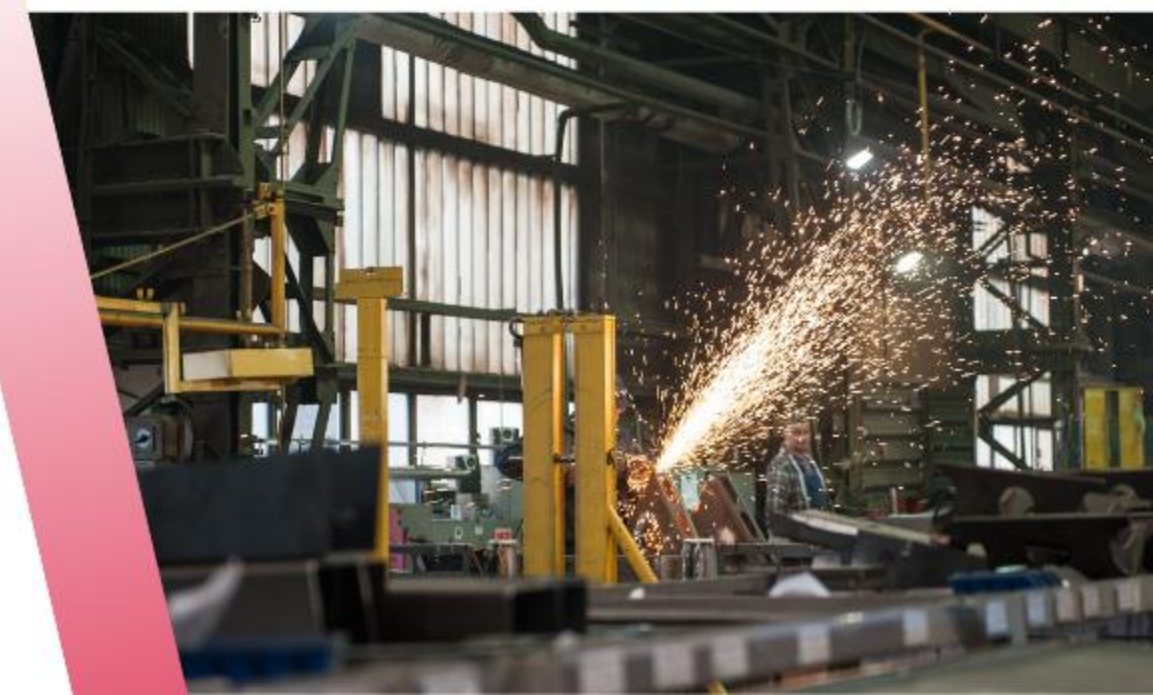


MOSTOSTAL ZABRZE

Strategia na lata 2023-2026

sierpień 2023

www.mz.pl



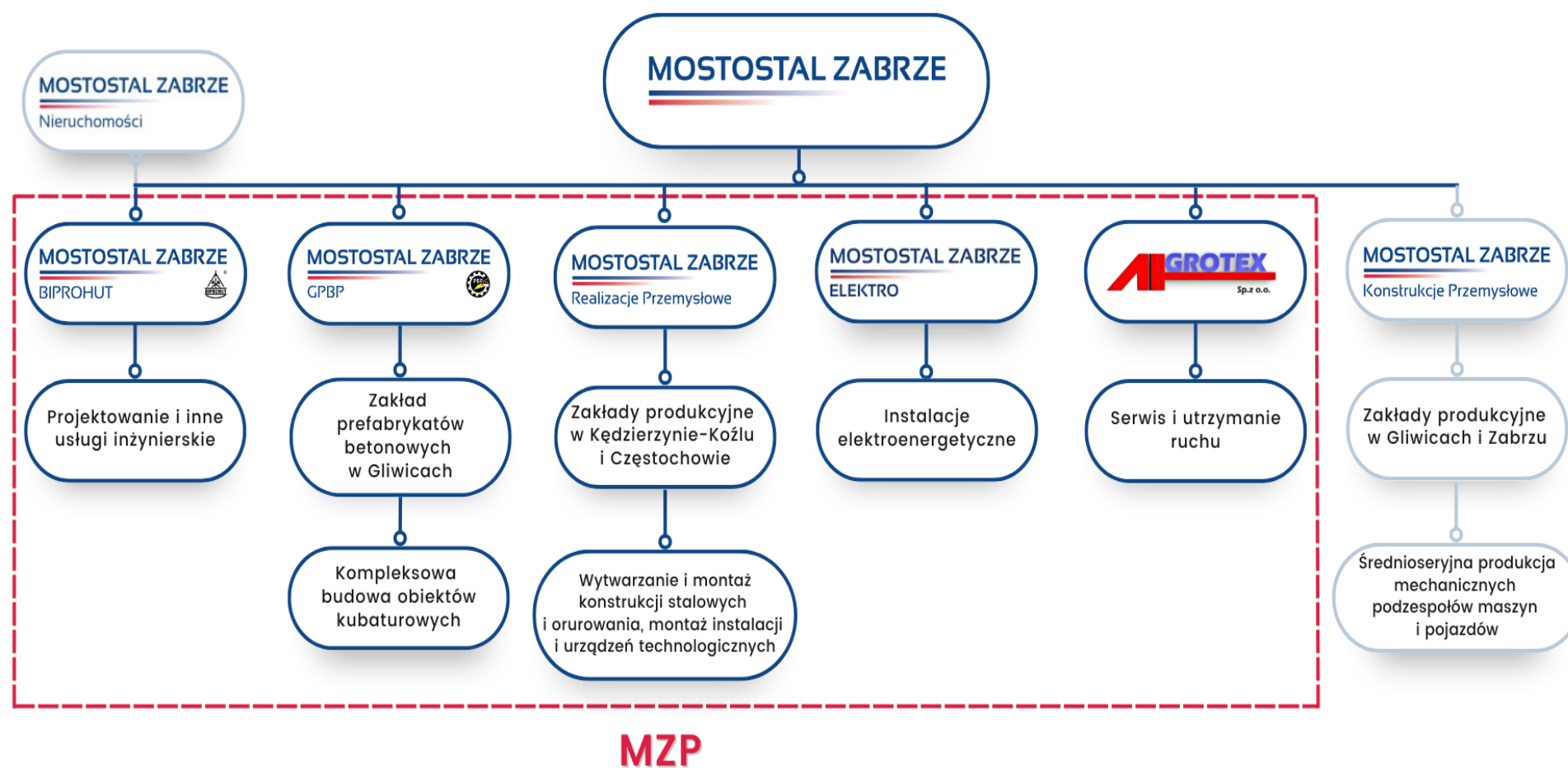
1. Grupa Mostostal Zabrze
2. Otoczenie konkurencyjne
3. Cele i motywy przewodnie *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej)
4. *Strategia na lata 2023 – 2026*
 - Motyw 1. Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach (realokacja zasobów)
 - Motyw 2. Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu
 - Motyw 3. Wzrost efektywności całej organizacji
 - Wzmocnienie pozycji finansowej





Grupa Mostostal Zabrze

MOSTOSTAL ZABRZE



Znaczenie skrótów:

- MZB – Mostostal Zabrze Biprohut
- MZE – Mostostal Zabrze Elektro
- MZGPBP – Mostostal Zabrze Gliwickie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego
- MZKP – Mostostal Zabrze Konstrukcje Przemysłowe
- MZRP – Mostostal Zabrze Realizacje Przemysłowe
- AGTX – A-Grotex

- Grupa przemysłowa prowadząca działalność produkcyjną, inżynierską, budowlaną i montażową, ze znaczącym udziałem eksportu, głównie do krajów Europy Zachodniej i działająca nieprzerwanie od 1945 roku.
- Działalność operacyjna prowadzona jest w spółkach zależnych.
- Mostostal Zabrze S.A. sprawuje nadzór właścicielski, zapewnia spójność strategii oraz integrację sprzedaży i finansów, świadczy usługi wspólne w zakresie m.in. rachunkowości, kadr, informatyki, ERP, zakupów oraz prowadzi projekty rozwojowe, reorganizacyjne i inwestycyjne wykraczające poza jedną spółkę.
- Grupa posiada zakłady produkcyjne, zajmujące się prefabrykacją orurowania oraz specjalistycznych konstrukcji stalowych, w tym wysoko przetworzonych konstrukcji maszynowych. Współpraca 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 oraz serwis i utrzymanie ruchu.

MZP – spółki prowadzące działalność w postaci projektów

- Strategia na poziomie Grupy wskazuje cele i motywy przewodnie uznane za obowiązujące w całej Grupie oraz podkreśla najważniejsze działania w poszczególnych Spółkach.
- Kluczową rolę w budowaniu strategii Grupy odgrywa Mostostal Zabrze, który organizuje i przewodzi procesowi ustalania spójnej strategii. Najważniejszym elementem tego procesu są organizowane ze Spółkami warsztaty strategiczne.
- Realizacja strategii poszczególnych Spółek podlega cyklicznym przeglądom, efektem których są korekty do strategii oraz decyzje inwestycyjne lub operacyjne. Równocześnie wnioski z przeglądów strategii w Spółkach stanowią jedno ze źródeł informacji do opracowywania strategii na poziomie Grupy.
- W prezentacji występują odwołania do **Strategii rozwoju na lata 2020-2022** określonej „poprzednia”, natomiast nowa strategia występuje pod nazwą **Strategia na lata 2023-2026**.
- Skuteczność strategii wymaga jej operacjonalizacji, tzn. wdrożenia zamierzeń zdefiniowanych w strategii do działalności operacyjnej.
- W Grupie Mostostal Zabrze mechanizmem wprowadzania zmian są tzw. projekty KIK, dla których powołuje się kierownika, wyznacza mierzalne cele, ustala harmonogram działań i przeznacza wymagane zasoby. Projekty KIK podlegają cyklicznym przeglądom przez Zarząd Mostostal Zabrze. Mechanizm projektów KIK jest implementacją dobrej praktyki biura zarządzania projektami (*PMO, project managemet office*).



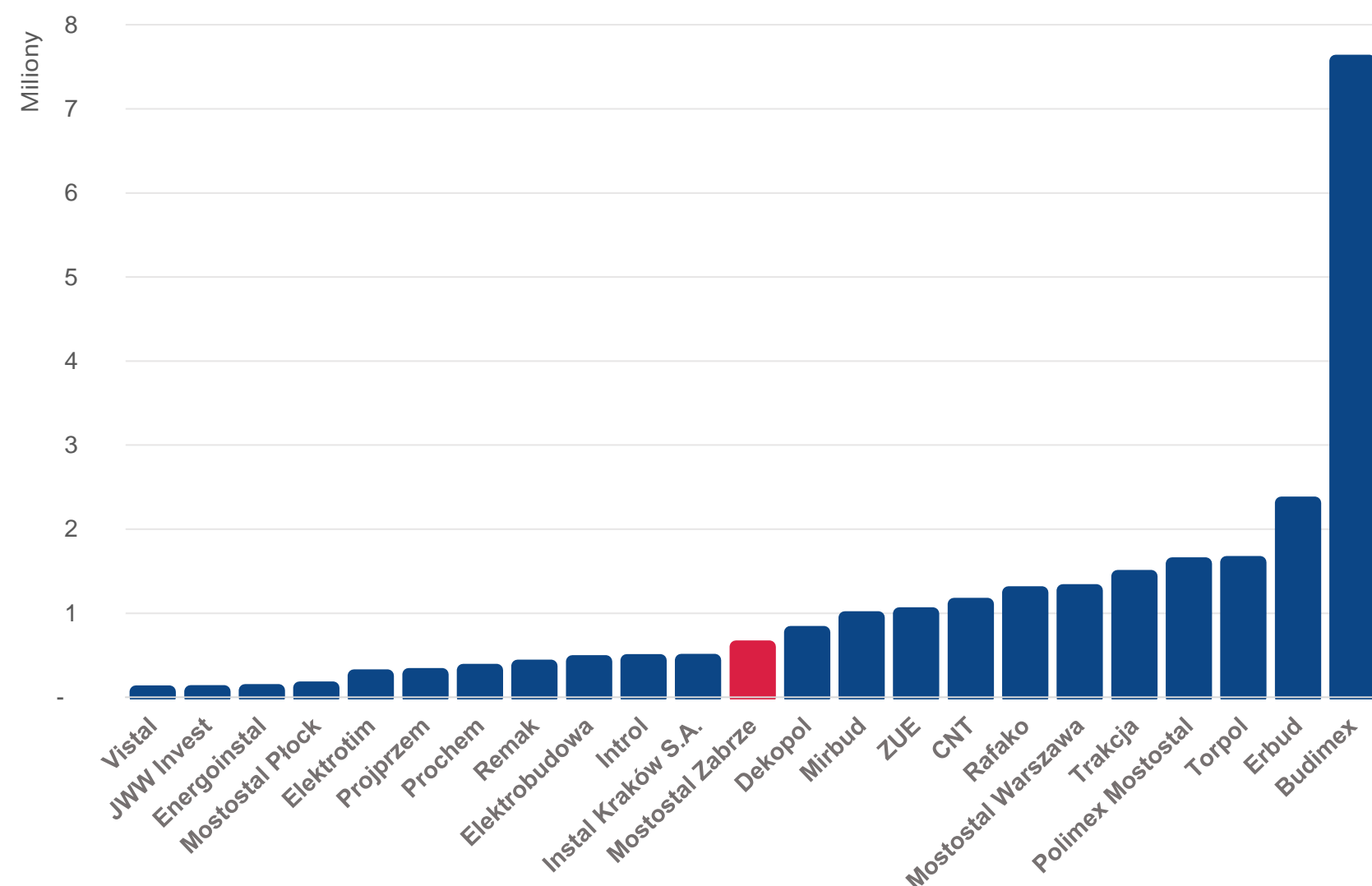


Otoczenie konkurencyjne

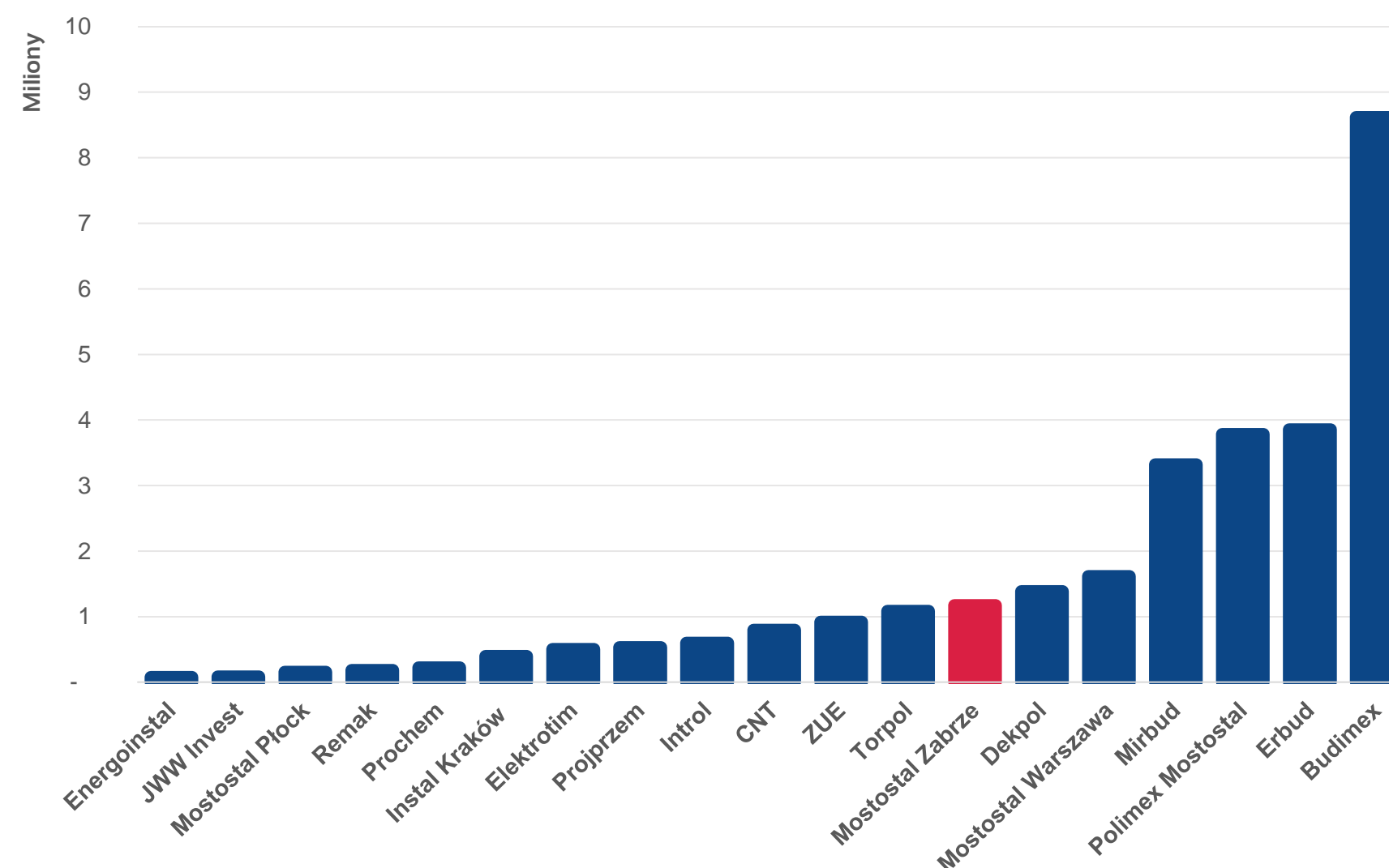
MOSTOSTAL ZABRZE

Poniżej wykresy prezentujące zmianę pozycji Grupy Mostostal Zabrze na tle konkurencji giełdowej – porównanie sprzedaży oraz wyniku i marży netto pomiędzy rokiem 2019 a 2022. Wybrano rok 2019 jako poziom odniesienia, ponieważ był to ostatni rok przed ogłoszeniem *Strategii rozwoju na lata 2020 – 2022* (poprzedniej).

Przychody ze sprzedaży 2019 (w mln PLN)



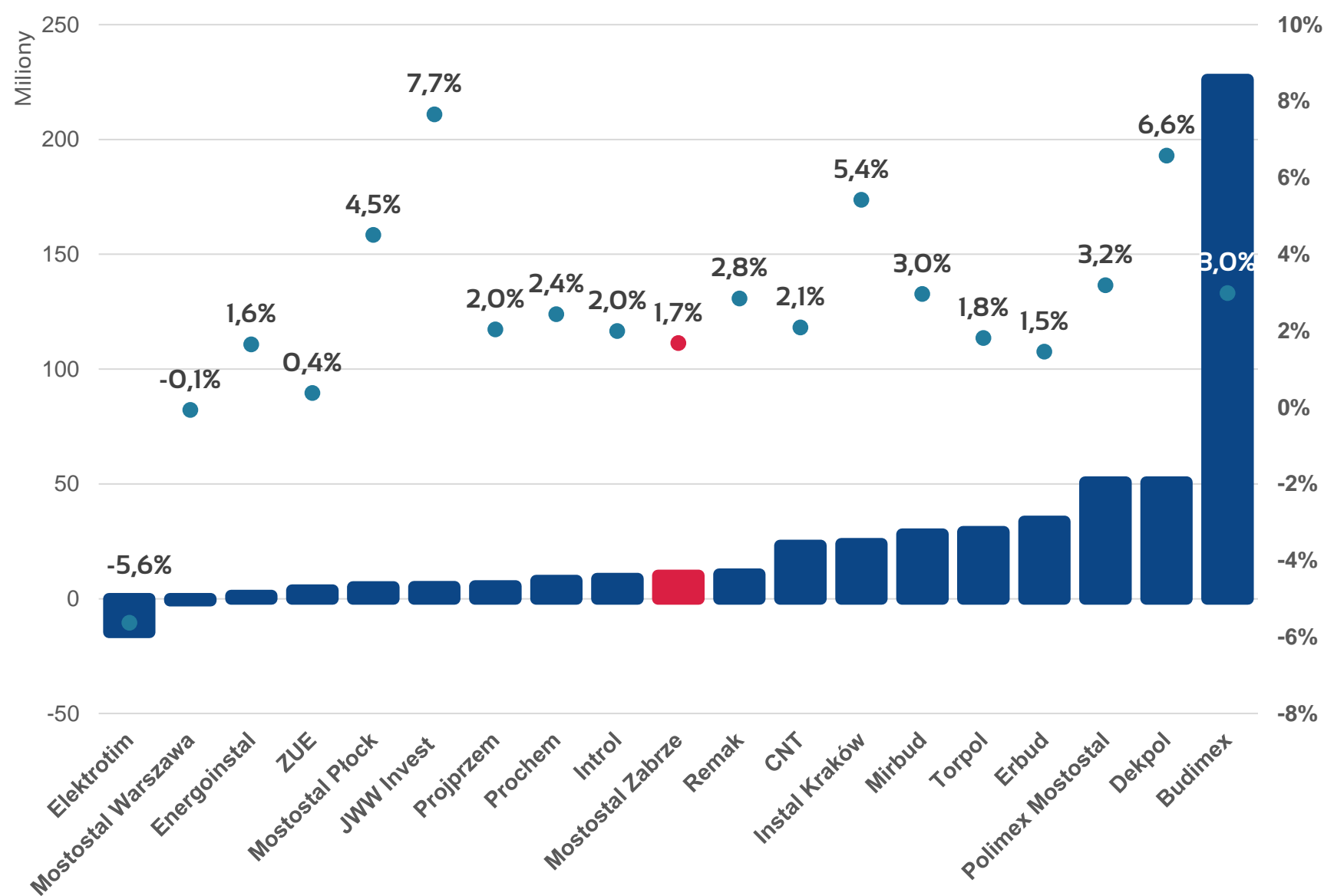
Przychody ze sprzedaży 2022 (w mln PLN)



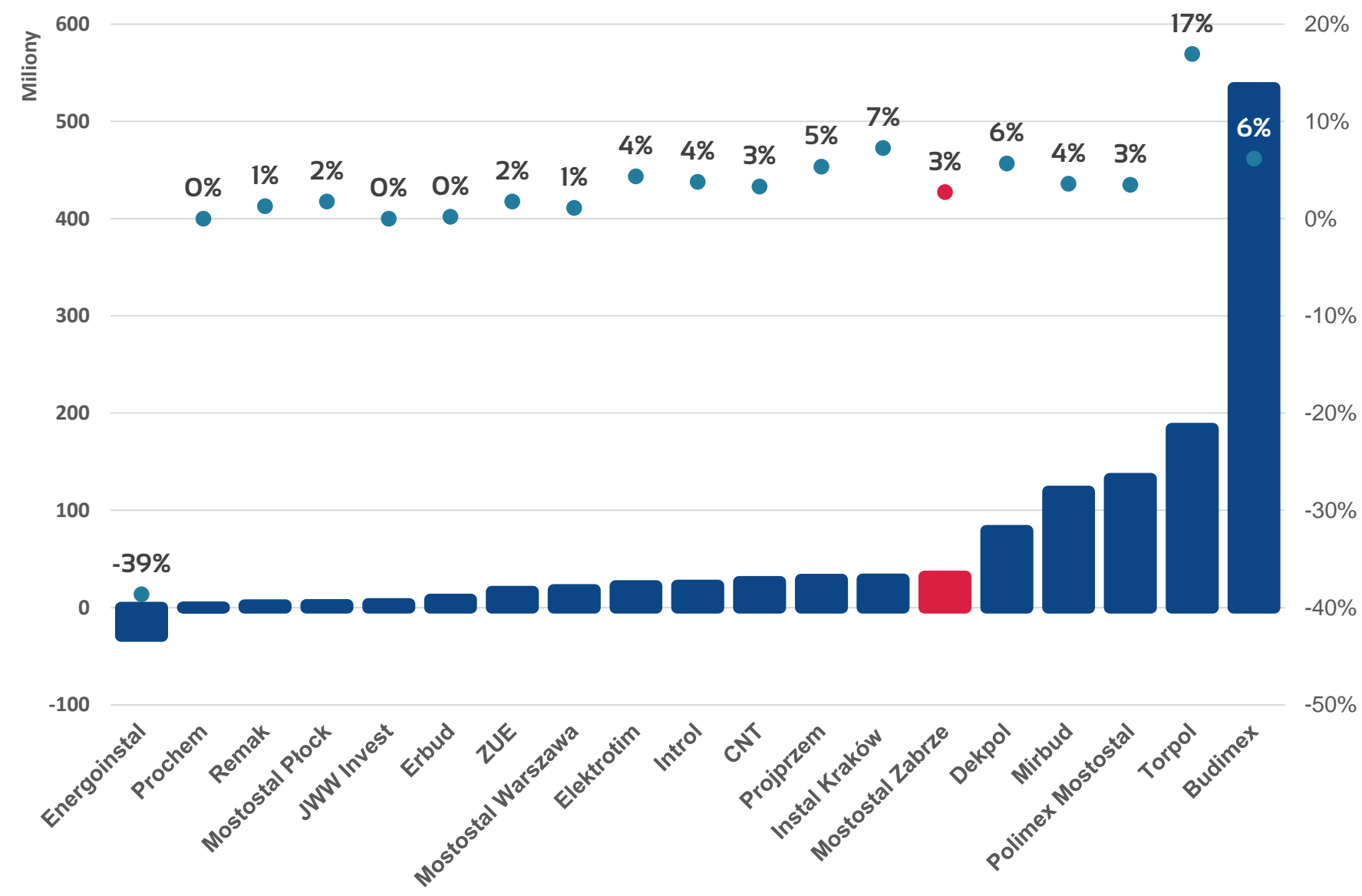
* Wykresy nie uwzględniają spółek: Rafako, Elektrobudowa i Trakcja, które wykazały wielomilionowe straty, oraz Vistalu, którego nadzwyczajny wynik pochodzi z umorzenia zobowiązań układowych w postępowaniu restrukturyzacyjnym

Z porównania wyniku zdecydowana poprawa pozycji Grupy Mostostal Zabrze na tle konkurencji zarówno pod względem przychodów netto ze sprzedaży – awans z 10 pozycji na 7, jak i osiągniętego wyniku i marży netto – awans z pozycji 10 na 6.

Wynik netto i marża netto 2019 (w mln PLN i %)



Wynik netto i marża netto 2022 (w mln PLN i %)





Cele i motywy przewodnie poprzedniej i nowej strategii

MOSTOSTAL ZABRZE

Cele i motywy przewodnie *Strategii rozwoju na lata 2020-2022 (poprzedniej)*

Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach (realokacja)

Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu

Wzrost efektywności całej organizacji

Zakończenie istotnych spraw

- Wzrostu zysku netto, wynikającego z działalności operacyjnej*
- Przepływy pieniężne co najmniej w wysokości zysku netto

Dodatkowo wskazano „cel aspiracyjny” jako „osiągnięcie w okresie realizacji Strategii rozwoju wyniku netto na poziomie 20 mln zł”.

Wyniki finansowe Grupy – zrealizowane cele

Strategii rozwoju na lata 2019-2022 (poprzedniej)

+186%

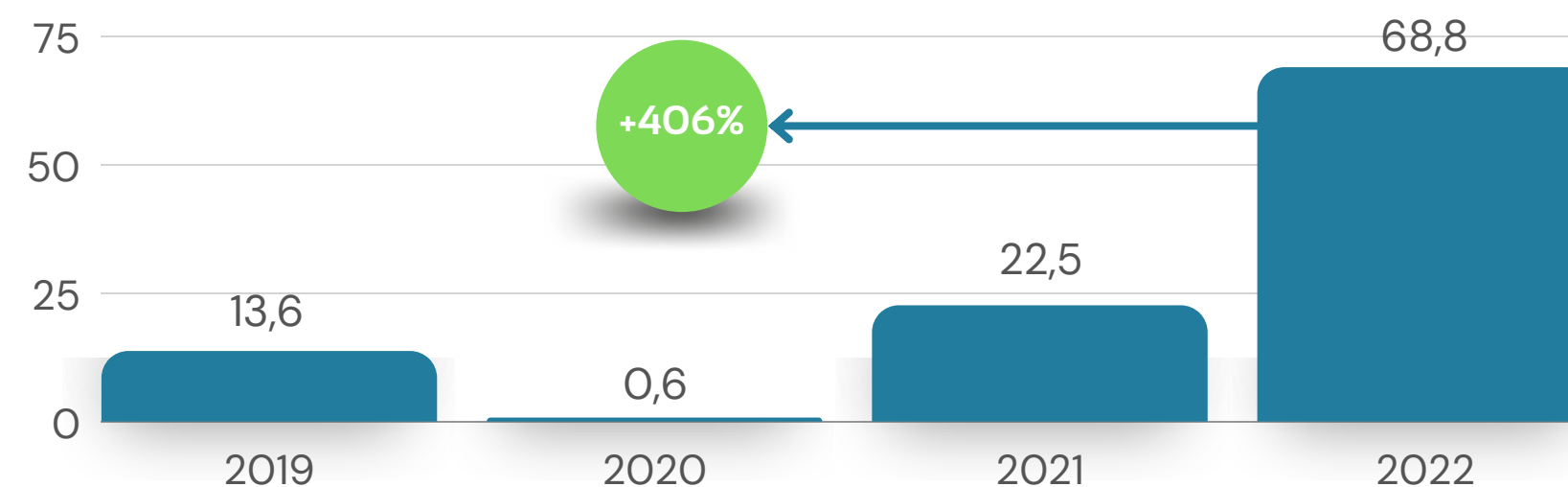
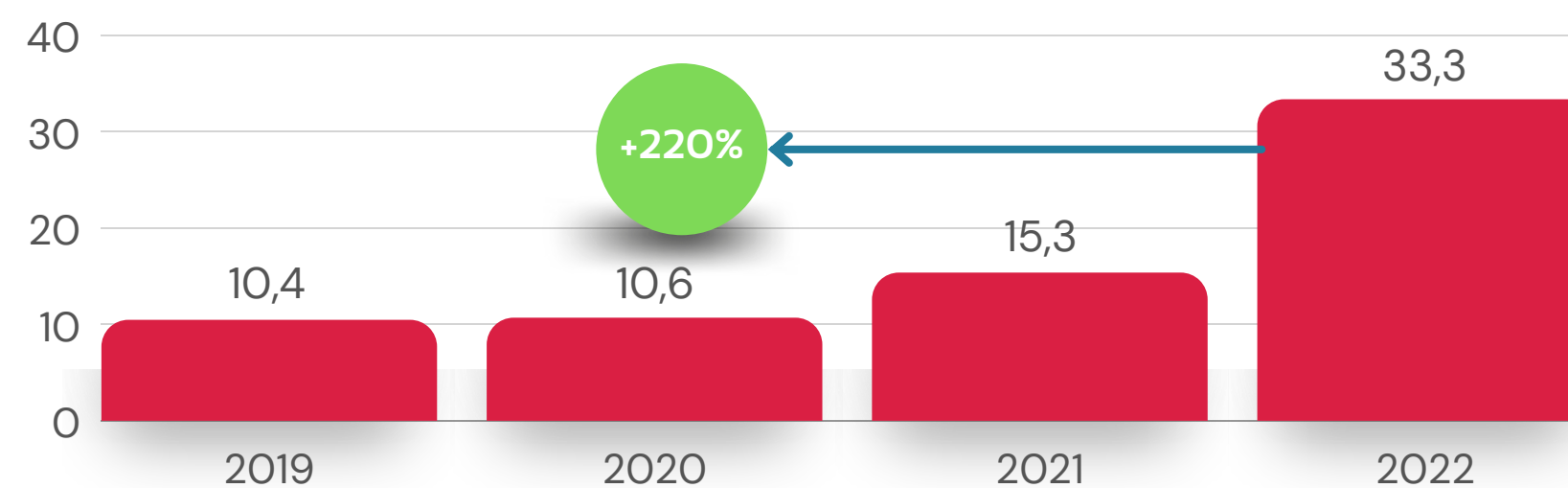
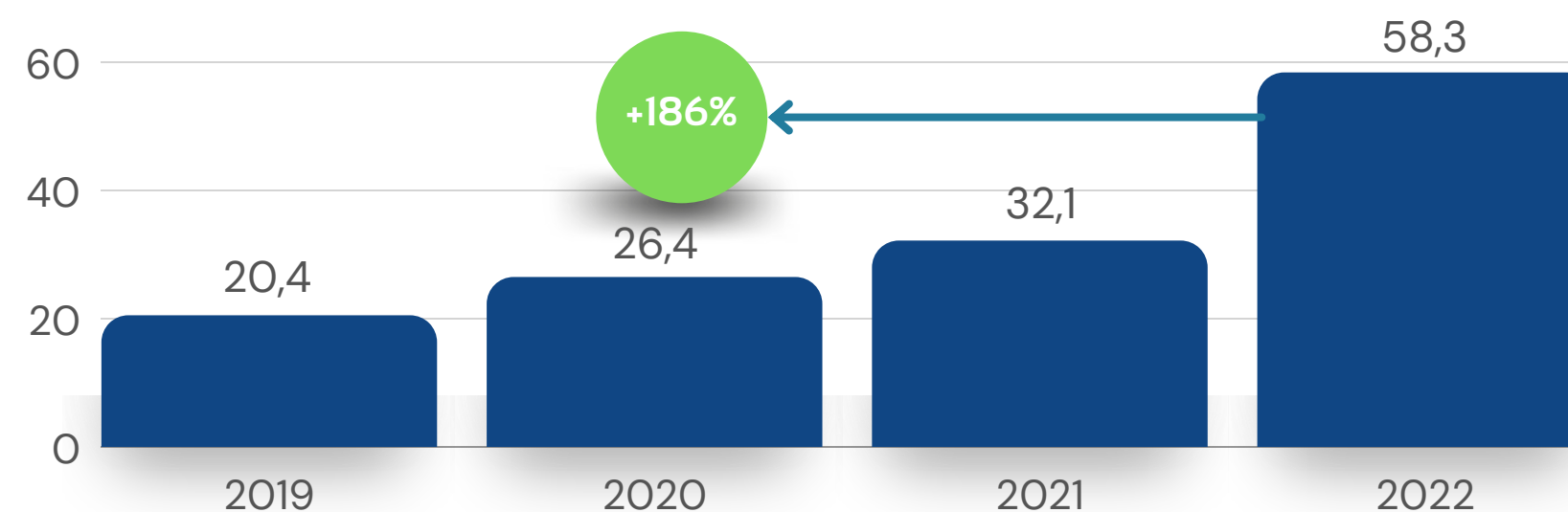
ZYSK OPERACYJNY
(w mln PLN)

+220%

ZYSK NETTO
(w mln PLN)

+406%

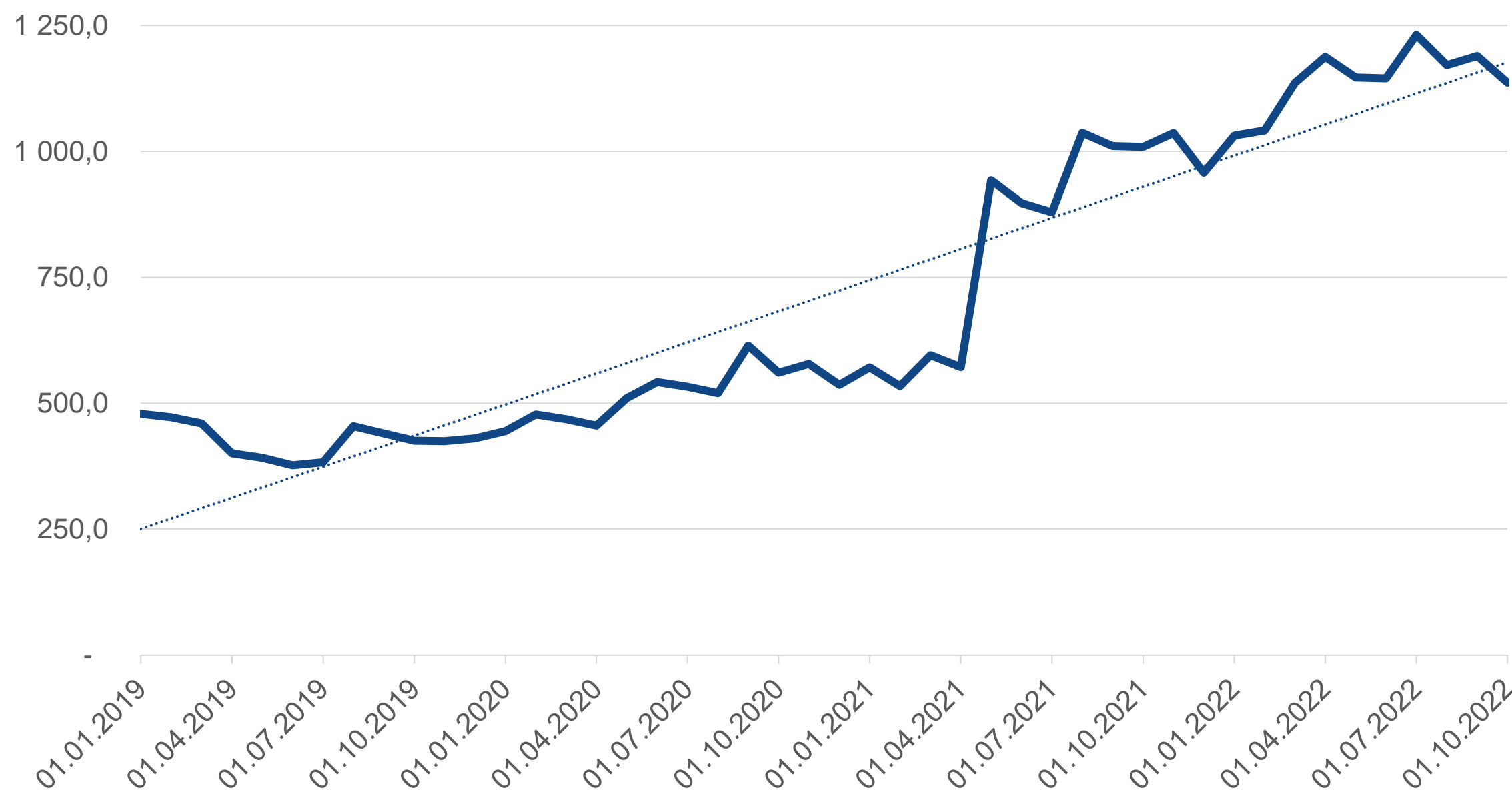
**PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE NETTO
Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ**
(w mln PLN)



Rozwój portfela zamówień Grupy – zrealizowane cele

Strategii rozwoju na lata 2019-2022 (poprzedniej)

**Portfel zamówień w latach 2019-2022
(w mln PLN)**



Wyraźny, wieloletni trend wzrostu portfela zamówień, to dowód, że obecne dobre wyniki nie mają charakteru jednorazowego, lecz są efektem wytrwałej pracy zgodnie z przyjętą strategią.

Zagrożenia wskazane w *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej)

Komentarz z dzisiejszej perspektywy

Globalna recesja gospodarcza w wyniku utrzymującej się pandemii

Wpływ pandemii na gospodarkę jest coraz mniejszy, lecz ryzyko globalnej recesji jest nawet większe z powodu wojny oraz podwyższania stóp procentowych

Problem z pozyskiwaniem wykwalifikowanych zasobów kadrowych z rynku krajowego

Ten problem pozostaje i jest przez nas definiowany jako najważniejszy problem Grupy

Zmiany klimatyczne, które mogą wpływać pośrednio lub bezpośrednio poprzez regulacje na opłacalność produkcji (inwestycje)

To zagrożenie pozostaje aktualne, przy czym należy przygotować się na dwa scenariusze: przyspieszenie przechodzenia do źródeł odnawialnych lub zwiększenie inwestycji w wydobycie węgla i ropy naftowej

Możliwość ograniczenia dostępu do rynków zagranicznych (protekcjonizm)

To ryzyko w naszej ocenie utrzymuje się¹, lecz za to pojawił się trend przebudowy światowych łańcuchów dostaw w kierunku dywersyfikacji dostawców, w tym przenoszenie produkcji z Chin

[1] Przykładem są ustawy amerykańskie: *The CHIP and Science Act* oraz *Inflation Reduction Act*, które przewidują gigantyczne subwencje dla fabryk zlokalizowanych w Stanach Zjednoczonych, w tym fabryk baterii do samochodów elektrycznych.

Założenie o kontynuacji strategii w oparciu o cele i motywy:



Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach (realokacja)



Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu



Wzrost efektywności całej organizacji



Wzmocnienie pozycji finansowej

Założenie o kontynuacji strategii



- Nie określamy liczbowego celu zysku.
- Przyjmujemy, że zysk w kolejnych latach powinien utrzymywać się na podobnym poziomie. Określenie liczbowego celu nie jest możliwe, ponieważ otoczenie gospodarcze jest obecnie nieprzewidywalne, a dodatkowo działamy na rynku mocno zależnym od ogólnej koniunktury.
- Poprzednia strategia przyniosła wymierne finansowe efekty i nie należy zmieniać czegoś, co działa.
- Motywy przewodnie ze *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej) pozostają zatem w mocy.



Motyw 1

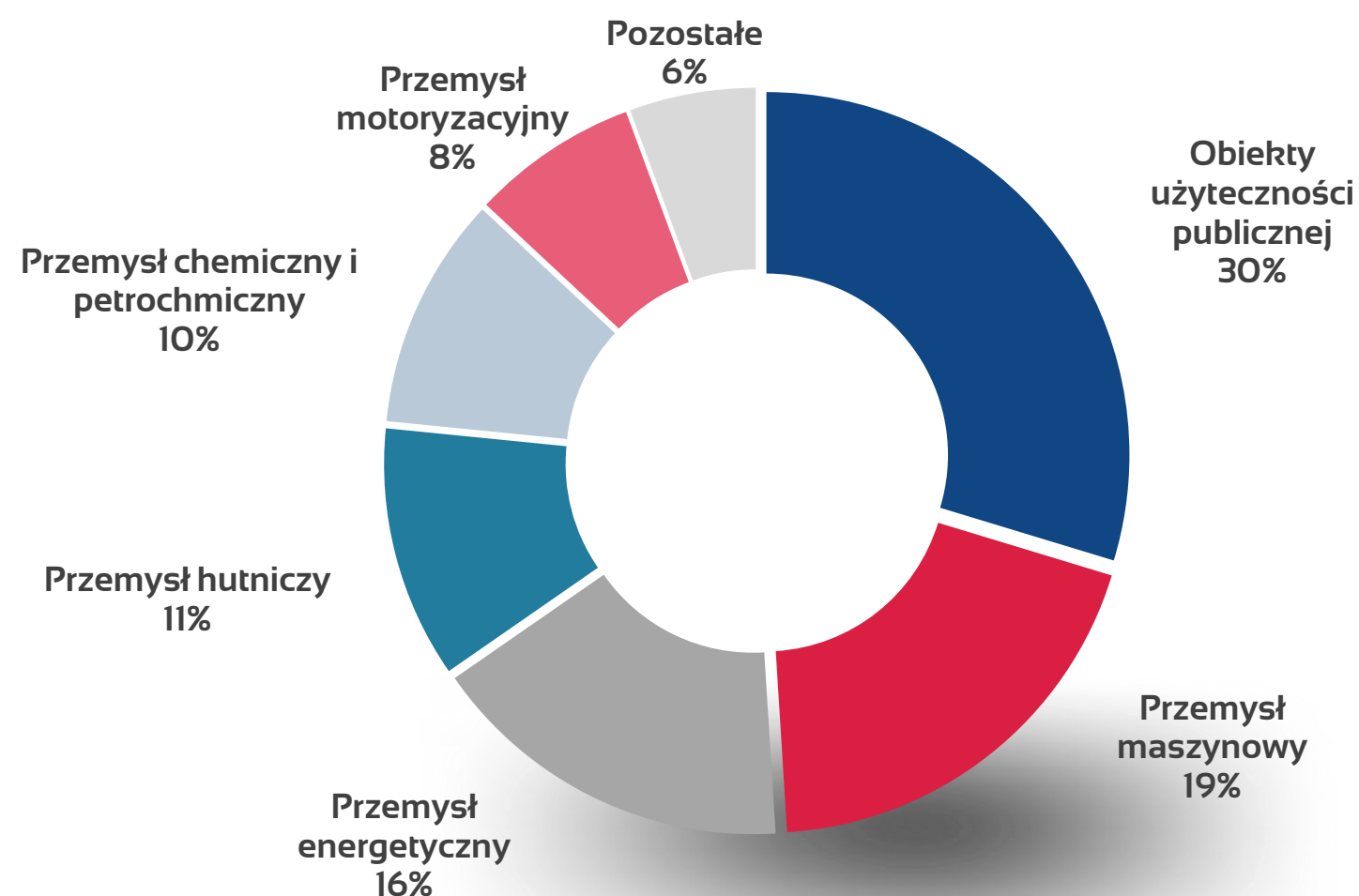
Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach (realokacja zasobów)

MOSTOSTAL ZABRZE

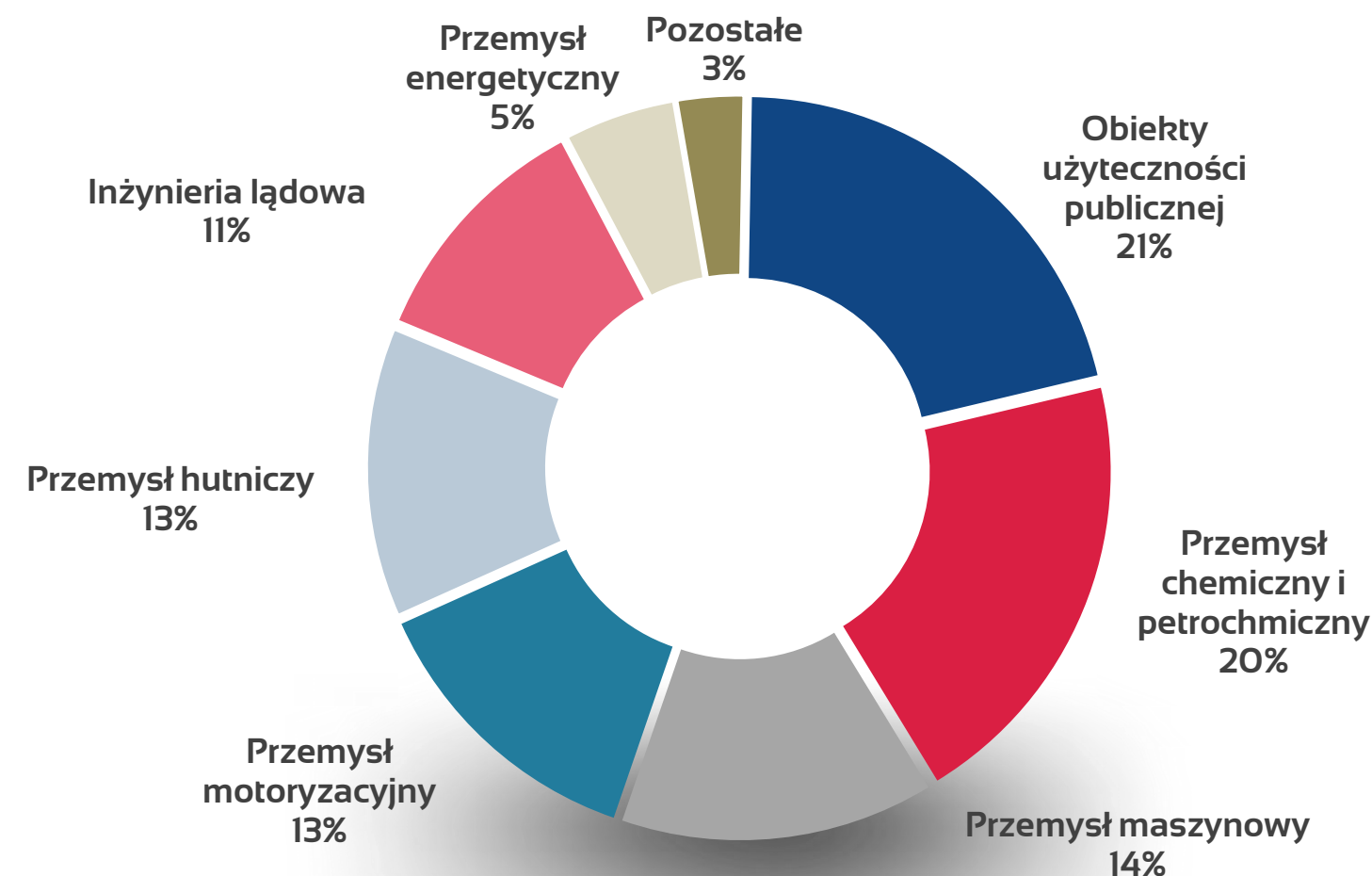
Podsumowanie działań

Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)

Przychody ze sprzedaży 2019 r.
- Struktura wg branż



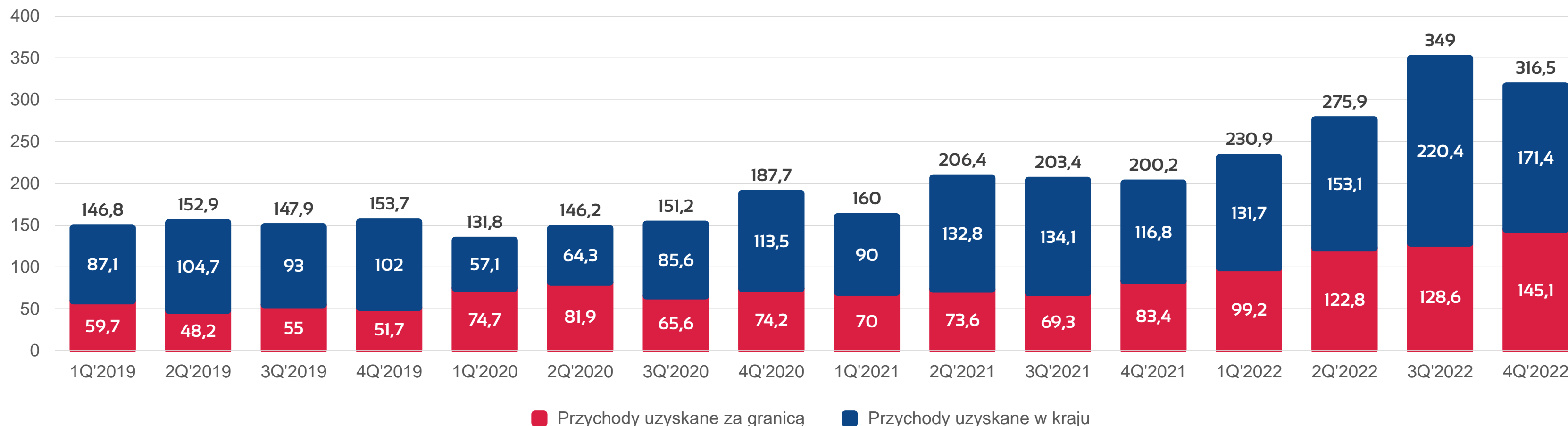
Przychody ze sprzedaży 2022 r.
- Struktura wg branż



- Zwiększenie, często dwukrotne sprzedaży w zdefiniowanych jako kluczowe segmentach rynku, czego przykładem jest przemysł chemiczny i petrochemiczny (wzrost z 10% w 2019 roku do 20% za 2022 roku), czy przemysł motoryzacyjny (z 7% do 13%),
- Znaczące zwiększenie obecności w segmencie motoryzacyjnym, do którego kwalifikujemy budowę zakładów produkujących baterie do samochodów elektrycznych zarówno w kraju i za granicą oraz w zupełnie nowym segmencie budowy wielkopowierzchniowych centrów przetwarzania danych – *data centers* (inżynieria lądowa (11%)).
- Znaczący udział w sprzedaży Grupy stanowi także przemysł maszynowy (14%), przy zwiększonym znacząco wolumenie sprzedażowym Grupy (z 601,4 mln zł za 2019 rok do 1 172,3 mln zł w 2022 roku).

Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)

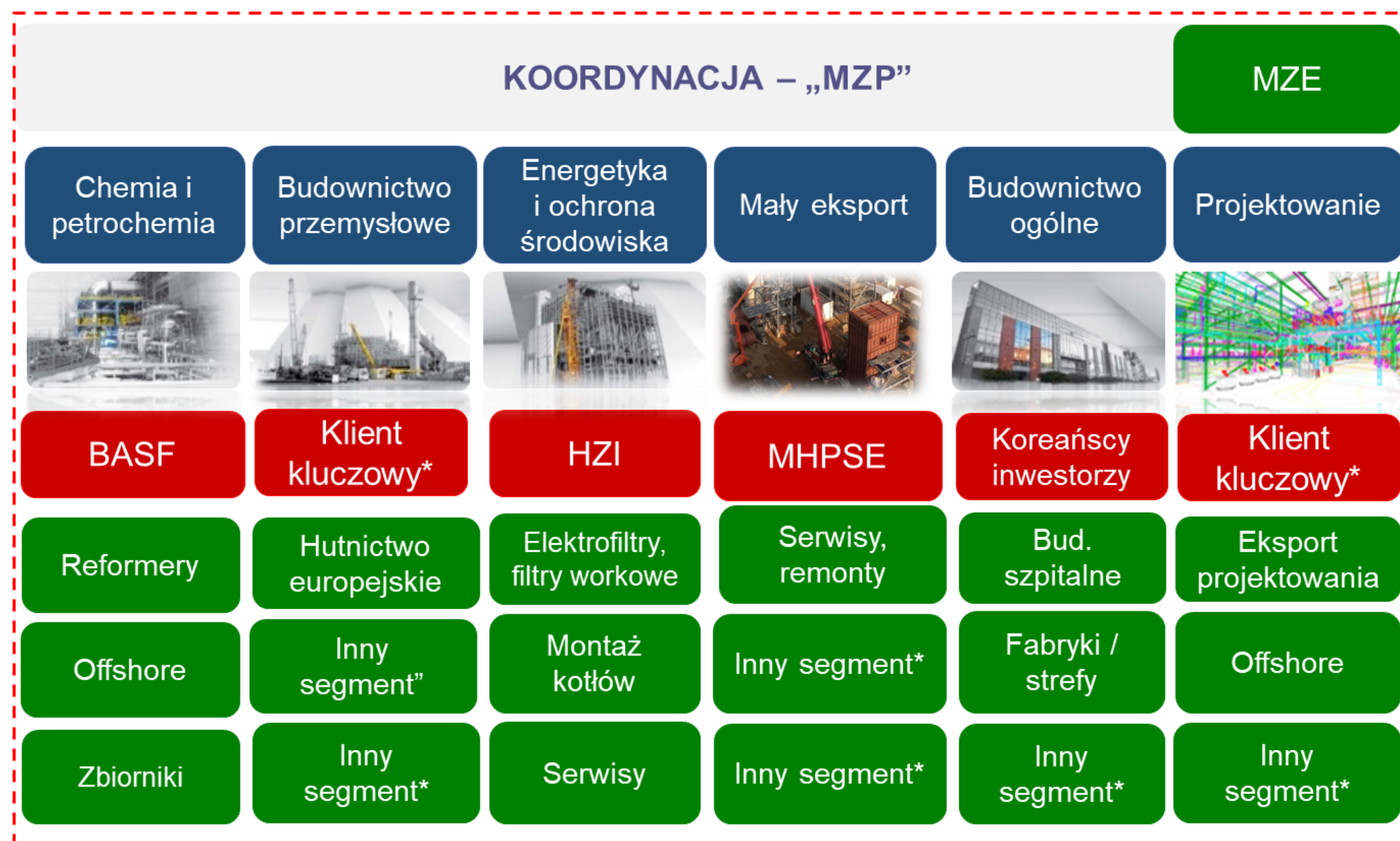
Struktura sprzedaży w podziale na kraj i eksport (w mln PLN)



- Założono wzmocnienie działalności Grupy Mostostal Zabrze na rynkach eksportowych w zakresie eksportu bezpośredniego i pośredniego.
- Eksport bezpośredni adresujemy tylko do krajów Europy Zachodniej. Pod pojęciem eksportu pośredniego rozumiemy eksport do firm z Europy Zachodniej, które działają globalnie, z zwłaszcza eksportują do krajów o rosnącej gospodarce np. USA, Chiny, Indonezja. Nie zakładaliśmy – i w dalszym ciągu nie zakładamy – bezpośredniej obecności na tych rynkach z powodu ryzyk i kosztów wejścia. Przykładem eksportu pośredniego Grupy Mostostal Zabrze jest współpraca z globalnymi graczami: Liebherr, Manitowoc, Air Liquide, MHWirth.
- Ponad dwukrotny wzrost wartości sprzedaży eksportowej ze średnio 53,7 mln zł kwartalnie w 2019 roku do średnio 123,9 mln zł kwartalnie za 2022 rok dowodzi, że cele *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej) w obszarze rozwoju eksportu zostały zrealizowane.

Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)

Rynki, segmenty i klienci uznani za kluczowe w spółkach prowadzących działalność w postaci projektów. W każdym z określonych rynków zdefiniowano kluczowych klientów. Dzięki nowemu podejściu i drobniejszej „granularności” określono również segmenty rozwojowe.



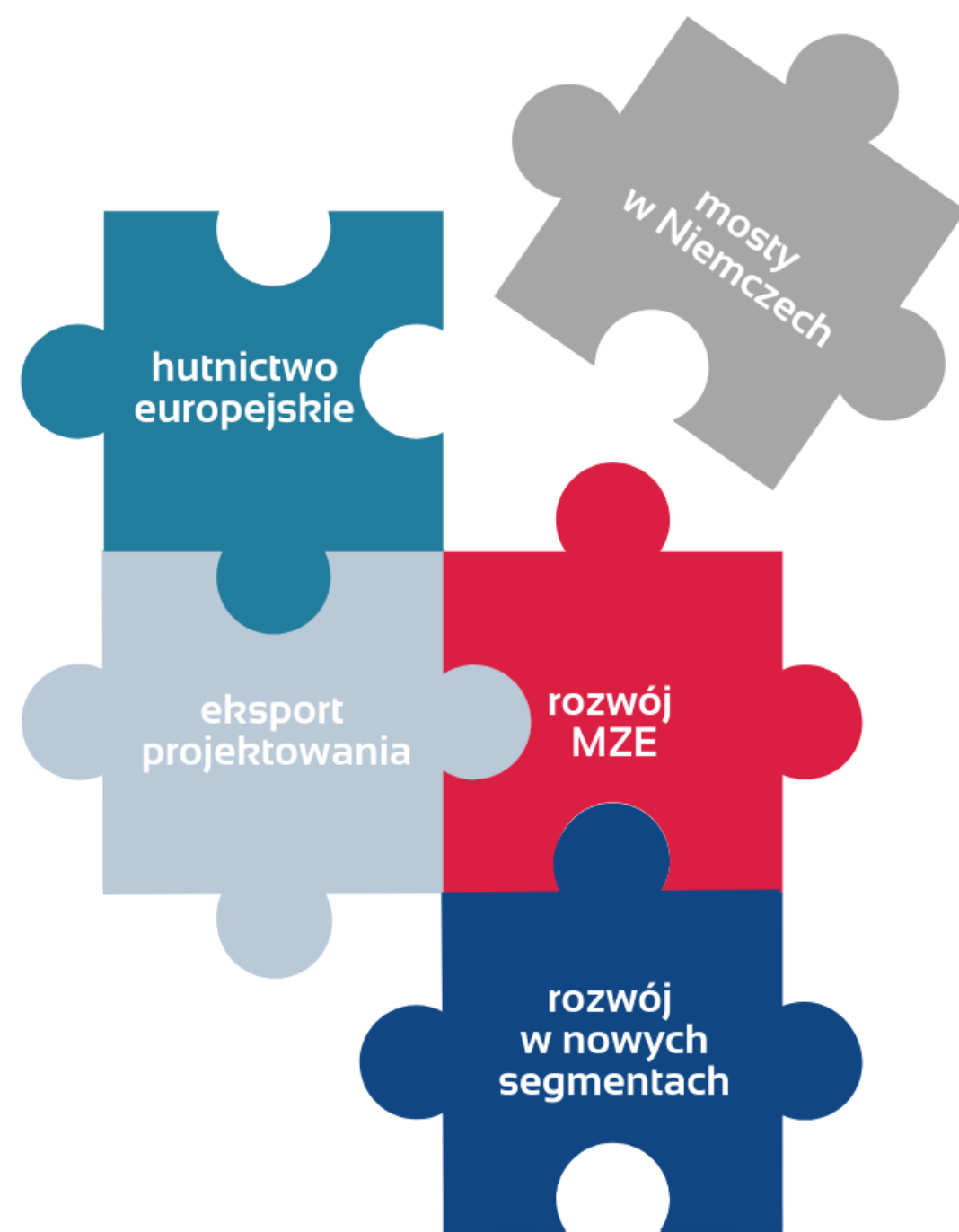
* Utrzymany w poufności celem ochrony interesów Grupy

 Rynek aktualny

 Klient kluczowy

 Segment rozwojowy

Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)



Podsumowując - priorytety w postaci zdefiniowanych kluczowych rynków, segmentów i klientów zostały zrealizowane.

Do najważniejszych osiągnięć w zakresie aktywnego poszukiwania atrakcyjnych rynków należą:

- Eksport projektowania,
- Hutnictwo europejskie – wejście na rynki zagraniczne, przy wykorzystaniu kompetencji zbudowanych w krajowym hutnictwie,
- Mosty w Niemczech – pozyskanie kilku projektów w ramach programu inwestycyjnego w Niemczech,
- Dynamiczny rozwój w nowych segmentach, których potencjał zidentyfikowano w trakcie realizacji *Strategii rozwoju 2020-2022*: *data centers* oraz segment produkcji baterii do samochodów elektrycznych,
- Rozwój spółki elektrycznej MZE, głównie w zakresie instalacji elektroenergetycznych, pomiarów i rozruchów oraz eksploatacji farm wiatrowych.



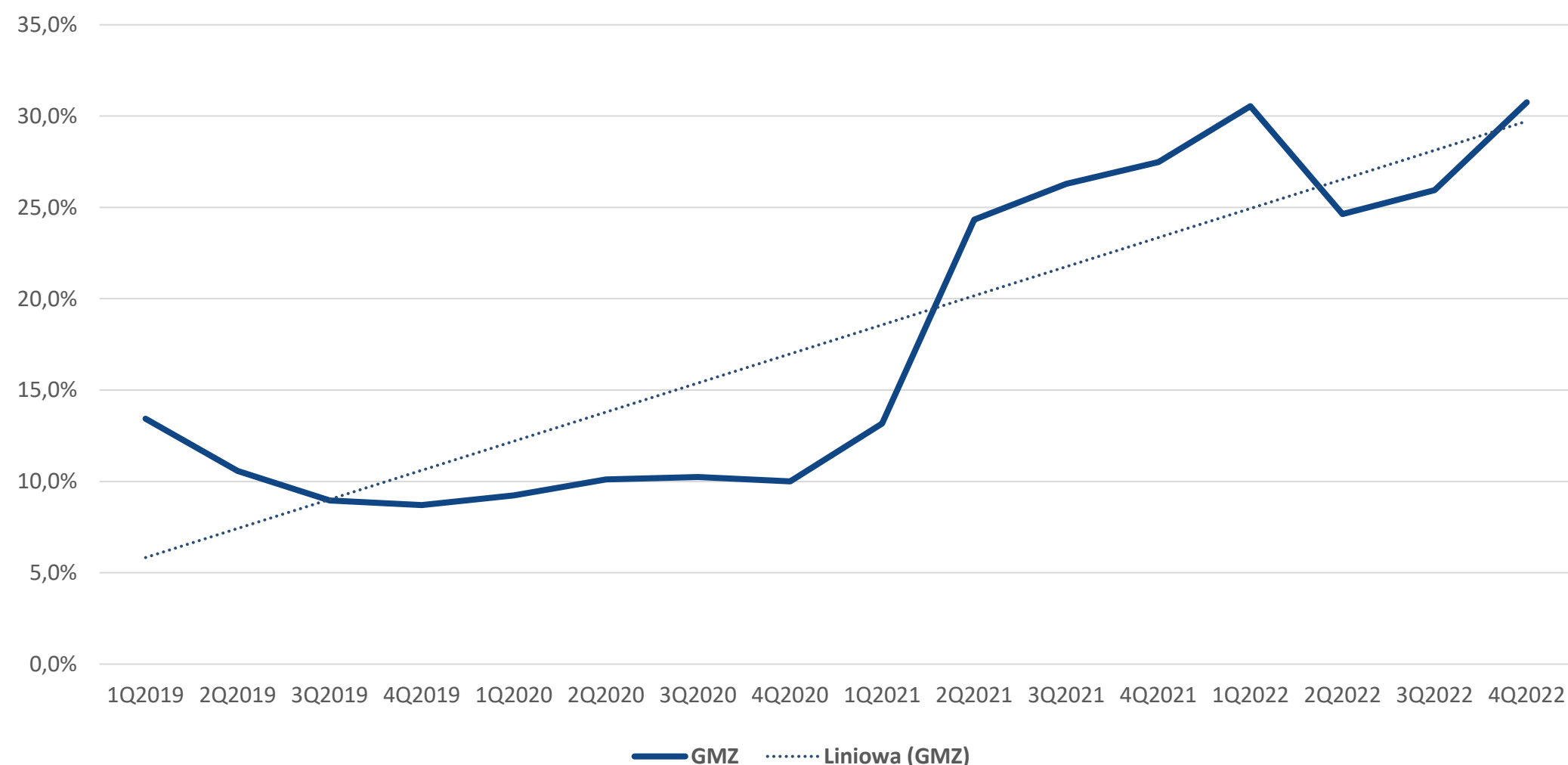
Podsumowanie działań

Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)

- Z sukcesem zbudowaliśmy portfel klientów kluczowych w każdej spółce Grupy, oferując komplementarne usługi począwszy od projektowania po wielobranżową realizację inwestycji i korzystając w dużym stopniu z efektu synergii (w tym *cross selling*).
- Nie rozwinęła się do oczekiwanego poziomu jedynie współpraca z firmą HZI.
- Odstąpiliśmy od rozwoju działalności w dwóch obszarach.

Podsumowanie działań Wzrost skuteczności ofertowania

Skuteczność ofertowania (*hit ratio*) w poszczególnych segmentach Grupy Mostostal Zabrze w latach 2019 - 2022



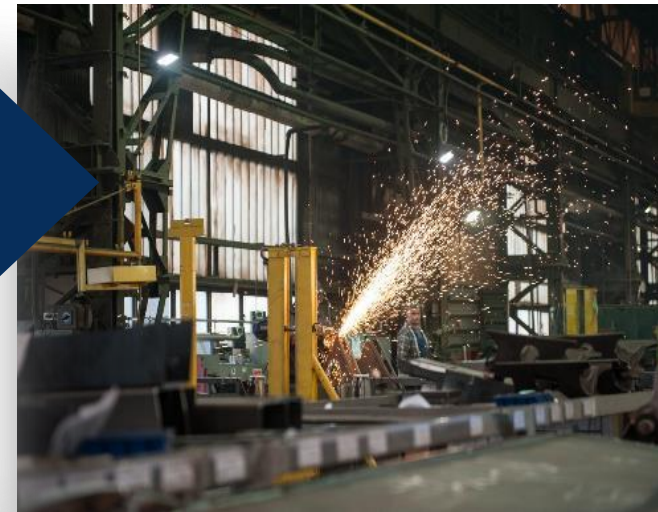
- Odnotowano znaczący wzrost skuteczności ofertowania w poszczególnych segmentach działalności, a łącznie na poziomie Grupy ponad dwukrotny.
- Polepszenie skuteczności ofertowania, obiektywnie mierzonej współczynnikiem *hit ratio* dodatkowo dowodzi poprawności przyjętej strategii - ofertujemy w segmentach, w których posiadamy realną przewagę konkurencyjną.
- Powyższe dane potwierdzają trafność zdefiniowanych kluczowych rynków, segmentów i klientów.
- Dlatego większość z nich pozostanie w *Strategii na lata 2023-2026*.

Podsumowanie działań

Segment prefabrykacji konstrukcji maszynowych

Maszynowe konstrukcje stalowe:

- podwozia i nadwozia dźwigów samojezdnych
- podzespoły i podpory do wysięgników dźwigowych
- wózki kolejowe



- W segmencie prefabrykacji konstrukcji maszynowych wzmocniono długoletnią współpracę z zagranicznymi firmami.
- To klienci działający globalnie, eksportujący swoje produkty na cały świat, to współpraca z nimi jest silnym przykładem omówionego wyżej eksportu pośredniego.



Naszym priorytetem pozostaje:

- Utrzymywanie długoterminowych relacji z klientami i preferowanie poszerzania oferty w celu zaspokojenia nowych potrzeb dotychczasowych klientów (podążanie za klientem), w odróżnieniu od poszukiwania nowych klientów.
- Rozwijanie biznesu na bazie istniejących relacji z dobrze poznanymi klientami.
- W *Strategii na lata 2023-2026*, podobnie jak w dotychczasowej, z niechęcią odnosimy się do dużych kontraktów. Nie wykluczamy podpisywania takich kontraktów, ale uważamy, że generują duże jednostkowe ryzyko. Jeśli podejmujemy się realizacji większych kontraktów, robimy to po szczegółowej analizie oraz indywidualnym podejściu i zabezpieczeniu ryzyka.

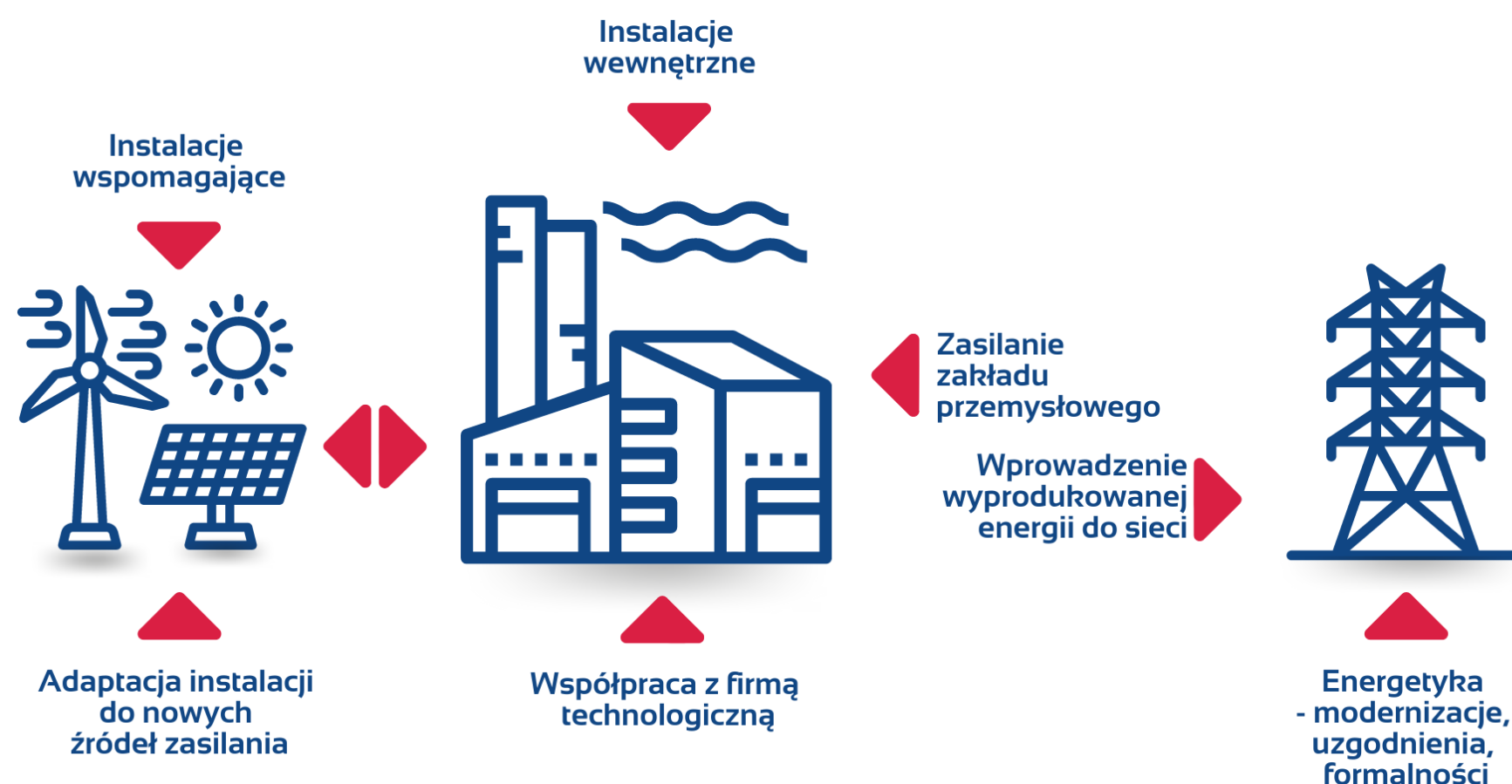


Zamierzamy rozwijać nowe rynki, segmenty oraz klientów, którzy pojawili się „na radarze” w ostatnich trzech latach, w tym:

- Rynek *data centers*,
- Elektromobilność i budowa zakładów produkujących baterie do samochodów elektrycznych,
- W kolejnych latach fabryki recyklingu akumulatorów i baterii do samochodów elektrycznych, które będą rozwijane przez producentów baterii,
- Projekty wodorowe realizowane dla partnerów technologicznych, w zakresie wodoru „szarego” niemniej jednak także jako budowa kompetencji do potencjalnych przyszłych projektów związanych z wodorem „zielonym”,
- Udział w budowie spalarni śmieci i instalacji RDF (*refuse-derived fuel*, paliwo z odpadów),
- Dodatkowo za rozwojowe uznano w MZ GPBP segment małej retencji oraz inwestycji dla obronności, a w MZE – aparatury kontrolno-pomiarowej i automatyki (AKPiA). W ramach tego ostatniego widzimy także konieczność rozwoju kompetencji systemu zdalnego nadzoru nad infrastrukturą techniczną.

Wnioski i zmiany do strategii

Przygotowanie do scenariuszy zmian na rynku wytwarzania i magazynowania energii



Ponieważ nie można przewidzieć, czy obecny kryzys energetyczny spowoduje przyspieszenie przechodzenia do źródeł odnawialnych (OZE), czy wręcz przeciwnie – zwiększenie inwestycji w wydobywanie węgla i ropy naftowej, to będziemy się przygotowywać na obydwa scenariusze:

- Przyspieszenie przechodzenia do źródeł odnawialnych, w tym dekarbonizacja i wodór – przygotowanie Mostostal Zabrze: rozwój kompetencji w zakresie realizacji projektów wodorowych, farm PV oraz eksploatacji obiektów OZE,
- Zwiększenie inwestycji w wydobywanie węgla i ropy naftowej – przygotowanie Mostostal Zabrze: utrzymujemy kompetencje w zakresie górnictwa węgla oraz elementów wież wiertniczych, a także wielkich pieców, remontów energetyki konwencjonalnej.



Wnioski i zmiany do strategii Projekty wodorowe



Pod pojęciem „projekty wodorowe” klasyfikujemy trzy grupy projektów:

- Projektowanie, prefabrykację i montaż urządzeń oraz budowa obiektów nie związanych bezpośrednio z wodorem, lecz towarzyszących instalacjom wodorowym,
- Projektowanie detaliczne, prefabrykację i montaż mechaniczny urządzeń związanych z wodorem, ale nie wymagające specyficznych kompetencji w zakresie technologii wodorowych (rurociągi, wymienniki),
- Działalność wymagająca specyficznych kompetencji w zakresie technologii wodorowych, projektowania procesów chemicznych i elektrochemicznych, np. elektrolizy.

Obecnie planujemy zaangażowanie w dwóch pierwszych grupach.

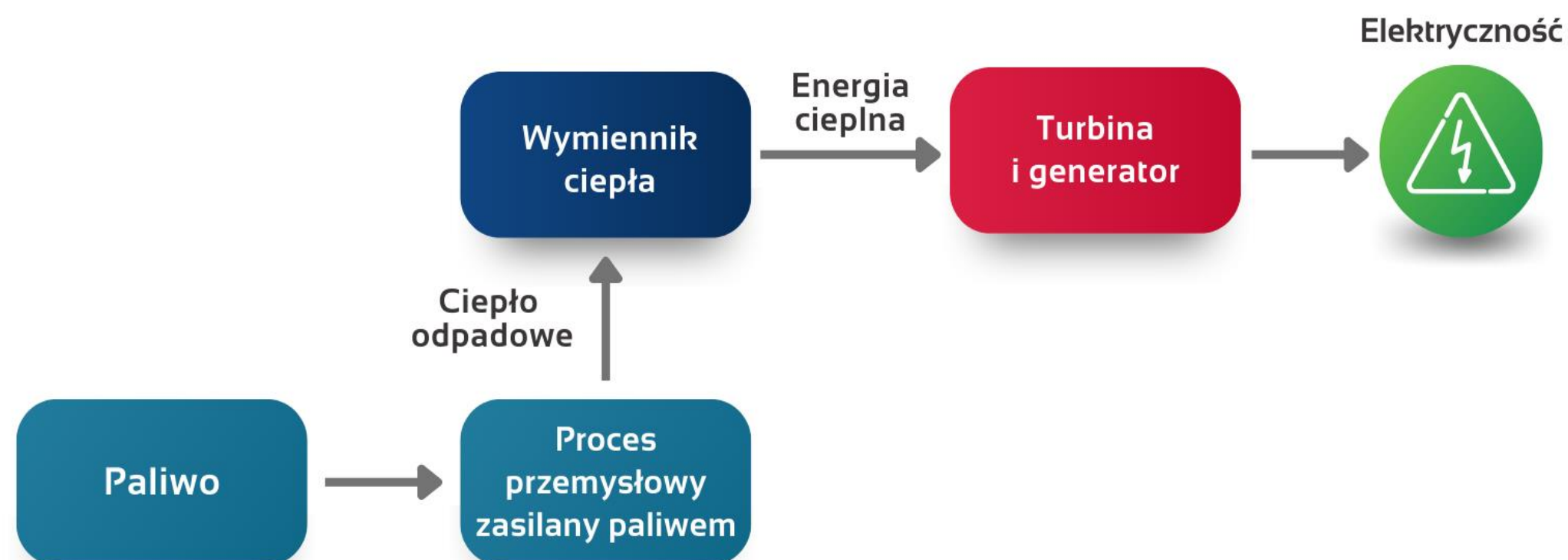
W szczególności będziemy wspierać rozwój kompetencji w MZB w zakresie projektowania wymienników ciepła.

W trzeciej grupie ograniczymy się do obserwowania trendów, zaznajamiania się z nowościami technicznymi i oceny wyłaniających się nisz rynkowych.



Wnioski i zmiany do strategii Wymienniki ciepła

Schemat odzysku ciepła odpadowego i wykorzystania go do produkcji energii elektrycznej



- Wymienniki ciepła są głównym elementem instalacji odzyskiwania ciepła nie tylko w wodorowniach.
- Ocenia się, że ilość ciepła odpadowego wyprodukowanego w Unii Europejskiej wynosi 2 860 TWh rocznie. Jest to energia porównywalna z całkowitym zużyciem energii elektrycznej (2 830 TWh w 2022).
- Upowszechnienie się instalacji odzysku ciepła może więc stać się istotnym elementem redukcji emisji dwutlenku węgla, obok produkcji energii z wiatru (489 TWh w 2022 r.) i fotowoltaiki (203 TWh w 2022 r.).



Wnioski i zmiany do strategii Spalarnie śmieci i instalacje RDF

Od 1999 roku braliśmy udział w budowie ponad **25 spalarni odpadów**:



- ✓ Kłajpeda na Litwie,
- ✓ Kristiansand w Norwegii,
- ✓ Heringen, Ruhleben, Helbra, Salzberg w Niemczech,
- ✓ Jönköping, Borlänge, Uddevalla, Linköping w Szwecji,
- ✓ Riihimäki, Tampere w Finlandii,
- ✓ Aarhus, Fynsværket, Copenhagen w Danii,
- ✓ Oxfordshire, Cardiff, Ridham Dock, Plymouth, Suffolk, Tees Valley, Rookery w Wielkiej Brytanii,
- ✓ Kraków, Polska dla POSCO,
- ✓ Targówek, Polska dla POSCO – w toku

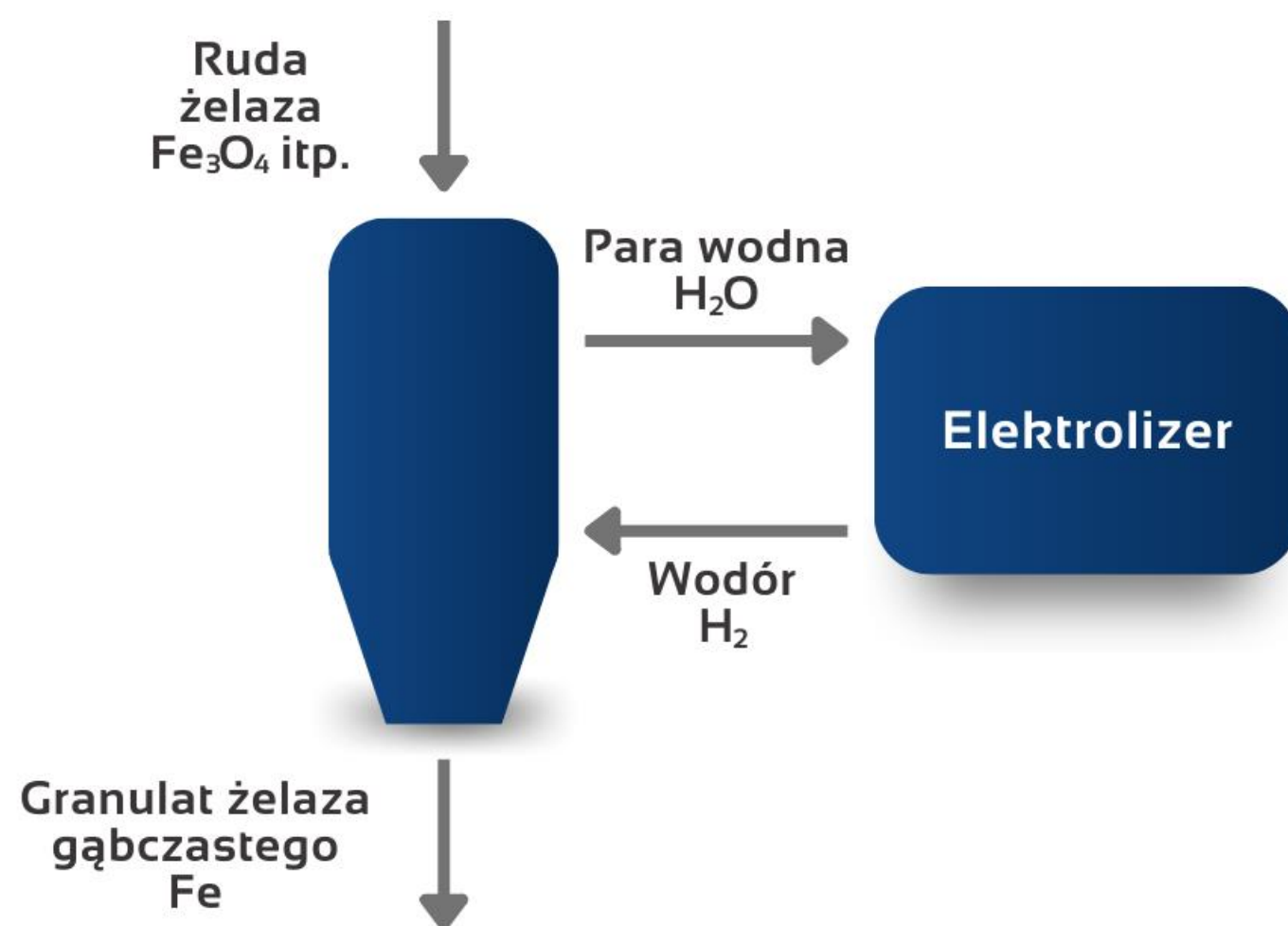


- Podobny podział na trzy grupy projektów i podobne wnioski można sformułować także dla spalarni śmieci i instalacji RDF.
- Także na tym rynku nie planujemy rozwoju specyficznych kompetencji. Niemniej jednak chcemy zdyskontować nasze referencje uzyskane w projektach budowlano-montażowych jako podwykonawca przy wznoszeniu ponad 25 spalarni śmieci głównie w Europie Zachodniej i Skandynawii, w tym dwóch obiektów w Polsce. Porównanie naszego kraju do państw Europy Zachodniej wskazuje na brak spalarni śmieci. W wielu miastach w Polsce planuje się lub przynajmniej rozważa taką inwestycję.



Wnioski i zmiany do strategii Zaangażowanie w hutnictwo

Schemat bezpośredniej redukcji rudy żelaza (direct reduced iron, DRI)



- Hutnictwo obecnie jest niesłusznie klasyfikowane razem z górnictwem jako przykład „starej gospodarki”, która stopniowo będzie zanikać. Nic nie wskazuje na to, aby stal miała przestać być podstawowym materiałem naszej cywilizacji. Także elektryfikacja transportu, łącznie z koniecznością stworzenia rozproszonej infrastruktury ładowania samochodów elektrycznych będzie utrzymywać wysokie zapotrzebowanie na miedź. Również odzyskiwanie metali ze złomowanych baterii jest jakąś formą hutnictwa.
- Dlatego MZB będzie utrzymywać posiadane kompetencje hutnicze oraz aspirować do roli nie tylko projektanta, lecz również doradcy klienta hutniczego w zakresie zarówno remontów jak i modernizacji.
- W zakresie modernizacji wiele przedsiębiorstw hutnictwa stali ogłosiło programy zastępowania węgla w procesie wielkopicowym wodorem. W tym podejściu wodór byłby źródłem energii oraz reagentem w procesie redukcji rudy zamiast tlenku węgla (powstającego w wielkim piecu ze spalania koksu). Oczywiście realizacja takich programów wymaga uruchomienia produkcji wodoru oraz energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych do produkcji wodoru.



Wnioski i zmiany do strategii Zaangażowanie w hutnictwo

Planowane inwestycje w piece wodorowe



- Drugą rewolucją w hutnictwie, potrzebną do produkcji „zielonej stali”, będzie zwiększanie w stalowniach wykorzystania pieców elektrycznych, co spotęguje zapotrzebowanie na produkcję energii ze źródeł odnawialnych.
- Zapotrzebowanie na prace remontowe, budowlano-montażowe oraz instalacyjne związane bezpośrednio z transformacją hut, ale także z produkcją wodoru na potrzeby hutnictwa oraz z produkcją i przesyłem energii elektrycznej na potrzeby hutnictwa może stanowić źródło przychodów dla naszych spółek MZRP, MZ GPBP oraz MZE.





Wnioski i zmiany do strategii

Usługi utrzymania i integracji

Pod pojęciem usług utrzymania i integracji będziemy rozumieć dwie kategorie usług:

- Usługi utrzymania – stałe usługi konserwacji urządzeń, linii produkcyjnych i zakładów w celu zapewnienia ciągłości działania (innymi słowy: w celu minimalizacji ryzyka nieplanowanego postoju),
- Integracja i optymalizacja – stosunkowo niewielkie projekty obejmujące projektowanie, zakupy, montaż urządzeń i uruchomienie w celu polepszenia wydajności wybranego procesu klienta. Istotą jest umiejętność integracji nowego rozwiązania (potencjalnie pochodzącego od kilku dostawców) z procesami klienta.

Źródłem pozyskania brakujących kompetencji jest między innymi ostatnia akwizycja, zakup spółki A-Grotex Sp. z o.o.

W czerwcu 2023 r. zakup spółki A-Grotex oferującej m.in. usługi utrzymania



Usługi utrzymania i integracji

Wnioski i zmiany do strategii MZP- Segmenty rozwojowe



rynek aktualny

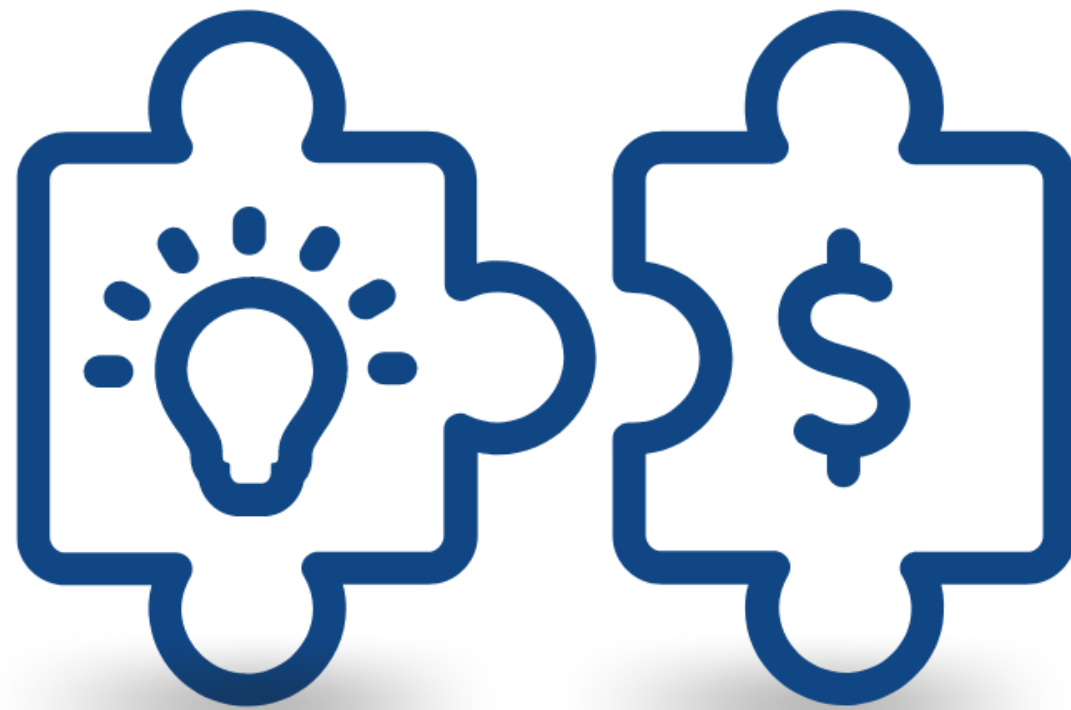
 segment rozwojowy



Wnioski i zmiany do strategii MZKP – spółka produkcyjna

- Nie widzimy potrzeby modyfikacji strategii w stosunku do *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej).
- Ceniemy sobie stałą współpracę z klientami, niemniej jednak dopuszczamy ograniczone poszukiwanie nowych klientów.
- Wspomniany trend przebudowy światowych łańcuchów dostaw, a konkretnie preferowanie poddostawców zlokalizowanych bliżej geograficznie, politycznie i kulturowo (*nearshoring*), a także wzrost względnej atrakcyjności pozacenowej (mniejsze ryzyko dla klientów), powinny polepszyć pozycję negocjacyjną MZKP, co może przełożyć się na wyższe marże. Warunkiem koniecznym będzie jednak rozwiązanie problemu braku pracowników, o czym mowa jest w dalszej części.

Koncepcja „programowych przejęć”



- W okresie realizacji *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej) nie zrealizowaliśmy żadnego przejęcia, ale wszczęliśmy 41 projektów w tym zakresie.
- W ramach polityki rozwoju przez przejęcia, zgadzamy się z koncepcją „programowych przejęć”, zdefiniowanych jako stały proces zakupów nie większych niż 30% wartości rynkowej strony przejmującej każdy, prowadzący do zwiększenia wartości rynkowej o przynajmniej 30% w ciągu 10 lat.
- Fundamentalne naszym zdaniem - zasady przejęć:
 - To proces ciągły, który oprócz prowadzenia do samych transakcji ma wykształcić kompetencje wyszukiwania i oceny potencjalnych podmiotów do przejęcia, prowadzenia negocjacji i późniejszej integracji. Te kompetencje, wewnątrz naszej organizacji, mają stać się jedną z kompetencji strategicznych.
 - Kluczowym priorytetem jest wygenerowanie wartości dla akcjonariuszy.
- Dlatego podchodzimy do tego zagadnienia ostrożnie, ale aktywnie przyglądamy się rynkowi. Nie wykluczamy przejęć na tym rynku, które mogą wygenerować wartość przy pomocy transferu wiedzy w zakresie zarządzania projektami oraz innych synergii.



Motyw 2

Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu

MOSTOSTAL ZABRZE

Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)



- Wdrożyliśmy dla pracowników niebezpośrednio produkcyjnych, procedurę rekrutacji, procedurę przeprowadzania rozmowy rozwojowej oraz procedurę wyznaczania celów. Wprowadziły one m.in. obowiązek corocznej rozmowy rozwojowej.
- Przeprowadziliśmy następujące programy rozwojowe:
 - **Akademia Liderów** – celem programu jest odkrywanie w organizacji osób z potencjałem zarządczym i kierowanie ich rozwojem w celu zapewnienia sukcesji (awanse wewnętrzne);
 - **Od Dobrego do Doskonałego** – rozwój menedżerów projektów oraz innych osób pełniących kluczowe role w realizacji projektów;
 - **Akademia Rozwoju** – szeroko adresowany program do stymulowania rozwoju pracowników w zakresie różnych umiejętności, w tym menedżerskich;
 - **Akademia Sprzedaży** – celem programu jest budowa zespołu kompetentnych handlowców wychodzących na rynek ze zintegrowaną ofertą grupy (*cross-selling*).



Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)



Jesteśmy przekonani, że dobre wyniki finansowe ostatnich lat w dużej mierze wynikają z radykalnie podwyższonych kompetencji menedżerów projektów.

- Program **Od Dobrego Do Doskonałego** i sposób jego prowadzenia jest innowacją wynikającą z oceny, że wynik finansowy MZP zależy najbardziej od kompetencji menedżerów projektów.
- Menedżerowie projektów za wielomilionowe wartości i mogą zarządzać zespołami, których wielkość pozwala mówić o dużym przedsiębiorstwie.
- W ramach programu łączymy przekazywanie wiedzy o najnowocześniejszych rozwiązaniach z zakresu zarządzania projektami z ćwiczeniem w kontekście Grupy Mostostal Zabrze.
- Program ma charakter praktyczny, gdzie wykładowcami są pracownicy lub stali współpracownicy Grupy, którzy w czasie wykładów i ćwiczeń nawiązują do dokumentów naszego systemu zarządzania, do problemów i okoliczności konkretnych projektów Grupy.
- Sesje programu stają się przez to platformą wymiany doświadczeń i formułowania wniosków w zakresie działań korygujących.
- Jako teoretyczny dokument odniesienia wybraliśmy publikację *Project Management Institute Przewodnik PMBOK*.



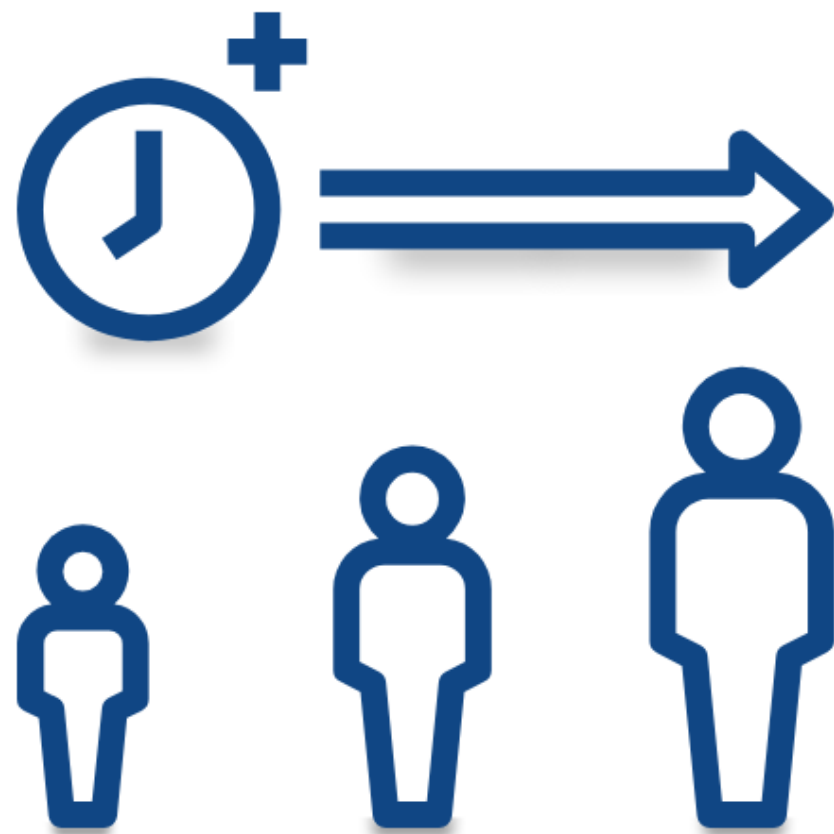
Strategia rozwoju na lata 2020-2022 (poprzednia)



- Współfinansujemy edukację naszych pracowników na studiach wyższych (studia magisterskie, licencjackie i podyplomowe).
- Inwestujemy w szkolenia językowe - uważamy, że jest to inwestycja w rozwój eksportu.
- Przeprowadzono także w MZKP oraz MZRP szkolenia adresowane do średniej i niższej kadry kierowniczej: brygadzistów, mistrzów i kierowników.
- Prowadziliśmy wiele szkoleń technicznych, adresowanych do pracowników bezpośrednio produkcyjnych (np. dokształcanie z rysunku techniczny) oraz szkoleń z zakresu prawa pracy, prawa podatkowego oraz informatyki, adresowanych do specjalistów.
- **Stałe doskonalenie zarządzania kadrami, w zakresie rekrutacji, oceny i rozwoju pracowników pozostaje celem strategicznym, zwłaszcza że problem braku kadr identyfikowany jest jako najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze.**



Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze **Stałe doskonalenie zarządzania kadrami**



Uważamy, że najważniejszym problemem Grupy Mostostal Zabrze jest brak pracowników, zwłaszcza wykwalifikowanych robotników.

Jest on konsekwencją zmian demograficznych polegających na:

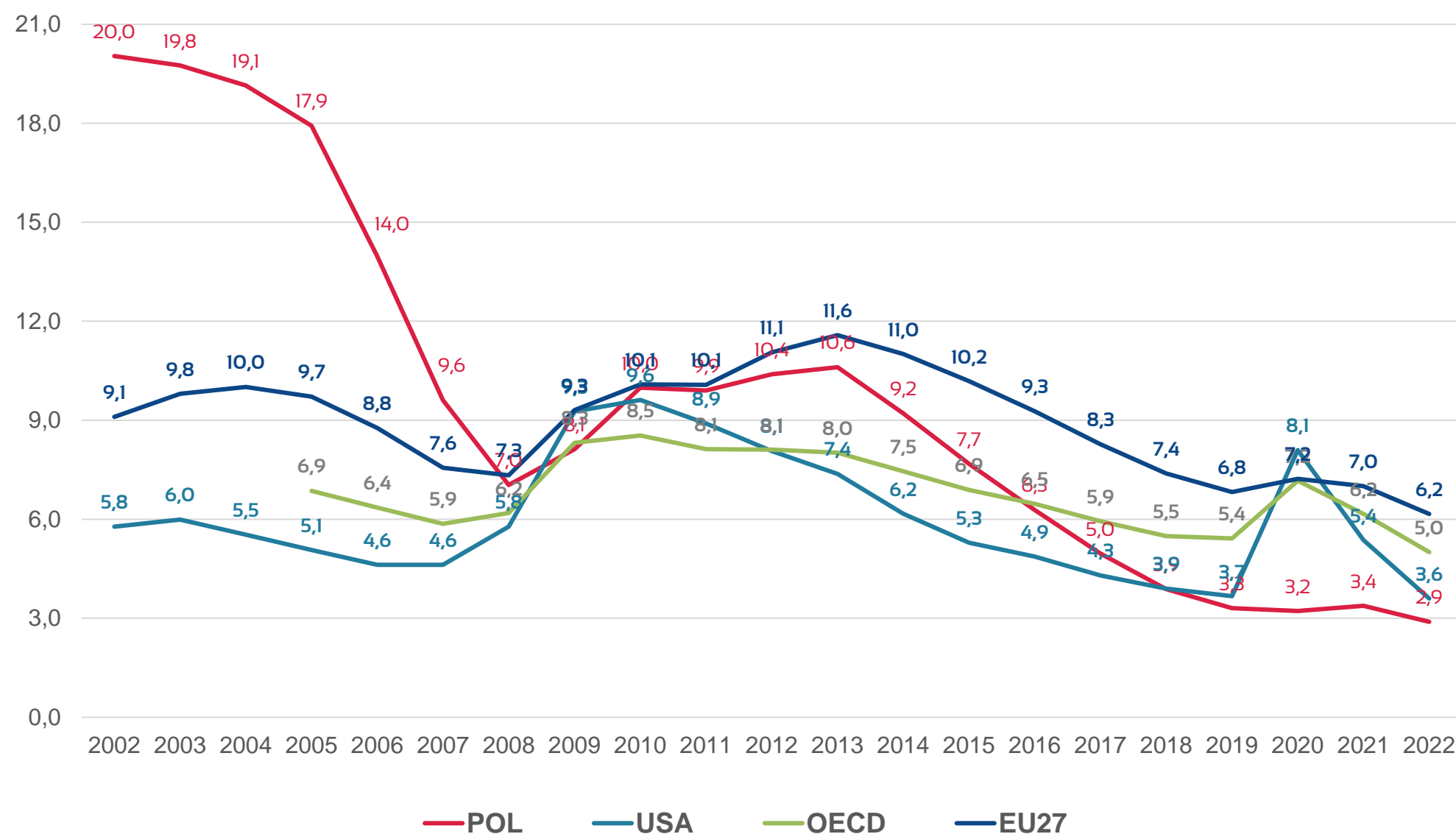
- Spadającej dzietności i starzeniu się społeczeństwa, co prowadzi do zmniejszania się odsetka ludności będącej w wieku produkcyjnym,
- Spadku wśród młodzieży popularności zawodów tzw. starej gospodarki.

Grupa Mostostal Zabrze w 2018 roku rozpoczęła współpracę ze szkołą partnerską, a obecnie współpracuje z trzema gliwickimi szkołami partnerskimi.

Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze

Stałe doskonalenie zarządzania kadrami

Wskaźnik bezrobocia w krajach OECD, UE, USA i w Polsce w latach 2002-2022



- Problem braku pracowników nie dotyczy wyłącznie Grupy Mostostal Zabrze, lecz całej branży, w różnym stopniu całej polskiej gospodarki, a nawet gospodarki wszystkich krajów uprzemysłowionych.
- Potwierdza to również historycznie minimalne bezrobocie notowane w ostatnich latach w krajach OECD, w tym w krajach EU, USA i Polsce.
- To sygnał, że umiejętność poradzenia sobie z tym problemem staje się źródłem przewagi konkurencyjnej.
- Dlatego w Grupie Mostostal Zabrze nie uważamy braku pracowników za poboczny problem do załatwienia przez służby kadrowe przy pomocy intensyfikacji tradycyjnych działań, lecz właśnie za najważniejszy problem Grupy.

Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze **Rozwiązania w zakresie doskonalenia zarządzania kadrami**



Problem braku pracowników chcemy rozwiązywać, prowadząc równoległe działania w czterech obszarach:

- Zwiększenie atrakcyjności pracodawcy,
- Budowanie ekosystemu podwykonawców,
- Sprowadzanie pracowników cudzoziemskich,
- Zastępowanie pracy ludzkiej na budowach i wytwórniach.

Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze Rozwiązania w zakresie doskonalenia zarządzania kadrami



- Najważniejszym elementem zwiększenia atrakcyjności pracodawcy jest atrakcyjność płacowa.
- Analizy przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w GMZ bez zarządów w porównaniu z sektorem przedsiębiorstw wskazują, że w większości spółek Grupy Mostostal Zabrze wynagrodzenia podążają lub wyprzedzają średnią krajową.
- Wynagrodzenia są większe tam, gdzie notuje się większe zyski.
- We wszystkich spółkach MZP funkcjonują – o różnym stopniu upowszechnienia – premie będące udziałem w zysku projektu lub za dodatkowe zwiększenie wydajności. Tego typu rozwiązania, będące realizacją zasady *win-win* uważamy za uczciwe i skuteczne, dlatego będziemy dążyć do ich większego upowszechnienia, co może prowadzić do dalszego zwiększenia wynagrodzenia ogółem.

Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze **Rozwiązania w zakresie doskonalenia zarządzania kadrami**



- W latach 2018-2019 przeprowadzono także badanie ankietowe satysfakcji pracowników.
- Zgłoszone uwagi częściowo zaadresowano, upowszechniając systemy premiowe, prowadząc szkolenia z komunikacji, w tym dla brygadzystów, mistrzów i kierowników, wprowadzając comiesięczne wystąpienie Prezesa do wszystkich pracowników, wprowadzając dla pracowników niebezpośrednio produkcyjnych obowiązek corocznego ustalania celów i rozmowy rozwojowej, a dla pracowników produkcyjnych w MZRP – funkcję kierownika wiodącego.
- Kontynuowanie i poszerzanie zakresu tych działań uważamy za konieczne. W celu ich lepszego szczegółowego zaplanowania chcemy powtórzyć badanie ankietowe.

Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze **Rozwiązania w zakresie doskonalenia zarządzania kadrami**



Działania związane z polepszeniem atrakcyjności pozapłacowej:

- Egzekwowanie naszej wartości „Szacunek dla ludzi”,
- Zwiększanie przejrzystości oceny, możliwość rozwoju i awansu,
- Troska o sprawną organizację w każdym aspekcie naszej działalności i zwalczanie marnotrawstwa,
- Inwestowanie w komunikację, zarówno w samą komunikację, jak i umiejętności komunikacyjne osób na różnych szczeblach organizacji.

Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze Rozwiązania w zakresie doskonalenia zarządzania kadrami



- Program polepszenia wizerunku Grupy Mostostal Zabrze tzw. *empoyer branding*, adresowany do potencjalnych pracowników.
- Wśród planowanych działań jest między innymi wdrożenie opracowanego „Programu ambasadora marki GMZ” w szkołach i na uczelniach.
- Celem podejmowanych działań jest stworzenie wizerunku Grupy, jako atrakcyjnego pracodawcy, poprzez między innymi uczestnictwo w targach pracy, aktywną promocję firmy w serwisach ogłoszeniowych na temat pracy, w szkołach i na uczelniach wyższych oraz dbanie o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenia rekrutacyjne.



Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze Rozwiązania w zakresie doskonalenia zarządzania kadrami



Zamierzamy doskonalić średnią i niższą kadre kierowniczą: brygadzystów, mistrzów i kierowników, która tradycyjnie zajmowała się przekazywaniem i egzekwowaniem decyzji podejmowanych wyżej, stosując proste metody komunikacji.

Ten prosty model może nie pasować do zmieniającej się rzeczywistości placu budowy i wytwórni, ponieważ:

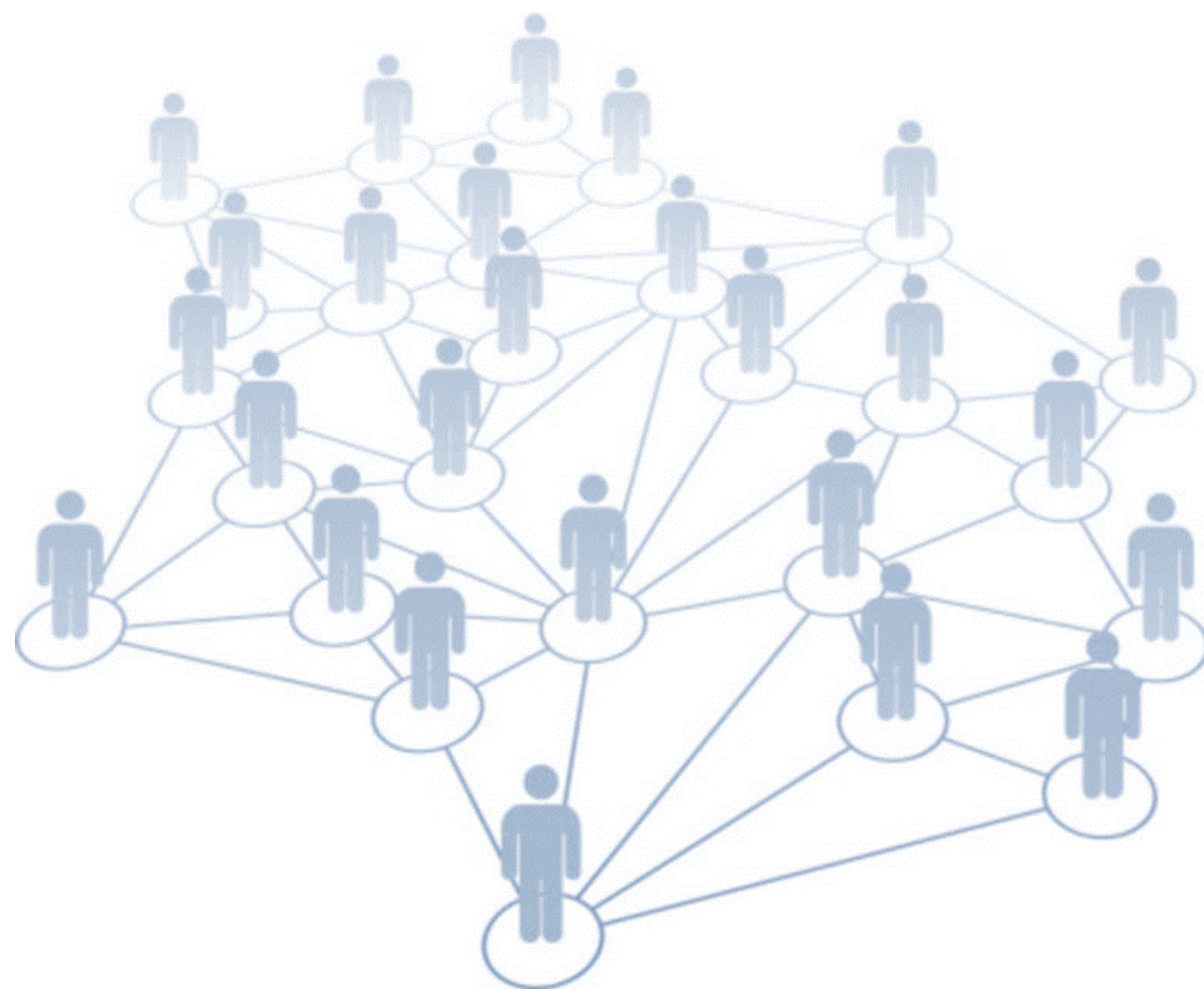
- Organizacja pracy staje się coraz bardziej złożona, co powoduje konieczność zwiększenia autonomii osób na dole hierarchii,
- Oczekuje się mniej zhierarchizowanych, a bardziej partnerskich relacji służbowych, co powoduje wśród dozoru potrzebę umiejętności postępowania z ludźmi, w tym rozwiązywania trudnych sytuacji,
- Wzrasta poziom techniczny stosowanych narzędzi i maszyn, łącznie z pojawieniem się komputerów i tabletów,
- Brak pracowników powoduje konieczność zatrudnienia ludzi bez kierunkowego wykształcenia i doświadczenia.

Z jednej strony będzie to inwestycja, która – jak wszystkie przemysłane inwestycje w rozwój zawodowy – przyniesie wzrost efektywności. Wyższe umiejętności tej kadry oraz promowanie zasady szacunku dla ludzi może zwiększyć naszą atrakcyjność jako pracodawcy.



Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze

Rozwiązania - budowanie ekosystemu podwykonawców



- Zakładamy, że spółki Grupy Mostostal Zabrze będą w dalszym ciągu zatrudniać pracowników bezpośrednio produkcyjnych.
- Nie planujemy stopniowego przejścia do roli wyłącznie generalnego wykonawcy, zlecającego całość lub prawie całość prac budowlanych (MZ GPBP), montażowych (MZRP), projektowania (MZB) lub produkcji (MZKP) na zewnątrz.
- Obecnie, w związku z brakiem pracowników dopuszczamy zwiększenie udziału podwykonawców w realizacji naszych projektów oraz produkcji powtarzalnej. Dążymy jednak do tego, aby współpraca z podwykonawcami za wyjątkiem dostaw materiałów i usług powszechnych (typowych, nie specjalistycznych) miała charakter stałej relacji, co nazywamy tworzeniem ekosystemu podwykonawców.
- Podwykonawcy są oceniani i kwalifikowani na podstawie nie tylko ceny i jakości, ale także dopasowania pod względem:
 - Metod monitoringu postępu prac (np. raportowanie wartości wypracowanej) i kontroli jakości,
 - Komunikacji, w tym formatów przekazywania informacji (np. przez system BIM, *building information modeling*),
 - Wartości i zasad, w tym obustronne nastawienie na współpracę długoterminową i partnerską oraz nastawienie na rozwój, gotowość wdrażania innowacji (np. transfer *know-how* w zakresie zarządzania projektami z Grupy Mostostal Zabrze do podwykonawcy).



Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze

Rozwiązania - sprowadzanie pracowników cudzoziemskich



- Budując na zdobytych doświadczeniach będziemy kontynuować sprowadzanie pracowników z Bangladeszu, wprowadzając następujące modyfikacje:
 - Eliminowanie pośredników lub pośrednictwo lokalnych instytucji edukacyjnych, akredytowanych przez władze,
 - Stopniowe budowanie kadry banglijskiej, czyli umożliwienie rozwoju i awansu pracownikom cudzoziemskim,
 - Inwestowanie w edukację różnic kulturowych kierowaną do pracowników polskich i cudzoziemskich oraz w integrację, połączone ze stałym monitorowaniem motywacji pracowników.
- Konkretnym przejawem ostatniego działania jest zatrudnienie w Biurze Kadr specjalisty narodowości banglijskiej.
- Dotąd sprowadzaliśmy robotników. Podejmiemy próbę zatrudnienia inżynierów.
- Będziemy także testować inne kierunki sprowadzania pracowników.



Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze

Zastępowanie prac budowlanych i montażu pracą w wytwórniach, czy prefabrykacją



W tym obszarze widzimy dwie możliwości:

- Zastępowanie prac budowlanych i montażu pracą w wytwórniach, czy prefabrykacją,
- Automatyzacja na wytwórniach.

Zakładamy, że prefabrykacja i modularyzacja są kierunkiem rozwojowym i będą stanowiły o przewadze konkurencyjnej spółek wykonawczych.

Zamierzamy rozwijać prefabrykację w trzech obszarach:

- Prefabrykaty betonowe,
- Elementy rurociągów – spools,
- Tzw. skidy (skids).

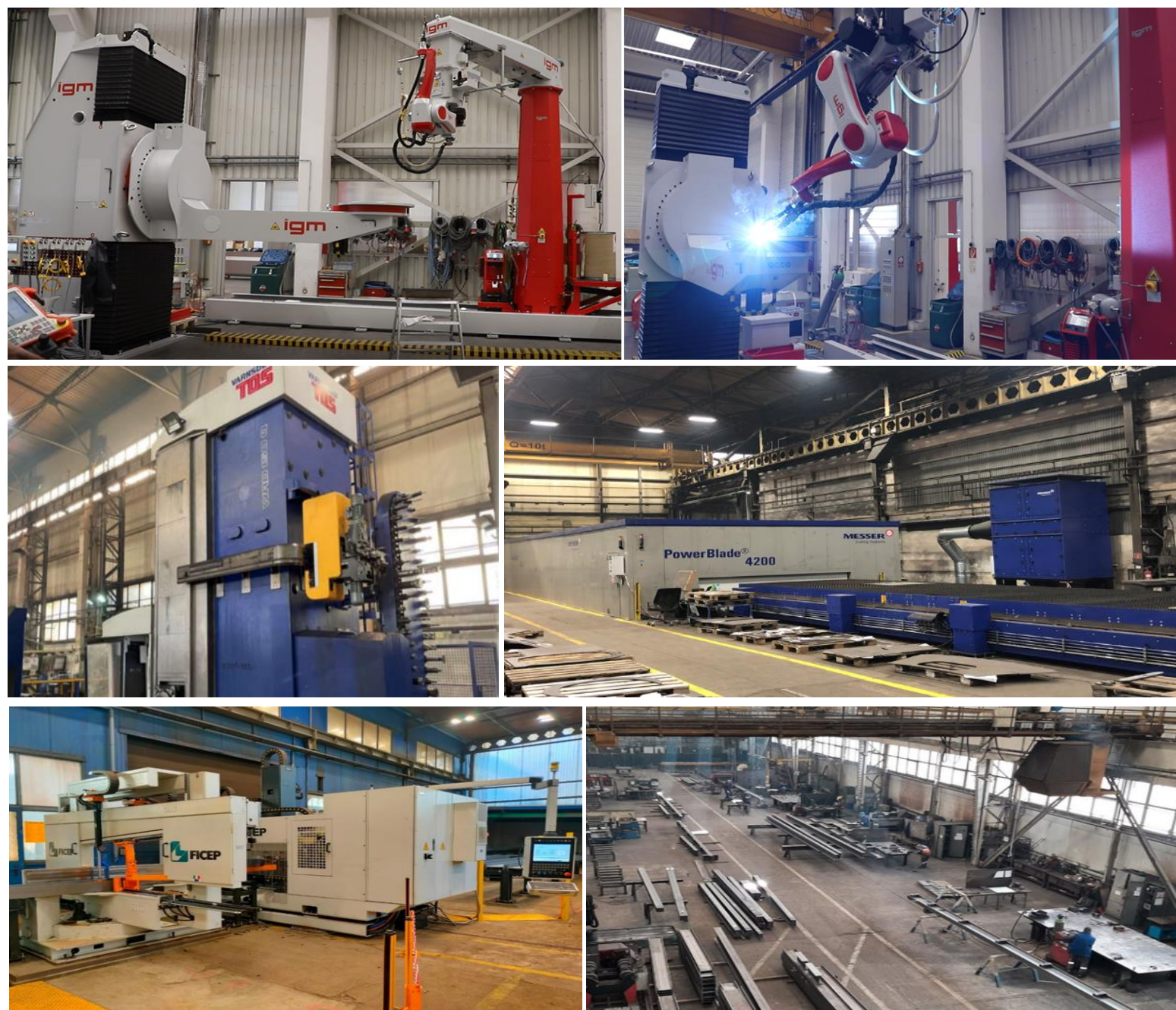
Podjęta decyzja o inwestycji w zakład produkcji prefabrykatów betonowych wynika z ryzyka utraty wartości dodanej na rzecz producentów prefabrykatów. Celem utworzenia zakładu produkcji prefabrykatów betonowych nie jest tylko produkcja i sprzedaż na zewnątrz, ale przede wszystkim wzmocnienie strategicznej pozycji MZ GPBP.

Uruchamiamy projekt z wykorzystaniem posiadanych zasobów: remont starej hali i budowa nowej na naszej obecnej działce.



Najważniejszy problem Grupy Mostostal Zabrze

Automatyzacja na wytwórniach - rozwiązania



- W zakresie prefabrykacji rurociągów (*spools*) będzie ona kontynuowana przez wytwórnię MZRP w Kędzierzynie-Koźlu, dyskontując wcześniejsze zmiany w zakresie planowania, organizacji dostaw oraz inwestycje w narzędzia informatyczne.
- Jeżeli chodzi o prefabrykację „skidów” (*skids*), tzn. prefabrykatów zawierających urządzenia (np. pompy) oraz okablowanie i aparaturę kontrolno-pomiarową, to widzimy rosnące zainteresowanie klientów tego typu działalnością. Postrzegamy tutaj szansę nie tylko dla zakładów produkcyjnych (MZRP, A-Grotex, być może także MZKP), lecz także dla biur projektów (MZB) i spółki elektrycznej (MZE).
- Przejawem automatyzacji jest poczyniony już zakup i uruchomienie wycinarki laserowej z głowicą obrotową wokół trzech osi (3D) w MZKP oraz sterowanej cyfrowo linii tnąco-wiercącej w MZRP.
- Kamieniem milowym będzie uruchomienie w 2023 roku pierwszego robota spawalniczego w MZKP.
- Inwestycje w automatyzację produkcji będą kontynuowane.
- Nie wykluczamy inwestowania w działalność rozwojową w zakresie automatyzacji, przede wszystkim spawania.





Motyw 3

Wzrost efektywności całej organizacji

MOSTOSTAL ZABRZE

Cel: wdrożenie wskaźników wydajności



- W czasie realizacji *Strategii na lata 2023-2026* przeprowadzimy analizy, rozważymy różne możliwości i wdrożymy wskaźniki wydajności dla większości naszej działalności.
- Spółka MZKP już mierzy i monitoruje syntetyczny wskaźnik wydajności. Dysponuje także wskaźnikami dla poszczególnych produktów, maszyn, a nawet operacji technologicznych.
- Kolejnym obszarem, gdzie wskaźniki wydajności powinno się łatwo wprowadzić, są wytwórnie w MZRP. Której produkcja, w odróżnieniu od MZKP nie ma charakteru seryjnego, stąd nie definiuje się czasów technologicznych. Wskaźnikami wydajności może być wydajność spawania rur w całostykach (ew. w tzw. całostykach ekwiwalentnych) na godzinę i wydajność produkcji konstrukcji w kg na godzinę, w podziale wg rodzajów materiałów, technologii i konstrukcji.
- W przypadku budów z jednej strony zagadnienie wydaje się być największym wyzwaniem (z powodu największej różnorodności czynności i warunków), z drugiej jednak oczywiście prowadzone są zarówno w MZRP, MZ GPBP jak i MZE bazy danych wskaźników kosztowych (*benchmarks*), aktualizowane po realizacjach kolejnych projektów, do stosowania w przyszłych ofertach. Zadanie polegać będzie na opracowaniu metody wyciągania syntetycznego wniosku o trendzie wydajności na podstawie dużej liczby dostępnych danych liczbowych.



Cel: wdrożenie wskaźników wydajności

- W MZB pojawiła się koncepcja wdrożenia pomiaru wartości dodanej na projektanta, mimo że wskaźnik ten mierzy oprócz skuteczności projektowania także skuteczność sprzedaży.
- W czasie obowiązywania *Strategii rozwoju na lata 2020 – 2022* (poprzedniej) wdrożono monitorowanie wartości wypracowanej (*earned value, EV*), a w MZRP – nowatorską metodę kluczowych czynników kosztotwórczych (KCK). Metody te, mimo że nie można ich uznać za wskaźniki wydajności, to z pewnością przyczyniają się do zwiększania efektywności, w szczególności monitorowanie KCK jest metodą oceny skuteczności zarządzania projektem. Dlatego metody te będą kontynuowane, poddawane przeglądom i modyfikowane w razie potrzeb.
- W obszarze planowania na budowie, będziemy wdrażać pomiar i monitorowanie wskaźnika „udział zrealizowanych zobowiązań” (stosunek liczby zaplanowanych i zrealizowanych zadań do liczby zaplanowanych zadań).

Zarządzanie ryzykiem wynikającym z umów



Ze względu na dominujący w ostatnich latach model transakcyjny w relacjach z Klientami, wzrosło znaczenie zapisów umownych, które – jeśli nie zachowa się odpowiedniej staranności zarówno na etapie negocjacji, jak i realizacji – mogą powodować istotne ryzyka:

- Nieprecyzyjne opisanie zakresu, w tym nieoczywista odpowiedzialność wykonawcy (np. za opóźnienia zamawiającego) oraz niedostatecznie określona odpowiedzialność zamawiającego,
- Brak opisanie procedur obsługi sytuacji wyjątkowych (roboty dodatkowe, zmiana zakresu), co może prowadzić do znacznych kosztów w przypadku zastosowania ogólnych zasad kodeksowych,
- Niewspółmierne kary umowne i nieograniczona odpowiedzialność,
- Zapisy prowadzące do niekorzystnych przepływów pieniężnych,
- Ryzyka wynikające z nieznaności prawa miejscowego.

Zarządzanie ryzykiem wynikającym z umów



- W czasie realizacji *Strategii rozwoju na lata 2020 – 2022* (poprzedniej) dokonano przeglądu procedury ofertowej, między innymi w celu doskonalenia analizy ryzyk prawnych w procesie przygotowania oferty.
- Przyjęto także jednolitą politykę zarządzania roszczeniami (*claim management*).
- Podnoszenie kompetencji poprzez kompleksowe szkolenia w zakresie zarządzania roszczeniami.
- Działania te będą kontynuowane, w tym m.in.:
 - Przeprowadzimy przegląd jednolitej polityki zarządzania roszczeniami (*claim management*),
 - Rozbudujemy wewnętrzne centrum kompetencji w tym zakresie (obecnie rozproszone pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi),
 - Na nowo ułożymy relacje pomiędzy centralnym biurem prawnym a komórkami organizacyjnymi zajmującymi się przygotowaniem i negocjacją umów z klientami.

System do automatycznego wykrywania błędów wymiarowych



- W ciągu ostatnich lat inwestycje w środki trwałe utrzymywały się na podobnym poziomie.
- Nie definiujemy dodatkowych inwestycji do realizacji, w ramach Strategii na lata 2023-2026, poza już wspomnianymi.
- Oczekujemy zgłaszania propozycji zmian i usprawnień. Wnioski inwestycyjne będziemy rozpatrywać szybko, kierując się przede wszystkim kryterium opłacalności inwestycji i starannością wniosku.
- Wskazujemy dwa obszary preferowanych inwestycji w środki trwałe oraz jednego obszaru do obserwacji.
 - Po pierwsze, będziemy promować inwestycje w jakość, w ograniczenie liczby reklamacji i niezgodności wykrywanych wewnątrz. Przykładem innowacji, która została już wdrożona w MZKP i jest godna naśladowania, jest sprzęt i oprogramowanie do automatycznego wykrywania błędów wymiarowych, przez porównanie projektu z rzeczywistym produktem i wizualizację wykrytych różnic.
 - Po drugie, musimy rozwijać automatyzację i robotyzację spawania, gdyż brak wykwalifikowanych spawaczy jest wyjątkowo bolesny. W tym zakresie nie wykluczamy ograniczonej wartościowo działalności rozwojowej, a nawet badawczo-rozwojowej.
 - Obszarem do obserwacji będą inwestycje w produkcję energii elektrycznej z fotowoltaiki oraz poprawa efektywności energetycznej budynków, zwłaszcza hal produkcyjnych.





- Już w czasie realizacji *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej) zaczęliśmy odchodzić od postrzegania informatyki jako pomocniczej funkcji wsparcia, a coraz bardziej traktować ją jako istotne narzędzie tworzenia naszej przewagi konkurencyjnej. Świadczy o tym fakt, że oprogramowanie obecne jest w Grupie Mostostal Zabrze nie tylko w postaci aplikacji biurowych i systemu ERP, ale coraz mocniej wchodzi na budowy.
- Harmonogramujemy przy pomocy specjalistycznych narzędzi.
- Wdrażamy raportowanie procesów montażu bezpośrednio z obiektu.
- Upowszechniamy podejście BIM (*building information modeling*, modelowanie informacji budynku) i traktujemy je jako nie tylko narzędzie projektowania, lecz także komunikacji z zespołem wykonawczym i klientem.
- W ramach wdrożonego w 2022 systemu ERP wersji 10 IFS, pozostaje pełne uruchomienie funkcjonalności planowania produkcji w MZKP oraz na potrzeby nowego zakładu prefabrykacji betonowej w MZ GPBP.





- W 2021 powołano Zespół Rozwoju Aplikacji i Narzędzi, którego zadaniem jest wdrażanie aplikacji oraz narzędzi informatycznych służących automatyzacji oraz usprawnieniu prac biurowych. Wdrożono już kilka robotów biurowych w obszarze kadrowym i księgowym. Trwa wdrożenie narzędzia informatycznego służącego ewidencji czasu pracy na budowach.
- Zespół zdobywa także wiedzę w zakresie telemetrii z wykorzystaniem protokołu MQTT, budując stanowisko testowo-szkoleniowe. W drugim etapie będziemy w ten sposób zbierać i analizować dane dotyczące zużycia energii we własnych lokalizacjach, a w trzecim – wspierać usługi nadzoru. To działanie będzie elementem projektu KIK poświęconego rozwojowi kompetencji AKPiA.
- Najbardziej z informatyzowaną spółką jest MZB, którego pracownicy korzystają z programów do projektowania, w tym modelowania przestrzennego oraz prowadzenia różnych analiz inżynierskich. Spółka będzie testować i potencjalnie wdrażać kolejne narzędzia służące zwiększeniu efektywności projektowania. Planujemy także większe wykorzystanie narzędzi spoza marki Autodesk.
- W czasie realizacji *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej) podjęliśmy dwie próby wykorzystania sztucznej inteligencji (*AI, artificial intelligence*): w jednym przypadku do automatycznego wykrywania naruszeń zasad BHP, a w drugim – do analizy parametrów spawania.
- Będziemy śledzić rozwój techniki w zakresie AI i podejmować kolejne testy, jeżeli dostrzeżemy potencjalnie przydatny obszar zastosowania.





- Wyodrębniamy ten obszar, z powodu zarówno dużego prawdopodobieństwa ataku, jak i potencjalnie bardzo dużej wartości strat, które mogłyby spowodować. Obecnie szantaż i kradzieże z wykorzystaniem Internetu stały się regularną częścią przestępczego biznesu i każda firma, zwłaszcza duża jest potencjalnym celem ataku.
- Dotąd wdrożyliśmy wiele sprzętowych, softwarowych i organizacyjnych zabezpieczeń, których ze względu na dobro ochrony stanowią tajemnicę Grupy. Można jednak podać przykład systemu centralnego backupu i własnego centrum certyfikacji. Jesteśmy świadomi, że najsłabszym ogniwem jest człowiek, o czym świadczy dużo doniesień medialnych o atakach phishingowych. Wiele wysiłku poświęciliśmy i będziemy poświęcać na budowanie świadomości zagrożeń, w tym przy pomocy pozorowanych ataków.
- Będziemy kontynuować inwestycje w sprzęt i oprogramowanie, kierując się wykonaną oceną ryzyka.
- Przeglądowi poddane zostaną: polityka bezpieczeństwa teleinformatycznego oraz polityka bezpieczeństwa danych osobowych, a gruntownej przebudowie – jednolita polityka IT.
- Będziemy kontynuować współpracę z zewnętrznymi konsultantami ds. bezpieczeństwa informatycznego.
- Nie wykluczamy wdrożenia w jednej ze spółek normy ISO 27001.



Pozostałe zwiększenie efektywności procesów operacyjnych



- W czasie realizacji *Strategii rozwoju na lata 2020 – 2022* (poprzedniej) przeprowadzono kilka warsztatów poświęconych planowaniu prac na budowach.
- Zleciliśmy przetłumaczenie i wydanie podręcznika *Metody lean* w projektach budowlano-montażowych.
- Ponadto będziemy analizować stosowalność innych, niestandardowych metod zarządzania projektami budowlano-montażowymi.
- Sztandarowym programem zwiększenia efektywności pracowników niebezpośrednio produkcyjnych był program **5 Filarów Efektywności**, dotyczący odpowiedzialności, organizacji pracy, sprawnej komunikacji, rozwiązywania problemów i nastawieniu na rozwój.
- Stymulacja współpracowników do dalszego rozwoju będzie kontynuowana.





Wzmocnienie pozycji finansowej

MOSTOSTAL ZABRZE

Wzmocnienie pozycji finansowej



Dążenie do silnej pozycji finansowej jest istotnym elementem strategii Mostostalu Zabrze z kilku powodów.

1. Pierwszy powód jest oczywisty – każda spółka jest nastawiona na realizację zysków, które powinny albo być przekazywane akcjonariuszom w postaci dywidendy lub wykupu akcji własnych w celu ich umorzenia, albo przeznaczane na inwestycje. Może oczywiście nastąpić kombinacja obu mechanizmów – część zysków jest przeznaczana dla akcjonariuszy, a część na inwestycje.

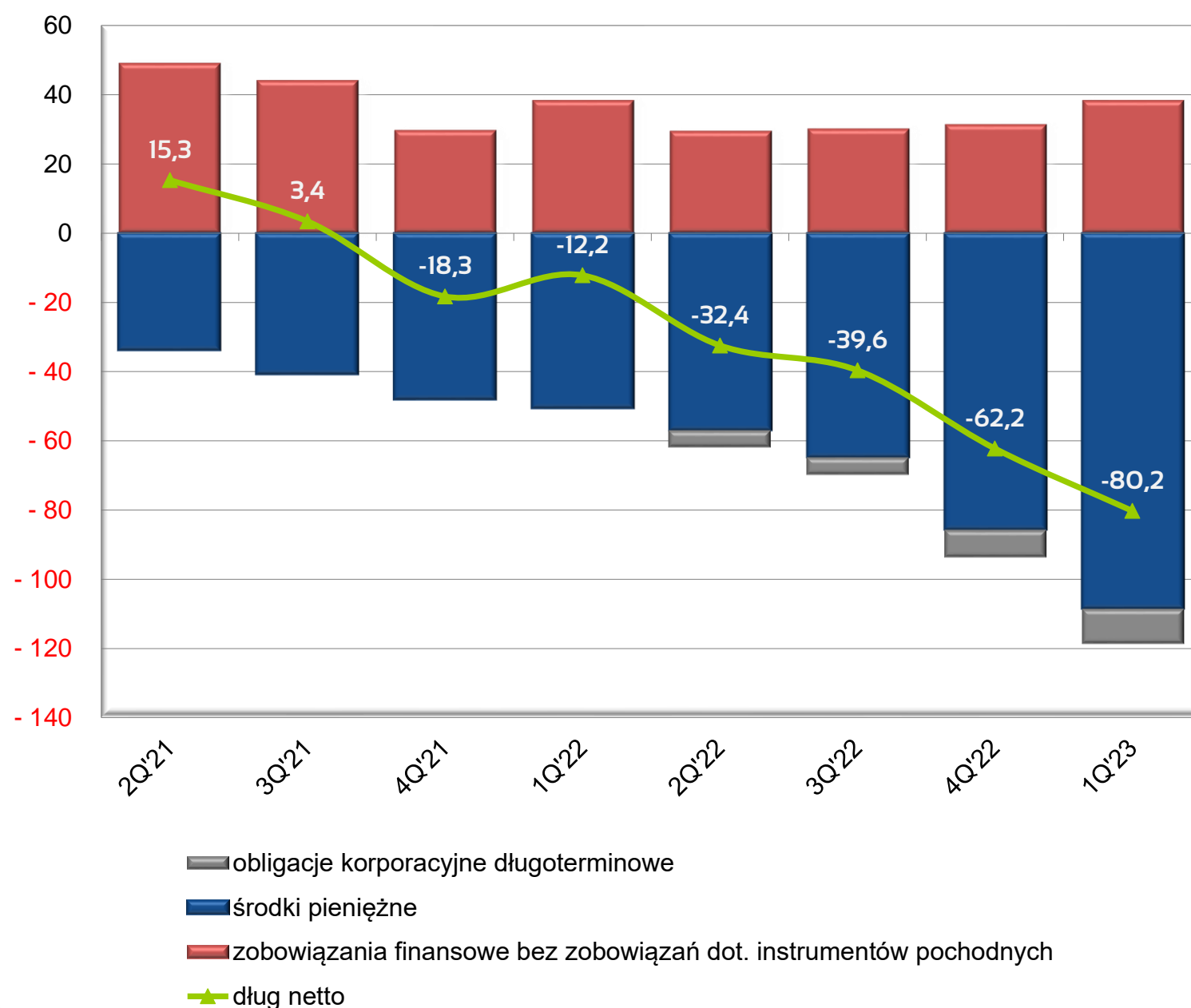
Inwestycje w Grupie Mostostal Zabrze nie miały dotąd charakteru rozwojowego w takim sensie, że miały prowadzić do rozwoju działalności, której Grupa Mostostal Zabrze nie prowadziła do tej pory. Inwestycje nakierowane były w przeważającej większości na zwiększenie lub utrzymanie dotychczasowej wydajności, a szczególnie w celu podążania za postępem technicznym i reagowania na trendy społeczne (w tym brak wykwalifikowanych robotników).

Przykładem tych ostatnich inwestycji jest zakup wycinarki laserowej z głowicą obrotową wokół trzech osi (3D) oraz robota spawalniczego. Nie posiadaliśmy tak zaawansowanych urządzeń, niemniej jednak nie klasyfikujemy tej inwestycji jako rozwojowej, lecz uważamy, że w obecnych czasach musimy zastępować pracę ludzką mechanizacją i robotyzacją.

Przykładem inwestycji rozwojowej będzie natomiast stworzenie zakładu prefabrykacji betonowej.



Zadłużenie Grupy Mostostal Zabrze
(w mln PLN)

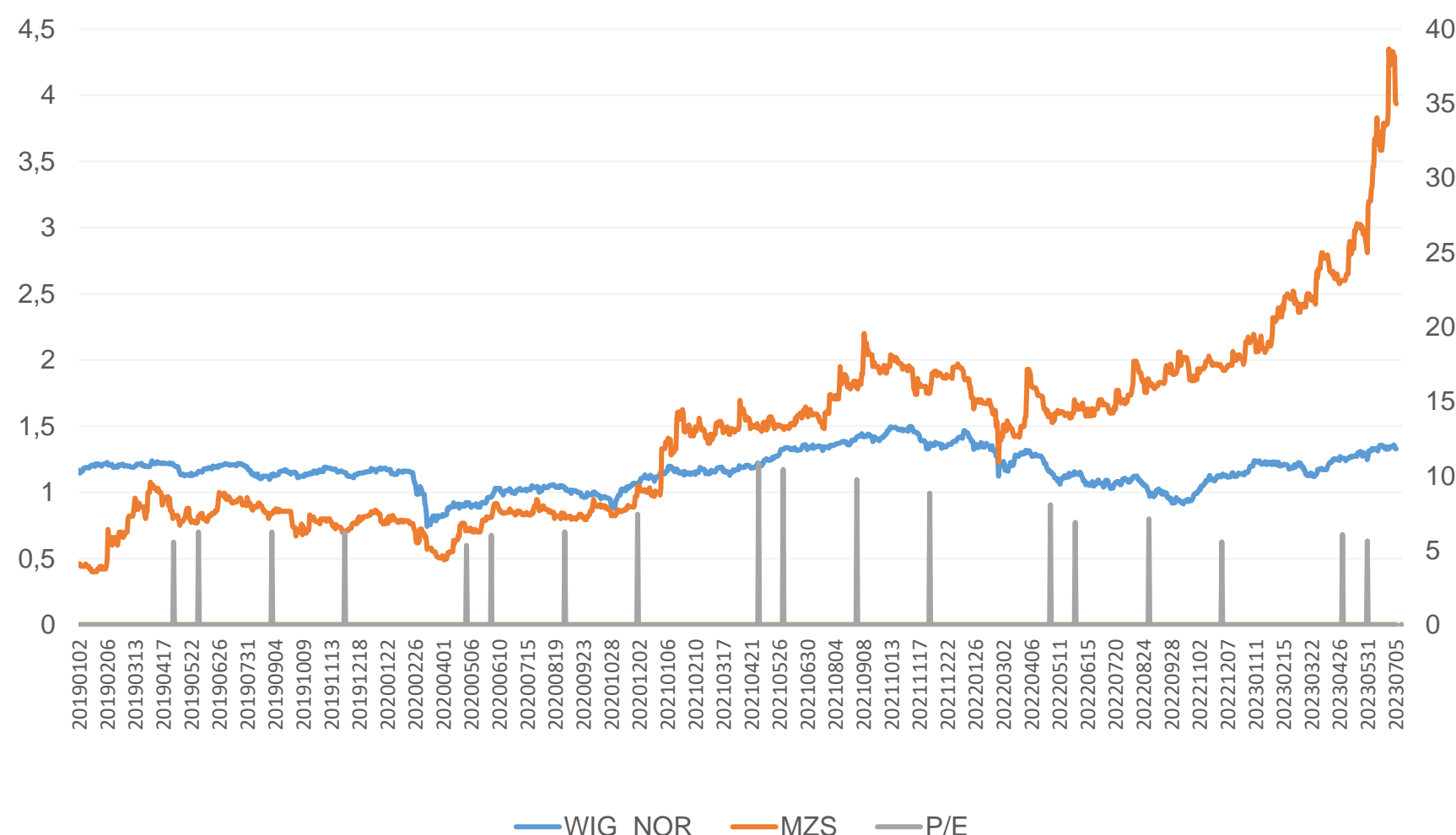


2. Drugi powód jest mniej oczywisty i specyficzny dla branży, w której działa większość spółek Grupy Mostostal Zabrze – **pozytywne przepływy pieniężne (cash flow)** na kontraktach budowlanych redukują ryzyko finansowe. Z tego powodu dążymy do podpisywania kontraktów o pozytywnych przepływach pieniężnych, co pozytywnie wpływa na cash flow całej Grupy Mostostal Zabrze.
- W okresie obowiązywania *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej) wyniki finansowe wzrosły ponad założenia przyjęte w strategii.
 - Przepływy pieniężne polepszyły się jeszcze wyraźniej, co spowodowało znaczące umocnienie sytuacji finansowej Grupy Mostostal Zabrze. Zadłużenie netto w 2021 roku spadło poniżej zera i dzięki dobremu zarządzaniu kapitałem obrotowym utrzymuje się na coraz niższych poziomach.
 - Zarząd zamierza rekomendować w kolejnych latach przeznaczenie części zysku na dywidendę lub wykup akcji własnych w celu umorzenia, jeżeli wycena Mostostalu Zabrze utrzyma się na obecnym niskim poziomie.
 - W roku 2023 Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy zaakceptowało wniosek Zarządu dotyczący wykupu akcji własnych w celu umorzenia i przeznaczyło na ten cel ok. 4,0 mln zł.



Wzmocnienie pozycji finansowej

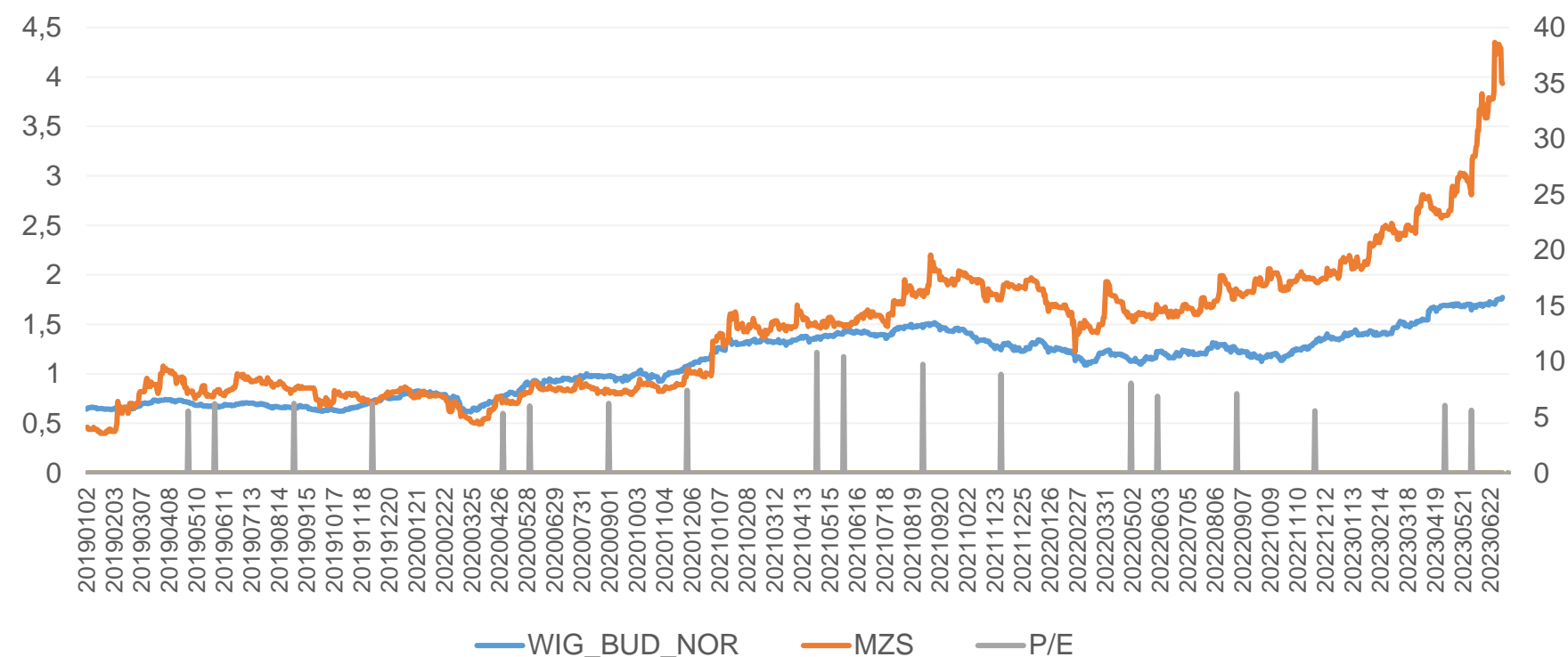
Mostostal Zabrze vs WIG *



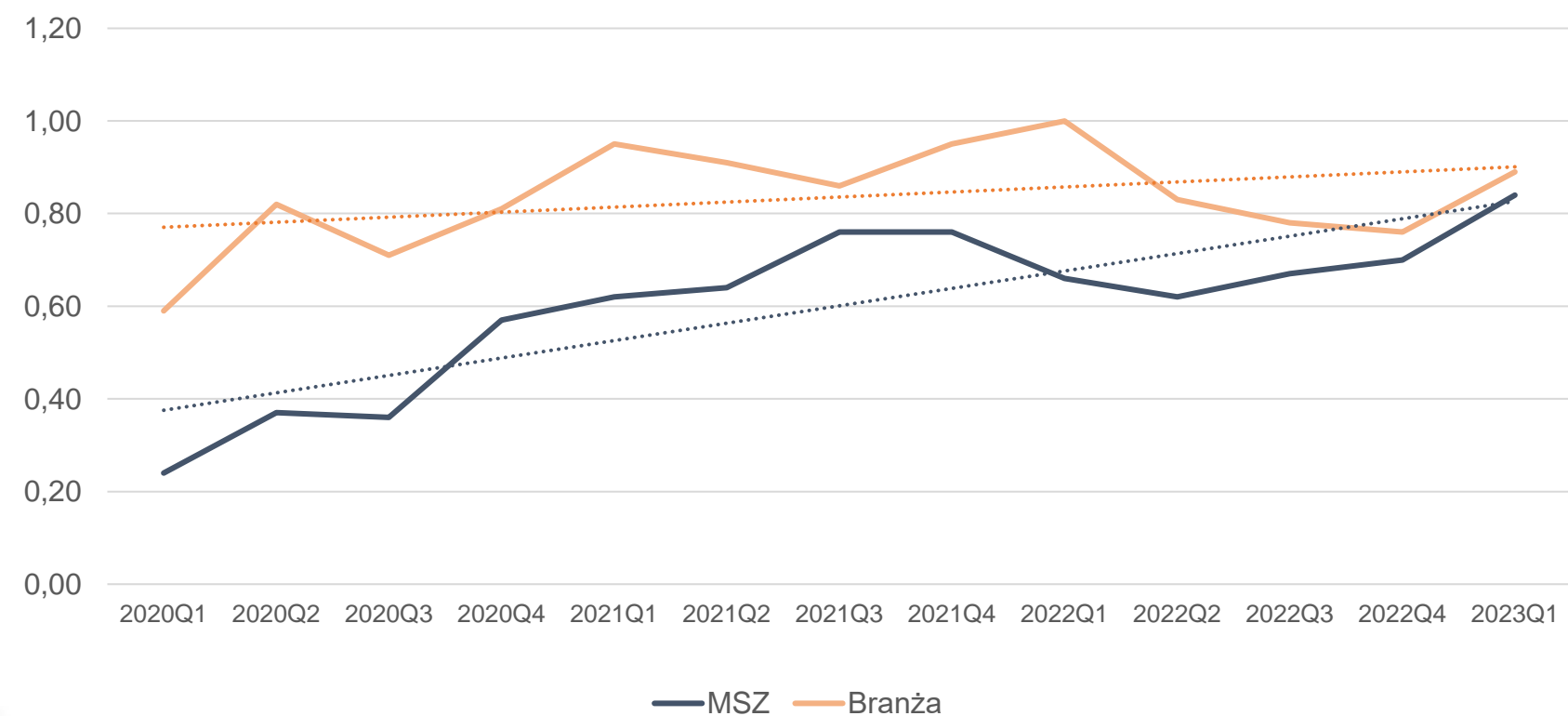
- W okresie *Strategii rozwoju na lata 2020-2022* (poprzedniej) kurs, licząc od początku 2019, roku wzrósł o 416% w porównaniu do ogólnego rynku, reprezentowanego indeksem WIG, który wzrósł w tym czasie o 3,9%. Tak spektakularny wzrost kursu Mostostalu Zabrze wynikał z niskiej bazy związanej z problemami lat 2016-2017. W 2019 roku Mostostal Zabrze przeprowadził proces scalenia (połączenia) akcji w stosunku 2:1. W konsekwencji tego procesu wartość nominalna akcji spółki została podwyższona z kwoty 1 zł do kwoty 2 zł, liczba akcji zmniejszyła się z 149.130.538 szt. do 74.565.269 szt., niezmienną została tym samym wartość kapitału zakładowego.
- Powyższe działanie związane było z realizacją programu naprawczego przyjętego przez spółkę, w związku z zakwalifikowaniem jej akcji przez Giełdę Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie S.A. do segmentu Lista Alertów. Przeprowadzenie procesu scalenia akcji pozwoliło spółce opuścić Listę Alertów i wrócić do notowań ciągłych. 23 września 2019 r. był dniem scalenia akcji w KDPW. Przed scaleniem kurs akcji wynosił 0,4285 zł, natomiast po scaleniu – 0,8370 zł.
- Decyzją GPW po sesji 17 marca 2023 roku notowania akcji MOSTOSTAL ZABRZE S.A. trafiły do indeksu sWIG80.

* Zaprezentowane wykresy kursu przygotowano w oparciu o dane skorygowane w taki sposób, jakby nie przeprowadzono procesu scalenia.

Mostostal Zabrze vs WIG-Budownictwo



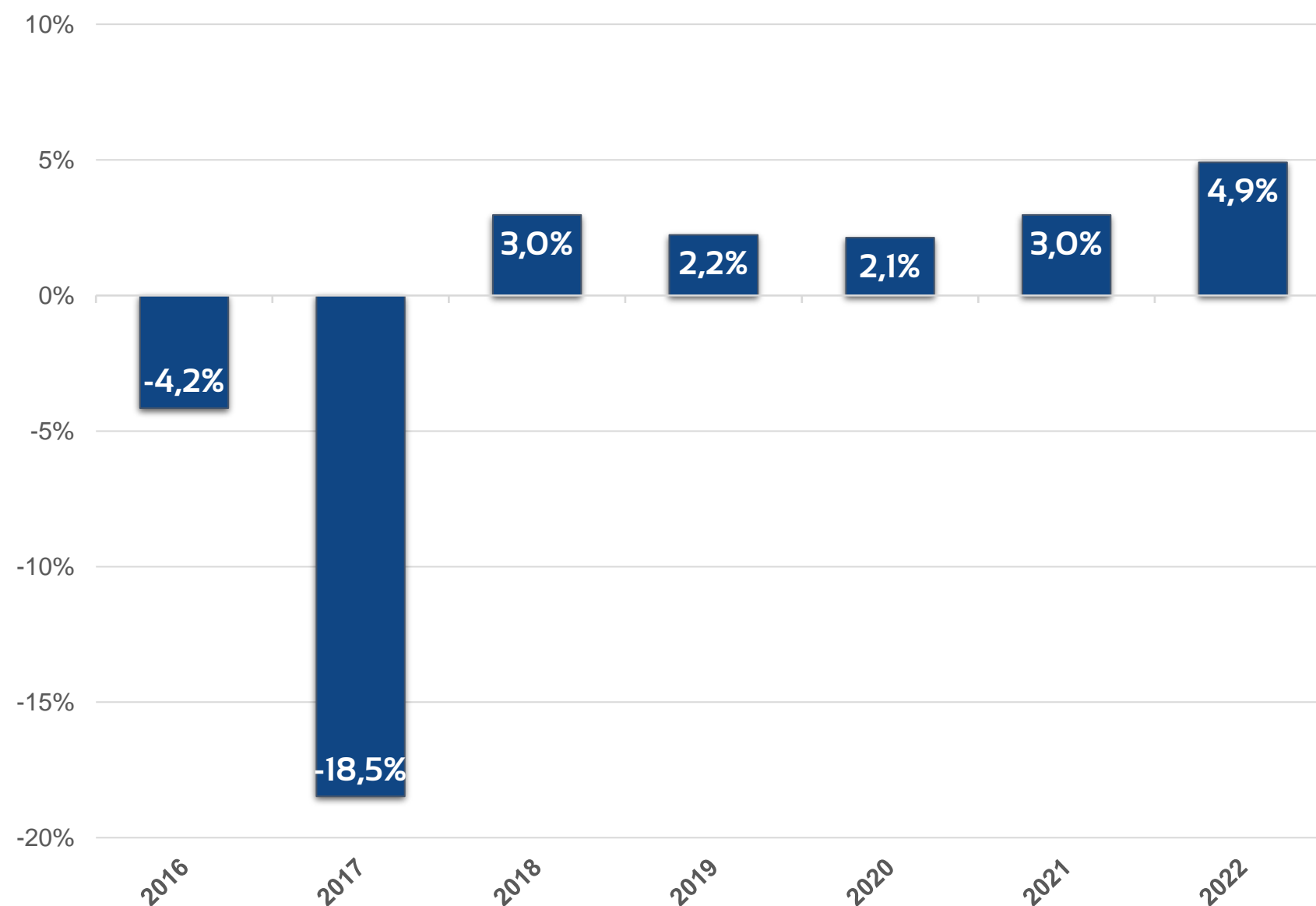
Mostostal Zabrze - wskaźnik P/BV



- Porównując kurs Mostostalu Zabrze do indeksu branżowego, WIG Budownictwo, również widać znacząco lepsze zachowanie kursu spółki.
- Warto zauważyć, że mimo spektakularnego wzrostu wartości spółki z kwartału na kwartał spadał współczynnik P/E (cena/zysk), co oznacza, że wyniki finansowe rosły jeszcze szybciej.
- Także przebieg wskaźnika P/BV gdzie cenę odnosimy do wartości księgowej pokazuje dla Mostostalu Zabrze trend korzystniejszy niż dla branży.



Mostostal Zabrze - rentowność aktywów (ROA)



- Ponadto możemy odnotować polepszenie wskaźnika rentowności aktywów (ROA), tj. stosunku zysku netto do wartości aktywów, który uchodzi za miarę zdolności do wypracowania zysków i efektywności gospodarowania majątkiem.
- Analiza wskaźnikowa łącznie z wysokim ujemnym zadłużeniem potwierdza stanowisko, że spółka jest dość silnie niedowartościowana i najlepszym sposobem na zwiększenie wartości dla akcjonariuszy jest skup akcji własnych w celu umorzenia.





MOSTOSTAL ZABRZE

Dziękuję za uwagę!

ADRES E-MAIL

post@mz.pl

STRONA INTERNETOWA

mz.pl

TELEFON

+48 32 373 44 44