



# Strategia GK PGNiG na lata 2014-2022

Grudzień 2014 roku

# Agenda

---

- I**    **Obecna sytuacja GK PGNiG**
- II**   **Kluczowe wyzwania stojące przed GK PGNiG**
- III**   **Misja, wizja, cel nadrzędny oraz cele strategiczne**
- IV**   **Filary Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022**
- V**    **Inicjatywy operacyjne Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022**
- VI**   **Program Poprawy Efektywności**
- VII**   **Portfel biznesowy GK PGNiG w perspektywie do roku 2022**
- VIII**   **Kluczowe aspiracje strategiczne**

# I. Dotychczas pozycja rynkowa i finansowa Grupy była stabilna

Obecna sytuacja GK PGNiG

Wyniki finansowe  
zgodne  
z oczekiwaniami  
rynku

Relatywnie niski  
poziom zadłużenia

Zdywersyfikowane  
przychody Grupy

- **Wynik EBITDA:** 5 612 mln PLN w 2013 r., 4 986 mln PLN w I-III kw. 2014 r.
- Wynik EBITDA generowany w ok. 60% przez segment Poszukiwanie i Wydobycie oraz w ok. 30% przez segment Dystrybucja.
- **Bezpieczny poziom zadłużenia** – na koniec III kwartału 2014 r. wskaźnik dług netto / EBITDA <0,6.
- Zagwarantowany **dostęp do długoterminowych źródeł finansowania** (program emisji obligacji do 7 mld PLN przedłużony do 31 lipca 2020 r., nowy program emisji obligacji do 1 mld PLN do 30 września 2024).
- **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. 11 mld m<sup>3</sup> importowanego gazu rocznie).
- **Największy producent** ciepła oraz ósmy 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 może skutkować istotnym pogorszeniem EBITDA

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

### Kluczowe zmiany

Zmiany  
w otoczeniu  
rynkowym

Zmiany  
w otoczeniu  
regulacyjnym

### Potencjalne implikacje

- Zmianom na krajowym rynku gazu towarzyszy **gwałtowny spadek cen gazu na rynkach europejskich**.
- Na rynkach europejskich od kilku lat pogłębia się tendencja „odklejenia” rynkowych cen gazu od cen produktów ropopochodnych.
- Od początku roku spadki rynkowych cen gazu w dostawach spotowych w Niemczech oraz na innych rynkach europejskich przekroczyły 30%<sup>[1]</sup>, co gwałtownie zwiększyło atrakcyjność cenową importu do Polski w stosunku do obecnej taryfy PGNiG.
- W chwili obecnej **otoczenie regulacyjne**, w którym działa Grupa **ulega istotnym negatywnym zmianom**, w szczególności w następujących obszarach:
  - Opodatkowanie wydobycia węgłowodorów,
  - System koncesjonowania działalności *upstream*,
  - Obligo giełdowe,
  - Niepewność dotycząca modelu wsparcia kogeneracji gazowej,co w efekcie wpłynie na **obniżenie przychodów** z segmentów działalności Grupy.

## II. Kluczowe wyzwania stojące przed GK PGNiG (2/2)

### Kluczowe zmiany

Liberalizacja  
ryнку  
gazu w Polsce

Konieczność  
zmiany struktury  
portfela zakupu  
gazu z importu

### Potencjalne implikacje

- W wyniku wprowadzenia tzw. „**obliga giełdowego**”, PGNiG SA jest zobowiązane sprzedawać nie mniej niż 55%<sup>[1]</sup> gazu ziemnego wysokometanowego na giełdach towarowych lub innym rynku regulowanym.
- Proces liberalizacji rynku połączony z wprowadzeniem obliga giełdowego 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.
- 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 istnieje **ryzyko niebilansowania 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**.

### III. Nowa wizja i cele strategiczne odpowiedzią na wyzwania

Misja, wizja, cel nadrzędny oraz cele strategiczne

W odpowiedzi na wyzwania stojące w najbliższych latach przed GK PGNiG opracowana została „Strategia GK PGNiG na lata 2014-2022”



## IV. Filary Strategii GK PGNiG na lata 2014-2022



### Strategia GK PGNiG na lata 2014-2022

#### **A** Utrzymanie wartości w obrocie (detalicznym i hurtowym)

- 1 Optymalizacja zarządzania portfelem gazu ziemnego
- 2 Opracowanie i wdrożenie nowego modelu sprzedaży detalicznej i hurtowej

#### **B** Maksymalizacja przepływów z obszarów infrastruktury i wytwarzania

- 3 Maksymalizacja wartości w obszarze infrastruktury sieciowej (dystrybucja gazu i ciepła)  
**NOWY OBSZAR ROZWOJU: ZAKUP SIECI CIEPŁOWNICZYCH**
- 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  
**NOWY OBSZAR ROZWOJU: ZAKUP AKTYWÓW ZAGRANICZNYCH**

#### **D** Zbudowanie fundamentów wzrostu w całym łańcuchu wartości

- 8 Program Poprawy Efektywności i koncentracja na działalności podstawowej
- 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





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

Obszar	Inicjatywy	Cele strategiczne
<b>B</b>  Maksymalizacja przepływów z obszarów infrastruktury i wytwarzania	<b>3</b> Maksymalizacja wartości w obszarze infrastruktury sieciowej (dystrybucja gazu i ciepła)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maksymalizacja rentowności przy poziomie średnioważonego kosztu kapitału (WACC) uzgodnionego przez Prezesa URE dla działalności dystrybucyjnej</li><li>▪ Przyrost wolumenu transportowanego gazu w wyniku realizacji inwestycji rozwojowych i nowych przyłączy</li><li>▪ Poszukiwanie dodatkowego wzrostu wartości w nowych segmentach – długofalowe zwiększenie strumienia przepływów dzięki efektywnej realizacji inwestycji w nowe projekty infrastruktury sieciowej (np. dystrybucja ciepła)</li><li>▪ Osiągnięcie efektów synergii w obszarach dystrybucji sieciowej</li></ul>
	<b>4</b> Aktywny udział we współtworzeniu regulacji dotyczących rynku nośników energii	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 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</li><li>▪ Opracowanie propozycji wariantów regulacyjnych umożliwiające mitygację ryzyk wynikających z kontraktów długoterminowych oraz obowiązków ustawowych</li><li>▪ Przygotowanie propozycji zmian w otoczeniu regulacyjnym sprzyjających rozwojowi nowych segmentów (np. CNG, LNG)</li></ul>

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

Obszar	Inicjatywy	Cele strategiczne
<b>C</b>  Wzmocnienie i transformacja obszaru poszukiwań i wydobywania	<b>5</b> Utrzymanie wydobywania krajowego ze złóż konwencjonalnych	<ul style="list-style-type: none"><li>Utrzymanie wydobywania przy zachowaniu istniejących koncesji na wydobywanie między innymi poprzez wdrożenie programu intensyfikacji wydobywania</li><li>Wdrożenie najlepszych praktyk w eksploatacji złóż w oparciu o system wskaźników porównawczych</li><li>Poprawa efektywności kapitałowej zagospodarowania zidentyfikowanych zasobów</li><li>Przyspieszenie zagospodarowania złóż węglowodorów w Polsce – skrócenie czasu realizacji projektów zagospodarowania złóż</li><li>Potwierdzenie potencjału krajowych zasobów węglowodorów konwencjonalnych oraz ekonomiki ich wydobywania</li></ul>
	<b>6</b> Potwierdzenie geologicznego i ekonomicznego potencjału złóż typu shale gas w Polsce	<ul style="list-style-type: none"><li>Oszacowanie rozmiaru zasobów węglowodorów ze złóż typu „shale gas”</li><li>Pozyskanie partnerów zewnętrznych do realizacji projektów w zakresie poszukiwania gazu ze złóż typu „shale gas”</li><li>Weryfikacja możliwości ekonomicznie opłacalnego wydobywania w Polsce</li><li>Realizacja przemysłowego wydobywania węglowodorów niekonwencjonalnych</li></ul>
	<b>7</b> Rozwój działalności <i>upstream</i> poza granicami Polski	<ul style="list-style-type: none"><li>Rozwój w segmencie poszukiwań i wydobywania kompetencji do zbudowania i zarządzania docelowym portfelem zagranicznych inwestycji o różnicowanej charakterystyce (pod względem ryzyka, fazy realizacji projektu)</li><li>Wzrost wartości segmentu poszukiwań i wydobywania zgodnie z założonymi celami strategicznymi w oparciu o realizację nowych inwestycji poza granicami Polski</li><li>Opracowanie i wdrożenie modelu budowy i zarządzania docelowym portfelem aktywów zagranicznych</li></ul>

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

Obszar	Inicjatywy	Cele strategiczne
<b>D</b>  Zbudowanie fundamentów wzrostu w całym łańcuchu wartości	<b>8</b> Program Poprawy Efektywności i koncentracja na działalności podstawowej	<ul style="list-style-type: none"><li>Poprawa efektywności działania całej Grupy</li><li>Uzyskanie trwałych oszczędności w obszarze kosztów operacyjnych</li><li>Zwiększenie efektywności wydatkowania środków inwestycyjnych we wszystkich obszarach działalności GK PGNiG</li><li>Redukcja zaangażowania GK PGNiG w aktywa majątkowe i kapitałowe niezwiązane z podstawową działalnością PGNiG (tzw. „non-core”), które osiągają zwrot poniżej WACC</li></ul>
	<b>9</b> Zbudowanie organizacji opartej na efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, zorientowanej na cele i poszukiwanie zasobów	<ul style="list-style-type: none"><li>Zbudowanie zespołów, organizacji i kultury wspierających realizację celów strategicznych GK PGNiG</li><li>Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego dla kluczowych obszarów działalności Grupy mającego na celu zidentyfikowanie i zniwelowanie różnicy pomiędzy kompetencjami wymaganymi a posiadanymi przez organizację</li><li>Wspieranie rozwoju pracowników w obszarach niwelujących luki kompetencyjne oraz wdrożenie programu rozwoju talentów</li><li>Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w organizacji</li></ul>
	<b>10</b> Intensyfikacja działalności badawczo-rozwojowej i poszukiwanie innowacyjnych obszarów wzrostu	<ul style="list-style-type: none"><li>Stworzenie przewagi konkurencyjnej i maksymalizacja potencjału modelu biznesowego PGNiG poprzez poprawę efektywności technologicznej w obszarze poszukiwania i wydobycia węglowodorów</li><li>Zwiększenie potencjału rozwojowego GK PGNiG poprzez wzrost innowacyjności</li><li>Stworzenie warunków dla dalszego rozwoju GK PGNiG w oparciu o wdrożenia perspektywicznych, komercyjnych technologii w obszarach blisko związanych z profilem działalności GK PGNiG</li><li>Skuteczne pozyskanie środków z funduszy UE wspierających innowacyjność i działania B+R</li></ul>

# VI. W tym roku rozpoczęliśmy gruntowną poprawę efektywności działania Grupy

---

## Program Poprawy Efektywności („PPE”) to 18 inicjatyw optymalizacyjnych

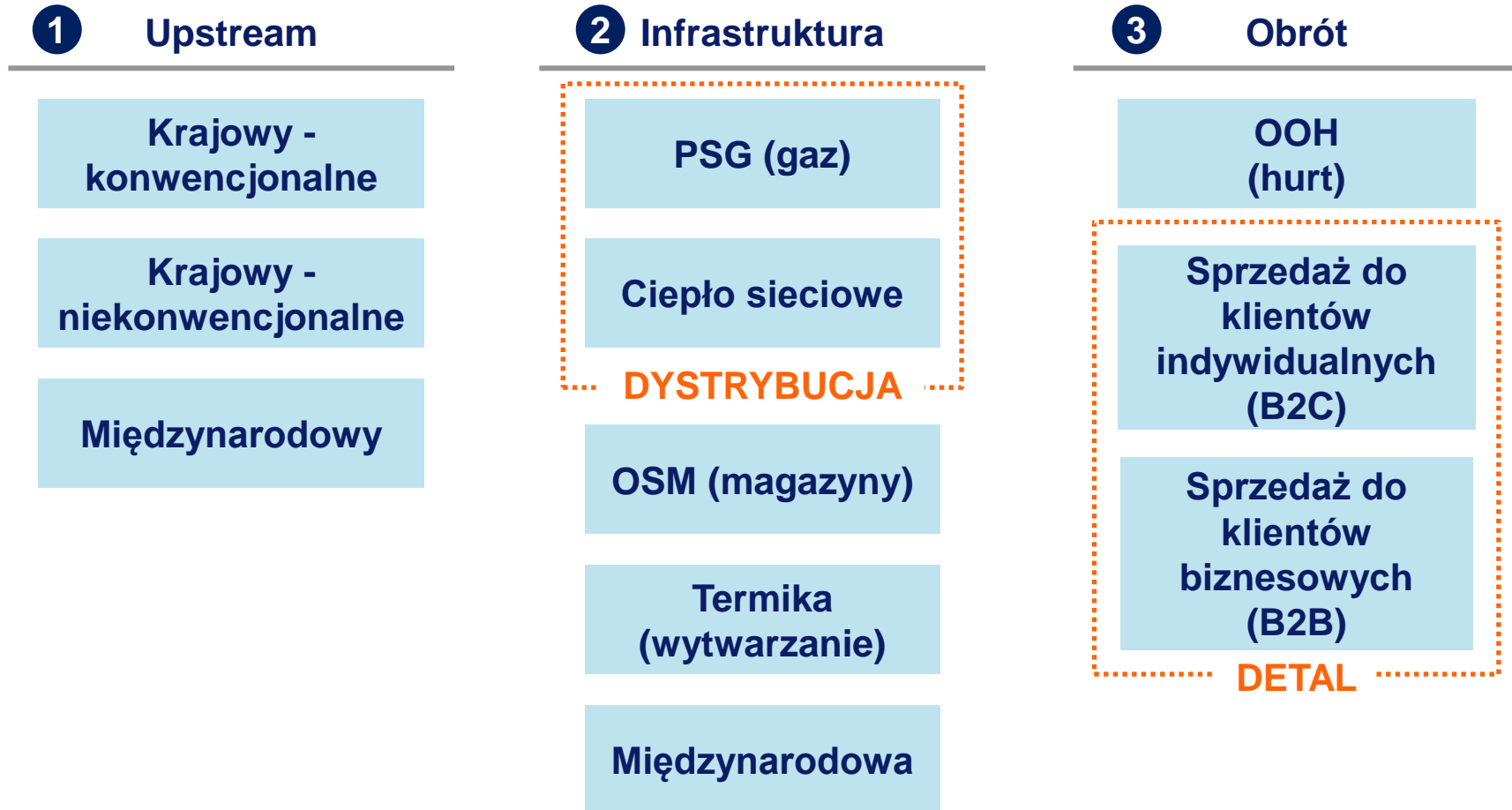
### Inicjatywy realizowane w trzech strumieniach:

- *Strumień A* – Inicjatywy dedykowane poszczególnym segmentom działalności GK PGNiG
- *Strumień B* – Inicjatywy przekrojowe dotyczące wszystkich segmentów działalności GK PGNiG
- *Strumień C* – Inicjatywy dotyczące mechanizmów alokacji inwestycji w ramach GK PGNiG

### Oczekiwany całkowity poziom oszczędności wygenerowanych w ramach realizacji PPE:

- ~15-20% zidentyfikowanej bazy kosztowej z roku 2013
- do ~700-800 mln PLN efektów powtarzalnych na poziomie EBITDA od końca 2018 roku

# VII. Portfel biznesowy GK PGNiG w perspektywie do roku 2022 zostanie dostosowany do zmian rynkowych



## VIII. Kluczowe aspiracje strategiczne

---

#1



- Stabilizacja wyniku EBITDA na poziomie ~7 mld PLN w 2022 r.
- Średnioroczne nakłady inwestycyjne na rozwój organiczny i przejęcia wyższe o ok. 20% wobec średniorocznych nakładów z lat 2008-2013

#2



- Utrzymanie wydobycia węglowodorów w kraju na obecnym poziomie, tj. ok. 33 mln boe rocznie

#3



- Zwiększenie wolumenu produkcji ropy i gazu w sumie (Polska i za granicą) do ok. 50-55 mln boe w 2022 r. poprzez zakup aktywów poszukiwawczo-wydobywczych

#4



- Rozwój nowych obszarów działalności poprzez rozszerzenie łańcucha wartości w dystrybucji o aktywa ciepłownicze

#5



- Istotny wzrost wewnętrznej efektywności funkcjonowania GK PGNiG (oszczędności ~800 mln PLN)

