



Grupa Kapitałowa LOTOS
Zintegrowany Raport Roczny 2016

03

Nasza strategia

Nasza strategia > Model Tworzenia Wartości

Model Tworzenia Wartości

- **Wartości, które tworzymy, skutkują korzyściami nie tylko dla Grupy Kapitałowej LOTOS, ale dla szerokiego grona jej interesariuszy.**
- **Wszystkie segmenty składające się na nasz łańcuch tworzenia wartości są rentowne.**

Model Tworzenia Wartości Grupy Kapitałowej LOTOS wyrósł z gruntownych, realistycznych analiz i długoterminowych prognoz światowego rynku ropy, dzięki czemu gwarantuje on Grupie stabilny i bezpieczny rozwój w latach 2017-2022.

Pełen opis naszego modelu biznesowego jest dostępny w formie interaktywnej na stronie [www naszego Raportu Zintegrowanego: http://2016.raportroczny.lotos.pl/pl/nasza-strategia/model-tworzenia-wartosci](http://2016.raportroczny.lotos.pl/pl/nasza-strategia/model-tworzenia-wartosci)

Długofalowa perspektywa rozwoju Grupy Kapitałowej LOTOS

Kluczowe szanse i wyzwania w długim okresie

Długoterminowe prognozy mówią o wzroście popytu na paliwa w Europie Środkowo-Wschodniej i dalszym spadku w Europie Zachodniej – o 14% do 2030 r. W skali całej Europy prognozowane jest większe zapotrzebowanie na paliwa lotnicze, a mniejsze na benzyny. Jednocześnie polityka klimatyczna UE zobowiąże rafinerie do wdrożenia rozwiązań, które zredukują emisję CO₂ i gazów cieplarnianych oraz zwiększą udział OZE.



Fundamentalne zmiany w strukturze pozyskiwania energii i polityce środowiskowej

- o zmiana struktury popytu na paliwa
- o rewolucja łąpkowa
- o polityka klimatyczna UE

Przyspieszający rozwój technologiczny

- o pojazdy elektryczne, hybrydowe
- o przemysł 4.0
- o spadek popytu w UE na produkty ropopochodne (efektywność energetyczna)

Rosnąca konkurencja na dynamicznym rynku

- o nowe rafinerie na Bliskim Wschodzie i w Azji
- o zmiana kierunków importu i eksportu produktów naftowych - USA eksporterem ropy i gazu

Bezpieczeństwo energetyczne kraju

- o własne źródła surowca
- o dywersyfikacja dostaw
- o elastyczność w zakupach surowców

Fundamentalne zmiany w strukturze pozyskiwania energii i polityce środowiskowej:

Zmiana struktury popytu na paliwa

Do 2021 r. oczekuje się wzrostu światowego popytu na paliwa o 5 mln boe/d (do poziomu 100,6 boe/d), przy czym w Europie prognozowany jest spadek o 0,4 mln boe/d. W Europie o 13% zmniejsza konsumpcja benzyn, a o 10% zwiększy się zapotrzebowanie na paliwo lotnicze JET oraz o 3% na oleje napędowe.

Rewolucja łąpkowa

W USA stosuje się coraz nowocześniejsze i tańsze w eksploatacji technologie wydobywania ropy ze złóż łąpkowych, zmniejsza to też koszty serwisowe. Efektem jest większe wydobycie gazu ziemnego i ropy naftowej. Pozwoliło to USA zmniejszyć zależność od importu surowców energetycznych i rozwinąć zależne od energii sektory przemysłu.

Polityka klimatyczna UE

Propozycja UE zakłada do 2030 r. wprowadzenie ostrzejszych regulacji w obszarze ochrony klimatu. Obejmą one dalszą redukcję emisji gazów cieplarnianych i CO₂ oraz zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii. Gdańska rafineria – wysoce efektywna i zaawansowana technologicznie, jest przygotowana do tych zmian.

Przyspieszy tempo rozwoju technologicznego:

Pojazdy elektryczne, hybrydowe

Intensywny rozwój technologii pojazdów elektrycznych hybrydowych jest jednym z kluczowych czynników odpowiedzialnych za prognozowany spadek popytu na paliwa płynne.

Przemysł 4.0

Coraz więcej zastosowań w działalności przemysłowej znajdują dziś nowoczesne technologie (np. zaawansowana analityka, wykorzystanie dużych zbiorów danych, automatyzacja, robotyzacja czy druk 3D). Mają one na celu poprawę efektywności produkcji oraz obniżenie kosztów. W szczególności w skomplikowanych i wielkoskalowych procesach produkcyjnych wartość wynikająca z „czwartej rewolucji przemysłowej” wydaje się być znacząca.

Spadek popytu w UE na produkty ropopochodne – efektywność energetyczna

Działania proefektywnościowe podejmowane w Europie Zachodniej będą ograniczać tempo wzrostu popytu na paliwa w Europie Środkowo-Wschodniej. Jednak to właśnie rynek Europy Środkowo-Wschodniej, jako wciąż rosnący, jest perspektywiczny w kolejnych latach. Do 2025 r. prognozuje się na nim 4% wzrost zapotrzebowania na paliwa transportowe (benzyny, olej napędowy, lekki olej opałowy).

Wzrośnie konkurencja na dynamicznym rynku:

Nowe rafinerie na Bliskim Wschodzie i w Azji

Ze względu na dywersyfikację działalności oraz rozszerzenie łańcucha wartości kraje Bliskiego Wschodu budują nowe moce rafineryjne, które w przyszłości zwiększą konkurencję na globalnym rynku rafineryjnym.

Zmiana kierunków importu i eksportu produktów naftowych – USA eksporterem ropy i gazu

W ostatnich latach widoczne są duże zmiany w kierunkach importu oraz eksportu ropy. W związku z rewolucją łupkową USA stały się jednym z głównych graczy w światowym sektorze energetycznym. Z importera stały się eksporterem. Dla Bliskiego Wschodu oznacza to konieczność poszukiwania nowych kierunków eksportu, co z kolei czyni rynek europejski bardziej konkurencyjnym dla producentów ropy (z uwagi na bliskość geograficzną). Dodatkowo, w wyniku zniesienia międzynarodowych sankcji Iran wrócił na światowy rynek jako eksporter ropy, m.in. do Indii, Chin i Europy (razem z USA kraje te odpowiadają za połowę globalnego popytu dla ropy).

Bezpieczeństwo energetyczne kraju:

Własne źródła surowca

Rozwój segmentu wydobywczego (LOTOS Petrobaltic) poprzez dywersyfikację obecnego portfela projektowego i potencjalny zakup nowych projektów (również w nowych, ale stabilnych lokalizacjach geograficznych) stwarza szansę zwiększenia efektywności segmentu. Zagrożeniem jest z jednej strony skala (w globalnej skali LOTOS jest małym graczem), z drugiej duża niepewność w zakresie kształtowania się cen ropy naftowej w przyszłości (zwłaszcza w kontekście rewolucji łąpkowej w USA oraz rozwoju nowych form napędów).

Dywersyfikacja dostaw i elastyczność w zakupie surowców

Dostęp do portu stwarza Grupie Kapitałowej LOTOS możliwość elastycznego podejścia i zakupu szerokiej gamy ropy ze świata. Nowoczesną rafinerię cechuje duża elastyczność w przerobie surowca. Dzięki temu w firmie możliwe jest wykorzystywanie aktualnej sytuacji rynkowej i korzystny zakup ropy, co daje możliwość zmniejszenia naszej największej kategorii kosztów. Zagrożeniem jest utrzymanie efektywności operacyjnej – częsta zmiana składu surowca wymaga dobrej znajomości instalacji rafineryjnych, a także dobrej znajomości rynku i umiejętności szybkiej weryfikacji dostawców.

Nasza strategia > Model Tworzenia Wartości > Jak działa nasz model?

Jak działa nasz model?

Działalność Grupy Kapitałowej LOTOS podzielona jest na **trzy segmenty biznesowe**, budujące **pełen łańcuch tworzenia wartości** – od eksploracji po sprzedaż gotowych produktów.

1. Poszukiwanie i wydobycie ropy naftowej i gazu / Segment wydobywczy

Realizacja działań w obszarze eksploracji, a później też wydobycia zapewnia spółce możliwość dywersyfikacji przychodów i optymalizacji całkowitej marży w prowadzonej działalności, zmniejszając jednocześnie zależność od cykli koniunkturalnych w poszczególnych segmentach rynku. Pozyskiwanie nowych koncesji wydobywczych jest elementem budowania przewagi konkurencyjnej.

Grupa Kapitałowa LOTOS wydobywa ropę naftową i gaz ziemny z następujących źródeł:

- ze złóż **polskich** – ropę naftową z niewielką ilością gazu towarzyszącego,
- ze złóż **litewskich** – ropę naftową,
- ze złóż **norweskich** – gaz i kondensat (tj. lekką ropę naftową), z istotną przewagą gazu ziemnego w profilu produkcji.

Dlaczego jesteśmy skuteczni w wydobyciu?

- **dobrze znamy obszar geograficzny Szelfu Bałtyckiego i Norweskiego,**
- **posiadamy wysokie kompetencje w zakresie wiercenia i eksploatacji,**
- **posiadamy doświadczenie i status operatora,**
- **współpracujemy z silnymi, doświadczonymi partnerami o międzynarodowym zasięgu.**

Więcej informacji

[Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy LOTOS S.A. oraz jej grupy kapitałowej za rok 2016](#)

Rozdział 4.1 Segment wydobywczy oraz 4.4.1. Logistyka segmentu wydobywczego

2. Produkcja / Segment rafineryjny

Aktywność w tym segmencie rozpoczyna się od przetworzenia wydobytych węglowodorów w półprodukt gotowy do poddania dalszym procesom. Te działania to jeden z kluczowych momentów przemiany kapitału produkcyjnego, po którym spółka dysponuje produktem gotowym do sprzedaży. Grupa LOTOS S.A. posiada jedną z najnowocześniejszych i najmłodszych rafinerii w Europie o mocach przerobowych około 10,5 mln ton ropy naftowej rocznie.

Dlaczego jesteśmy skuteczni w produkcji?

- Dysponujemy nowoczesnymi i zaawansowanymi technologicznie instalacjami w jednej z najnowocześniejszych rafinerii w Europie o mocach przerobu ok. 10,5 mln ton ropy rocznie.
- Mamy najwyższy w Polsce i jeden z wyższych w Europie Wskaźnika Kompleksowości Nelsona (współczynnika złożoności procesu przeróbczego).
- Konfiguracja technologiczna rafinerii w połączeniu z jej atutami lokalizacyjnymi pozwalają na elastyczny dobór gatunków ropy naftowej. Umożliwia to uzyskiwanie zmiennych ilości poszczególnych grup wyrobów gotowych i dzięki temu – dopasowanie produkcji do struktury popytu na polskim rynku i możliwości eksportowych.

Więcej informacji

[Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy LOTOS S.A. oraz jej grupy kapitałowej za rok 2016](#)

Rozdział 4.2 Segment produkcji i handlu – przerób ropy naftowej

3. Sprzedaż i logistyka / Segment handlowy

Grupa Kapitałowa LOTOS prowadzi działalność handlową w kraju, sprzedając produkty koncernom zagranicznym oraz eksportuje drogą morską i lądową. Spółki prowadzą produkcję i sprzedaż na rzecz poszczególnych branż: paliwowej, olejowej i asfaltowej. Produkty Grupy Kapitałowej LOTOS są dostępne w całej Polsce i zagranicą. Oleje silnikowe docierają do 45 krajów. Spółka ma czołową pozycję na krajowym rynku asfaltów drogowych.

Dlaczego jesteśmy skuteczni w sprzedaży?

- Grupa Kapitałowa LOTOS zarządza siecią 487 dogodnie zlokalizowanych stacji paliw w całym kraju.
- Jesteśmy liderem na perspektywnym rynku MOP - w sieci stacji funkcjonuje 17 tzw. Miejsc Obsługi Podróżnych przy autostradach A1, A2, A4 i A6 oraz przy drogach ekspresowych S3 oraz S7.

Więcej informacji

[Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy LOTOS S.A. oraz jej grupy kapitałowej za rok 2016](#)

Rozdział 4.3. Segment produkcji i handlu – sprzedaż hurtowa i detaliczna oraz 4.4.2 Logistyka segmentu produkcji i handlu

Wyróżniamy trzy etapy realizacji łańcucha wartości; można analizować je w przełożeniu na segmenty biznesowe – wydobywczy, produkcyjny i handlowy:

- **Tworzenie wartości** – realizowane poprzez etap „poszukiwanie i wydobycie ropy naftowej i gazu” w segmencie wydobywczym,

- **Dodawanie wartości** – realizowane poprzez etap „produkcja i handel” w segmentach rafineryjnym i handlowym,
- **Uzyskiwanie zwrotu** z poczynionych inwestycji, czyli tzw. „spieniężanie” – realizowane poprzez etap „sprzedaż i logistyka” w segmencie handlowym.

Nasza strategia > Strategia Rozwoju Grupy Kapitałowej LOTOS

Strategia Rozwoju Grupy Kapitałowej LOTOS

→ Nasza wizja to stabilny i bezpieczny rozwój. Chcemy ją zrealizować, dzięki Strategii Rozwoju na lata 2017 - 2022.

[Prezentacja Strategii Grupy LOTOS S.A. na lata 2017-2022](#) 

Nasza strategia > Strategia Rozwoju Grupy Kapitałowej LOTOS >

Rok 2016: prace nad strategią Grupy Kapitałowej LOTOS

Rok 2016: prace nad strategią Grupy Kapitałowej LOTOS

W 2016 r. Grupa LOTOS S.A. prowadziła intensywne prace analityczne koncentrujące się na wypracowaniu planu strategicznego na lata 2017-2022. W formułowaniu nowej strategii aktywnie brała udział Rada Nadzorcza – przeprowadzono 9 sesji panelowych z Zarządem w celu definicji celów strategicznych.

Zaczęto od identyfikacji kierunków wzrostu i analizy obecnych aktywów Grupy. Dzięki temu ustalono, które z nich dają perspektywę/możliwość tworzenia wartości w następnych pięciu latach.

Pracy nad strategią 2017-2022 przyświecały następujące założenia:

- trwały powrót do wypłat dywidendy,
- efektywny i stabilny rozwój komplementarnych segmentów naszej działalności,
- optymalizacja marży zintegrowanej,
- bezpieczeństwo energetyczne Polski, podparte zróżnicowanymi źródłami surowców.

Strategia została również szeroko konsultowana w ramach całej Grupy Kapitałowej – odbyły się liczne spotkania z zarządami i pracownikami spółek. Finalny dokument powstał przy dużym zaangażowaniu zespołu Kontrolingu, który przygotował model finansowy, umożliwiający symulację różnych scenariuszy makroekonomicznych, wyznaczenie ścieżek strategicznych dla strategicznych KPI oraz szczegółową alokację celów dla poszczególnych segmentów działalności Grupy.

Więcej informacji

[Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy LOTOS S.A. oraz jej grupy kapitałowej za rok 2016](#)

Rozdział 2.3 Stabilizacja i bezpieczny rozwój. Strategia Grupy LOTOS S.A. na lata 2017 – 2022

Rozdział 2.1. Rozliczenie realizacji strategii biznesowej w latach 2011-2015

Wydłużamy łańcuch wartości

2016 r. był dla Grupy Kapitałowej LOTOS czasem wytężonej pracy nie tylko nad strategią, ale też nad rozwojem produktów i usług, które w dłuższej perspektywie zbudują przewagi konkurencyjne spółki. Doświadczenia i wiedza czerpana z rozwijania produktów wsparty bieżącą pracą nad strategią Grupy Kapitałowej LOTOS na kolejnych pięć lat. W efekcie, w 2016 r. w spółkach Grupy Kapitałowej wdrożono następujące, nowe projekty:

- Grupa Kapitałowa LOTOS poszerzyła pulę globalnych klientów. LOTOS-Air BP rozpoczął dostawy paliwa lotniczego dla Emirates Airline i Air China.
- Spółka LOTOS Paliwa wdrożyła na stacjach usługi i produkty pozapaliwowe oraz dedykowany im model sprzedaży. W efekcie, 2016 to rok z najlepszym wynikiem ze sprzedaży detalicznej paliw. Oczyszczony zysk EBITDA spółki LOTOS Paliwa wyniósł 156 mln zł.

- Spółka LOTOS Kolej otworzyła w Poznaniu szósty wydział przewozów, dzięki czemu rozwija przewozy na terenie Niemiec.
- Spółka LOTOS Kolej rozpoczęła przewozy zbóż i pasz, do czego upoważnia ją certyfikat GMP+B4. Wykorzystuje do tego własne, nowe wagony.

Ambitne cele. EBITDA x 2

Prezentacja Strategii Rozwoju na lata 2017-2022 (podwojenie EBITDA w latach 2019-2022)

Celem strategii Grupy Kapitałowej LOTOS na lata 2017-2022 jest stabilizacja wyników Grupy na trudnym rynku ropy oraz stabilny i zrównoważony rozwój w kluczowych obszarach działalności, czyli:

- wydobywaniu i działaniach poszukiwawczych,
- produkowaniu paliw najwyższej jakości,
- utrzymaniu zapasów obowiązkowych, budujących bezpieczeństwo energetyczne kraju,
- rozwijaniu technologicznego zaawansowania rafinerii i wdrażaniu innowacji.

W okresie 2019-2022 zamierzamy podwoić wynik EBITDA LIFO, względem lat 2015-2017, z poziomu ok. 2 mld zł do **ok. 4 mld zł**. Na inwestycje do 2022 r. przeznaczymy 9,4 mld zł.

Doprowadzi nas do tego szczegółowy plan działań, które w najbliższych dwóch latach (2017-2018) skoncentrują się na zagospodarowaniu **złoża B8** i zakończeniu **Projektu EFRA**. Szczególną uwagę skierujemy też na wsparcie procesów wdrażania innowacji.

Nasza Strategia. 5 celów

Cele strategiczne Grupy Kapitałowej LOTOS na lata 2017-2022 to:

Efektywnie wykorzystane aktywa w całym łańcuchu wartości.

Czyli: wykorzystanie koncesji wydobywczych, dalsza technologiczna optymalizacja rafinerii, nowe produkty i nowe paliwa alternatywne.

- 1.1. Nowa bezpieczniejsza koncepcja rozwoju zrównoważonego portfela wydobywczego.
- 1.2. Najwyższa konkurencyjność, dzięki innowacjom technologicznym i nowym produktom.
- 1.3. LOTOS Energy Hub w handlu detalicznym i dbałość o standardy jakości.

Procesy, które gwarantują stabilność.

Czyli: powtarzalne obniżanie kosztów działania i optymalizacja marży w całym łańcuchu wartości.

- 2.1. Niskie koszty zapewniające odporność na niekorzystne warunki zewnętrzne.
- 2.2. Doskonałość zarządzania marżą zintegrowaną i dywersyfikacja surowcowa.

Gotowość do wdrażania innowacji.

Wspierana przez: dedykowane fundusze, nowy model współpracy z ośrodkami naukowymi i realne korzystanie z potencjału naszych pracowników.

- 3.1. Utworzenie funduszu służącego wdrażaniu projektów rozwojowych.
- 3.2. Wykorzystanie własnych specjalistów i infrastruktury do stworzenia nowego modelu badań rozwojowych we współpracy z ośrodkami naukowymi.

Aktywne zarządzanie szansami i ryzykami.

Czyli: większa elastyczność w reagowaniu na ryzyka i szybsze odkrywanie szans biznesowych.

- 4.1. Silna kultura otwartej dyskusji i wczesnego reagowania na symptomy ryzyk.
- 4.2. Zarządzanie ryzykiem optymalizujące wartość dla interesariuszy.

Silny zespół, spójny CSR i bezpieczeństwo.

Czyli: większa odpowiedzialność za szerokie otoczenie. Budowanie energetycznego bezpieczeństwa kraju, dywersyfikacja dostaw surowców i paliw, BHP, cyberbezpieczeństwo i odpowiedzialność społeczna.

- 5.1. Dbłość o talenty jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej.
- 5.2. Zintegrowana polityka społecznej odpowiedzialności.
- 5.3. Wysoka kultura bezpieczeństwa.

Więcej informacji

[Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy LOTOS S.A. oraz jej grupy kapitałowej za rok 2016](#)

Rozdział 1.3. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Rozdział 2.4. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu

Nasza strategia > Strategia Rozwoju Grupy Kapitałowej LOTOS >

Ryzyka związane z realizacją strategii Grupy Kapitałowej LOTOS

Ryzyka związane z realizacją strategii Grupy Kapitałowej LOTOS

Do najważniejszych, materialnych ryzyk, mogących wpłynąć na realizację strategii Grupy Kapitałowej LOTOS należą:

Ryzyko makroekonomiczne – ryzyko zmiany otoczenia makroekonomicznego, w szczególności ceny ropy, kursów walutowych oraz cracków na produkty rafineryjne, czy wzrostu PKB Polski. Negatywne ukształtowanie się tych wskaźników może znacząco wpłynąć na możliwość osiągnięcia założonych celów finansowych:

- **Ceny ropy** stanowią największą kategorię kosztową Grupy. Historycznie wysokie ceny ropy były negatywnie skorelowane z wysokością marż rafineryjnych.
- **Kursy walutowe** (w szczególności USD / PLN) są istotne z uwagi na fakt, że duża część bazy kosztowej jest wyrażona w dolarach, natomiast przychód jest generowany w złotych (sprzedaż paliw w Polsce).
- Zmiany **cracków na produkty rafineryjne** w skrajnym przypadku mogą spowodować znaczący spadek przychodów.
- Znaczący spadek lub spowolnienie **PKB w Polsce** bezpośrednio przełoży się na wielkość popytu i przychody Grupy.

Ryzyko terminowej realizacji kluczowych projektów – obecnie Grupa LOTOS prowadzi szereg kluczowych projektów, takich jak projekt EFRA, projekt B4B6, projekt B8, projekt YME, projekt FGD and Langfjellet, których wpływ na EBITDA jest szacowany na dziesiątki lub setki milionów złotych. Każde znaczące opóźnienie wymienionych projektów ma wymierny wpływ na realizację celów strategicznych (w szczególności EBITDA lub CAPEX).

Więcej informacji

[Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy LOTOS S.A. oraz jej grupy kapitałowej za rok 2016](#)

Rozdział 7.4. Istotne umowy oraz postępowania sądowe w 2016 roku