



AB „KLAIPĖDOS NAFTA“ VEIKLOS STRATEGIJA
2020-2030 METAMS

JUNGIAME ENERGETIKOS RINKAS

TURINYS

| | | | |
|--|----|--|----|
| 1. Misija, vizija ir vertybės | 4 | 4. Naftos verslo strategija | 40 |
| Santrauka | 10 | 4.1 Strateginiai tikslai | 42 |
| 2. SGD verslo vystymo strategija | 11 | 4.2 Konkurencinės/išorinės verslo aplinkos ir susijusių galimybių analizė | 45 |
| 2.1 Strateginiai tikslai | 13 | Santrauka: Naftos verslo strategija | 48 |
| 2.2 Konkurencinės/išorinės verslo aplinkos ir susijusių galimybių analizė | 14 | 5. Žmonės ir organizacija | 49 |
| Santrauka: SGD verslo vystymo strategija | 24 | 6. KN socialinės atsakomybės principai | 52 |
| 3. Klaipėdos SGD terminalo verslo strategija | 25 | 7. Skaitmeninės transformacijos ir inovacijų strategija | 54 |
| 3.1 Strateginiai tikslai | 27 | 8. AB „Klaipėdos nafta“ pagrindiniai finansiniai rodikliai 2019-2030 m. | 57 |
| 3.2. Konkurencinės/išorinės verslo aplinkos ir susijusių galimybių analizė | 28 | | |
| 3.3. Mažos apimties SGD veiklos ir SGD paskirstymo stotis | 34 | | |
| Santrauka: Klaipėdos SGD paslaugų centro strategija | 39 | | |

Simboliška, jog KN veiklos strategija 2030 gimė tais pačiais metais, kuriais minėjome ir 60-uosius bendrovės veiklos metus. Tokio amžiaus sulaukęs žmogus lėtina gyvenimo tempą, karjerą, kartais netgi pradeda svarstyti apie pensiją. Mūsų istorija visiškai kitokia – šiuos ir praėjusius metus pažymėjome daugybe rekordų bei svarbių įvykių: Klaipėdos SGD terminale įvykdyta rekordiškai daug iš laivo į laivą krovos operacijų, pritrauktas rekordinis skaičius naujų terminalo naudotojų, perkrauta didžiulė įvairovė naftos produktų ir chemijos, o naftos terminalo pajėgumas pasiekė rekordines apimtis. Be abejonės, svarbiausias pastarojo meto įvykis – pasirašyta Brazilijos Açu SGD terminalo operavimo ir eksploatacijos sutartis didžiausiame elektros gamybos iš SGD projekte Lotynų Amerikoje.

Strategija 2030, kurią rengėme kartu su komanda ir svarbiausiais suinteresuotaisiais asmenimis, taip pat yra didžiulis pasiekimas. Didžiuojuosi, kad strateginėse kryptyse numatomi darbai buvo pradėti įgyvendinti dar tik rengiant strategijos juodrašį. Tai yra pirmas kartas, kai žvelgiame į tokią tolimą ateitį. Viso pasaulio verslo lyderiai turi įvairių nuomonių ir net abejonių dėl to, ar įmanoma tiksliai numatyti tokią tolimą perspektyvą. Ypač kai verslo aplinka, kurioje dirbame, patiria tiek daug iššūkių. Visgi, esu įsitikinęs, kad nusimatydami ilgalaikę veiklos viziją ir tikslus, įgyjame pranašumą. Šie tikslai mums leis priimti tinkamus ir savalaikius sprendimus, kurie tarnaus siekiant išlikti konkurencingiems, pelningiems ir orientuotiems į klientus.

Prieš 60 metų pradėję nuo vieno produkto eksporto bazės, šiandien tampame vienu iš konkurencingiausių ir inovatyviausių energetinių resursų logistikos centrų Šiaurės Europoje ir Baltijos šalyse, kurio ambicija – plėsti veiklą SGD srityje visame pasaulyje. Pereinamasis laikotarpis energetikoje bei visuotinis dėmesys klimato kaitai turi poveikį ir mūsų įprastai veiklai. Norėdami išlikti konkurencingi bei augti toliau, privalome prisitaikyti ir keistis – ne tik vystydami naujas ir tobulindami esamas veiklas, bet ir sutelkdami dėmesį į tvarumą, saugumą ir socialinę atsakomybę visoje mūsų veikloje.

Šis dokumentas gali būti laikomas subalansuoto pokyčių valdymo gairėmis, kurios padės užtikrinti vertės kūrimą mūsų klientams bei teiks naudą mūsų akcininkams, darbuotojams ir kitiems suinteresuotiesiems asmenims. Nuo pat pradžių mūsų siekis buvo jungti energetikos rinkas, todėl artimiausią dešimtmetį mes ryžtingai, tvariausiu ir daugiausia vertės sukuriančiu būdu sieksime plėsti klientų ratą, paslaugų spektrą bei žengsime į naujas rinkas.



Darius Šilenskis
KN generalinis direktorius



1

MISIJA, VIZIJA,
VERTYBĒS



JUNGIAME ENERGETIKOS RINKAS

MISIJA

Užtikriname saugią, patikimą ir efektyvią prieigą prie pasaulinės energetikos rinkos, tvariai vystant, eksploatuojant ir investuojant į daugiavalius suskystintų gamtinių dujų terminalus visame pasaulyje. Mūsų tikslas yra išlaikyti mūsų klientų konkurencinį pranašumą bei pereiti prie tvarios energijos rūšių.

VIZIJA

Didžiausias SGD terminalų operatorius pasaulyje ir konkurencingiausias naftos produktų krovos centras Baltijos regione.

SGD VERSLO VYSTYMAS

Tikime, kad patikima ir efektyvi prieiga prie gamtinių dujų yra būtina siekiant tvaraus pasaulinio energijos rūšių derinio. Gamtinių dujų telkinių pasaulyje gausu, o suskystintas dujas galima pristatyti bet kur. Atsiradus plaukiojančiomis technologijomis paremtiems terminalams SGD importo galimybės tapo prieinamos klientams visame pasaulyje, tai leidžia manyti, kad ši tendencija tęsis ir ateityje. KN yra patyrusi SGD terminalų valdytoja ir operatorė, o sutelktas aukščiausios klasės partnerių tinklas ir SGD importo infrastruktūros projektų veikloje sukaupta kompetencija, taip pat turimas kapitalas suteikia daugiau galimybių įsiliesti į pasaulines energetikos rinkas. Siekiame tapti geidžiamu naujų SGD importo terminalų projektų partneriu ir iki 2030 m. patekti tarp trijų pirmaujančių plaukiojančių SGD importo terminalų bendrovių.



NAFTOS TERMINALAI

Suteikiame galimybę naftos perdirbimo bendrovėms ir prekybininkams gabenti ir konkurencinga kaina prekiauti naftos produktais pasaulinėse rinkose bei atsigabenti žaliavų ir (arba) komponentų gamybai iš bet kurios pasaulio vietos. Iki 2030 m. bendrovė siekia krauti bet kokius naftos produktus, nepriklausomai nuo pasirinkto krovos būdo, ir taikyti išmanias produktų gabenimo, laikymo ir maišymo paslaugas. Siekiame dirbti su netradiciniais naftos produktais, t. y. įvairiomis skystomis naftos chemijos medžiagomis ir kitais biokuru. Iki 2030 m. siekiame tapti naftos paslaugų centru, teikiančiu visą spektrą paslaugų regioninėms naftos perdirbimo įmonėms, prekybininkams ir kitiems klientams. Esame socialiai atsakingi, mums rūpi pasauliniai klimato pokyčiai, todėl bendrovė investuoja į tvarias ir veiksmingas technologijas bei efektyvina veiklos procesus. Iki 2030 m. siekiame sumažinti visas veikloje susidarancias teršalų emisijas.

KLAIPĖDOS SGD PASLAUGŲ CENTRAS

SGD veiklą pradėjome nuo didžiulės ambicijos užtikrinti alternatyvų energetinių resursų tiekimo šaltinį Baltijos jūros regiono šalims. Nuo 2014 m. KN eksploatuoja pirmąjį plaukiojantį SGD terminalą Šiaurės Europos ir Baltijos jūros regione. Mūsų strateginiu tikslu išlieka prieigos prie pasaulinės SGD rinkos užtikrinimas bent iki 2044 m. Be to, KN kartu su partneriais skatina vietinės SGD rinkos plėtrą užtikrindama kokybiškas laivų bunkeravimo ir autocisternų krovos paslaugas, taip pat prisidedame prie SGD inovacijų SGD klasteryje.



SANTRAUKA

Energetikos rinkų transformacija KN leido įgyti patirties ir kompetencijų plaukiojančių SGD terminalų segmente – tai lėmė kardinalų bendrovės misijos ir vizijos pokytį. Iki šiol buvusi vietinė ar regioninė bendrovė, KN iki 2030 m. siekia diversifikuoti savo veiklos portfelį, išplėsti teikiamų paslaugų spektrą ir būti mažiau priklausoma nuo vieno pajamų šaltinio. Tikslams pasiekti bendrovė numato plėtoti tris verslo kryptis: tarptautinius SGD projektus, naftos ir jos produktų krovos paslaugas, Klaipėdos SGD terminalo paslaugų centrą.

Iki 2030 m. bendrovė siekia daugiau nei 2,6 karto padidinti savo metinį grynąjį pelną ir per 2020–2030 metus investuoti iki 320–390 mln. eurų.

Didžiausias plėtos ir grynojo pelno augimo potencialas numatomas iš SGD verslo plėtos, o pagrindinė bendrovės strateginė kryptis yra **investicijos į SGD importo terminalus** tarptautiniu mastu. Pasauliniame energijos suvartojimo augime per ateinantį dešimtmetį gamtinės dujos užims didžiausią dalį iš visų kuro rūšių, o tarptautinėje dujų prekyboje SGD dalis didės. KN vertinimu, plaukiojantys SGD terminalai per artimiausią dešimtmetį padengs beveik pusę besiformuojančio SGD išdujinimo poreikio. KN prognozuoja, kad iki 2030 m. grynasis pelnas iš tarptautinių SGD projektų viršys pelną iš naftos produktų krovos paslaugų.

Dėl išaugusios konkurencijos ir numatomo įprastų **naftos produktų** paklausos mažėjimo ilgalaikėje perspektyvoje, naftos verslo segmento strategijoje numatoma išplėsti kraunamų produktų spektrą bei pagerinti veiklos meistriškumą investuojant į aplinką tausojančias ir efektyvesnes technologijas bei skaitmenizaciją. Dėl padidėjusių pajėgumų galėsime patenkinti kintančius klientų poreikius ir pagerinti mūsų teikiamų paslaugų kokybę. Šie veiksmai leis plėsti klientų ratą ir pakeisti suvokimą apie naftos terminalą: jis taps perdirbimo žaliavos, naftos produktų, naftos chemijos ir biokuro krovos į bet kokios rūšies transporto priemones krovos centru. Siekiame, jog strategijos įgyvendinimas lemtų stabilų iš naftos produktų krovos veiklos uždirbamą grynąjį pelną.

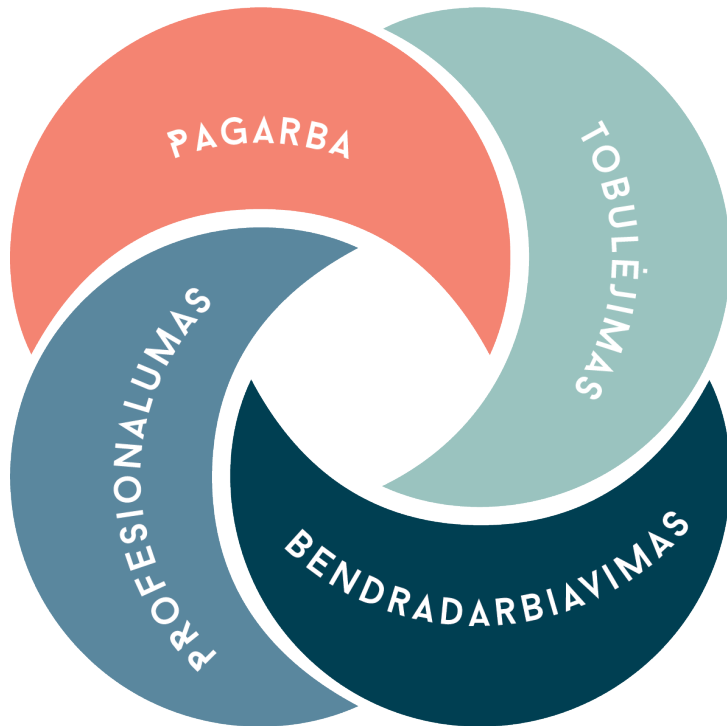




Klaipėdos SGD terminalą sudaro kranto infrastruktūra ir SGD laivas-saugykla. Ją išnaudodama bendrovė užtikrina regiono energetinį saugumą ir alternatyvų energijos šaltinį bei konkurencingą dujų kainą. Siekiame įsigyti SGD laivą-saugyklą su išdujinimo įrenginiu ir po 2024 metų užtikrinti ilgalaikį SGD tiekimą. Kartu siekiame užtikrinti terminale teikiamų paslaugų lankstumą ir tokiu būdu kurti pridėtinę vertę dujų vartotojams. KN strateginis tikslas yra geriausia įmanoma kaina bei sąlygomis įsigyti SGD laivą-saugyklą ir reikalingas kompetencijas šį terminalą eksploatuoti savarankiškai. Sykiu siekiame iki 2025 metų regionui tiekti ne mažiau nei 20 TWh dujų ir generuoti 30 % pajamų iš tarptautinių terminalo naudotojų iki 2030 metų.

Į **SGD paskirstymo stotį** investavome prognozuodami, kad stotyje teikiamų paslaugų poreikis augs dėl prie dujotiekių prieigos neturinčių vartotojų Baltijos šalyse ir Šiaurės Lenkijoje, o taip pat pat augančios SGD gabenimo autocisternomis bei laivų bunkeravimo SGD rinkos. Didėjantis spaudimas mažinti taršą visame pasaulyje ir faktas, kad SGD yra švariausias iškastinis kuras, KN portfelyje turimą infrastruktūrą verčia itin svarbia. Mūsų tikslas – drauge su partneriais plėtoti suskystintų gamtinių dujų rinką ir didinti SGD, kaip kur kas švaresnio kuro, naudojimą jūrų ir sunkiajame transporte bei regionuose, kurie neturi prieigos prie gamtinių dujų perdavimo sistemos. Bendrovė yra įsitikinusi, kad iki 2025 m. SGD paskirstymo stoties pajėgumai bus visiškai išnaudoti.

KN VERTYBĖS. Bendrovė tiek savo kasdienėje veikloje, tiek įgyvendindama strateginius tikslus vadovaujasi šiomis vertybėmis:



PAGARBA

Bendrovėje gerbiamas ir vertinamas kiekvieno skirtingumas, nuomonė, darbas ir laikas, taip pat vadovujamasi principu, kad atlygis turi būti teisingas ir suprantamas. Bendrovė yra socialiai atsakinga, rūpinasi aplinka ir visuomenės gerove.

BENDRADARBIAVIMAS

Bendrovės darbuotojai yra vieninga komanda, kurioje dalijamasi žiniomis, patirtimi ir informacija, skatinama tvari ir abipusė partnerystė. Bendrovė informaciją viešina laikydamasi aukščiausių skaidrumo standartų.

PROFESIONALUMAS

Bendrovėje darbas atliekamas efektyviai ir prisiimant atsakomybę už jį bei sprendimus. Bendrovė kryptingai siekia aukštų rezultatų, saugiai ir patikimai eksploatuoja turimą infrastruktūrą.

TOBULĖJIMAS

Bendrovė nuolat efektyvina veiklos procesus, orientuojasi į aplinką tausojančias technologijas bei yra atvira naujovėms.



SANTRAUKA


KN išaugo iš Lietuvos naftos ir SGD terminalų operatorės vaidmens ir tampa tarptautinės SGD rinkos žaidėjas. Rinkai teikiame sukauptas terminalų eksploatavimo ir vystymo žinias bei jungiame energijos rinkas, klientams visame pasaulyje suteikdami galimybę apsirūpinti ir prekiauti energetiniais resursais.

Sau keliame ambicingą tikslą - Lietuvos energetinę nepriklausomybę užtikrinsią bendrovę paversti į regione lyderiaujančią bei saugos kultūrą puoselėjančią naftos ir SGD paslaugų centro operatorę bei tarptautinėje rinkoje vertinamą SGD projektų partnerę.

2

SGD VERSLO VYSTYMO STRATEGIJA





KN, naudodamasi sukauptomis žiniomis apie SGD importo terminalų projektų vystymą ir vėlesnį jų valdymą, siekia prisijungti prie projektų ankstyvuose jų vystymo etapuose ir kurti ilgalaikę vertę akcininkams. KN yra gerai pasiruošusi išnaudoti greitai besiplečiančios SGD importo terminalų rinkos galimybes ir per ateinantį dešimtmetį ketina investuoti 140 mln. eurų nuosavo kapitalo dėl to, kad:

- yra sukaupusi daug patirties vystant, įgyvendinant ir valdant terminalus su SGD laivų-saugyklų su išdujinimo įrenginiais;
- taiko inovatyvius komercinius modelius bei technologinius sprendimus;
- turi patikimų partnerių tinklą ir yra strategiškai pasiruošusi susitelkti į SGD importo terminalus.

2.1

STRATEGINIAI TIKSLAI

VEIKLOS VIZIJA: tapti visame pasaulyje geidžiama naujų SGD importo terminalų projektų vystymo ir operavimo partnere ir iki 2030 m. patekti į plaukiojančių SGD importo terminalų lyderiaujančių bendrovių trejetuką.

STRATEGINIAI VEIKLOS TIKSLAI IKI 2030 M.

- A.** Mažiausiai 5 SGD terminalų operatorė iki 2030 m.
 - B.** Mažiausiai 4 SGD terminalų dalininkė iki 2030 m.
-



2.2

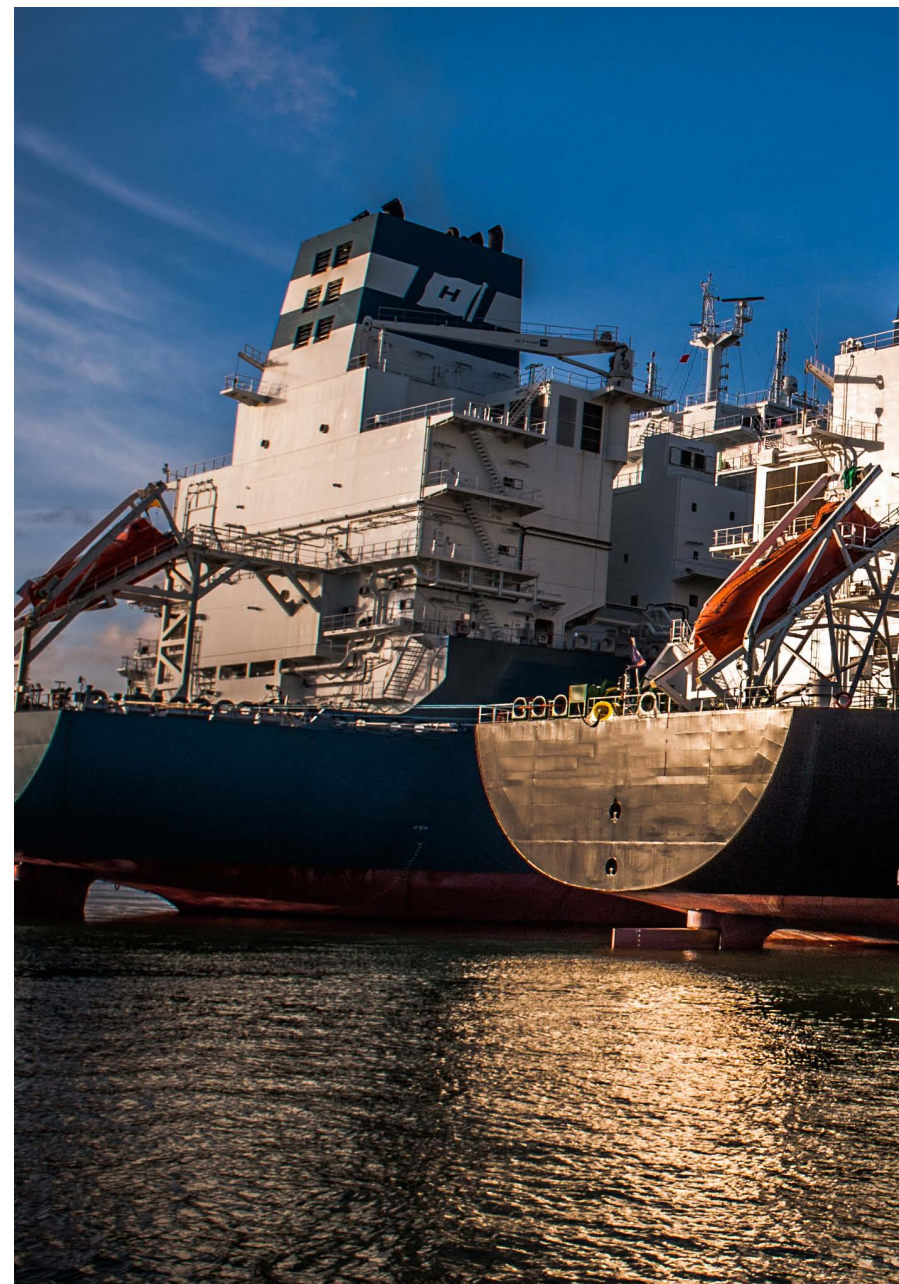
KONKURENCINĖS/IŠORINĖS VERSLO APLINKOS IR SUSIJUSIŲ GALIMYBIŲ ANALIZĖ

SGD VERTĖS GRANDINĖ IR KN VERSLAS

Gamtinės dujos yra konkurencingą kainą išlaikantis švariausias iškastinis energijos šaltinis. Nors gamtinių dujų telkinių pasaulyje gausu, daugelis energijai imlių šalių yra nutolusios nuo šio išteklių gavybos vietų.

Dujų tiekimas vamzdynais dideliais atstumais susiduria su techniniais ir ekonominiais iššūkiais. Gamtines dujas galima suskystinti jas aušinant, tokiu būdu jų tūrį sumažinant iki 600 kartų. Sumažėjęs tūris suteikia galimybę SGD gabenti specialiais dujovežiais, kuriais dujos gali būti pristatytos į viso pasaulio importo terminalus, kur jos saugomos, išdujinamos ir vartotojams patiekiamos gamtinių dujų perdavimo ir skirstymo sistema.

SGD gali būti tiekiamos į plaukiojančius SGD terminalus su išdujinimo įranga ir antžeminius SGD terminalus. Laivo-saugyklos su išdujinimo įrenginiu (toliau–FSRU) koncepcija buvo sukurta 2005 m. siekiant užtikrinti greitą SGD importui skirtų terminalų plėtrą. Be trumpesnio projektų įgyvendinimo laiko, FSRU technologija pasižymi mažesniu investicijų poreikiu, paprastesniu finansavimu ir didesniu lankstumu ir taip sumažina projektų riziką. KN specializacija – plaukiojančių SGD importo terminalų ir susijusios SGD paskirstymo infrastruktūros plėtojimas, statyba ir eksploatacija.



KN UNIKALIOS VERTĖS PASIŪLYMAS

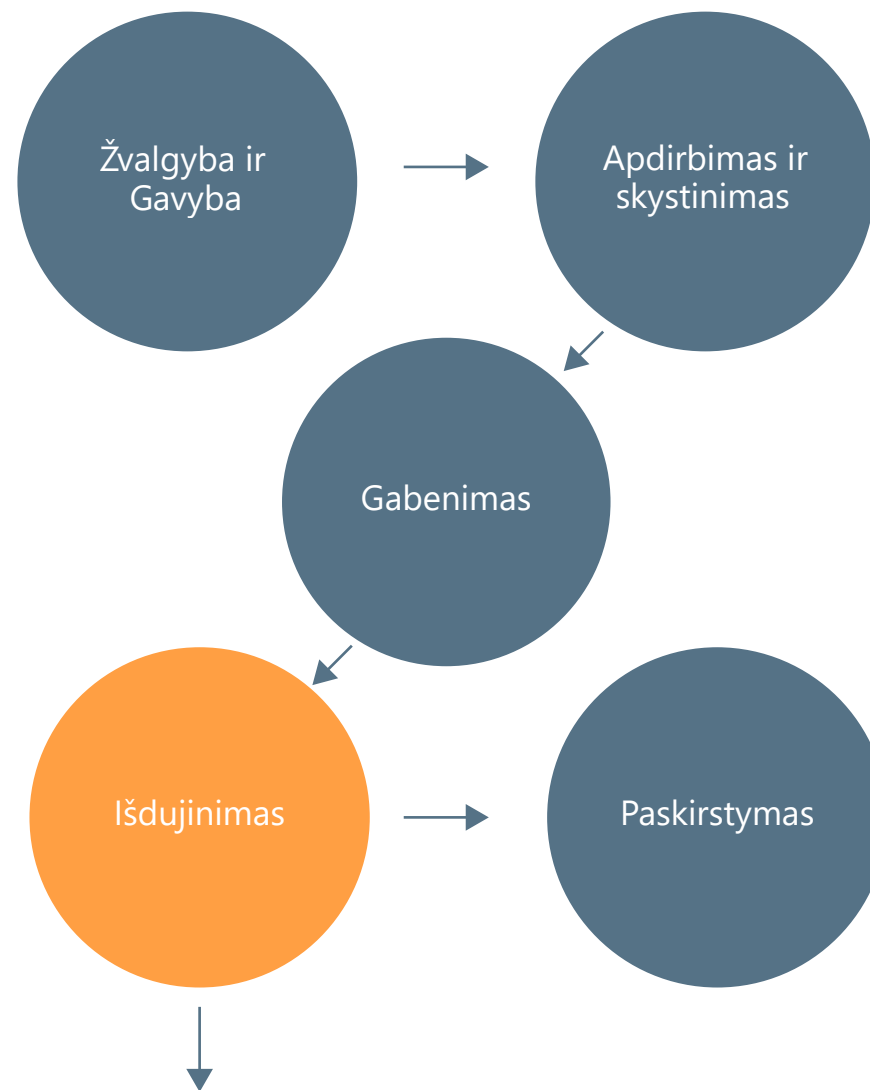
KN remiasi SGD importo projektų vystymo ir konsultavimo patirtimi, kurią sukaupe nuo 2015 m. dirbdama ties daugiau nei dešimt projektų Europoje, Lotynų Amerikoje ir Azijoje, ir taip pat turi patirtį kaip laiku ir neviršijant biudžeto įgyvendinti plaukiojančio SGD terminalo projektą.

KN yra viena iš nedaugelio bendrovių visame pasaulyje, turinti sėkmingo plaukiojančių SGD importo terminalų paleidimo dvejuose žemynuose (KN priklausantis Klaipėdos terminalas Lietuvoje; konsultacinių paslaugų teikimas Kartagenos terminalui Kolumbijoje) patirtį, taip pat rinkai siūlo pirmą kartą taikytas inovacijas, tarp kurių – kelių vartotojų režimas, virtualūs SGD apsikeitimo sandoriai, nepertraukiama mažos apimties krova ir plaukiojančio SGD terminalo integracija su krante esančia sunkvežimių pakrovimo infrastruktūra.

KN suburta SGD verslo vystymo komanda ir nedidelės įmonės organizacinės išlaidos leidžia supaprastinti sprendimų priėmimą ir padidinti komercinį mobilumą, išlaikant finansinius pajėgumus vystyti ir įgyvendinti investicinius projektus.

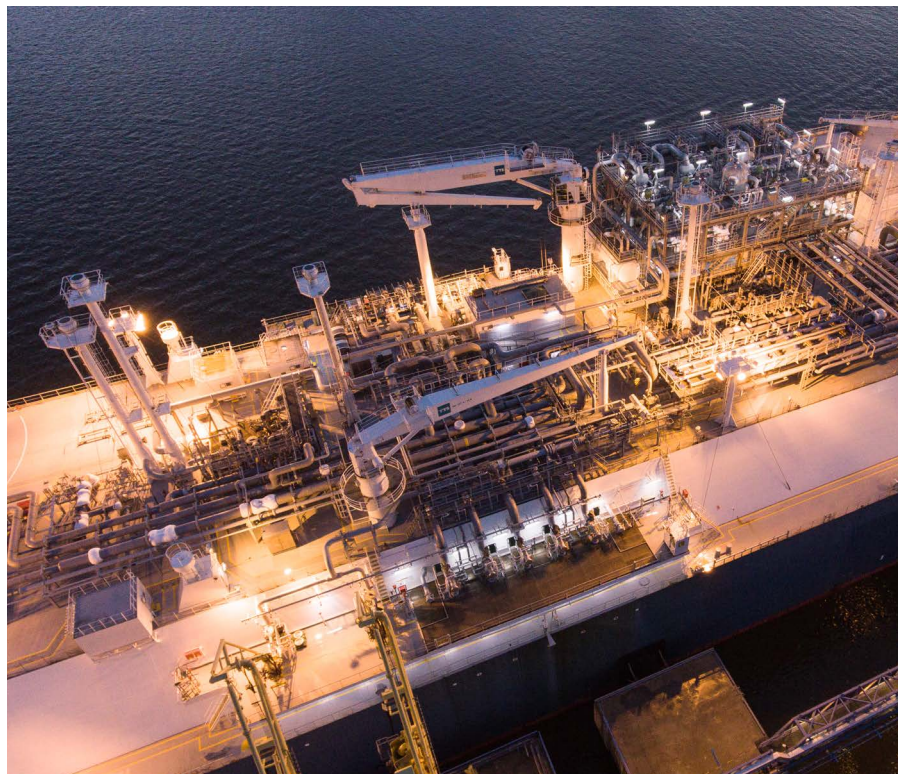
KN siekia įsitraukti į pradinis SGD terminalų projektų vystymo etapus ir sukurti ilgalaikę vertę akcininkams, pasitelkdama plaukiojančių SGD importo terminalų plėtros ir valdymo patirtį. KN yra pasiruošusi išnaudoti sparčiai besiplečiančios tarptautinės SGD importo terminalų rinkos galimybes ir per ateinantį dešimtmetį planuoja investuoti 140 mln. eurų nuosavo kapitalo, kadangi:

- Turi patirties vystant, įgyvendinant ir eksploatuojant plaukiojančių SGD terminalų projektus, juos eksploatuojant;
- Taiko inovatyvius komercinius modelius ir technologinius sprendimus;
- Yra subūrusi patikimų partnerių tinklą ir susitelkusi į plaukiojančių SGD terminalų projektus.

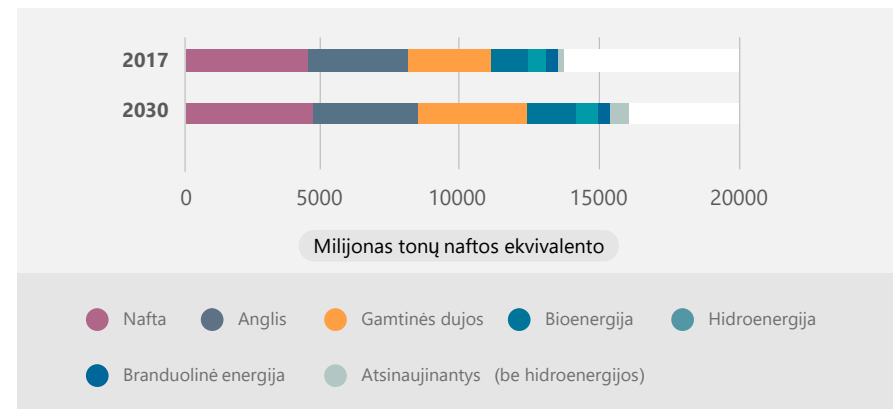


SGD RINKA

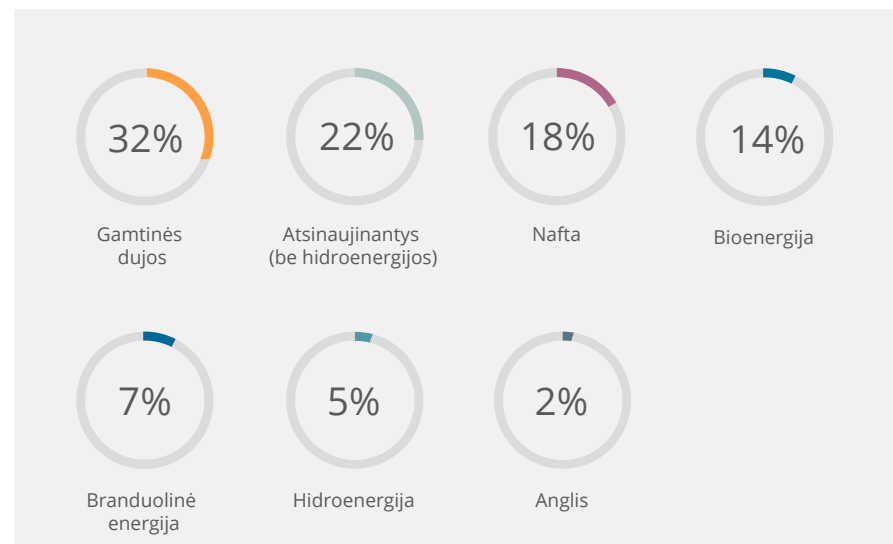
Besivystančių šalių industrializacija ir elektrifikacija didina visuotinį energijos poreikį, kuris per ateinančią dešimtmetį kasmet augs 1,1 % (Tarptautinė energetikos agentūra). Gamtinių dujų poreikis augs daugiausiai ir sudarys trečdalį visos pirminės energijos paklausos padidėjimo (pav. 1). Tarp iškastinio kuro gamtinių dujų poreikis yra sparčiausiai augantis ir industrijoje sutariama, kad poreikis kasmet didės nuo 1,5 % iki 2,0 %. Gamtinių dujų vartojimo tendencijos itin priklausys nuo pasaulinės energetikos ir klimato kaitos ištrinčiau politikos bei gamtinių dujų, kaip pereinamojo išteklių į atsinaujinančius energijos šaltinius, pozicionavimo. Didžiausią dalį augančios gamtinių dujų paklausos sudarys gamtinių dujų poreikis iš Azijos ir Ramiojo vandenyno regiono šalių bei ten vystomų elektros energijos gamybos iš dujų projektų.



PAV. 1: PASAULINĖ PIRMINĖS ENERGIJOS PAKLAUSA



PAV. 1.1. PAKLAUSOS AUGIMAS PAGAL IŠTEKLIŲ RŪŠĮ



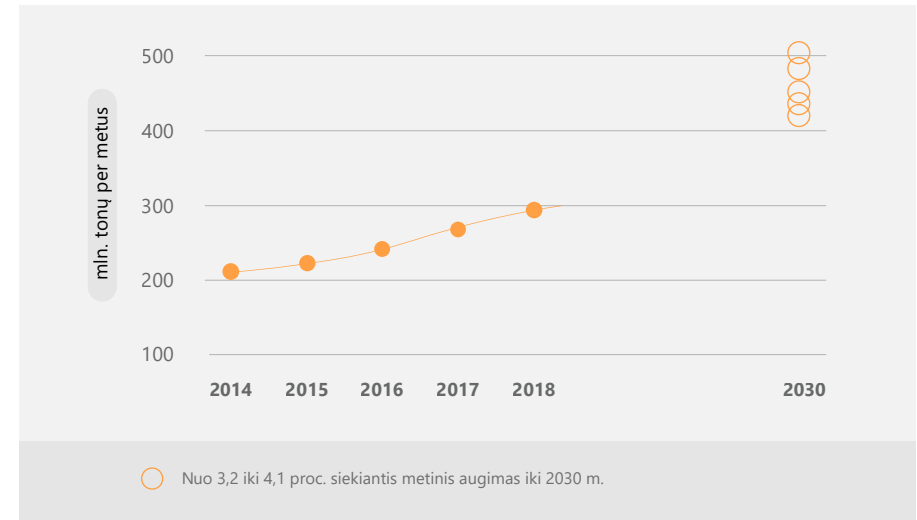
ŠALTINIS: TARPTAUTINĖ ENERGETIKOS AGENTŪRA – PASAULINĖ ENERGETIKOS APŽVALGA 2018

Vyrauja platus sutarimas, kad dėl augančios gamtinių dujų paklausos tarptautinė SGD prekyba sparčiai netik augs artimiausią dešimtmetį, bet ir vėliau. Metinis tarptautinėje rinkoje parduodamų SGD augimo tempas svyruoja nuo 3,2–4,1 % (remiantis įvairių rinkos apžvalgininkų skaičiavimais), o tai reiškia,

kad pasaulinės SGD prekybos apimties padidėjimas bus tarp 140 ir 200 milijonų tonų SGD iki 2030 m.

SGD importo terminalų pajėgumų poreikis auga kartu su tarptautinės SGD prekybos apimtimis, tad, KN vertinimu, iki 2030 m. SGD importo poreikis pasaulyje išaugs 480 mln. metrinių tonų per metus.

PAV. 2. SGD RINKOS AUGIMAS



ŠALTINIS: IEA , BP, SHELL , BNEF , IEEJ , GIIGNL DUOMENŲ INTERPRETACIJA



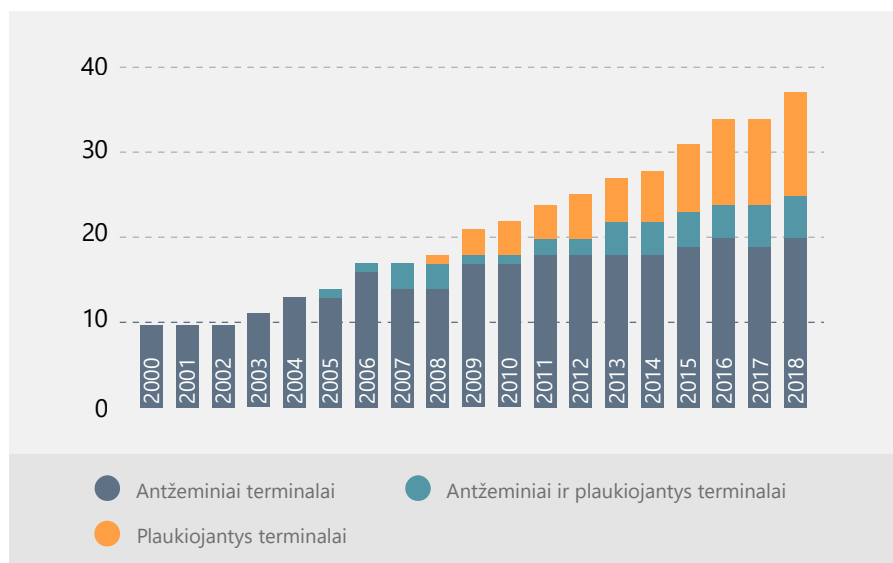
PLAUKIOJANTYS SGD IMPORTO TERMINALAI

Plaukiojančiomis technologijomis pagrįsti sprendiniai laikomi esminiu rinkos pokyčiu ir toliau plėsis į naujas rinkas bei prisitaikys prie augančios SGD prekybos plėtros.

Plaukiojantys technologiniai sprendiniai įsitvirtino naujose rinkose (pav. 3) ir užima 12 % išdujinimo rinkos. Per pastaruosius penkerius metus plaukiojančios technologijos padengė 46 % visų naujų išdujinimo pajėgumų – tai yra laikotarpis, kai plaukiojančios technologijos buvo pakankamai išvystytos platesniam taikymui.

Konkurencinis pranašumas yra akivaizdus santykinai mažesnėse rinkose, taip pat ir didelėse rinkose, panaudojant kelis optimaliai išdėstytus prieigos prie gamtinių dujų perdavimo sistemos taškus (pav. 4).

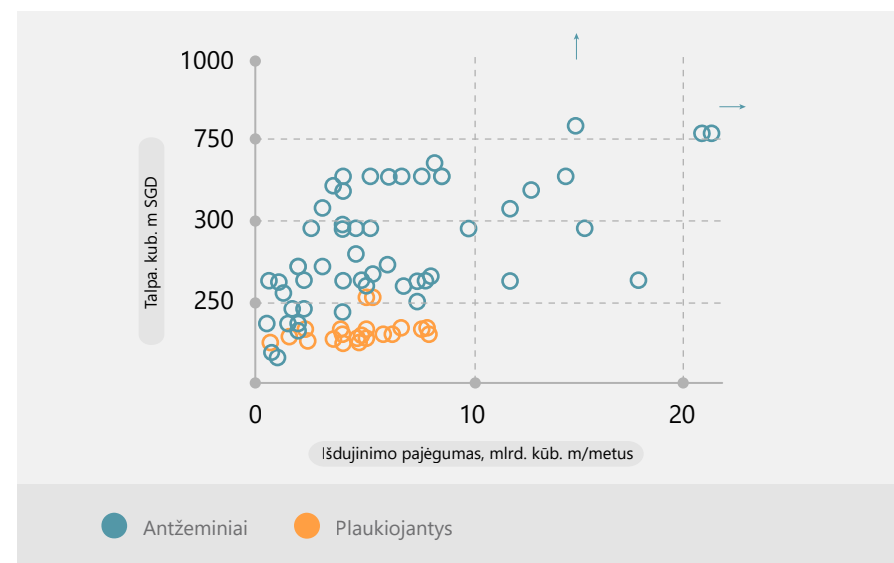
PAV. 3. SGD IMPORTUOJANČIŲ ŠALIŲ SKAIČIUS



Augantis tarptautinės SGD prekybos likvidumas importuotojams leidžia efektyviai išnaudoti SGD terminalus, kurių pajėgumas siekia iki 10 mlrd. m³ gamtinių dujų per metus ir kurie nereikalauja didelių investicijų į antžeminę infrastruktūrą.

Antžeminiai SGD terminalai paprastai įgyvendinami etapais per keletą metų, įprastai reikalauja didelių pradinių investicijų, tačiau lygiavertį rezultatą vis dažniau galima pasiekti naudojant kelis toje pačioje vietovėje esančius plaukiojančius įrenginius, sumažinant išankstinių investicijų poreikį ir išlaikant maksimalų lankstumą.

PAV. 4. SGD TERMINALŲ TECHNOLOGIJA PER PASTARĄJĮ DEŠIMTMETĮ



KN vertinimu plaukiojančių importo terminalų projektų kainos, greičio ir lankstumo pranašumas, leis šiai technologijai užimti beveik pusę viso išdujinimo rinkos augimo.

KN vertinimu iki 2030 metų rinkoje bus išvystyta 50 naujų plaukiojančiomis technologijomis pagrįstų terminalų (pav. 5), kurių didžiąją dalį aptarnaus SGD laivai-saugyklos.

2018 m. pabaigoje buvo užsakyta 10 naujų SGD laivų-saugyklų, kurie planuojama, bus pastatyti per 2019-2021 m., taip pat tikėtini dar keli SGD dujovežių konvertavimo į laivus-saugyklas projektai, kurie gali būti įgyvendinti tuo pačiu laikotarpiu. Numatomos naujų plaukiojančių SGD importo terminalų lokacijos pateikiamos 6 pav.

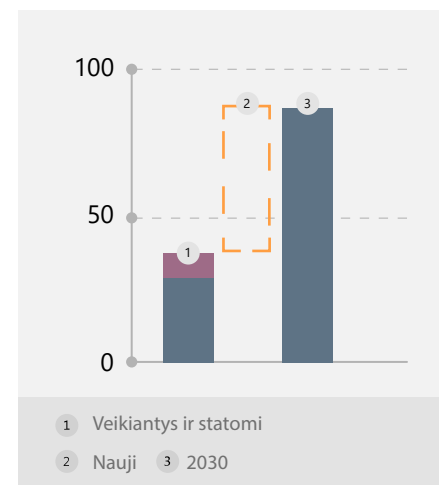
Viena iš esminių dabartinių plaukiojančiomis technologijomis pagrįstų SGD importo terminalų savybių yra jų savininkų įvairovė – daugeliu atveju terminalai priklauso vietiniams investuotojams. Ši padėtis atspindi istorinę sektoriaus raidą, kai santykinai koncentruota laivų-saugyklų tiekėjų rinka (koncentruota trijų pagrindinių tiekėjų rankose) kiekvienu atskiru atveju kūrė partnerystes su naujai įkurtomis SGD importo terminalų įmonėmis. Šios įmonės daugiausia buvo vietinių bendrovių arba vyriausybės remiamų bendrovių padaliniai, kurie buvo plaukiojančių SGD terminalų sektoriaus naujokai, plėtojantys projektus nuo nulio ir besimokantys projekto vystymo metu. Tokią situaciją ir rinkos uždaramą lėmė patirties turinčio ir įsitvirtinusio terminalų vystytojo ir operatoriaus nebuvimas.



KN sėkmingai išaugo iš vietinės rinkos dalyvės vaidmens ir jau dabar užima vertinamos plaukiojančių SGD importo terminalų projektų partnerės poziciją.

Pastebima tendencija atverti naujus terminalų vystymo projektus išoriniams investuotojams ir pritraukti bendroves su atitinkama patirtimi. Tokią taktiką dažniausiai taiko bendrovės, neturinčios patirties dujų ir naftos sektoriuje (industriniai naudotojai ir nepriklausomi energijos gamintojai). Konkurencija šioje srityje yra ribota, kadangi patirties turinčios bendrovės plaukiojančių technologijų nelaiko strategine kryptimi ir KN yra pasiruošusi išnaudoti atsirandančias galimybes.

PAV. 5. PLAUKIOJANČIŲ SGD IMPORTO TERMINALŲ SKAIČIUS



ŠALTINIS: ANALIZĖ, ROLAND BERGER

PAV. 6. PLANUOJAMŲ PROJEKTŲ TIKĖTINOS VIETOS



ŠALTINIS: KN ANALIZĖ

RYŠKĖJANTYS TECHNOLOGINIAI IR KOMERCINIAI POKYČIAI

Dėl vykstančių technologinių pokyčių ir į rinką ateinančių naujoms žaidėjams atsiranda naujos SGD importo terminalų koncepcijos, tokios kaip FSJRU (išdujinimas krantinėje) ar FRU (atskiras plaukiojantis išdujinimo įrenginys) ir įvairesnis plaukiojančių saugyklų panaudojimas. Tokia koncepcijų raida lemia svarbesnį terminalų valdytojų vaidmenį. Terminalų valdytojai turi įgyti specialių plaukiojančios SGD infrastruktūros eksploatavimo žinių. Be pokyčių išdujinimo veikloje yra ir platesnis SGD paslaugų spektras – SGD perkrova, bunkeravimas, autocisternų krova, taip pat integruotos SGD vertimo į energiją operacijos. Atsižvelgiant į tai, akivaizdu, kad naujų SGD terminalų valdytojų vaidmuo ir atsakomybės bus platesnės, integruotos ir net pasidalijamos su tradicinių SGD laivų-saugyklų savininkais ar jėgainių operatoriais. KN patirtis įgyvendinant ir valdant tokius projektus leidžia įvertinti tokių koncepcijų galimybes ir sustiprina KN, kaip SGD importo terminalų įmonės, siūlomą vertę.



Bendrą SGD importo terminalų skaičių ir technologinę įvairovę būtų galima žymiai padidinti susitelkiant į vidutinio dydžio SGD importo terminalų plėtrą. Jų paklausa – akivaizdi, kadangi daugumos potencialių galutinių vartotojų poreikis siekia mažiau nei 1 mln. metrinių tonų SGD per metus, o tai sukuria geografiškai fragmentuotas energijos paklausos kišenes. Įprastai tokioje situacijoje atsidūrę vartotojai už dujas moka brangiau dėl brangesnio išdujinimo. Masto ekonomija tokiose situacijose veikia kiek kitaip, o KN numatomi standartiniai plaukiojančių SGD terminalų projektai yra tobulinami papildomomis techninėmis ir komercinėmis inovacijomis. SGD sektoriuje plačiai investuojama į vidutinio dydžio SGD dujovežius ir bunkeravimo laivus, o tai leis efektyviau pasiekti šias paklausos kišenes.

KN dalyvavo keliuose vidutinio dydžio SGD importo terminalų vystymo projektuose, įskaitant bunkeravimo projektus. Prognozuojant, kad vidutinio dydžio SGD rinkos galimybės greitai taps techniškai ir komerciškai perspektyvios, KN turi galimybę įsiliesti į šios rinkos plėtrą kaip vystytoja, investuotoja ir terminalų priežiūros ir operavimo paslaugų teikėja.

SGD IMPORTO TERMINALŲ VALDYTOJO VAIDMUO

KN turi didelę kelių vartotojų (multi-user), kelių paslaugų (multi-service), trečiosios šalies prieiga pagrįstų plaukiojančių SGD importo terminalo eksploataavimo patirtį. Įrodytas gebėjimas teikti platų integruotų paslaugų spektrą naudojantis tik vienu laivu-saugykla yra labai svarbus siekiant įveikti įvairius būsimų SGD importo terminalų projektų iššūkius. Tais atvejais, kai KN dalyvavimas nereikalautų kapitalo investicijų, eksploataavimo ir priežiūros pasiūlymas pats savaime sukuria didelę vertę.

Didžiausia vertė klientui sukurama tuomet, kai ekspertinių žinių turintis operatorius dalyvauja nuo pat projekto įgyvendinimo pradžios. Tokiu būdu jis pataria projektavimo sprendimų funkcionalumo klausimais, padeda sukurti individualiai pritaikytą veiklos modelį ir terminalo valdymo taisykles, aprūpina patyrusiais darbuotojais, padeda prisitaikyti prie reguliacinės aplinkos reikalavimų ir parengti terminalo naudotojų sutartis.

Įgyvendinus projektą KN gali imtis terminalo valdytojo vaidmens ir terminalo savininkui teikti integruotas paslaugas, susijusias su terminalo techninėmis ir komercinėmis operacijomis. Tokios paslaugos apima terminalo sausumos infrastruktūros eksploatavimą ir priežiūrą, SGD laivo-saugyklos ir komercinių operacijų (įskaitant planavimą, eksploatavimą, dujų apskaitą, ataskaitų teikimą ir kt.) kontrolę ir priežiūrą.

Dėl to terminalo savininkas visus terminalo valdymo klausimus gali perleisti KN ir geriau sutelkti dėmesį į strateginius savo verslo prioritetus.



SGD IMPORTO TERMINALŲ VYSTYTOJO VAIDMUO

Sektoriuje susiformavusi praktika, kuomet laivų savininkai išnuomoja juos SGD importo terminalo projekto bendrovei frachtavimo sutarties pagrindu. Tokiu būdu kontroliuojamos rizikos, susijusios su projekto įgyvendimu ir vėlesnėmis operacijomis. SGD terminalo vystytojas atlieką svarbią rolę įgalinant laivą atlikti paskirtas funkcijas ir užtikrinant patikimą prisijungimą prie galutinio vartotojo ar perdavimo tinklo. SGD importo terminalo vystytojas privalo pasirūpinti švartavimo sprendimu, gamtinių dujų priėmimo įrenginiais, vamzdynų, išdujinimo įrangos (jei ji sumontuota prieplaukoje ar krante) projektavimu, statyba bei paleidimu veiklai ir galiausiai pasiruošti eksploatavimui visą infrastruktūros tarnavimo laiką.

Didelė dalis laivų savininkų įmonių strateginiu prioritetu laiko laivų valdymo veiklą ir yra nelinkusios prisiimti vietinės infrastruktūros vystytojo rolės. KN turi reikiamos patirties ir yra pasiruošusi parengti projektus, koordinuoti visos ar dalies infrastruktūros statybą ar operavimą, pritaikant konkrečius poreikius atitinkančius sprendinius.

Per įsitraukimą į labai skirtingo pobūdžio projektus, KN sukaupe vertingą žinių bagažą ir gerai išmano galimas projektų rizikas, yra pasiruošusi jas suvaldyti ir iki minimumo sumažinti galimas finansines rizikas. KN investuoja į vietinę terminalų infrastruktūrą, atsižvelgdama į galimas kryžminio investavimo į krantinės ir plaukiojančios infrastruktūros galimybes tokiu būdu derinant projekto šalių paskatas ir valdant projekto rizikas.

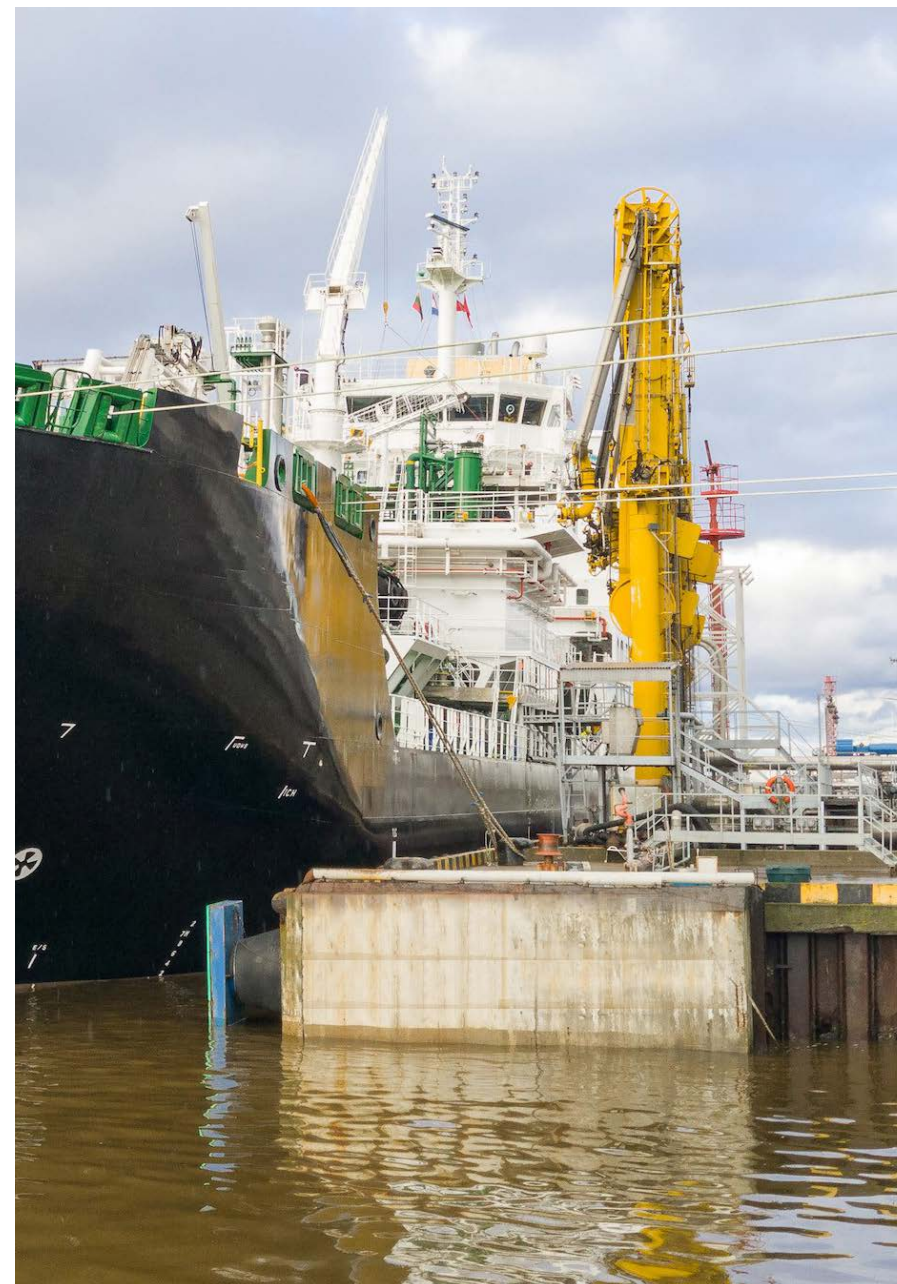


KN PARTNERIŲ TINKLO PLĖTRA

KN siekia toliau puoselėti ilgalaikius ryšius su pagrindinėmis įmonių grupėmis, dirbančiomis su skirtingomis SGD importo projektų dalimis. Specializuotos įmonės apima, bet neapsiriboja:

- **Pagrindiniai SGD laivų-saugyklų savininkai**, valdantys didelį SGD laivų-saugyklų laivų skaičių ir turintys didžiausią eksploataavimo patirtį tarptautiniu mastu. KN užmegzti ryšiai su laivų savininkais leidžia efektyviai parinkti tinkamiausią koncepciją ir paspartinti projektų plėtrą. KN suinteresuota rasti abiem pusėms priimtinausius sprendimus ir kurti pridėtinę vertę galutiniam klientui.
- **Inžinerijos, pirkimų ir statybos įmonės**, pasirengusios suteikti reikšmingiausią kapitalo investicijų dalį, skirtą statyti krantinių infrastruktūrai, dujotiekiui ir kitiems svarbiems terminalo elementams. KN patirtis ir minėtos paslaugos yra labai svarbios siekiant įvertinti efektyviausias technines koncepcijas, pateikti didelio patikimumo projekto išlaidų sąmatas ir užtikrinti sėkmingą visos infrastruktūros statybą bei eksploatavimą.
- **Konkuruojantys SGD tiekėjai ir pardavėjai**, paprastai siekiantys sukurti didžiausią naudą naujų SGD importo terminalų galutiniams naudotojams, todėl KN yra laikoma natūraliu partneriu, kurios vertės pasiūlymas puikiai dera su tokių įmonių bendra strategija.

KN lankstumas, greitis ir kruopštumas yra labai vertinamas mūsų partnerių. Išlaikydama nepriekaištingą reputaciją ir bendradarbiaudama su pagrindiniais sektoriaus žaidėjais, KN gali vykdyti savo veiklą priešakinėse sektoriaus gretose ir vertinti galimybes prisijungti prie daugumos naujų SGD importo terminalo vystymo projektų visame pasaulyje.





SANTRAUKA: SGD VERSLO VYSTYMO STRATEGIJA

Pasaulinė SGD prekybos apimtis iki 2030 metų didės nuo 140 iki 200 milijonų tonų SGD, kartu iki 480 mln. metrinių tonų per metus didės ir importo paklausa. KN vertinimu, iki 2030-ųjų visame pasaulyje bus įgyvendinti 50 naujų plaukiojančiomis technologijomis pagrįstų SGD terminalų projektai.


KN įrodė savo galimybes diegti inovacijas bei pritaikyti savo patirtį tarptautiniu mastu. Mūsų sukauptos žinios leidžia įsilieti į naujų projektų vystymą pradinuose jų etapuose ir saugiai bei patikimai eksploatuoti plaukiojančiomis technologijomis grįstus SGD importo terminalus.

Neįkainojamos žinios ir suburtas aukščiausio lygio partnerių tinklas yra KN ambicijos pamatas tapti visame pasaulyje pripažinta vystomų SGD projektų partnere ir dalininke. Iki 2030 m. KN tikslas yra eksploatuoti ne mažiau nei 5 terminalus ir būti bent 4 SGD terminalų dalininke.

3

KLAIPĖDOS SGD TERMINALO VERSLO STRATEGIJA



A large industrial ship, possibly a liquefied natural gas (LNG) carrier, is docked at a pier. The ship is white with a dark hull and has various structures and cranes on its deck. The pier is made of concrete and has several support pillars. The water is dark blue, and there are some birds in the foreground. The sky is blue with some white clouds. A dark teal rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing white text. A large red diagonal arrow points from the bottom right towards the ship.

2030 m. KN matome kaip Klaipėdos SGD paslaugų centrų operatorę, kuri prisideda prie klimato kaitos mažinimo tikslų regioniniu ir europiniu lygiu.

KN ir toliau stiprins energetinį šalies saugumą bei saugiai ir efektyviai operuodama terminalą didins jo konkurencingumą. Iki 2044 m. KN užtikrins saugų, patikimą ir konkurencingą SGD tiekimą į visą regioną.

Mūsų strateginis tikslas yra Klaipėdos SGD paslaugų centrų veiklos ir kaštų optimizavimas, kas ne tik kurs pridėtinę vertę dujų vartotojams Lietuvoje, bet ir leis pritraukti užsienio naudotojus.

3.1

STRATEGINIAI TIKSLAI

VEIKLOS VIZIJA: užtikrinti dujų prekybą besiverčiančių bendrovių ir kitų Baltijos šalių ir už jų ribų (Lenkijoje, Ukrainoje) esančių klientų prieigą prie SGD rinkų ir konkurencingų dujų kainų bei tapti pagrindiniu mažos apimties SGD importo terminalu Baltijos šalyse ir Lenkijoje.



STRATEGINIAI VEIKLOS TIKSLAI IKI 2030 M.

A. Tapti regioniniu SGD paslaugų centru, didinančiu sujungtų gamtinių dujų sistemų likvidumą ir lankstumą

- SGD laivo-saugyklos savininkė; pilnas jo operavimas ir priežiūra;
- Užtikrinti ilgalaikį SGD importą;
- **>30 %** pajamų iš tarptautinių partnerių;
- Kokybiškų SGD paslaugų teikimas ir tvarus verslo modelis, naudingas visam regionui.

B. Pelningas ir vertę augančiai mažos apimties regioninei SGD rinkai kuriantis mažos apimties SGD terminalas.

3.2.

KONKURENCINĖS/IŠORINĖS VERSLO APLINKOS IR SUSIJUSIŲ GALIMYBIŲ ANALIZĖ

KLAIPĖDOS SGD TERMINALAS KAIP ILGALAIKIO SGD IMPORTO GARANTAS LIETUVAI IR REGIONUI

Rengiant Nacionalinę energetinės nepriklausomybės strategiją (NENS) buvo identifikuota būtinybė išsiaiškinti dėl SGD poreikio – ar prieiga prie šio išteklių liks svarbi ir ateityje. Šiam klausimui atsakyti viešojo konkurso būdu buvo pasirinkti tarptautinės bendrovės „Pöyry Management Consulting“ ekspertai – jie turėjo atsakyti į klausimą, ar Lietuvai reikėtų užsitikrinti ilgalaikį SGD importą ekonomine ir tiekimo saugumo prasme po to, kai 2024 m. baigsis SGD laivo-saugyklos „Independence“ nuomos sutartis.

Ekspertų parengtos studijos išvadose teigiama, kad Klaipėdos SGD terminalas ekonominę naudą neš ir po 2024 metų. Buvo vertinamos trys ilgalaikio SGD importo galimybių alternatyvos: laivo-saugyklos įsigijimas po 2024 metų; nuomos sutarties pratęsimas dešimčiai metų; nuomos sutarties pratęsimas dvidešimčiai metų.

Anot ekspertų, jei Lietuva įsigis SGD terminalą, ji galės lanksčiai reaguoti į netikėtai pasikeitusias aplinkybes, pavyzdžiui, gamtinių dujų vartojimo pokyčius. SGD terminalo nuomos atveju tokio lankstumo nebūtų.

2018 m. pabaigoje vyriausybė priėmė galutinius sprendimus dėl ilgalaikio SGD tiekimo užtikrinimo, įsigyjant laivą-saugyklą po 2024 metų. 2019 m. Europos Komisija (toliau–EK) padalijo SGD laivo-saugyklos įsigijimo procesą į du etapus ir suderino valstybės pagalbą pirmam etapui (saugumo dedamosios mažinimui). Vis dėlto, buvo indikuota, kad valstybės pagalba pirmam etapui buvo suderinta siekiant pasiruošti antram etapui (SGD laivo-saugyklos įsigijimui) ir gauti kitą valstybės pagalbą artimiausioje ateityje. Atitinkamai, 2019 m. pabaigoje KN valdyba priėmė būtinus sprendimus dėl ilgalaikės Klaipėdos SGD terminalo veiklos užtikrinimo, įskaitant esminį sprendimą dėl SGD laivo-saugyklos įsigijimo po 2024 m. už mažiausią įmanomą kainą. Metų pabaigoje Seimas patvirtino I ir II etapų valstybės pagalbą, kuri leido KN pasirašyti susitarimą su NIB dėl paskolos suteikimo I etapui. Dėl to Valstybinei energetikos reguliavimo tarybai (toliau–VERT) buvo pasiūlyta sumažinti saugumo dedamąją (beveik 40 %) nuo 2020 metų.

KLAIPĖDOS SGD TERMINALO VEIKLOS MODELIS

Klaipėdos SGD terminalo veikla, reguliuojama valstybės, yra skaidriai ir trečiųjų šalių prieigos principu veikianti infrastruktūra, uždirbanti reguliuojamą grąžą. Metiniai SGD terminalo išlaikymo ir einamieji kaštai paskirstomi pagal įstatymą – saugumo dedamoji padalijama visiems dujų vartotojams proporcingai jų didžiausiam metiniam pajėgumų poreikiui. Įtvirtinus valstybės paramos mechanizmą, per kurį socializuojami terminalo kaštai, užtikrinamos pajamos, reikalingos šios infrastruktūros ilgalaikiai veiklai užtikrinti.



Dalis Klaipėdos SGD terminalo pajamų yra surenkamos tiesiogiai iš dujų prekybininkų ir klientų, teikiant SGD saugojimo, išdujinimo į dujų perdavimo sistemą ir SGD krovos paslaugas, kurių tarifus nustato VERT.

Bendrovė, esanti trečiųjų šalių prieigos principu veikiančio SGD terminalo operatorė ir plačios apimties paslaugų (išdujinimo, laivas-laivas pobūdžio perkrovos, šaldymo, krovos į autocisternas, bunkeravimo, gabenimo) teikėja, nuolat inovatyviomis priemonėmis siekia plėsti Klaipėdos SGD terminalo užimtumą ir didinti infrastruktūros panaudojimo lankstumą. Pavyzdžiui,

virtualaus krovinio saugojimo modelis klientams suteikia galimybę vieną krovinį laikyti terminale kalendorinius metus, nesusiduriant su SGD senėjimo problema ar papildomomis išlaidomis.

Taip pat svarstomos kitos verslo galimybės panaudojant plaukiojančio terminalo technologiją atsižvelgiant į esamus rinkos poreikius (pvz., elektros gamyba SGD terminale).

Be diversifikuoto teikiamų paslaugų portfelio, KN taip pat turėjo galimybę siūlyti nuo 2020 m. padidinti išdujinimo tarifą, kuris turės įtakos reguliuojamos veiklos pajamoms. Atsižvelgiant į VERT reglamentavimą, šios pajamos vis labiau mažins SGD terminalo saugumo dedamąją, kurią moka Lietuvos galutiniai vartotojai. Tikimasi, jog ir toliau augs pajamos iš užsienio terminalo naudotojų, kol iki 2030 m. bus pasiektas sąnaudų atspindėjimo principas. Kitos priemonės, kuriomis siekiama sumažinti galutinių vartotojų Lietuvoje išlaidas, yra indėlis į regioninės dujų rinkos plėtrą, gamtinių dujų ir SGD vartojimo skatinimą, terminalo efektyvumo didinimą, modelio ir reguliacinės aplinkos tobulinimo siūlymus, kurie leistų teisingiau paskirstyti su terminalo išlaikymu susijusias išlaidas.

DUJŲ RINKA IR JOS VYSTYMASIS LIETUVOJE IR BALTIJOS REGIONE

Lietuvos dujų rinka yra liberalizuota ir atitinka veiklų atskyrimo (ir kitus) reikalavimus, numatytus Trečiajame energetikos pakete. Lietuva yra sujungta su Latvija, kuri savo rinką liberalizavo 2017 m., ir tokiu būdu turi galimybę naudotis Inčukalnio dujų saugykla.

2020-aisiais pradėjo veikti Suomiją ir Estiją jungiantis „Balticconnector“ dujotiekis, o 2021-ųjų pabaigoje dujotiekiu GIPL planuojama sujungti Lietuvą ir Lenkiją.

Nors pastaraisiais metais dujų vartojimas Lietuvoje mažėjo centriniam šildyme dujas keičiant biomase, ateityje tikimasi dujų vartojimo stabilizavimosi (dujų vartojimas per 2019 m. pirmuosius 9 mėnesius augo 10 %). Vartotojų rinka yra padalinta į didmeninę (vartotojai, kurie suvartoja daugiau nei 600 GWh per metus) ir mažmeninę. Skačiuojama kad didmeninėje rinkoje veikia 15 rinkos dalyvių, mažmeninėje – daugiau nei 560 tūkst. dalyvių.

Dujų rinkos Baltijos šalyse per pastaruosius kelerius metus vystėsi skirtingai pagal skirtingus liberalizavimo ir veiklų atskyrimo grafikus. Suomija, Estija ir Latvija nuo 2020 m. sukūrė regioninę dujų rinką, pagrįstą vieningo įleidimo/išleidimo tarifo zoną su suderintu importo tarifu, dviem balansavimo zonomis (Suomija liko kaip atskira zona) ir bendru virtualiu prekybos tašku.

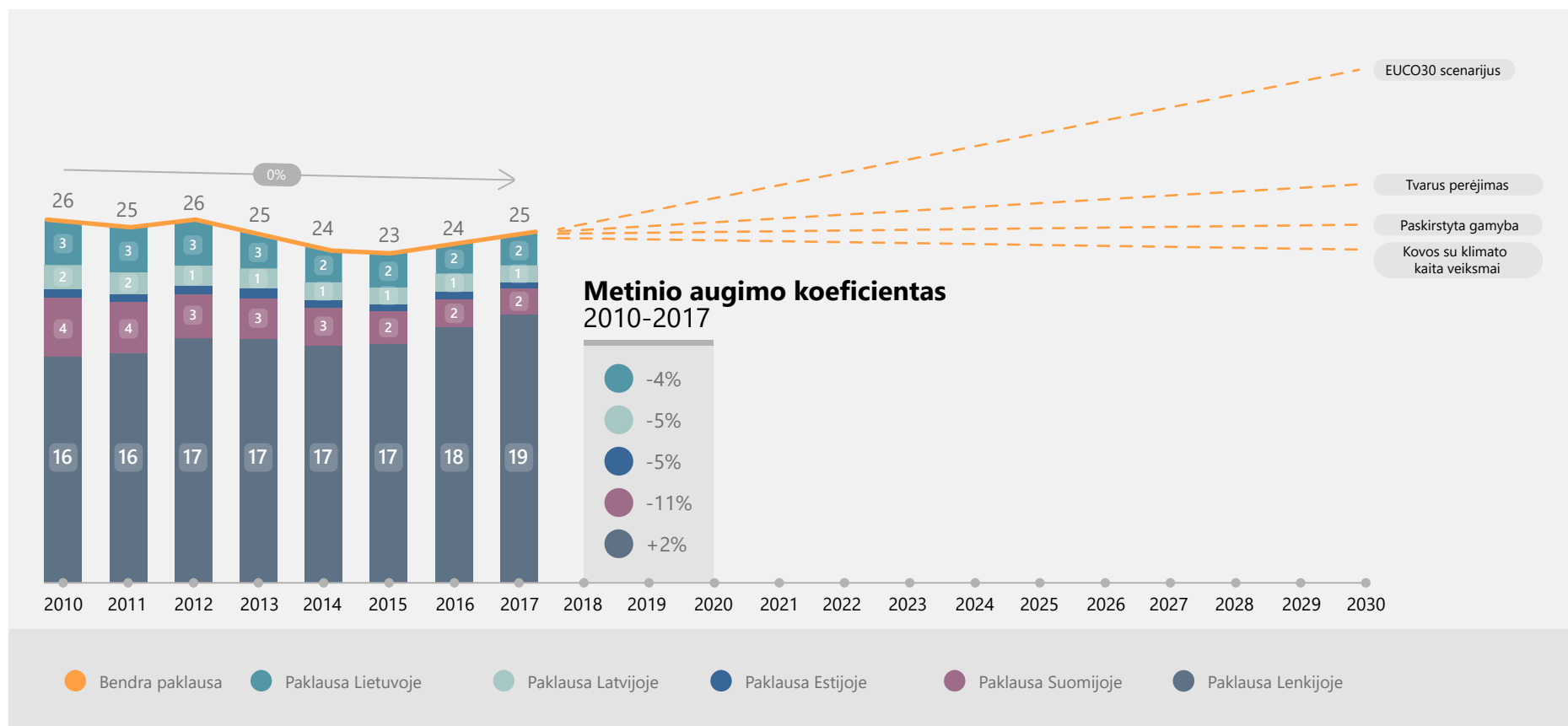
Lietuva svarsto galimybę prisijungti prie regioninės dujų rinkos nuo 2021 m., jei bus susitarta dėl pagrįsto perdavimo sistemos operatorių tarpusavio kompensavimo mechanizmo.



Kaip laikinoji priemonė šiuo metu yra galimybė netiesiogiai paskirstyti pajėgumus prisijungimo taškuose tarp Lietuvos ir Latvijos, taip pat tarp Latvijos ir Estijos, jei dujomis prekiaujama „GET Baltic“ gamtinių dujų biržoje.

Atsižvelgiant į analitinius regioninės gamtinių dujų rinkos tyrimus, sudaryti keli scenarijai, apimantys skirtingą energijos šaltinių derinį. Atsižvelgiant į tai, Baltijos šalių ir Lenkijos gamtinių dujų rinkoje numatomas stabilus gamtinių dujų vartojimas (žr. diagramą žemiau).

ŠALTINIS: STATISTINĖ „WORLD ENERGY 2018“ APŽVALGA; ENTSO-G; ROLAND BERGER



Lietuvai prisijungus prie regioninės rinkos, rinkos dalyviams bus daug lengviau gabenti dujas iš įleidimo taškų į išleidimo taškus ir tai turėtų skatinti didesnį vieno pardavimo taško likvidumą. Pavyzdžiui, SGD bus galima nusipirkti ir pristatyti klientui Estijoje, nemokant transportavimo mokesčių kertant valstybių sienas.

2020 m. įgyvendinus „Balticconnector“ jungties projektą tarp Estijos ir Suomijos buvo sukurta platesnė SGD rinka, atverianti galimybę gabenti dujas iš Lietuvos į Suomiją ir taip patenkinti dujų paklausą šioje šalyje.

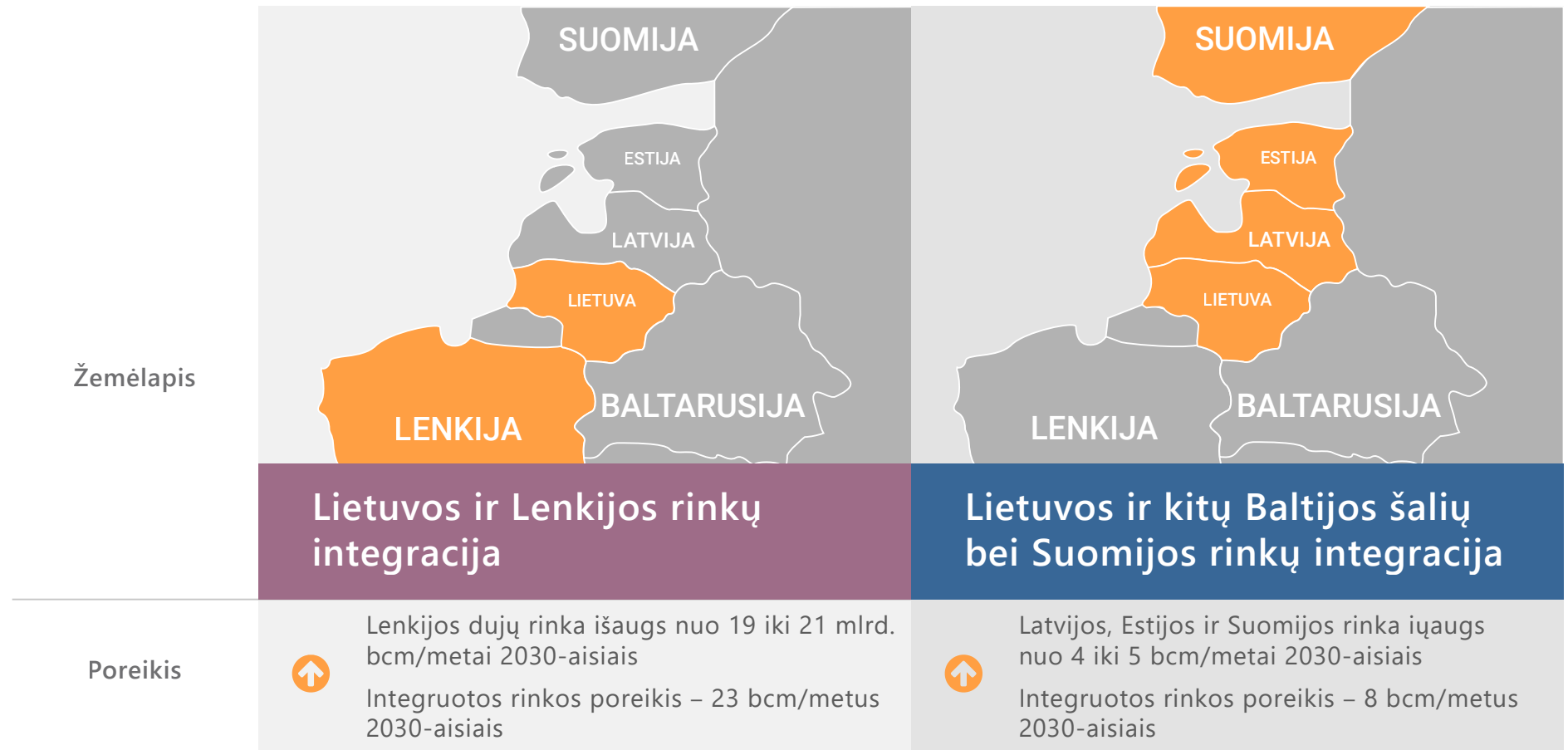
Dujotiekio jungtis tarp Lenkijos ir Lietuvos (GIPL), kurią planuojama užbaigti ir pradėti eksploatuoti iki 2021 m. gruodžio mėn., sukurs tiek papildomą dujų tiekimo į regioną galimybę, tiek ir papildomą potencialią paklausą tiekti

SGD į Centrinę Europą. Kai dujotiekis bus nutiestas į Baltijos šalis, bus galima pateikti iki 27 TWh dujų per metus ir iki 22 TWh dujų per metus į Lenkiją, todėl Baltijos šalių dujų rinka taps bendros ES dujų rinkos dalimi.

Vystomi keli infrastruktūros projektai, kurie dar labiau išplės gamtinių dujų tiekimą. Nors kai kurie siūlomi projektai nebus įgyvendinti, bendra gamtinių dujų vamzdynų ir SGD importo terminalo plėtra rodo, kad pasiūla regioninei rinkai gali būti per didelė (žr. žemiau pateiktą paveikslėlį).



Igyvendinus „Balticconnector“ (2020) ir GIPL (2021) dujotiekių jungčių projektus Lietuva tampa tiltu, sujungiančiu dvi reikšmingas rinkas (žr. paveiksluką žemiau). Tuo pačiu Klaipėdos SGD terminalas turi reikiamus pajėgumus užtikrinti integruotos Baltijos šalių ir Suomijos gamtinių dujų rinkų poreikį.



3.3.

MAŽOS APIMTIES SGD VEIKLOS IR SGD PASKIRSTYMO STOTIS

Nuolat augant SGD paklausai visame pasaulyje ir regione, KN investavo į SGD paskirstymo stotį ir taip sukūrė Klaipėdos SGD paslaugų centrą (SGD tiekimo grandinę).

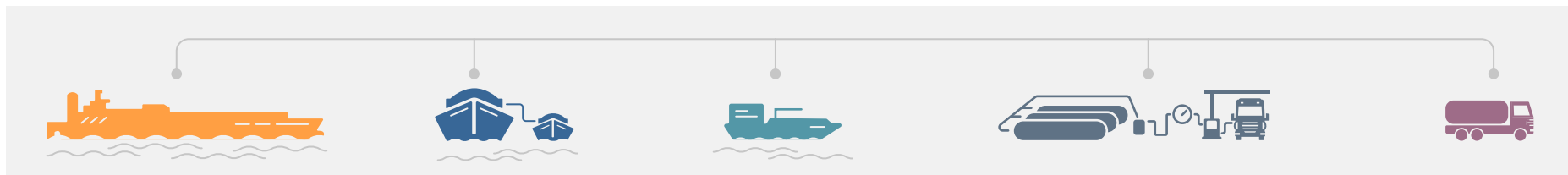
SGD TIEKIMO GRANDINĖ IR KN VEIKLA

Suskystintųjų gamtinių dujų (SGD) paskirstymo stotis (PS) yra mažos apimties SGD terminalas Klaipėdoje, kurio bendra talpa siekia 5 tūkst. m³ SGD. SGD PS teikia SGD autocisternų krovos krovos, kuriomis dujos pasiekia Baltijos šalių ir Šiaurės bei Rytų Lenkijos dujų vartotojus, paslaugos, taip pat teikia SGD bunkeravimo paslaugas SGD varomiems laivams.

Igyvendinus SGD PS projektą buvo sukurta pilna SGD tiekimo grandinė (1 pav.). Terminalas veikia trečiųjų šalių prieigos principu, tačiau KN efektyviausiu veiklos modeliu įžvelgia pasitelkiant ilgalaikį partnerį, kadangi šiuo metu rinka yra pradiniam vystymosi etape. SGD tiekti ekonomiškai naudingiausia jas perkraunant iš SGD laivo-saugyklos „Independence“ į mažesnius laivus ir atgabenant iki SGD PS.

Nuo veiklos pradžios 2017-aisiais krovos apimtys SGD paskirstymo stotyje nuolat auga. Sėkminga veikla ir rinkos potencialas mums leido pritraukti vieną svarbiausių žaidėjų regiono rinkoje – „PGNiG“. Partnerystės su „PGNiG“ pagrindu penkiems metams nuo 2020 m. buvo rezervuoti visi SGD PS pajėgumai.

PAV. 1. SGD TIEKIMO GRANDINĖ

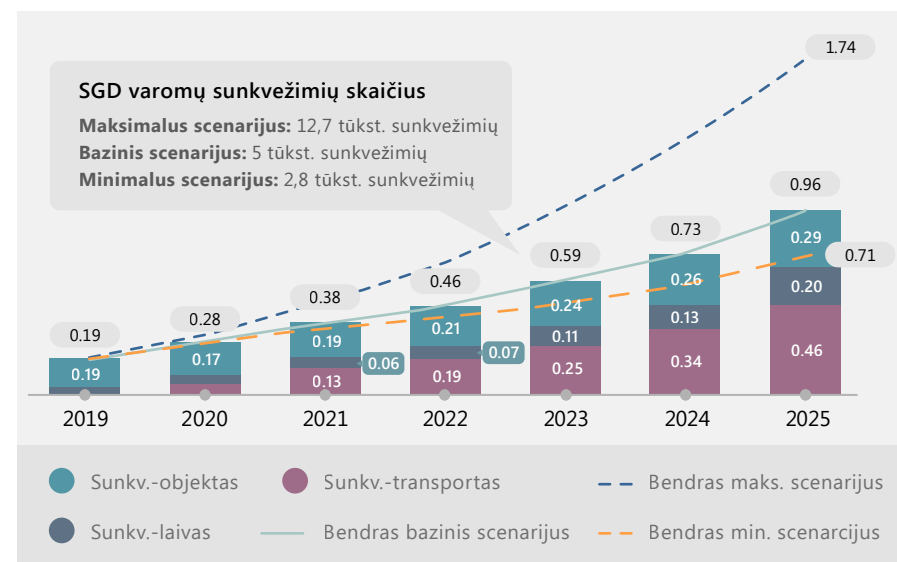


REGIONINĖ MAŽOS APIMTIES SGD GABENIMO AUTOCISTERNOMIS RINKA – PRADINIAME ETAPE

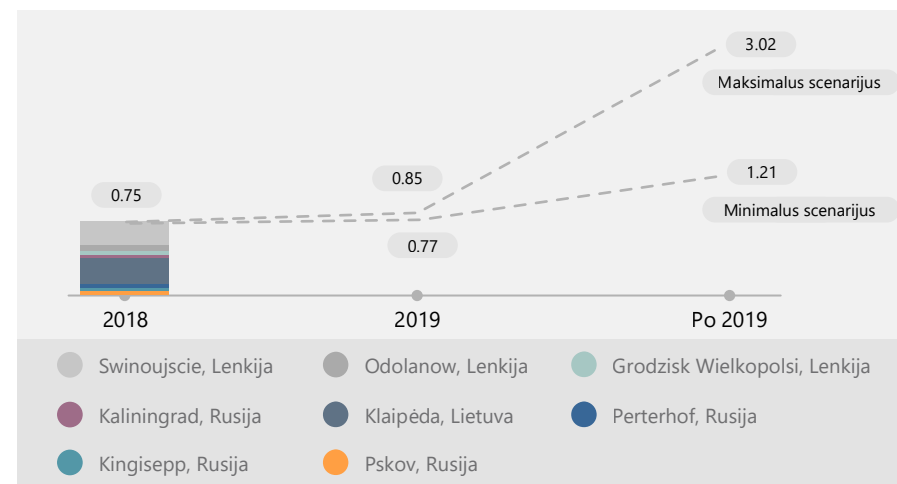
Regioninė mažos apimties (Estijoje, Latvijoje, Lietuvoje ir Lenkijoje) SGD gabenimo autocisternomis rinka sudarė 200 tūkst. m³ 2019 metais. Iš šio kiekio 35 tūkst. m³ sudaro „Tallink Megastar“ bunkeravimo poreikis, o 140 tūkst. m³ patiekta prie dujų perdavimo sistemos prieigos neturintiems vartotojams Lenkijoje (FMCG gamykloms, centrinio šildymo bendrovėms ir kitiems industriniams naudotojams). Baltijos šalių vidinė rinka yra mažesnė nei 15 tūkst. m³, tačiau atsižvelgiant į pradinį rinkos vystymosi etapą, prognozuojamas jos augimas.

Pokyčiai stebimi SGD kaip kuro segmente, kadangi plečiamas SGD degalinių tinklas (kelios degalinės Baltijos šalyse ir dešimtys Lenkijoje). SGD kaip kuro taikymas gali augti artimiausiais metais (pav. 2). Lenkijoje pradėta bunkeruoti iš SGD autocisternų, tačiau tikėtina, kad daugiausia bunkeravimo bus atliekama efektyvesniu laivas-laivas metodu.

PAV. 2. REGIONINIS MAŽOS APIMTIES SGD POREIKIS (MLN. KUB. M)



PAV. 3. REGIONINIS MAŽOS APIMTIES SGD PASIŪLOS PAJĖGUMAS (MLN. KUB. M)



SGD BUNKERIAVIMAS ĮSIBĖGĖJA BALTIJOS ŠALYSE

Kalbant apie jūrinį sektorių, įsigaliojus MARPOL 73/78 taisyklėms (VI priedas), Tarptautinė jūrų organizacija (TJO) nustatė laivų išmetimų NO_x ir SO_x emisijų ribas ir uždraudė sąmoningą ozoną ardančių medžiagų išmetimus. Tai paskatino emisijų kontrolės zonose (ECA) ieškoti alternatyvių degalų laivams. Kadangi Šiaurės ir Baltijos jūrose laivyba yra intensyviausia pasaulyje, įkurtuose ECA zonose suintensyvėjo laivyba naudojant SGD kaip vieną svariausių kuro alternatyvų (pav. 4).

PAV. 4. TJO TAIKYLIŲ LAIKYMOSI BŪDAI

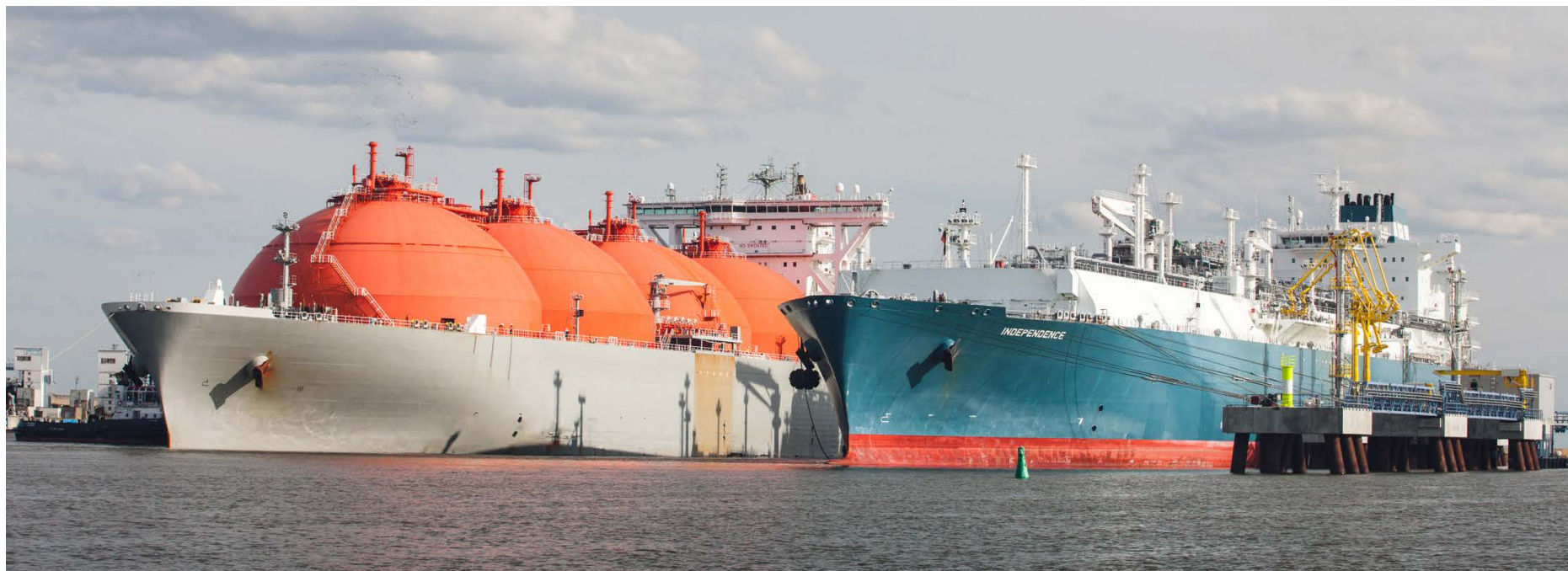
| ATITIKTIES BŪDAI | | SO _x | NO _x II ATITIKIMAS | NO _x III ATITIKIMAS |
|---|--|-----------------------------|-------------------------------|--|
| | Mažasis kuras | TAIP | Taikant kitas technologijas | Taikant kitas technologijas |
| | Distiliatai | TAIP | Taikant kitas technologijas | Taikant kitas technologijas |
| Laive pritaikomų teršalų mažinimo technologijos | Sauso valymo filtrai (angl. dry scrubber) | TAIP | Taikant kitas technologijas | Taikant kitas technologijas |
| | Šlapio valymo filtrai (angl. wet scrubber) | TAIP | Taikant kitas technologijas | Taikant kitas technologijas |
| | IEM | Taikant kitas technologijas | TAIP | NE |
| Vidaus degimo proceso modifikacijos | Vandens metodai | Taikant kitas technologijas | TAIP | NE |
| | EGR | Taikant kitas technologijas | TAIP | Dalinai, tinkamas tik dvitakčiui étos eigos varikliui ir taikant kitus metodus |
| | SCR | Taikant kitas technologijas | TAIP | TAIP |
| | SGD | TAIP | TAIP | TAIP |

ŠALTINIS: TJO PATEIKIAMŲ DUOMENŲ ANALIZĖ

Didžiausias iššūkis jūriniame sektoriuje yra visuotinis TJO reikalavimas, kad nuo 2020 sieros kiekis degaluose negalės sudaryti daugiau nei 0,5%. Pirmieji metai pasižymės platesniu mažiau sieros turinčio kuro ir platesniu skraberių naudojimu, tačiau didėjant SGD varomų laivų skaičiui augs ir šis SGD rinkos segmentas. Nepaisant to,

ilgalaikėje perspektyvoje SGD kaip laivų kuro naudojimas yra ekonomiškiausias ir techniškai perspektyviausias sprendimas aplinkosaugine prasme.

Siekdama pagreitinti perėjimą prie švaresnio kuro, Europos Komisija skatina ES lygmens programas, kuriose numatomas bendras finansavimas investicijoms į SGD technologijas, tokias kaip SGD įranga ir infrastruktūra.



VEIKSMAI, KURIUOS REIKIA ATLIKTI

Verslo aplinka nuolat keičiasi, o argumentuotos įžvalgos rodo, kad SGD rinka reikšmingai augs artimiausiu penkerius metus. Sykiu KN turi didinti užimamą dalį rinkoje ir daryti įtaką besikeičiančioje verslo aplinkoje.



1. Uždirbti iš ilgalaikių mažos apimties SGD terminalo sutarčių, sudarytų su stipriais rinkos dalyviais, kurie užtikrintų stabilią ir ekonomiškai efektyviausią paskirstymo stoties veiklą bei turėtų prieigą prie didelės rinkos (esamų klientų ir atsižvelgiant į plėtros ambicijas). Dėl šios priežasties KN sudarė 5 metų sutartį su didžiausia SGD ir dujų regiono rinkos dalyve–Lenkijos įmone „PGNiG“. Pasibaigus sutarčiai, atsižvelgiant į rinkos pokyčius, KN sieks diversifikuoti turimus pajėgumus ir su jų naudotojais sudaryti ilgalaikes sutartis.
2. Būti efektyviu terminalu partneriams, užtikrinančiu nuolatinį pasiekiamumą ir gebančiu aptarnauti dideles krovas apimtis.
3. Išnaudoti visas galimybes didinti SGD patrauklumą klientams. Gerinti SGD verslo aplinką Lietuvoje toliau skleidžiant žinias, bendradarbiauti su institucijomis ir kitais rinkos dalyviais siekiant palengvinti su SGD susijusį teisinį reguliavimą, bendradarbiauti su Jūrų uosto direkcija siekiant pagerinti laivų bunkeravimo sąlygas Klaipėdos uoste ir pradėti jas vykdyti.



SANTRAUKA: KLAIPĖDOS SGD PASLAUGŲ CENTRO STRATEGIJA

Sprendimas bent iki 2044 m. užtikrinti Klaipėdos SGD terminalo veiklą ir naujos jungtys su kaimyninėmis rinkomis Lietuvai leidžia tapti svarbia regioninės gamtinių dujų ekosistemos dalimi.


Kartu su SGD paskirstymo stotimi, Klaipėdos SGD paslaugų centre sukurta SGD vertės grandinė, kuri užtikrina strateginių tikslų, kaip konkurencingumo didinimo, eksploatacijos meistriškumo ir vertės kūrimo dujų vartotojams, pasiekimą.

Inovatyvus šios strateginės infrastruktūros operavimas ir valdymas ugdo tarptautinėje veikloje itin reikalingas kompetencijas.



4

NAFTOS VERSLO
STRATEGIJA



Suprantame, jog visame pasaulyje naftos ir naftos perdirbimo industrija susiduria su energetikos rinkos pokyčių keliamais iššūkiais. Visgi tikime, jog mūsų plėtojamas naftos verslas turi ateitį ir išliks pelningas bei prisitaikantis prie besikeičiančios situacijos artimiausiais dešimtmečiais.

KN nuolat plečia teikiamų paslaugų ir kraunamų produktų spektrą bei investuoja į efektyvią ir aplinkosauginiu požiūriu tvarią terminalo veiklą.

4.1.

STRATEGINIAI TIKSLAI

VEIKLOS VIZIJA: pagrindinis ir efektyviausias regiono krovos ir saugojimo paslaugų centras 2030-aisiais metais, kuriame kraunami ir saugomi naftos produktai, naftos chemija, žaliavos perdirbimui viso pasaulio naftos perdirbimo gamykloms, prekybininkams ir kitiems klientams.



Naftos verslo strategija – užtikrinti aukštą veiklos pelningumą ir patrauklumą klientams šiomis priemonėmis:

- Vykdam tvarius investicinius projektus, kuriais siekiama išlaikyti konkurencingumą besikeičiančioje rinkoje (rinkos poreikius atitinkančios geriausios prieinamos technologijos ir procesų efektyvinimas, mažiau emisijų iš veiklos ir energijos vartojimo).
- Įgyjant konkurencinį pranašumą teikiant papildomas paslaugas modernizavus ir išplėtus turimą infrastruktūrą.
- Kuriant pridėtinę vertę mūsų klientams viename paslaugų centre, kuriame teikiamos patrauklesnės ir kompleksiškesnės paslaugos.
- Nuosekliai investuojant į saugos priemones bei savo veikloje taikant aukščiausius saugos standartus.



STRATEGINIAI VEIKLOS TIKSLAI IKI 2030 M.

- A.** Išlaikyti ir didinti naftos terminalų veiklos apimtį ir pelningumą, atsižvelgiant į struktūrinius rinkos pokyčius.
- 46 mln. eurų siekiančios pajamos.
- B.** Įsiliejimas į naftos chemijos ir kitų naujų produktų krovos rinką.
- 12 % nuo naftos verslo pajamų.
- C.** Aplinkosauginiu požiūriu tvarios KN naftos terminalų veiklos užtikrinimas.
- Visiška veiklos atitiktis aplinkosauginiams reikalavimams, emisijų mažinimas.
- D.** Saugios, patikimos ir efektyvios naftos terminalų veiklos užtikrinimas.
- Nulis kritinių įvykių.

STRATEGINĖS NAFTOS VERSLO KRYPTYS:

Didinti naftos ir skystos naftos chemijos produktų krovos lankstumą ir apimtis, siekiant užtikrinti veiklos plėtrą ir išlaikyti konkurencingumą.

Investicijos į talpyklų parko plėtrą leis išplėsti klientų ratą ir suteiks galimybes diversifikuoti kraunamų produktų portfelį.

2030 metais KN įgyvendinus investicijų programą ir toliau bus didinimas terminalo konkurencingumas bei plečiamos veiklos galimybės: krausime dar daugiau įvairių produktų, pvz., vakuuminį gazolį, įvairias mazutų rūšis, laivų kurą, šviesiuosius naftos produktus, alkoholius, biokurą ir kt.

Nauja geležinkelio estakada ir krantinė leis mums krauti aukštaoktaninius komponentus, skystus naftos chemijos produktus, žaliavas, bitumą ir kitus produktus, kuriuos rinkai ateityje siūlys regione įsikūrusios naftos perdirbimo gamyklos.

Papildomos paslaugos (bunkeravimas, produktų maišymas, trumpalaikis produktų saugojimas ir kt.) išplės potencialių klientų ratą bei esamiems klientams atvers naujų veiklos galimybių.



4.2.

KONKURENCINĖS/IŠORINĖS VERSLO APLINKOS IR SUSIJUSIŲ GALIMYBIŲ ANALIZĖ

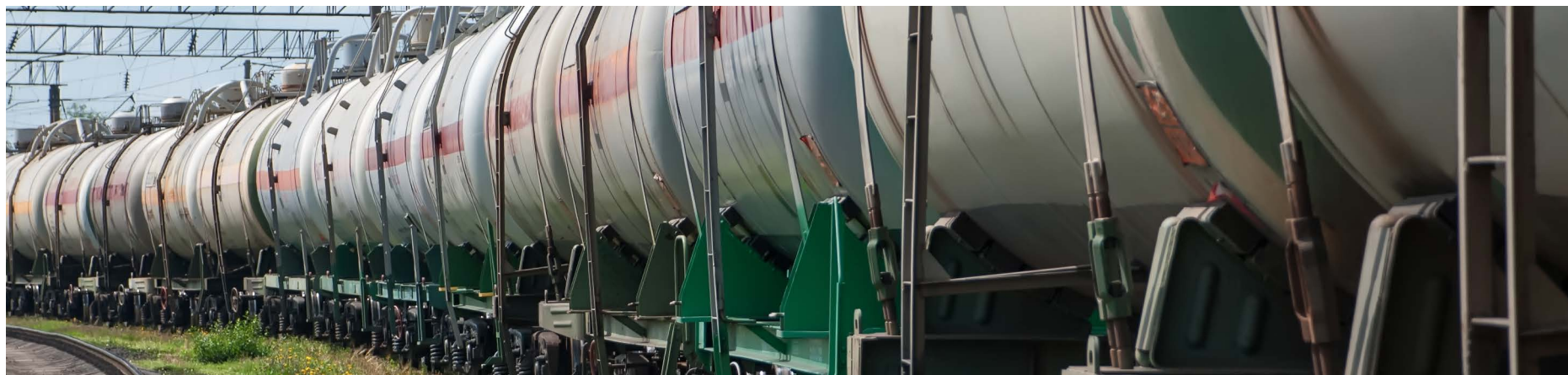
Pagrindinis Klaipėdos naftos terminalo tikslas yra teikti naftos produktų krovos (krova iš/jį laivus/geležinkelio cisternas) paslaugas produktams, kurie gabenami iš/jį Lietuvos, Rusijos, Baltarusijos ir kitų naftos perdirbimo gamyklų, taip pat teikti produktų saugojimo paslaugas.

Kartu terminale klientams suteikiama galimybė importuoti naftos produktus ir žaliavinę naftą.

Prognozuojama, jog regione veikiančios naftos perdirbimo gamyklos susidurs su rinkos pokyčių iššūkiais. Siekdamas išlikti konkurencingos, naftos perdirbimo gamyklos turės aktyviai modernizuoti savo veiklą.

Naftos perdirbimo gamyklos gamins daugiau šviesiųjų naftos produktų ir, tikėtina, jų daugiau eksportuos.

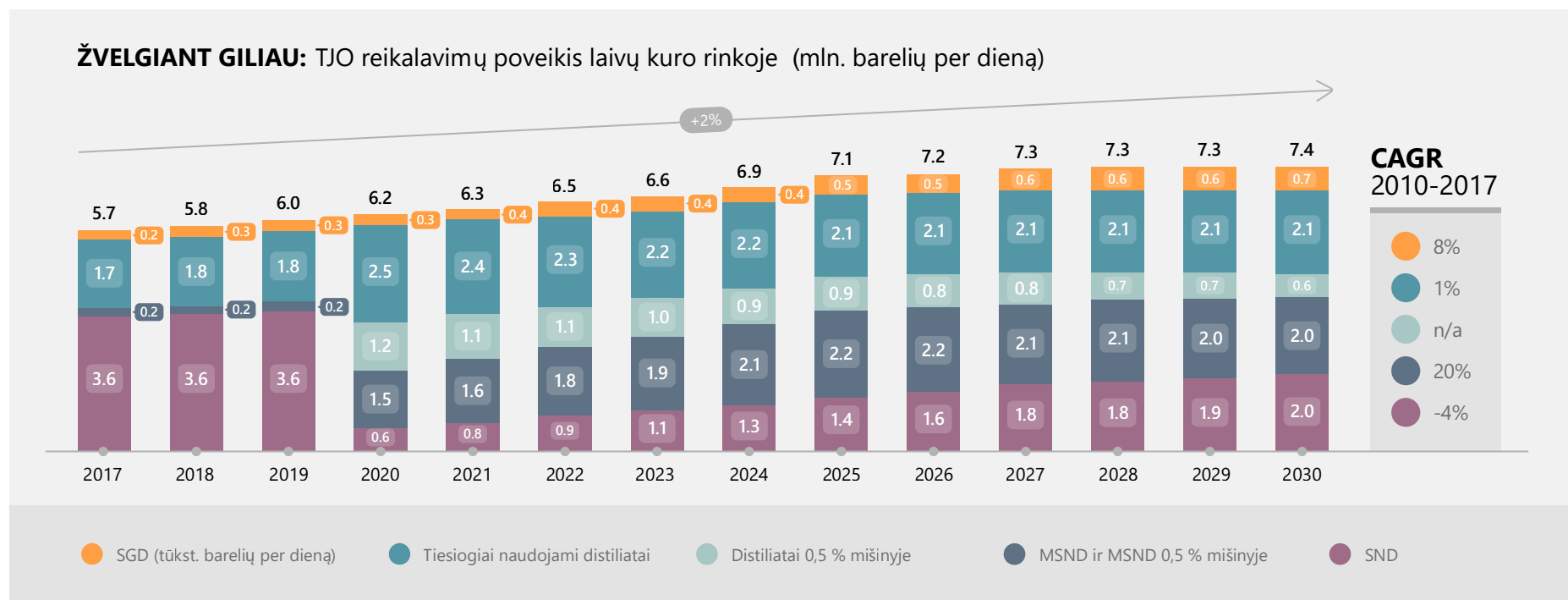
Naftos perdirbimo gamyklų modernizacija suteikia naujų veiklos galimybių KN naftos terminale.



TJO reikalavimai taip pat transformuos laivų bunkerjavimo rinką, todėl, siekiant užtikrinti kraunamų produktų įvairovę, galimas papildomos infrastruktūros poreikis.

Taip pat bendrovė yra atsakinga už ilgalaikį naftos produktų saugojimą Subačiaus naftos terminale. Pagrindiniai Subačiaus naftos terminalo naudotojai yra valstybės įstaiga Lietuvos energetikos agentūra bei Lietuvoje veikianti naftos perdirbimo gamykla. Pagal įstatymą valstybė privalo turėti naftos produktų atsargų, kurių kiekis būtų pakankamas 45 dienoms.

Atsižvelgiant į dabartines prognozes, valstybės saugojamų naftos produktų kiekis iki 2024 m. padidės maždaug 245 tūkst. tonų, todėl numatoma galimybė plėsti Subačiaus naftos terminalą.



PAV. 4. PRODUKTŲ PAKETO POKYČIAI PO IMO 2020

VEIKSMAI, KURIUOS REIKIA ATLIKTI

Siekiant būti pasiruošus naftos verslo pokyčiams ir užsitikrinti tvarų ir pastovų pelningumą, KN naftos verslas bus orientuotas į infrastruktūrinius ir eksploatacinius projektus, susijusius su terminalų infrastruktūros lankstumo didinimu ir efektyvinimu. KN užtikrins saugią naftos terminalo veiklą įgyvendindama darbų saugos ir aplinkosaugines priemones.

- Bendradarbiauti su esamais klientais ir išlaikyti esamą terminalo pelningumą.
- Plėsti kraunamų produktų kiekį ir įvairovę iš Baltarusijos naftos perdirbimo gamyklų ir didinti konkurencingumą su kitais rinkos žaidėjais.
- Pradėti krauti naftos chemijos, žaliavų, aukštaoktaninių komponentų ir kitus naftos produktus.
- Įvykdyti investicijų programą, kuri atvers galimybes pasinaudoti besikeičiančios rinkos galimybėmis – klientams teikti papildomas paslaugas, pvz., bunkeruoti, maišyti produktus, atlikti laivas-laivas tipo operacijas.
- Nuolatinė naujų verslo galimybių paieška.





SANTRAUKA: NAFTOS VERSLO STRATEGIJA

Per 60 veiklos metų KN įgijo patikimo naftos bei jos produktų krovos paslaugų teikėjo ir rinką išmanančio partnerio reputaciją.

Ateinantį dešimtmetį KN naftos verslas fokusuosis į tvarias investicijas, subalansuotą plėtrą ir veiklos efektyvinimui reikalingas inovacijas. Itin svarbūs bus saugios, patikimos ir aplinkai draugiškos veiklos skatinimo prioritetai.

Iki 2030-ųjų sieksime įsilieti į naujų produktų rinkas bei prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių ir rinkos sąlygų. Teiksime platesnį spektrą paslaugų ir pritraukdami naujus klientus užsitikrinsime konkurencinį pranašumą.

5 ŽMONĖS IR ORGANIZACIJA



Žmonės yra pagrindinis mūsų įmonės turtas ir jie visada yra mūsų technologijomis pagrįstos veiklos centre. Mes tikime, kad specialistai, turintys aukštas, nesvarbu – vadybines ar technines – kompetencijas, yra svarbiausias elementas sėkmingoje bendrovės veikloje. Žmonės pritraukiami, motyvuojami ir tampa KN komandos dalimi, nes jiems patinka bendrovės kultūra, kuri įgalina juos siekti rezultatų, užtikrina jų asmeninį tobulėjimą, nuolatinę pažangą, siūlo sąžiningą ir konkurencingą atlygį ir leidžia didžiuoti kuriant nepriklausomybę ir suteikiant taip reikalingą postūmį jungti energijos rinkas visame pasaulyje.

Veiklą grindžiame KN vertybėmis ir laikomės pagarbos, bendradarbiavimo, profesionalumo ir tobulėjimo principų. Mūsų vertybės lemia tai, kaip mes dirbame bet kurioje pasaulio vietoje, ko tikimės iš savęs, kolegų, klientų, vadovybės ir kitų svarbių suinteresuotųjų asmenų.

Mes siekiame būti greitai besimokantys profesionalai, turintys puikius projektų valdymo įgūdžius. Mūsų lanksčios, inovacijas pripažįstančios, daugiakalbės ir daugiakultūrės komandos dirbs visame pasaulyje, jas sudarys įkvepiantys ir atsidadavę lyderiai, savo srities specialistai ir ekspertai.

Atsižvelgiant į tarptautinių SGD projektų plėtros tempą, kviesime prisijungti naujus specialistus. Todėl aktyviai planuojame ir galiausiai remsimės mūsų darbuotojų geografinės, kultūrinės ir kalbinės įvairovės plėtimu.

Siekdama turėti efektyvią organizacinę struktūrą ir komandas, pasirengusias vykdyti pažadus, duotus mūsų klientams ir pagrindiniams suinteresuotiesiems asmenims, bendrovė įgyvendins į žmones orientuotą strategiją, siekdama tikslų, kurie aprašyti žemiau esančioje lentelėje:



PASIRUOŠIMAS AUGIMUI

- | | | |
|---|---|---|
| <p>A. Laiku pritraukti papildomus vadovus ir specialistus tarptautinėje SGD veikloje</p> | → | <ul style="list-style-type: none"> • Subalansuotas darbo krūvis ir parengti pakeičiamumo planai, leidžiantys užtikrinti nepertraukiamą veiklą visuose terminaluose ir aptarnaujančiuose padaliniuose |
| <p>B. Užtikrinti savalaikius ir tinkamus KN kultūros, organizacinės struktūros ir procesų pokyčius</p> | → | <ul style="list-style-type: none"> • Kultūrine, kalbine ir geografinė įvairovė pasižyminti komandos efektyviai bendradarbiauja, todėl įvairovė yra stiprus KN bruožas |

KURTI IR IŠLAIKYTI GEBĖJIMUS

- | | | |
|--|---|--|
| <p>C. Mokymosi kultūra–investicijos į mokymąsi</p> | → | <ul style="list-style-type: none"> • Peržiūrėti / Palaikyti verslui reikalingus įgūdžius |
| <p>D. Keisti ir palaikyti organizacijos kultūrą (žmonių elgseną)</p> | → | <ul style="list-style-type: none"> • Keisti / Palaikyti |
| <p>E. Turėti Agile lyderių komandą, kurią sudaro darbuotojus įkvepiantys mokytojai</p> | | |

ŽMONIŲ VALDYMAS

- | | | |
|---|---|--|
| <p>F. Suformuoti valdymą per misijas ne tik valdyti per tikslus, siekiant ugdyti savininkiškumo jausmą ir pilnai atskleisti žmonių gebėjimus</p> | → | <ul style="list-style-type: none"> • Žmonės jaučiasi ir elgiasi kaip įmonės savininkai bei ambasadoriai |
| <p>G. Konkurencingas atlyginimas, siekiant sukurti / pritraukti ir išlaikyti gebėjimus, orientuojantis į vidutinį ir aukštesnį kvartilius</p> | → | <ul style="list-style-type: none"> • Orientacija būti tarp „Hay Group“ metodikos 50-90 proc. lygmeniu dirbantiems Lietuvoje, o užsienyje – pagal tarptautinius standartus |
| <p>H. Patrauklus darbdavio prekės ženklas su misija (pritraukti naujiems žmonėms)</p> | → | <ul style="list-style-type: none"> • Atpažįstamas visame pasaulyje |
| <p>I. Įkvepiančios ir sustiprinančios žmonių patirtys darbo KN metu</p> | | |



6

KN SOCIALINĒS
ATSAKOMYBĒS
PRINCIPAI

Bendruomenės visame pasaulyje sutelkė dėmesį į tiesioginį ir netiesioginį verslo poveikį jai. Siekdamos būti sėkminga ir atsakinga visuomenės dalimi ilgalaikėje perspektyvoje, bendrovės turėtų laikytis verslo tvarumo principų. Dėl to KN socialinę atsakomybę laiko pagrindiniu savo veiklos principu ir plėtoja verslą pagal šias gaires:

EKONOMINĖ ATSAKOMYBĖ

Bendrovė orientuojasi į tvarų augimą. Tai reiškia, kad įmonė atsakingai plėtoja veiklą, kurdama vertę akcininkams, visuomenei ir valstybei. Mes siekiame verslo gražos, atitinkančios industrijos standartus, laikydami griežtai apibrėžtos dividendų politikos. Mes suprantame vieną iš savo veiklos tikslų prisidėti per mokesčius, užimtumo politiką, švietimo iniciatyvas, verslo naujoves ir kt. prie tvaraus ekonomikos augimo regionuose, kuriuose dirbame.

SKAIDRI IR ETIŠKA VERSLO PRAKTIKA

Bendrovė laikosi aukščiausių verslo valdymo standartų, skaidriai dalijasi informacija apie veiklą ir planus su suinteresuotais asmenimis. Bendrovė taip pat vadovaujasi visais vietos ir tarptautiniais teisės aktais. Bendrovėje įgyvendinama korupcijos netoleravimo politika. Visų lygių darbuotojai, įskaitant Valdybą ir Stebėtojų tarybą, griežtai laikosi bendrovės elgesio standarto.

PATRAUKLUS DARBDAVYS

Bendrovė užtikrina darbuotojų saugos ir gerovės standartus atitinkančią darbo aplinką. Mes puoselėjame tokią aplinką, kurioje su kiekvienu darbuotoju elgiamasi vienodai, jis yra gerbiamas ir gali atskleisti savo potencialą.

TVARI PARTNERYSTĖ SU KLIENTAIS

Mes plėtojame ilgalaikius ryšius su klientais, orientuodamiesi į jiems naudingiausias sprendimus. Bendradarbiaudama su visais savo suinteresuotais asmenimis, bendrovė laikosi etiškos konkurencijos principo.

NEIGIAMO ĮMONĖS POVEIKIO MAŽINIMAS IR PREVENCIJA

Bendrovės tikslas yra išvengti, sušvelninti ir valdyti savo veiklos poveikį aplinkai ir bendruomenėms. Bendrovė siekia būti gera kaimyne ir visuomenės nare, rūpindamasi bendruomenių, kurias tiesiogiai ar netiesiogiai veikia jos veikla, interesais. Įmonė jaučia atsakomybę už aplinką, kurioje vykdo veiklą, todėl siekia kuo labiau sumažinti neigiamą poveikį aplinkai.

KN laikosi tarptautiniu mastu pripažįstamų socialinės atsakomybės gairių bei darnaus vystymosi tikslų.





7 SKAITMENINĒS
TRANSFORMACIJOS
IR INOVACIJŪ
STRATEGIJA



Atsižvelgiant į efektyvią ir saugią naftos produktų krovos paslaugų centro ir SGD terminalų eksploataciją bei į naujų SGD terminalų projektų plėtrą, turėsime keisti ir keisti darbo būdus, mums reikės tikslesnių duomenų apie įvairius procesus, išmanesnių, galingesnių ir kompleksiškesnių įrankių duomenis paversti į žinias, priimti geresnius sprendimus ir kurti pridėtinę vertę klientams.

2018 metais bendrovėje suburta savanorių (KN inovatorių) komanda parengė skaitmenizacijos programą. Pagrindinis skaitmenizacijos programos tikslas yra susijęs su strateginiu ir sisteminiu požiūriu, apimančiu pagrindines KN veiklos skaitmeninimo ir inovacijų kryptis, kurios buvo integruotos į KN verslo strategiją ir prisidėti prie verslo tikslų įgyvendinimo. Kiekviena strategijos kryptis yra apibrėžta 2–3 metų laikotarpiui ir įgyvendinama remiantis OKR metodika. KN nustatė šešias KN skaitmeninės ir inovacijų strategijos įgyvendinimo kryptis. Pirmųjų metų tikslas yra sutelkti dėmesį į lengvai pasiekiamus rezultatus.

2019 metais KN kartu su partneriais įsteigė Baltijos skaitmeninių inovacijų centrą, siekiantį tapti skaitmeninių inovacijų platforma, padedančia Klaipėdos regiono įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms kurti pridėtinę vertę pasitelkiant skaitmenines technologijas, patobulintus verslo ir gamybos procesus.

Be nustatytų krypčių, KN inovatoriai siekia pritaikyti naujas technologijas, įgyti naujos patirties bei žinių, bandydami įtvirtinti viduje bei išorėje sugeneruotas idėjas. Pritraukdami organizacijas partneres, siekiame atvirumo ir bendradarbiavimo, kad įkvėptume, kurtume ir augintume verslo pavyzdžius kartu kurdami bendrą vertę. Mūsų siekis – sukurti unikalų vertės pasiūlymą klientams nuolat taikant ir diegiant įvairias inovacijas.

| KRYPTIS | KRYPTIES VIZIJA |
|----------------------------|---|
| E.PROCESAI | Veiklos procesai skaidrūs, lengvai suprantami, standartizuoti, skaitmenizuoti ir automatizuoti, matuojami, valdomi ir nuolat optimizuojami. |
| E.DOKUMENTAI | Paslaugos teikiamos ir biuras valdomas be popieriaus. |
| E.KOMUNIKACIJA | Virtuali bendruomenė, kurioje informacija prieinama ir dalijamasi realiu laiku. |
| SKAITMENINIS DVYNYŠ | Technologiniai procesai ir įrangos būklė, atvaizduojami skaitmeniniame modelyje, verslui padeda planuoti veiklą bei jos pokyčius prieš juos įgyvendinant. |
| VERSLO ANALITIKA | Verslo sprendimai grindžiami naujausia informacija ir priimami proaktyviai numatant aplinkos pokyčius. |
| INOVATYVI APLINKA | KN nuolat besimokanti, įtraukianti ir atvira skaitmeninėms technologijoms bei inovacijoms organizacija. |





8

AB „KLAIPĖDOS
NAFTA“ PAGRINDINIAI
FINANSINIAI RODIKLIAI
2019-2030 M.



Bendrovė iki 2030-ųjų planuoja patrigubinti savo grynąjį pelną nuo 13,2 mln. eurų (kor.) 2019-aisiais iki 35,3 mln. eurų.

KN ambicija per 2019-2030 metus yra investuoti iki 320-390 mln. eurų.

| AB „KLAIPĖDOS NAFTA“ PELNO (NUOSTOLIO) ATASKAITOS DUOMENYS, MLN. EUR | 2025 | 2030 |
|--|------|------|
| EBITDA | 55,2 | 68,7 |
| Grynasis pelnas / nuostolis | 20,3 | 35,3 |

AB „KLAIPĖDOS NAFTA“ PAGRINDINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI IR GRYNŲJŲ PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITOS DUOMENYS

| AB „KLAIPĖDOS NAFTA“ FINANSINIAI RODIKLIAI | 2025 | 2030 |
|--|------|-------|
| Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis (ROE) | 9,3% | 13,2% |
| Turto pelningumo rodiklis (ROA) | 3,4% | 6,3% |
| Nuosavybės koeficientas (E/A) | 49% | 62% |

Šio dokumento tikslas – pateikti AB „Klaipėdos nafta“ įmonės strategiją, kuri paremta ambicingais tikslais, susijusiais su įmonės augimu ir plėtra, tačiau šiuo dokumentu įmonė neteikia jokių garantijų dėl dokumente nurodytų tikslų įgyvendinimo ar kitų veiksmų atlikimo, todėl pažymime, kad:

- Konkrečių sprendimų siekiant šiame dokumente nurodytų tikslų priėmimas ir įgyvendinimas (įskaitant plėtros apimtį, laiką ir kitus aspektus) priklausys nuo konkrečių išorinių ir vidinių ekonominių, teisinių ir kitų veiksnių, galinčių turėti įtakos tokių sprendimų priėmimui ir jų efektyviam įgyvendinimui, orientuotam į sėkmingus įmonės rezultatus ir vertės visoms suinteresuotoms pusėms kūrimą;
- Atskiros šiame dokumente nurodytos įmonės veiklos gairės (įskaitant galimus projektus, plėtros galimybes, alternatyvas) negali būti laikomos įsipareigojimais ar kitokiais galutiniais sprendimais ar pasiūlymais investuoti, sudaryti sandorius ar atlikti kitus veiksmus;
- Visi konkretūs sprendimai bus priimami tik įvertinus visas reikšmingas aplinkybes bei laikantis teisės aktų reikalavimų ir procedūrų, įskaitant, jei taikoma, pareigą gauti reikiamus leidimus ar kitokį sprendimų suderinimą su kompetentingomis institucijomis ar suinteresuotomis šalimis;
- Informacija apie konkrečius sprendimus, jeigu juos būtina viešai atskleisti, bus atskleista laikantis teisės aktų, reglamentuojančių tokios informacijos viešą atskleidimą, reikalavimų bei užtikrinant suinteresuotų šalių reikiamą, pakankamą ir išsamų informavimą bei skaidrumo principų įgyvendinimą;
- Šiame dokumente pateikta informacija negali būti laikoma investavimo ar kitokia su prekyba ar veikla atitinkamose rinkose susijusia rekomendacija ar kitokiu siekiu daryti įtaką atitinkamų rinkų dalyviams ar kitiems galimai suinteresuotiems asmenims;
- Šiame dokumente pateikta informacija yra parengta vadovaujantis jo rengimo metu žinomomis aplinkybėmis ir ateityje gali keistis.

AB „Klaipėdos nafta“ neatsako už tai, kokias išvadas, susipažinę su šiuo dokumentu, gali padaryti kiti asmenys, ir neprisiima jokios atsakomybės už bet kokius nuostolius, kurie atsirastų asmenims dėl šio dokumento turinio interpretavimo ar vadovavimosi juo priimanant sprendimus;

- Įmonė vadovaujasi veiklos teisėtumo principu, todėl bet kokie šiame dokumente nurodyti tikslai, planai, teiginiai, sąvokos ir kita informacija negali būti interpretuojama priešingai teisės aktų reikalavimams.

Esant neatitikimams tarp dokumento versijos lietuvių ir anglų kalbomis, prašome vadovautis anglų kalbos dokumento versija.