



www.ciechgroup.com

Strategia Grupy CIECH na 2019-2021

5 grudnia 2018

Zastrzeżenia prawne

Niniejsze opracowanie zostało sporządzone wyłącznie w celach informacyjnych, zawiera jedynie informacje podsumowujące i nie ma wyczerpującego charakteru, ani nie jest przeznaczone do tego, by być jedyną podstawą jakiegokolwiek analizy lub oceny. Opracowanie nie zawiera kompletnej ani całościowej analizy finansowej lub handlowej CIECH S.A. ani Grupy CIECH, jak również nie przedstawia jej pozycji i perspektyw w kompletny ani całościowy sposób. CIECH S.A. przygotował opracowanie z należytą starannością, jednak może ono zawierać pewne nieścisłości lub opuszczenia. CIECH S.A. nie przyjmuje żadnej odpowiedzialności za ewentualne błędy, pominięcia lub nieprawidłowości zawarte w niniejszym dokumencie. Opracowanie nie może być rozumiane jako prognoza przyszłych wyników CIECH S.A. lub Grupy CIECH. Stwierdzenia dotyczące oczekiwań co do przyszłych wyników finansowych, nie stanowią gwarancji czy zapewnienia, że takie zostaną osiągnięte w przyszłości. Faktyczne wyniki osiągnięte przez CIECH S.A. lub Grupę CIECH mogą w sposób istotny różnić się od wyników opisanych w tym dokumencie. Przedstawione dane są zależne od szeregu czynników, które mogą powodować, że faktyczne wyniki osiągnięte przez CIECH S.A. lub Grupę CIECH będą w sposób istotny różnić się od wyników opisanych w tym dokumencie. Wiele spośród tych czynników pozostaje poza wiedzą, świadomością i/lub kontrolą Spółki czy możliwością ich przewidzenia przez Spółkę. Zarząd CIECH S.A. nie składa żadnych zapewnień (wyraźnych lub dorozumianych) w zakresie informacji przedstawionych w niniejszym opracowaniu. Zostały w nim wykorzystane źródła informacji, które CIECH S.A. uznaje za wiarygodne i dokładne, jednak nie ma gwarancji, że są one wyczerpujące i w pełni odzwierciedlają stan faktyczny. Niniejsze opracowanie nie stanowi reklamy. Opracowanie nie stanowi oferty kupna bądź sprzedaży ani oferty mającej na celu pozyskanie oferty kupna lub sprzedaży jakichkolwiek papierów wartościowych bądź instrumentów lub uczestnictwa w jakiegokolwiek przedsięwzięciu handlowym i żadne postanowienia w nim zawarte nie będą stanowić podstawy żadnej umowy, zobowiązania lub decyzji inwestycyjnej, ani też nie należy na nim polegać w związku z jakąkolwiek umową, zobowiązaniem lub decyzją inwestycyjną. CIECH S.A. nie ponosi odpowiedzialności za efekty decyzji, które zostały podjęte na podstawie niniejszego opracowania. Odpowiedzialność spoczywa wyłącznie na korzystającym z opracowania. Opracowanie podlega ochronie wynikającej z ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Powielanie, publikowanie lub jego rozpowszechnianie wymaga pisemnej zgody CIECH S.A.

Duża skala biznesu oraz solidna pozycja rynkowa

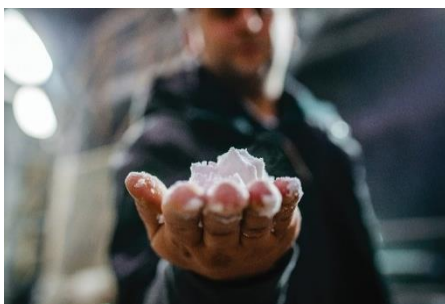
Znaczący gracz na **europejskim i globalnym rynku chemicznym**

Mocna pozycja na głównych rynkach i coraz większa obecność na tych **szybko rosnących**

Eksport do ponad
100 krajów



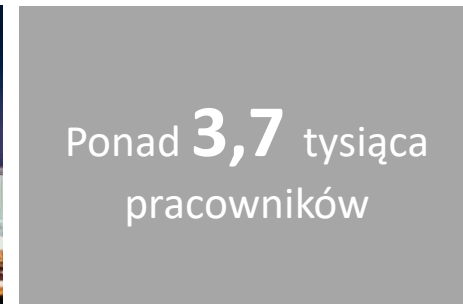
8
zakładów
produkcyjnych



Ponad **100** lat
historii produkcji






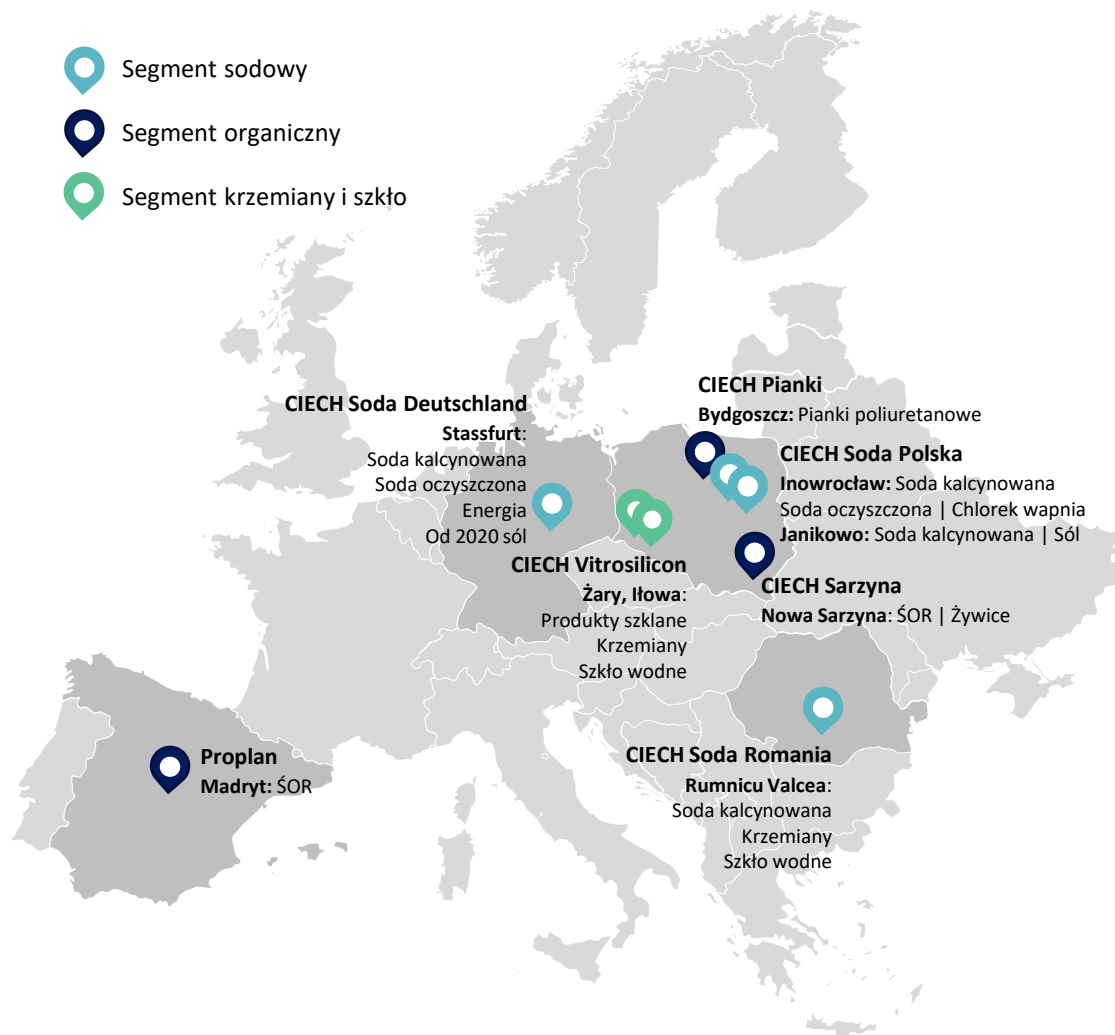
Ponad **3,7** tysiąca
pracowników



Doświadczona kadra z **szeroką wiedzą i dużym doświadczeniem**

Aktywa Grupy CIECH

-  Segment sodowy
-  Segment organiczny
-  Segment krzemiany i szkło



		<i>Obecna pozycja rynkowa</i>	
	Soda kalcynowana (Polska, Niemcy, Rumunia)	#1	CEE
	Soda oczyszczona (Polska, Niemcy)	#2	Europa
	Sól (Polska; od 2020 Niemcy)	#1	CEE
	ŚÓR (Polska, Hiszpania)	#2	Europa
	Żywiec (Polska)	#1	Polska (tabletki solne)
	Pianki (Polska)	#1	Polska*
	Krzemiany i szkło (Polska, Rumunia)	#2	Polska
	Krzemiany i szkło (Polska, Rumunia)	#1	Polska

* Pozycja wśród polskich producentów
Źródło: IHS, IAL, szacunki własne

Nowoczesne podejście biznesowe dzięki profesjonalnej kadrze

ZARZĄD

Dawid Jakubowicz

Prezes Zarządu

Ceniony ekspert z międzynarodowym doświadczeniem operacyjnym w budowaniu wartości spółek z sektorów chemicznego, wydobywczego, energetycznego, motoryzacyjnego i nowych technologii. Pracował dla międzynarodowej firmy audytorskiej KPMG. Pełnił funkcję członka Rady Nadzorczej CIECH S.A. od czerwca 2018 do grudnia 2018.

Artur Osuchowski

Członek Zarządu

Mirosław Skowron

Członek Zarządu

RADA NADZORCZA

Sebastian Kulczyk

Przewodniczący RN

Od 2010 związany z Grupą Kulczyk Investments, od grudnia 2013 jako Prezes Zarządu (Chief Executive Officer) Kulczyk Investments. W latach 2009-2010 pracował w banku inwestycyjnym Lazard w Londynie. Ma doświadczenie w kierowaniu spółkami działającymi w sektorze elektronicznego biznesu. Pracował również w departamencie mediów cyfrowych Sony BMG w Nowym Jorku. Od wielu lat inwestuje i rozwija przedsięwzięcia z obszaru new-tech.

Tomasz Mikołajczak

Zastępca Przewodniczącego RN

Piotr Augustyniak

Członek RN

Mariusz Nowak

Członek RN

Artur Olech

Członek RN

Zdywersyfikowane portfolio produktowe



Segment sodowy

Soda kalcynowana, soda oczyszczona, sól, chlorek wapnia, energia



Segment organiczny

Środki ochrony roślin, żywice, pianki poliuretanowe



Segment krzemiany i szkło

Krzemiany i opakowania szklane

Przychody LTM: **2.436 mln PLN**

EBITDA (Z) LTM: **620 mln PLN**

Marża EBITDA (Z) LTM: **25,5%**

Przychody LTM: **879 mln PLN**

EBITDA (Z) LTM: **90 mln PLN**

Marża EBITDA (Z) LTM: **10,2%**

Przychody LTM: **246 mln PLN**

EBITDA (Z) LTM: **39 mln PLN**

Marża EBITDA (Z) LTM: **15,8%**



Grupa CIECH

Przychody LTM: **3.664 mln PLN**

EBITDA (Z) LTM: **723 mln PLN**

Marża EBITDA (Z) LTM: **19,7%**

Nota: Zaprezentowano wyniki za okres czterech kwartałów: Q4 2017-Q3 2018; suma segmentów nie jest równa wynikom Grupy CIECH ze względu na pominięcie wyników segmentu transportowego, pozostałej działalności, funkcji korporacyjnych oraz wyłączeń konsolidacyjnych

Wartości Grupy CIECH



WARTOŚCI

Client-centric,



Zwiększenie satysfakcji klientów

Chcemy być organizacją wsłuchującą się w potrzeby klientów, nieustannie dostosowującą ofertę, traktującą klientów jako ambasadorów

Innovative, and



Wzrost innowacyjności

Uznajemy, że tylko poprzez wzrost innowacyjności osiągniemy wzrost wartości Grupy i przewagę nad konkurencją

Efficient



Ciągła poprawa efektywności

Codziennie dążymy do poprawy efektywności. Wprowadzamy programy monitorujące wyniki, zmniejszamy koszty i ryzyka operacyjne

Chemical
Holding



Efektywne zarządzanie

Dążymy do maksymalnego wykorzystania zasobów i efektywnego zarządzania Grupą w warunkach dynamicznie zmieniającego się świata, spełniając przy tym najwyższe standardy regulacyjne

Wizją i ambicją Grupy CIECH jest stworzenie realnej wartości dla wszystkich interesariuszy

Wizja Grupy CIECH 2021

Naszą wizją jest stworzenie efektywnego i zdywersyfikowanego holdingu chemicznego, który generuje pozytywną wartość dla akcjonariuszy w długim terminie, a poza sodą ma istotną obecność w innowacyjnych, specjalistycznych segmentach rynku

Ambicja Grupy CIECH na 2021

Akcjonariusze

Zwiększenie wartości Grupy

- Wzrost EBITDA do poziomu 900+ mln PLN w 2021
- Dywersyfikacja produktowa: co najmniej 35% EBITDA pochodzące z biznesów innych niż sodowy

Klienci

Ciągłe zwiększanie satysfakcji klientów

- Rozwój produktów specjalistycznych odpowiadających na potrzeby klientów
- Dalszy rozwój usług dodatkowych dla klientów

Pracownicy

Dalsza poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy

Zapewnienie odpowiednich narzędzi gwarantujących rozwój i zwiększenie motywacji pracowników

- Jeden z najlepszych pracodawców w branży chemicznej na rynkach, na których działamy

Spółeczność i ekologia

Zmniejszenie wpływu na środowisko

- Zmniejszenie carbon footprint w procesie produkcji sody
- Dostosowanie miksu energetycznego do zmieniających się warunków rynkowych, z zachowaniem dobrych praktyk w zakresie ochrony środowiska

Etapy realizacji strategii



W perspektywie do 2024, Grupa CIECH ma stać się **nowoczesną, zdywersyfikowaną europejską grupą chemiczną**

Strategiczne cele finansowe Grupy CIECH (2019-2021)

Cele finansowe

2018Q3 LTM

2021

1 Przychody ze sprzedaży3,7
mld PLN4,0+
mld PLN**2** EBITDA znormalizowana723
mln PLN900+
mln PLN**3** Rentowność EBITDA znormalizowanej

19,7%



22%+

Filary Strategii Grupy CIECH do 2021

Efektywny i zdywersyfikowany holding chemiczny

- Zwiększanie przewag konkurencyjnych w kluczowym biznesie sodowym
- Dalsze inwestowanie w rozwój biznesów specjalistycznych
- Budowanie wartości przez zmiany w portfolio aktywów (akwizycje i dezinwestycje)



Klienci

Dalsza poprawa satysfakcji klientów, w tym:

- Wdrażanie nowych produktów w odpowiedzi na potrzeby klientów
- Dalszy rozwój usług dodatkowych dla klientów



Innowacyjność

Inwestycje w rozwój innowacji:

- Ciągły rozwój specjalistycznych biznesów
- Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań (np. preventive maintenance, zdalna diagnostyka)
- Dalszy rozwój obszaru R&D, który będzie wspierał poprawę wydajności w sodzie i dywersyfikację w kierunku nowych produktów specjalistycznych



Efektywność

Nastawienie na ciągłą poprawę efektywności:

- Inwestycje w celu zapewnienia lepszej efektywności kosztowej i stabilności produkcyjnej
- Ciągła operacyjna poprawa efektywności produkcji, w szczególności sody

Dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych wyzwań strategicznych

Kontynuowanie efektywnej alokacji kapitału na poprawę efektywności, nowe projekty rozwojowe i innowacje

Dalsze wspieranie budowania kultury organizacyjnej

Dążenie do zrównoważenia udziału segmentów specjalistycznych w łącznym wyniku generowanym przez Grupę CIECH

	Obecne segmenty / biznesy	Oczekiwany wzrost EBITDA	Determinanty rozwoju	Docelowy udział w EBITDA w 2021
Segment sodowy	Soda kalcynowana	➔	<ul style="list-style-type: none"> Strategiczne położenie aktywów Oczekiwana lepsza koniunktura na rynku sody kalcynowanej Ekspansja w obszarze sody oczyszczonej 	<p>Ponad 35%</p>
	Soda oczyszczona	➔		
	Sól	➔		
Segment organiczny	Środki ochrony roślin	➔	<ul style="list-style-type: none"> Rejestracje nowych substancji aktywnych oraz nowych produktów Wejście na nowe rynki geograficzne 	
	Żyvice	➔	<ul style="list-style-type: none"> Koncentracja na szybko rozwijających się branżach docelowych 	
	Pianki	➔	<ul style="list-style-type: none"> Maksymalizacja zdolności produkcyjnych i efektywne zarządzanie marżą 	
Segment Krzemiany i Szkło	Krzemiany	➔	<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie produktów specjalistycznych 	
	Opakowania szklane	➔	<ul style="list-style-type: none"> Dywersyfikacja produktowa, efektywne zarządzanie zapasami 	

Biznes sodowy – priorytety i cele strategiczne 2021

BIZNES SODOWY

Klienci

Zwiększenie mocy produkcyjnych w zakresie **sody oczyszczonej** i poszerzenie portfolio m.in. o **sodę oczyszczoną do dializ** (najbardziej specjalistyczną odmianę tego produktu)

Dalsze **zwiększanie satysfakcji klientów** poprzez rozwój usług dodatkowych i wdrażanie systemowych rozwiązań IT



Innowacyjność

Program **zwiększenia efektywności utrzymania ruchu**, m.in. dzięki wdrożeniu opomiarowania maszyn umożliwiającą ich **zdalną diagnostykę** oraz systemu **preventive maintenance** (wybrane elementy Industry 4.0)



Efektywność

Program **ciągłej poprawy efektywności produkcji** (dążący m.in. do obniżenia wskaźników zużycia surowców), także poprzez **modernizacje w obszarze energetyki**

Cel strategiczny:
zwiększenie efektywności biznesu sodowego, która przełoży się jednocześnie na wzrost satysfakcji klientów oraz pozwoli na zwiększenie udziałów w rynku sody oczyszczonej

Pozostałe biznesy – priorytety i cele strategiczne 2021



SÓL

- **Rozpoczęcie produkcji i sprzedaż** wolumenów z fabryki w **Niemczech** (+450 tysięcy ton w 2021, +75% w porównaniu do obecnych mocy)
- **Zwiększenie udziałów** produktów Grupy CIECH w rynku **produktów specjalistycznych** (m.in. tabletki solne, sól farmaceutyczna, granulat solny)



ŚOR

- Rozwój portfela **substancji aktywnych** (wzrost o 40+) i nowe rejestracje produktów (wzrost o 200+)
- **Umocnienie pozycji na głównych rynkach** (Polska i Hiszpania) i rozwój sprzedaży na pozostałych rynkach
- Wzrost sprzedaży poza Polskę do ponad 40%



Żywice

- Rozwój portfela produktów specjalistycznych



Pianki

- Utrzymanie obecnej pozycji rynkowej



Krzemiany
i Szkło

- Wykorzystanie rosnącego rynku krzemianów
- Utrzymanie obecnej pozycji rynkowej w opakowaniach szklanych

Grupa CIECH będzie kontynuować aktywne inwestowanie w rozwój aktywów

Przykładowe realizowane projekty rozwojowe

Obecnie realizowane projekty, które w niedługim czasie będą kontrybuować do wyników osiągniętych przez grupę

Inwestycja: sól w Niemczech
(CIECH Soda Deutschland)

Nowe moce produkcyjne:
450 tt

Zakończenie inwestycji:
2020

Inwestycja: soda oczyszczona w Niemczech
(CIECH Soda Deutschland)

Nowe moce produkcyjne:
50 tt

Zakończenie inwestycji:
H1 2019

Inwestycja: rozwój nowych produktów ŚOR

40+ nowych substancji aktywnych w portfolio do 2021

Nowe projekty inwestycyjne

Projekty ukierunkowane na inwestycje w specjalistyczne segmenty oraz wspieranie efektywności

Inwestycje rozwojowe w specjalistyczne segmenty i innowacje

- Nowe inwestycje w produkty specjalistyczne
- Inwestycje w R&D w wysoko wyspecjalizowane produkty chemiczne

Inwestycje odtworzeniowe i energetyczne

- Inwestycje ukierunkowane na wzrost efektywności produkcyjnej i energetycznej

Budowanie wartości przez zmiany w portfolio aktywów

Nastawienie na zrównoważony rozwój: cel IRR >15% dla projektów rozwojowych

Dalsze wspieranie budowania kultury organizacyjnej

Wizja HR polega na budowaniu środowiska, w którym **najlepsi ludzie** mogą się rozwijać i tworzyć **kulturę efektywności**, tym samym realizując strategię Grupy

Budowanie najlepszych zespołów

1. Budowanie zaangażowanych zespołów
2. Rozpoznanie potrzeb pracowników
3. Zwiększona motywacja

Stworzenie kultury ciągłej poprawy efektywności

1. Zaawansowane zarządzanie przez cele
2. Wspieranie proaktywności i wdrażania zmian
3. Dążenie do wdrażania wartości Grupy CIECH na każdym etapie prac

Grupa CIECH w 2021

Efektywny i zdywersyfikowany holding chemiczny generujący pozytywną **wartość dla akcjonariuszy** w długim terminie, z istotną pozycją **w sodzie kalcynowanej** oraz w **innowacyjnych, specjalistycznych** segmentach rynku

Akcjonariusze

Koncern chemiczny osiągający ponad 4 mld PLN przychodów, ponad 900 mln PLN zysku EBITDA (Z) oraz osiągający marżę EBITDA (Z) ponad 22% w 2021

Klienci

Lider pod względem jakości obsługi klientów z nowymi produktami specjalistycznymi odpowiadającymi na potrzeby klientów

Innowacyjność

Wiodący producent sody kalcynowanej, oferujący szerokie spektrum produktów specjalistycznych opartych o innowacje i działalność R&D w najbardziej perspektywicznych segmentach

Efektywność

Grupa wykorzystująca nowoczesne narzędzia do zwiększania efektywności produkcji i stosująca najlepsze praktyki rynkowe

Pracownicy

Holding, w którym najlepsi ludzie mogą się rozwijać i tworzyć kulturę efektywności, tym samym realizując strategię Grupy

Spółeczność i ekologia

Wiarygodny partner społeczności lokalnych wykazujący się odpowiedzialnością za środowisko naturalne



CIECH S.A.

ul. Wspólna 62

00-684 Warszawa

Tel. +48 22 639 11 00

Fax +48 22 639 11 09

www.ciechgroup.com

Niniejsze opracowanie zostało sporządzone wyłącznie w celach informacyjnych, zawiera jedynie informacje podsumowujące i nie ma wyczerpującego charakteru, ani nie jest przeznaczone do tego, by być jedyną podstawą jakiegokolwiek analizy lub oceny. Opracowanie nie zawiera kompletnej ani całościowej analizy finansowej lub handlowej CIECH S.A. ani Grupy CIECH, jak również nie przedstawia jej pozycji i perspektyw w kompletny ani całościowy sposób. CIECH S.A. przygotował opracowanie z należytą starannością, jednak może ono zawierać pewne nieścisłości lub opuszczenia. CIECH S.A. nie przyjmuje żadnej odpowiedzialności za ewentualne błędy, pominięcia lub nieprawidłowości zawarte w niniejszym dokumencie. Opracowanie nie może być rozumiane jako prognoza przyszłych wyników CIECH S.A. lub Grupy CIECH. Stwierdzenia dotyczące oczekiwań co do przyszłych wyników finansowych, nie stanowią gwarancji czy zapewnienia, że takie zostaną osiągnięte w przyszłości. Faktyczne wyniki osiągnięte przez CIECH S.A. lub Grupę CIECH mogą w sposób istotny różnić się od wyników opisanych w tym dokumencie. Przedstawione dane są zależne od szeregu czynników, które mogą powodować, że faktyczne wyniki osiągnięte przez CIECH S.A. lub Grupę CIECH będą w sposób istotny różnić się od wyników opisanych w tym dokumencie. Wiele spośród tych czynników pozostaje poza wiedzą, świadomością i/lub kontrolą Spółki czy możliwością ich przewidzenia przez Spółkę. Zarząd CIECH S.A. nie składa żadnych zapewnień (wraźnych lub dorozumianych) w zakresie informacji przedstawionych w niniejszym opracowaniu. Zostały w nim wykorzystane źródła informacji, które CIECH S.A. uznaje za wiarygodne i dokładne, jednak nie ma gwarancji, że są one wyczerpujące i w pełni odzwierciedlają stan faktyczny. Niniejsze opracowanie nie stanowi reklamy. Opracowanie nie stanowi oferty kupna bądź sprzedaży ani oferty mającej na celu pozyskanie oferty kupna lub sprzedaży jakichkolwiek papierów wartościowych bądź instrumentów lub uczestnictwa w jakiegokolwiek przedsięwzięciu handlowym i żadne postanowienia w nim zawarte nie będą stanowić podstawy żadnej umowy, zobowiązania lub decyzji inwestycyjnej, ani też nie należy na nim polegać w związku z jakąkolwiek umową, zobowiązaniem lub decyzją inwestycyjną. CIECH S.A. nie ponosi odpowiedzialności za efekty decyzji, które zostały podjęte na podstawie niniejszego opracowania. Odpowiedzialność spoczywa wyłącznie na korzystającym z opracowania. Opracowanie podlega ochronie wynikającej z ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Powielanie, publikowanie lub jego rozpowszechnianie wymaga pisemnej zgody CIECH S.A.