












Strategia biznesowa Grupy Kapitałowej LOTOS

Nadrzędnym celem, który Grupa Kapitałowa LOTOS przyjęła w Strategii biznesowej na lata 2011–2015 była budowa wartości dla akcjonariuszy poprzez optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów intelektualnych i materialnych oraz realizację programów rozwojowych w obszarach:

- poszukiwawczo–wydobywczym,
- przerobu ropy,
- handlowym.

Na koniec roku 2015 zrealizowaliśmy aż 10 z 11 kluczowych celów strategicznych sformułowanych w Strategii biznesowej Grupy Kapitałowej LOTOS na lata 2011–2015. W grupie tej znalazły się wszystkie cele związane z rozwojem w kluczowych dla nas obszarach.

Obszar	Cel Strategiczny	Poziom realizacji celu
Zarządczy	Rozwój kapitału marki LOTOS w latach 2011–2015 rozumiany, jako efekt synergii wizerunku i siły w kluczowych dla marki grupach docelowych. Wymiarem realizacji celu było osiągnięcie na koniec 2015 roku wartości zagregowanego wskaźnika kapitału marki LOTOS na poziomie 140 pkt.	
	Realizacja strategii społecznej odpowiedzialności, jako wsparcie w procesie osiągnięcia celów wynikających ze strategii biznesowej.	
Wydobywczy	Zwiększenie produkcji węglowodorów do 1,2 mln toe w roku 2015, co stanowi równowartość 24 tys. boe/d. W efekcie zrealizowanych działań na koniec 2015 roku dzienny potencjał wydobywczy w ujęciu rocznym wyniósł 30,3 tys. boe/d.	
Handlowy	Utrzymanie minimum 30% udziałów w krajowym rynku paliw.	
	Uzyskanie 10% udziałów w krajowym rynku detalicznym paliw do końca 2015 roku.	
	Sprzedaż przewyższająca o 15% potencjał produkcyjny paliw produkowanych w rafinerii Grupy LOTOS.	
	Utrzymanie pozycji lidera na krajowym rynku olejów smarowych.	

Obszar	Cel Strategiczny	Poziom realizacji celu
Operacyjny	Utrzymanie wysokiej konkurencyjności rafinerii Grupy LOTOS.	
	Osiągnięcie najlepszych standardów produkcyjnych w branży rafineryjnej w zakresie: gospodarowania energią, korzystania ze środowiska naturalnego oraz wypadkowości.	
	Zapewnienie bezpieczeństwa procesów technologicznych Grupy LOTOS.	
	Zwiększenie stopnia konwersji i pogłębienia przerobu surowca.	



cel zrealizowany



cel niezrealizowany

Na koniec 2015 roku jedynym celem, którego poziom nieznacznie odchylił się od zaplanowanego wskaźnika było uzyskanie poziomu sprzedaży przewyższającego o 15% potencjał produkcyjny paliw produkowanych w rafinerii Grupy LOTOS. Uzyskany przez nas wynik na poziomie 95% wartości docelowej był efektem zamierzonych działań firmy. Pod koniec okresu strategicznego wielkość uzyskiwanych marż nie uzasadniała bowiem dążenia do osiągania wyższych wielkości produkcji i sprzedaży produktów, dlatego firma dostosowała swoje działanie do nowych warunków otoczenia makroekonomicznego.

Miniony rok był bardzo istotny z punktu widzenia rozwoju Grupy Kapitałowej LOTOS. Z sukcesem udało nam się przekroczyć najistotniejsze cele strategiczne założone na lata 2011–2015, dotyczące segmentu wydobywczego oraz hurtowego i detalicznego rynku paliw w Polsce. W 2016 roku LOTOS wchodzi w nową fazę rozwoju, którego głównym celem jest dalsze wzmacnianie bezpieczeństwa Polski w sektorze energii, industrializacja krajowej gospodarki oraz znaczący wzrost wartości firmy.

W obszarze wydobycia węglowodorów odnotowano wzrost do 28,4 tys. boe/d. Na koniec 2015 roku wypracowano udział w hurtowym rynku paliw na poziomie 31,2% a w rynku detalicznym na poziomie 10,5%.

Powstanie kompleksu instalacji pogłębionego przerobu ropy zapewni spółce m.in. wzrost marży rafineryjnej o ok. 2 USD/bbl. Dodatkowo dzięki realizacji Projektu EFRA, LOTOS będzie w stanie wyprodukować 900 tys. ton dodatkowych paliw rocznie, głównie oleju napędowego, które zasilą polską gospodarkę. Rozpoczęte w ubiegłym roku prace inwestycyjne zakończą się w 2018 roku.

Udane wyniki mimo presji czynników zewnętrznych

Gwałtowny spadek notowań cen ropy naftowej (-47% r./r.) oraz spadający trend cenowy produktów naftowych wywarły niekorzystny wpływ na raportowane wyniki LOTOSU. W ubiegłym roku spółka wypracowała 22,7 mld zł skonsolidowanych przychodów ze sprzedaży, a strata netto wyniosła 263 mln zł.

Istotny wpływ na raportowaną stratę netto miały koszty finansowe w postaci m.in. ujemnych różnic kursowych (blisko 345 mln zł) związane ze wzrostem kursu USD/zł na koniec okresu (+11,1% r./r.) w 2015 roku, co obciążało wycenę spłacanych przez LOTOS kredytów, denominowanych w amerykańskiej walucie.

Jednocześnie LOTOS wygenerował w analizowanym okresie 1 488 mln zł przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej (1 381 mln zł w 2014 roku), co w najlepszy sposób potwierdza stabilną kondycję finansową spółki.

Znaczący wzrost wydobywania – Sleipner i B8

Łączne wydobywanie spółki LOTOS Petrobaltic w Polsce, Norwegii i na Litwie wyniosło w 2015 roku 28,4 tys. boe/d i było najwyższe w historii firmy. Mimo niższych cen ropy naftowej i gazu. Grupa Kapitałowa LOTOS Petrobaltic zwiększyła wolumen wydobytych węglowodorów, pochodzących m.in. ze świeżo zakupionych udziałów w polu gazowym Sleipner w Norwegii oraz wstępnej produkcji ze złoża B8, zlokalizowanego na Bałtyku.

Złoże B8 to obecnie największa kopalnia ropy naftowej w polskiej strefie ekonomicznej Morza Bałtyckiego. Jego potencjał wydobywczy oszacowano na 3,5 mln ton ropy naftowej. Po uruchomieniu docelowego wydobywania LOTOS będzie pozyskiwał z B8 do 5 tys. boe/d.

EBITDA segmentu wydobywczego wyniosła w ubiegłym roku ponad 185 mln zł w porównaniu ze stratą na poziomie 280 mln zł w 2014 roku.

Rekordowy przerób, większa sprzedaż

W 2015 roku rafineria Grupy LOTOS w Gdańsku osiągnęła rekordowy przerób ropy. Przerobiono 10,2 mln ton surowca (9,5 mln ton w 2014 roku). Tym samym wykorzystanie nominalnych zdolności przerobowych zakładu w całym ubiegłym roku wyniosło 97%.

W analizowanym okresie w segmencie produkcji i handlu LOTOS sprzedał łącznie ponad 10,9 mln ton produktów, tj. o ok. 8,1% więcej niż w 2014 roku. Wzrost produkcji i sprzedaży był efektem bardzo korzystnych marż rafineryjnych utrzymujących się przez większość miesięcy ubiegłego roku.

Oczyszczona EBITDA najwyższa w historii sieci stacji LOTOS

Na koniec 2015 roku w sieci LOTOS działało 476 stacji paliw. Przez cały ubiegły rok sieć LOTOSU powiększyła się o 35 obiektów w tym 25 stacji w segmencie ekonomicznym (LOTOS Optima). Skutecznie prowadzone działania optymalizacyjne wpłynęły na poprawę wyników finansowych osiągniętych przez sieć LOTOS. Oczyszczona EBITDA obszaru detalicznego wyniosła w 2015 roku 112 mln zł. Dla porównania w 2014 r. wynik ten wyniósł 95 mln zł a w 2013 r. 44 mln zł.

Nowe cele na nowe czasy

Rozpoczęliśmy prace nad nową strategią uwzględniającą nową perspektywę czasową. Intensywnie pracujemy nad strategią krótkookresową do roku 2018, jak również nad kierunkami strategicznego rozwoju po roku 2018.

Kluczowe założenia jakie przyjęliśmy do budowy strategii to:

- Powrót Spółki do wypłat dywidendy i utrzymanie zdolności do tych wypłat w długim okresie,
- Stabilny i efektywny rozwój komplementarnych segmentów działalności,
- Kontynuacja polityki optymalizacji marży zintegrowanej,
- Bezpieczeństwo w sektorze energii Polski z wykorzystaniem ekonomicznych zalet dywersyfikacji źródeł surowców.

W krótkim okresie (do roku 2018) planujemy:

- Identyfikację strategicznych kierunków wzrostu i planowanie inicjatyw rozwojowych,
- Analizę bieżących aktywów pod względem długookresowej zdolności do generowania wartości dla Grupy Kapitałowej LOTOS,
- Włączenie instalacji EFRA do ciągu technologicznego, osiągnięcie pełnych zdolności produkcyjnych ze złoża B8 i finalizację analiz rentowności złóż gazowych B4/B6,
- Sukcesywne uruchomienie projektów usprawnień organizacyjnych i oszczędnościowych,
- Wzmocnienie kultury innowacyjności zgodnie z polityką reindustrializacji kraju.

W perspektywie 2018+ zakładamy:

- Wdrożenie dalszych projektów rozwojowych z jednoczesnym utrzymaniem zdolności do wypłaty dywidendy,
- Bieżącą optymalizację docelowej infrastruktury operacyjnej, kapitałowej i prawnej.