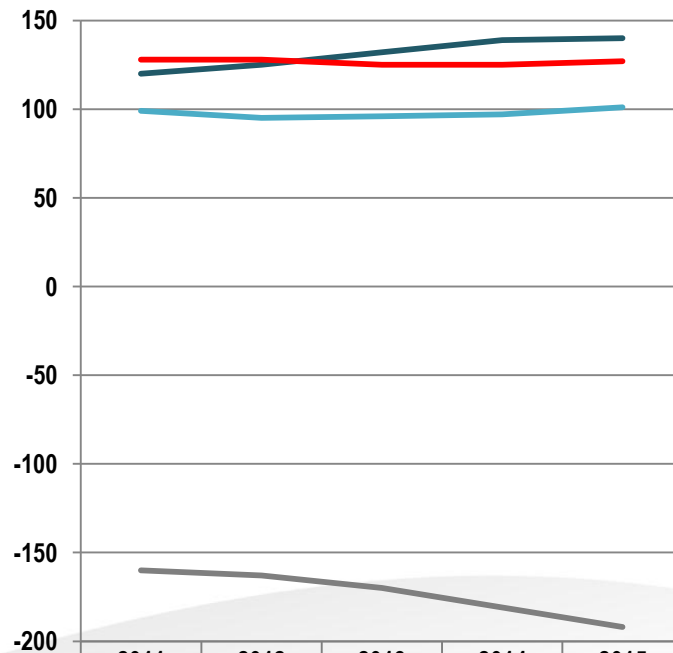
Stopy procentowe



Ceny ropy



Cracki produktowe



	2011	2012	2013	2014	2015
Gasoline 10ppm - Cargoes CIF NWE	120	125	132	139	140
Diesel 10 ppm - Cargoes CIF NWE	128	128	125	125	127
Gasoil 0.1% - Cargoes CIF NWE	99	95	96	97	101
Fuel Oil 3,5% - Barges FOB Rotterdam	-160	-163	-170	-181	-192

1 Misja, wizja i nadrzędny cel strategiczny

2 Kluczowe elementy strategii

3 Strategia w podziale na obszary działalności

4 Strategia finansowa

5 Kierunki rozwoju do roku 2020

KIERUNKI ROZWOJU DO ROKU 2020

OBSZAR WYDOBYWCZY

- ❑ **Zwiększenie dostępu do wydobywalnych zasobów węglowodorów, z dążeniem do osiągnięcia ok. 330 milionów boe w roku 2020, realizowane poprzez:**
 - koncentrację początkowo na obiektach częściowo zagospodarowanych lub będących w fazie końcowej zagospodarowania a w późniejszym okresie na obiektach perspektywicznych (nowe koncesje), wymagających większych nakładów, ale zapewniających wyższe efekty ekonomiczne,
 - kontynuację produkcji/poszukiwań ropy i gazu na Bałtyku (szelf polski),
 - kontynuacja poszukiwań/produkcji na Morzu Północnym:
 - ✓ zakupy koncesji, pozwalające uniknąć dużych nakładów (finansowych i ludzkich),
 - ✓ kontynuację działalności w projektach złóż już zagospodarowanych,
 - ❑ **Rozważenie możliwości rozpoczęcia działań poszukiwawczych/produkcyjnych na lądzie w Polsce i na Litwie**
 - ❑ **Monitorowanie obszarów „niszowych” nie będących w sferze głównego zainteresowania dużych koncernów naftowych:**
 - Europa Środkowa i kraje WNP,
 - Afryka Północna.
- Realizacja zarówno poszukiwań jak i wydobycia może odbywać się przy bezpośrednim udziale:**
- spółek Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS
 - partnerów zewnętrznych.

KIERUNKI ROZWOJU DO ROKU 2020

OBSZAR PRODUKCJI I HANDLU

- Zwiększanie bezpieczeństwa energetycznego kraju poprzez rozwój aktywności w międzynarodowym obrocie ropą i produktami naftowymi oraz optymalizacja systemu dystrybucji i logistyki;**
- Dalsza poprawa efektywności ekonomicznej przerobu ropy poprzez optymalne zagospodarowanie ciężkiej pozostałości, zapewniające pełne wykorzystanie posiadanych aktywów, warunków techniczno – technologicznych i handlowych;**
- Dążenie do optymalizacji gospodarki energetycznej rafinerii Grupy LOTOS poprzez rozszerzenie jej powiązań z innymi systemami energetycznymi.**
- Wdrażanie działań modernizacyjnych wynikających z implementacji Programu Doskonałości Operacyjnej, niezbędnych dla utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej w regionie.**