



Strategia Grupy Azoty do roku 2030

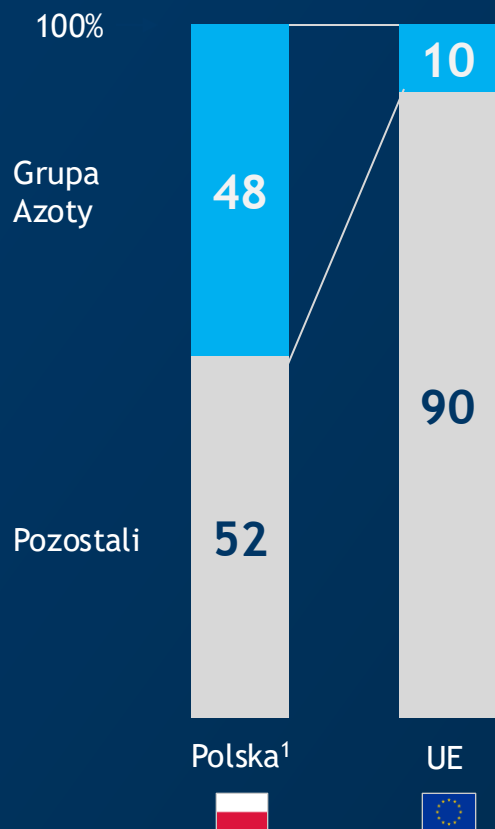
3 Listopada 2025 roku



Agenda

- Kontekst strategiczny
- Trendy rynkowe
- Strategia Grupy Azoty
- Zrównoważony rozwój

SPRZEDAŻ NAWOZÓW, 2024, %



Grupa Azoty posiada ~50% udziału w polskim rynku nawozów i ~10% w UE



Grupa Azoty to największy producent nawozów w Polsce, drugi w UE

GŁÓWNE LOKALIZACJE ZAKŁADÓW GRUPY AZOTY²

Grupa Azoty Police
NPK, Mocznik, Amoniak, TiO₂

Grupa Azoty ATT Polymers
PA6

Compo Expert
Nawozy specjalistyczne

Grupa Azoty Kędzierzyn
Nawozy N, Mocznik, Amoniak, Alkohole OXO, Plastyfikatory, Aldehydy

Grupa Azoty Chorzów
NPK

Compo Expert Spain
Nawozy specjalistyczne

Grupa Azoty Fosfory
NPK

Grupa Azoty Puławy
Nawozy N, Melamina, Mocznik, Amoniak

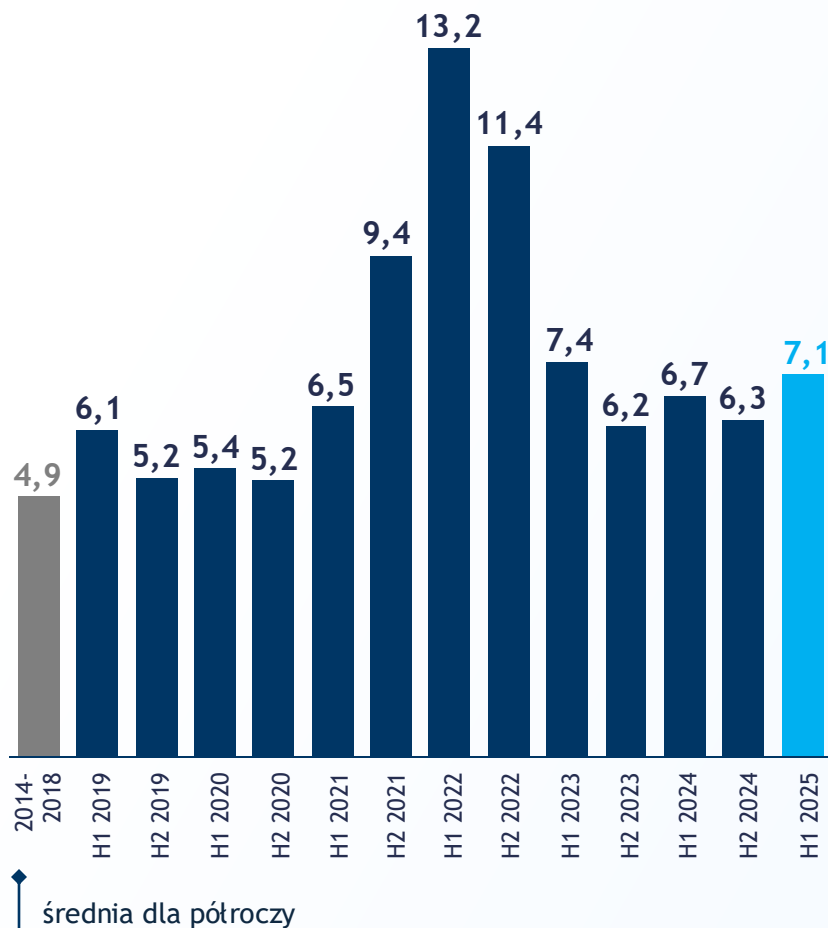
Grupa Azoty Siarkopol
Siarka

Grupa Azoty S.A.
Nawozy N, Amoniak, PA6, Compounding, CPL

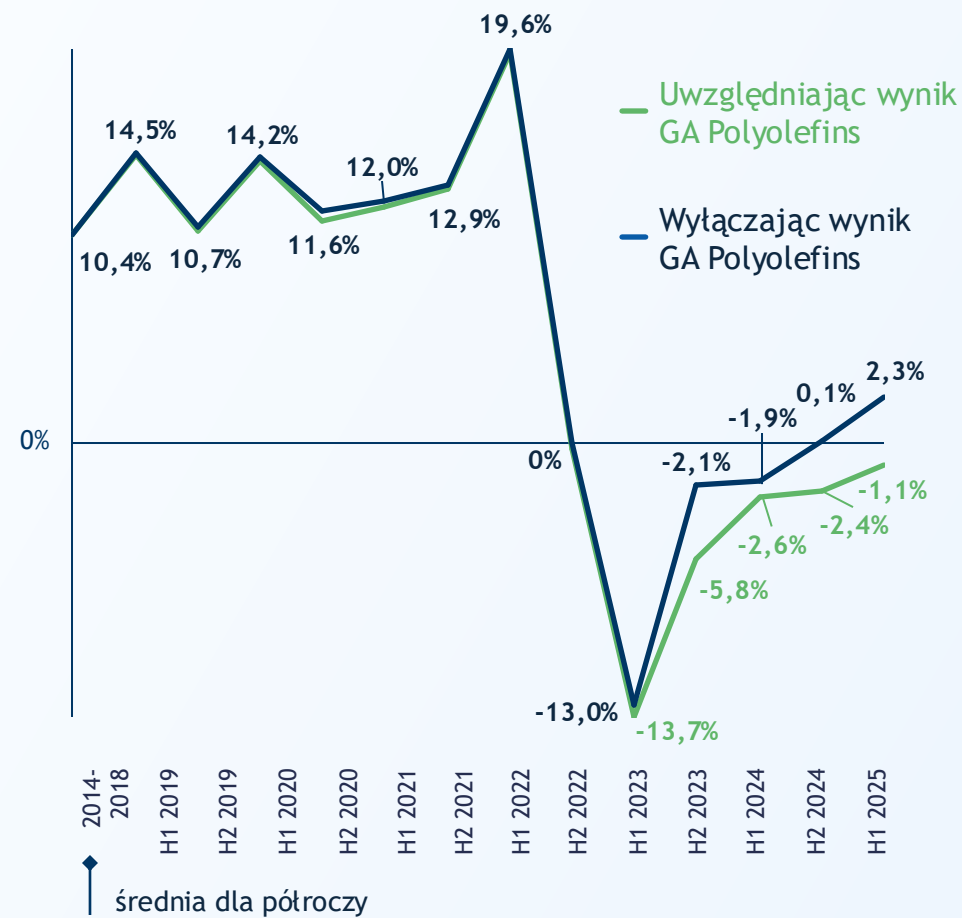
1. Szacunki własne Biura Analiz Rynkowych Grupy Azoty
2. Docelowa struktura Grupy Azoty bez projektu Polyolefins, z uwagi na realizowany dziś proces dezinvestycji

Po okresie turbulencji w 2023-2024 roku, Grupa Azoty wraca do pozytywnej marżowości na podstawowej działalności w 2025 roku

PRZYCHODY GRUPY KAPITAŁOWEJ GRUPA AZOTY,
H1 2014 - H1 2025, mld PLN



MARŻA EBITDA GRUPY KAPITAŁOWEJ GRUPA AZOTY,
H1 2014 - H1 2025, %



Stabilizacja warunków makroekonomicznych

OBECNIE

NAJBLIŻSZE LATA



**Ceny
gazu**

Strukturalnie wyższa cena gazu
w Europie od 2022 roku

Stopniowy spadek cen w Europie i Polsce
w latach 2026-28, powrót do cen globalnych



**Ceny
energii**

Wysokie ceny energii w Polsce
po silnym wzroście w latach 2020-24

Ceny ustabilizują się, ale pozostaną wysokie



Regulacje

Rosnąca presja europejskich regulacji
klimatycznych,
w tym wzrost cen EU ETS

Wdrożenie dyrektywy RED III, w tym
określenie minimalnego udziału amoniaku
niskoemisyjnego



Import

Wzrost importu nawozów
z Rosji i Białorusi oraz produktów
chemicznych z Afryki, Bliskiego
Wschodu i Chin

Utrzymanie ceł UE na nawozy z Rosji i Białorusi
Dalszy wzrost podaży produktów chemicznych
z Chin, Afryki czy Bliskiego Wschodu

Grupa Azoty prowadzi kompleksowy program naprawczy AZOTY BUSINESS do 2027 roku w odpowiedzi na trudną sytuację zewnętrzną i wewnętrzną

Chcąc zapewnić długotrwałą stabilność finansową Grupy oraz poprawę wyników operacyjnych konsekwentnie realizujemy szeroki program naprawczy AZOTY BUSINESS, obejmujący wszystkie obszary funkcjonalności i zmieniający nasze codzienne działania

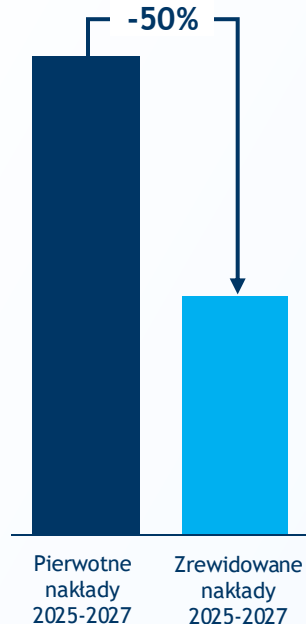
Zmniejszenie kosztów operacyjnych, mln PLN

W latach 2024-25 poprawiono efektywność prac i zmniejszono koszty operacyjne o 300 mln PLN



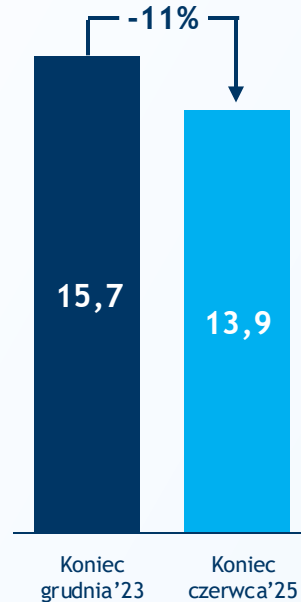
Efektywna alokacja nakładów inwestycyjnych

Wydatki CAPEX wyłącznie na obszary o wysokiej rentowności. Ustanowienie CAPEX Control Tower



Optymalizacja zatrudnienia, tys. etatów

Zredukowano liczbę etatów o blisko 1,8 tys.



Dezinwestycje, mln PLN

Przychód ze zbycia aktywów non-core w 2025 roku wyniósł 53 mln PLN



Wyłączenia niedochodowych instalacji, mln PLN

~50 mln PLN oszczędności na CAPEX i kosztach stałych z powodu zamknięcia i likwidacji 5 niedochodowych instalacji przeprowadzonych w pierwszej połowie 2025 roku





Agenda

- Kontekst strategiczny
- Trendy rynkowe
- Strategia Grupy Azoty
- Zrównoważony rozwój

Trendy rynkowe i ich wpływ na Grupę Azoty

➤ Korzystny trend ➥ Negatywny trend



Nawozy



Wzrost rynku nawozów w Polsce do 2029 roku o średnio 1% r/r. W tym rosnący potencjał rozwoju nawozów specjalistycznych

Normalizacja cen gazu poprawi pozycję kosztową lokalnej produkcji względem importu, przy jednoczesnej niepewności nt. finalnego kształtu regulacji RED III, w tym minimalnego udziału niskoemisyjnego amoniaku

Obserwowana konsolidacja graczy europejskich odblokowuje synergię i daje im skalę dla niezbędnych inwestycji



Zaawansowana chemia



Rozbudowa mocy produkcyjnych w krajach o strukturalnej przewadze kosztowej (m.in. Chiny, Afryka czy Bliski Wschód)

Rosnąca podaż z Chin ogranicza moce i marże europejskich producentów

Niska rentowność lokalnej produkcji kaprolaktamu czy alkoholi oxo pomimo stabilizacji cen energii



Logistyka



Wzrost wolumenów importowanych chemikaliów wymaga infrastruktury, zarówno portów morskich jak i kolejowej

Rola logistyki amoniaku i chemii rośnie w regionie, również poza sektorem nawozowym

Silne perspektywy rozwoju dla logistyki Grupy Azoty z uwagi na istniejącą infrastrukturę, potencjał integracji portowo-kolejowej oraz ograniczoną konkurencją w regionie



Chemia dla obronności



Skokowy wzrost wydatków na obronność w Unii Europejskiej i Polsce (np. Program ReArm Europe/ Readiness 2030) przełoży się na wzrost zapotrzebowania na chemikalia dla sektora obronnego oraz kluczowe komponenty

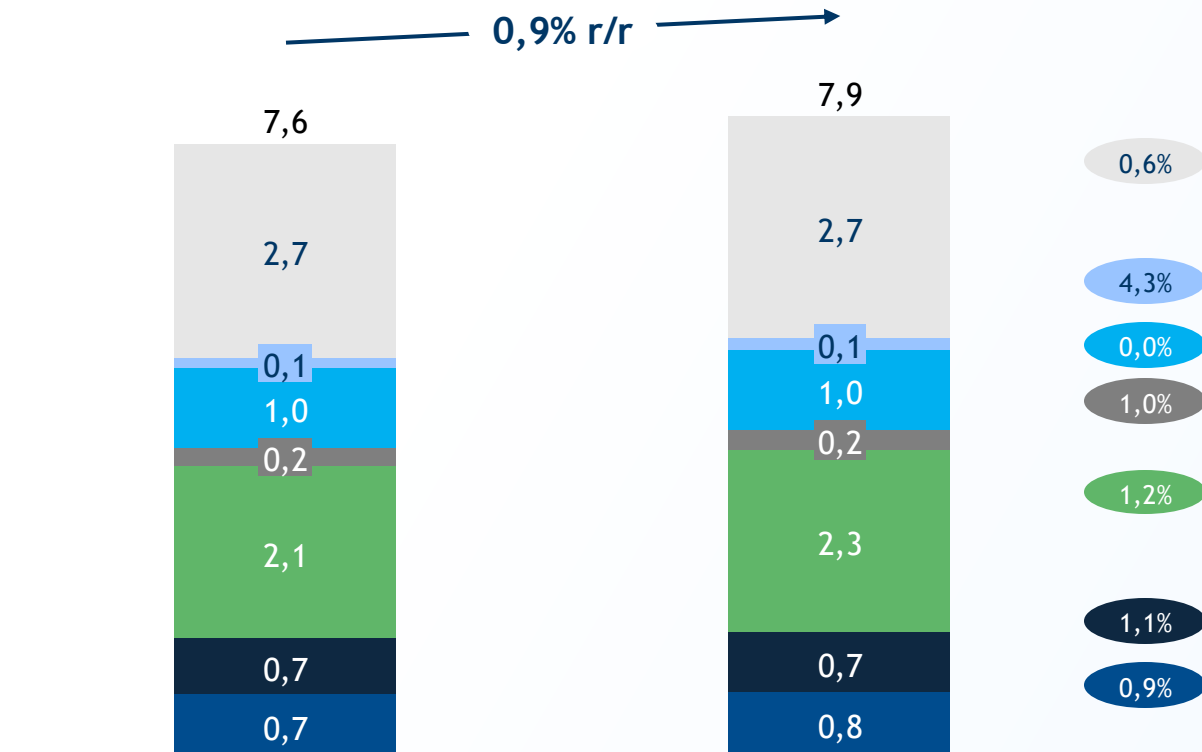
Zwiększanie produkcji amunicji (w tym kal. 155mm) wymaga produkcji prochu wielobazowego i jego surowców (m.in. nitrocelulozy, nitroguanidyny, nitrogliceryny, TNT)

Grupa Azoty ma unikatowe kompetencje i jest już obecna w łańcuchach produkcji materiałów wysokoenergetycznych

Nawozy: Stabilny rynek nawozów w Polsce i Unii Europejskiej

WIELKOŚĆ RYNKU NAWOZÓW W POLSCE, 2024-29, MLN TON

AN-CAN AS NPK NP Mocznik Roztwór azotowy - UAN Pozostałe produkty Agro



Skumulowana roczna stopa wzrostu (CAGR), 2024-29, % r/r

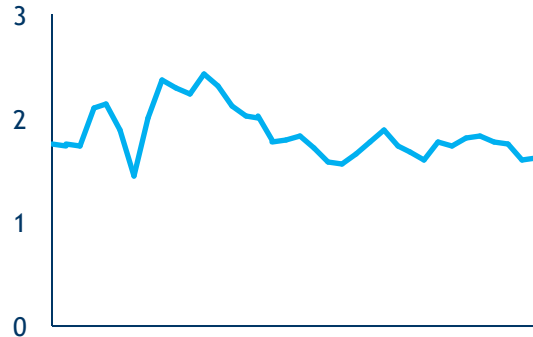


KOMENTARZE

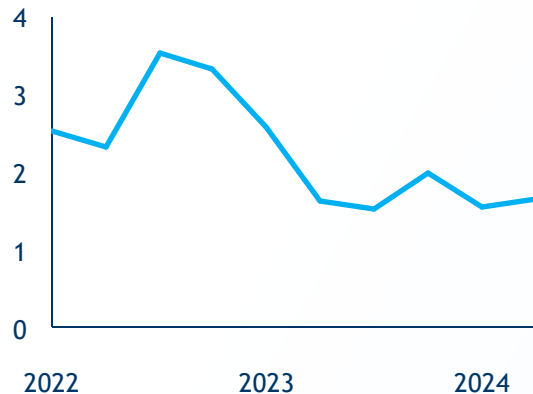
- Rynek nawozów w Polsce (~60% aktywności Grupy Azoty) pozostaje stabilny, wzrost rynku z 7,6 mln ton w 2024 r. do 7,9 mln ton w 2029 r. (~0,9% r/r). Wzrost wynika głównie z utrzymującego się zapotrzebowania na nawozy azotowe, dodatkowo wysoki potencjał rozwoju mają nawozy specjalistyczne
- Rynek nawozów w UE (~40% aktywności Grupy Azoty), podobnie jak w Polsce, pozostaje stabilny
- Normalizacja cen gazu w UE wzmacnia konkurencyjność lokalnych producentów, a konsolidacja europejskich graczy zapewnia im skalę do niezbędnych inwestycji
- Ryzykiem pozostaje niepewność regulacyjna związana z finalnym kształtem dyrektywy RED III i wymogiem minimalnego udziału niskoemisyjnego amoniaku

Zaawansowana Chemia: Spadają ceny produktów przy rosnącej presji importu z Chin

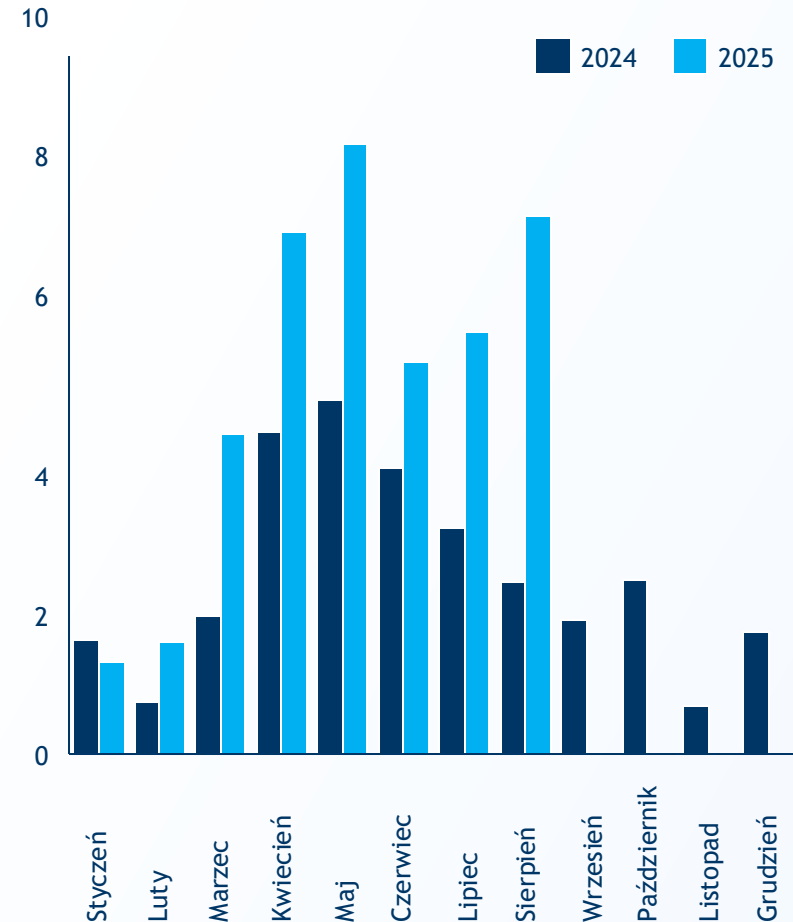
Spread ceny PA6 do fenolu,
tys. EUR



Spread ceny 2-EH do propylenu,
tys. EUR



Eksport PA6 z Chin do Europy, tys. ton



KOMENTARZE

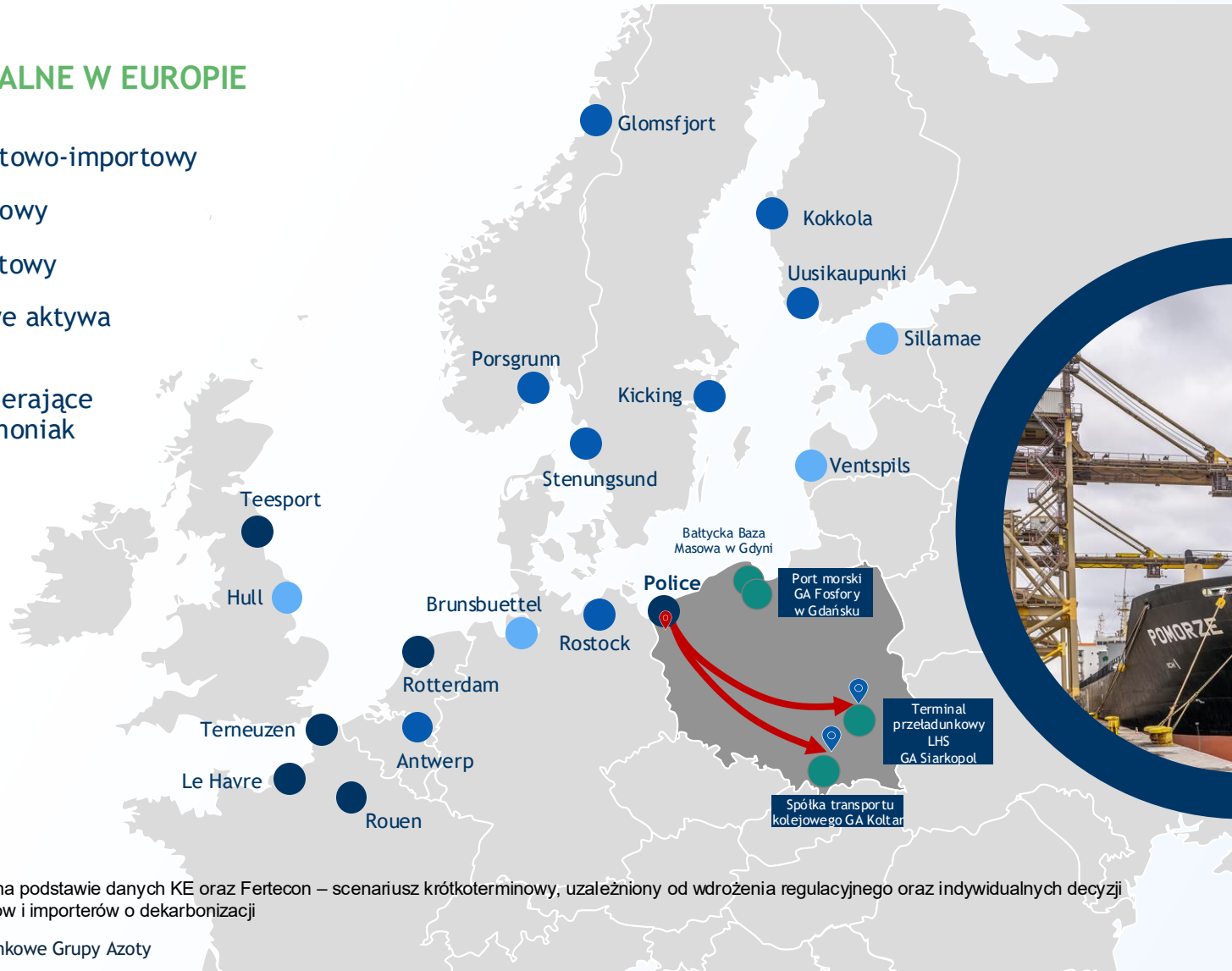
- Nadpodaż produkcji z Chin przy ograniczeniu eksportu do USA zwiększa presję kosztową oraz konkurencyjną, ograniczając marże i wykorzystanie mocy produkcyjnych w Europie
- Europejska produkcja jest najwyżej na globalnej krzywej kosztów produkcji Tworzyw oraz Oxoplast
- Utrzymujący się niski popyt na kaprolaktam wraz z umiarkowanym wzrostem popytu na alkohole oxo



Logistyka: Dzięki rozbudowanej sieci aktywów, Grupa Azoty ma szansę stać się liderem importu amoniaku w Europie Środkowej

PORTY AMONIAKALNE W EUROPIE

- Terminal eksportowo-importowy
- Terminal importowy
- Terminal eksportowy
- Pozostałe lądowe aktywa logistyczne GA
- 📍 Spółki z GA odbierające importowany amoniak z Polic



KOMENTARZE

Rosnące zapotrzebowanie na amoniak spoza UE w połączeniu z regulacjami UE (m.in. RED III) ograniczającymi lokalną produkcję tworzy dla Grupy Azoty strategiczną szansę rozwoju jako kluczowego importera amoniaku na rynek europejski

Unikalny dostęp Grupy Azoty do globalnego łańcucha dostaw chemikaliów oraz własny Port w Policach umożliwiają dalszy rozwój logistyki portowej i zapewniają strategiczny dostęp do globalnych źródeł amoniaku (zarówno szarego jak i niskoemisyjnego), odpowiadając na rosnące zapotrzebowanie w UE wynikające z RED III

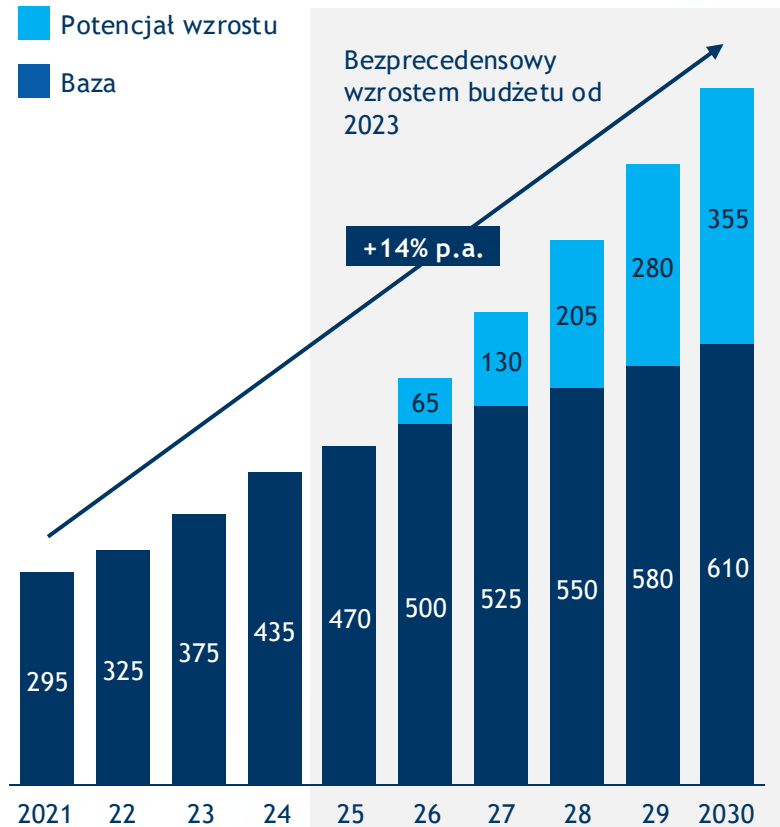
Rozbudowana infrastruktura logistyczna Grupy Azoty

- obejmująca sieć portową i kolejową (m.in. GA Koltar, terminal LHS, porty Gdańsk i Gdynia)
- stwarza możliwość budowy pozycji regionalnego hubu chemicznego poprzez efektywną dystrybucję amoniaku i integrację łańcucha dostaw w regionie

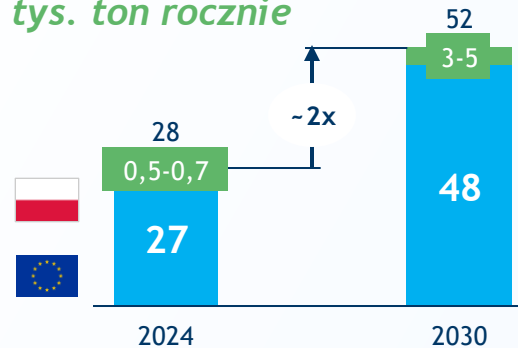
1. Prognoza na podstawie danych KE oraz Fertecon – scenariusz krótkoterminowy, uzależniony od wdrożenia regulacyjnego oraz indywidualnych decyzji producentów i importerów o dekarbonizacji

Chemia dla obronności: Skokowy wzrost popytu na kluczowe komponenty, przy luce podaży w UE

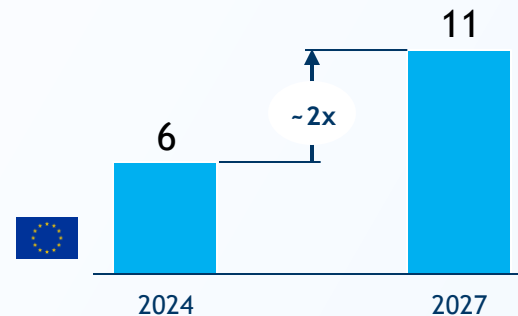
SKOKOWY WZROST WYDATKÓW NA OBRONNOŚĆ W UE, mld EUR



POPYT NA NITROCELULOZĘ UE I POLSCE, tys. ton rocznie



PODAŻ NA NITROGUANIDYNĘ W UE, tys. ton rocznie



KOMENTARZE

- Odbudowa lokalnego sektora obronnego i uniezależnienie go od dostaw spoza UE jest celem strategicznym (m.in. poprzez program ReArm/Readiness2030)
- Plany skokowego zwiększenia produkcji amunicji (m.in. 155mm) wymagają lokalnej produkcji 50-60 tt/r prochów i ich komponentów (m.in. nitroceluloza, nitrogliceryna czy nitroguanidyna, czy TNT)
- Jesteśmy w niedoborze produkcji lokalnej - w Polsce nitroceluloza nie jest produkowana, w UE jest jeden producent nitroguanidyny
- Grupa Azoty jest producentem kluczowych surowców dla produkcji prochu i materiałów wysokoenergetycznych (m.in. stężony kwas azotowy)





Agenda

- Kontekst strategiczny
- Trendy rynkowe
- **Strategia Grupy Azoty**
- Zrównoważony rozwój

GRUPA AZOTY 2030: NOWA STRATEGIA



LIDER NOWOCZESNEGO RYNKU NAWOZÓW W POLSCE

Budujemy stabilną Grupę nawozową, o skali zdolnej konkurować na europejskim rynku oraz zapewniającej bezpieczeństwo żywnościowe Polski i regionu

Segment nawozów pozostaje kluczowy dla działalności Grupy

Rozwijamy portfel najwyższej jakości produktów, łącząc nowoczesne technologie z głębokim zrozumieniem potrzeb klientów



NOWE SEGMENTY BIZNESU ZE ZNACZĄCYMI SYNERGIAMI

Rozwijamy nowe gałęzie wartości i budujemy odporność Grupy na rynkowe zawirowania

Rozwijamy segment Logistyka by zabezpieczyć nasz łańcuch dostaw, w tym zdolność importu amoniaku. Rozbudowujemy i modernizujemy posiadaną infrastrukturę logistyczną

Tworzymy nowy segment Chemia dla obronności, odpowiadając na rosnący popyt i zabezpieczając lokalne dostawy dla sektora obronnego



EFEKTYWNOŚĆ: OPERACYJNA, INWESTYCYJNA I MODELU ORGANIZACYJNEGO

Trwale poprawiamy rentowność naszej działalności, systematycznie realizując ambitny plan naprawczy skupiony na ciągłym podnoszeniu efektywności operacyjnej, kosztowej i inwestycyjnej

Transformujemy nasz model operacyjny, tworząc zintegrowaną i efektywną Grupę, opartą o cztery wyspecjalizowane segmenty biznesowe, pozwalającą na pełną realizację synergii

Będziemy dezinwestować aktywa niezwiązane z podstawową działalnością Grupy

Plan transformacji modelu operacyjnego i organizacyjnego Grupy Azoty

OD

DO



Organizacja Grupy

Cztery główne ośrodki w kilku lokalizacjach na terenie Polski działające jako **niezależne podmioty**
Niektóre **funkcje i segmenty** działalności **zduplikowane** pomiędzy ośrodkami (np. funkcje księgowe w kilku zakładach)



Poziom integracji

Decentralizacja zarządzania rozproszona pomiędzy lokalnymi ośrodkami zarządczymi
Funkcje wsparcia rozlokowane w ośrodkach zgodnie z **kluczem geograficznym**



Rola centrali

Ograniczona decyzyjność centrali w kontekście działania podmiotów lokalnych
Duplikacja funkcji zarządczych pomiędzy podmiotami



Efektywność kosztowa

Rozbudowane struktury zarządcze związane z funkcjonowaniem w ramach **wielu spółek**
Brak korzyści skali (duplikacja procesów w jednostkach)
Optymalizowanie RZiS¹ z punktu widzenia pojedynczej spółki, a nie Grupy Azoty
Brak optymalnego wykorzystania mocy produkcyjnych w ramach Grupy Azoty względem popytu

Nowa struktura pozwalająca Grupie skoncentrować się na **kluczowych obszarach** tj. Nawozach, Logistyce oraz Chemii dla obronności i stać się liderem dystrybucji amoniaku
Odejście od geograficznych lokalizacji jako podstawy struktury

Integracja podmiotów - uproszczenie struktury właścicielskiej
Integracja funkcji wsparcia na poziomie grupy np. scentralizowanie usług wsparcia w CUW

Funkcje strategiczne i definiowanie standardów korporacyjnych umiejscowione na **poziomie centrali**
Funkcje produkcji zlokalizowane w segmentach biznesowych
Wzmocnienie centrali poprzez konsolidację kluczowych obszarów: zakupy, nadzór nad inwestycjami, B+R
Jednolita architektura systemu IT, celem spójności danych, efektywności procesów i elastyczności zarządzania danymi

Konsolidacja funkcji pozwoli na poprawę efektywności operacyjnej Grupy

Optymalizacja liczby stanowisk kierowniczych i kosztów funkcjonowania w wyniku integracji Grupy

Segment biznesowy odpowiedzialny za zarządzanie kosztami we własnym obrębie - **odrębny RZiS¹**

Ustrukturyzowany i dynamiczny proces rekonfiguracji aktywów w celu dostosowania mocy produkcyjnych do zapotrzebowania i ograniczenie kosztów stałych

Grupa Azoty ma jasne cele operacyjne i finansowe na 2030 rok



Kluczowe wskaźniki operacyjne 2030

>50%

udział w polskim rynku nawozów

#2

producent nawozów w Unii Europejskiej

>3 mln ton

przewożony wolumen chemikaliów rocznie, w tym import amoniaku

9%

redukcji śladu węglowego organizacji vs. 2024¹



Kluczowe wskaźniki finansowe 2030

**1,9-2,0
mld PLN**

EBITDA

**17-18
mld PLN**

przychody

>10%

marża EBITDA

<2,5x

dług netto/EBITDA

3-4 mld PLN

CAPEX rozwojowy w latach 2025-30²

1. Planowana redukcja śladu węglowego organizacji (9% redukcji w 2030 w porównaniu do 2024) równocześnie obniży ślad węglowy produktów w segmentach Grupy Azoty. Wpływ redukcji ogólnej na poszczególne segmenty i produkty będzie zróżnicowany – będzie zależał od realizacji projektów inwestycyjnych związanych z danym segmentem i od decyzji związanych z zakupem niskoemisyjnych surowców
2. Z uwzględnieniem pozyskanego zewnętrznego kapitału



Cele finansowe
na 2030 rok

11-12
mld PLN
przychody

9-10%
marża EBITDA



Nawozy

Podsumowanie strategii segmentu

Misja i wizja

Segment nawozów pozostaje
kluczowym dla przyszłej
działalności Grupy Azoty

Aktywnie zapewniamy
bezpieczeństwo żywnościowe
Polski i naszego regionu

Wzmacniamy pozycję
lidera branży nawozowej
w Europie Środkowej oraz
#2 w Unii Europejskiej

Łączymy doskonałą
efektywność operacyjną
z głębokim zrozumieniem
potrzeb naszych klientów

Kluczowe dźwignie

Optymalizacja portfela aktywów
na poziomie Grupy poprzez ich
dynamiczną rekonfigurację
i odpowiednie wykorzystanie mocy
produkcyjnych względem potrzeb
rynku

Poprawa rentowności segmentu
poprzez zwiększenie udziału
nawozów specjalistycznych

Rozwój oferty produktowej
(w tym nawozy azotowe,
wieloskładnikowe,
specjalistyczne i bio)

Kontynuacja rozbudowy kanałów
dystrybucji oraz dalszy rozwój
działalności tradingowej



Cele finansowe
na 2030 rok

>0,6 mld PLN

przychody

>30%

marża EBITDA

> 3 mln ton

roczny przewożony
wolumen chemikaliów,
w tym import amoniaku



Logistyka

Podsumowanie strategii segmentu

Misja i wizja

Realizacja kompleksowych i efektywnych rozwiązań transportowych chemii ciężkiej¹ dla Grupy Azoty i regionu

Wiodąca rola Grupy Azoty jako kluczowego podmiotu w regionie, obsługująca rosnący import amoniaku, w tym niskoemisyjnego do poziomu wymogów dyrektywy RED III

Kluczowe dźwignie

Modernizacja, poprawa efektywności, rozbudowa i integracja aktywów portowych (tj. Portu Police i GA Fosfory)

Rozbudowa zdolności importu amoniaku (do 1 mln ton/rok na użytek własny Grupy i regionalnego rynku) oraz chemii ciężkiej

Rozwój nowych kompetencji w obszarze logistyki kolejowej

Aktywne poszukiwanie partnerstw strategicznych celem przyspieszenia wzrostu i skali działalności

 **Cele finansowe
na 2030 rok¹**

**0,6-0,8
mld PLN**
przychody

~40-50%
marża EBITDA



Chemia dla obronności

Podsumowanie strategii segmentu

Misja i wizja

Budowa kompetencji Grupy Azoty w dziedzinie produktów chemicznych dla sektora obronnego, wpisując się w europejskie strategie rozbudowy lokalnych łańcuchów produkcji dla sektora obronnego oraz możliwość zaadresowania zapotrzebowania w zasięgu (tj. NATO i Ukraina)

Mamy ambicje stać się istotnym dostawcą na lokalnym rynku chemikaliów dla obronności, budując na naszych unikatowych kompetencjach i istniejącej produkcji kluczowych surowców

Kluczowe dźwignie

Uruchomienie produkcji nitrocelulozy, nitrogliceryny i nitroguanidyny

Dalsza budowa kompetencji Grupy w zakresie produkcji innych chemikaliów dla sektora obronnego w Polsce i Europie



Cele finansowe
na 2030 rok

3-3,5
mld PLN
przychody

~4%

marża EBITDA

Docelowo segment obejmuje
dwa biznesy (Tworzywa
i Oxoplast), bez projektu
Polyolefins¹



Zaawansowana Chemia

Podsumowanie strategii segmentu

Misja i wizja

Poszukiwanie partnerstw
wzmacniających efektywność
działalności biznesów oraz
budujących ich długoterminową
wartość dla Grupy Azoty

Dostarczanie wysokiej
jakości tworzyw, alkoholi oxo
i plastifikatorów, które łączą
zrównoważony rozwój
z efektywnością kosztową

Kluczowe dźwignie

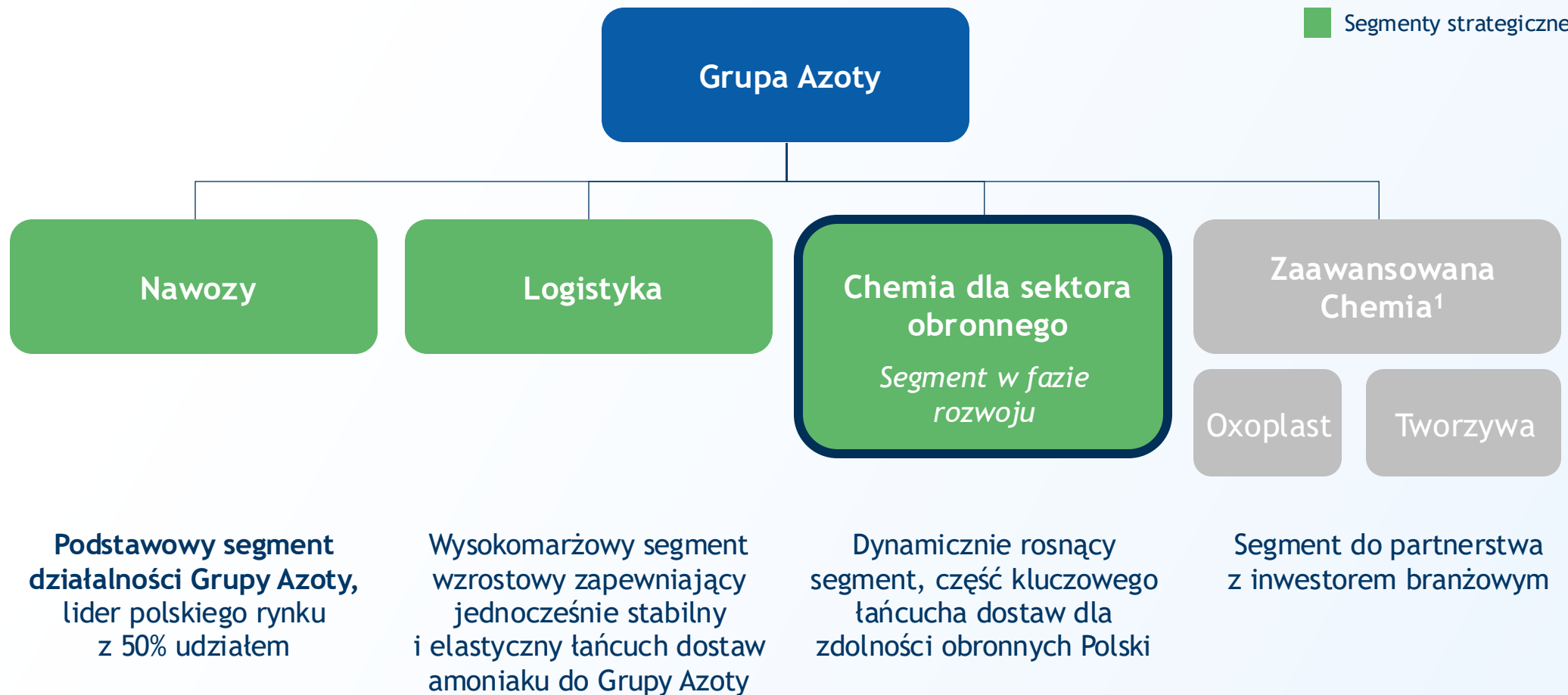
Obniżenie kosztów do uzyskania
konkurencyjnej pozycji na rynku

Optymalizacja portfela
i strumienia produktów pod kątem
maksymalizacji sprzedaży
produktów z wyższą marżowością
Zwiększenie udziału Compoundów
w sprzedaży Tworzyw do 50%

Rozwój handlu surowcami,
alkoholami oxo i plastifikatorami,
oraz ich pochodnymi w ramach
własnych i partnerskich łańcuchów
oraz dzięki eksploracji nowych
zastosowań

Wdrożenie modelu operacyjnego Grupy opartego o segmenty biznesowe

Nowa struktura segmentów biznesowych



1. Docelowo segment obejmuje dwa biznesy (Tworzywa i Oxoplast), bez projektu Polyolefins, z racji na prowadzony proces dezinvestycji



Agenda

- Kontekst strategiczny
- Trendy rynkowe
- Strategia Grupy Azoty
- Zrównoważony rozwój



Cel obniżenia śladu węglowego¹

9%

redukcji do 2030
emisji Zakresu 1

70%

redukcji do 2030
emisji Zakresu 2

~9%

redukcji do 2030
śladu węglowego organizacji



Dekarbonizacja

Podsumowanie strategii

Misja i wizja



Przygotowanie Grupy Azoty do podejmowania decyzji związanych z wyborem optymalnych dróg redukcji emisji i śladu węglowego z uwzględnieniem wymogów regulacyjnych oraz skutków kosztowych

Utrzymanie sprzedaży produktów Grupy Azoty w obliczu rosnącego zainteresowania rynku produktami o obniżonym śladzie węglowym

Kluczowe dźwignie



Redukcja emisji Zakresu 1 o 9% w porównaniu do poziomu z 2024 roku, co przełoży się na redukcję całkowitego CFO² o 2,4%, poprzez projekty inwestycyjne o charakterze dekarbonizacyjnym

Redukcja emisji Zakresu 2 o 70% w porównaniu do poziomu z 2024 roku, co przełoży się na redukcję całkowitego CFO o 4% poprzez: zmniejszenie udziału węgla w strukturze produkcji ciepła technologicznego i energii elektrycznej, zakup gwarancji pochodzenia oraz inwestycje w efektywność energetyczną

Redukcja śladu węglowego produkcji amoniaku w Zakresach 1, 2 i 3 o ~2% w odniesieniu do całkowitego CFO poprzez częściowe zastąpienie produkcji własnej niskoemisyjnym amoniakiem z importu

1. W porównaniu z poziomem z 2024 roku

2. CFO (ang. Carbon Footprint Organization) - ślad węglowy organizacji

Grupa Azoty wspiera zrównoważony rozwój poprzez ochronę środowiska, dbałość o społeczeństwo i odpowiedzialne zarządzanie łańcem korporacyjnym



Kluczowe działania do 2030 roku

E (Środowisko)

S (Społeczeństwo)

G (Ład Korporacyjny)



Klimat i środowisko

- Dekarbonizacja i redukcja emisji
- Transformacja energetyczna
- Ochrona i poprawa stanu środowiska



Zrównoważone produkty

- Gospodarka o obiegu zamkniętego
- Zrównoważone rolnictwo
- Zrównoważone produkty



Zrównoważony łańcuch dostaw

- Współpraca oparta o wspólne wartości i cele
- Współodpowiedzialność za klimat, środowisko, społeczeństwo
- Współodpowiedzialność za kształtowanie łańcucha wartości



Najbliższe otoczenie

- Partnerstwo kluczem do rozwoju organizacji i regionu
- Odpowiedzialność za najbliższe otoczenie
- Dialog z interesariuszami



Przyjazne i bezpieczne miejsce pracy

- Równość, różnorodność, otwartość
- Warunki pracy
- Rozwój zawodowy



Dziękujemy za uwagę

ir.tarnow@grupaazoty.com