



34 mld PLN na inwestycje, skumulowany wynik EBITDA w wysokości około 33,7 mld zł oraz ponad 680 mln zł na badania, rozwój i innowacje to jedne z głównych założeń nowej strategii PGNiG. Grupa planuje również zwiększenie zdolności produkcyjnych w Norwegii i przyspieszenie rozwoju sieci dystrybucyjnej w kraju, a także wzrost wolumenu sprzedaży gazu na rynkach zagranicznych.

Kluczowe dla podjęcia prac nad nową strategią były czynniki makroekonomiczne – spadek cen ropy i gazu na rynkach światowych, a także rosnąca konkurencja na rynku w Polsce oraz konieczność dywersyfikacji kierunków dostaw gazu po 2022 r.

-Zmiany w modelu funkcjonowania naszej Grupy wynikają z chęci lepszego dostosowania się do nowych warunków rynkowych. Chodzi m.in. o potrzebę dywersyfikacji kierunków dostaw gazu z importu oraz rosnącą konkurencyjność rynku w Polsce i stopniowe znoszenie obowiązku zatwierdzania taryf w obrocie gazem – podkreśla Piotr Woźniak, prezes Zarządu PGNiG SA. – Określone na lata 2017-2022 wytyczne pozwolą nam na zachowanie równowagi celów oraz działań firmy ograniczając ryzyko koncentracji na rezultatach w krótkim horyzoncie czasowym kosztem

wyników długoterminowych – uzupełnia prezes Woźniak.

W ramach zmian PGNiG planuje wdrożenie nowego podejścia do zarządzania strategicznego zakładającego równoważenie celów finansowych, operacyjnych i rozwojowych. Opracowanie i wdrożenie nowej strategii oparte zostało na metodyce zrównoważonego zarządzania strategicznego, tzw. Balanced Scorecard (BSC). Jej wykorzystanie pozwala zbilansować cele z różnych obszarów w oparciu o cztery kluczowe perspektywy – finanse, klienci, procesy oraz zasoby i rozwój.

Kierunek: północ

Strategicznym dążeniem Grupy Kapitałowej PGNiG będzie wzmocnienie konkurencyjnej pozycji przy jednoczesnym wsparciu rozwoju i zapewnieniu bezpieczeństwa dla całego rynku gazu w Polsce. Wzmocnieniu pozycji Grupy posłużą inwestycje produkcyjne w Norwegii, udział w projekcie połączenia gazociągowego Norwegia-Dania-Polska oraz rozwój handlu gazem i LNG.

W kontekście rynku gazu w Polsce kluczowe będą: przyspieszenie rozwoju sieci dystrybucyjnej, intensyfikacja działalności *upstream* w kraju oraz dalsza poprawa standardów obsługi klientów.

- Zakładamy, że do 2022 roku nasze wydobycie gazu z Norweskiego Szelfu Kontynentalnego osiągnie ok. 2,5 mld m³ rocznie. Będziemy również uczestniczyć w projekcie Korytarza Norweskiego w celu zapewnienia możliwości bezpośredniego importu gazu z Norwegii. Działaniem komplementarnym do tego projektu jest rozwijanie handlu LNG, co umożliwi nam m.in. ustanowienie relacji handlowych z kluczowymi graczami. Taki

zestaw działań będzie stanowił fundament naszej pozycji konkurencyjnej – zaznacza Maciej Woźniak, wiceprezes Zarządu PGNiG SA do spraw handlowych.

Ponad 34 mld zł na inwestycje

W latach 2017-2022 Grupa Kapitałowa PGNiG przeznaczy na inwestycje łącznie ponad 34 mld PLN. Blisko połowa tych nakładów dotyczyć będzie obszaru poszukiwania i wydobywania węglowodorów. Kolejne 30% zostanie przeznaczone na rozwój działalności dystrybucyjnej, a mniejsze sumy na obszary związane z elektroenergetyką i ciepłownictwem oraz selektywnie dobieranych projektów rozwojowych, cechujących się atrakcyjną stopą zwrotu. W omawianym okresie średnioroczne nakłady inwestycyjne będą kształtowały się na poziomie około 5,7 mld zł.

– W latach 2017-2022 chcemy osiągnąć skumulowany wynik EBITDA około 33,7 mld PLN. Zakładamy, że podjęty program inwestycyjny przyniesie długoterminowy wzrost tego wskaźnika dla naszej Grupy, co szczególnie widoczne będzie w latach 2023-2026, kiedy spodziewamy się osiągnąć EBITDA w wysokości ok. 9,2 mld PLN średniorocznie – zapowiada Michał Pietrzyk, wiceprezes Zarządu PGNiG SA do spraw finansowych.

Większe wydobywanie dzięki akwizycjom i nowym koncesjom

W ramach obszaru poszukiwań i wydobywania jednym z kluczowych celów Grupy jest zwiększenie bazy udokumentowanych zasobów węglowodorów o 35%. Poziom ich

rocznego wydobycia wzrosnąć ma z ok. 39 mln boe w 2017 r. do blisko 55 mln boe w 2022 r. (+15,9 mln boe, CAGR 6%). Osiągnięcie zakładanych rezultatów umożliwią utrzymanie wolumenu wydobycia węglowodorów w kraju na poziomie 30-33 mln boe rocznie oraz istotny wzrost produkcji węglowodorów w Pakistanie i Norwegii (do poziomu ok. 22 mln boe rocznie).

Celem strategicznym obrotu hurtowego jest zwiększenie łącznego wolumenu obrotu gazem ziemnym z poziomu ok. 166 TWh (ok. 15 mld m³) w roku 2017 do poziomu ok. 178 TWh (ok. 16 mld m³) w roku 2022 (+ 7%). Realizację tego zamiaru umożliwią m.in. wzrost wolumenu sprzedaży gazu w Polsce i zwiększenie o ponad 250% do roku 2022 wolumenu sprzedaży gazu na rynkach zagranicznych. Natomiast nadrzędnymi celami strategicznymi PGNiG OD w perspektywie nowej strategii będą poprawa marżowości sprzedaży gazu do klientów detalicznych i utrzymanie łącznego wolumenu sprzedaży gazu ziemnego na rynku detalicznym na poziomie ok. 67-69 TWh rocznie.

Działalność GK PGNiG w obszarze magazynowania koncentrować się będzie na realizacji dwóch kluczowych celów strategicznych – zabezpieczenia pojemności magazynowych dostosowanych do popytu oraz dalszej poprawie efektywności funkcjonowania sektora. Kluczowym zamierzeniem Grupy będzie tu skuteczna finalizacja obecnych projektów inwestycyjnych. Po zakończeniu trwających prac całkowita pojemność magazynowa w Polsce wynosić będzie ok. 3 mld m³.

Rozwój sieci dystrybucyjnej

W latach 2017-2022 wybudowanych zostanie ponad 300 tys. nowych przyłączy do sieci dystrybucyjnej. Wzrośnie też tempo przyłączania nowych odbiorców (zwiększenie dynamiki rocznego przyrostu liczby przyłączy o 17%) oraz nastąpi poprawa jakości obsługi klienta.

- Naszym celem jest zmiana podejścia do prowadzenia działalności rozwojowej i przyłączeniowej w kierunku aktywnego kreowania rynku oraz zacieśniania współpracy z klientami i lokalnymi samorządami. Efektem tego będzie nie tylko zwiększenie dynamiki przyłączania nowych odbiorców do sieci dystrybucyjnej, ale także wzrost wolumenu dystrybucji gazu do odbiorców końcowych do poziomu ok. 12,3 mld m³ w roku 2022 – mówi Radosław Bartosik, wiceprezes Zarządu PGNiG SA do spraw operacyjnych.

Strategiczną aspiracją obszaru energetyki i ciepłownictwa jest zwiększenie rocznego wolumenu sprzedaży energii elektrycznej i ciepła z poziomu ok. 15 TWh w 2017 r. do poziomu ok. 18 TWh w 2022 r. Realizacja tego celu będzie możliwa dzięki inwestycjom modernizacyjnym rozwojowym w istniejących zakładach wytwórczych, zakończeniu integracji przejętych aktywów ciepłowniczych w ramach GK PGNiG Termika oraz zwiększeniu produkcji energii elektrycznej i ciepła, a także kontynuacji akwizycji lokalnych systemów ciepłowniczych.

Ponad 100 mln PLN rocznie na B+R+I

- Dążymy do budowania sprawnego modelu organizacji i zarządzania PGNiG, która jest grupą bardzo złożoną. W ramach podejmowanych działań planujemy między innymi optymalizację modelu operacyjnego oraz wdrożenie efektywnego systemu zarządzania. Będziemy także w większym stopniu wspierać nasze otoczenie biznesowe. W najbliższych latach chcemy mieć większy wpływ na rozwój sektora gazowego w Polsce. Mamy ambitne plany, aby stać się liderem rozwoju innowacyjności w sektorze. Ciągłe

poszukujemy i jesteśmy otwarci na nowe inicjatywy. Już dzisiaj aktywnie wspieramy polskie firmy poprzez inkubator Innvento, współpracę w ramach akceleratora MIT Enterprise Forum i Warsztaty Innowacyjnych Pomysłów – tłumaczy Łukasz Kroplewski, wiceprezes Zarządu PGNiG SA do spraw rozwoju.

W latach 2017-2022 Grupa Kapitałowa PGNiG przeznaczy ok. 680 mln PLN na badania i rozwój oraz innowacje (ponad 100 mln PLN średniorocznie). Część z tych projektów już wystartowała.

Nowa strategia GK PGNiG jest w pełni spójna z rządowym „Planem na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”.