



# **Strategia budowy własnej wartości PKN ORLEN**

***Igor Chalupec, Prezes Zarządu***  
***Luty 2005***

# Nasza misja

---

***„Dążąc do uzyskania pozycji regionalnego lidera, chcemy zapewnić naszym akcjonariuszom długofalowy wzrost wartości firmy poprzez oferowanie naszym klientom najwyższej jakości produktów i usług.***

***Jako firma transparentna, wszelkie działania realizujemy z zachowaniem zasad ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności biznesu, troszcząc się o rozwój naszych pracowników i dbając o środowisko naturalne”***



# Cele strategiczne

Obszary wzrostu		Kluczowe cele finansowe (2009 r.) <sup>1</sup>	
Organiczny	Poprawa efektywności i inwestycje	<ul style="list-style-type: none"><li>• EBITDA<sup>2,6</sup></li><li>• ROACE<sup>2</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 6 mld PLN</li><li>17,5%</li></ul>
	Wzmocnienie działalności podstawowej na rynkach macierzystych	<ul style="list-style-type: none"><li>• CAPEX (średnia 2005-09)<sup>3,4,5</sup></li><li>• Dźwignia finansowa<sup>7</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1,7 mld PLN</li><li>30-40%</li></ul>
Nieorganiczny	Monitorowanie możliwości rozwoju w nowych obszarach i rynkach	<ul style="list-style-type: none"><li>• Polityka dywidendy (wskaźnik wypłaty dywidendy)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>30%</li></ul>

<sup>1</sup> Dotyczy Grupy Kapitałowej PKN ORLEN, w całej prezentacji dane finansowe podane są wg MSSF, o ile nie wskazano inaczej

<sup>2</sup> Założenia odnośnie otoczenia zewnętrznego w 2009 r.: cena ropy Brent USD 29,6/bbl, dyferencjał Brent-Ural USD 2,95/bbl, marża rafineryjna Rotterdam USD 4,46/bbl, PLN/EUR 4,10; PLN/USD 3,38; szersze przedstawienie założeń na slajdzie 8

<sup>3</sup> Amortyzacja (średnioroczna 2005-09) 1,7 mld PLN

<sup>4</sup> Dla PKN ORLEN (spółka dominująca) CAPEX oraz amortyzacja (średnioroczna 2005-09) na poziomie ok. 0,9 mld PLN

<sup>5</sup> Dodatkowe wydatki inwestycyjne mogą wynieść do 2,75 mld PLN

<sup>6</sup> Przy makroekonomicznych założeniach z 2004 r. docelowa wartość to ok. 7,9 mld PLN

<sup>7</sup> Wskaźnik zadłużenie długoterminowe/EBITDA w zakresie przedziału 2,5-3,5x

# Agenda

---

- **Wstęp**
- **Tworzenie wartości poprzez poprawę efektywności i inwestycje**
- **Tworzenie wartości poprzez wzmocnienie działalności podstawowej na rynkach macierzystych**
- **Monitorowanie możliwości rozwoju na nowych obszarach i rynkach**
- **Wnioski i docelowe wskaźniki finansowe**

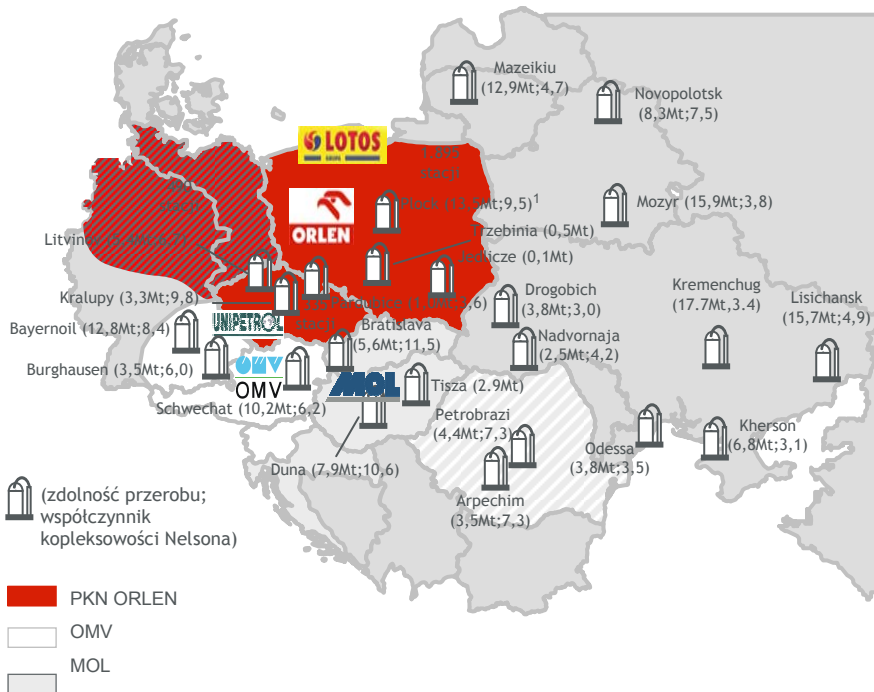
## Załącznik

- Informacja o wdrożonych działaniach nowego Zarządu
- Pozostałe



**PKN ORLEN jest firmą regionalną będącą liderem na krajowym rynku paliw**

## Region



## Silne strony PKN ORLEN

- **Polycja lidera w Polsce na detalicznym (28,6%<sup>1</sup>) i hurtowym rynku paliw**
- **Duża, nowoczesna rafineria w Płocku**
  - **Zdolność przerobu ropy 17,8 mln ton rocznie (DRW), zdolność głębokiego przerobu 13,5 mln ton rocznie, wskaźnik kompleksowości Nelsona 9,5<sup>2</sup>**
  - **Wykorzystanie mocy przerobowych 96% (prognoza na 2005 r)<sup>3</sup>**
  - **Zintegrowana z działalnością petrochemiczną**
  - **Możliwość przerobu ciężkiej/kwaśnej ropy naftowej (np. Ural) zgodnie z normami UE 2005**
  - **Wysoki uzysk produktów białych (79,7%)**
- **Przewaga konkurencyjna w logistyce**
- **Premia lądowa**
- **Relatywnie tanie dostawy ropy**
- **Obecność na rynkach o dużym potencjale wzrostu (Polska i Rep. Czeska<sup>4</sup>)**
- **Silna znajomość marki**

<sup>1</sup> Obliczone jako udział w sprzedaży detalicznej PKN ORLEN w całkowitej sprzedaży detalicznej paliw, gdzie całkowitą sprzedaż detaliczną wyliczono jako 75% całkowitej konsumpcji ON i 100% benzyn i LPG

<sup>2</sup> W oparciu o wyliczenia PKN ORLEN

<sup>3</sup> Szacunkowy poziom wykorzystania możliwości głębokiego przerobu ropy

<sup>4</sup> Transakcja nabycia Unipetrol w toku, uzależniona od zgody Komisji Europejskiej

# Szanse PKN ORLEN

---

- **Odpolitycznienie przedsiębiorstwa poprzez wdrożenie przejrzystych zasad ładu korporacyjnego oraz polityki zarządzania kadrami opartej na merytorycznych przesłankach**
- **Dalsza poprawa efektywności poprzez kontynuację programu zarządzania wartością (VBM) oraz programy redukcji kosztów**
- **Integracja Unipetrolu i realizacja synergii<sup>1</sup>**
- **Dogodna pozycja do dalszej ekspansji w Rep. Czeskiej<sup>1</sup>**
- **Rozwój w sektorze petrochemicznym**
- **Wzmocnienie potencjału finansowego po zbyciu akcji Polkomtela i innych aktywów działalności pozapodstawowej**
- **Tworzenie wartości poprzez wybrane działania w obszarze fuzji i przejęć**

<sup>1</sup> Transakcja nabycia Unipetrol w toku, uzależniona od zgody Komisji Europejskiej

# Główne wyzwania PKN ORLEN

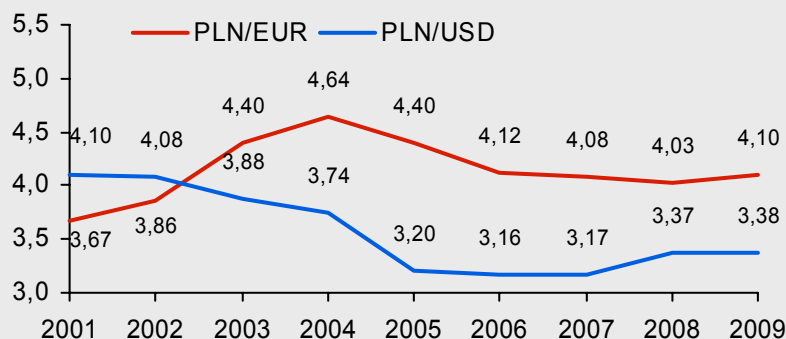
Wyzwania	Działania PKN ORLEN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Skuteczna integracja Unipetrol i realizacja synergii<sup>1</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Silny zespół z konkretnym planem działania przygotowanym do wdrożenia w momencie uzyskania zgody Komisji Europejskiej</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Odwrócenie trendu malejącego udziału w rynku detalicznym</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Restrukturyzacja sieci detalicznej i zarządzania sprzedażą</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wrażliwość marż rafineryjnych na rodzaj przetwarzanej ropy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorowanie możliwości ekspansji w sektorze wydobywania (upstream)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optymalizacja portfela aktywów chemicznych</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dalsze inwestycje w projekty petrochemiczne o wysokim potencjale wzrostu, w oparciu o przewagi konkurencyjne</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zyskowność silnie uzależniona od premii lądowej oraz przewagi konkurencyjnej w obszarze logistyki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontynuacja inwestycji w infrastrukturę logistyczną</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprzedaż akcji Polkomtela</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umowa z krajowymi akcjonariuszami Polkomtela mająca na celu dezinvestycję poprzez IPO</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozwój nowych, przyjaznych środowisku oraz energooszczędnych technologii</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pełne zaangażowanie w celu spełnienia wszystkich norm ochrony środowiska i inwestycje w rozwój energooszczędnych technologii</li></ul>

**Rozwój lub marginalizacja - programy inwestycyjne w przedsięwzięcia o wysokiej stopie zwrotu oraz wybrane transakcje nabycia**

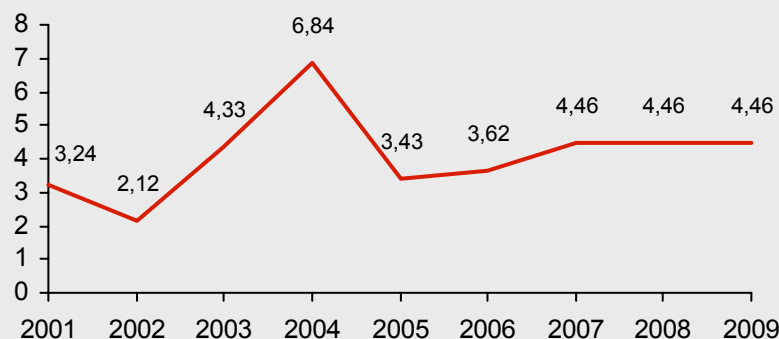
<sup>1</sup> Transakcja nabycia Unipetrol w toku, uzależniona od zgody Komisji Europejskiej

# Założenia makroekonomiczne PKN ORLEN

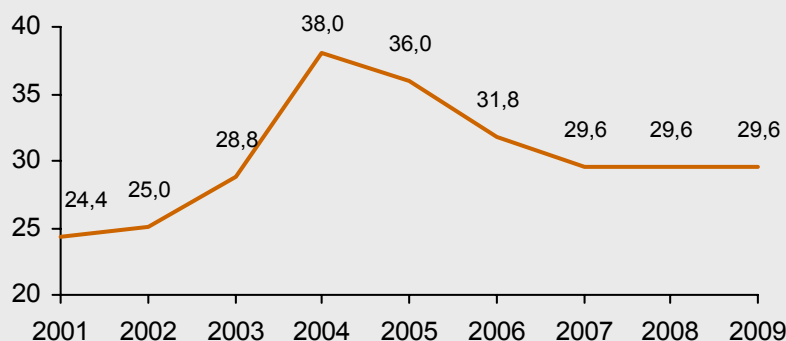
## Kursy wymiany<sup>1</sup>



## Marża rafineryjna (USD/bbl)<sup>2</sup>



## Ropa naftowa Brent (USD/bbl)<sup>3</sup>



## Dyferencjał Brent/Ural (USD/bbl)<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Średnia z prognoz 4 banków

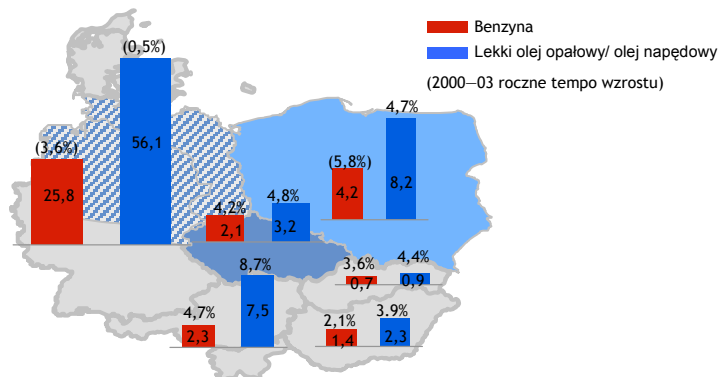
<sup>2</sup> Prognoza PKN ORLEN

<sup>3</sup> Obliczenia własne na podstawie zewnętrznych prognoz

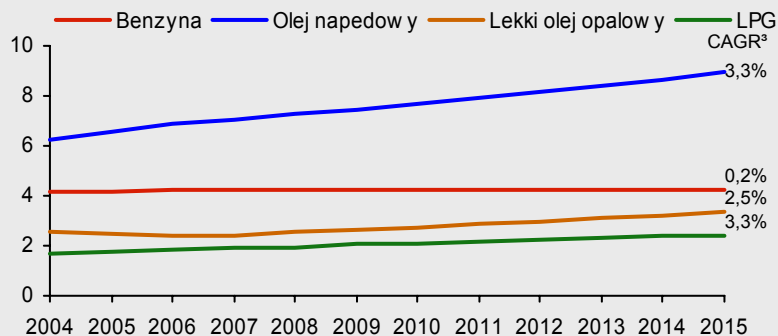


# Rafinerie Europy Środkowej przystosowują się do przesunięcia struktury popytu w stronę średnich destylatów i wzrostu konsumpcji produktów petrochemicznych

## Konsumpcja paliw (mln ton 2003 r.)

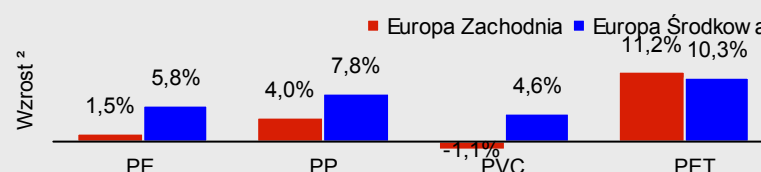
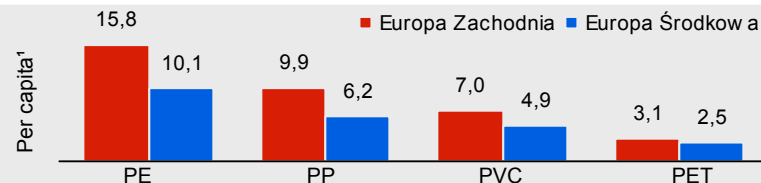


## Prognoza polskiego rynku paliw

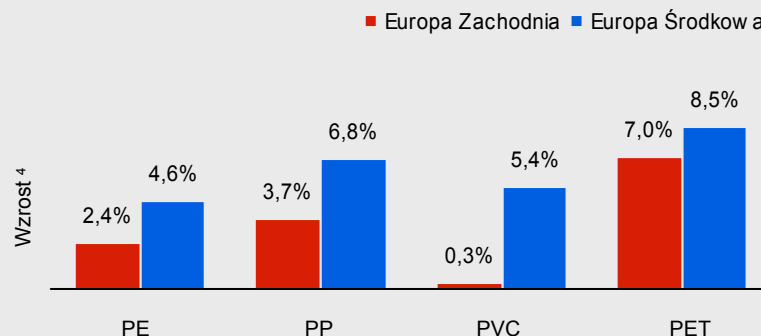


**PKN ORLEN przystosowuje się do powyższych trendów i koncentruje się na inwestycjach w średnie destylaty i produkty petrochemiczne**

## Konsumpcja produktów petrochemicznych i tworzyw sztucznych



## Prognoza rynku petrochemicznego i tworzyw sztucznych



Źródło: International Energy Agency, CMAI, Nafta Polska

<sup>1</sup> W tonach w przeliczeniu na 1.000 osób; dane na 2003 r.

<sup>2</sup> 2000–2003 CAGR (składana stopa wzrostu) popytu

<sup>3</sup> 2004–2015 CAGR

<sup>4</sup> 2003–2009 CAGR

# Strategiczne działania

		Strategia	
Poprawa efektywności inwestycji	Efektywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poprawa efektywności jako priorytet</li> </ul>	Organiczny
	Inwestycje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacji inwestycji o wysokich stopach zwrotu celem wzmocnienia pozycji w kluczowych elementach łańcucha wartości (detal, petrochemia)</li> </ul>	
Wzmocnienie działalności podstawowej na rynkach macierzystych	Produkcja, hurt i logistyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alokacja kapitału w wybrane transakcje celem utrzymania przewagi konkurencyjnej</li> </ul>	Nieorganiczny
	Detal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alokacja kapitału w wybrane transakcje wzmacniające pozycję w detalu</li> </ul>	
	Petrochemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój działalności petrochemicznej</li> </ul>	
	Sprzedaż aktywów	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przegląd portfela i sprzedaż aktywów działalności pozapodstawowej</li> </ul>	
Monitorowanie możliwości rozwoju na nowych rynkach	Nowe rynki w Regionie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorowanie rynku w poszukiwaniu dostępnych możliwości</li> </ul>	Nieorganiczny
	Wydobycie ropy i gazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozważenie opcji strategicznych i określenie ewentualnych kierunków rozwoju</li> </ul>	

# Kluczowe działania: poprawa efektywności i inwestycje

## Kontynuacja programu obniżania kosztów, z naciskiem na optymalizację kosztów na całej długości łańcucha dostaw

- Determinacja w realizacji obecnego planu trwałej obniżki kosztów o 800 mln PLN do końca 2005 r.
- Przygotowania do uruchomienia nowego programu ukierunkowanego na dalszą obniżkę kosztów
  - Centralizacja zakupów
  - Optymalizacja marż
  - Program poprawy efektywności aktywów produkcyjnych
  - Obniżenie kosztów funkcjonowania sieci detalicznej
  - Wprowadzenie centrów usług dla Grupy Kapitałowej

## Restrukturyzacja Grupy Kapitałowej i wdrożenie zarządzania segmentowego

- Sprzedaż aktywów działalności pozapodstawowej
- Przejrzysta struktura korporacyjna

## Restrukturyzacja i optymalizacja sieci detalicznej do 2009 r

- Odwrócenie obecnego trendu i osiągnięcie minimum 30% udziału w rynku
- Dalsze zwiększanie udziału w rynku poprzez realizację transakcji fuzji i przejęć
- Wzrost udziału marży na produktach pozapaliwowych w marży detalicznej ogółem o 10 pkt. proc. poprzez zarządzanie kategoriami produktów, centralizację zakupów i kontrolę cen
- Reorganizacja pionu sprzedaży detalicznej
- Zwiększenie średniej rocznej sprzedaży na stację o 5% CAGR

## Inne działania

- Wdrożenie systemu zarządzania wartością, skoncentrowanego na tworzeniu wartości dla akcjonariuszy, jak również wprowadzenie systemu motywacyjnego powiązanego z osiąganymi wynikami (MBO)
- Ostre kryteria oceny nowych inwestycji

# Program inwestycyjny ukierunkowany na zabezpieczenie i stymulację wzrostu organicznego

## Produkcja, hurt i logistyka

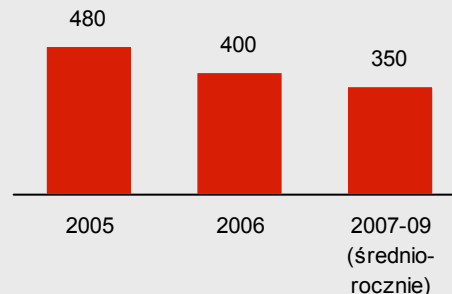
mln PLN



- Środki przeznaczone głównie na utrzymanie bazy aktywów i poprawę efektywności
- Nakłady koncentrujące się na wymianie niezbędnych urządzeń oraz instalacji urządzeń nowej generacji wszędzie tam, gdzie istnieje możliwość poprawy efektywności
- Nakłady zapewniające zgodność z przepisami w zakresie ochrony środowiska

## Detal

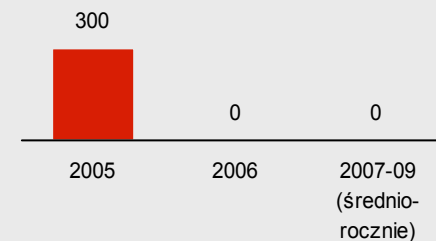
mln PLN



- Konieczność poniesienia nakładów kapitałowych na optymalizację i restrukturyzację sieci, np.:
  - utrzymanie sieci
  - budowa nowych stacji, rebranding i modernizacja
  - wdrożenie nowych strategii produktowych

## Petrochemia

mln PLN

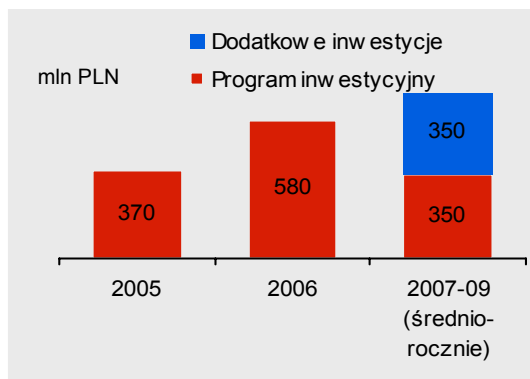


- Zakończenie rozbudowy instalacji Olefin II

Uwaga: Nie obejmuje nakładów kapitałowych na gotowe dobra inwestycyjne i pozostałych dla PKN Orlen oraz nakładów Unipetrol, Orlen Deutschland i jednostek zależnych od PKN ORLEN

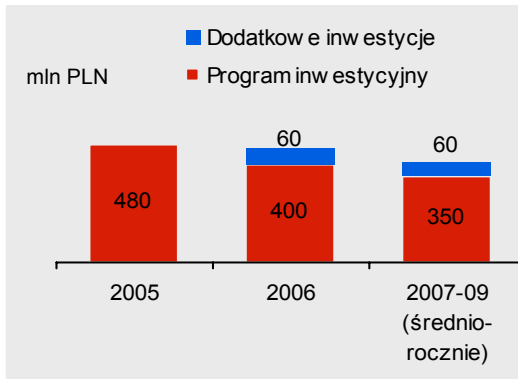
# Potencjalne dodatkowe możliwości wzrostu

## Produkcja, hurt i logistyka



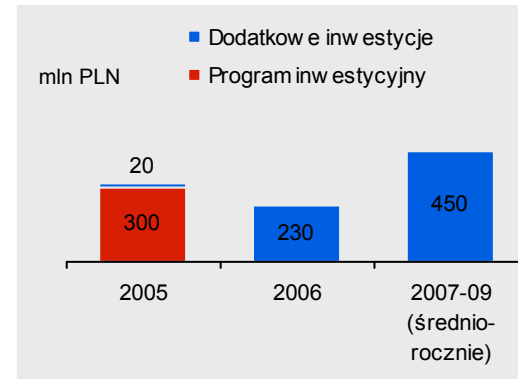
- Uzysk średnich destylatów oraz poprawa jakości z myślą o zaspokojeniu rosnącego popytu i stymulacji eksportu w celu wykorzystania możliwości wzrostu na rynkach w krajach sąsiednich
- Wzrost wolumenu benzyn, jako surowca niezbędnego do produkcji olefin

## Detal



- Dodatkowe nakłady na nabywanie stacji / sieci, w zależności od dostępności aktywów i kosztów

## Petrochemia



- Rozbudowa instalacji paraksyleny i PTA
- Wsąd komplementarny (dzięki paraksylenowi) z procesem produkcji paliw
- Rynek o silnym potencjale wzrostu (w Polsce i Regionie); korzystna lokalizacja odbiorców z punktu widzenia logistyki dostaw
- W przyszłości możliwość rozszerzenia produkcji o glikol monoetylowy (MEG)

Uwaga: Nie obejmuje nakładów kapitałowych na gotowe dobra inwestycyjne i pozostałych dla PKN Orlen oraz nakładów na Unipetrol, Orlen Deutschland i jednostek zależnych od PKN ORLEN

# Wzmocnienie działalności podstawowej na rynkach macierzystych

Segment	Obszar	Strategia
Produkcja, hurt i logistyka	Polska	Wzmocnienie logistyki jako kluczowego elementu przewagi konkurencyjnej Potencjalny udział w prywatyzacji Grupy Lotos i PGNiG
	Rep. Czeska <sup>1</sup>	Wzmocnienie wpływu na Ceska Rafinerska jako kluczowe aktywo Rozważenie nabycia dodatkowych aktywów logistycznych celem wzmocnienia pozycji
Detal	Polska	Kontynuowanie inwestycji celem optymalizacji sieci oraz zwiększenia sprzedaży paliw na stację
	Rep. Czeska <sup>1</sup>	Wykorzystanie pozycji w produkcji poprzez zwiększanie skali działania w segmencie detalicznym
Petrochemia	BOP	Obecna współpraca z Basell umożliwia udział w silnym wzroście rynku polimerów
	Chemopetrol <sup>1</sup>	Zachowanie i integracja działalności petrochemicznej Możliwość zintegrowania produkcji polimerów z BOP
Pozostałe	Polkomtel	Realizacja dezinvestycji w ramach uzgodnionego planu działania
	Pozostałe	Kontynuacja uproszczenia Grupy Kapitałowej poprzez sprzedaż aktywów z działalności pozapodstawowej

<sup>1</sup> Transakcja nabycia Unipetrol w toku, uzależniona od zgody Komisji Europejskiej

# Monitorowanie możliwości rozwoju na nowych rynkach

## Podejście do rozwoju w Regionie

- Koncentracja na rynkach o znacznym potencjale wzrostu
- Monitorowanie pod kątem pojawienia się nowych możliwości / istotnych zmian
- Ograniczony wachlarz inwestycji o charakterze defensywnym
- Poszukiwanie możliwości nabycia aktywów po atrakcyjnej cenie

## Ostre kryteria oceny inwestycji

- Wszystkie inwestycje powinny zapewniać docelowy ROACE w długim okresie
- Szczegółowe scenariusze makroekonomiczne celem zapewnienia porównywalności pomiędzy różnymi projektami
- Dokładna analiza wrażliwości w celu oszacowania przyszłej rentowności przy różnych założeniach makroekonomicznych



# Orlen Deutschland będzie rozwijany w celu osiągnięcia masy krytycznej lub rozważona zostanie sprzedaż aktywów

## Orlen Deutschland: informacje ogólne

- 494 stacji paliw nabytych w północnych Niemczech w 2003 r.
- Wdrożenie strategii dwóch marek
  - Marka premium (Orlen) / marka dyskontowa (Star)
  - Program zmiany marek (100 stacji miesięcznie) zrealizowano w terminie i poniżej budżetowanych kosztów
- Szacowany udział w rynku w północnych Niemczech ok. 7% i 3% w całości rynku niemieckiego
- Umowy SWAP produktów z producentami zagranicznymi
- Kluczowe wyzwania operacyjne
  - Wyjątkowo konkurencyjny rynek
  - Orlen Deutschland nie posiada masy krytycznej zapewniającej osiągnięcie optymalnej efektywności
- Pierwotnie zaplanowane cele nie są osiągnięte

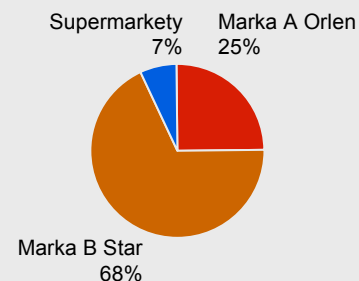
Uwaga: rynek w procesie analizy; status rynku macierzystego do osiągnięcia pod warunkiem nabycia kolejnych stacji

## Opcje strategiczne dla Orlen Deutschland

Opcja	Uwarunkowania
Powiększenie sieci	Możliwość osiągnięcia masy krytycznej i poprawy efektywności operacyjnej przed końcem 2007 r.
Sprzedaż Orlen Deutschland	W wypadku, gdy strategia wzrostu okaże się niewykonalna Zgodne z ostrzejszym, opartym na rentowności podejściem do efektywności Grupy Kapitałowej stosowanej przez PKN ORLEN

## Sieć detaliczna Orlen Deutschland

### Marka





# Monitorowanie możliwości ostrożnego rozwoju w obszarze poszukiwań i wydobywania (upstream)

## Podejście PKN ORLEN

- PKN ORLEN stosuje trzy kryteria oceny potencjalnego rozwoju w obszarze poszukiwań i wydobywania

- Ostrzejsze niż średnia sektorowa kryteria oceny rentowności inwestycji
- Inwestycja pozwala zabezpieczyć dostęp do zaopatrzenia w ropę i/lub pomaga odnieść korzyść z tytułu wzrostu zysków w warunkach wysokich cen ropy
- Inwestycja pozwala ograniczyć ryzyko związane z wahaniami poziomu dyferencjału Brent/Ural

Koncentracja na bezpieczeństwie dostaw

Koncentracja na inwestycjach

## Wdrożenie

### Jak

- Samodzielna realizacja strategii oferuje największy potencjał budowy wartości, ale wymaga dodatkowych nakładów
  - Wymaga zatrudnienia lub zaangażowania ekspertów
- Realizacja strategii z partnerem
  - Z dostępem do złóż rosyjskich
  - Z polskimi partnerami (Nafta Polska, Grupa Lotos, PGNiG)
  - Z największymi spółkami naftowymi
- Poszukiwania ropy mogą oferować maksymalny wzrost wartości (jednakże przy powiększonym ryzyku)
- Akwizycja istniejących aktywów może oferować niższe ryzyko ale być bardziej kosztowna

### Gdzie

- Złóża rosyjskie
- Złóża w Afryce Północnej
- Złóża w regionie Kaspijskim
- Złóża na Bliskim Wschodzie
- Złóża w basenie Morza Północnego

# Partnerstwo strategiczne i konsolidacja regionalna

---

- Partner strategiczny w postaci jednego z wiodących międzynarodowych koncernów naftowych mógłby wnieść nowe aktywa i umiejętności
  - Sieć stacji paliw na rynku europejskim
  - Aktywa wydobywcze w atrakcyjnych regionach
  - Wiedzę potrzebną do prowadzenia działalności wydobywczej
- PKN ORLEN oceni możliwości powiązań z porównywalnymi spółkami w Regionie pod kątem:
  - Skłonności akcjonariuszy do oddania kontroli
  - Równej pozycji partnerów
  - Możliwości realizacji efektów synergii
- Z chwilą realizacji celów strategii lub w celu przyspieszenia jej realizacji możliwe będzie zawarcie partnerstwa strategicznego lub przeprowadzenie konsolidacji regionalnej



# Wnioski i cele

## Wnioski

- Strategia ukierunkowana na organiczne budowanie wartości
  - Koncentracja na poprawie efektywności i inwestycjach w projekty o wysokiej stopie zwrotu
- Wzmocnienie pozycji w działalności podstawowej na rynkach macierzystych poprzez transakcje nabycia komplementarnych aktywów
  - Wszystkie transakcje nabycia pod warunkiem spełnienia ostrych kryteriów oceny inwestycji
- Realizowanie możliwości rozwoju na nowych rynkach i nowych obszarach biznesowych
- Z chwilą realizacji celów strategii lub w celu przyspieszenia jej realizacji możliwe będzie zawarcie partnerstwa strategicznego lub przeprowadzenie konsolidacji regionalnej

## Kluczowe cele finansowe (2009 r.)<sup>1</sup>

- |   |             |
|---|-------------|
| • EBITDA <sup>2,6</sup>                           | > 6 mld PLN |
| • ROACE <sup>2</sup>                              | 17,5%       |
| • CAPEX (średnia 2005-09) <sup>3,4,5</sup>        | 1,7 mld PLN |
| • Dźwignia finansowa <sup>7</sup>                 | 30-40%      |
| • Polityka dywidendy (wskaźnik wypłaty dywidendy) | 30%         |

<sup>1</sup> Dotyczy Grupy Kapitałowej PKN ORLEN

<sup>2</sup> Założenia odnośnie otoczenia zewnętrznego w 2009 r.: cena ropy Brent USD 29,6/bbl, dyferencjał Brent-Ural USD 2,95/bbl, marża rafineryjna Rotterdam USD 4,46/bbl, PLN/EUR 4,10; PLN/USD 3,38; szersze przedstawienie założeń na slajdzie 8

<sup>3</sup> Amortyzacja (średnioroczna 2005-09) 1,7 mld PLN

<sup>4</sup> Dla PKN ORLEN (spółka dominująca) CAPEX oraz amortyzacja (średnioroczna 2005-09) na poziomie ok. 0,9 mld PLN, nie obejmuje nakładów kapitałowych na gotowe dobra inwestycyjne i pozostałych dla PKN Orlen

<sup>5</sup> Dodatkowe wydatki inwestycyjne mogą wynieść do 2,75 mld PLN

<sup>6</sup> Przy makroekonomicznych założeniach z 2004 r. docelowa wartość to ok. 7,9 mld PLN

<sup>7</sup> Wskaźnik zadłużenie długoterminowe/EBITDA w zakresie przedziału 2,5-3,5x

# Agenda

---

- Wstęp
- Tworzenie wartości poprzez poprawę efektywności i inwestycje
- Tworzenie wartości poprzez wzmocnienie działalności podstawowej na rynkach macierzystych
- Monitorowanie możliwości rozwoju na nowych obszarach i rynkach
- Wnioski i docelowe wskaźniki finansowe

## Załącznik

- **Informacja o wdrożonych działaniach nowego Zarządu**
- **Pozostałe**



# Zarząd PKN ORLEN

Struktura organizacyjna odzwierciedla przyjęte założenia zarządzania liniami biznesowymi



**Igor Chalupec**  
**Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny**  
Strategia i zarządzanie Koncernem



**W. Heydel**  
**Wiceprezes Zarządu**  
**ds. Sprzedaży**  
**Detalicznej**

Sieć sprzedaży  
detalicznej



**A. Macenowicz**  
**Wiceprezes Zarządu**  
**ds. Zarządzania**  
**Kadrami i**  
**Administracji**

Polityka  
kadrowa i  
wdrożenie  
nowoczesnego  
systemu  
zarządzania



**J. Maciejewicz**  
**Wiceprezes Zarządu**  
**ds. Zarządzania**  
**Kosztami i**  
**Informatyki**

Zarządzanie  
kosztami,  
polityka zakupów  
i systemy  
informatyczne,  
obszar *upstream*



**C. Smorszczewski**  
**Wiceprezes Zarządu**  
**ds. Inwestycji**  
**Kapitałowych i**  
**Grupy Kapitałowej**

Inwestycje i  
dezinwestycje  
kapitałowe,  
restrukturyzacja  
Grupy Kapitałowej  
oraz integracja z  
Unipetrol



**P. Szymański**  
**Członek**  
**Zarządu ds.**  
**Finansowych**

Polityka  
finansowa i  
zarządzanie  
ryzykami



**J. Wiśniewski**  
**Wiceprezes Zarządu**  
**ds. Operacyjnych**

Produkcja,  
sprzedaż hurtowa  
i logistyka

# Nowy Zarząd w pierwszym okresie funkcjonowania zainicjował i wdrożył nowe kierunki działań

## Ludzie (partnerstwo i motywacja)

- Nowa polityka kadrowa bazująca na merytorycznych – nie politycznych - przesłankach ukierunkowana na osiągnięcie planowanych celów strategicznych
- Podjęta decyzja o wprowadzeniu systemu MBO w całej Grupie Kapitałowej
- Zabezpieczenie know-how w Koncernie poprzez utrzymanie kluczowych pracowników dzięki narzędziom Kompleksowej Oceny Pracowników (Assesment Center) oraz profilowaniu ścieżek kariery

## Organizacja (przejrzystość)

- Podjęcie działań zmierzających do odbudowy nadszarpniętego wizerunku Spółki
- Utrwalanie dobrych obyczajów korporacyjnych – przyjęcie wszystkich zasad ładu korporacyjnego zalecanych przez GPW
- Nowe podejście do zarządzania i nadzoru właścicielskiego Grupy Kapitałowej

## Efektywność (kontynuacja i nowe inicjatywy)

- Przegląd wszystkich inicjatyw oraz procedur programu redukcji kosztów
- Poszukiwanie dalszych źródeł poprawy efektywności - przygotowanie kolejnego programu redukcji kosztów zostało uruchomione
- Centralizacja zakupów
- Budowanie kultury pro-efektywnościowej w ramach całej Grupy Kapitałowej

## Wzrost (ekspansja i dezinwestycje)

- Analiza inwestycji kapitałowej w Unipetrol<sup>1</sup>. Aktywne przygotowania do procesu integracji
- Porozumienie akcjonariuszy Polkomtel dotyczące przeprowadzenia dezinwestycji poprzez IPO
- Dalsza konsolidacja spółek zależnych w ramach Grupy oraz kontynuacja sprzedaży części aktywów

## Zarządzanie zakupami ropy

- Ścisłe monitorowanie sytuacji związanej ze spółką Jukos
- Przygotowano alternatywny plan dostaw ropy
- Nowe podejście przewiduje zwiększenie udziału transakcji spot oraz dalszą dywersyfikację kontraktów terminowych

<sup>1</sup> Transakcja nabycia Unipetrol w toku, uzależniona od zgody Komisji Europejskiej

# Unipetrol<sup>1</sup> – obecne działania

## Działania zmierzające do integracji

- Prawa pierwokupu akcji Ceska Rafinerska wygasły
  - Shell, ENI i ConocoPhillips nie skorzystały z opcji
- Działania skoncentrowane na przygotowaniach wewnętrznych Koncernu - wynik ograniczeń prawnych wynikających z regulacji UE
- Ponowna kalkulacja potencjalnych synergii – plan finansowy będzie przedstawiony po zamknięciu transakcji
- Przygotowanie Programu Partnerstwa, którego celem jest identyfikacja i wdrożenie najważniejszych działań integracyjnych począwszy od dnia zamknięcia transakcji. Program obejmuje m.in. planowanie najważniejszych działań biznesowych które będą generować znaczące synergie i wzrost efektywności

<sup>1</sup> Transakcja nabycia Unipetrol w toku, uzależniona od zgody Komisji Europejskiej

# Definicje i formuły

## Definicje

- BOP – Basell Orlen Polyolefins
- CAPEX – Nakłady na środki trwałe
- CAGR - składana średnia stopa wzrostu
- CoDo – (Company owned Dealer operated) stacja paliw będąca własnością PKN ORLEN S.A., prowadzona przez ajenta
- Complexity – wskaźnik pozwalający na oszacowanie ogólnego poziomu zaawansowania technologicznego rafinerii
- DoDo – (Dealer owned Dealer operated) stacja paliw będąca własnością ajenta i przez niego prowadzona
- DoFo – (Dealer owned Franchisee operated) stacja paliw będąca własnością ajenta i prowadzona na zasadzie umowy franszyzy
- EBITDA – (Earnings Before Interest, Taxation, Depreciation, Amotisation) zysk przed odsetkami, opodatkowaniem i amortyzacją
- IPO – pierwsza oferta publiczna
- IRR – (Internal Rate of Return) wewnętrzna stopa zwrotu
- KPI – (Key Performance Indicator) kluczowy wskaźnik efektywności
- mln - milion
- mld – miliard
- MBO – Zarządzanie Przez Cele
- NOPAT – (Net Operating Profit After Tax) zysk operacyjny netto po opodatkowaniu

- RHL – Rafineria, Hurt, Logistyka
- R&M – Segment rafineryjny i sprzedaży
- SPA – (Sale and Purchase Agreement) umowa kupna/sprzedaży
- SWAP – w tym przypadku transakcja wymiany paliw na dwóch lokalnych rynkach z uwzględnieniem obowiązujących na nich cen
- Uzysk produktów białych - (gaz płynny, benzyna, oleje napędowe) podstawowy miernik opisujący poziom i zaawansowanie technologiczne poszczególnych instalacji oraz stopień ich wykorzystania.

## Formuły

- $CE \text{ (zaangażowany kapitał)} = \text{dług netto} + \text{kapitał własny}$
- $\text{Wskaźnik wypłaty dywidendy} = \text{dywidenda} / \text{zysk netto spółki dominującej}$
- $\text{Dźwignia} = \text{Dług netto} / \text{kapitał własny}$
- $\text{Dług netto} = \text{Dług} - \text{Gotówka} - \text{Krótkoterminowe papiery wartościowe}$
- $ROACE = \text{NOPAT} / \text{średni CE}$



# Zastrzeżenie prawne

Niniejsza prezentacja strategii ("Prezentacja") została przygotowana przez PKN ORLEN ("Spółka"). Ani niniejsza Prezentacja, ani jakkolwiek kopia niniejszej Prezentacji nie może być powielona, rozpowszechniona ani przekazana, bezpośrednio lub pośrednio, jakiejkolwiek osobie w jakimkolwiek celu. Rozpowszechnianie niniejszej Prezentacji w innych jurysdykcjach może podlegać ograniczeniom prawnym, a osoby do których może ona dotrzeć, powinny zapoznać się z wszelkimi tego rodzaju ograniczeniami oraz stosować się do nich. Nieprzestrzeganie tych ograniczeń może stanowić naruszenie obowiązującego prawa.

Celem niniejszej Prezentacji nie jest przedstawienie pełnej ani wyczerpującej analizy finansowej lub handlowej pozycji bądź perspektyw Spółki i nie należy polegać na tejże analizie. Szczegółowy opis działalności i stanu finansowego Spółki został przedstawiony w raportach bieżących i okresowych, do zapoznania się z którymi Państwa zachęcamy. Kopie raportów bieżących i okresowych są dostępne na stronie internetowej Spółki.

Niniejsza Prezentacja oraz związane z nią slajdy oraz ich opisy zawierają prognozy finansowe oraz inne prognozy dotyczące przyszłości. Prognozy te mogą obejmować także informacje na temat, między innymi, zaangażowanego kapitału, wydatków kapitałowych, przepływów pieniężnych, kosztów, oszczędności, zadłużenia, popytu, amortyzacji, zbyć, dywidend, przychodów, efektywności, gearingu, wzrostu, ulepszeń, inwestycji, marż, wyników, cen, produktywności, zysków, zwrotu, sprzedaży, pozycji specjalnych i nadzwyczajnych, strategii, synergii, stawek podatkowych, tendencji, wartości, wielkości obrotów oraz wpływu działalności PKN ORLEN w zakresie nabyć i łączy.

Tego rodzaju prognozy nie stanowią gwarancji wyników, jakie zostaną osiągnięte w przyszłości. Prognozy te są oparte na bieżących oczekiwaniach lub poglądach zarządu Spółki i są zależne od szeregu czynników oraz niepewnych sytuacji, które mogą powodować, że faktyczne wyniki będą w sposób istotny różnić się od wyników opisanych w prognozach. Ryzyka te, niepewności i inne czynniki obejmują, między innymi, zmiany przepisów prawnych, wahania kursów, ceny ropy naftowej, marże krakingowe, stabilność sytuacji politycznej, rozwój ekonomiczny oraz zakończenie aktualnie prowadzonych transakcji. Wiele spośród tych czynników pozostaje poza kontrolą Spółki czy możliwością ich przewidzenia przez Spółkę.

Biorąc pod uwagę te oraz inne niepewne okoliczności, ostrzegamy Państwa, abyście nie polegali Państwo w sposób nadmierny na prognozach zawartych w niniejszej prezentacji lub gdzie indziej. Spółka nie przyjmuje żadnego zobowiązania, ani nie podlega żadnemu zobowiązaniu do dostarczania uaktualnień lub do publicznego ogłaszania jakichkolwiek zmian do niniejszych prognoz (które odnoszą się do sytuacji wyłącznie według stanu w dniu sporządzenia niniejszego zastrzeżenia) tak, aby odzwierciedlały one jakiekolwiek wydarzenia bądź okoliczności po dacie sporządzenia niniejszego zastrzeżenia lub odzwierciedlających wystąpienie nieprzewidzianych okoliczności, z wyjątkiem sytuacji określonych obowiązującymi przepisami prawa dotyczącymi papierów wartościowych.

W odniesieniu do wyczerpującego charakteru lub rzetelności informacji przedstawionych w niniejszej Prezentacji nie mogą być udzielone żadne zapewnienia ani oświadczenia. Ani Spółka, ani jej udziałowcy, podmioty zależne, doradcy lub przedstawiciele takich osób nie ponoszą żadnej odpowiedzialności (z powodu niedbalstwa bądź innych przyczyn) z jakiegokolwiek powodu wynikającego z dowolnego wykorzystania niniejszej Prezentacji. Ponadto, żadne informacje zawarte w niniejszej Prezentacji nie stanowią zobowiązań ani oświadczenia ze strony Spółki, jej udziałowców, podmiotów zależnych, doradców lub przedstawicieli takich osób.

Niniejsza Prezentacja została sporządzona wyłącznie w celach informacyjnych i nie stanowi oferty kupna bądź sprzedaży ani oferty mającej na celu pozyskanie oferty kupna lub sprzedaży jakichkolwiek papierów wartościowych bądź instrumentów lub uczestnictwa w jakiejkolwiek przedsięwzięciu handlowym. Niniejsza Prezentacja nie stanowi oferty ani zaproszenia do dokonania zakupu bądź zapisu na jakiejkolwiek papierze wartościowym w dowolnej jurysdykcji i żadne postanowienia w niej zawarte nie będą stanowić podstawy żadnej umowy, zobowiązania lub decyzji inwestycyjnej związanej z niniejszą Prezentacją, ani też nie należy na niej polegać w związku z jakąkolwiek umową, zobowiązaniem lub decyzją inwestycyjną z nią związaną.

# Kontakt

---



Więcej informacji udzieli

## Biuro Relacji Inwestorskich:

Tel.: + 48 24 365 33 90  
fax: + 48 24 365 56 88  
e-mail: [ir@orlen.pl](mailto:ir@orlen.pl)

## Biuro Prasowe:

tel: + 48 24 365 41 50  
+ 48 22 695 34 57  
fax: + 48 22 695 35 27  
e-mail: [media@orlen.pl](mailto:media@orlen.pl)

[www.orlen.pl](http://www.orlen.pl)