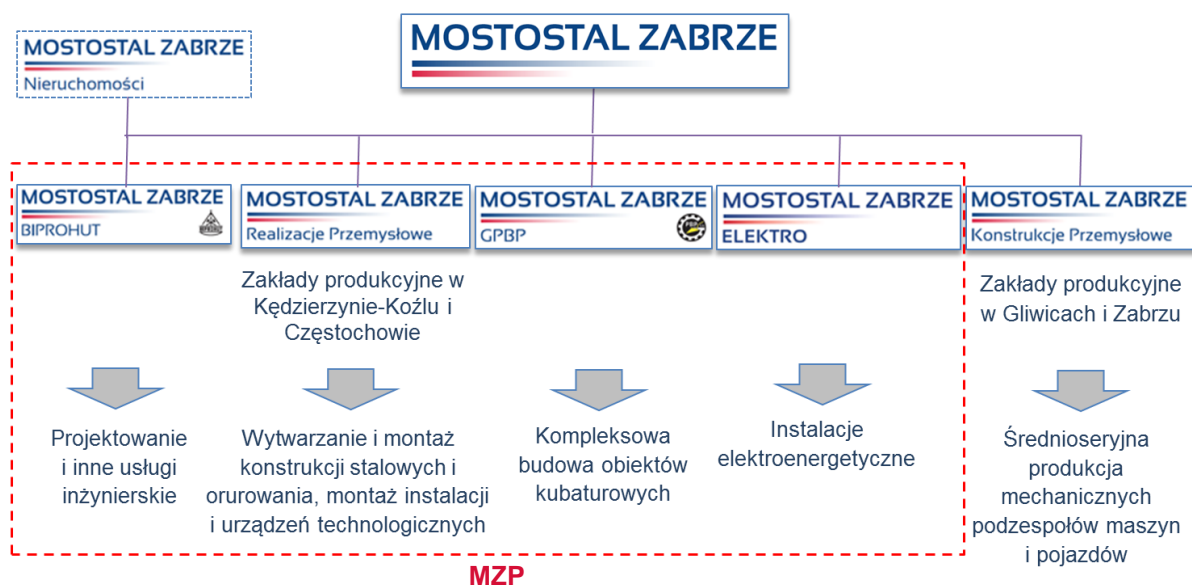


Gliwice, 18 marca 2020 r.

WPROWADZENIE DO STRATEGII ROZWOJU NA LATA 2020-2022

Struktura organizacyjna Grupy Mostostal Zabrze

Grupa Mostostal Zabrze jest dużą grupą przemysłową prowadzącą działalność produkcyjną, inżynierską, budowlaną i montażową ze znaczącym udziałem eksportu, głównie do krajów Europy Zachodniej, w tym m.in. na rynki: Niemiec, Austrii, Francji, Wielkiej Brytanii, Holandii, Norwegii. Działalność operacyjna prowadzona jest w spółkach zależnych, natomiast spółka Mostostal Zabrze S.A. pełni rolę nadzoru właścicielskiego, zapewnia integrację sprzedaży i finansów, oferuje usługi wspólne w zakresie m.in. rachunkowości, kadr i informatyki oraz prowadzi projekty rozwojowe i reorganizacyjne wykraczające poza jedną spółkę. Grupa posiada zakłady produkcyjne zajmujące się prefabrykacją orurowania oraz specjalistycznych konstrukcji stalowych, w tym wysoko przetworzonych konstrukcji maszynowych. Współpracuje z największymi partnerami technologicznymi w Polsce i na świecie. Realizuje specjalistyczne projekty inwestycyjne w przemyśle chemicznym i petrochemicznym, hutniczym, energetyce i ochronie środowiska oraz w zakresie kompleksowej budowy obiektów użyteczności publicznej, począwszy od projektowania po oddanie obiektu i instalacji do użytkowania.



Znaczenie skrótów:

- MZB – Mostostal Zabrze Biprohut,
- MZE – Mostostal Zabrze Elektro,
- MZ GPBP – Mostostal Zabrze Gliwickie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego,
- MZKP – Mostostal Zabrze Konstrukcje Przemysłowe,
- MZRP – Mostostal Zabrze Realizacje Przemysłowe.

MZRP, MZ GPBP, MZB i MZE działają w trybie projektowym, tzn. realizują jednorazowe przedsięwzięcia w celu wytworzenia unikalnego produktu lub usługi: konstrukcji, budowli, budynku, dokumentacji technicznej, naprawy, serwisu itp. Te cztery spółki korzystają ze wspólnych procedur i nazywane są zbiorczo w dokumentach MZ Projekty (MZP). MZP nie stanowi odrębnej spółki lub organizacji.

MOSTOSTAL ZABRZE S.A.

Spółka zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Gliwicach pod nr KRS: 000049844
Kapitał zakładowy: 149 130 538,00 zł; NIP: 6480001823; BDO: 000085620
Mostostal Zabrze S.A. oświadcza, że posiada status dużego przedsiębiorcy

Podsumowanie realizacji *Planu reorganizacji Grupy Kapitałowej Mostostal Zabrze – kierunki rozwoju na lata 2018-2020.*

Celem *Planu reorganizacji* było:

- Reorganizacja Grupy i uporządkowanie procesów,
- Ustabilizowanie sytuacji finansowej,
- Wzmocnienie kompetencji,
- Inwestycje w park maszynowy.

Cele *Planu reorganizacji* zostały osiągnięte przed czasem, stąd podjęto decyzję o opracowaniu i przyjęciu nowej Strategii rozwoju. Realizując *Plan reorganizacji*, zidentyfikowano obszary rozwojowe i niewykorzystane szanse dla Grupy Mostostal Zabrze, co stanowiło dodatkowy argument za opracowaniem nowej *Strategii rozwoju*.

Najważniejsze działania w ramach zakończonej realizacji *Planu reorganizacji*:

- Skoncentrowano się na marży (zamiast sprzedaży) i przepływach pieniężnych, definiując cele sprzedażowe i cele projektów w kategoriach marży oraz kładąc nacisk w zarządzaniu i monitorowaniu projektami na wynik i przepływy pieniężne,
- Zintegrowano i uporządkowano sprzedaż spółek działających w trybie projektowych (MZRP, MZ GPBP, MZ Bipohut), m.in. przez wprowadzenie jednolitej procedury ofertowej, wspólnych komitetów ofertowych i wspólnych przeglądów projektów; spółki poddane tej integracji nazwano MZP (MZ Projekty), lecz nie połączono, aby utrzymać rozdzielenie ryzyka biznesowego,
- W ramach MZP projekty interdyscyplinarne realizowane są wg zasady optymalizacji wartości całego projektu (z punktu widzenia Grupy) – *zintegrowana realizacja projektu (integrated project delivery)*,
- Zorganizowaną część przedsiębiorstwa MZ świadczącą usługi montażowe włączono do MZRP, dzięki czemu uproszczono strukturę organizacyjną Grupy, wyeliminowano dublowanie funkcji i umożliwiono skupienie się spółki-matki (MZ) na roli zarządzania właścicielskiego i strategicznego oraz świadczenia usług wspólnych,
- Wprowadzono nową procedurę realizacji projektów, w której zwiększono znaczenie planowania i analizy ryzyka, ujednociono raportowanie, polepszone dokładność monitorowania postępów, kosztów i przepływów pieniężnych,
- Zainwestowano w pozyskanie i rozwój kadry zarządzającej projektami,
- Rozpoczęto wdrożenie zarządzania kadra przez cele, obiektywizację i systematyczność ocen,
- Zastąpiono sprzedaż ad hoc sprzedażą uporządkowaną wg określonych rynków i realizującą konkretne cele marżowe,
- Zrealizowano ambitny program inwestycyjny w MZKP,
- W MZRP zmniejszono do dwóch liczbę wytwórni, które stały się odpowiedzialne za własny zysk i planowanie swoich kosztów; wytwórnia w Kędzierzynie-Koźlu została wyznaczona do specjalizacji w prefabrykacji orurowania, za czym poszły zmiany organizacyjne, inwestycje w sprzęt oraz specjalistyczne oprogramowanie,
- Przyjęto misję, zasady działania i wartości pracowników, aby zjednoczyć całą załogę wokół nadrzędnych wartości,
- Inwestowano w wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia, ułatwiono dostęp pracowników do szkoleń i innych form poszerzania wiedzy, łącznie ze studiami fundowanymi,

MOSTOSTAL ZABRZE S.A.

Spółka zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Gliwicach pod nr KRS: 0000049844
Kapitał zakładowy: 149 130 538,00 zł; NIP: 6480001823; BDO: 000085620
Mostostal Zabrze S.A. oświadcza, że posiada status dużego przedsiębiorcy

- Polepszono komunikację wewnętrzną: MZ News, dofinansowanie klubów pracowniczych oraz zewnętrzną: spotkania z rynkiem kapitałowym, konferencje inwestorów indywidualnych, list prezesa w każdym raporcie okresowym,
- Podjęto decyzję o wdrożeniu najnowszej wersji informatycznego systemu zarządzania przedsiębiorstwem marki IFS, łącznie z modułem projektowym i produkcyjnym.

Motywy przewodnie *Strategii rozwoju na lata 2020-2022*

Nowa strategia opracowana została wokół trzech motywów przewodnich:

1. Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach (realokacja),
2. Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu,
3. Wzrost efektywności całej organizacji.

Cele

Celem strategii jest wzrost wyniku netto, wynikającego z działalności operacyjnej oraz uzyskanie pozytywnych przepływów pieniężnych na poziomie zysku netto.

Pisząc o wyniku netto z działalności operacyjnej, chcemy podkreślić, że chodzi o wynik z wyłączeniem zdarzeń nadzwyczajnych. Będziemy koncentrować się na maksymalizacji zysku brutto ze sprzedaży oraz redukcji kosztów ogólnego zarządu. W przypadku MZP (tzn. spółek działających w trybie projektowym) oznacza to maksymalizację wyniku poszczególnych projektów, zarządzanie organizacją sprzedaży w taki sposób, aby złotówka zainwestowana w działania sprzedażowe przynosiła jak największy zwrot w postaci zysku pozyskanych projektów, a funkcje wsparcia (których koszty prezentowane są jako koszty ogólnego zarządu) świadczone były tanio lecz efektywnie (*lean management*).

Inwestycje odtworzeniowe oraz rozwojowe planujemy na poziomie amortyzacji. Nie dotyczy do ewentualnych przejęć innych firm lub zorganizowanych części przedsiębiorstw, które – jeżeli wystąpią – mogą przekroczyć wartość inwestycji bieżących.

Celem aspiracyjnym jest osiągnięcie w okresie realizacji *Strategii rozwoju* wyniku netto na poziomie 20 mln zł. Nie podajemy precyzyjnie terminu osiągnięcia tego celu, ze względu na cztery zagrożenia o charakterze makroekonomicznym:

- globalna recesja gospodarcza w wyniku utrzymującej się pandemii,
- problem z pozyskaniem wykwalifikowanych zasobów kadrowych z rynku krajowego,
- zmiany klimatyczne, które mogą wpływać pośrednio lub bezpośrednio poprzez regulacje na opłacalność produkcji (inwestycje),
- możliwości ograniczenia dostępu do rynków zagranicznych (protekcjonizm).

Założenie o globalnej recesji

Prognozujemy globalną recesję wynikającą z pandemii, na którą się przygotowujemy. Zakładamy, że w najbliższych latach poziom inwestycji prywatnych będzie znacznie niższy niż w latach poprzednich. Jednak ze względu na presję kosztową transfer produkcji oraz projektowania z Europy Zachodniej do Polski będzie kontynuowany (np. AT, Air Liquide). W związku z tym będzie rósł eksport bezpośredni oraz pośredni.

MOSTOSTAL ZABRZE S.A.

Spółka zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Gliwicach pod nr KRS: 0000049844
Kapitał zakładowy: 149 130 538,00 zł; NIP: 6480001823; BDO: 000085620
Mostostal Zabrze S.A. oświadcza, że posiada status dużego przedsiębiorcy

Zakładamy wzmocnienie relacji z kluczowymi klientami z Europy Zachodniej oraz rozwój współpracy, między innymi rozszerzenie segmentu Małego eksportu na Szwajcarię (remonty i serwisy spalarni śmieci).

Prognozujemy utrzymanie lub wzrost publicznych inwestycji infrastrukturalnych co oznacza dla GMZ rozwój produkcji elementów pojazdów szynowych (AT) oraz udział w średniej wielkości projektach infrastrukturalnych w Europie Zachodniej.

Zakładamy rozwój sprzedaży usług serwisowych i remontowych na rafineriach, elektrowniach oraz spalarniach śmieci głównie w Europie Zachodniej (zakładamy, że utrudnienia na granicach mają charakter tymczasowy).

Zakładamy większą dostępność pracowników bezpośrednich choć wciąż nastawiamy się na pozyskiwanie pracowników ze Wschodu.

Oslabiająca się złotówka będzie poprawiała rentowność eksportu.

Umocnienie pozycji finansowej Grupy Mostostal Zabrze

Podkreślamy związek wyniku i przepływów pieniężnych. Odbudowaliśmy stabilną pozycję gotówkową Grupy Mostostal Zabrze – zmniejszyliśmy zadłużenie netto do niewielkiego poziomu i poprawiliśmy strukturę zadłużenia (str. 24, numery stron odnoszą się do towarzyszącej prezentacji). Tę dobrą pozycję chcemy utrzymać przy pomocy zarządzania kapitałem obrotowym i sprzedaży nieprodukcyjnego majątku, ale przede wszystkim generując dodatnie przepływy pieniężne z działalności operacyjnej.

W recesję wejdziemy ze zredukowanym zadłużeniem o korzystnej strukturze.

Motyw 1. Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach (realokacja)

Ten motyw dotyczy spółek Grupy Mostostal Zabrze działających w trybie projektowym, zwanych łącznie MZP. Ten motyw nie dotyczy MZKP oraz MZ Nieruchomości, dla których nie planujemy zmiany rynku na którym działają, tj.:

- MZKP prowadzi średnioseryjną produkcję mechanicznych podzespołów maszyn i pojazdów dla stałych klientów, takich jak Liebherr, Manitowoc i AT,
- MZ Nieruchomości prowadzi zarządzanie nieruchomościami Grupy, wynajem nieruchomości klientom zewnętrznym oraz sprzedaż nieruchomości nieprodukcyjnych.

Zwiększenie zysku wymaga przenoszenia zasobów tam, gdzie będą najlepiej wykorzystane. Warto zwrócić uwagę, że ponieważ:

- a) MZP działa w trybie projektowym,
- b) projekty te w przeważającej części są krótkoterminowe (tzn. trwają do jednego roku),
- c) głównym zasobem jest personel,

to przenoszenie zasobów wydaje się proste: należy kierować ludzi do realizacji projektów o największym zysku. W praktyce wymaga to organizacji sprzedaży umiejącej takie projekty wyszukiwać (temat motywu 1) oraz dopasowywać kompetencje pracowników (temat motywu 2).

MOSTOSTAL ZABRZE S.A.

Spółka zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Gliwicach pod nr KRS: 0000049844
Kapitał zakładowy: 149 130 538,00 zł; NIP: 6480001823; BDO: 000085620
Mostostal Zabrze S.A. oświadcza, że posiada status dużego przedsiębiorcy

Do tej pory prowadziliśmy sprzedaż w podziale na historycznie ukształtowane pięć rynków (str. 28), przypisanych konkretnym komórkom organizacyjnym. Uznaliśmy, że rynki te zostały określone zbyt szeroko, aby można je było przeanalizować, określić ich potencjał i wskazać nasze przewagi konkurencyjne. Zdefiniowaliśmy więc kilkadziesiąt segmentów – zastosowaliśmy drobniejszą *granularność* analizy rynku. Wśród nich wyróżniliśmy 19 segmentów rozwojowych (str. 29, niektóre segmenty zostały utajnione). Przykłady:

- Oferowanie usług dla hutnictwa poza Polską i Czechami, gdzie już jesteśmy obecni – szczególnie w Europie Zachodniej; jest to przykład wchodzenia na nowe rynki geograficzne z obecnymi usługami,
- Odbudowanie naszej pozycji jako dostawcy specjalistycznych zbiorników – przykład rozwoju nowych usług,
- Oferowanie specjalistycznych usług na pewnym rynku inwestycji infrastrukturalnych w Europie zachodniej.

Aby nie ekspozować Grupy Mostostal Zabrze na nadmierne ryzyko będziemy oferowali albo nowe usługi na obecnych rynkach, albo obecne usługi na nowych rynkach. Nie będziemy wchodzić z nowymi usługami na nowe rynki, ponieważ to generuje zbyt duże ryzyko w stosunku do możliwego zwrotu.

Wybór rynków i segmentów wynika z racjonalnych analiz (przykład na str. 31). Nie będziemy podejmować się realizacji projektów poza zakresem naszych kompetencji.

Uznaliśmy, że szybkie i skuteczne wchodzenie na nowe rynki wymaga działania poza dotychczasową organizacją sprzedaży. Dlatego dla segmentów rozwojowych powołano *kierowników rozwoju biznesu (business development managers, BDM)*, podlegających bezpośrednio Szefowi Sprzedaży MZP (str. 26). Zdefiniowano dla nich cele oraz procedurę cyklicznej oceny działalności, wyciągania wniosków i modyfikowania planów (tzw. przeglądy rynków). Nie niszcząc funkcjonującej organizacji sprzedaży, stworzono obok niej *organizację zwinną (agile)*.

Niezależnie od zwrócenia się w kierunku segmentów rozwojowych, wyróżniamy grupę klientów kluczowych, traktowanych indywidualnie pod kierownictwem wyznaczonego opiekuna klienta kluczowego, np. BASF i Hitachi Zosen Inova. O ile w dalszym ciągu preferujemy projekty krótkoterminowe (ze względu na mniejsze ryzyko zmiany kosztów pracy, cen materiałów i usług), to będziemy budować długoterminowe relacje z klientami kluczowymi. Chodzi nam nie tylko o budowanie zaufania i ograniczenie ryzyka nieprzewidywalności nowych klientów, ale także na dopasowywanie procedur współpracy oraz czerpanie od klientów wiedzy technicznej oraz na temat nowoczesnych metod prowadzenia projektów (np. *lean construction*). Dopasowując się do oczekiwań klienta i doskonaląc własne procesy generujemy unikalną wartość dla klienta. W ten sposób stajemy się elementem jego *ekosystemu* (podobnie poszukujemy, stawiamy wymagania i pomagamy się rozwijać naszym kluczowym podwykonawcom tak, aby stali pewnymi elementami naszego ekosystemu). Oparcie na trwałych relacjach z klientami kluczowymi będzie stabilizować portfel zamówień (*backlog*).

Promować będziemy eksport bezpośredni do Europy Zachodniej, ponieważ poza Unią ryzyko polityczne i gospodarcze jest dla nas zbyt duże. Za ciekawe uważamy rozróżnienie eksportu bezpośredniego i pośredniego. W tym drugim chodzi o świadczenie usług w Polsce (ew. w Europie) na rzecz globalnych firm, które następnie korzystają z tych usług, aby na własne ryzyko świadczyć usługi lub dostarczać produkty na szybko rosnących rynkach światowych (str. 35). Koncepcja eksportu pośredniego dotyczy także MZKP.

Istotnym elementem przenoszenia się pomiędzy rynkami powinny być akwizycje i dezinvestycje. Nie wykluczamy zakupów spółek lub zorganizowanych części przedsiębiorstw. Kluczowym elementem w decyzjach o inwestycjach oraz dezinvestycjach jest podnoszenie wartości Grupy Mostostal Zabrze, poszerzanie posiadanych kompetencji, efekt synergii z pozostałą działalnością oraz zwrot z zainwestowanego kapitału. Zakładamy, że recesja spowoduje

MOSTOSTAL ZABRZE S.A.

Spółka zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Gliwicach pod nr KRS: 0000049844
Kapitał zakładowy: 149 130 538,00 zł; NIP: 6480001823; BDO: 000085620
Mostostal Zabrze S.A. oświadcza, że posiada status dużego przedsiębiorcy

pogorszenie sytuacji finansowej wielu spółek. Będziemy obserwować rynek pod tym względem i analizować ciekawe okazje inwestycyjne.

Pokrewną metodę zastosowaliśmy w roku 2019, kiedy utworzyliśmy nową spółkę – MZ Elektro – w oparciu o fachowców pozyskanych z rynku (str. 37) i stworzyliśmy dla niej specjalne warunki funkcjonowania (str. 40). Tego typu *inkubator* może być wykorzystany dla kolejnych start-upów w przyszłości, w szczególności do szybkiej reakcji na pojawiające się nowe możliwości biznesowe, np. wynikające z nowych zachowań narzuconych walką z pandemią. Stworzyliśmy MZE, ponieważ dostrzeżliśmy lukę na rynku montażu i serwisów elektrycznych, wynikającą z problemów firm elektrycznych oraz dlatego, że ta działalność jest komplementarna do pozostałej działalności MZP.

W dalszym ciągu będziemy przyglądać się różnym celom inwestycyjnym, jednak do ewentualnych zakupów będziemy podchodzić bardzo ostrożnie. Niemniej jednak każdą okazję inwestycyjną będziemy analizować jako element badania rynku oraz wyciągnięcia wniosków dla naszej własnej działalności.

Planujemy zbycie jednej dużej nieruchomości w Bytomiu, zgodnie z wcześniejszą strategią (str. 41).

Motyw 2. Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu

Brak wykwalifikowanego personelu bezpośrednio produkcyjnego będzie trwałym trendem i dlatego innowacyjne przezwyciężenie go traktujemy jako potencjalnej źródło przewagi konkurencyjnej. Porzuciliśmy tradycyjne myślenie, że wykwalifikowanych pracowników produkcyjnych pozyskuje się ze szkół lub „z rynku”. Warto zwrócić uwagę, że publiczne szkolnictwo średnie i zawodowe w Polsce nie kształci obecnie spawaczy. Dlatego rekrutacja musi mieć charakter wieloźródłowy i zakładać stałą ocenę i rozwój personelu (str. 44). W szczególności będziemy sprowadzać pracowników z zagranicy, poszukując osób zainteresowanych długoterminowym związaniem się z naszą Grupą (str.48). Zakładamy, że osoby z potencjałem będziemy szkolić we własnym zakresie (str. 47).

Inżynierowie-projektanci są drugą dużą grupą pracowników których rekrutację chcemy zwiększyć, przede wszystkim dzięki bliskości Politechniki Śląskiej (str. 50), jednej z czterech politechnik w Polsce zakwalifikowanych do elitarnego grona uczelni badawczych.

Prowadzenie działalności zarówno inżynierskiej (projektowej) jak i budowlano-montażowej i wynikająca z tego oferta *dualnej ścieżki kariery* będzie atrakcyjna dla młodych inżynierów (str. 51).

Zwiększymy rolę rozwoju (w tym, lecz nie tylko szkoleń) wewnątrz organizacji i będziemy kontynuować zindywidualizowane programy rozwojowe. Bardzo dobrze oceniamy dotychczasową działalność prowadzonej wewnątrz Grupy Akademii Liderów i będziemy ją kontynuować (str. 52), podobnie jak inne programy rozwojowe dla menedżerów (str. 53). Podkreślamy, że kluczowe kompetencje, w tym zarządzanie projektami, chcemy rozwijać przede wszystkim wewnątrz z ograniczonym udziałem trenerów i konsultantów zewnętrznych.

Będziemy nie tylko rozwijać umiejętności, lecz także kształtować sposób myślenia, spójny z naszą misją, wartościami i zasadami (str. 54-55).

Motyw 3. Wzrost efektywności całej organizacji

Będziemy dążyć do zwiększenia wydajności zarówno w zakładach produkcyjnych, jak i na budowach, a także do optymalizacji jakości oraz dalszej optymalizacji wykorzystania posiadanych budynków.

Cele te będziemy realizować przy pomocy zmian organizacyjnych, inwestycji oraz motywowania pracowników.

MOSTOSTAL ZABRZE S.A.

Spółka zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Gliwicach pod nr KRS: 000049844
Kapitał zakładowy: 149 130 538,00 zł; NIP: 6480001823; BDO: 000085620
Mostostal Zabrze S.A. oświadcza, że posiada status dużego przedsiębiorcy

W zakładach produkcyjnych MZRP postawimy na specjalizację w kierunku prefabrykacji orurowania, która będzie wspierana informatycznie, przy pomocy drobnych inwestycji w usprawnienia stanowisk pracy, a w dalszej przyszłości – przez wdrożenie robotyzacji (str. 59 i 63).

W MZ GPBP zakończyliśmy, a w MZRP zakończymy w tym roku wdrożenie *metody wartości wypracowanej (earned value, EV)* jako drugiego obok kroczącej analizy i prognozy przepływów pieniężnych narzędzia syntetycznej oceny postępów projektu i wczesnego ostrzegania (str. 65).

Dużą inwestycją będzie wdrożenie nowej wersji IFS, łącznie z modułem projektowym i produkcyjnym.

Będziemy także dążyć do zwiększenia efektywności pracowników biurowych. Uruchamiamy w tej chwili program *Efektywność na piątkę*, nakierowany na pięć kluczowych postaw i umiejętności: odpowiedzialność, organizacja pracy, komunikacja, rozwiązywanie problemów i nastawienie na rozwój.

* * *

Dokument *Strategia rozwoju na lata 2020-2022* kończy się wymienieniem wybranych dodatkowych spraw istotnych.