



Perspektywy połączenia **PKN ORLEN – Grupy LOTOS**



Z punktu widzenia:

1. Grupy LOTOS jako przedsiębiorstwa
2. Pracowników Grupy LOTOS
3. Gdańska i regionu
4. Mieszkańca Gdańska

Z punktu widzenia Grupy LOTOS jako przedsiębiorstwa

Fuzja PKN ORLEN i Grupy LOTOS jest atrakcyjna ze względu na komplementarność technologiczną i produktową oraz pozycję spółek na rynku paliw.

- Dzięki połączonym zdolnościom rafineryjnym, zakłady PKN ORLEN i Grupa LOTOS będą w stanie wyprodukować we wszystkich zakładach ok. 12 mln t rocznie produktów lekkich (głównie benzyn) i 20 mln t rocznie średnich destylatów (przede wszystkim oleju napędowego i paliwa lotniczego). Z tej ilości około 2/3 zostanie wyprodukowane w polskich zakładach. W przyszłości te wolumeny będą dalej zwiększane wraz z oczekiwanym uruchomieniem gdańskiej instalacji tworzonej w ramach projektu EFRA.
- **Wielkości te są znacznie wyższe niż w pozostałych koncernach paliwowych w Europie Środkowo-Wschodniej.** W przypadku Grupy MOL sprzedaż produktów lekkich wynosi ok. 4 mln t rocznie, a średnich destylatów ok. 12 mln t rocznie. W przypadku OMV całkowita sprzedaż produktów to ok. 20 mln t rocznie.
- Poprzez racjonalizację i eliminację powtarzających się elementów oferty produktowej, **połączone zakłady będą mogły skoncentrować się na produktach zapewniających największą wartość dodaną, a także wykorzystać komplementarność procesów technologicznych** (np. przy produkcji olejów czy asfaltów).

PKN ORLEN postrzega rozwój obszarów tzw. nowej mobilności jako strategiczną szansę rozwojową. Wykorzystanie aktywów i projektów Grupy LOTOS może dodatkowo zwiększyć przewagę konkurencyjną połączonych spółek w tym obszarze.

- Branża rafineryjna stoi przed szeregiem wyzwań kształtujących jej przyszłość. Na rynku obserwujemy wiele megatrendów, które już teraz zmieniają przyszłość energii i motoryzacji. O ile jeszcze niedawno w sektorze naftowym dominowało przekonanie, że do 2040 roku nie należy spodziewać się spadku globalnego popytu na ropę naftową i jej produkty, o tyle obecnie powszechne jest oczekiwanie, że popyt na te towary zacznie się kurczyć przed rokiem 2040.
- Megatrendy zmieniające przyszłość sektora energii w okresie najbliższych 10 lat nie stanowią jeszcze realnego zagrożenia dla aktualnych modeli biznesowych w PKN ORLEN czy Grupie LOTOS. Istnieje jednak prawdopodobieństwo powstania dość ryzykownej pułapki, w którą może zapędlzić krótkoterminowe myślenie: skoro zagrożenie nie widać, a biznes ma się dobrze, warto wzmocnić pozycję w tych obszarach, w których dzisiaj zarabiamy, inwestując w dojrzałe projekty innowacyjne. To jednak zasadniczo nie zmienia aktualnych modeli działalności i w dłuższej perspektywie nie ogranicza ryzyka zderzenia się z barierami kontynuacji.
- **Szansę na budowanie nowych obszarów biznesu dają jedynie inwestycje w innowacje na wczesnym stadium zaawansowania technologicznego, a ze względu na**

długi okres dojrzewania takich projektów, inwestowanie trzeba rozpocząć już teraz. Połączenie sił obu polskich grup rafineryjnych pomoże minimalizować ryzyko inwestowania w takie rozwiązania.

- **Grupa LOTOS w ramach realizowanej strategii do roku 2022 angażuje się w innowacyjne projekty związane z rozwojem paliw alternatywnych.** Jest to np. utworzenie Niebieskiego Szlaku pozwalającego na przejazd samochodem elektrycznym z Warszawy do Trójmiasta czy też prace związane z wykorzystaniem wodoru jako paliwa.
- **Dostrzegając potencjał Grupy LOTOS, PKN ORLEN mógłby rozważyć utworzenie w Gdańsku centrum kompetencyjnego np. nowej mobilności dla połączonych spółek.** Sprzyjać temu zarówno doświadczenie Grupy LOTOS, jak również zaplecze naukowe dostępne w Gdańsku oraz otwartość Trójmiasta jako dużej metropolii na nowe trendy.

Fuzja PKN ORLEN i LOTOS jest też odpowiedzią polskich przedsiębiorstw na globalne trendy przemysłu rafineryjnego i zmniejsza ryzyko utraty płynności przez nasze rafinerie.

- Grupa LOTOS nie ma rozbudowanej działalności petrochemicznej. Włączenie gdańskiej spółki do grupy, która ma zdywersyfikowane źródła przychodów, jest uzasadnione w obliczu zmieniających się trendów rynkowych i **daje gwarancję długoterminowego funkcjonowania w zmiennej rzeczywistości oraz wrażliwość na zmiany działalności stricte rafineryjnej.**
- Globalny przemysł rafineryjny ma nadwyżkę mocy w stosunku do popytu na jego produkty. Efekty IMO*, korzystne dla rafinerii, mają charakter przejściowy i wygasną w ciągu 3-4 lat. Na Bliskim Wschodzie i w Azji powstają bardzo nowoczesne, zautomatyzowane rafinerie kierujące produkcję na rynki globalne. Rafinerie te korzystają z dostępu do taniej ropy oraz z mało restrykcyjnych regulacji środowiskowych i klimatycznych. W USA rafinerie mają dostęp zarówno do tańszej ropy, jak i niedrogiej energii. Za 5 lat USA będą największym eksporterem ropy i gazu ziemnego. W rezultacie nadwyżka mocy globalnego sektora rafineryjnego skoncentruje się w Europie. Gdy do tego dojdą coraz bardziej restrykcyjne regulacje klimatyczne i środowiskowe oraz nieuchronne obniżenie marż przy wysokiej zmienności, **europejskie samodzielne rafinerie, nawet te najnowsze, znajdą się pod wpływem ryzyka utraty płynności i bankructwa. Połączenie działalności PKN ORLEN i Grupy LOTOS znacznie obniża to ryzyko.**

Połączenie działalności PKN ORLEN i Grupy LOTOS pozwoli na powstanie liczącego się gracza na rynku paliw – nie tylko w naszym regionie Europy.

- Przemysł naftowy charakteryzuje się istnieniem pionowo zintegrowanych grup kapitałowych, które mogą działać efektywnie dzięki osiąganym efektom skali. **Połączenie PKN ORLEN i Grupy LOTOS jest dużym krokiem w kierunku**

*Regulacje międzynarodowe, które zwiększą popyt na diesla.

budowy wartości polskich spółek przemysłu naftowego i wzmacnia ich pozycję konkurencyjną na trudnym rynku europejskim.

- **Rynkowa siła połączonego podmiotu będzie dużo większa** niż obecnie, zapewniając połączonej grupie mocniejszą pozycję w negocjacjach cenowych z kontrahentami z USA, krajów Bliskiego Wschodu czy Rosji. Pozwoli to Grupie LOTOS na dostęp do korzystniejszych kontraktów na surowce i wsady do produkcji paliw. Dodatkowo, połączenie przyniesie szereg korzyści dla polskiej branży rafineryjnej. Najważniejsza z nich to **wzmocnienie pozycji negocjacyjnej na międzynarodowym rynku paliwowym**, szczególnie w zakresie dostaw ropy. Wspólny interes pozwoli obu spółkom na zacieśnienie współpracy z obecnymi partnerami i klientami oraz ułatwi pozyskiwanie nowych.
- **Połączona spółka będzie miała jeszcze większy niż obecnie międzynarodowy potencjał.** Pozwoli to na zwiększenie możliwości ekspansji zarówno pod względem produktowym, jak również geograficznym.

Co więcej, konsolidacja PKN ORLEN z Grupą LOTOS umożliwi osiągnięcie synergii zarówno po stronie kosztowej, jak i przychodowej.

- **Największe synergie kosztowe zidentyfikowano w obszarach zakupów surowców oraz logistyki pierwotnej (surowców) i wtórnej (produktów).** Wynikają one przede wszystkim z lepszej optymalizacji produkcji i transportu produktów dzięki możliwości jednoczesnego zarządzania oraz optymalizacji produkcji w rafineriach Grupy ORLEN w Płocku, Czechach, Możejkach i dodatkowo w Gdańsku.
- **Synergie przychodowe są możliwe do uzyskania przede wszystkim w wyniku integracji sprzedaży produktów rafineryjnych i petrochemicznych oraz w obszarze sprzedaży detalicznej** – m.in. dzięki wdrożeniu nowej oferty gastronomicznej Stop Cafe na stacjach LOTOS.

Z punktu widzenia pracowników Grupy LOTOS

Połączone spółki będą stwarzać nowe możliwości dla pracowników, a silniejsza Grupa LOTOS to bezpieczniejsze miejsca pracy. Każda tego typu transakcja wiąże się ze zmianami dla pracowników. Będą one miały miejsce również w przypadku połączenia PKN ORLEN i Grupy LOTOS. Należy podkreślić jednak dwie kwestie:

- Kluczowe synergie wynikające z konsolidacji nie będą wiązały się ze zwolnieniami pracowników. Wręcz przeciwnie – na dzisiejszym trudnym dla pracodawców rynku pracy **kompetencje posiadane przez pracowników zarówno PKN ORLEN jak i Grupy LOTOS są unikatowe i wartościowe z punktu widzenia interesu spółek.**

- W biznesie mówi się, że **zmiany są złe o ile się na nich nie korzysta.** Połączenie PKN ORLEN i Grupy LOTOS przyniesie dodatkowe korzyści dla pracowników obu spółek w postaci opcji rozwojowych, wymiany doświadczeń czy dodatkowych szkoleń.

Współczesna gospodarka wymaga ciągłego wzrostu poziomu innowacyjności, który umożliwia uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Jednym z najnowszych rozwiązań, jakie stosuje się w tym zakresie w odniesieniu do pobudzania innowacyjności regionów, są tak zwane inteligentne specjalizacje. Ta stosunkowo nowa koncepcja opiera się na prostym założeniu koncentrowania się na tych obszarach, które są kluczowe w rozwoju danego regionu i zapewniają mu możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej.

- **Połączenie sił PKN ORLEN i Grupy LOTOS pozwoliłoby na potencjalne umożliwienie utworzenia w Gdańsku jednego z centrów kompetencyjnych pracujących na rzecz całej Grupy.** W ramach Grupy ORLEN, spółka ORLEN Południe jest sukcesywnie przekształcana w centrum kompetencyjne w zakresie biopaliw dla całego koncernu. Z kolei czeskie instytuty badawcze będące własnością Unipetrol specjalizują się w badaniu plastików.
- **Gdańsk potencjalnie mógłby stać się w ramach Grupy ORLEN ośrodkiem odpowiedzialnym za rozwój nowej mobilności, projektów związanych z elektromobilnością oraz paliwami alternatywnymi (np. wodorem).** W ramach specjalizacji funkcjonowania Grupy LOTOS można rozważyć stworzenie w Gdańsku klastra technologii wodorowych i czystych technologii energetycznych, uwzględniając dotychczas realizowane przez spółki projekty, m.in. projekty Pure H2 w Grupie LOTOS i projekty wodorowe w PKN ORLEN.

Połączony podmiot to zdecydowanie większy potencjał do wygospodarowania znaczących środków na badania, które są niezwykle istotne dla zrównoważonego rozwoju każdej gospodarki.

- PKN ORLEN buduje obecnie w Płocku Centrum Badawczo-Rozwojowe, którego celem jest realizacja prac nakierowanych na wdrażanie nowych rozwiązań technicznych oraz prac nad nowymi produktami i technologiami.
- **Zespół Grupy LOTOS będzie mógł korzystać zarówno z doświadczeń, jak i infrastruktury PKN ORLEN w Płocku (w tym z Centrum Badawczo-Rozwojowego) oraz ośrodków naukowo-badawczych w Czechach.**

Z punktu widzenia Gdańska i regionu

Przed wszystkim należy obalić pojawiający się w wielu wypowiedziach mit, wedle którego proces połączenia zagrozi interesom Gdańska i Pomorza. Intencją obu stron transakcji jest to, aby fuzja koncernów miała pozytywny wpływ na rozwój miasta i regionu. Korzyści to przede wszystkim zwiększenie potencjału paliwowego spółki oraz ściślejsza współpraca z trójmiejskimi ośrodkami naukowymi. To także większe bezpieczeństwo samej rafinerii i związanych z nią miejsc pracy.

- Gdańsk to miasto, które wielokrotnie odegrało niebagatelną rolę w rozwoju europejskiej i światowej nauki. To w Gdańsku w 1611 roku przyszedł na świat słynny astronom i matematyk Jan Heweliusz. Jego przyjaciółmi i protektorami byli polscy królowie – Jan Kazimierz i Jan III Sobieski. W Gdańsku urodzili się również i kształcili takie osobistości jak fizyk Daniel Fahrenheit oraz filozof Artur Schopenhauer.
- Obecnie nauka w Gdańsku również stoi na wysokim poziomie. Politechnika Gdańska zajmuje wiodące miejsce wśród polskich uczelni technicznych, a Uniwersytet Gdański intensywnie rozwija zarówno bazę edukacyjną, jak i infrastrukturalną.
- Dlatego PKN ORLEN wierzy, że lepsza współpraca z trójmiejskimi ośrodkami naukowymi oraz wykorzystanie potencjału trójmiejskich uczelni zwiększy korzyści dla obu stron. Już teraz PKN ORLEN realizuje budowę Centrum Badawczo-Rozwojowego, które w zamyśle ma być pomostem pomiędzy światem nauki a działalnością rozwojową koncernu. W przyszłości może być ono skutecznie wykorzystywane przez gdańskie środowiska naukowe.
- PKN ORLEN współpracuje z trójmiejskim środowiskiem start-upów. Koncern przystąpił do programu akceleratornego Space3ac, w ramach którego będzie poszukiwać innowacyjnych rozwiązań z zakresu m.in. petrochemii, narzędzi wsparcia sprzedaży detalicznej oraz logistyki. Rozpoczęta edycja akceleratora Space3ac organizowana jest przez gdańską firmę Blue Dot Solutions w ramach programu Scale Up Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Większa obecność PKN ORLEN w Trójmieście przyczyni się więc do ściślejszej współpracy z prężnie rozwijającym się środowiskiem start-upowym w Gdańsku.

Przejęcie przez PKN ORLEN pakietu większościowego akcji Grupy LOTOS nie będzie oznaczać dla Pomorza utraty wpływów z podatków.

- Siedziba spółki pozostanie w Gdańsku i tu na takich samych zasadach jak dzisiaj trafiać będzie część podatków CIT. Budynki Grupy LOTOS wciąż będą użytkowane, więc wpływy z podatków od nieruchomości pozostaną w Gdańsku. Podobnie będzie z redystrybucją dochodów z PIT pracowników do lokalnego samorządu.
- PKN ORLEN z szacunkiem podchodzi do korzeni poszczególnych spółek córek i przeważnie pozostawia ich siedziby

w miejscach, z których się wywodzą. Dlatego właśnie siedziba ORLEN Oil znajduje się w Krakowie, Anwilu we Włocławku, ORLEN Południe w Trzebini, a spółki ORLEN Centrum Serwisowe w Opolu.

Z punktu widzenia mieszkańca Gdańska

PKN ORLEN to funkcjonująca na wielu rynkach firma o międzynarodowym zasięgu. Koncern adresuje prowadzone przez siebie działania prospołeczne szeroko – proporcjonalnie do zasięgu swojej działalności komercyjnej. W miejscach tej działalności spółka tworzy dedykowane programy współpracy, takie jak m.in. „ORLEN dla Płocka”, którego celem jest poprawa jakości życia mieszkańców miasta.

- W ramach programu „ORLEN dla Płocka” PKN ORLEN inwestuje w lokalny sport, edukację, służbę zdrowia czy też dofinansowuje stypendia dla dzieci i młodzieży. Koncern rozwija też działalność w innych lokalizacjach – np. litewski Orlen Lietuva został sponsorem drużyny Wilno Rytas.
- Misją społecznej odpowiedzialności PKN ORLEN jest budowa wartości firmy w sposób gwarantujący spójność celów biznesowych i społecznych, w oparciu o zrównoważony rozwój oraz z myślą o przyszłych pokoleniach. Dlatego zakładamy, że podobne działania CSR będą realizowane również w Gdańsku, gdzie PKN ORLEN weźmie pełną odpowiedzialność za budowanie relacji z lokalnym otoczeniem.

Połączenie sił PKN ORLEN i Grupy LOTOS może jeszcze bardziej wzmocnić wspieranie polskiego sportu przez obie grupy.

- Grupa LOTOS to mecenas sportu i kultury, który sponsorując m.in. reprezentację Polski w piłce nożnej czy Polski Związek Narciarski stanowi istotne wsparcie dla wielu sportowców. Z kolei PKN ORLEN jest stawiany jako przykład firmy prowadzącej udany marketing sportowy. PKN ORLEN jest partnerem PKOl, kontynuuje współpracę z lekkoatletami oraz motorowym ORLEN Teamem.
- Wymiana doświadczeń koncernów w zakresie marketingu sportowego pozwoli zwiększyć zarówno jego efektywność, jak i zasięg.