



# STRATEGIA GRUPY TAURON

NA LATA 2016-2025

---

Wrzesień  
**2016**

# STRATEGIA GRUPY TAURON 2016-2025

## AGENDA

---



### I. Przesłanki nowej Strategii

---

### II. Misja i Wizja

---

### III. Priorytety strategiczne

- Stabilność finansowa
  - Silna Grupa Kapitałowa
  - Nowa organizacja
- 

### IV. Cele i aspiracje biznesowe

---

### V. Polityka dywidendowa

---

### VI. Moc zainstalowana i plan inwestycyjny

---

### VII. Wizja Grupy TAURON w roku 2025

---



Niniejszy dokument przedstawia główne wnioski z prac nad strategią GRUPY TAURON

---

# WYZWANIA WYMAGAJĄ NOWYCH DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH

## GŁÓWNE CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA GRUPĘ TAURON



**Pogarszająca się sytuacja finansowa i rosnące zadłużenie**



## ZAŁOŻENIA STRATEGII 2016-2025

- Utrzymanie stabilności finansowej (wdrożenie możliwych działań optymalizacji wydatków i struktury aktywów)
- Przygotowanie warunkowego planu ograniczenia programu inwestycyjnego



**Zaawansowany ambitny program inwestycyjny**



- Kontynuacja rozpoczętego programu inwestycyjnego przy racjonalizacji nakładów
- Realizacja planu optymalizacji finansowania Grupy
- Partnerstwo kapitałowe



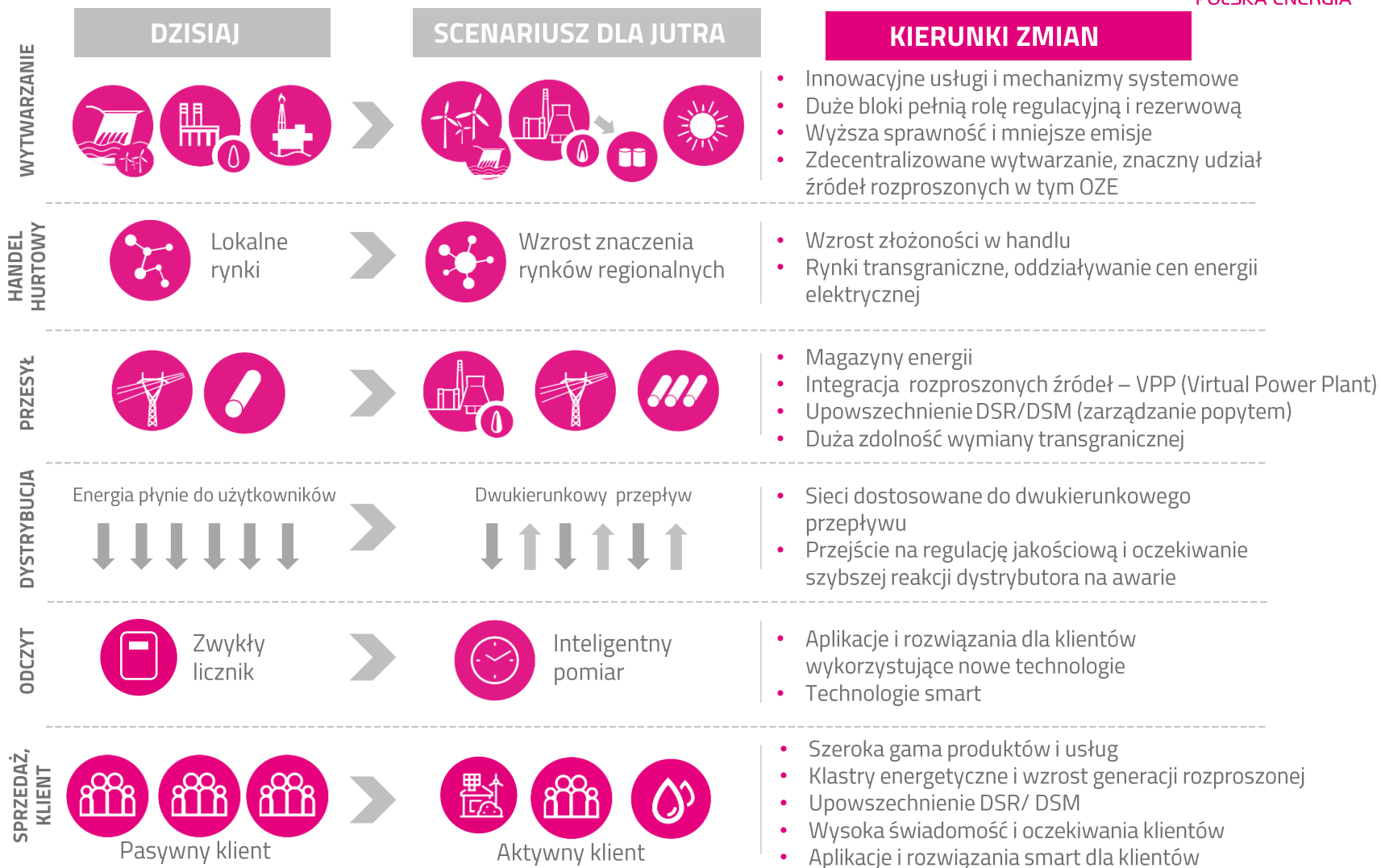
**Wzrost wymagań klientów, rosnąca konkurencja oraz nowe technologie**



- Klienci w centrum strategii Grupy TAURON
- Wdrożenie nowych modeli biznesowych (bez istotnych nakładów kapitałowych) przygotowujących TAURON do energetyki jutra

# KLUCZOWE WYZWANIA DLA GRUPY TAURON (1/3)

## TAURON MUSI PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA ENERGETYKĘ JUTRA



# KLUCZOWE WYZWANIA DLA GRUPY TAURON (2/3)

## PRZESŁANKI STRATEGII

### OBSZAR

### TRENDY I ZMIANY

### IMPLIKACJE DLA GRUPY TAURON

#### Regulacje



- Potencjalne wprowadzenie rynku dwutowarowego (rynek mocy)
- Polityka dekarbonizacji i kolejne regulacje w kierunku ograniczania emisji
- Regulacja jakościowa i efektywnościowa w dystrybucji
- Niepewność wsparcia dla OZE przy jednoczesnej zmianie regulacji
- Działania UE w kierunku wspólnego rynku energii

- + Potencjalne korzyści z rynku mocy za utrzymywanie mocy wytwórczych
- + Potencjalne korzyści z aktywnych działań regulacyjnych i przesunięcia aktywów do segmentu regulowanego
- Ryzyko wzrostu kosztów aktywów konwencjonalnych przy rosnących opłatach środowiskowych
- Ryzyko presji na przychód regulowany
- Wzrost kosztów utrzymania farm wiatrowych (ustawa odległościowa) i elektrowni wodnych oraz niepewność kształtu przyszłego wsparcia OZE
- Ryzyko presji na ceny energii przy większej wymianie transgranicznej (rynki zagraniczne z niższymi cenami)

#### Rynek



- Niskie ceny en. elektrycznej i ograniczony potencjał wzrostu Clean Dark Spread
- Strukturalna nadpodaż na rynku węgla
- Wciąż rosnący popyt na energię elektryczną (~1% rocznie). Rosnące zapotrzebowanie na moc
- Rosnąca konkurencja na rynku detalicznym
- Rosnący poziom generacji z OZE
- Odwrót graczy europejskich i ograniczanie finansowania dla energetyki węglowej

- Ryzyko spadku marży oraz mniejszego obciążenia niektórych aktywów
- +/- Odstawienie części aktywów przy braku wsparcia rynkiem mocy
- Konieczność realizacji dodatkowych inwestycji w moc wytwórczą w Polsce
- Baza wydobywcza konkurencyjna na polskim rynku, ale przy obecnych cenach węgla rentowość zagrożona
- Ryzyko utraty znacznego wolumenu i rentowności segmentu sprzedaży, szczególnie w B2B
- Ryzyko kosztu i dostępności finansowania

# KLUCZOWE WYZWANIA DLA GRUPY (3/3)

## PRZESŁANKI STRATEGII

### OBSZAR

### TRENDY I ZMIANY

### IMPLIKACJE DLA GRUPY TAURON

#### Klient



- Wzrost świadomości klientów, rosnące wymagania w zakresie zaspokajania potrzeb, kompleksowości oferty (w tym usług dodatkowych)
- Wzrost oczekiwań w zakresie jakości i dostępności obsługi klienta

- + Potencjał poszerzenia oferty usług dla klientów w oparciu o markę TAURON i zaadresowanie potrzeb
- + Szansa wzrostu poprzez koncentrację na kliencie nie generującego dużych inwestycji kapitałowych
- Ryzyko zwiększonej utraty klientów i pojawienia się nowych konkurentów (w tym z innych sektorów np. firmy telekomunikacyjne)
- +/- Potrzeba nowych kompetencji, modelu biznesowego i zmiany kultury organizacyjnej, żeby skutecznie konkurować w tych obszarach

#### Technologia



- Spadające ceny technologii odnawialnych i rozproszonych, rosnąca konkurencyjność wobec źródeł konwencjonalnych
- Zmiana roli dystrybucji związana z rozwojem energetyki prosumenckiej (rozproszonej)
- Rozwój technologii smart, mikrogeneracji i magazynowania energii

- + Potencjał dodatkowych usług związanych z nowymi technologiami (np. technologie odnawialne, smart, mikrogeneracja, magazynowanie energii)
- +/- Konieczność dostosowania się przez wdrożenie nowych modeli operacyjnych
- +/- Potrzeba nowych kompetencji i modelu biznesowego, aby skutecznie konkurować w tych obszarach
- W długim terminie ryzyko spadku wolumenów (w dystrybucji i wytwarzaniu), z uwagi na prosumentów



**Skuteczne konkurowanie w przyszłości wymaga zbudowania już teraz nowych kompetencji i kultury organizacyjnej w ramach nowego modelu**



# MISJA

- Z pasją i zaangażowaniem dostarczamy nowoczesne rozwiązania, które dają energię w ciągle zmieniającym się świecie

# WIZJA

- Jesteśmy firmą, która najlepiej w polskiej branży energetycznej odpowiada na potrzeby Klientów



1



## Zapewnienie stabilności finansowej

- Program Poprawy Efektywności
- Inicjatywy strategiczne
- Poprawa efektywności inwestycyjnej

2



## Budowa silnej grupy kapitałowej w oparciu o trzy filary

- Relacja z klientem jako platforma długoterminowego wzrostu
- Stabilna baza aktywów regulowanych
- Efektywne aktywa konwencjonalne

3



## Wdrożenie zmian organizacyjnych wspierających realizację strategii

- Wdrożenie nowego modelu operacyjnego
- Innowacyjna kultura organizacyjna



Konieczne równoległe podjęcie działań w ramach trzech priorytetów



# PERSPEKTYWY SEGMENTÓW GRUPY TAURON

WZROST

Relacja z klientem  
platformą  
długoterminowego  
wzrostu



Sprzedaż



Nowe produkty i usługi,  
energetyka prosumencka

Stabilna baza  
biznesów  
regulowanych



Dystrybucja



Ciepło



OZE \*)

Efektywne aktywa  
konwencjonalne



Wydobycie

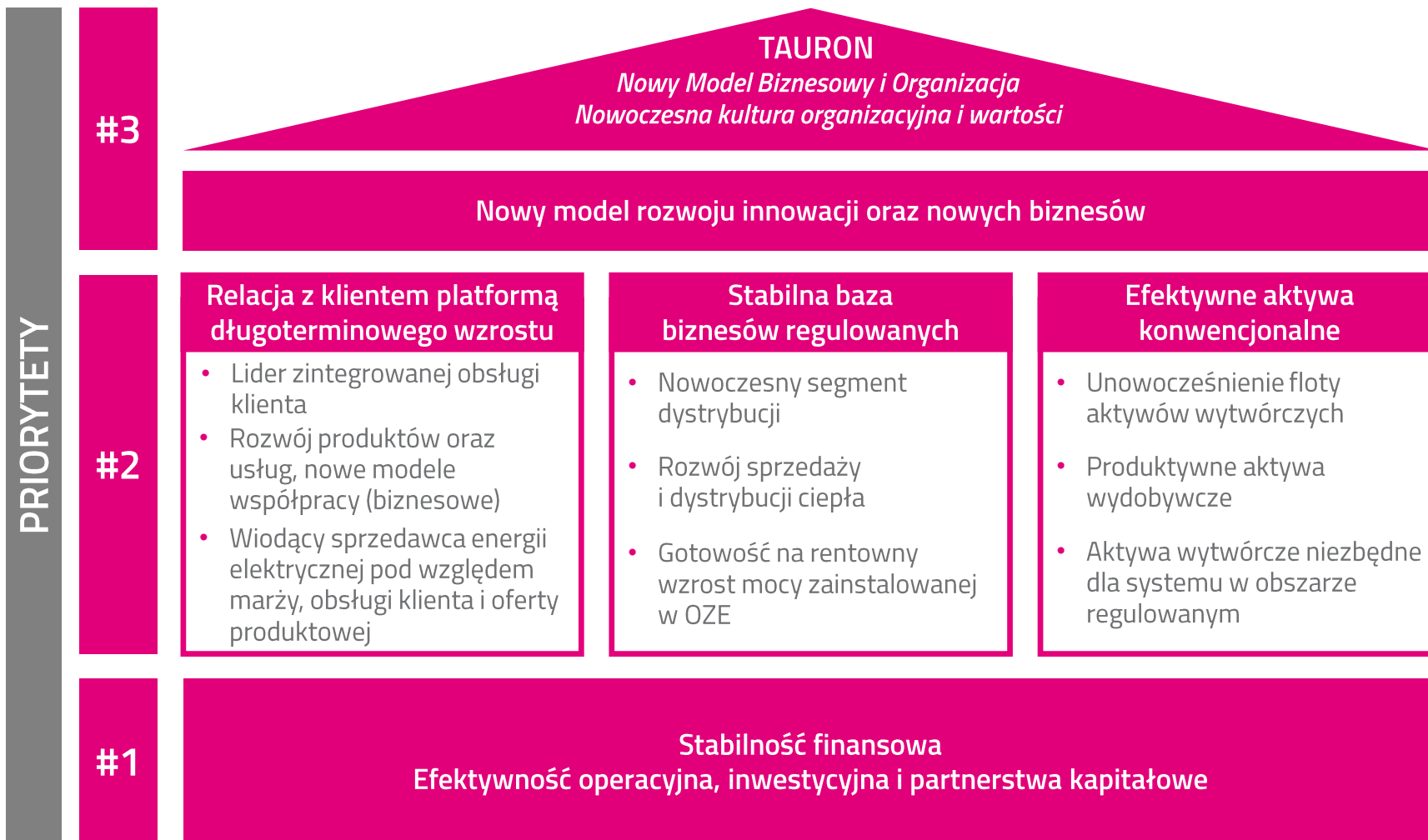


Wytwarzanie

\*) Odnawialne Źródła Energii z wyłączeniem energetyki prosumenckiej

# REALIZACJA PRIORYTETÓW W OPARCIU O FILARY

## FILARY STRATEGII TAURON





# #1 ZAPEWNIENIE STABILNOŚCI FINANSOWEJ NIEPODJĘCIE DZIAŁAŃ MOŻE DOPROWADZIĆ DO PROBLEMÓW PŁYNNOSCIOWYCH W 2017



## DZIAŁANIA

- 1 Program Poprawy Efektywności (PPE) na lata 2016-2018
- 2 Inicjatywy Strategiczne w latach 2017-2020
- 3 Poprawa efektywności inwestycyjnej 2017-2020
  - Ograniczenie programu inwestycyjnego
- 4 Optymalizacja struktury aktywów, w tym rezygnacja z nierentownych aktywów
- 5 Doskonałość operacyjna we wszystkich biznesach ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanego zarządzania aktywami
- 6 Optymalizacja finansowania Grupy oraz przygotowanie planu awaryjnego
  - Wzrost efektywności alokacji kapitału z wykorzystaniem partnerów strategicznych
  - Przygotowanie części aktywów do zbycia

## ZAŁOŻENIA I SZACOWANE EFEKTY

### Efekty finansowe

- Skumulowany wzrost EBITDA 1,0 mld zł w latach 2016-2018
- Redukcja nakładów inwestycyjnych o 0,3 mld zł
- Powtarzalny efekt na EBITDA od 2018 to ok. 0,4 mld zł rocznie

### Efekty finansowe

- Skumulowany wzrost EBITDA 1,2 mld zł w latach 2017-2020
- Powtarzalny efekt na EBITDA po 2020 to ok. 0,3 mld zł rocznie

### Efekty finansowe

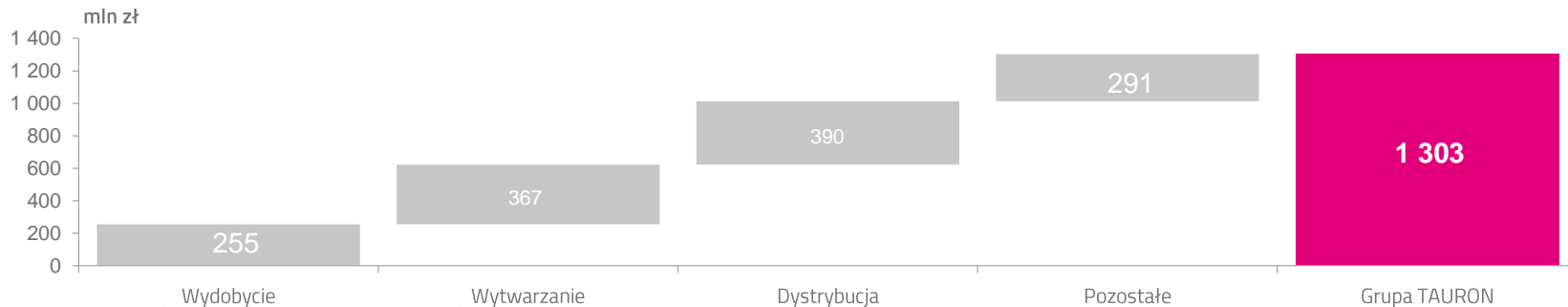
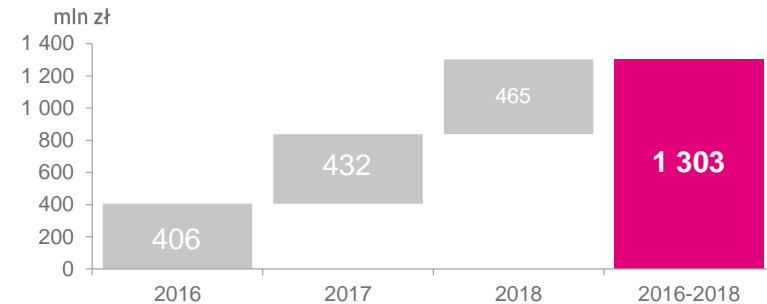
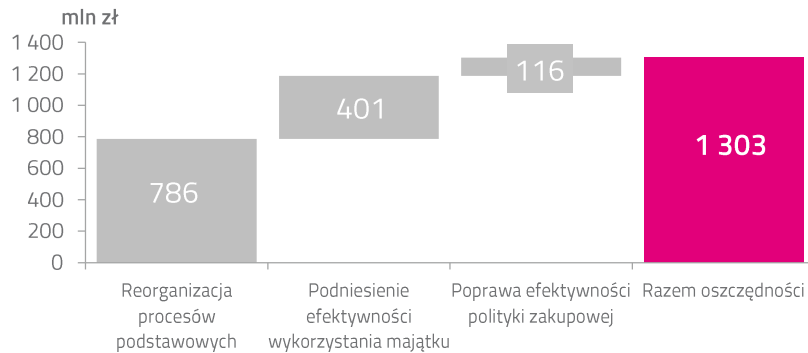
- 0,7 mld zł racjonalizacja nakładów
- 1,5 mld zł wstrzymanie inwestycji w nowy blok w Łagiszy
- Sprzedaż lub zamknięcie aktywów rozproszonych, które nie kreują synergii w Grupie
- Odstawienie nierentownych aktywów
- Program doskonałości operacyjnej (m.in. przez program innowacyjności pracowniczej)
- Wdrożenie programu zintegrowanego zarządzania aktywami w spółkach
- Partnerstwa biznesowe dla rozwijania działalności podstawowej i pozyskania finansowania dla odciążenia bilansu, m.in. zbycie części udziałów inwestycji Jaworzno 910 MW
- W ramach planu awaryjnego, przygotowanie do zbycia aktywów działalności podstawowej



**Wdrożenie powyższych działań znacząco ograniczy ryzyko przekroczenia kowenantu dług netto/EBITDA**



# PROGRAM POPRAWY EFEKTYWNOŚCI 2016-2018 PRZYJĘTY W DNIU 9 MARCA 2016 r.



- Restrukturyzacja zatrudnienia, obniżenie i zwiększenie elastyczności kosztów pracy, działania reorganizacyjne
- Wykorzystanie aukcji elektronicznych w procesie zakupów
- Optymalizacja planu inwestycyjnego

- Optymalizacja remontów i innych kosztów utrzymania majątku
- Restrukturyzacja zatrudnienia
- Poprawa efektywności zakupów
- Optymalizacja usług eksploatacyjnych układu nawęglania i odpopielania
- Ograniczenie kosztów usług serwisowych
- Optymalizacja planu inwestycyjnego

- Reorganizacja, restrukturyzacja zatrudnienia
- Ograniczenie kosztów utrzymania majątku
- Poprawa efektywności zakupów
- Outsourcing usług magazynowych
- Sprzedaż zbędnych nieruchomości

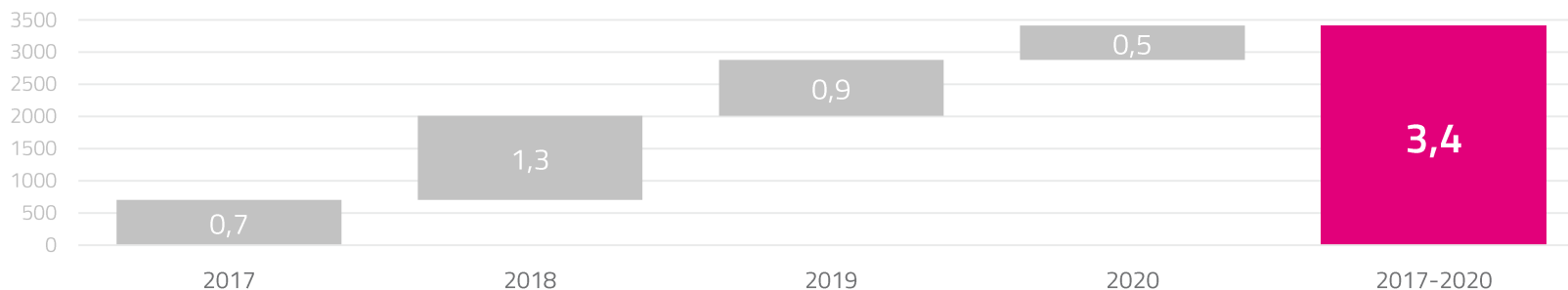
- Restrukturyzacja zatrudnienia
- Ograniczenie zakresu usług IT
- Zmiana procesu obsługi wydruków i monitów windykacyjnych
- Ograniczenie kosztów obsługi klienta
- Optymalizacja kosztów działań promocyjnych, sponsoringowych
- Ograniczenie kosztów administracyjnych



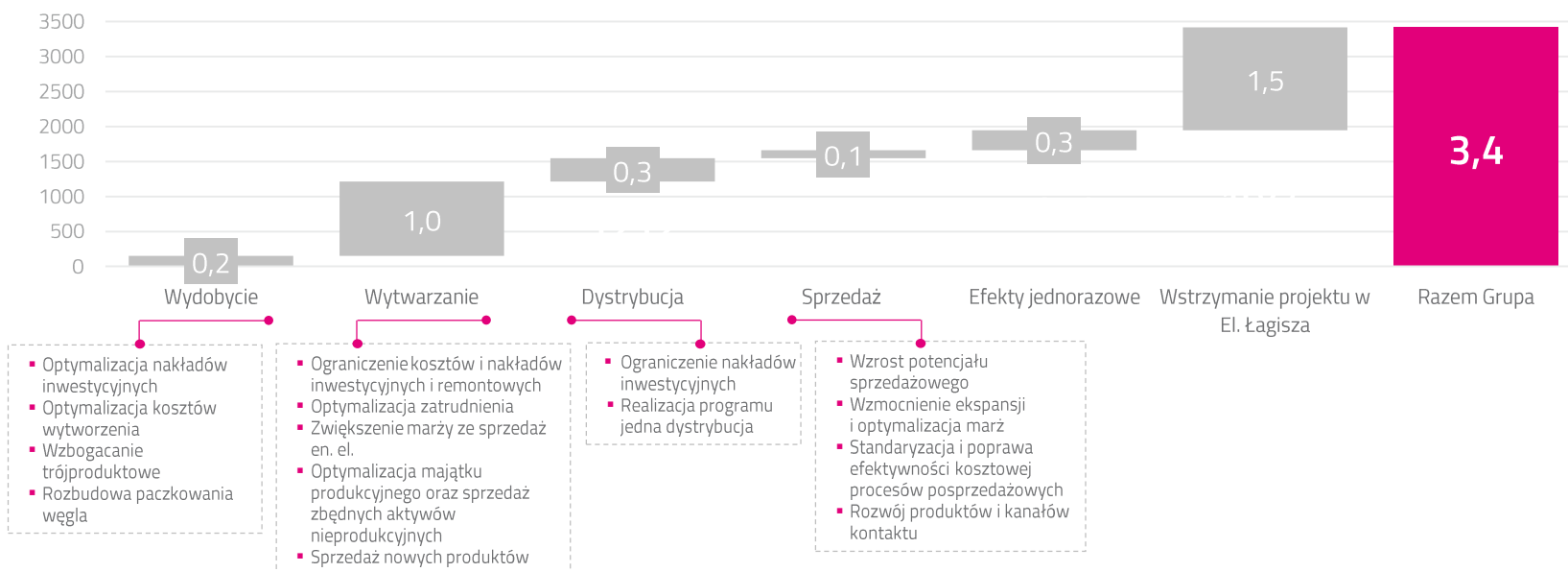
# INICJATYWY STRATEGICZNE I RACJONALIZACJA INWESTYCJI 2017-2020



## Wpływ inicjatyw na efekty finansowe w mld zł



## Wpływ inicjatyw na efekty finansowe w obszarach biznesowych mld zł





# ZASTANY PROGRAM INWESTYCYJNY TAURON TO 20,2 MLD ZŁ W RAMACH RACJONALIZACJI ZAOSZCZĘDZONO JUŻ 2,2 MLD ZŁ



## Efektywne i stabilne wydobywanie

- Budowa szybu Grzegorz w kopalni Sobieski
- Budowa poziomu 800m w kopalni Janina
- Inwestycje w kopalni Brzeszcze



## Rozwój sieci dystrybucyjnej

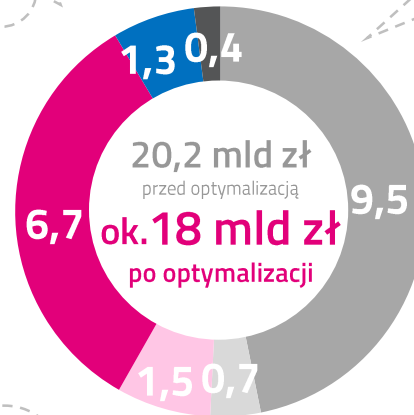
- Przyłączenia nowych odbiorców i źródeł energii elektrycznej
- Modernizacja i odtworzenie istniejącego majątku sieciowego



## Optymalizacja planu inwestycyjnego w toku

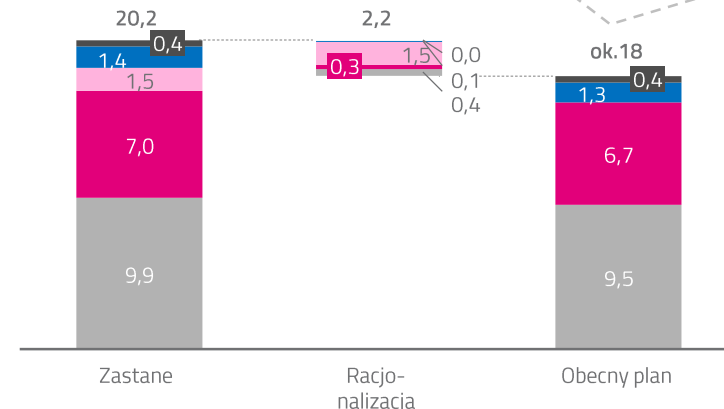
- Już zredukowano plan o 2,2 mld zł, w tym wstrzymanie inwestycji w z El. Łagisza (1,5 mld zł) oraz racjonalizacja nakładów (ok. 0,7 mld zł)
- Planowany dalszy przegląd nakładów inwestycyjnych i ich racjonalizacja lub opóźnienie

Nakłady inwestycyjne  
wg segmentów  
2016-2020 [mld zł]



## Unowocześnienie floty wytwórczej i rozwój ciepłownictwa

- Budowa nowych mocy wytwórczych, m.in. blok węglowy 910 MW w Jaworznie, blok gazowo-parowy 450 MW w Stalowej Woli
- Rozwój sieci ciepłowniczej - w tym Program Likwidacji Niskiej Emisji



■ Sprzedaż i Pozostałe ■ Wydobywanie ■ El. Łagisza ■ Wytwarzanie ■ Dystrybucja ■ Nakłady zoptymalizowane





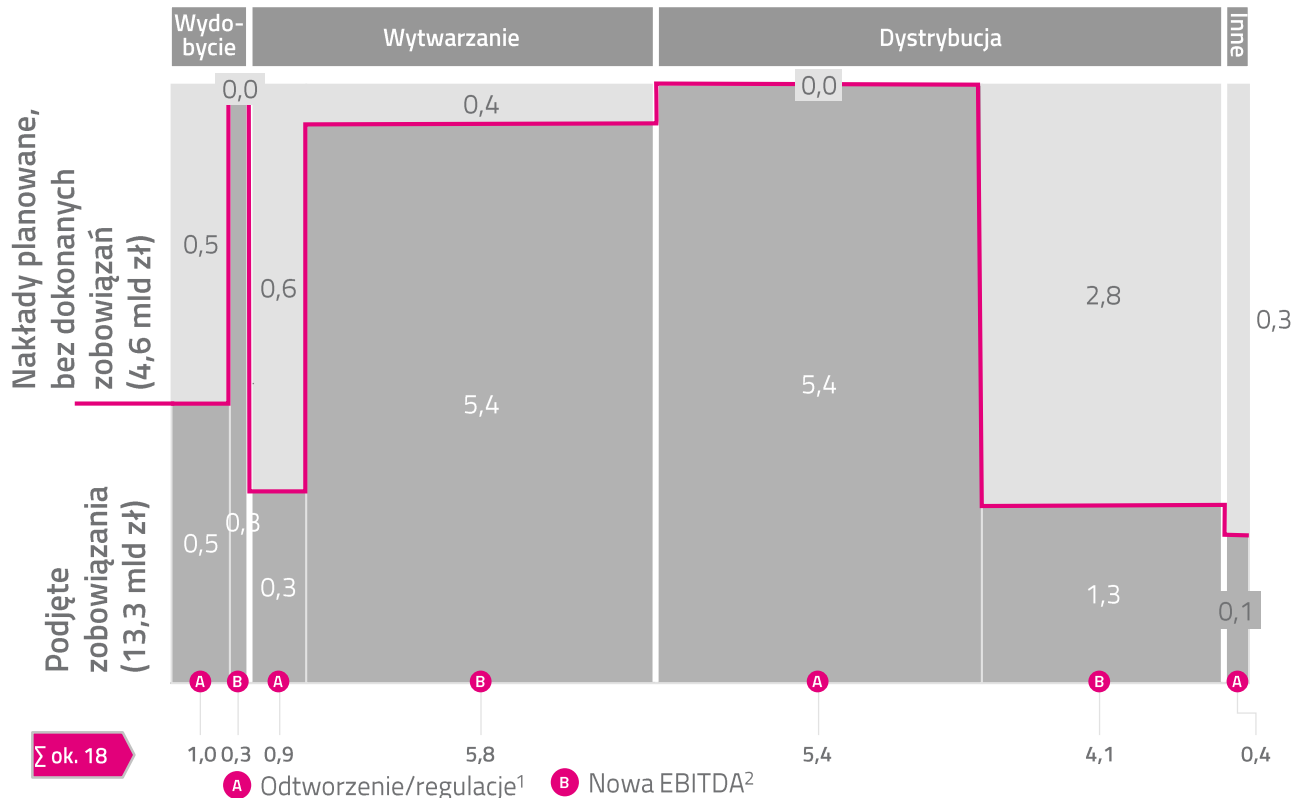
# PROGRAM INWESTYCYJNY TO ok. 18 MLD ZŁ DO 2020; ZASTANE ZOBOWIĄZANIA INWESTYCYJNE OBEJMUJĄ 75% PROGRAMU



## PODZIAŁ INWESTYCJI Z LAT 2016-2020 NA POSZCZEGÓLNE KATEGORIE

## Komentarze

Wielkość nakładów inwestycyjnych (mld zł) w poszczególnych kategoriach



75% planu (około 13,3 mld zł) to zobowiązania inwestycyjne: kontynuowane lub będące realizacją złożonych deklaracji

- Zobowiązania zakontraktowane lub wymagane regulacjami (np. przyłączenia w Dystrybucji)
- Zaawansowane inwestycje w toku (np. Jaworzno)
- Wynikające z zobowiązań zewnętrznych

25% planu (około 4,6 mld zł) to nakłady planowane, lecz bez dokonanych zobowiązań

- M.in. modernizacja Dystrybucji, część nakładów utrzymaniowych



**Sytuacja finansowa i już realizowane projekty inwestycyjne uniemożliwiają podjęcie nowych istotnych zobowiązań w perspektywie 2020 r.**

1. Obejmuje nakłady utrzymaniowe (tzn. utrzymanie aktywów w stanie nie pogorszone), nakłady wymagane regulacjami oraz nowe inwestycje zastępujące odstawiane aktywa (np. nowy blok zastępujący stary)

2. Inwestycje przynoszące wzrost EBITDA



## #2 BUDOWA SILNEJ GRUPY W OPARCIU O TRZY FILARY RELACJA Z KLIENTEM PLATFORMĄ DŁUGOTERMINOWEGO WZROSTU



KIERUNKI	Lider zintegrowanej obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utrzymanie pozycji lidera jakości obsługi klienta mierzonej wskaźnikiem satysfakcji</li><li>• Wprowadzenie oraz uspołnienie wysokich standardów obsługi klienta w każdym ogniwie łańcucha wartości</li><li>• Rozwój nowoczesnych i zintegrowanych kanałów sprzedaży oraz obsługi klienta (omnichannel i e-commerce)</li></ul>
	Rozwój produktów oraz usług, nowe modele współpracy (biznesowe)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozwój oferty produktowej bazującej na kompetencjach Grupy TAURON</li><li>• Stworzenie organizacji rozwijającej i implementującej innowacje i nowe modele biznesowe w obszarze sprzedaży i obsługi klientów</li><li>• Zwiększenie uproduktowienia klientów (sprzedaż produktów i usług dodatkowych: nowe produkty i usługi, cross-sell)</li><li>• Zwiększenie efektywności wdrażania nowych produktów i usług</li><li>• Budowa centralnych kompetencji sprzedażowych dla wszystkich produktów Grupy</li><li>• Dalsza poprawa jakości usługi dystrybucyjnej (ważny czynnik wpływający na postrzeganie marki)</li><li>• Wykorzystanie okazji rynkowych w zakresie przejmowania działalności okołoenerygetycznej</li><li>• Możliwe akwizycje w segmencie usług związanych z energetyką w B2B i B2C</li></ul>
	Wiodący sprzedawca energii elektrycznej pod względem marży obsługi klienta i oferty produktowej	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zróżnicowana i atrakcyjna oferta gazu i energii elektrycznej dla klientów indywidualnych</li><li>• Umocnienie rentownego portfela klientów biznesowych</li><li>• Aktywny udział w rozwoju krajowej energetyki rozproszonej (np. klastry energetyczne)</li><li>• Rozwój marki w kierunku dostawcy szerokiej gamy produktów i usług</li></ul>

PRIORYTETY / DZIAŁANIA



**Rozwój kompetencji i modelu w zakresie analizy potrzeb klientów, dostosowania oferty produktowej oraz efektywnego rozwoju i wdrażania nowych modeli współpracy**



**ASPIRACJA: Nie mniej niż 25% przychodów/marży segmentu sprzedaży z nowych biznesów do 2025**



## #2 BUDOWA SILNEJ GRUPY W OPARCIU O TRZY FILARY STABILNA BAZA BIZNESÓW REGULOWANYCH



### KIERUNKI

#### Nowoczesny segment dystrybucji

- Zintegrowanie struktury i procesów obszaru – Program Jedna Dystrybucja
- Lider na rynku polskim w dziedzinie bezpieczeństwa i efektywności funkcjonowania sieci
- Przygotowanie infrastruktury sieciowej i organizacji do rozwoju źródeł rozproszonych

#### Rozwój sprzedaży i dystrybucji ciepła

- Uczestnictwo w Programie Likwidacji Niskiej Emisji
- Zwiększenie wykorzystania infrastruktury dzięki aktywnemu pozyskiwaniu nowych klientów oraz optymalizacji wykorzystania własnych i obcych źródeł ciepłowniczych
- Poszukiwanie rozwiązań w obszarze multifuel (np. paliwa alternatywne) dla istniejących aktywów
- Rozwój kogeneracji oraz ciepła z rozproszonych źródeł
- Zabezpieczenie dostaw ciepła na rynku dąbrowskim, po wstrzymaniu projektu budowy bloku w El. Łagisza

#### Gotowość na rentowny wzrost mocy zainstalowanej w OZE

- Przygotowanie do rentownego wzrostu mocy w źródłach odnawialnych
- Partner w rozwoju nowych technologii odnawialnych

### PRIORYTETY / DZIAŁANIA

### Likwidacja niskiej emisji

REALIZACJA  
2017-2022

**8** Miast

**1,5** tys. Budynków

**34,9** tys. Mieszkań

**98,7** tys. Osób

PRZYŁĄCZONA  
MOC

**218 MW**

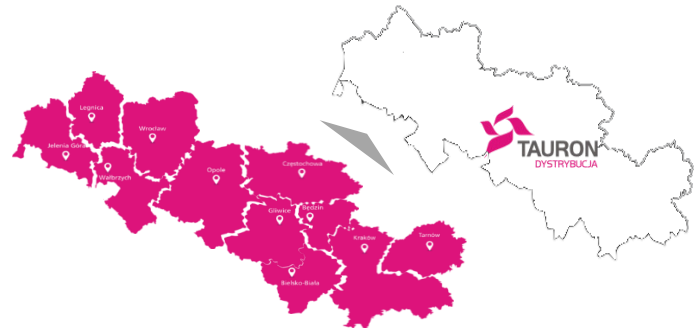
ZWIĘKSZONA  
SPRZEDAŻ

EFEKT  
EKOLOGICZNY

FINANSOWANIE  
**40%** FUNDUSZE  
POMOCOWE | **60%** ŚRODKI  
WŁASNE

**1,4**  
PJ/ROK

**-62,4**  
TYS. TON CO<sub>2</sub>/ROK



Program Jedna Dystrybucja



## #2 BUDOWA SILNEJ GRUPY W OPARCIU O TRZY FILARY EFEKTYWNE AKTYWA KONWENCJONALNE



### KIERUNKI

#### Unowocześnienie floty aktywów wytwórczych

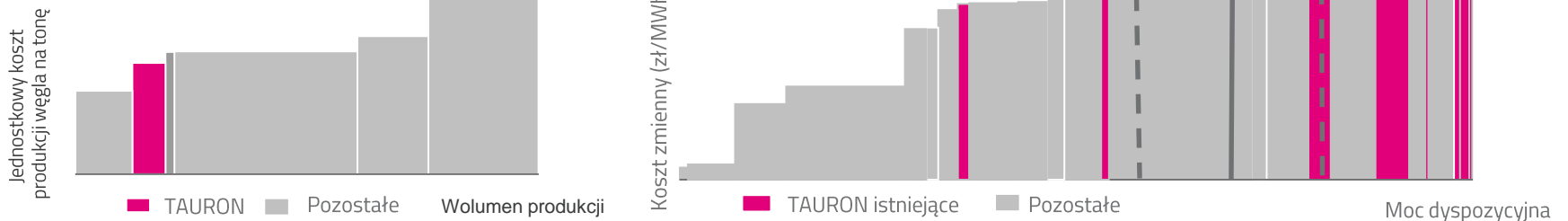
- Budowa bloku węglowego w Jaworznie o mocy 910 MW (prawdopodobnie w nowej formule finansowania)
- Uzyskanie pozytywnych przepływów finansowych dla każdej elektrowni przed 2020
- Opcjonalne wyłączenie bloków biomasowych
- Długoterminowo rozbudowa floty poprzez mniejsze, bardziej elastyczne jednostki np. multifuel, kogeneracja rozproszona itp.
- Zintegrowanie zarządzania aktywami w obszarach Wytwarzanie i Ciepło w koordynacji z obszarem Wydobycie
- Poprawa współpracy międzysegmentowej (funkcjonowanie spółek serwisowych, zakupy i logistyka węgla, procesy wspierające, zagospodarowanie odpadów)
- Możliwość inwestycji w regulowane aktywa wytwórcze, o ile wskaźnik dług netto/EBITDA spadnie do poziomu <2,5

#### Produktywne aktywa wydobywcze

- Utrzymanie pozycji Obszaru Wydobycie jako drugiego najbardziej efektywnego kosztowo wytwórcy węgla w Polsce
- Budowa portfela produktów dostosowanych do potrzeb wewnętrznych
- Rozwój oferty produktów poza Grupę

#### Aktywa wytwórcze niezbędne dla systemu w obszarze regulowanym

- Przeniesienie aktywów wytwórczych do obszaru regulowanego we współpracy z PSE (na przykład rynek mocy/IRZ)
- lub odstawienie trwale nierentownych bloków



PRIORYTETY / DZIAŁANIA



# #3 WDROŻENIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

## NOWY MODEL BIZNESOWY WESPRZE WDROŻENIE STRATEGII



### PRIORYTETY NOWEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ



Kształtowanie postaw wokół wartości  
Partnerstwo, Rozwój,  
Odwaga



Wyzwolenie innowacyjności



Otwarta komunikacja



Praca zespołowa, zespoły projektowe

### WDRAŻANE DZIĘKI NOWEMU MODELWI OPERACYJNEMU ZORIENTOWANEMU NA PROCESY





## #3 INNOWACJE I DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO – ROZWOJOWA PRIORYTETOWE KIERUNKI



### PRIORYTETOWE KIERUNKI DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ I BADAWCZO-ROZWOJOWEJ



Przeznaczenie minimum 0,4% skonsolidowanych przychodów na B+R+I od 2017, rozwój w oparciu m.in. o CVC i długoterminowy zwrot na portfelu, coroczna rewizja w odniesieniu do sytuacji finansowej





# #3 INNOWACJE I DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO – ROZWOJOWA NOWY MODEL DZIAŁALNOŚCI B+R+I



## Obszary Biznesowe TAURON

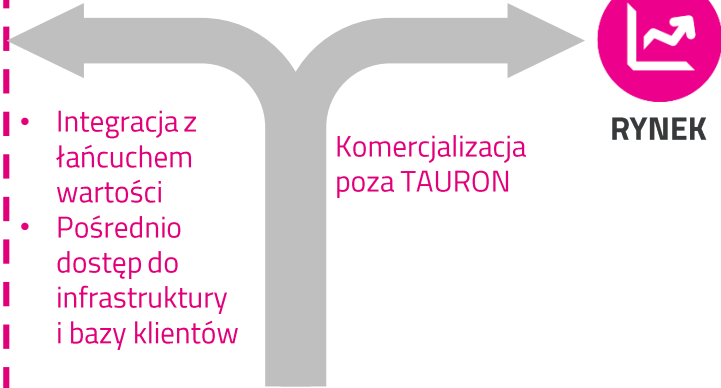


Potrzeby,  
Pomysły



Testowanie,  
Wdrożenia, Innowacje

- Definiowanie potrzeb w zakresie rozwoju technologii
- Generowanie nowych pomysłów np.: poprzez Innowacje Pracownicze
- Współpraca przy realizacji, testowaniu i wdrożeniach
- Weryfikacja założeń
- Upscaling, komercjalizacja



- Wspólne projekty B+R z sektorem nauki i innowacyjnymi przedsiębiorstwami
- Budowa Kultury Innowacyjności
- Strategiczne alianse technologiczne (nauka i przemysł)
- Zarządzanie wiedzą i własnością intelektualną
- Szerokie wykorzystanie środków zewnętrznych
- Projekty międzynarodowe
- Open Innovation
- Koordynacja komercjalizacji i wdrożeń

## TAURON Obszar Badań i Innowacji



**RYNEK  
INSTYTUCJE B+R**



## TAURON CVC

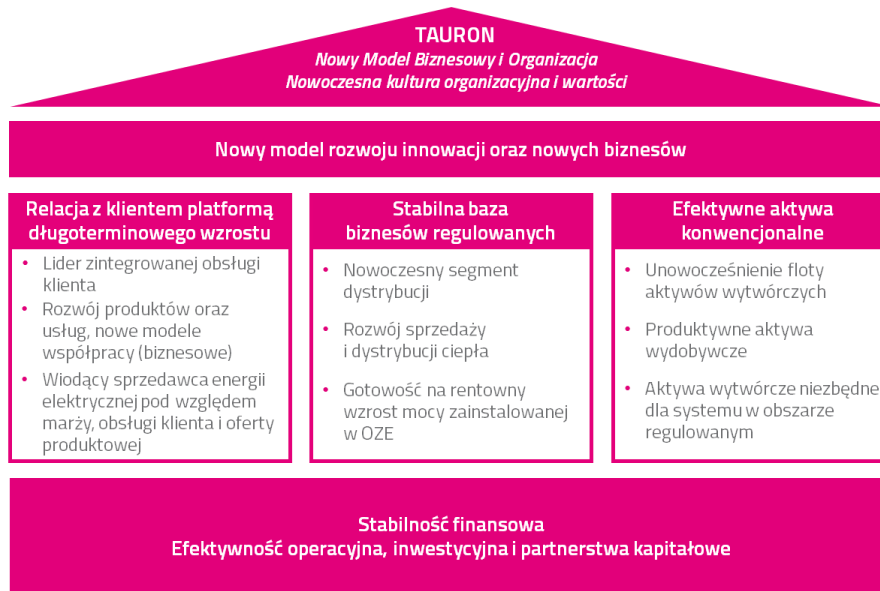


**RYNEK  
INSTYTUCJE B+R**

- Akceleracja, inkubacja
- Inwestycje w Seedy, Start-Upy, Spin-Offy
- Programy Rządowe np.: „Start In Poland”
- Nowe Biznesy
- Wspólne przedsięwzięcia z innymi instytucjami finansowymi
- Działania międzynarodowe (np.: scouting)



## DZIAŁANIA W RAMACH KAŻDEGO Z FILARÓW, NA KTÓRYCH OPARTA JEST STRATEGIA GRUPY...



## ... POZWOLĄ OSIĄGNAĆ WYZNACZONE KLUCZOWE CELE DLA GRUPY<sup>1</sup>

- EBITDA powyżej 4 mld zł w 2020 r.
- Dotrzymanie kowenantu dług netto/EBITDA poniżej 3,5
- Utrzymanie wysokiego wskaźnika CSI<sup>2</sup>
- Elektrownie z pozytywnymi przepływami finansowymi do 2020 r.
- Utrzymanie bazy klientów
- Lider marży jednostkowej wśród 4 największych sprzedawców energii w Polsce
- Nowe biznesy będą stanowić przynajmniej 25% przychodów/marży segmentu sprzedaży w 2025 r.

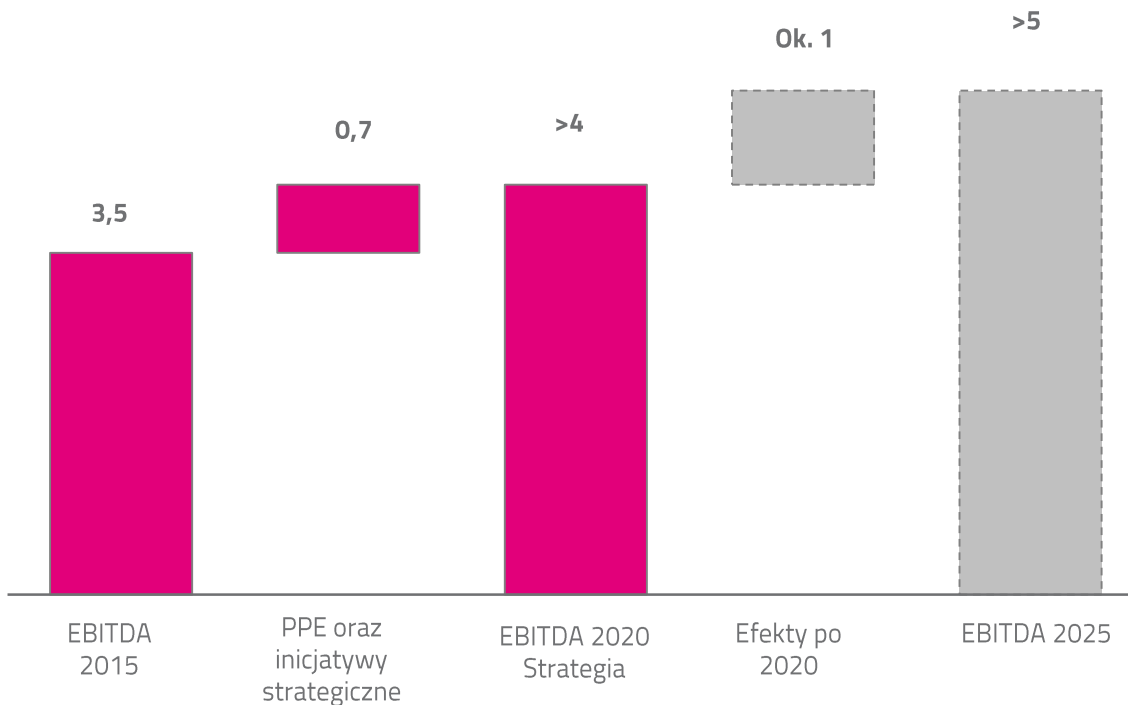
1. W założeniach strategicznych i prognozach finansowych nie uwzględniono potencjalnych przychodów z rynku mocy. Ewentualne mechanizmy mocowe powinny korzystnie wpłynąć na sytuację segmentu wytwarzania. Założono obecne warunki sprzedaży do gospodarstw domowych.  
2. Customer Satisfaction Index



# WDROŻENIE STRATEGII TO STABILNOŚĆ FINANSOWA I REALIZACJA ZAPLANOWANYCH INWESTYCJI



## PERSPEKTYWA EBITDA 2025 PO UWZGLĘDNIENIU RYZYK I REALIZACJI STRATEGII (MLD ZŁ)



## EFEKTY REALIZACJI STRATEGII GRUPY

Utrzymanie stabilności finansowej - wskaźnik długu netto do EBITDA nie przekroczy 3,5x, a od roku 2018 spadek tego wskaźnika

Wykonanie planu inwestycyjnego do 2020 r.

Wdrożenie nowych modeli przygotowujących TAURON do energetyki jutra



## PERSPEKTYWA DŁUGOTERMINOWA

TAURON w perspektywie długoterminowej planuje wypłatę dywidendy w wysokości minimum 40% skonsolidowanego zysku netto



## INTENCJE GRUPY TAURON

Intencją TAURON jest zapewnienie stopy dywidendy na poziomie konkurencyjnym w stosunku do długoterminowych instrumentów dłużnych emitowanych na rynku polskim przez spółki z ratingiem inwestycyjnym

### Na ostateczną rekomendację wpływ będą miały dodatkowe czynniki, w szczególności:

- Wymogi prawa oraz zapisy umów finansowych, w szczególności dotyczące nie przekraczania określonego poziomu wskaźnika zadłużenia
- Zapewnienie ratingu na poziomie inwestycyjnym

- Realizacja polityki inwestycyjnej
- Sytuacja rynkowa
- Sytuacja płynnościowa Grupy
- Koszt oraz możliwości pozyskania finansowania



Prognozy będące podstawą Strategii wskazują, że pierwszym rokiem, w którym możliwa będzie wypłata dywidendy, będzie rok 2020



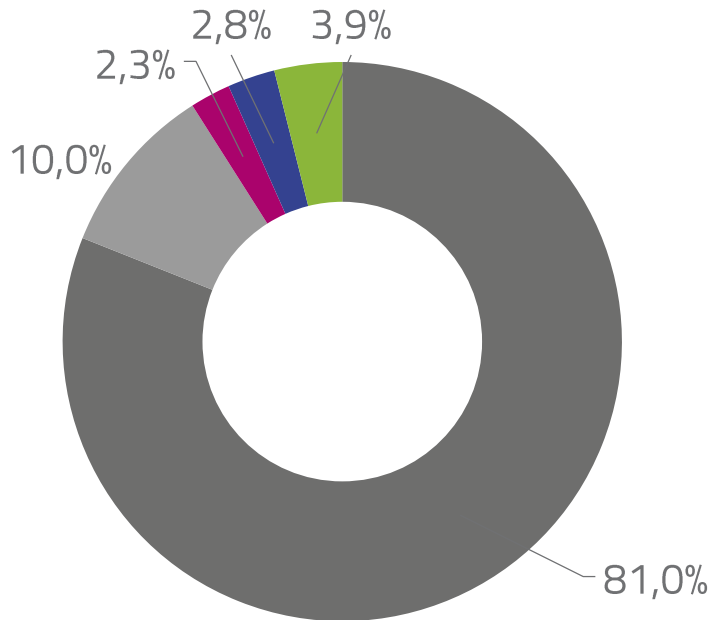
## MOC ZAINSTALOWANA

PROGRAM INWESTYCYJNY POZWOLI NA ZASTĄPIENIE WYCOFYWANYCH MOCY

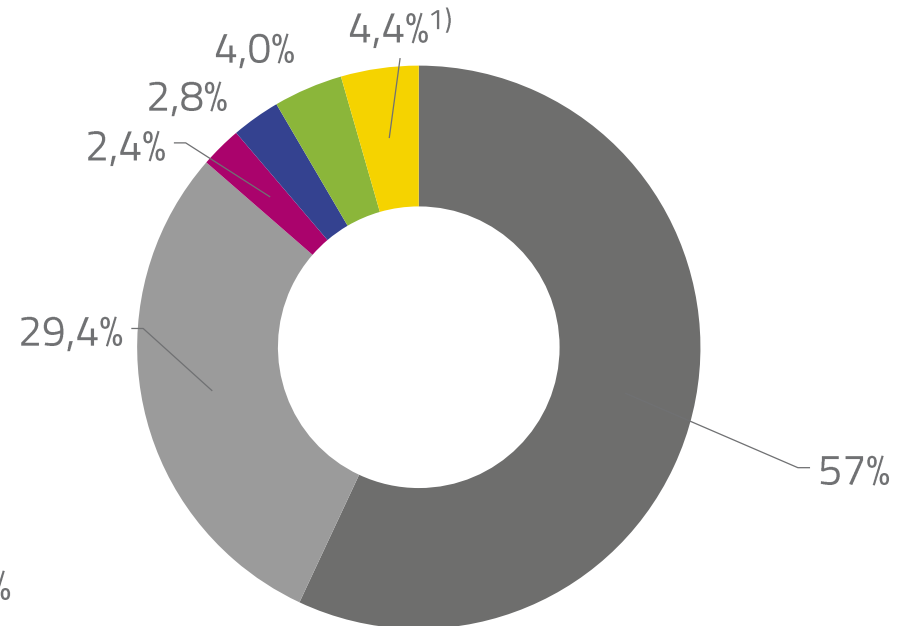


### MOC ZAINSTALOWANA GRUPY TAURON

2015 – **5,1 GW**



2020 – **5,06 GW**



■ węgiel (obecne) ■ węgiel (nowe) ■ biomasa ■ woda ■ wiatr ■ gaz

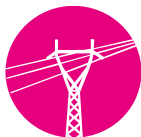
<sup>1)</sup> Moc w technologii gazowej przyjęta jako 50% mocy nowobudowanego bloku gazowego w Stalowej Woli



**Dodatkowy potencjał inwestycyjny  
w latach 2020-2025  
powyżej 6 mld zł**



**Preferowane kierunki  
inwestycyjne**



## **Obszar regulowany**

- Dystrybucja energii elektrycznej
- Wytwarzanie i dystrybucja ciepła
- OZE przy stabilnym systemie wsparcia
- Udział w energetyce jądrowej
- Regulowane wytwarzanie konwencjonalne
- Dywersyfikacja w obszarze regulowanym



## **Nowa Energetyka**


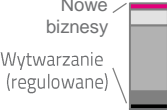





- E-mobility
- Rozproszone wytwarzanie ciepła i energii elektrycznej (w tym klastry energetyczne)
- Energetyka prosumencka
- Rozwiązania digital
- Rozwiązania Smart Home i Smart City
- Usługi powiązane z energetyką (np. efektywność energetyczna)





# WIZJA GRUPY TAURON W 2025 r.



	TAURON DZISIAJ	TAURON 2025
<b>Struktura EBITDA portfela</b>	 <p>Sprzedaż Dystrybucja Wytwarzanie</p> <p>3 główne filary działalności: dystrybucja, wytwarzanie, sprzedaż</p>	 <p>Nowe biznesy Sprzedaż Dystrybucja Wytwarzanie (regulowane)</p> <p>Dodatkowo: Nowe biznesy oraz wzrost segmentu sprzedaży, przesunięcie części wytwarzania do segm. regulowanego</p>
<b>Klient</b>	 <p>Koncentracja na jednym produkcie – energia elektryczna</p>	 <p>Klientocentryczność – koncentracja na różnych potrzebach klienta</p>
<b>Model działania (głównie w aktywach regulowanych)</b>	 <p>Rozproszony / rozdrobniony (np. dystrybucja)</p>	 <p>Zintegrowane zarządzanie aktywami (np. „Program Jedna Dystrybucja”)</p>
<b>Aktywa konwencjonalne</b>	 <p>Mało konkurencyjna baza wytwórcza</p>	 <p>Zmodernizowana, rentowna i częściowo regulowana baza aktywów</p>
<b>Organizacja</b>	 <p>Początek drogi do kultury współpracy i otwartości</p>	 <p>Kultura organizacyjna w oparciu o wspólne wartości (Partnerstwo, Rozwój, Odwaga)</p>

# ZASTRZEŻENIE PRAWNE

---



**Niniejsza prezentacja ma charakter wyłącznie informacyjny i nie należy jej traktować jako porady inwestycyjnej.**

Niniejsza prezentacja została sporządzona przez TAURON Polska Energia S.A. („Spółka”).

Spółka ani żaden z jej podmiotów zależnych nie ponoszą odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody wynikającej z wykorzystania niniejszej prezentacji lub jej treści albo powstałej w jakikolwiek inny sposób związany z niniejszą prezentacją.

Odbiorcy niniejszej prezentacji ponoszą wyłączną odpowiedzialność za własne analizy i oceny rynku oraz sytuacji rynkowej Spółki i potencjalnych wyników Spółki w przyszłości, dokonane w oparciu o informacje zawarte w niniejszej prezentacji.

W zakresie, w jakim niniejsza prezentacja zawiera stwierdzenia dotyczące przyszłości, a w szczególności słowa „projektowany”, „planowany”, „przewidywany” i podobne wyrażenia (łącznie z ich zaprzeczeniami), stwierdzenia te wiążą się ze znanym i nieznanym ryzykiem, niepewnością oraz innymi czynnikami, których skutkiem może być to, że rzeczywiste wyniki, sytuacja finansowa, działania i osiągnięcia Spółki albo wyniki branży będą istotnie różnić się od jakichkolwiek przyszłych wyników, działań lub osiągnięć wyrażonych w takich stwierdzeniach dotyczących przyszłości.

Ani Spółka ani żaden z jej podmiotów zależnych nie są zobowiązane zapewnić odbiorcom niniejszej prezentacji jakichkolwiek dodatkowych informacji ani aktualizować niniejszej prezentacji.



**DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ**