

# Strategia GK PGNiG na lata 2017–2022 z perspektywą do 2026 r.

# Agenda

1. Wprowadzenie
2. Podstawowe cele strategiczne Grupy
3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy
4. Podsumowanie

# Kluczowe przesłanki opracowania nowej Strategii GK PGNiG



Uzasadnienie dla opracowania nowej Strategii GK PGNiG na lata 2017–2022 z perspektywą do roku 2026.

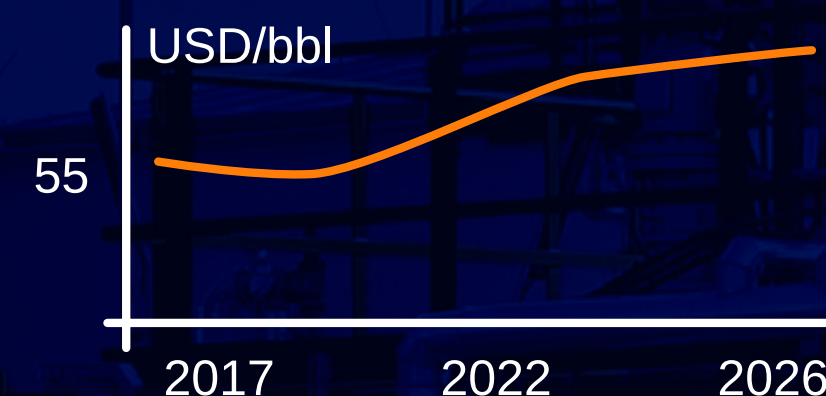
# Kluczowe przesłanki opracowania nowej Strategii GK PGNiG

## A. Zmiany w otoczeniu makroekonomicznym



Ropa  
naftowa

Spadek cen o ok. 26% średnio-  
rocznie w latach 2013-2016

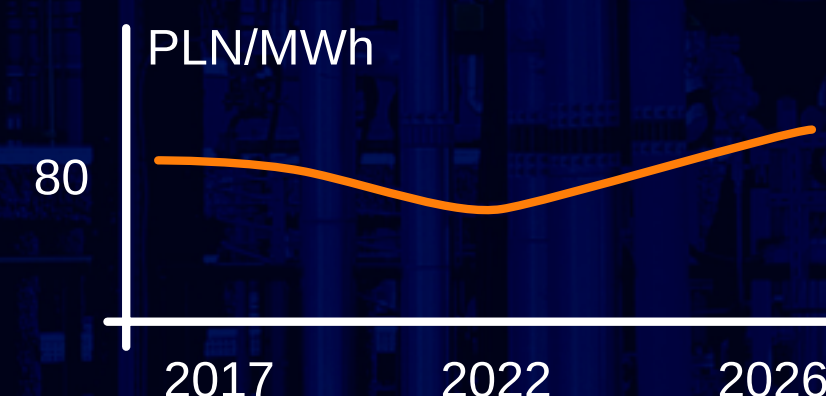


Wzrost cen ropy z poziomu ok. 55 USD/ bbl w 2017 r. do poziomu ok. 70 USD/ bbl w 2022 r. (+27%\*) oraz dalszy wzrost do poziomu ok. 90 USD/ bbl w 2026 r. (+64%\*).



Gaz  
ziemny

Spadek cen o ok. 20% średnio-  
rocznie w latach 2013-2016

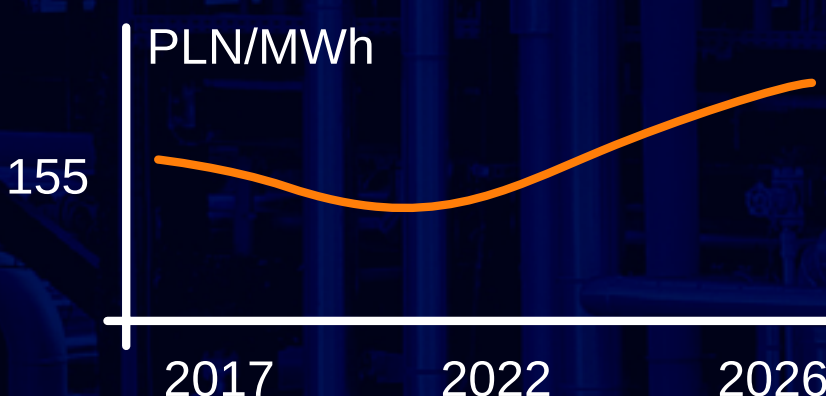


Spadek cen gazu z poziomu ok. 80 PLN/ MWh w 2017 r. do poziomu ok. 60 PLN/ MWh w 2022 r.\*\* (-25%\*), a następnie odbicie do poziomu ok. 98 PLN/ MWh w 2026 r. (+23%\*).



Energia  
elektryczna

Stagnacja cen w latach 2015-2016  
na poziomie ok. 160 PLN/ MWh



Nieznaczny spadek cen energii elektrycznej z poziomu ok. 155 PLN/ MWh w 2017 r. do poziomu ok. 150 PLN/ MWh w 2022 r. (-3%\*), a następnie odbicie do poziomu ok. 170 PLN/ MWh w 2026 r. (+10%\*).

\*Wszystkie wartości procentowe podano w odniesieniu do poziomu bazowego z 2017 r.

\*\*Prognozowany spadek cen gazu wynika z oczekiwanej nadwyżki LNG na rynku światowym.

# Kluczowe przesłanki opracowania nowej Strategii GK PGNiG

## B. Zmiany w otoczeniu rynkowym



**Rosnąca konkurencja na rynku gazu w Polsce**

Wzrost liczby sprzedawców gazu: łącznie ponad 190 na koniec roku 2016.

Znacznie częstsze decyzje odbiorców o zmianie sprzedawcy gazu: od 0,2 tys. w roku 2013 do ok. 48 tys. w roku 2016.



**Potrzeba dywersyfikacji kierunków dostaw gazu z importu po 2022 r.**

Wygaśnięcie kontraktu jamalskiego w 2022 roku.

Potrzeba dywersyfikacji źródeł importu gazu: budowa Korytarza Norweskiego i dalsze wykorzystanie gazoportu w Świnoujściu.



**Zmiana uwarunkowań regulacyjnych**

Stopniowe znoszenie obowiązku zatwierdzania taryf w obrocie gazem (klienci instytucjonalni: 10.2017 r., klienci indywidualni: 2024 r.).

Brak przewidywalności systemu wsparcia dla obszaru wytwarzania po roku 2018.

# Kluczowe przesłanki opracowania nowej Strategii GK PGNiG

## C. Nowe podejście do zarządzania strategicznego

### Równoważenie celów finansowych, operacyjnych i rozwojowych

#### Perspektywy nowej Strategii



Opracowanie i wdrożenie nowej Strategii zostało oparte na metodyce zrównoważonego zarządzania strategicznego, tzw. Balanced Scorecard (BSC).

Wykorzystanie metodyki BSC pozwala na zrównoważenie celów finansowych, operacyjnych i rozwojowych GK PGNiG w oparciu o 4 kluczowe perspektywy BSC (finanse, klienci, procesy oraz zasoby i rozwój).

Zdefiniowanie celów strategicznych w różnych perspektywach BSC ogranicza ryzyko koncentracji na wynikach w krótkim horyzoncie czasowym kosztem wyników długoterminowych.

# Agenda

1. Wprowadzenie
2. Podstawowe cele strategiczne Grupy
3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy
4. Podsumowanie

## Misja, wizja i cel nadrzędny GK PGNiG

### Misja



**Jesteśmy zaufanym dostawcą energii dla domu i biznesu.**

### Wizja



**Odpowiedzialnie i efektywnie dostarczamy innowacyjne rozwiązania energetyczne.**

### Cel nadrzędny



**Wzrost wartości GK PGNiG oraz zapewnienie stabilności finansowej.**

**Zaufany** – nasi klienci polegają na wysokiej jakości i wiarygodności świadczonych usług.

**Dostawca energii** – kompleksowo zaspokajamy potrzeby energetyczne klientów (gaz + prąd + ciepło + inne/usługi).

**Dom i biznes** – dbamy i cenimy wszystkich naszych klientów - gospodarstwa domowe, firmy i instytucje.

---

**Odpowiedzialnie** – działamy przejrzysto w oparciu o zasady odpowiedzialności społecznej.

**Efektywnie** – jesteśmy zoptymalizowani procesowo i kosztowo.

**Innowacyjne rozwiązania** – jesteśmy liderem innowacyjności w branży energetycznej.

---

**Wzrost wartości** – naszą nadrzędną aspiracją jest kreowanie wartości dodanej dla naszych akcjonariuszy i klientów.

**Stabilność finansowa** – dążymy do zapewnienia długoterminowej stabilności finansowej i wiarygodności kredytowej.



# Dążeniem strategicznym GK PGNiG jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej Grupy przy jednoczesnym wsparciu rozwoju i zapewnieniu bezpieczeństwa rynku gazu w Polsce

## Silna pozycja konkurencyjna PGNiG

Nowe kierunki dostaw gazu w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej po wygaśnięciu kontraktu jamalskiego w roku 2022

Inwestycje produkcyjne w Norwegii ukierunkowane na zwiększenie wydobycia gazu do ok. 2,5 mld m<sup>3</sup> rocznie po 2022 roku

Udział w projekcie Korytarza Norweskiego w celu zapewnienia możliwości bezpośredniego importu gazu z Norwegii

Rozwój handlu („tradingu”) gazem i LNG dla poprawy konkurencyjności PGNiG na europejskim i krajowym rynku gazu

## Cel nadrzędny

Wzrost wartości GK PGNiG oraz zapewnienie stabilności finansowej

## Rozwój rynku gazu w Polsce

Przyspieszenie rozwoju sieci dystrybucyjnej w celu zwiększenia dynamiki przyłączeń nowych odbiorców oraz wzrostu rynku gazu

Intensyfikacja działalności upstream w Polsce w celu odbudowy zasobów oraz utrzymania wysokiego poziomu wydobycia

Istotna poprawa standardów obsługi klientów poprzez digitalizację kanałów obsługowych oraz poszerzenie oferty

## 2. Podstawowe cele strategiczne Grupy

# Priorytetowe obszary strategicznego inwestowania i rozwoju

Polityka inwestycyjna

Zrównoważenie ryzyka inwestycyjnego zapewni długotrwały i stabilny wzrost wartości Grupy PGNiG



Naszym priorytetem jest zrównoważony **rozwój Grupy PGNiG** poprzez:

inwestowanie w obszary działalności cechujące się relatywnie wysoką stopą zwrotu w stosunku do ryzyka inwestycyjnego (**upstream**),

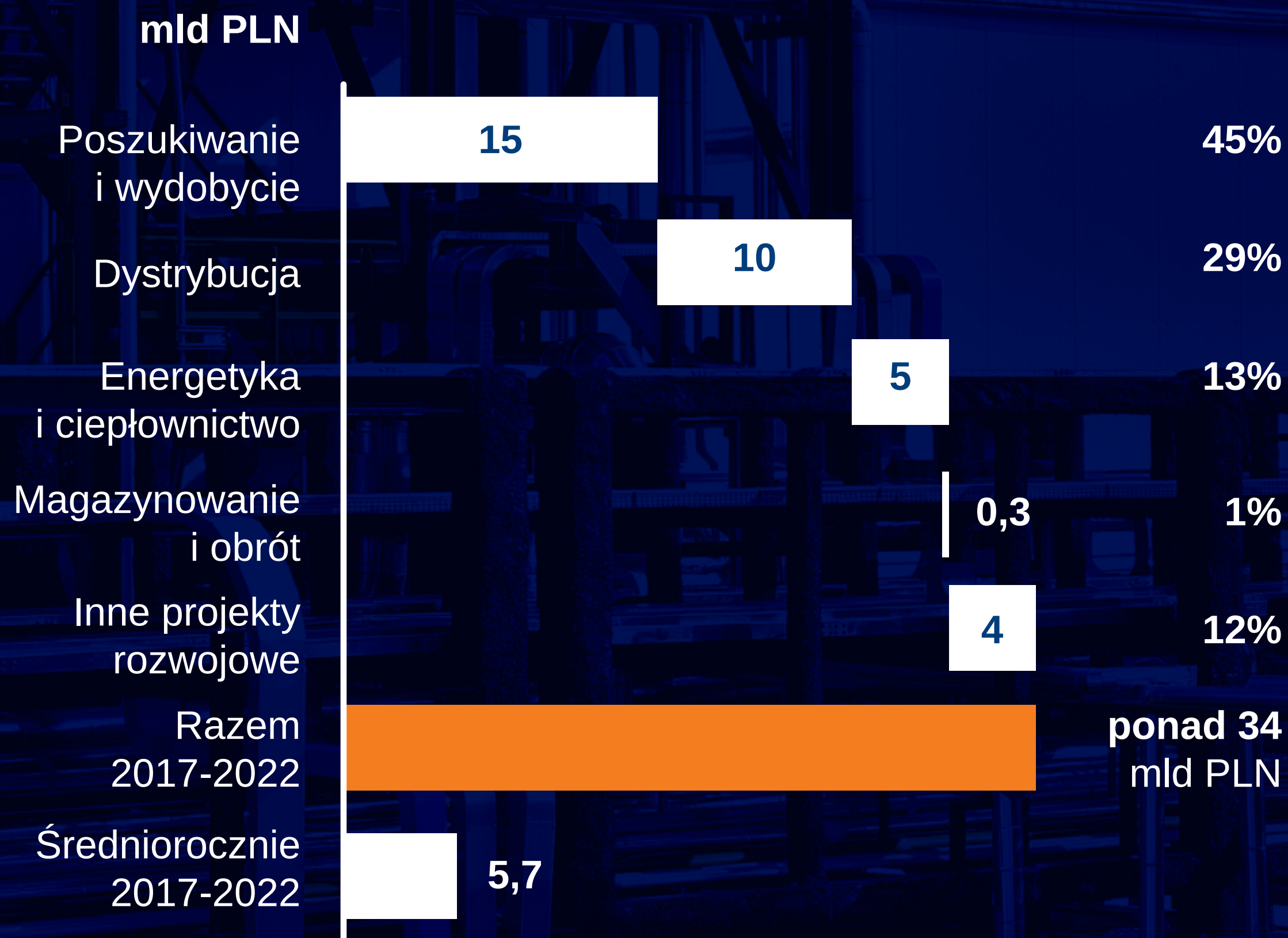
przy jednoczesnym

inwestowaniu w obszary regulowane, cechujące się znacznym bezpieczeństwem inwestycyjnym (**dystrybucja gazu oraz elektroenergetyka i ciepłownictwo**).

## Cele finansowe GK PGNiG na lata 2017-2022

### Nakłady inwestycyjne (CAPEX)

W latach 2017-2022 przeznaczymy na inwestycje łącznie ponad 34 mld PLN



Blisko połowa nakładów inwestycyjnych (45%) dotyczyć będzie obszaru poszukiwania i wydobywania węglowodorów.

Prawie 30% nakładów zostanie przeznaczonych na rozwój działalności dystrybucyjnej.

Okolo 13% nakładów związane będzie z obszarami elektroenergetyki i ciepłownictwa.

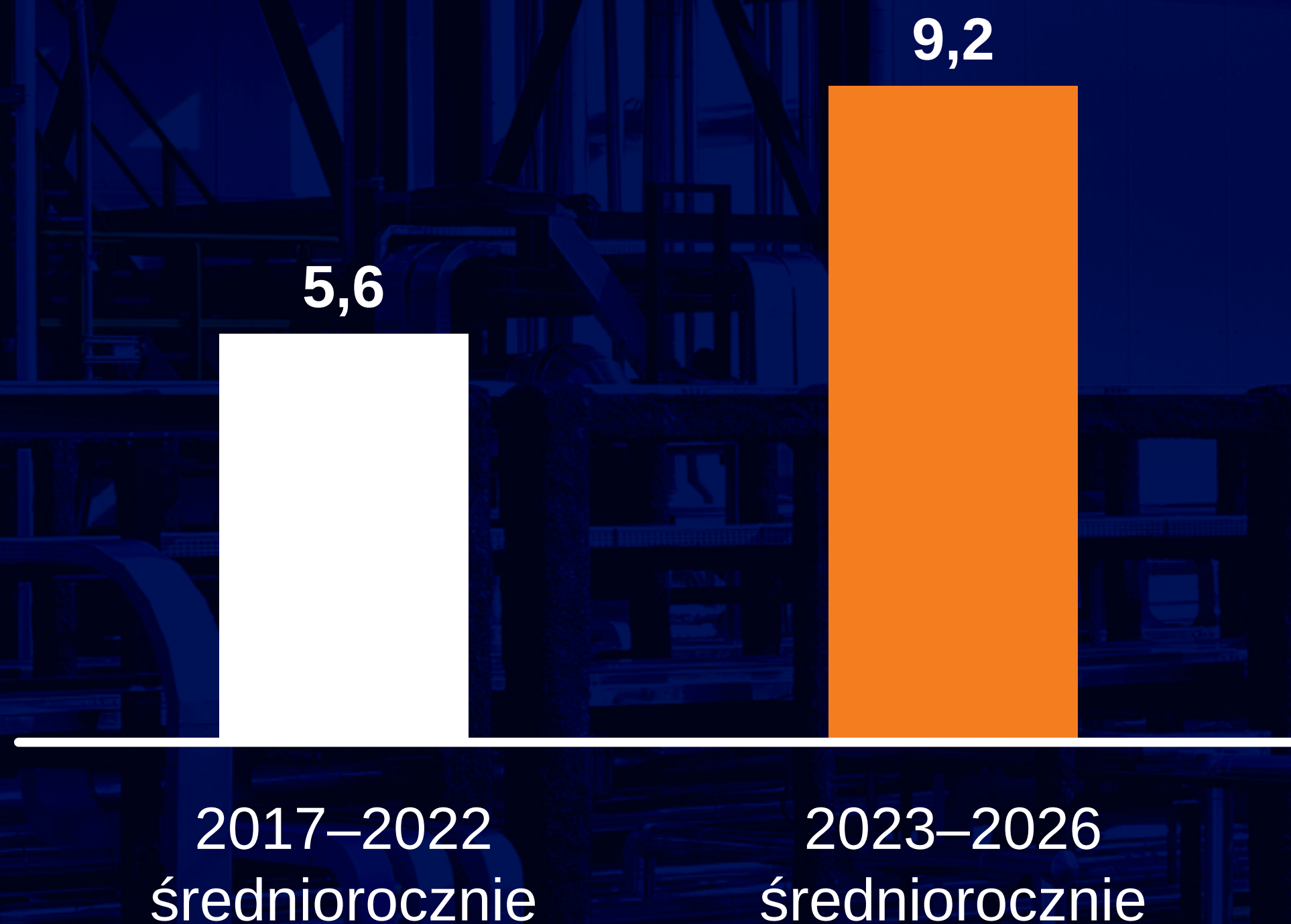
Dodatkowo, okolo 12% nakładów zostanie przeznaczonych na inne, selektywnie dobierane projekty rozwojowe, cechujące się atrakcyjną stopą zwrotu m.in. w obszarach dystrybucji, obrotu, elektroenergetyki i ciepłownictwa.

Średnioroczne nakłady inwestycyjne w latach 2017-2022 na poziomie okolo 5,7 mld PLN.

## Cele finansowe GK PGNiG na lata 2017-2022 z perspektywą do 2026 r.

Wynik EBITDA

W latach 2017-2022 osiągniemy skumulowany wynik EBITDA około 33,7 mld PLN



Program inwestycyjny umożliwi długoterminowy wzrost wyniku EBITDA Grupy, szczególnie w latach 2023-2026 (ok. 9,2 mld PLN średniorocznie).

Utrzymanie wskaźnika zadłużenia (dług netto / EBITDA) na poziomie nie wyższym niż 2,0.

Plan utrzymania dotychczasowej polityki dywidendowej zakładającej wypłatę do 50% skonsolidowanego zysku netto Grupy.\*

\*Zarząd PGNiG SA rekomendując wypłatę dywidendy przez Spółkę każdorazowo będzie brał pod uwagę bieżącą sytuację finansową Grupy PGNiG i jej plany inwestycyjne.

# Agenda

1. Wprowadzenie
2. Podstawowe cele strategiczne Grupy
3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy
4. Podsumowanie

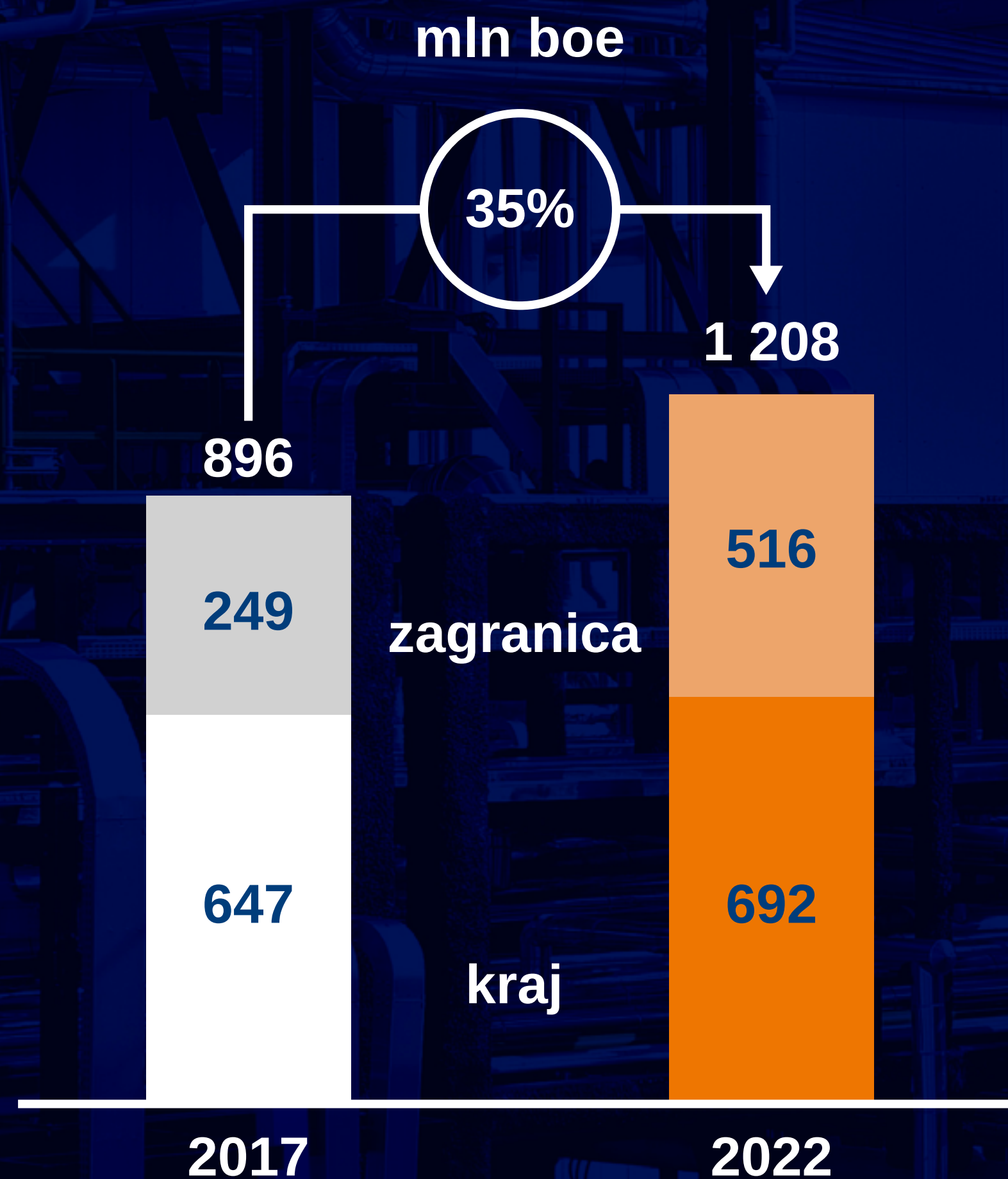
# Aspiracje w kluczowych obszarach działalności



### 3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy

## 1. Poszukiwanie i wydobywanie

### Przyrost bazy udokumentowanych zasobów węglowodorów



#### Jaki mamy cel?

Zwiększenie bazy udokumentowanych zasobów węglowodorów o 35%.

#### Jak go osiągniemy?

Zwiększymy bazę udokumentowanych zasobów węglowodorów w kraju o 7%.

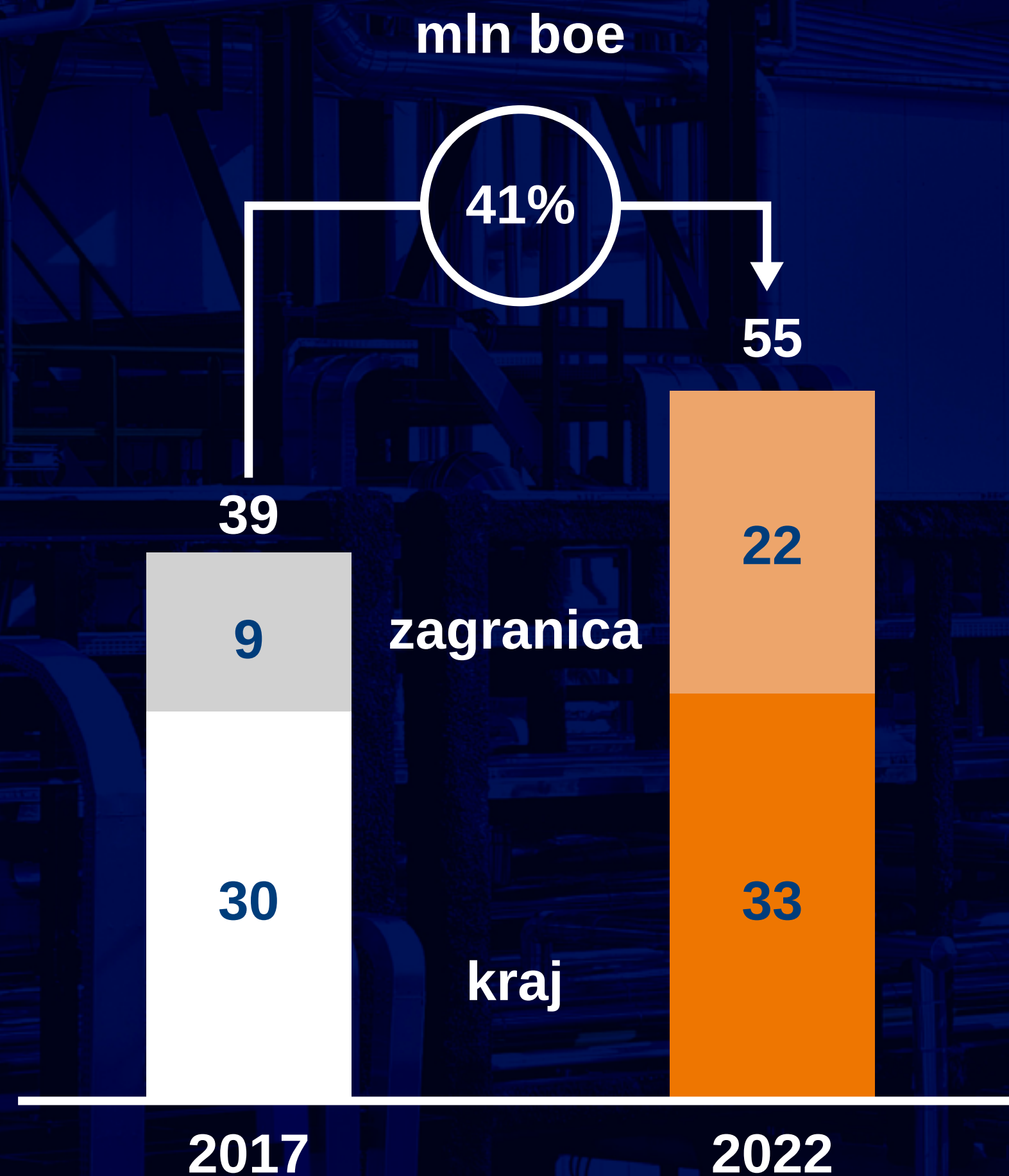
Ponad dwukrotnie zwiększymy bazę udokumentowanych zasobów za granicą (głównie w Norwegii i Pakistanie).

Przyspieszymy poszukiwanie i akwizycje złóż węglowodorów za granicą.

Zrealizujemy program intensyfikacji krajowych poszukiwań złóż węglowodorów.

# 1. Poszukiwanie i wydobywanie

Wzrost poziomu wydobywania węglowodorów



## Jaki mamy cel?

Zwiększenie łącznego poziomu wydobywania węglowodorów o 41%.

## Jak go osiągniemy?

Zwiększymy roczny wolumen wydobywania węglowodorów w Polsce o 10%.

Ponad dwukrotnie zwiększymy roczny wolumen wydobywania węglowodorów za granicą (głównie w Norwegii i Pakistanie).

Dodatkowo, po 2022 roku zamierzamy zwiększyć wydobywanie w Norwegii do poziomu 2,5 mld m<sup>3</sup> rocznie (tzw. equity gas na potrzeby Korytarza Norweskiego).



### 3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy

## 1. Poszukiwanie i wydobywanie

### Wzrost rentowności działalności poszukiwawczo-wydobywczej

#### Jaki mamy cel?

Istotne obniżenie jednostkowych kosztów poszukiwań i rozpoznania złóż.

#### Jak go osiągniemy?

Skoncentrujemy prace poszukiwawcze na projektach posiadających **największy potencjał pozytywnego wyniku ekonomicznego**.

Dokonamy weryfikacji **planów poszukiwań krajowych** pod kątem maksymalizacji prawdopodobieństwa odkrycia i udokumentowania nowych złóż węglowodorów.

Dokonamy weryfikacji **istniejących koncesji** pod kątem oceny efektywności kontynuowania prac.

O półtora roku **skrócimy średni czas** rozpoznania złóż krajowych.

#### Jaki mamy cel?

Utrzymanie jednostkowych kosztów zagospodarowania złóż oraz wydobywania węglowodorów.

#### Jak go osiągniemy?

Podniesiemy efektywność **procesów inwestycyjnych** poprzez weryfikację i aktualizację planów inwestycyjnych w zakresie zagospodarowania złóż oraz skrócenie **średniego czasu zagospodarowania złóż o pół roku**.

Wdrożymy nowe podejście do przygotowania **koncepcji zagospodarowania i prowadzenia prac przygotowawczych**.

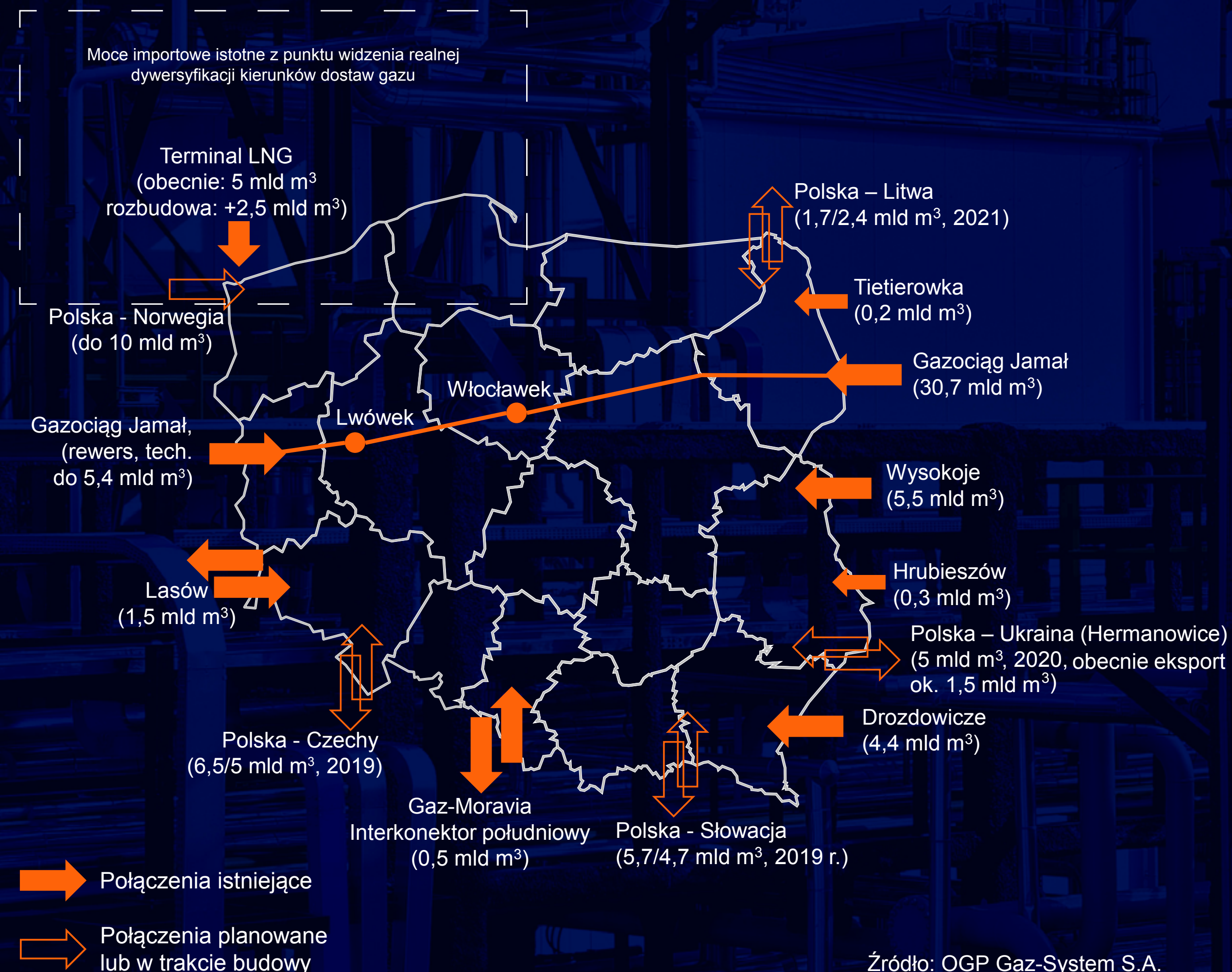
Dostosujemy **wymagania techniczne dotyczące budowy infrastruktury naziemnej** do rzeczywistych potrzeb technologicznych i eksploatacyjnych.

Zoptymalizujemy **procesy eksploatacji istniejących złóż** i wydobywania węglowodorów.

### 3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy

## 2. Obrót hurtowy

### Dywersyfikacja kierunków dostaw gazu



Źródło: OGP Gaz-System S.A.

### Jaki mamy cel?

Zdywersyfikowany portfel dostaw gazu ziemnego po roku 2022.

### Jak go osiągniemy?

W obliczu kończącego się kontraktu jamalskiego będziemy uczestniczyć w projekcie Korytarza Norweskiego.

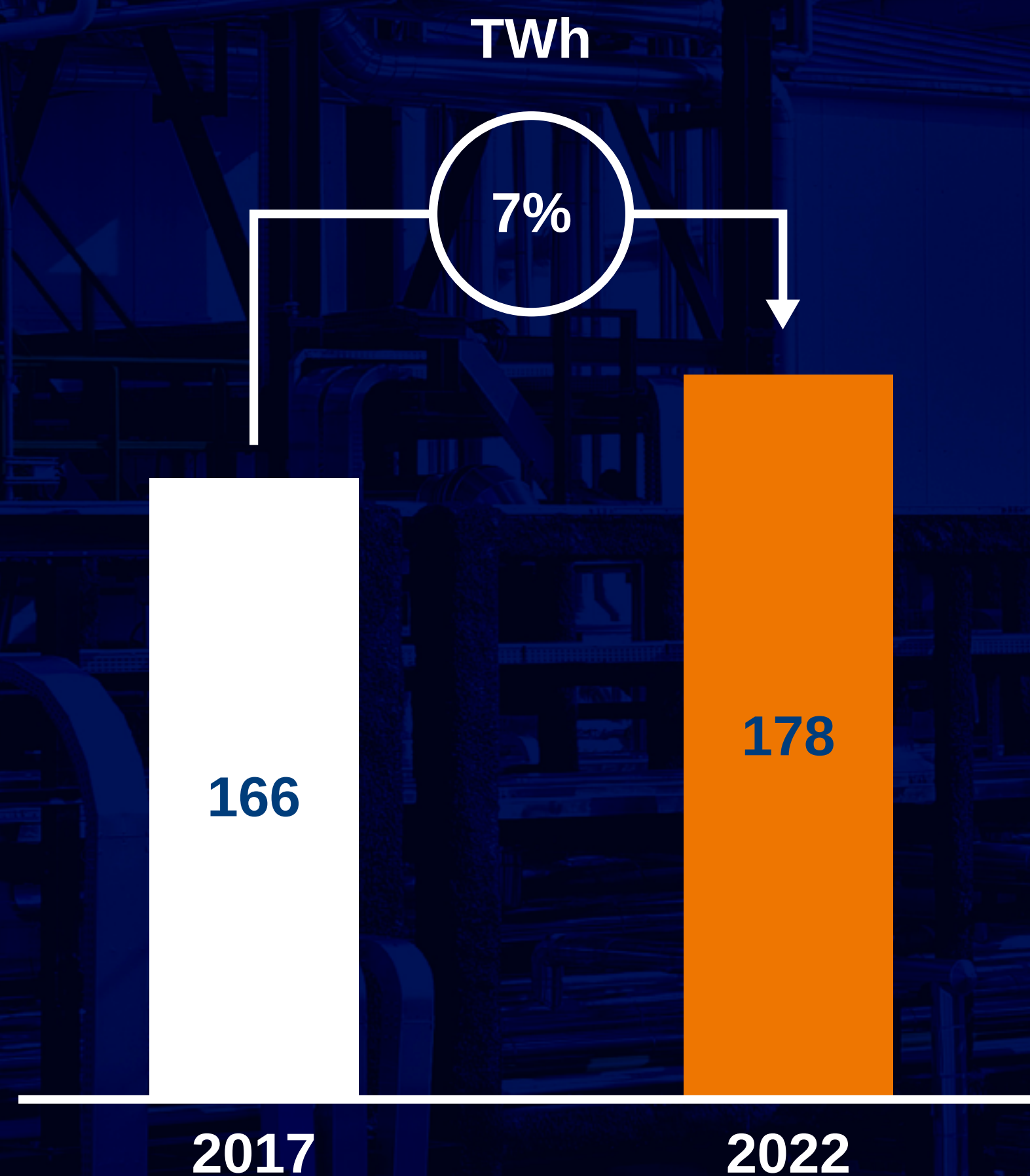
Zwiększymy bazę zasobów gazu w kraju oraz za granicą (tzw. equity gas w Norwegii).

Zwiększymy wykorzystanie mocy Terminalu LNG w Świnoujściu.

Rozwijamy handel („trading”) gazem i LNG na rynkach światowych.

## 2. Obrót hurtowy

Wzrost wolumenu sprzedaży gazu ziemnego



### Jaki mamy cel?

Zwiększenie łącznego wolumenu sprzedaży gazu ziemnego o 7%.

### Jak go osiągniemy?

Będziemy maksymalizować wolumen sprzedaży gazu do strategicznych odbiorców końcowych w Polsce.

Istotnie zwiększymy wolumen sprzedaży gazu ziemnego za granicą (w szczególności na rynkach ościennych).

## 3. Obrót detaliczny

### Utrzymanie pozycji rynkowej i maksymalizacja marży

#### Jaki mamy cel?

Maksymalizacja marży w obrocie detalicznym.

#### Jak go osiągniemy?

Dostosowujemy **politykę cenową** do oczekiwań rynkowych i warunków konkurencyjnych.

Wprowadzamy **nową ofertę produktową** ukierunkowaną na zwiększenie wartości dodanej dla klienta i marży dla Grupy.

**Optymalizujemy koszty** działalności obrotu detalicznego.

#### Jaki mamy cel?

Utrzymanie łącznego wolumenu sprzedaży gazu ziemnego na rynku detalicznym na poziomie ok. 67-69 TWh rocznie.

#### Jak go osiągniemy?

Dążymy do **maksymalizacji wolumenu** detalicznej sprzedaży gazu ziemnego przy zachowaniu atrakcyjnej marży.

Optymalizujemy **model obsługi naszych klientów** (m.in. optymalizacja tradycyjnych kanałów obsługi, wdrożenie nowoczesnych kanałów samoobsługowych).

Poszerzamy **ofertę naszych produktów i usług** (gaz + energia, usługi).

Dążymy do poprawy **poziomu satysfakcji i przywiązania** dotychczasowych klientów do Grupy.

### 3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy

## 4. Magazynowanie

### Wzrost dostępnych pojemności magazynowych

#### Jaki mamy cel?

Zabezpieczenie pojemności magazynowych dostosowanych do popytu.

#### Jak go osiągniemy?

Kontynuujemy projekt rozbudowy KPMG Kosakowo.

Wdrażamy model długoterminowego planowania rozwoju infrastruktury magazynowej pod kątem reagowania na zmiany popytu na rynku.

#### Jaki mamy cel?

Wzrost efektywności obszaru magazynowania.

#### Jak go osiągniemy?

Uporządkujemy model organizacyjny obszaru magazynowania poprzez integrację procesów i służb eksploatacji PMG.

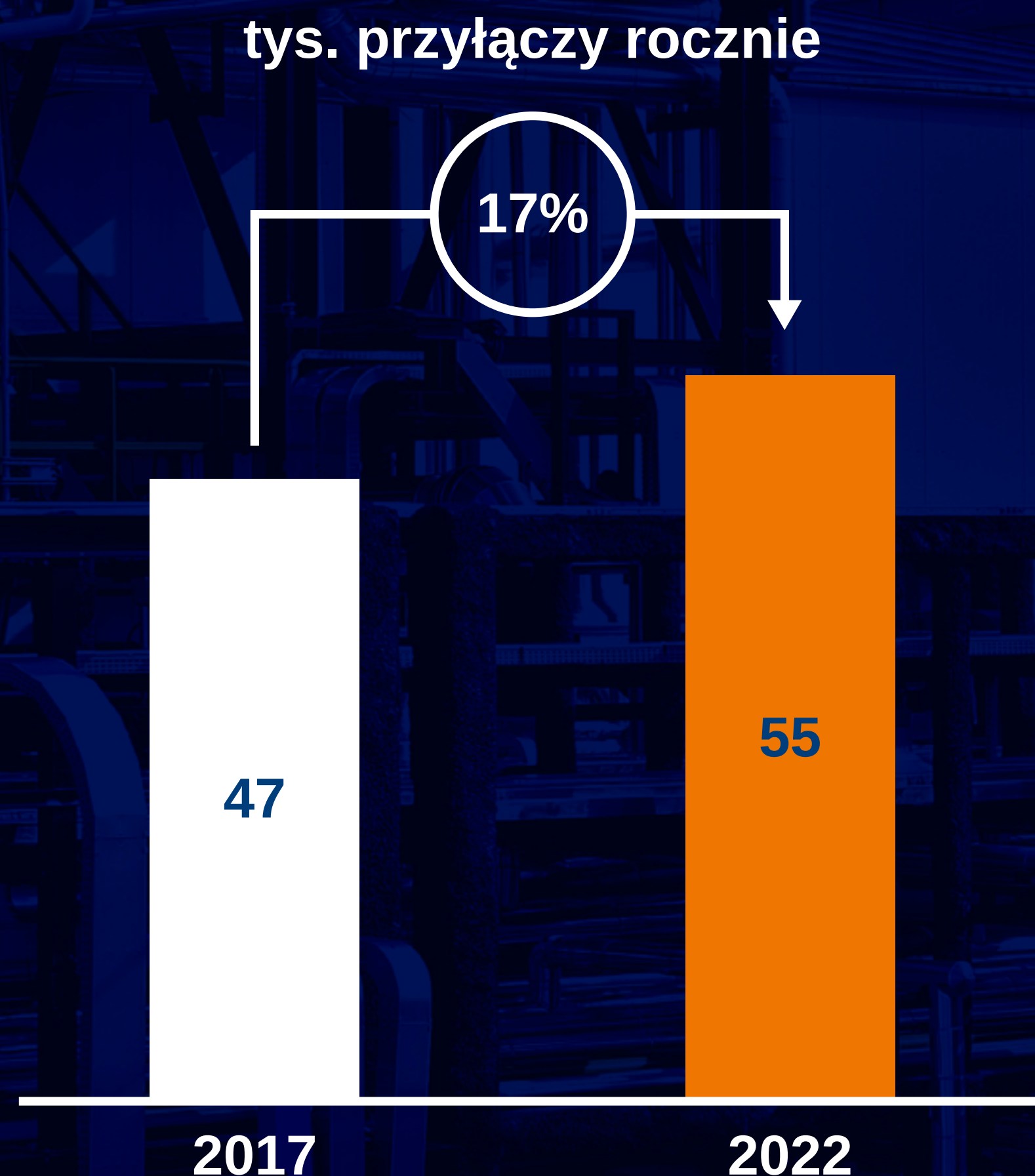
Zoptymalizujemy koszty operacyjne działalności regulowanej obszaru magazynowania.

Wdrożymy docelowy model procesów krytycznych i architektury IT.

Będziemy budować nowe źródła przychodów z działalności nieregulowanej.

## 5. Dystrybucja

### Przyspieszenie przyłączeń nowych odbiorców



#### Jaki mamy cel?

Wybudujemy łącznie ponad 300 tys. nowych przyłączy w latach 2017-2022.

#### Jak go osiągniemy?

Zwiększymy dynamikę rocznego przyrostu liczby przyłączy o 17%.

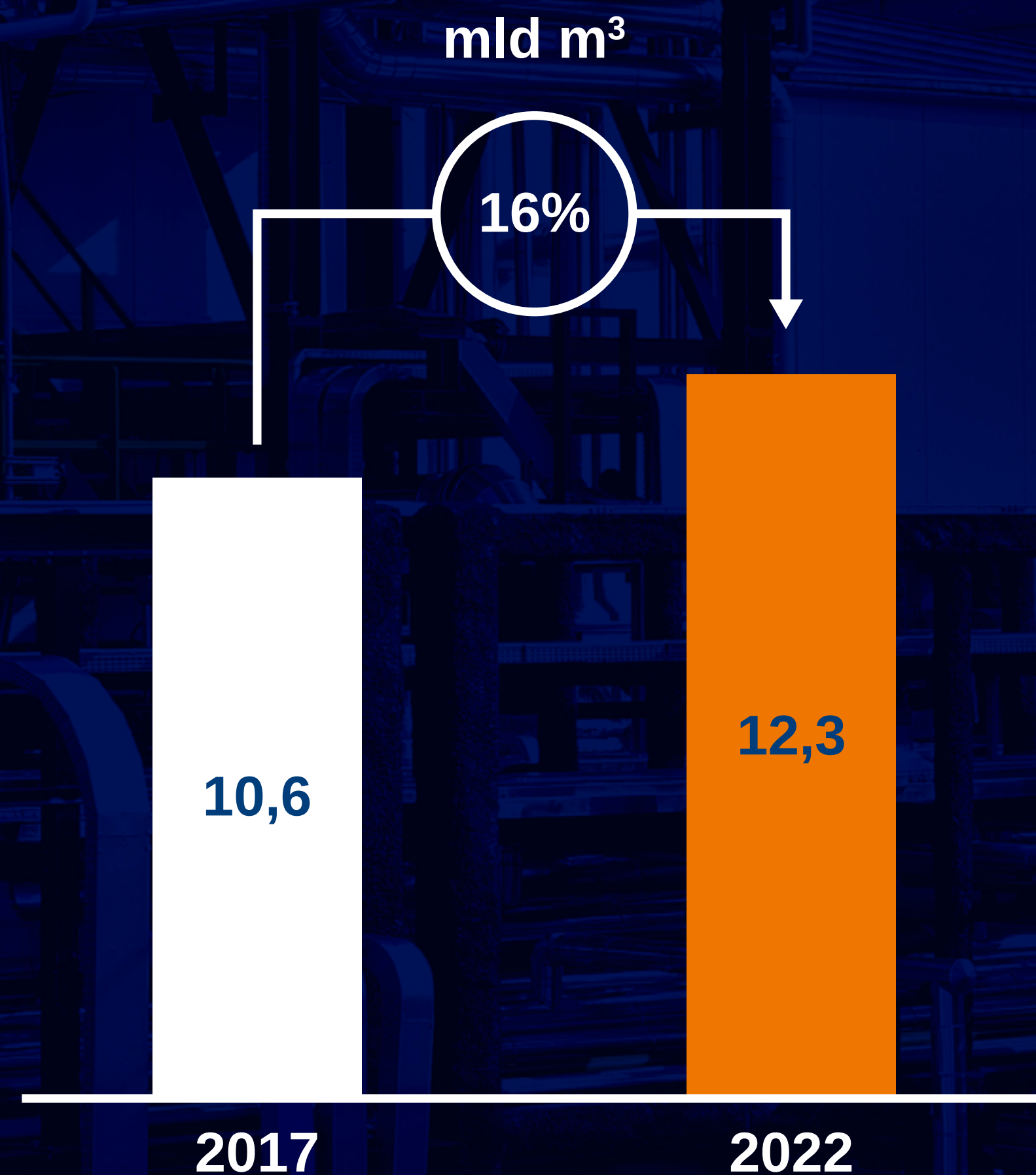
Skrócimy procedury przyłączania nowych odbiorców (skrócimy czas realizacji przyłączenia o ok. 20% oraz czas wydania warunków przyłączenia o ok. 30%).

Poprawimy jakość obsługi odbiorców (m.in. poprzez digitalizację procesów obsługowych).

Usprawnimy i przyspieszymy procesy rozbudowy infrastruktury dystrybucyjnej.

## 5. Dystrybucja

Wzrost wolumenu dystrybucji gazu ziemnego



### Jaki mamy cel?

Zwiększenie wolumenu dystrybucji gazu ziemnego o 16%.

### Jak go osiągniemy?

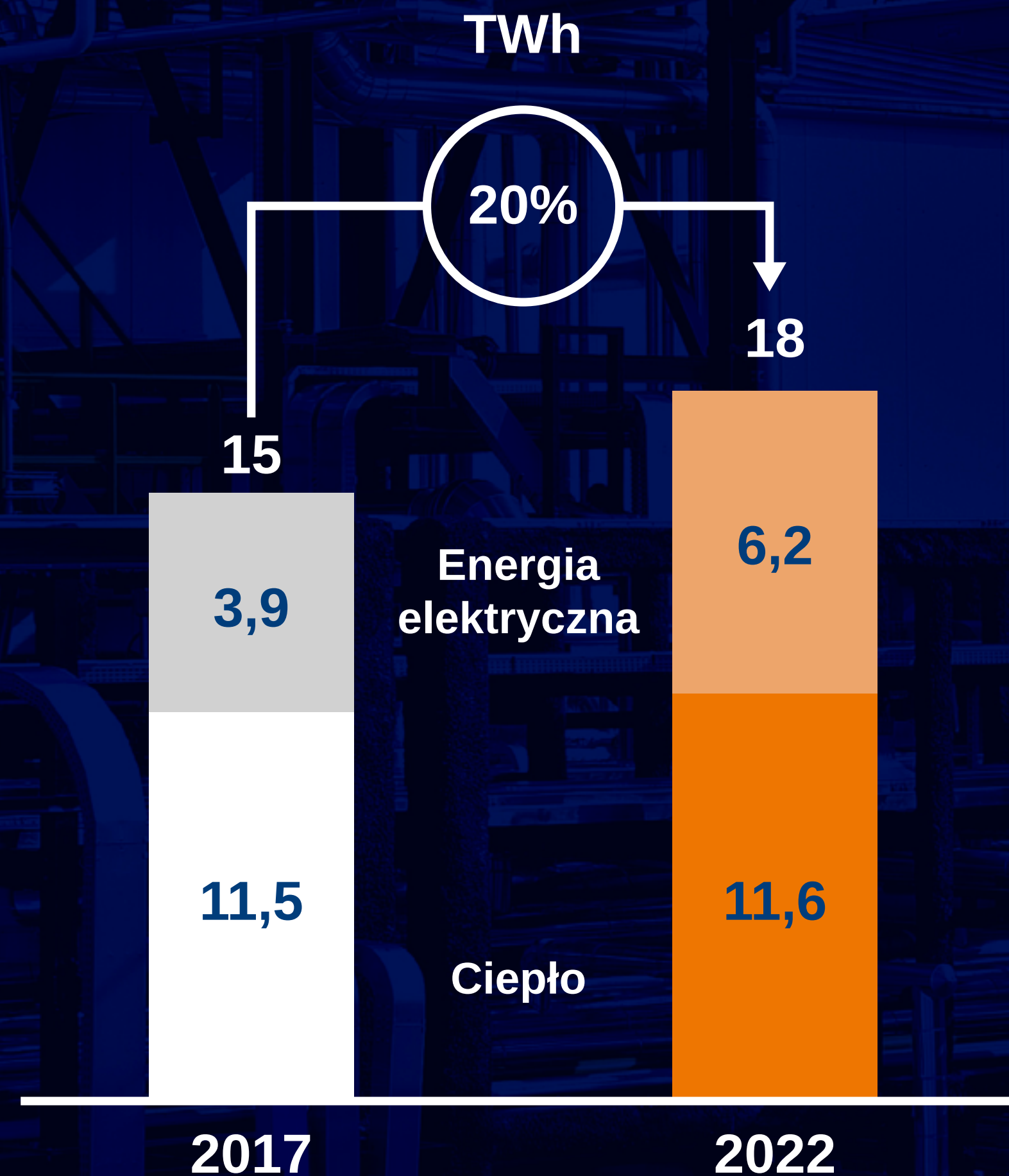
Przyspieszymy proces przyłączania nowych odbiorców biznesowych.

Wykorzystamy potencjał przyłączeń odbiorców indywidualnych, m.in. w ramach lokalnych programów walki ze smogiem.

Będziemy kontynuować gazyfikację obszarów niepodłączonych do krajowej sieci dystrybucyjnej.

## 6. Energetyka i ciepłownictwo

Wzrost wolumenu sprzedaży ciepła i energii elektrycznej



### Jaki mamy cel?

Zwiększenie wolumenu sprzedaży ciepła i energii elektrycznej o 20%.

### Jak go osiągniemy?

Zrealizujemy strategiczne inwestycje modernizacyjne i rozwojowe w istniejących zakładach wytwórczych (blok gazowo-parowy w Ec Żerań).

Będziemy kontynuować akwizycję lokalnych systemów ciepłowniczych (przy zapewnieniu oczekiwanego zwrotu z inwestycji).

Zakończymy integrację dotychczas przejętych aktywów ciepłowniczych w ramach GK PGNiG TERMIKA (PEC i SEJ).



## 7. Centrum korporacyjne

**Efektywny model operacyjny, rozwój B+R+I oraz CSR**

### Jaki mamy cel?

Efektywna realizacja projektów Badawczo-Rozwojowych oraz Innowacyjnych.

### Jak go osiągniemy?

Zwiększymy zaangażowanie w innowacyjność oraz badania i rozwój kluczowych jednostek organizacyjnych GK PGNiG.

W latach 2017-2022 na Badania i Rozwój oraz Innowacje przeznaczymy ok. 680 mln PLN (ponad 100 mln PLN średniorocznie).

### Jaki mamy cel?

Poprawa efektywności operacyjnej GK PGNiG.

### Jak go osiągniemy?

Zoptymalizujemy model operacyjny oraz wdrożymy kompleksowy system zarządzania procesami.

Obniżymy poziom kosztów OPEX Centrum Korporacyjnego o ok. 10%.

Będziemy kontynuować proces optymalizacji zakupów.

### Jaki mamy cel?

Wzmocnienie wizerunku GK PGNiG.

### Jak go osiągniemy?

Wdrożymy kompleksową strategię CSR oraz będziemy na bieżąco monitorować jej realizację.

Zwiększymy satysfakcję pracowników Grupy.

Poprawimy atrakcyjność GK PGNiG jako pracodawcy.

# Nowa Strategia GK PGNiG jest w pełni spójna z „Planem na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”

## Silna polska gospodarka



### Reindustrializacja

Inwestowanie w **modernizację i rozwój** krajowej infrastruktury gazowej, energetycznej i ciepłowniczej.

Przyspieszanie rozwoju branży gazowej poprzez **zwiększenie dostępności gazu** na rzecz odbiorców biznesowych i indywidualnych.



### Rozwój innowacyjnych firm

Istotne nakłady na **badania i rozwój** oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.

Intensywna współpraca z **ośrodkami badawczymi i kadrą naukową**.



### Kapitał dla rozwoju

Generowanie **stabilnych wyników i przepływów** finansowych umożliwiających prowadzenie ambitnej polityki inwestycyjnej.

Wykorzystanie dostępnych **środków UE** do finansowania inwestycji oraz badań i rozwoju.

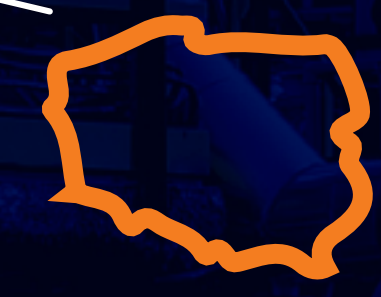


### Ekspansja zagraniczna

Kontynuacja ekspansji na **zagranicznych rynkach upstream** (Norwegia, Pakistan).

Rozwój **handlu gazem i LNG** na globalnych rynkach.

Wzrost **bazy klientów w krajach ościennych** (Niemcy).



### Rozwój społeczny i regionalny

Eliminacja „wykluczenia gazowego” poprzez przyspieszoną **gazyfikację kraju**.

Inwestowanie w **rozwój kadry pracowniczej**.

Partnerstwo z **lokalnymi społecznościami** w działaniach na rzecz ograniczenia „smogu”.

# Agenda

1. Wprowadzenie
2. Podstawowe cele strategiczne Grupy
3. Aspiracje w kluczowych obszarach działalności Grupy
4. Podsumowanie

# Cele i aspiracje GK PGNiG na lata 2017-2022

Podsumowanie aspiracji strategicznych GK PGNiG w 4 perspektywach

## Cele strategiczne GK PGNiG

## Aspiracje strategiczne 2017-2022

### Finanse

1. Wzrost wartości GK PGNiG oraz zapewnienie stabilności finansowej

**33,7 mld PLN** skumulowanego wyniku EBITDA

### Klient

2. Rozwój działalności obrotu gazem i energią elektryczną

Skumulowany wolumen sprzedaży gazu ziemnego na rynku hurtowym w kraju i za granicą **1000 TWh**  
Skumulowany wolumen sprzedaży detalicznej gazu ziemnego i energii elektrycznej **410 TWh**

### Procesy

3. Poprawa efektywności procesów przyłączania nowych odbiorców

Łącznie ponad **300 tys.** nowych klientów przyłączonych do sieci dystrybucyjnej PSG

### Zasoby i rozwój

4. Wzrost bazy zasobów węglowodorów
5. Wzrost potencjału wydobywczego węglowodorów
6. Zdywersyfikowany portfel dostaw gazu ziemnego

Wzrost bazy udokumentowanych zasobów węglowodorów o **35%**

Wzrost łącznego poziomu wydobycia węglowodorów o **41%**

Dywersyfikacja kierunków dostaw gazu



[pgnig.pl](http://pgnig.pl)