

# **Polimex Mostostal S.A.**

## **Plan Rozwoju na lata 2017-2023**

## **Wizja Grupy Kapitałowej Polimex-Mostostal w perspektywie roku 2023**



# Główne filary strategii Grupy PxM

## **Stabilne przychody**

Z uwagi na cykl koniunkturalny w budownictwie Grupa PxM stabilizuje przychody przez działalność produkcyjną, dodatkowo szuka innych stabilizujących źródeł przychodów, takich jak np. działalność serwisowa



## **Dywersyfikacja geograficzna i produktowa**

Grupa PxM rozszerza swoją działalność na rynki zagraniczne, szczególnie Europy Zachodniej, początkowo funkcjonując jako podwykonawca, docelowo w dłuższym okresie w roli Generalnego Wykonawcy. Dodatkowo w ramach dywersyfikacji produktowej zakłada się rozwój segmentu budownictwa przemysłowego

## **Oferta możliwie pełna w tym wysokomarżowa**

Rozwój oferty produktowej Grupy PxM powinien koncentrować się na uzupełnieniu produktów w ramach całego cyklu inwestycyjnego np. rozwój usług serwisowych. Z drugiej strony oferta powinna ewoluować w stronę dużych projektów w formule EPC realizowanych po satysfakcjonujących marżach



## **Sposób organizacji wspierający elastyczność i efektywność**

Funkcjonowanie Grupy PxM charakteryzuje podzielona na segmenty biznesowe organizacja projektowa, z wysokim stopniem nadzoru i kontroli nad projektami oraz elastycznym dostosowaniem kosztów operacyjnych poprzez odpowiednie zarządzanie ograniczonymi w pełni wykorzystanymi siłami własnymi jak i podwykonawcami. Grupę charakteryzuje filozofia ciągłego doskonalenia, wspierana przez sprawnie funkcjonujące systemy zarządcze

# Strategia Grupy określa cele w podziale na główne obszary działalności. Ich wdrożenie umożliwi poprawę średniorocznej marży i obniżenie dźwigni finansowej



## Poprawa średniorocznej marży zysku operacyjnego



## Obniżenie dźwigni finansowej netto

### Energetyka



- Poprawa rentowności segmentu
- Zwiększenie efektywności kontraktów realizowanych w formule EPC
- Rozwój na rynkach Europy Zachodniej w formule podwykonawcy
- Rozwój działalności serwisowej w ramach energetyki

### Nafta, gaz i chemia



- Poprawa rentowności segmentu
- Rozwój na rynkach zagranicznych Europy Zachodniej
- Wzmocnienie pozycji wśród wybranych partnerów biznesowych w Polsce
- Rozwój kompetencji w realizacji projektów w formule GW/EPC

### Budownictwo przemysłowe



- Rozwój segmentu budownictwa przemysłowego w oparciu o wysoko marżowe projekty

### Produkcja



- Utrzymanie wysokiej rentowności operacyjnej
- Zwiększenie sprzedaży wysokomarżowych konstrukcji stalowych na rynki zagraniczne
- Zwiększenie przychodów w segmencie krat pomostowych

### Grupa P&M

- Poprawa procesu ofertowania i budżetowania
- Poprawa kompetencji zarządzania realizacją projektów
- Zwiększenie roli zarządzania ryzykiem, kontrolingu i mechanizmów nadzorczych w Grupie
- Wdrożenie procesów oceny i nadzoru projektów inwestycyjnych w Grupie



# Cele strategiczne w obszarze energetyki zakładają zwiększenie rentowności, pozyskanie nowych kontraktów na rynkach Europy Zachodniej oraz rozwój działalności serwisowej

## Cele strategiczne

1	Poprawa rentowności segmentu	
2	Zwiększenie efektywności kontraktów realizowanych w formule EPC	
3	Rozwój na rynkach zagranicznych w formule podwykonawcy	
4	Rozwój działalności serwisowej w ramach energetyki	

## Inicjatywy strategiczne

Cel realizowany przez projekty na poziomie segmentu oraz na poziomie Grupy	
1.1	Poprawa efektywności kosztowej
2.1	Rozwój kompetencji skutecznego zarządzania projektami na poziomie spółki
2.2	Rozwój kompetencji projektowania w spółce, w tym skutecznego nadzoru nad zewnętrznymi biurami projektowymi
3.1	Budowa relacji z kluczowymi zagranicznymi partnerami
4.1	Odbudowa kompetencji w zakresie serwisu
4.2	Odbudowa relacji z kluczowymi partnerami w obszarze energetyki i serwisu przemysłowego

## Podsumowanie zmian w segmencie

- Rekomendowaną opcją rozwoju jest utrzymanie pozycji na rynku energetyki konwencjonalnej oraz rozwój na rynku energetyki ciepłej w Polsce, ze względu na planowane nakłady inwestycyjne związane nie tylko z budową, ale również modernizacją i remontami jednostek wytwórczych w naszym kraju.
- W ramach oferty produktowej niezbędny jest z jednej strony dalszy rozwój kompetencji w zakresie realizacji projektów EPC, z drugiej strony stopniowy rozwój na rynkach zagranicznych w formule podwykonawcy. Szansą na dywersyfikację oferty może być rozwój kompetencji w zakresie działalności serwisowej.
- W ramach realizacji Planu Rozwoju niezbędna jest poprawa rentowności segmentu w tym efektywności kosztowej co za tym idzie m.in. efektywności wykorzystania sił własnych. Wiąże się to również z poprawą procesu zarządzania kontraktami pozwalającej na odpowiednią kontrolę kosztów w szczególności na dużych kontraktach.





## ***W obszarze nafta, gaz, chemia realizacja celi strategicznych ma doprowadzić do zwiększenia rentowności, umocnienia pozycji spółki w tym obszarze oraz rozwoju na rynkach zagranicznych***

### ***Cele strategiczne***

**1** *Poprawa rentowności segmentu*



**2** *Wzmocnienie pozycji wśród wybranych partnerów biznesowych w Polsce*



**3** *Rozwój kompetencji realizacji projektów w formule GW/EPC*



**4** *Rozwój na rynkach zagranicznych Europy Zachodniej*



### ***Inicjatywy strategiczne***

Cel realizowany przez projekty na poziomie segmentu oraz na poziomie Grupy

1.1 Poprawa efektywności kosztowej

2.1 Wzmacnianie relacji i wiarygodności wobec kluczowych dużych klientów na rynku polskim w obszarze nafty, gazu i chemii

3.1 Rozwój kompetencji zarządzania projektami na poziomie Spółki

3.2 Wzmocnienie kompetencyjne średniej i wyższej kadry zarządzającej

4.1 Budowa relacji i wiarygodności wśród nowych zagranicznych klientów

### ***Podsumowanie zmian w segmencie***

- Strategicznym celem jest utrzymanie i rozwój pozycji na rynku polskim i zagranicznym w oparciu o planowany stabilny poziom inwestycji w sektorach naftowym, gazowym i chemicznym.
- Kluczowe jest podjęcie działań mających na celu poprawę rentowności segmentu, w tym obecnie realizowanych kontraktów, m.in. poprzez rozwój kompetencji w zakresie zarządzania projektami oraz poprawę efektywności kosztowej poprzez uelastycznienie kosztów stałych.
- Docelowo strategicznym kierunkiem rozwoju jest stopniowe rozszerzanie oferty o bardziej zaawansowane usługi polegające na realizacji projektów w formule GW/EPC zarówno w Polsce, jak i zagranicą.



# ***Głównym celem strategicznym w obszarze budownictwa przemysłowego jest rozwój spółki w tym segmencie poprzez wzmocnienie kompetencji i realizację wysoko marżowych projektów***

## ***Cele strategiczne***

**1**

*Rozwój segmentu budownictwa przemysłowego w oparciu o wysoko marżowe projekty*



## ***Inicjatywy strategiczne***

1.1

Odbudowa/wzmocnienie kompetencji w zakresie budownictwa przemysłowego

1.2

Budowa bazy referencji

## ***Podsumowanie zmian w segmencie***

- Zakładana jest dalsza odbudowa pozycji na rynku budownictwa przemysłowego, ze względu na duży istniejący potencjał m.in. w zakresie budowy i rozbudowy zakładów produkcyjnych.
- Ważnym zadaniem strategicznym jest rozbudowa bazy referencji między innymi poprzez realizację części prac zleczanych przez inne spółki PxM.
- Docelowo zakłada się wzmocnienie kompetencji, m.in.. w zakresie zarządzania projektami, w kierunku projektów GW/EPC w oparciu o niezależnie realizowane projekty.



## ***W obszarze produkcji celami strategicznymi jest utrzymanie wysokiej rentowności oraz zwiększenie sprzedaży wysoko marżowych konstrukcji stalowych oraz wzrost przychodów ze sprzedaży krat pomostowych***

### ***Cele strategiczne***

**1** *Utrzymanie wysokiej rentowności operacyjnej*



**2** *Zwiększenie sprzedaży wysokomarżowych konstrukcji stalowych*



**3** *Zwiększenie przychodów w segmencie krat pomostowych*



### ***Inicjatywy strategiczne***

Cel realizowany poprzez pozostałe inicjatywy w segmencie

**2.1** Aktywne poszukiwanie klientów na rynkach (w tym zagranicznych)

**3.1** Rozbudowa mocy produkcyjnych

### ***Podsumowanie zmian w segmencie***

- Kluczowym celem dla segmentu produkcji jest utrzymanie wysokiej rentowności operacyjnej. Główną działalnością pozostanie produkcja konstrukcji stalowych (min. na potrzeby inwestycji w sektorze energetycznym, infrastrukturalnym, naftowym i gazowym w kraju i zagranicą), krat pomostowych oraz świadczenie usług cynkowniczych. Utrzymanie wysokiej marży wymaga stałej poprawy operacyjnej funkcjonowania spółki.
- Zakładana jest dalsza dywersyfikacja realizowanych projektów w segmencie produkcji konstrukcji stalowych w poparciu o wysokomarżowe kontrakty na rynku krajowym i zagranicznym.
- Kierunkiem strategicznego rozwoju jest dalsze stopniowe dostosowywanie mocy produkcyjnych w segmencie krat pomostowych do zapotrzebowania na rynku.





## Również na poziomie Grupy zostały wyznaczone cele strategiczne których osiągnięcie ma umożliwić spółce realizację założonej strategii

### Cele strategiczne

1	Poprawa procesu ofertowania i budżetowania	
2	Poprawa kompetencji zarządzania realizacją projektów	
3	Zwiększenie roli zarządzania ryzykiem, kontrolingu i mechanizmów nadzorczych w Grupie	
4	Wdrożenie procesów oceny i nadzoru projektów inwestycyjnych w Grupie	

### Inicjatywy strategiczne

1.1	Reorganizacja i standaryzacja procesu tworzenia ofert w Grupie
1.2	Opracowanie bądź modyfikacja jednolitego i przejrzystego systemu motywacyjnego dla pracowników służb handlowych
2.1	Zwiększenie kompetencji osobowych oraz zwiększenie wykorzystania narzędzi systemowych w zakresie zarządzania projektami
2.2	Wdrożenie systemu i filozofii działania w zakresie koordynacji zarządzania planem rzeczowym i finansowym
2.3	Reorganizacja struktur, definicja zadań oraz wyznaczenie celów optymalizacyjnych i oszczędnościowych dla jednostek zakupowych
3.1	Wdrożenie spójnego systemu zarządzania ryzykiem na poziomie Grupy
3.2	Reorganizacja systemu kontrolingu w Grupie
3.3	Wzmocnienie mechanizmów nadzoru w Grupie
4.1	Wdrożenie systemowych rozwiązań w zakresie centralnego nadzoru nad projektami inwestycyjnymi w Grupie

### Podsumowanie zmian

- Istotnym elementem zmian w całej organizacji jest między innymi zwiększenie efektywności ofertowania poprzez reorganizację i standaryzację procesów ofertowych oraz opracowanie jednolitego systemu motywacyjnego w ramach służb handlowych.
- Kolejnym elementem zmian jest poprawa kompetencji w zakresie zarządzania projektami. Reorganizacja struktur, wdrożenie systemu koordynacji planu rzeczowego i finansowego oraz zwiększenie kompetencji osobowych pozwoli na realizację projektów zgodnie z zakładanymi pierwotnie budżetami i harmonogramami.
- Planuje się usprawnienie wybranych procesów zarządczych takich jak zarządzanie ryzykiem, kontrola i nadzór. Wzmocnienie procesu nadzoru, reorganizacja systemu kontrolingu czy wdrożenie spójnego systemu zarządzania ryzykiem, pozwolą Grupie na odpowiednią kontrolę kosztów, lepszą reakcję na pojawiające się ryzyka na projektach oraz zmniejszenie ryzyka pozyskania nierentownych kontraktów.
- Ustrukturyzowanie i sformalizowanie procesów w obszarze oceny i nadzoru projektów inwestycyjnych pozwoli na zwiększenie kontroli nad prowadzonymi inwestycjami oraz zmaksymalizuje ich efekt.



## Budownictwo energetyczne – podsumowanie decyzji o zaangażowaniu

Potencjał rynkowy na lata 2017-2023	Energetyka konwencjonalna ~41 mld PLN	OZE ~10 mld PLN	Wytwarzanie, dystrybucja i przesył ciepła ~ 17 mld PLN	Dystrybucja i przesył energii elektrycznej ~51 mld PLN	Hydroenergetyka ~ 0,5-2 mld PLN
Wysokość marży	●	●	●	●	●
Kompetencje PxM	●	●	●	●	●
Decyzja o zaangażowaniu	✓	✗	✓ Wytwarzanie ✗ Infrastruktura liniowa	✗	✓
Możliwy rodzaj zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GW/EPC</li> <li>• Podwykonawca</li> <li>• Konsorcjant</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• GW/EPC – mniejsze projekty</li> <li>• Konsorcjant</li> <li>• Podwykonawca</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podwykonawca</li> </ul>











**Potencjał:** ● Wysoki ● Średni ● Niski

**Decyzja:** ✓ Zaangażowanie na rynku ✗ Wyjście/Rezygnacja z wejścia

Źródło: Opracowanie na podstawie publicznie dostępnych danych o inwestycjach oraz publicznie dostępnych danych grup energetycznych



## Podsumowanie decyzji na temat zaangażowania PxM w poszczególnych podsegmentach rynku nafta, gaz, chemia

Potencjał rynkowy na lata 2017-2023	 Sektor naftowy	 Sektor gazowy	 Sektor chemiczny	 Projekty zagraniczne w segmencie nafta, gaz, chemia
	~29-31 mld PLN	~24 mld PLN	~ 11 mld PLN	
Wysokość marży				
Kompetencje PxM				
Decyzja o zaangażowaniu	  Infrastruktura liniowa	  Infrastruktura liniowa		
Możliwy rodzaj zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GW/EPC</li> <li>• Konsorcjant</li> <li>• Podwykonawca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GW/EPC</li> <li>• Konsorcjant</li> <li>• Podwykonawca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GW/EPC – mniejsze projekty</li> <li>• Konsorcjant</li> <li>• Podwykonawca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podwykonawca</li> <li>• Docelowo GW/EPC</li> </ul>

**Potencjał:** ● Wysoki ● Średni ● Niski




**Decyzja:** ✓ Zaangażowanie na rynku

Wyjście/Rezygnacja z wejścia

Źródło: Opracowanie na podstawie publicznie dostępnych danych o inwestycjach



## Podsumowanie decyzji na temat zaangażowania PxM w poszczególnych podsegmentach rynku budownictwa przemysłowego

Potencjał rynkowy na lata 2017-2023	 <p><i>Centra handlowe</i></p> <p>~11 mld PLN</p>	 <p><i>Magazyny</i></p> <p>~14 mld PLN</p>	 <p><i>Zakłady produkcyjne</i></p> <p>~ 40-70 mld PLN</p>
Wysokość marży			
Kompetencje PxM			
Decyzja o zaangażowaniu			
Możliwy rodzaj zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docelowo GW/EPC</li> <li>• Konsorcjant</li> <li>• Podwykonawca</li> </ul>		

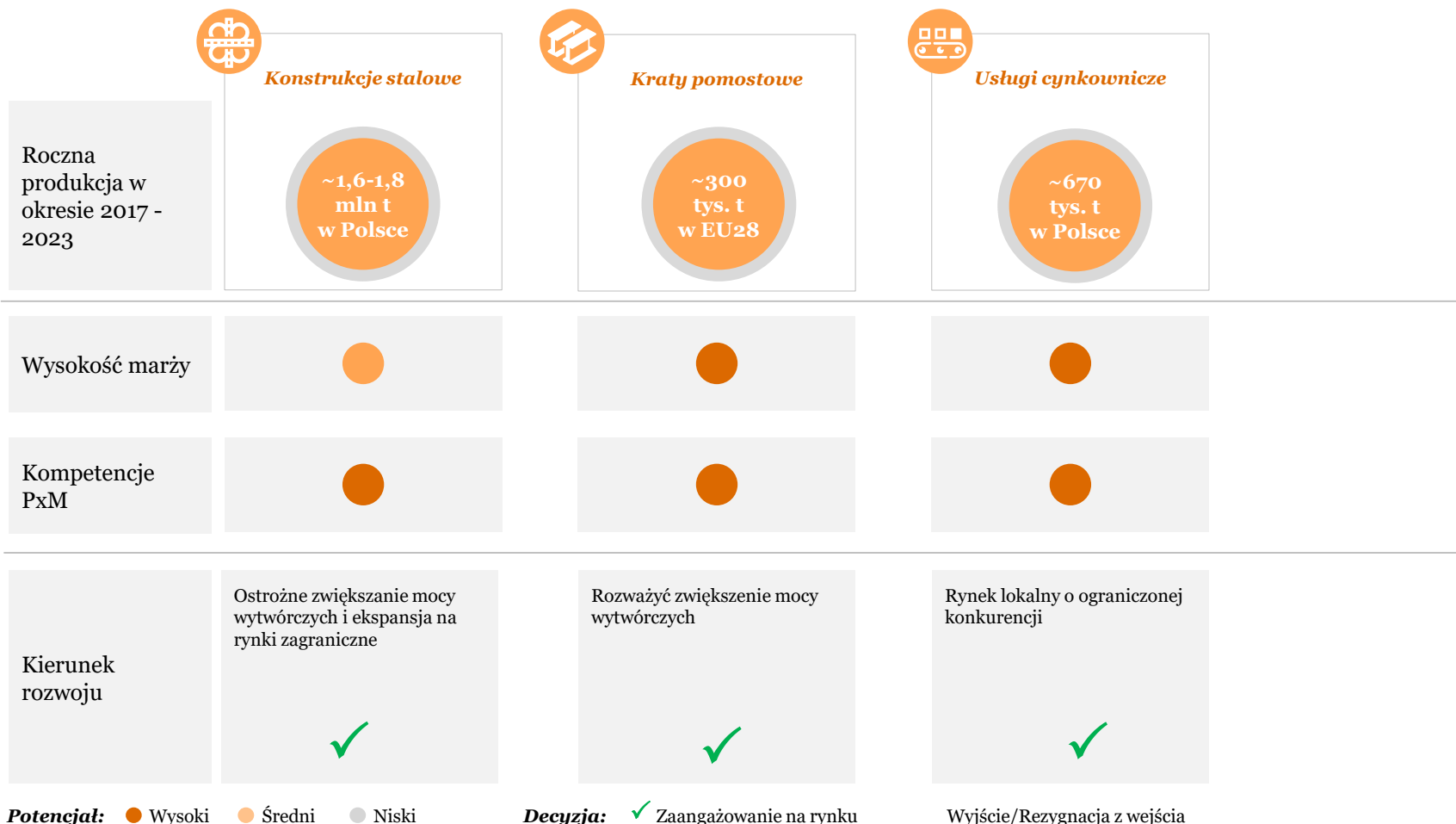
**Potencjał:** ● Wysoki ● Średni ● Niski

**Decyzja:** ✓ Zaangażowanie na rynku

Wyjście/Rezygnacja z wejścia

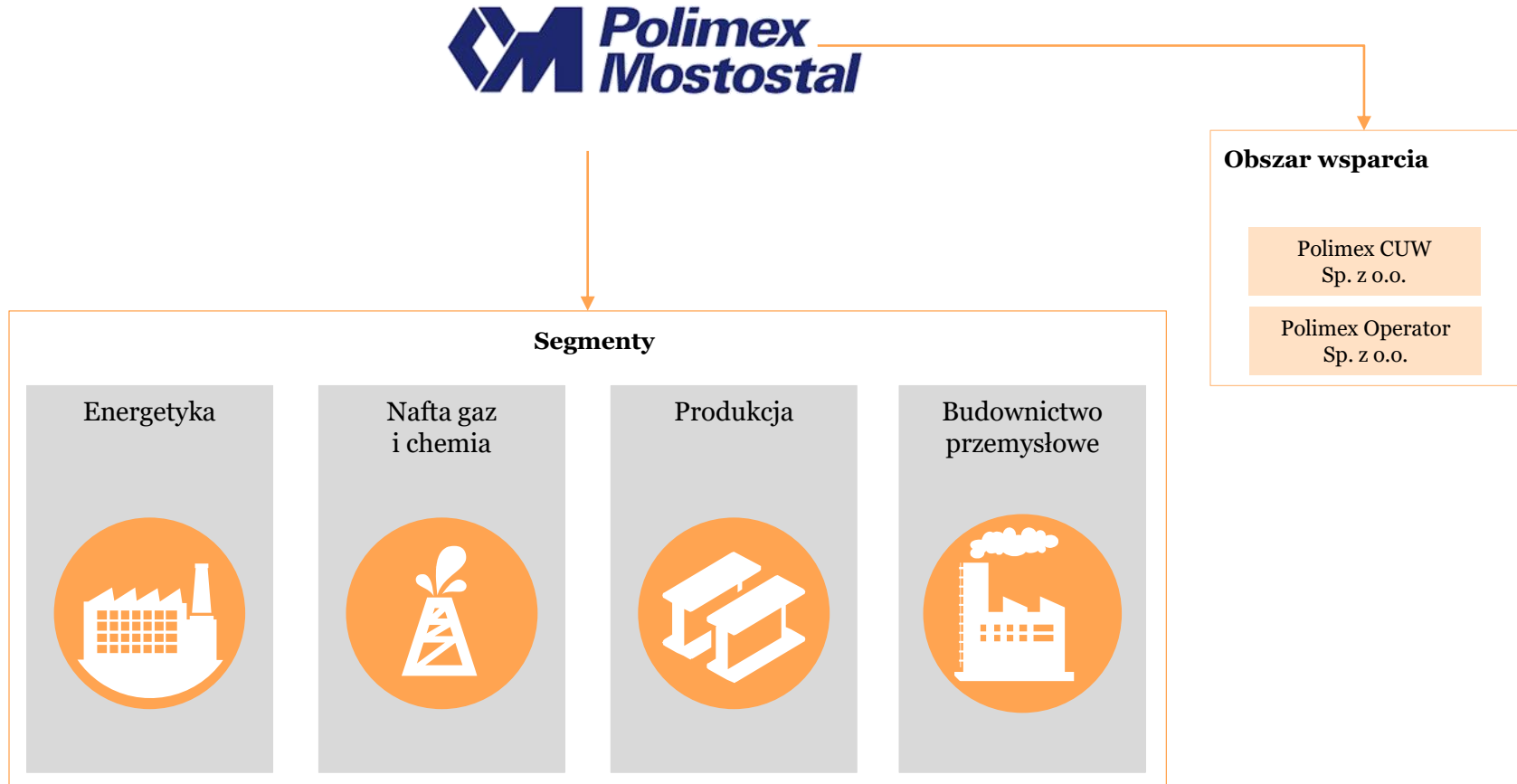


## Potencjał rozwojowy poszczególnych obszarów w segmencie Produkcja





**Struktura – działalność segmentów rozwijana w oparciu o dedykowane spółki zależne za wyjątkiem kontraktów strategicznych realizowanych w formule SPV**





## ***Zastrzeżenie prawne***

Niniejsza prezentacja ma charakter wyłącznie informacyjny i nie należy jej traktować jako porady inwestycyjnej lub prognozy. Niniejsza prezentacja została sporządzona przez Polimex-Mostostal 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, 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.