



Aktualizacja Strategii
na lata 2013-2020

grupaazoty.com

Grupa Azoty dzisiaj

Jesteśmy wiodącym producentem w branży nawozowo-chemicznej w Polsce i Europie. Grupę Kapitałową tworzą cztery zakłady zlokalizowane w Tarnowie, Puławach, Policach i Kędzierzynie-Koźlu oraz kilkanaście spółek zależnych. Dysponujemy własną infrastrukturą logistyczną oraz zapleczem badawczym, projektowym i serwisowym.

10 024 mln PLN

Przychody w 2015 r.

1 314 mln PLN

EBITDA w 2015 r.

13 968 pracowników

Zatrudnienie w 2015 r.



SZEROKIE PORTFOLIO PRODUKTOWE

Obecna działalność Grupy Azoty koncentruje się w następujących obszarach:

- Nawozy-Agro,
- Tworzywa,
- OXO,
- Biel tytanowa,
- Melamina,
- Specjalistyczne produkty niskotonażowe

Produkty Grupy Azoty znajdują zastosowanie praktycznie we wszystkich segmentach gospodarki

LIDER W POLSCE

Grupa Azoty jest największym krajowym producentem chemikaliów

TOP1 wśród producentów nawozów azotowych, azotowo-siarkowych, azotowo-fosforowych i wieloskładnikowych*

TOP1 wśród producentów poliamidów

TOP1 wśród producentów alkoholi OXO i plastyfikatorów

TOP1 wśród producentów bieli tytanowej i melaminy

WIODĄCY PRODUCENT W UE

Jesteśmy pierwszą środkowoeuropejską firmą na liście 40 najbardziej wpływowych podmiotów rynku chemicznego ICIS TOP 40 Power Players 2015

Znajdujemy się w czołówce europejskich producentów chemicznych

TOP2 wśród producentów nawozów azotowych

TOP3 wśród producentów melaminy

TOP3 wśród producentów nawozów wieloskładnikowych

* nawozy wieloskładnikowe razem (AP, NPK, PK)

Misja i Wizja Grupy Azoty

Misja Grupy Azoty

Bezpieczną, użyteczną chemią opartą na innowacjach budujemy wartość Grupy Azoty i polskiej gospodarki

Wizja Grupy Azoty

Grupa Azoty będzie wdrażać nowoczesne i kompleksowe rozwiązania w branży chemicznej spełniające oczekiwania naszych interesariuszy



bodźcem do rozwoju krajowego sektora chemicznego i branż pokrewnych



bazą do rozwoju łańcucha produktowego w krajowym sektorze chemicznym



szansą na ograniczenie krajowego deficytu handlowego w obszarze chemikaliów



liderem rozwoju działalności B+R+I krajowego sektora chemicznego i branż towarzyszących



platformą współpracy ze spółkami Skarbu Państwa

Kierunki strategicznego rozwoju

Zmiany koniunkturalne w gospodarce oraz bezpośrednim otoczeniu Grupy Azoty uzasadniają weryfikację dotychczasowych celów strategicznych i dostosowania ich do aktualnych warunków rynkowych. W perspektywie 2020 roku Grupa Azoty będzie rozwijać się w czterech obszarach stanowiących kluczowe wyzwania dla największego w Polsce producenta chemicznego.



1 Ukończenie procesu konsolidacji Grupy Kapitałowej



2 Wzmocnienie pozycji wśród liderów rozwiązań dla rolnictwa w Europie



3 Umocnienie drugiego filaru operacyjnego poprzez rozwój działalności pozanawozowej



4 Generowanie i wdrażanie innowacji będących dźwignią rozwoju sektora chemicznego

■ Ukończenie procesu konsolidacji Grupy Kapitałowej

Zapoczątkowany w 2013 roku proces konsolidacji spółek w ramach Grupy Azoty wciąż stwarza potencjał wygenerowania dodatkowych korzyści. W celu poprawy efektywności zarządzania Grupą Kapitałową wdrożone zostanie zarządzanie przez segmenty biznesowe. W perspektywie 2020 roku będzie prowadzona dalsza integracja procesów oraz konsolidacja takich funkcji jak handel, zakupy, logistyka, finanse czy IT.

■ *Wzmocnienie pozycji wśród liderów rozwiązań dla rolnictwa w Europie*

W celu utrzymania silnej pozycji na krajowym oraz regionalnym rynku nawozowym, Grupa Azoty będzie zwiększała kontrolę nad kanałami sprzedaży detalicznej oraz poszukiwała możliwości rozwoju i poprawy efektywności produkcji. Z uwagi na zmieniające się oczekiwania kluczowych odbiorców, w najbliższych latach Grupa Azoty będzie dostosowywać swoją ofertę do potrzeb nowoczesnego rolnictwa, w tym oferując rolnikom dodatkowe usługi.

■ *Umocnienie drugiego filaru operacyjnego poprzez rozwój działalności pozanawozowej*

W celu dywersyfikacji przychodów i zmniejszenia zależności od cykli koniunkturalnych w rolnictwie, Grupa Azoty będzie dążyć do wzmocnienia swojego zaangażowania w rozwój obszarów niezwiązanych z produkcją nawozową. Kluczowym kierunkiem rozwoju działalności będzie petrochemia oraz segment tworzyw.

■ *Generowanie i wdrażanie innowacji będących dźwignią rozwoju sektora*

Dzięki wykorzystaniu własnych, unikalnych kompetencji w obszarze produktów dla rolnictwa, Grupa Azoty stanie się aktywnym uczestnikiem inicjatyw w zakresie badań, rozwoju i innowacji w Polsce, w szczególności koncentrujących się na opracowaniu i wdrożeniu na rynek nowoczesnych, wysokomarżowych, niskotonażowych produktów specjalistycznych.

Strategia produktowa

Kluczowe kierunki rozwoju w obszarach biznesowych Grupy Azoty:

■ *Nawozy-Agro*

Strategia rozwoju Grupy Azoty w obszarze Nawozy-Agro będzie koncentrować się na wydłużaniu łańcucha wartości w kierunku produktów specjalistycznych, dedykowanych konkretnym uprawom i odbiorcom oraz na poprawie efektywności działalności produkcyjnej. Istotną część działań będzie skupiona na dostosowaniu oferty do wymagań klientów z grupy gospodarstw wielkoobszarowych przy jednoczesnym utrzymaniu silnej pozycji wśród mniejszych gospodarstw rolnych. Grupa będzie rozszerzała swoją ofertę także o specjalistyczne usługi w zakresie rolnictwa precyzyjnego.

W celu lepszego zabezpieczenia zbytu własnej produkcji nawozowej, Grupa podejmie działania w kierunku zwiększenia kontroli nad krajowymi i zagranicznymi kanałami sprzedaży produktów dla rolnictwa. Dalszej konsolidacji podlegać będą procesy handlu nawozami, które pozwolą na uproszczenie i usprawnienie relacji pomiędzy Grupą Azoty a jej kluczowymi odbiorcami. Podejmowane działania zmierzają do zwiększenia bezpośredniej ekspozycji na klienta finalnego oraz rozwoju sprzedaży produktów komplementarnych do nawozów.

Poprzez konsolidację aktywów produkcyjnych, Grupa Azoty będzie oportunistycznie wykorzystywać okazje rynkowe do wzmocnienia swojej pozycji na rynku nawozowym w Europie.

■ *Tworzywa*

Strategia Grupy Azoty w obszarze Tworzywa będzie koncentrować się na wydłużaniu łańcucha wartości w kierunku produktów specjalistycznych, wejściu w nowe obszary działalności oraz poprawie efektywności działalności.

Oddanie do użytku nowej instalacji poliamidów w Tarnowie pozwoli na pełne zbilansowanie Grupy Azoty na linii kaprolaktam - poliamid i skupienie się na poliamidach oraz ich pochodnych położonych dalej w łańcuchu wartości i bardziej rokuszących rynkowo. Nowa wytwórnia pozwoli na produkcję PA-6 w pełnym zakresie lepkości, o szerszym spektrum zastosowań.

Strategia Grupy zakłada unikanie bezpośredniej konkurencji ze swoimi klientami w dalszych częściach łańcucha produktowego poliamidu. Dodatkowo, Grupa będzie poszukiwać możliwości rozwoju w obszarze innych zaawansowanych polimerów bazujących na PA-6, dodatków polimerowych oraz tworzyw konstrukcyjnych.

■ *OXO*

Strategia Grupy Azoty w obszarze OXO będzie koncentrować się na zabezpieczeniu dostępu do własnej bazy surowcowej, wydłużaniu łańcucha wartości w kierunku produktów specjalistycznych oraz na poprawie efektywności działalności.

W celu pokrycia własnego zapotrzebowania na propylen oraz zapewnienia możliwości rozwoju w nowym łańcuchu wartości, Grupa będzie realizowała inwestycję budowy instalacji do produkcji propylenu (PDH) w Policach, która jednocześnie stwarza możliwość rozszerzenia projektu o produkty pochodne.

W celu lepszego dostosowania oferty do obecnych wymagań rynkowych i regulacyjnych, portfolio produktowe będzie rozszerzane o plastyfikatory nieftalanowe, organiczne i specjalistyczne. Ponadto, Grupa upatruje możliwości rozwoju w wydłużeniu łańcucha produktowego i przetwórstwie aldehydów w produkty specjalne.

■ *Biel tytanowa oraz Melamina*

Strategia Grupy Azoty w obszarach Bieli tytanowej oraz Melaminy obejmuje poprawę efektywności produkcyjnej istniejących instalacji poprzez modernizację i usuwanie wąskich gardel oraz wydłużenie łańcucha wartości o dodatki polimerowe.

Kluczowe kierunki rozwoju w obszarach wspierających biznes Grupy Azoty:

■ *Energetyka*

Zaktualizowana Strategia przewiduje konieczność dokonania analizy w zakresie dalszej centralizacji obszaru Energetyki. Skala centralizacji będzie zależeć od potencjalnych kosztów i korzyści oraz możliwości zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego poszczególnych zakładów Grupy Azoty.

■ *Logistyka*

Strategia w obszarze Logistyki obejmuje konsolidację procesową zakładów Grupy Azoty w oparciu o zunifikowane systemy IT, umożliwiając nadzór nad procesami i centralizację informacji logistycznych, a tym samym skuteczne zarządzanie i poprawę wydajności. W perspektywie długoterminowej, pełna integracja procesowo-informatyczna będzie podstawą do wydzielenia obszaru logistyki do Centrum Usług Wspólnych.

W obszarze gospodarki aktywami logistycznymi, Strategia Grupy Azoty obejmuje opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania aktywami kolejowymi oraz zwiększenie wykorzystania aktywów morskich w Policach i Gdańsku. Ponadto, planowane jest przeprowadzenie prac analitycznych i projektowych związanych z możliwością wykorzystania potencjału Odrzańskiej Drogi Wodnej.

■ *Zarządzanie majątkiem*

Celem działań podejmowanych przez Grupę Azoty w ramach obszaru Zarządzania Majątkiem będzie uzyskanie optymalnej efektywności, m.in. poprzez ujednoczenie procesów planowania operacyjnego i procesów produkcyjnych dla biznesów na poziomie Grupy oraz ustandaryzowanie raportowania wydajności operacyjnej i kosztowej.

Mając na uwadze poprawę bezpieczeństwa (ludzi, środowiska i procesów), obniżenie awaryjności i poprawę wskaźnika dostępności, Grupa Azoty podejmie działania związane z optymalizacją zarządzania majątkiem trwałym.

■ *IT*

Dla osiągnięcia efektów synergii kosztowej i procesowej oraz lepszego dopasowania wsparcia IT do kluczowych procesów biznesowych Grupa Azoty będzie koncentrować się na dalszym uproszczeniu środowiska IT. W tym celu opracowany zostanie docelowy model tego środowiska w Grupie Azoty oraz plan transformacji IT umożliwiający wdrożenie zaplanowanych zmian.

Strategia surowcowa

Surowce produktowe i energetyczne stanowią ponad 60% łącznych kosztów działalności. Grupa Azoty jest w wysokim stopniu uzależniona od dostawców zewnętrznych. Kluczowym celem strategicznym w obszarze surowców jest zapewnienie stabilnych dostaw po możliwie najniższych cenach. Istotną rolę w realizacji strategii surowcowej odegra dalsza konsolidacja procesów zakupowych, w tym rozszerzenie jej o nowe kategorie produktowe.

■ *Gaz ziemny*

Grupa Azoty będzie efektywnie wykorzystywała wypracowane kompetencje w zakresie zarządzania dostawami gazu ziemnego oraz utrzyma kontraktację na podstawie formuł cenowych bazujących na notowaniach rynkowych gazu. Ciągłość dostaw będzie zachowana poprzez umowę długoterminową z wiarygodnymi dostawcami przy jednoczesnym monitorowaniu rozwoju sytuacji rynkowo-regulacyjnej i proaktywnej optymalizacji portfela dostaw z wykorzystaniem dostawców dywersyfikujących.

■ *Surowce strategiczne do produkcji nawozowej*

Prowadzone działania będą polegały na poprawie efektywności wykorzystania własnych aktywów surowcowych przy jednoczesnej optymalizacji kosztowej zakupów kluczowych surowców z zewnątrz. Grupa Azoty będzie dążyła do wykorzystania renty geograficznej wynikającej z bliskości istniejących producentów oraz zabezpieczenie dostaw surowców pozwalających sprostać rosnącym wymogom wynikającym z regulacji środowiskowych.

■ *Pozostałe surowce strategiczne*

Grupa Azoty będzie kontynuowała projekt budowy instalacji do produkcji propylenu. Dostawy pozostałych surowców będą realizowane w oparciu o długoterminowe umowy ramowe optymalizowane przy wykorzystaniu transakcji spotowych. Celem będzie dążenie do ograniczenia kosztów i lepszego zabezpieczenia dostaw poprzez realizację inicjatyw w obszarze infrastruktury logistycznej.

Strategia innowacyjności

Grupa Azoty na bieżąco reaguje i podąża za obecnymi trendami, a jednym z nich jest obszar badań, rozwoju i innowacji (B+R+I) - Grupa chce być nie tylko beneficjentem inicjatyw, które aktualnie mają miejsce w Polsce, ale również ich aktywnym uczestnikiem, aby docelowo stać się pionierem w obszarze innowacji.

W celu maksymalizacji możliwych do osiągnięcia efektów, zostanie przeprowadzona operacjonalizacja działalności w obszarze B+R+I, mająca na celu utworzenie odpowiednich struktur, procedur, zasad i dobrych praktyk, koordynowanych na poziomie całej Grupy Kapitałowej. Wsparciem tej inicjatywy

będzie zarówno rozwój już istniejących Centrów Badawczo-Rozwojowych jak i utworzenie nowych jednostek oraz specjalizacji produktowych.

Strategia Grupy Azoty będzie koncentrować się na podejmowaniu działań o charakterze innowacyjnym, związanych z wydłużaniem łańcucha wartości w kierunku wysokomarżowych, niskotonażowych produktów specjalistycznych oraz adaptowaniem nowych technologii, przy jednoczesnym doskonaleniu obecnie funkcjonujących procesów. Grupa Azoty będzie aktywnie uczestniczyć w obszarze otwartych innowacji, m.in. poprzez współpracę z perspektywicznymi startupami (nawiązywanie umów handlowych i/lub zaangażowanie kapitałowe) oraz realizację projektów związanych z CSR i aktywizacją społeczności lokalnej.

Zgodnie z założeniami Strategii, do 2020 r. wydatki na obszar B+R+I osiągną poziom 1% przychodów Grupy.

Strategia doskonałości operacyjnej

Celem doskonałości operacyjnej, będącej uzupełnieniem strategii rozwoju organicznego, jest wprowadzenie mechanizmów ciągłego poprawiania efektywności firmy, w szczególności poprzez doskonalenie procesów, tj. zapewnienie ich większej wydajności, przy jednocześnie niższych kosztach, a tym samym minimalizację skutków lub ograniczenie ryzyka wystąpienia kryzysu. W związku z dynamicznymi zmianami w otoczeniu zewnętrznym poszczególnych biznesów, Grupa kontynuować będzie działania zmierzające do osiągnięcia doskonałości operacyjnej.

Z uwagi na zaawansowany poziom realizacji inicjatyw Azoty Pro oraz zdezaktualizowanie się części z przyjętych wówczas działań optymalizacyjnych, Grupa Azoty dokona szczegółowego przeglądu programu. Wraz z przejściem na zarządzanie segmentowe, działania efektywnościowe przybiorą formę ciągłego procesu koordynowanego na poziomie Grupy Kapitałowej, a realizowanego na poziomie poszczególnych segmentów, który zostanie zainicjowany w ramach operacjonalizacji niniejszej Strategii.

Strategia finansowa

Zaktualizowane cele strategiczne Grupy Azoty wymusiły również skrupulatną weryfikację dotychczasowych wskaźników korporacyjnych, celem właściwego pomiaru realizacji Strategii. Wartości tych wskaźników w sposób właściwy i zgodny z obecnym otoczeniem rynkowym wyznaczają poziomy, względem których dokonywany będzie pomiar stopnia wdrożenia i realizacji planowanych działań strategicznych.



Jednym z kierunków strategicznych Grupy Azoty w obszarze finansów jest integracja funkcji finansowej, która pozwoli na aktywne wsparcie w zarządzaniu Grupą Kapitałową na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej. Integracja zostanie osiągnięta między innymi poprzez ujednoczenie zasad działania i struktur działów finansowych w Grupie Kapitałowej, które objęte zostaną centralnym nadzorem merytorycznym. Procesy te będą wspierane poprzez integrację systemów IT oraz wdrożenie narzędzia do operacjonalizacji i kontroli realizacji Strategii.

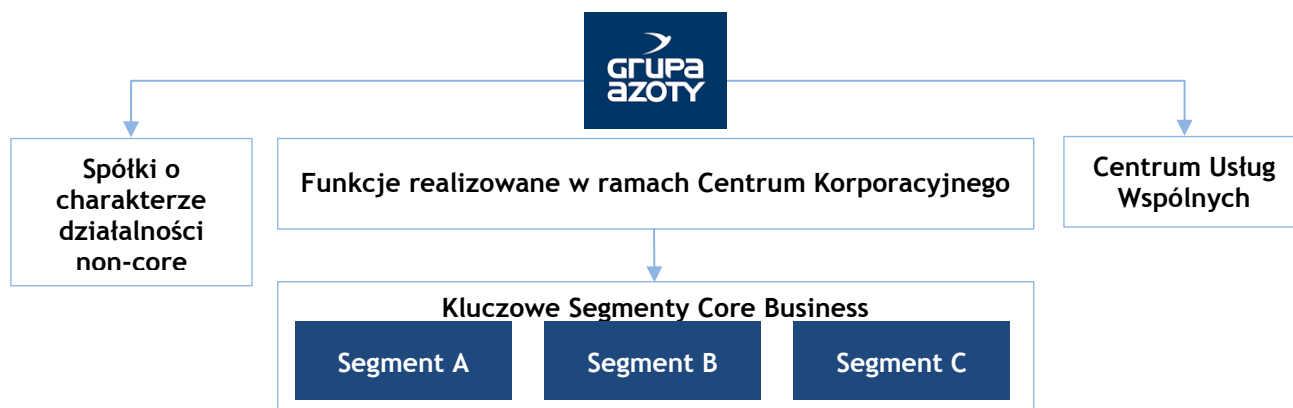
Struktura finansowania zostanie dostosowana do potrzeb i możliwości Grupy Kapitałowej, umożliwiając realizację kluczowych projektów inwestycyjnych. Nadrzędnym celem stojącym u podstaw struktury finansowej Grupy jest zapewnienia długoterminowego bezpieczeństwa finansowego oraz pełnej spójności wewnętrznej całości jej finansowania. Wdrożenie kompleksowego programu inwestycyjnego oraz ryzyko pogorszenia się koniunktury, znajduje odzwierciedlenie w odstąpieniu od określenia dolnego progu stopy wypłaty dywidendy. W konsekwencji w uzasadnionych przypadkach wypłata dywidendy nie będzie rekomendowana przez Zarząd.

Strategia zarządzania korporacyjnego

W perspektywie 2020 roku planowane jest stworzenie nowego modelu organizacyjnego Grupy Azoty, umożliwiającego pełną realizację synergii w wyniku integracji wybranych funkcji wsparcia oraz wdrożenia zarządzania Grupą w oparciu o kluczowe obszary biznesowe działalności.

■ Nowa struktura zarządcza

Grupa planuje wdrożenie dywizjonalnej struktury zarządczej opartej na kluczowych segmentach działalności, wspieranej przez Centrum Korporacyjne i Centrum Usług Wspólnych, stopniowo upraszczanej w wyniku procesu dezinwestycji spółek non-core.



■ Konsolidacja oraz sprzedaż spółek non-core

Bazując na przeprowadzonych analizach, Grupa Azoty zidentyfikowała Spółki, w przypadku których:

- należy przeprowadzić analizę działalności pod kątem konsolidacji w Grupie, pozostawienia lub sprzedaży (23 podmioty),
- należy dokończyć proces likwidacji (4 podmioty).

■ Konsolidacja handlu

Skuteczne wdrożenie działań związanych z optymalizacją struktury organizacyjnej Grupy Azoty umożliwi kontynuację prac nad konsolidacją funkcji sprzedażowych w Grupie. Jednym z najistotniejszych działań strategicznych Grupy będzie dążenie do przeprowadzenia pełnej konsolidacji handlu nawozami w Grupie.

■ Konsolidacja obszarów zakupowych

Centralizacja procesów zakupowych w obszarze surowców strategicznych przyniosła w ostatnim okresie wymierne korzyści. W perspektywie czasowej niniejszej Strategii, Grupa Azoty będzie kontynuować optymalizację i ujednolicanie struktur organizacyjnych dedykowanych zakupom, doskonalić standardy

i procedury zakupowe oraz mechanizmy współpracy w obszarze wspólnych zakupów. Ponadto, rozszerzony zostanie zakres kategorii produktowych objętych wspólnymi postępowaniami przetargowymi, które będą realizowane m. in. przy wykorzystaniu platformy IT.

■ ***Spółeczna odpowiedzialność biznesu***

Działania rozwojowe prowadzone przez Grupę Azoty będą miały charakter zrównoważony, uwzględniający:

- Podnoszenie bezpieczeństwa funkcjonowania instalacji chemicznych oraz ograniczenie wpływu działalności produkcyjnej na środowisko naturalne,
- Prowadzenie dialogu z kluczowymi interesariuszami oraz wspieranie rozwoju społeczności lokalnych,
- Kreowanie korzystnych warunków pracy poprzez podnoszenie poziomu satysfakcji, bezpieczeństwa, zdrowia oraz kwalifikacji pracowników.