



PGNiG

Polskie Górnictwo Naftowe
i Gazownictwo SA

**Strategia GK PGNiG na lata 2014-2022
Aktualizacja**

Kwiecień 2016

- I** Podsumowanie aktualizacji Strategii
- II** Dotychczasowa sytuacja GK PGNiG
- III** Kluczowe wyzwania stojące przed GK PGNiG
- IV** Misja, wizja, cel nadrzędny oraz cele strategiczne
- V** Filary Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022
- VI** Inicjatywy operacyjne Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022
- VII** Kluczowe aspiracje strategiczne

I. Podsumowanie aktualizacji Strategii

Przyczyny aktualizacji Strategii

W związku z istotnymi wahaniami cen ropy naftowej na światowych rynkach wystąpiła potrzeba przeprowadzenia przeglądu i aktualizacji dotychczas realizowanej Strategii:

- W drugiej połowie 2014 roku cena ropy naftowej spadła z poziomu ~105 USD/baryłkę do ~55 USD/baryłkę;
- Po początkowym odbiciu w 2 kwartale 2015 roku do ~65 USD/baryłkę, cena ropy na koniec 2015 roku spadła do poziomu ~30 USD/baryłkę.

Kluczowe założenia poddane aktualizacji

W wyniku przeprowadzonego przeglądu Strategii oraz weryfikacji dotychczasowych założeń, aktualizacja objęła następujące aspekty:

- aktualizację założeń makroekonomicznych (m.in. ceny ropy naftowej, gazu ziemnego i energii elektrycznej, kursy walutowe);
- aktualizację założeń rynkowych i operacyjnych, m.in.:
 - bilans gazu;
 - wolumen gazu przetransportowanego przez sieć dystrybucyjną;
 - wysokość nakładów inwestycyjnych w segmencie Wytwarzanie.
- zmianę ambicji strategicznych poprzez:
 - modyfikację istniejących inicjatyw operacyjnych;
 - wprowadzenie nowych inicjatyw operacyjnych.

II. Dotychczasowa sytuacja GK PGNiG

Dotychczas pozycja rynkowa i finansowa Grupy była stabilna



Stabilizacja wyników finansowych

- **Wynik EBITDA:** 5,6 mld PLN w 2013 r., 6,3 mld PLN w 2014 r., 6,1 mld PLN w 2015 r.
- Wynik EBITDA generowany głównie przez segment Poszukiwanie i Wydobywanie oraz segment Dystrybucja.

Bardzo niski poziom zadłużenia

- **Niski poziom zadłużenia** – na koniec 2015 r. wskaźnik dług netto / EBITDA ~0,02.
- Zagwarantowany **dostęp do długoterminowych źródeł finansowania** (dostępne programy na 14,7 mld PLN, w tym 9,7 mld PLN gwarantowane).

Zdywersyfikowane przychody Grupy

- **Niekwestionowany lider** produkcji gazu ziemnego oraz ropy naftowej w Polsce.
- **Aktywny gracz** na rynku wydobywania gazu ziemnego i ropy naftowej w Norwegii.
- **Główny importer** gazu do Polski (ok. 9,3 mld m³ w 2015 r.).
- **Największy producent** ciepła oraz **ósmo największy producent energii elektrycznej** w Polsce pod względem wyprodukowanego wolumenu.
- **Właściciel** sieci dystrybucji gazu ziemnego oraz podziemnych magazynów gazu.



- **Dotychczasowa sytuacja finansowa i rynkowa Grupy Kapitałowej PGNiG była stabilna**
- **Jednakże w kolejnych latach stoi przed Grupą szereg wyzwań natury rynkowej i regulacyjnej, co bez realizacji założeń strategicznych może skutkować istotnym pogorszeniem EBITDA**

III. Kluczowe wyzwania stojące przed GK PGNiG (1/2)



Kluczowe zmiany

Zmiany w otoczeniu rynkowym

Zmiany w otoczeniu regulacyjnym

Potencjalne implikacje

- Radykalny **spadek cen ropy naftowej** – w latach 2014 – 2015 cena ropy brent spadła o ~70%.
- Główne **implikacje zmian cen ropy naftowej**:
 - niższy koszt pozyskania gazu w ramach kontraktów długoterminowych, co zwiększa atrakcyjność importu;
 - niższa ekonomika zagranicznych projektów *upstream* z większym udziałem ropy w strukturze zasobów, a w konsekwencji niższa wycena zagranicznego segmentu poszukiwań i wydobycia.
- Zmianom na krajowym rynku gazu towarzyszy **gwałtowny spadek cen gazu na rynkach europejskich**. Ponadto od kilku lat pogłębia się na tych rynkach tendencja „odklejenia” rynkowych cen gazu od cen produktów ropopochodnych.
- W latach 2014 – 2015 spadki rynkowych cen gazu w dostawach spotowych w Niemczech oraz na innych rynkach europejskich przekroczyły 40%^[1], co gwałtownie zwiększyło atrakcyjność cenową importu do Polski w stosunku do taryfy PGNiG.
- W chwili obecnej **otoczenie regulacyjne**, w którym działa Grupa **ulega istotnym negatywnym zmianom**, w szczególności w następujących obszarach:
 - opodatkowanie wydobycia węglowodorów,
 - system koncesjonowania działalności *upstream*,
 - oblige giełdowe,
 - niepewność dotycząca modelu wsparcia kogeneracji gazowej,co w efekcie wpłynie na **obniżenie przychodów** z segmentów działalności Grupy.

III. Kluczowe wyzwania stojące przed GK PGNiG (2/2)



Kluczowe zmiany

Potencjalne implikacje

Liberalizacja rynku gazu w Polsce

- W wyniku wprowadzenia tzw. „**obligacji giełdowych**”, PGNiG SA jest zobowiązane sprzedawać nie mniej niż 55%^[1] gazu ziemnego wysokometanowego na giełdach towarowych lub innym rynku regulowanym.
- Proces liberalizacji rynku połączony z wprowadzeniem obligacji giełdowych niesie **ryzyko utraty istotnej części klientów i ograniczenia przychodów z segmentu magazynowania**.
- Decyzja UOKiK (31.12.2013 r.) nakazuje liberalizację umów z klientami w zakresie wielkości mocy umownej i ilości paliwa na dany rok gazowy oraz procedury zmiany sprzedawcy.

Konieczność zmiany struktury portfela zakupu gazu z importu

- Obecny portfel pozyskania gazu GK PGNiG zakłada **pokrycie całego popytu** na gaz w Polsce.
- Biorąc pod uwagę ryzyko dalszej utraty części rynku przez GK PGNiG oraz niewystarczające zdywersyfikowanie istnieje **ryzyko niezbilansowania portfela Grupy**.
- Dodatkowo, portfel pozyskania gazu GK PGNiG składa się w istotnej części z kontraktów, w których cena opiera się o notowania produktów ropopochodnych (kontrakt jamalski i katarski).
- Zróżnicowanie formuł cenowych PGNiG SA oraz jego konkurentów niesie za sobą **ryzyko presji cenowej**.

IV. Misja, wizja, cel nadrzędny oraz cele strategiczne

Nowa wizja strategiczna GK PGNiG odpowiedzią na wyzwania



W wyniku przeprowadzonego przeglądu Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022 została zaktualizowana wizja GK PGNiG oraz cel nadrzędny

Misja

Wzrost wartości PGNiG w oparciu o rozwój obszaru wydobywania i efektywne wykorzystanie infrastruktury, przy zachowaniu zdolności do zapewnienia dostaw gazu

Wizja

Od gwaranta dostaw gazu do aktywnego, rentownego i konkurencyjnego gracza na rynkach wydobywania węglowodorów i obrotu nośnikami energii, przy zapewnieniu dywersyfikacji dostaw gazu

Cel nadrzędny

Utrzymanie poziomu EBITDA w perspektywie 2017 r. i jej zwiększenie do poziomu ~7,4 mld PLN w 2022 r.

Cele strategiczne

A OCHRONA WARTOŚCI

Utrzymanie wartości w obrocie (detalicznym i hurtowym)

B SILNIK

Maksymalizacja przepływów z obszarów infrastruktury i wytwarzania

C WZROST

Wzmocnienie i transformacja obszaru poszukiwań i wydobywania

D FUNDAMENTY WZROSTU

Zbudowanie fundamentów wzrostu w całym łańcuchu wartości

V. Filary Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022



Strategia GK PGNiG na lata 2014-2022

A Utrzymanie wartości w obrocie (detalicznym i hurtowym)

- 1a Optymalizacja zarządzania portfelem gazu ziemnego oraz wdrożenie nowego modelu sprzedaży hurtowej
- 1b Realizacja nowych inwestycji dywersyfikacyjnych
- 1c Rozwój działalności *tradingu* LNG na rynku międzynarodowym
- 2a Opracowanie i wdrożenie nowego modelu sprzedaży detalicznej
- 2b Rozwój działalności sprzedażowej PST na rynkach międzynarodowych

B Maksymalizacja przepływów z obszarów infrastruktury i wytwarzania

- 3a Maksymalizacja wartości w obszarze infrastruktury sieciowej – dystrybucja gazu
- 3b Maksymalizacja wartości w obszarze infrastruktury sieciowej – dystrybucja ciepła
- 4 Aktywny udział we współtworzeniu regulacji dotyczących rynku nośników energii

C Wzmocnienie i transformacja obszaru poszukiwań i wydobycia

- 5 Utrzymanie wydobycia krajowego ze złóż konwencjonalnych
- 6 Potwierdzenie geologicznego i ekonomicznego potencjału złóż typu *shale gas* w Polsce
- 7 Rozwój działalności *upstream* poza granicami Polski

D Zbudowanie fundamentów wzrostu w całym łańcuchu wartości

- 8a Program Poprawy Efektywności w działalności podstawowej
- 8b Zbycie nieruchomości non-core
- 8c Zbycie spółek non-core
- 9 Zbudowanie organizacji opartej na efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, zorientowanej na cele i poszukiwanie zasobów
- 10 Intensyfikacja działalności badawczo-rozwojowej i poszukiwanie innowacyjnych obszarów wzrostu

 Kolorem zielonym zaznaczono inicjatywy nowe lub zmodyfikowane

VI. Inicjatywy operacyjne Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022 (1/4)



| Obszar | Inicjatywa | Cele strategiczne |
|--|---|---|
| A Utrzymanie wartości w obrocie (detalicznym i hurtowym) | 1a Optymalizacja zarządzania portfelem gazu ziemnego oraz wdrożenie nowego modelu sprzedaży hurtowej | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzyskanie warunków umożliwiających zakup gazu po cenach odzwierciedlających sytuację na rynku europejskim (renegocjacja kontraktu jamalskiego oraz kontraktu katarskiego) ▪ Ograniczenie utraty wolumenów sprzedaży prowadzonej przez PGNiG SA przy optymalizacji marży dla PGNiG SA |
| | 1b Realizacja nowych inwestycji dywersyfikacyjnych | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza możliwości dywersyfikacji portfela pozyskania gazu PGNiG po 2022 r. ▪ Wdrożenie wybranych opcji dywersyfikacyjnych |
| | 1c Rozwój działalności tradingu LNG na rynkach międzynarodowych | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena zasadności rozwoju międzynarodowej działalności tradingowej LNG w ramach GK PGNiG |
| | 2a Opracowanie i wdrożenie nowego modelu sprzedaży detalicznej | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obrona pozycji rynkowej ▪ Utworzenie nowoczesnej organizacji sprzedażowej skutecznie konkurującej na zliberalizowanym rynku ▪ Maksymalizacja potencjału bazy klientów PGNiG OD ▪ Poprawa atrakcyjności oferty produktowej |
| | 2b Rozwój działalności sprzedażowej PST na rynkach międzynarodowych | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie wolumenu sprzedaży detalicznej na rynkach zagranicznych przez PST ▪ Umożliwienie plasowania na rynkach zagranicznych gazu ziemnego z portfela PGNiG |

VI. Inicjatywy operacyjne Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022 (2/4)



Obszar

Inicjatywa

Cele strategiczne

B

Maksymalizacja przepływów z obszaru infrastruktury i wytwarzania

3a Maksymalizacja wartości w obszarze infr. sieciowej – dystrybucja gazu

- Długofalowe zwiększenie wolnych środków generowanych przez segment dystrybucji gazu
- Przyrost wolumenu transportowanego gazu w wyniku realizacji inwestycji rozwojowych i nowych przyłączy

3b Maksymalizacja wartości w obszarze infr. sieciowej – dystrybucja ciepła

- Budowa nowego, stabilnego strumienia środków pieniężnych dla GK PGNiG poprzez przejęcia aktywów regulowanych – systemów ciepłowniczych

4 Aktywny udział we współtworzeniu regulacji dot. rynku nośników energii

- Przygotowanie szczegółowego programu wsparcia zmian w otoczeniu regulacyjnym zmierzających do poprawy rentowności branży paliwowo-energetycznej i sektora gazownictwa, w szczególności w zakresie:
 - wsparcia wysokosprawnej kogeneracji gazowej,
 - obszaru magazynowania i dystrybucji oraz
 - segmentu poszukiwań i wydobywania

VI. Inicjatywy operacyjne Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022 (3/4)









| Obszar | Inicjatywa | Cele strategiczne |
|---|---|---|
| <p>C</p> <p>Wzmocnienie i transformacja obszaru poszukiwań i wydobywania</p> | <p>5 Utrzymanie wydobycia krajowego ze złóż konwencjonalnych i niekonwencjonalnych (z wyłączeniem złóż typu shale gas)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Utrzymanie wydobycia w Polsce na poziomie ~33 mboe rocznie Skrócenie czasu realizacji projektów zagospodarowania złóż w Polsce Poprawa efektywności kosztowej wydobycia i kapitałowej zagospodarowania zidentyfikowanych zasobów Wdrożenie najlepszych praktyk w eksploatacji złóż w oparciu o system wskaźników porównawczych |
| | <p>6 Potwierdzenie geologicznego i ekonomicznego potencjału złóż typu shale gas w Polsce</p> | <ul style="list-style-type: none"> Oszacowanie rozmiaru zasobów węglowodorów ze złóż typu shale gas w Polsce Weryfikacja możliwości ekonomicznie opłacalnego wydobycia ze złóż typu shale gas w Polsce Stworzenie podstaw do decyzji o ewentualnej kontynuacji zaangażowania PGNiG w obszarze shale w Polsce |
| | <p>7 Rozwój działalności upstream poza granicami Polski</p> | <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie i wdrożenie modelu budowy i zarządzania docelowym portfelem aktywów zagranicznych Rozwój w segmencie poszukiwań i wydobycia kompetencji do zbudowania i zarządzania docelowym portfelem zagranicznych inwestycji o zróżnicowanej charakterystyce (pod względem ryzyka, fazy realizacji projektu) Realizacja inwestycji M&A poza Polską budujących wartość segmentu upstream zgodnie z celami strategicznymi |

VI. Inicjatywy operacyjne Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022 (4/4)



| Obszar | Inicjatywa | Cele strategiczne |
|---|---|---|
| D Zbudowanie fundamentów wzrostu w całym łańcuchu wartości | 8a Program Poprawy Efektywności w działalności podstawowej | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trwała redukcja kosztów operacyjnych w GK PGNiG do roku 2017, czyli redukcja wyjściowej bazy kosztów zdefiniowanych jako zarządcalne ▪ Podstawowym celem realizacji Inicjatywy jest wzrost efektywności kosztowej i inwestycyjnej GK PGNiG. |
| | 8b Zbycie nieruchomości non-core | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zbycie nieruchomości GK PGNiG uznanych za niekluczowe i niezwiązane z podstawową działalnością |
| | 8c Zbycie spółek non-core | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zbycie spółek z GK PGNiG uznanych za niekluczowe i niezwiązane z podstawową działalnością |
| | 9 Zbudowanie organizacji opartej na efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego dla kluczowych obszarów działalności Grupy mającego na celu zidentyfikowanie i zniwelowanie różnicy pomiędzy kompetencjami wymaganymi a posiadanymi przez organizację ▪ Wspieranie rozwoju pracowników w obszarach niwelujących luki kompetencyjne oraz wdrożenie programu rozwoju talentów ▪ Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w organizacji |
| | 10 Intensyfikacja działalności badawczo-rozwojowej | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wypełnianie i kreowanie celów biznesowych GK PGNiG – uczynienie z GK PGNiG jednego z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw/grupy przedsiębiorstw na rynku polskim w sektorze energetyki |

VII. Kluczowe aspiracje strategiczne

- #1 
 - Stabilizacja wyniku EBITDA na poziomie ~7,4 mld PLN w 2022 r.
 - Średnioroczne nakłady inwestycyjne na rozwój organiczny i przejęcia wyższe o ok. 30% wobec średniorocznych nakładów z lat 2008-2013
- #2 
 - Dywersyfikacja portfela dostaw gazu PGNiG po 2022 r.
- #3 
 - Utrzymanie wydobycia węglowodorów w kraju na poziomie ok. 33 mln boe rocznie
- #4 
 - Zwiększenie wolumenu produkcji ropy i gazu w sumie (Polska i zagranica) do ok. 55-60 mln boe w 2022 r. poprzez zakup aktywów poszukiwawczo-wydobywczych
- #5 
 - Rozwój nowych obszarów działalności poprzez rozszerzenie łańcucha wartości w dystrybucji o aktywa ciepłownicze
- #6 
 - Istotny wzrost wewnętrznej efektywności funkcjonowania GK PGNiG (oszczędności ~800-900 mln PLN)