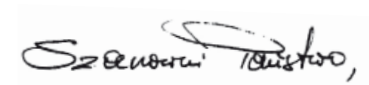


Grupa Kapitałowa Grupy LOTOS S.A.

Strategia 2011 - 2015
Kierunki rozwoju do roku 2020



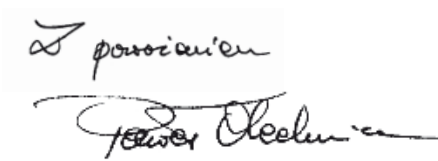
Z satysfakcją pragnę podzielić się z Państwem głównymi założeniami strategii Grupy Kapitałowej LOTOS na lata 2011-15 oraz kierunkami rozwoju do 2020 roku, które zostały zawarte w niniejszej publikacji. Jest to realistyczna wizja wzrostu wartości koncernu LOTOS w najbliższym dziesięcioleciu. Będzie to rozwój zrównoważony, oparty na trwałych fundamentach dotychczasowych dokonań i jednocześnie śmiało otwierający nowe kierunki ekspansji.

Zrównoważony rozwój stał się doktryną planowania od lat skutecznie stosowaną przez Zarząd Grupy LOTOS S.A. Ogromna inwestycja – Program 10+, którego realizacja dobiega końca, tworzy mocne fundamenty trwałego, systematycznego, innowacyjnego i proekologicznego wzrostu. Jest to dobra pozycja startowa do budowy dużego koncernu naftowego, którym staje się LOTOS.

Ta strategiczna „mapa drogowa” doprowadza nas aż do roku 2020. Do tego czasu LOTOS będzie dysponować własnymi zasobami, stanowiącymi ekwiwalent 330 mln baryłek ropy naftowej oraz zwiększy wydobycie do 100 tys. baryłek dziennie (5 mln ton rocznie). Program rosnącego wydobycia obejmuje bliskie geograficznie regiony o niskim poziomie ryzyka. LOTOS ma osiągnąć 30% udziału w krajowym rynku paliw oraz sprzedaż przewyższającą o 15% własny potencjał produkcyjny.

W tym okresie nakłady inwestycyjne, poniesione w ramach realizacji Programu 10+, wpłyną na wzrost produkcji wysokomarżowych paliw oraz najwyższej jakości olejów i innych produktów ropopochodnych. Innymi słowy, LOTOS będzie jednym z najnowocześniejszych koncernów naftowych w Europie z konsekwentnie rosnącymi udziałami w rynku. Tworzącym nową wartość dla akcjonariuszy, skutecznie zarządzanym i przyjaznym dla środowiska. Międzynarodową pozycję koncernu LOTOS wzmocni energiczna aktywność w budowaniu bezpieczeństwa energetycznego Polski i Europy Środkowo-Wschodniej.

Mam nadzieję, że zaprezentowana strategia spotka się z Państwa zainteresowaniem i aprobatą.



Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Grupa LOTOS S.A.

Działalnością podstawową Grupy Kapitałowej LOTOS jest poszukiwanie i wydobywanie węglowodorów, pogłębiony przerób surowca w kierunku produkcji paliw oraz handel wysokomarżowymi produktami naftowymi.

Misja, wizja, nadrzędny cel strategiczny / 05
Strategia działalności poszukiwawczo-wydobywczej / 07
Strategia działalności handlowej / 11
Strategia działalności operacyjnej / 15
Strategia finansowa / 19
Kierunki rozwoju do roku 2020 / 23
Strategia zarządzania korporacją / 27
Bezpieczeństwo energetyczne Polski i Europy Środkowo-Wschodniej / 37



Misja

Misją Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. jest innowacyjny i zrównoważony rozwój w obszarze poszukiwań i wydobywania oraz przerobu węglowodorów, handlu produktami najwyższej jakości, zapewniający trwały wzrost wartości dla akcjonariuszy i osiąganie pełnej satysfakcji klienta, umożliwiający stałe doskonalenie i korzystanie z potencjału pracowników, realizowany w sposób odpowiedzialny wobec społeczeństwa, przyjazny dla środowiska naturalnego, zgodny z polityką bezpieczeństwa energetycznego.

Wizja

Grupa Kapitałowa Grupy LOTOS S.A. dąży do tego, by być najlepiej ocenianą firmą naftową w regionie Morza Bałtyckiego pod względem:

- jakości produktów naftowych
- jakości obsługi klienta
- profesjonalnego zarządzania

Nadrzędny cel strategiczny

Nadrzędnym celem strategicznym Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. jest budowa wartości dla akcjonariuszy poprzez optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów intelektualnych i materialnych oraz realizację programów rozwojowych w obszarach:

- poszukiwawczo-wydobywczym
- przerobu ropy
- handlowym



Strategia działalności
poszukiwawczo-wydobywczej



STRATEGIA DZIAŁALNOŚCI POSZUKIWAWCZO-WYDOBYWCZEJ

W obszarze poszukiwawczo-wydobywczym Grupa Kapitałowa LOTOS intensyfikuje działania w celu wykorzystania prognozowanego w długim okresie wysokiego poziomu marż.

Cele strategiczne:

- zwiększenie wydobycia węglowodorów zgodnie z priorytetami polityki energetycznej Polski do roku 2030
- wydobycie 24 tys. boe (*barrel of oil equivalent*) dziennie (ekwiwalent 1,2 mln ton ropy rocznie) w roku 2015

Cele strategiczne zostaną zrealizowane poprzez zwiększenie bezpieczeństwa dostaw surowca dzięki bezpośredniemu dostępowi do złóż węglowodorów oraz wzrost produkcji w wyniku realizacji programów zwiększania wydobycia.

W oparciu o własne zasoby do 2015 roku będzie możliwa realizacja wydobycia na zadeklarowanym poziomie.

Przy pozyskiwaniu złóż węglowodorów (ropy naftowej oraz gazu, w tym gazu łupkowego) głównie uwzględnia się rejony o niskim i umiarkowanym poziomie ryzyka.

Obszary potencjalnych poszukiwań to Morze Bałtyckie, Morze Norweskie, Morze Północne, Morze Barentsa oraz obszary lądowe w Polsce i na Litwie.



Strategia
działalności handlowej

STRATEGIA DZIAŁALNOŚCI HANDLOWEJ

W obszarze handlu działania Grupy Kapitałowej LOTOS będą koncentrować się na dalszym rozwoju struktur handlowych w oparciu o rozbudowywaną sieć dystrybucji i efektywną logistykę produktów, a także na dynamicznym rozwoju działalności tradingowej w obszarze handlu ropą i produktami naftowymi.

Paliwa

Celem strategicznym jest maksymalizacja efektu ekonomicznego poprzez elastyczne sterowanie strumieniem produktowym i dalsze umacnianie pozycji rynkowej:

- 30% udziału w krajowym rynku paliw
- sprzedaż przewyższająca o 15% potencjał produkcyjny paliw w rafinerii Grupy LOTOS

Sieć stacji paliw

Dalszy dynamiczny rozwój ogólnopolskiej sieci stacji paliw LOTOS jako w pełni kontrolowanego i wysokoefektywnego kanału sprzedaży produktów poprzez:

- uzyskanie 10% udziału w krajowym rynku detalicznym przed upływem okresu objętego strategią
- rozwój sieci stacji oraz intensyfikację sprzedaży w istniejącej sieci

Pozostałe produkty naftowe

W grupie olejów smarowych celem jest utrzymanie pozycji lidera na rynku krajowym, a w innych grupach produktów optymalizacja efektu ekonomicznego poprzez wykorzystanie zasobów i uwarunkowań rynkowych.

Optymalizacja łańcucha dostaw

W celu maksymalizacji marży zintegrowanej Grupa Kapitałowa LOTOS skoncentruje się na optymalnym wykorzystaniu aktywów oraz koordynacji działań w kluczowych obszarach łańcucha dostaw: planowaniu, zaopatrzeniu, produkcji oraz dystrybucji.

Zaopatrzenie w ropę naftową

Grupa Kapitałowa LOTOS dzięki rozbudowanym zdolnościom przerobowym będzie kontynuować politykę dywersyfikacji kierunków i źródeł dostaw ropy poprzez:

- utrzymanie dostępności do źródeł zaopatrzenia w ropę dostarczaną transportem rurociągowym i morskim
- elastyczny dobór gatunków i kierunków dostaw ropy naftowej w celu maksymalizacji marży zintegrowanej
- zwiększenie aktywności na międzynarodowym rynku ropy naftowej
- zwiększenie roli własnego wydobycia w zaopatrzeniu w ropę



Strategia
działalności operacyjnej



STRATEGIA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ

W obszarze działalności operacyjnej Grupa Kapitałowa LOTOS koncentruje się na efektywnym wykorzystaniu rozbudowanych mocy przerobowych rafinerii, dalszym zwiększeniu stopnia konwersji oraz na optymalnym wykorzystaniu efektu synergii między przemysłem rafineryjnym a branżą energetyczną.

Cele strategiczne:

- osiągnięcie najlepszych światowych standardów produkcyjnych oraz utrzymanie wysokiej konkurencyjności wśród rafinerii europejskich
- optymalne wykorzystanie aktywów posiadanych oraz aktywów obejmowanych w wyniku działań rozwojowych
- zapewnienie bezpiecznej i stabilnej pracy instalacji produkcyjnych i pomocniczych mierzonej dostępnością minimum 98% w ciągu roku
- zwiększenie stopnia konwersji i pogłębienie przerobu surowca

W celu spełnienia stale rosnących wymagań środowiskowych przyjmuje się proekologiczne kryteria rozwoju, najlepsze dostępne techniki w połączeniu z rozwiązaniami o niskiej emisyjności oraz wysokiej efektywności procesów produkcyjnych. Dotyczy to zarówno samego procesu technologicznego, jak i jego efektów w postaci strumieni produktów przyjaznych dla środowiska.

Poziom bezpieczeństwa realizacji powyższych zadań zostanie potwierdzony wskaźnikami plasującymi Grupę LOTOS w gronie najbezpieczniejszych rafinerii europejskich.



Strategia
finansowa

STRATEGIA FINANSOWA

Strategia finansowa zakłada zmniejszenie wielkości zadłużenia i osiągnięcie wskaźnika relacji długu do kapitału własnego na pożądanym poziomie, nieprzekraczającym 0,4 na koniec okresu objętego strategią.

Cele strategiczne w zakresie rentowności na koniec okresu objętego strategią:

- marża EBITDA $\geq 9\%$
- stopa zwrotu z kapitału zaangażowanego $\geq 12\%$

Wypłaty dywidendy z zysków lat objętych strategią podporządkowane zostaną optymalizacji struktury finansowania Grupy Kapitałowej LOTOS. Zakłada się wypłatę dywidendy na poziomie do 30% zysku netto.



KIERUNKI ROZWOJU DO ROKU 2020

Działania związane z dalszym rozwojem będą koncentrować się na zwiększaniu wartości Grupy Kapitałowej LOTOS. Kluczowym będzie rozwój segmentu poszukiwawczo-wydobywczego oraz umocnienie pozycji rynkowej. Wdrażane procesy technologiczne i rozwiązania techniczne będą charakteryzowały się najwyższym poziomem innowacyjności.

Główne kierunki działań:

- dalsza optymalizacja modelu zarządzania w celu osiągnięcia najwyższej efektywności
- dysponowanie w roku 2020 wydobywalnymi, potwierdzonymi zasobami węglowodorów na poziomie około 330 mln boe
- zwiększenie wydobycia do około 100 tys. boe/dzień (ekwiwalent 5 mln ton ropy rocznie)
- utrzymanie minimum 30% udziału w krajowym rynku paliw
- utrzymanie sprzedaży przewyższającej o 15% potencjał produkcyjny paliw w rafinerii Grupy LOTOS
- utrzymanie minimum 10% udziału w krajowym rynku detalicznym
- dalsza poprawa efektywności ekonomicznej przerobu surowca zapewniająca pełne wykorzystanie posiadanych aktywów
- dążenie do optymalizacji gospodarki energetycznej rafinerii poprzez rozszerzenie powiązań z innymi systemami energetycznymi

Grupa Kapitałowa LOTOS podąża za innowacyjnymi rozwiązaniami, wynikającymi z nowych trendów w polityce energetycznej Europy. Efektem tego podejścia jest uczestnictwo Grupy LOTOS w instytucjach i organizacjach międzynarodowych, których celem jest wzmocnienie bezpieczeństwa w sektorze energii krajów Europy Środkowo-Wschodniej.



Strategia
zarządzania korporacją

STRATEGIA ZARZĄDZANIA KORPORACJĄ

W obszarze korporacyjnym priorytetem jest wdrażanie najwyższych standardów ładu korporacyjnego, co przyczynia się do umacniania transparentności Spółki, poprawy jakości komunikacji z inwestorami oraz wzmocnienia ochrony praw akcjonariuszy.

Ład korporacyjny

Grupa LOTOS traktuje zasady ładu korporacyjnego oraz społecznej odpowiedzialności jako filary korporacyjnego systemu wartości i zachowań.

Dążeniem Spółki jest wdrażanie najwyższych standardów ładu korporacyjnego. Grupa LOTOS wdraża rekomendacje zawarte w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” przyjętym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

Budowa wizerunku i silnej marki LOTOS

Strategia marki korporacyjnej pełni nadrzędną rolę wobec strategii marek produktowych.

Celem strategicznym jest wzrost wartości marki LOTOS poprzez budowę wizerunku:

- marki opartej na kluczowych wartościach: nowoczesność, rozwój, partnerstwo
- marki działającej w skali międzynarodowej
- marki wysokiej jakości produktów
- marki odpowiedzialnej społecznie

Społeczna odpowiedzialność

Grupa LOTOS traktuje społeczną odpowiedzialność jako filozofię zarządzania i doskonalenia organizacji. Celem strategii społecznej odpowiedzialności jest aktywne, systemowe podejście do problemów w społecznym otoczeniu Spółki oraz powiązanie celów biznesowych z kwestiami społecznymi i środowiskowymi.

Odpowiedzialność wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego przejawia się prowadzeniem działalności w sposób niedopuszczający do degradacji kapitału przyrodniczego i społecznego. Grupa LOTOS poczuwa się do odpowiedzialności za swoje produkty wobec państwa, rynku, partnerów, klientów i pracowników.



Zintegrowany System Zarządzania

Zintegrowany System Zarządzania stanowi podstawę systemu zarządzania i jest narzędziem do doskonalenia skuteczności i efektywności funkcjonowania całej organizacji.

System zapewnia skuteczne i efektywne zarządzanie poprzez jednoznaczne określenie zadań, kompetencji i odpowiedzialności pracowników, udokumentowane zarządzanie posiadanymi zasobami, ciągłe doskonalenie prowadzonych działań.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Podstawowe założenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi to traktowanie pracowników jako najważniejszego kapitału firmy. Celem polityki personalnej Grupy Kapitałowej LOTOS jest:

- ciągła poprawa efektywności pracy oraz maksymalne wykorzystanie umiejętności i wiedzy pracowników
- doskonalenie systemów motywacyjnych wykorzystujących narzędzia oparte o instrumenty rynku kapitałowego, bazujące na wartości akcji
- budowanie kompetencji odpowiadających przyjętej strategii rozwoju
- budowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej

Zarządzanie aktywami

Celem zarządzania aktywami jest podnoszenie efektywności wykorzystania majątku Grupy Kapitałowej LOTOS poprzez:

- koncentrację aktywności na działalności podstawowej
- optymalizację portfela posiadanych aktywów z możliwością sprzedaży aktywów niezwiązanych z działalnością podstawową
- optymalną alokację posiadanych aktywów
- dynamiczne kształtowanie struktury własnościowej i organizacyjnej dla podnoszenia efektywności ekonomicznej
- doskonalenie korporacyjnego systemu nadzoru
- pełny nadzór i koordynację projektów rozwojowych i inwestycyjnych

Kontroling

System kontrolingu zapewnia bieżący monitoring realizacji celów strategicznych Grupy Kapitałowej LOTOS, wysoką jakość procesów planowania, wsparcie dla decyzji operacyjnych oraz odpowiednie reagowanie na zagrożenia.

Rozwijany będzie system prognozowania krótkoterminowego w systemie kroczącym oraz zostanie wdrożony proces planowania średnioterminowego. Narzędzia kontrolingowe będą wykorzystywane w systemach motywacyjnych oraz w procesie zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem

Celem systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym jest identyfikacja zagrożeń dla realizacji celów strategicznych oraz zapewnienie wczesnego reagowania na występujące zagrożenia, ich uniknięcie lub zmniejszenie skutków poprzez opracowanie planów reagowania w przypadku materializacji ryzyk.

Informatyczne wsparcie procesów biznesowych

Celem działań w zakresie rozwoju systemów informatycznych jest wdrażanie nowoczesnych, wydajnych oraz bezpiecznych narzędzi wspierających zarządzanie.



Bezpieczeństwo pracy

Celem podejmowanych działań jest utrzymanie wskaźników wypadkowości w rafinerii Grupy LOTOS na poziomie najlepszych rafinerii europejskich poprzez zachowanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa, minimalizowanie występujących zagrożeń i obniżanie wypadkowości.

Zintegrowany System Bezpieczeństwa

Znaczenie Grupy Kapitałowej LOTOS dla bezpieczeństwa energetycznego kraju wymaga działań zapewniających bezpieczne jej funkcjonowanie. W tym celu wdrażany jest Zintegrowany System Bezpieczeństwa oparty na najlepszych standardach i obejmujący bezpieczeństwo osób, procesów biznesowych, majątku oraz informacji.



Bezpieczeństwo energetyczne Polski
i Europy Środkowo-Wschodniej

BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE POLSKI I EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Grupa Kapitałowa LOTOS zamierza zwiększać swoją rolę w umacnianiu bezpieczeństwa energetycznego Polski poprzez intensyfikację działań związanych ze wzrostem wydobycia węglowodorów, zwiększeniem konwersji przerobu ropy oraz poprawą bilansu paliwowego kraju i wykorzystaniem efektu synergii między przemysłem rafineryjnym a branżą energetyczną.

Grupa Kapitałowa LOTOS będzie inicjować prace i współpracować na arenie krajowej i międzynarodowej w zakresie integracji sektora energii w ramach wspólnej polityki Unii Europejskiej związanej z zapewnieniem bezpieczeństwa w tym sektorze.

Na zwiększenie poziomu bezpieczeństwa energetycznego Polski wpłynie realizowana rozbudowa aktywów logistycznych związanych z dystrybucją produktów.

Kierując się zasadą dywersyfikacji ryzyka, w obszarze zainteresowania Grupy Kapitałowej LOTOS będą złoża w rejonach umiarkowanego ryzyka i na zróżnicowanych etapach zagospodarowania.

Strategia Grupy Kapitałowej LOTOS ukierunkowana jest na dynamiczny rozwój segmentu poszukiwawczo-wydobywczego i w pełni wpisuje się w politykę jej aktywnego udziału w budowie bezpieczeństwa energetycznego Polski.

