

Strategia Grupy LOTOS S.A. na lata 2017 – 2022

Spółka oparła Strategię na kluczowych założeniach: stabilizacji i bezpiecznym rozwoju oraz podzieliła ją na dwa horyzonty czasowe.

W pierwszym etapie, w latach 2017 - 2018, Spółka skoncentruje się na stabilizacji przepływów pieniężnych, redukcji zadłużenia i będzie kontynuowała realizację rozpoczętych projektów inwestycyjnych.

W drugim etapie, w latach 2019 – 2022, Spółka planuje dalszy rozwój w oparciu o nowy portfel projektów inwestycyjnych oraz o środki finansowe pozyskane ze zrealizowanych projektów, a także m.in. dzięki dyscyplinie kosztowej i programowi oszczędnościowemu.

Koncern dąży do osiągnięcia pozycji optymalnie zintegrowanego pionowo producenta paliw i produktów chemicznych wysokiej jakości, dostawcy wyspecjalizowanych usług logistycznych i serwisowych oraz lidera wdrożeń innowacji w obrębie podstawowej działalności celem zapewnienia stabilnego wzrostu wartości Grupy LOTOS dla akcjonariuszy i wsparcia bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Grupa LOTOS zidentyfikowała pięć celów strategicznych, tj:

1. Efektywne wykorzystanie koncesji wydobywczych, dalsza technologiczna optymalizacja rafinerii, wprowadzenie nowych produktów i paliw alternatywnych oraz dbałość o standardy jakości,
2. Sukcesywne i powtarzalne obniżanie kosztów działalności oraz optymalizacja marży w całym łańcuchu wartości,
3. Gotowość do rozwoju i wdrażania innowacji dzięki dedykowanemu funduszowi, nowoczesny model współpracy z ośrodkami naukowymi oraz kreatywne zaangażowanie pracowników
4. Elastyczność w reagowaniu na pojawiające się ryzyka, które LOTOS postrzega przez pryzmat szans biznesowych,
5. Większa odpowiedzialność za szeroko rozumiane bezpieczeństwo otoczenia w zgodzie z polityką gospodarczą, środowiskową i energetyczną Polski (dywersyfikacja dostaw surowców i paliw, BHP, cyberbezpieczeństwo, odpowiedzialność społeczna).

Kluczowe parametry Strategii Grupy LOTOS S.A. na lata 2017 - 2022 to:

- podwojenie średniorocznego wyniku EBITDA LIFO w latach 2019 – 2022 do poziomu ok. 4 mld PLN,
- obniżenie współczynnika zadłużenia: dług netto/EBITDA LIFO do poziomu nie wyższego niż 1,5x,
- realizacja projektów inwestycyjnych na łączną kwotę 9,4 mld PLN w ciągu 6 lat,
- pozyskanie bazy rezerw ropy naftowej i gazu ziemnego 2P (pewne i prawdopodobne) na poziomie nie mniejszym niż 60 mln boe oraz osiągnięcie poziomu wydobycia węglowodorów na poziomie ok. 30 – 50 tys. boe/d (tzn. baryłek ekwiwalentu ropy naftowej),
- zwiększenie sieci LOTOS do 550 stacji paliw,

- utrzymanie wskaźnika wypadkowości LTIF (tj. ang. Lost Time Injury Frequency) poniżej 3.

W obszarze wydobywczym Grupa LOTOS zoptymalizuje strukturę finansowania oraz będzie sukcesywnie budowała zdrowy i zbilansowany portfel aktywów na bazie znanych dziś projektów inwestycyjnych. Spółka zamierza zwiększyć zaangażowanie w zagospodarowanie złóż, uzupełniać portfel aktywów wydobywczych w oparciu o szanse rynkowe oraz ograniczać udział koncesji dotyczących złóż będących w dojrzałej fazie wydobywania, w całym portfelu aktywów.

Działania Spółki skoncentrują się wokół „hubów” na Norweskim Szelfie Kontynentalnym, a ewentualna dywersyfikacja geograficzna będzie na bieżąco analizowana.

W obszarze produkcji koncern zamierza utrzymać przewagę technologiczną w regionie Europy Centralnej i konkurować w dziedzinie innowacji. W pierwszym etapie Strategii Spółka zrealizuje program inwestycyjny EFRA. Spółka analizuje trzy potencjalne kierunki budowania dalszej przewagi konkurencyjnej w oparciu o rozwijane aktywa rafineryjne:

1. budowa kompleksu olefinowego (z ETBE) albo przekierowanie benzyny surowej z eksportu do produkcji benzyn motorowych w celu wydłużenia łańcucha marży zintegrowanej, lub
2. wchodzenie na nowe rynki produktowe z rozszerzoną ofertą wysokomarżowych olejów bazowych drugiej i trzeciej grupy produkowanych z własnego surowca – tj. hydrowaksu, lub
3. zwiększenie niezawodności dostaw energii elektrycznej i wejście na rynek mocy poprzez budowę elektrociepłowni na własne potrzeby.

W obszarze handlu detalicznego koncern planuje zoptymalizować procesy obsługi klienta i sprzedaży, zrewitalizować program lojalnościowy przy wykorzystaniu najnowszych dostępnych technologii oraz wprowadzić nowatorskie produkty i usługi. Spółka poprawi jakość usług i będzie dążyć do uzyskania pozycji lidera we wdrażaniu paliw nowej generacji (CNG, LNG, prąd elektryczny, wodór) w ramach projektu LOTOS Energy Hub.

Spółka zakłada organiczny rozwój sieci detalicznej do osiągnięcia liczby 550 stacji paliw w sieci LOTOS w 2022 roku.

W ramach procesów gwarantujących stabilność finansową i operacyjną Spółka planuje obniżyć koszty, co wzmocni odporność na przyszłe, potencjalnie niekorzystne warunki makroekonomiczne poprzez wdrożenie scentralizowanej strategii zakupowej dla Grupy Kapitałowej LOTOS. Celem Spółki jest aktywne zarządzanie popytem wewnętrznym oraz konsolidacja zamówień dzięki bliższej współpracy z dostawcami w ramach Programu Poprawy Efektywności.

W rezultacie wyżej wymienionych inicjatyw Spółka planuje uzyskać oszczędności na poziomie 300 mln PLN rocznie z pełną realizacją powtarzalnego, rocznego efektu oszczędnościowego w 2019 roku względem bazy kosztowej roku 2015.

Innowacje

Grupa LOTOS będzie rozwijała nowe modele współpracy z jednostkami badawczymi i start-up'ami, tworząc wspólne agendy badawcze oraz fundusz na wdrożenia innowacyjnych rozwiązań.

Nakłady inwestycyjne na lata 2017-2022:

- 2,0 mld PLN przeznaczone na projekty już realizowane;
- 4,1 mld PLN zarezerwowane na projekty przygotowane lecz znajdujące się przed ostateczną decyzją inwestycyjną (głównie w segmencie wydobywczym);
- 3,3 mld PLN planowane jako dodatkowe nakłady inwestycyjne po roku 2018 – na alternatywne projekty, których ostateczny wybór nastąpi w roku 2018 na podstawie parametrów ekonomicznych oraz rozwoju sytuacji rynkowej.

Nakłady inwestycyjne wg. kluczowych grup projektów w ramach obszarów działalności:

- 3,0 mld PLN - rozwój portfela wydobywczego, w tym:
 - 0,8 mld PLN na eksploatację obecnie produkujących polskich złóż B8 i B3, norweskich Heimdal i Sleipner,
 - 1,9 mld PLN na zagospodarowanie złóż B4/B6, Utgard, Frigg Gamma Delta oraz Yme (lub innego projektu),
 - 0,3 mld PLN poszukiwanie węglowodorów w ramach koncesji Morza Bałtyckiego oraz kontynuacja współpracy z PGNiG na lądzie;
- 2,5 mld PLN na obszar produkcji, w tym:
 - 1,3 mld PLN na dokończenie realizowanych programu inwestycyjnego EFRA
 - 1,2 mld PLN na nakłady modernizacyjne i odtworzeniowe dla aktualnej infrastruktury technologicznej;
 - 0,6 mld PLN – w obszarze handlu na optymalizację sieci stacji paliw przez relokację wybranych stacji i standaryzacja sieci.
- 3,3 mld PLN – alokacja do obszarów działalności do końca 2018 r.

W okresie realizacji niniejszej Strategii Zarząd Spółki będzie dążył do uzyskania i utrzymywania zdolności dywidendowej Grupy LOTOS S.A.

Główne założenia makroekonomiczne i cenowe

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
kurs USD/PLN	3,86	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
notowania ropy Brent (USD/bbl)	50	57	66	63	67	69
cena gazu National Balancing Point (USD/boe)	28	34	35	35	42	48
marże produktowe (USD/t)	2017	2018	2019	2020	2021	2022

benzyna	148	177	175	166	179	187
olej napędowy	75	114	117	117	108	104
lekki olej opałowy	68	106	110	109	100	96
paliwo lotnicze	102	142	151	149	140	137
ciężki olej opałowy	-132	-175	-199	-223	-231	-224