



**Strategia rozwoju  
Grupy Mostostal Zabrze  
na lata 2020 – 2022**

**MOSTOSTAL ZABRZE**

---

18 marca 2020

# *Grupa Kapitałowa Mostostal Zabrze* – profil działalności i struktura organizacyjna

WIEDZA, KOMPETENCJE, DOŚWIADCZENIE

**Grupa kapitałowa**

Inwestycje z myślą o przyszłości



- 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.



### Oznaczenie Spółek Grupy:

- 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.

# *Plan reorganizacji Grupy Kapitałowej Mostostal Zabrze na lata 2018-2020*

– zakończony, podsumowanie realizacji

WIEDZA, KOMPETENCJE, DOŚWIADCZENIE

**Grupa kapitałowa**

Inwestycje z myślą o przyszłości



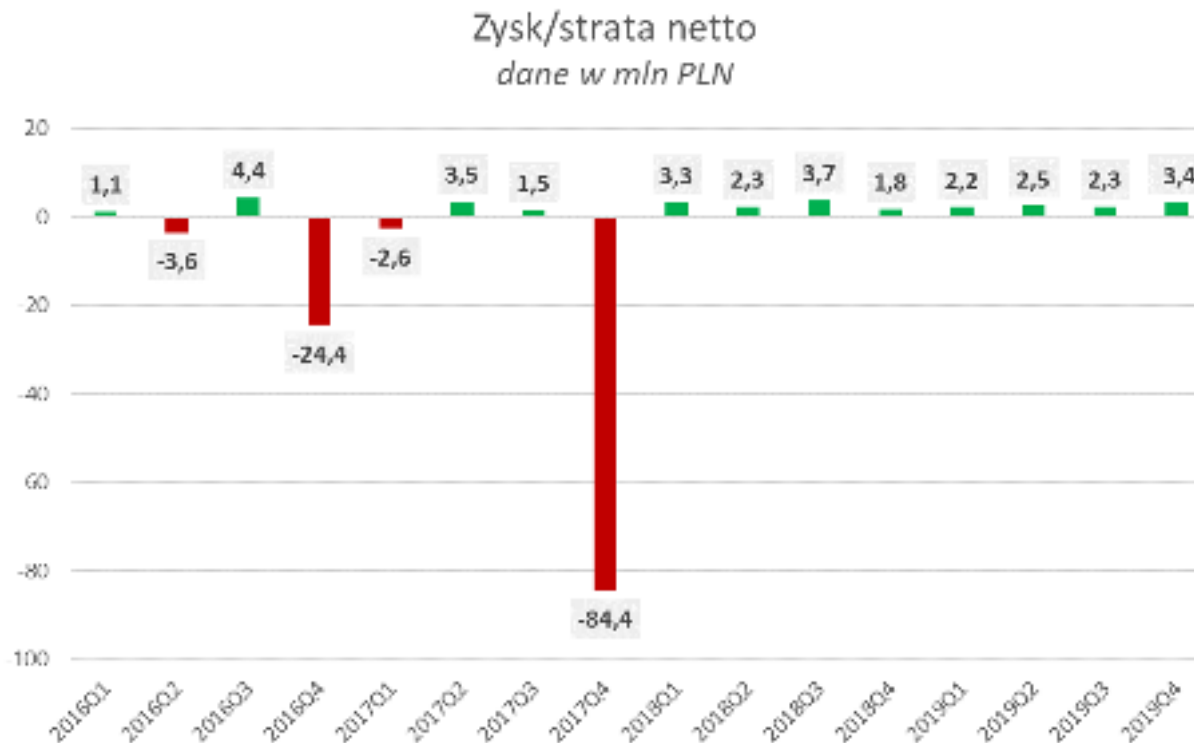
GMZ w latach 2018 - 2019 – celem uniknięcia katastrofy, która bez radykalnych zmian groziła Firmie po stratach w latach 2016 i 2017 – postawiła na:

Reorganizację Grupy i uporządkowanie procesów

Ustabilizowanie sytuacji finansowej

Wzmocnienie kompetencji

Inwestycje w park maszynowy

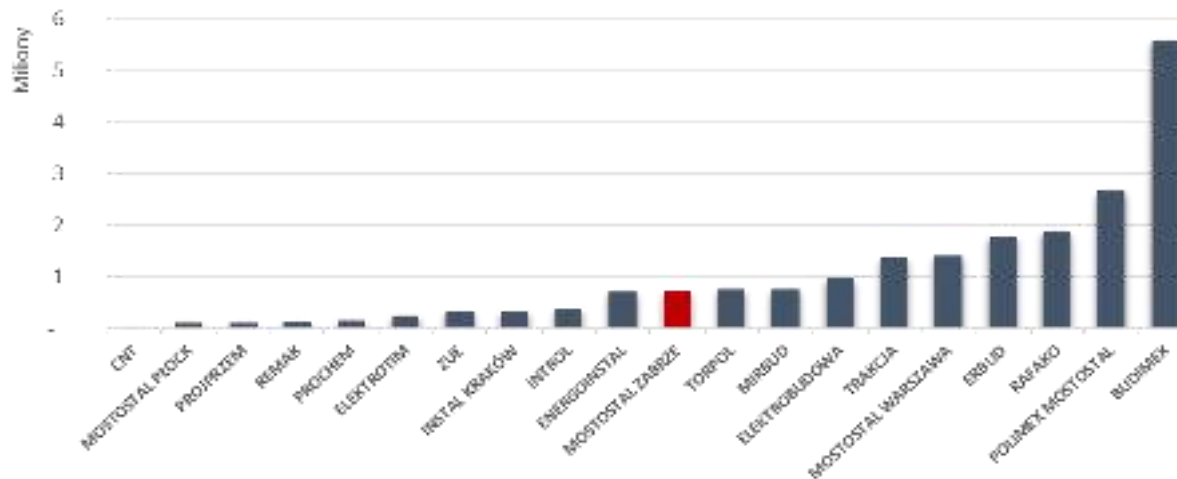


W efekcie przeprowadzenia intensywnych działań reorganizacyjnych oraz aktualizacji strategii Grupy, zaczynając od 1Q2018:

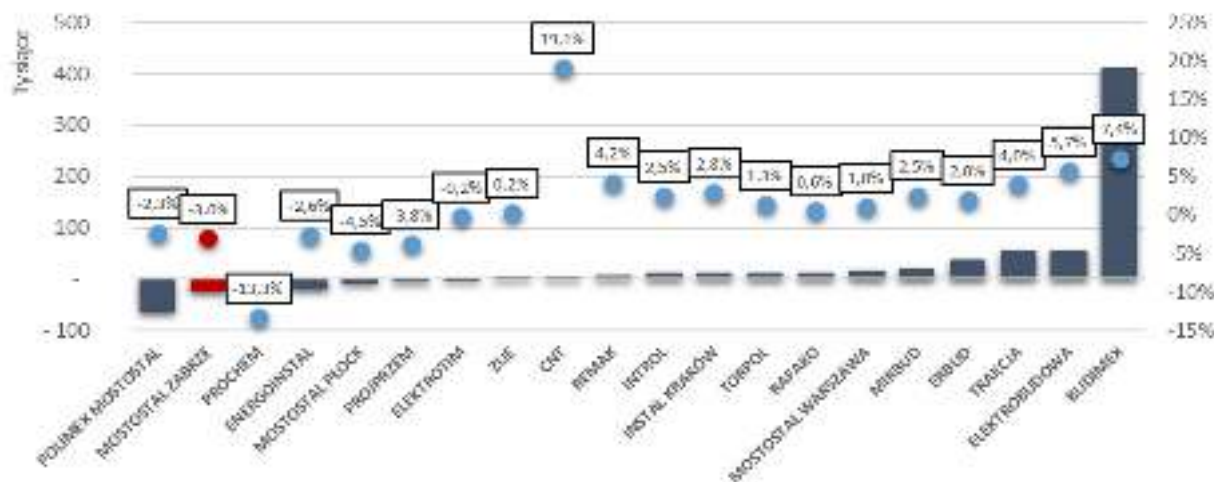
- średni kwartalny przychód zmniejszył się do poziomu ok. 130-170 mln PLN.
- rentowność wyniku netto ustabilizowała się na poziomie ok. 1,5-2,0%.



PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY 2016

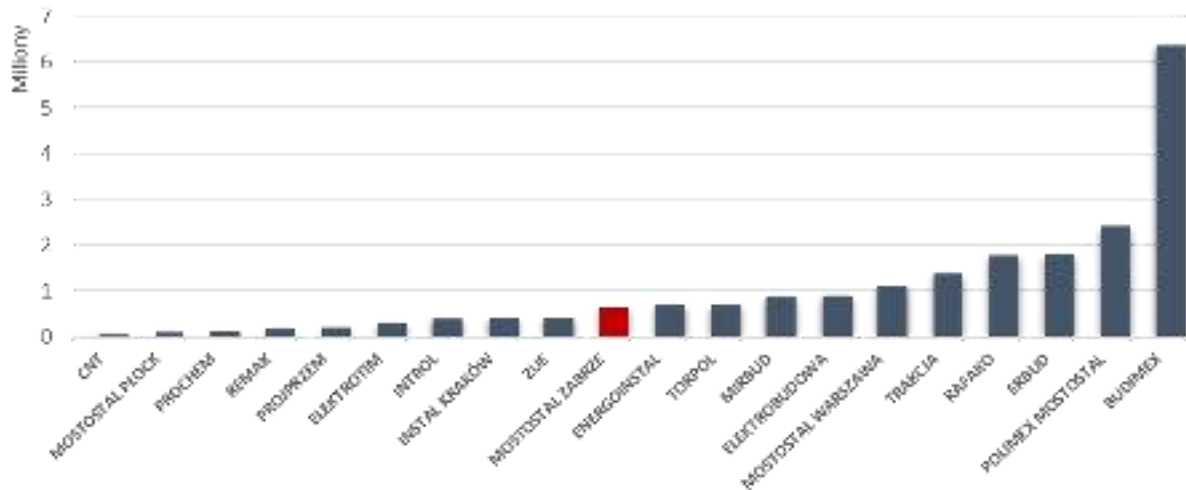


WYNIK NETTO I MARŻA NETTO 2016

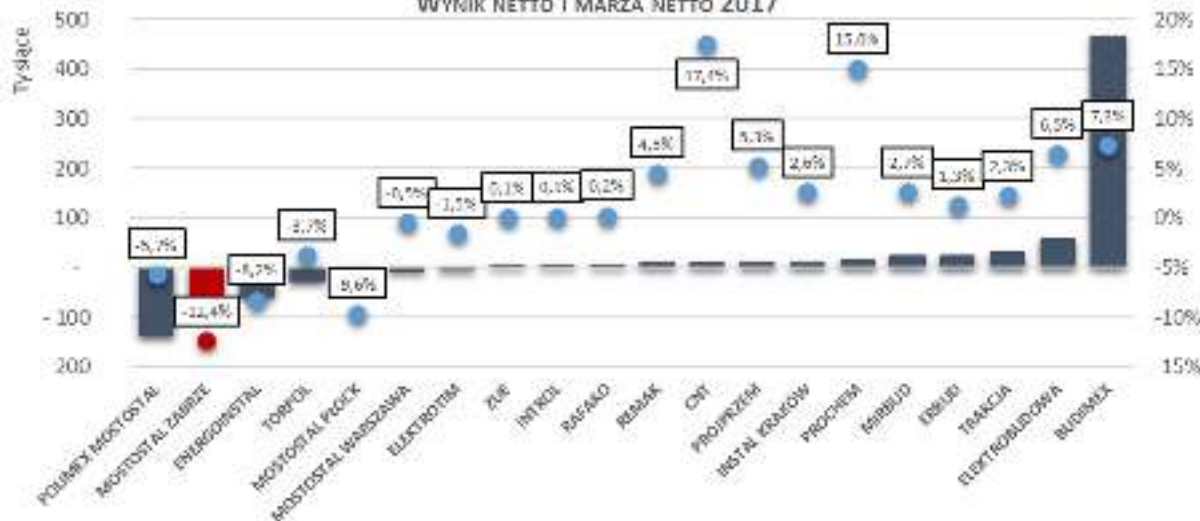


Porównanie z firmami klasyfikowanymi na GPW w sektorze budowlanym, chociaż uważamy się za Grupę przemysłową - nie typowo budowlaną

PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY 2017

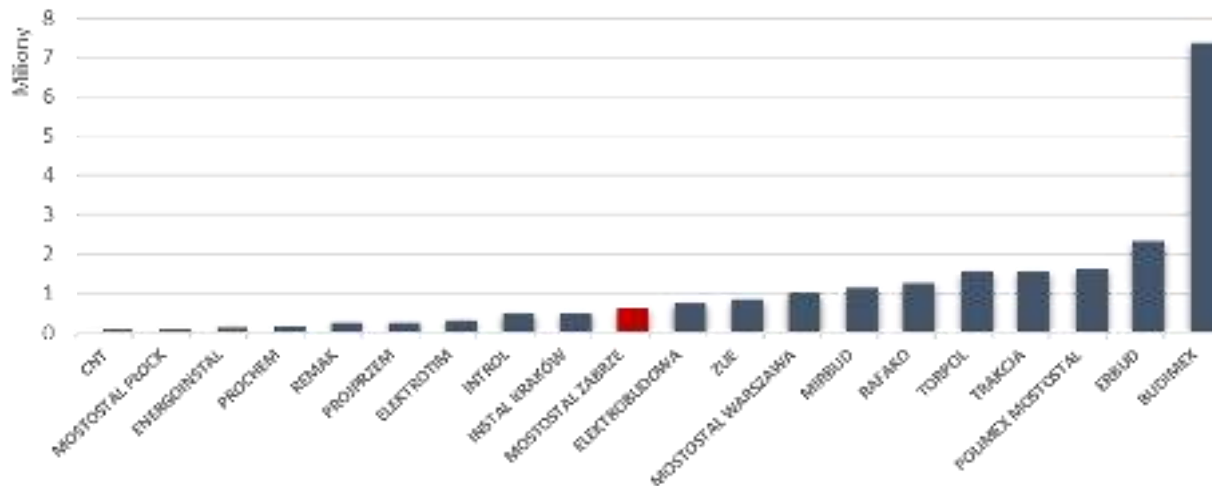


WYNIK NETTO I MARŻA NETTO 2017

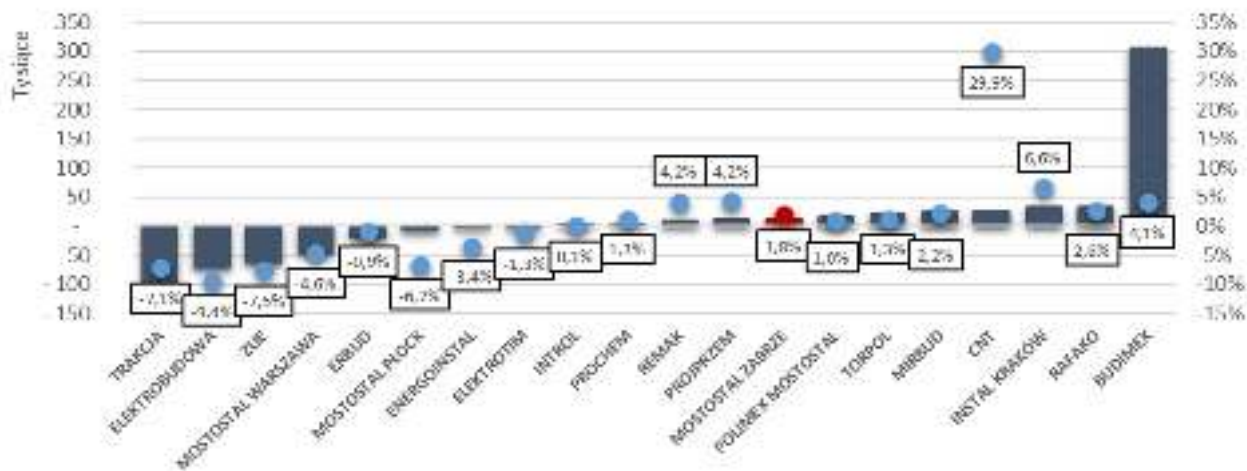


Porównanie z firmami klasyfikowanymi na GPW w sektorze budowlanym, chociaż uważamy się za Grupę przemysłową - nie typowo budowlaną

PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY 2018

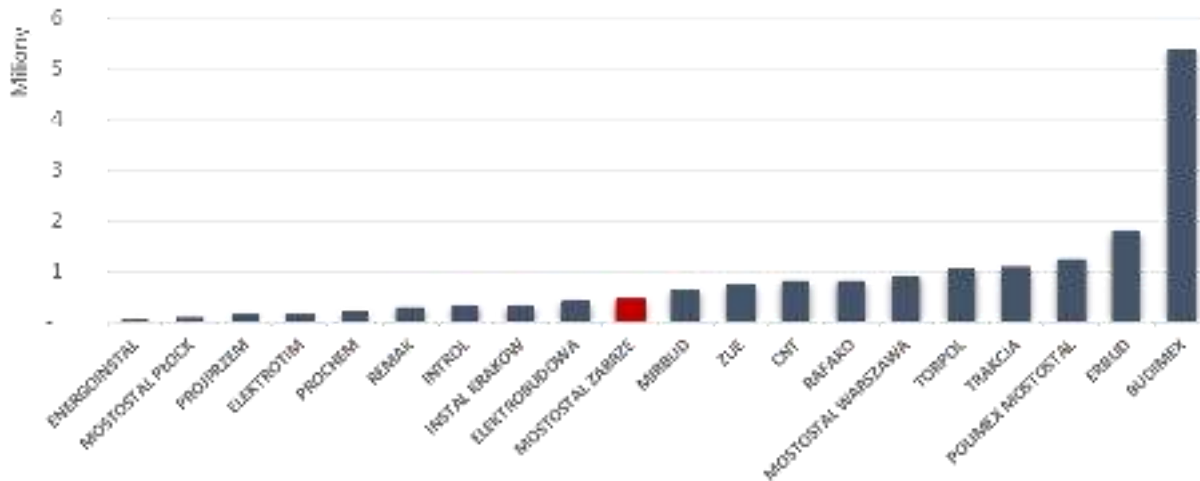


WYNIK NETTO I MARŻA NETTO 2018

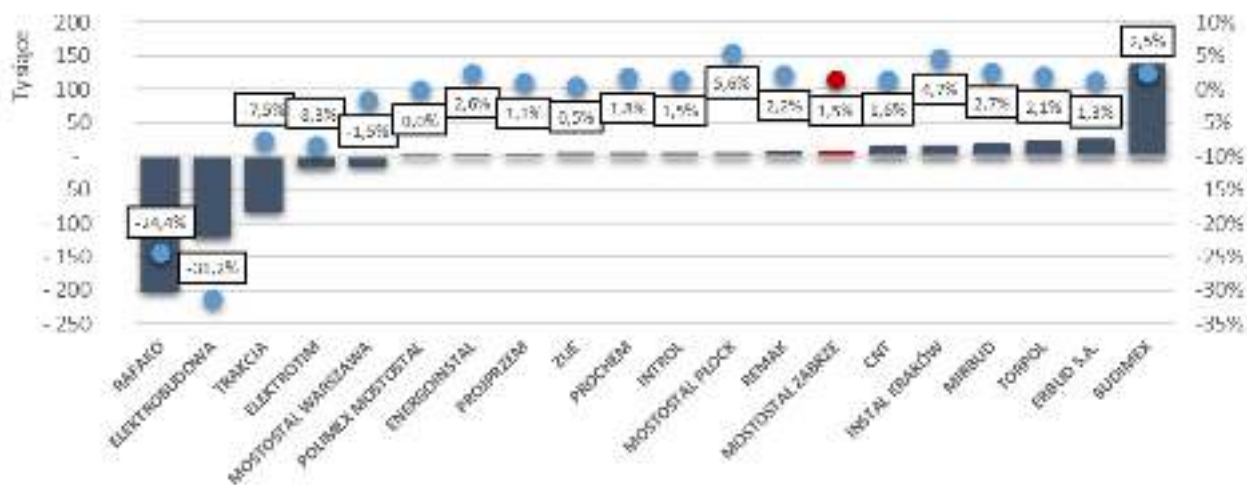


Porównanie z firmami klasyfikowanymi na GPW w sektorze budowlanym, chociaż uważamy się za Grupę przemysłową - nie typowo budowlaną

PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY PO TRZECIM KWARTALE 2019



WYNIK NETTO I MARŻA NETTO PO TRZECIM KWARTALE 2019



Porównanie z firmami klasyfikowanymi na GPW w sektorze budowlanym, chociaż uważamy się za Grupę przemysłową - nie typowo budowlaną

### Podsumowanie najważniejszych działań:



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 w spółkach działających w trybie projektowym (MZRP, MZ GPBP, MZ Biprohut), 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 rozdzielanie 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

### Podsumowanie najważniejszych działań:



Wprowadzono nową procedurę realizacji projektów, w której zwiększono znaczenie planowania i analizy ryzyka, ujednolicono raportowanie, polepszano dokładność monitorowania postępów, kosztów i przepływów pieniężnych



Zainwestowano w pozyskanie i rozwój kadry zarządzającej projektami



Rozpoczęto wdrożenie zarządzania kadrami przez cele, obiektywizację i systematyczność ocen



Zastąpiono sprzedaż ad hoc sprzedażą uporządkowaną wg określonych rynków i realizującą konkretne cele marżowe

### Podsumowanie najważniejszych działań:



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

### Podsumowanie najważniejszych działań:



Inwestowano w wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia, ułatwiono dostęp pracownikom do szkoleń i innych form poszerzania wiedzy, łącznie ze studiami fundowanymi



Polepszono komunikację wewnętrzną: MZ News, dofinansowanie klubów pracowniczych oraz zewnętrzną: spotkania z rynkiem kapitałowym, konferencje inwestorów indywidualnych



Podjęto decyzję o wdrożeniu najnowszej wersji informatycznego systemu zarządzania przedsiębiorstwem marki IFS, łącznie z modułem projektowym i produkcyjnym



Zapewnienie kadry bezpośrednio produkcyjnej –  
pozyskiwanie i utrzymanie pracowników

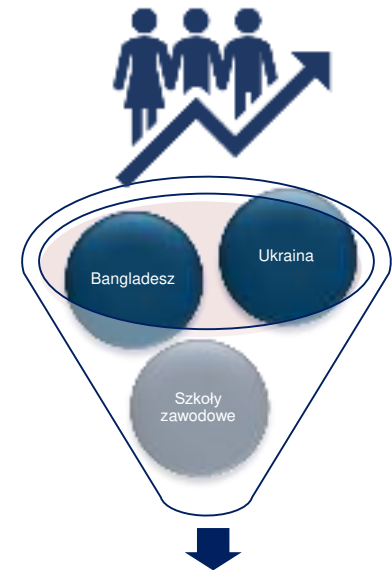
Planowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi na kontraktach  
(MZRP)

Poprawa wydajności produkcji w MZKP oraz wytwórniach  
MZRP

Zwiększenie skuteczności ofertowania MZP – przebudowa  
zespołów sprzedażowych i uruchomienie programu szkoleń  
wewnętrznych

Doskonalenie metodyki pomiaru stopnia zaawansowania  
projektu – zastosowanie wartości wypracowanej (EV)

Pozyskanie i rozwój planistów oraz administratorów



**Z sześciu obszarów  
do dalszego rozwoju  
4 dotyczą  
bezpośrednio,  
a 1 – pośrednio  
zarządzania  
personalem**

# *Strategia rozwoju na lata 2020 - 2022*

WIEDZA, KOMPETENCJE, DOŚWIADCZENIE

**Grupa kapitałowa**

Inwestycje z myślą o przyszłości





Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach (realokacja)



Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu



Wzrost efektywności całej organizacji

Zakończenie istotnych spraw



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

# Cel finansowy



### Cel aspiracyjny:

- osiągnięcie w okresie realizacji strategii rozwoju rocznego wyniku netto na poziomie 20 mln zł,
- brak określonego precyzyjnie terminu osiągnięcia w/w celu, ze względu na cztery zagrożenia o charakterze makroekonomicznym, tj.:
  - globalna recesja gospodarcza w wyniku utrzymującej się pandemii
  - problem z pozyskaniem wykwalifikowanych zasobów kadrowych z rynku
  - zmiany klimatyczne, które mogą wpływać pośrednio lub bezpośrednio poprzez regulacje na opłacalność produkcji (inwestycje)
  - możliwości ograniczenia dostępu do rynków zagranicznych (protekcjonizm)



- 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.
- 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.



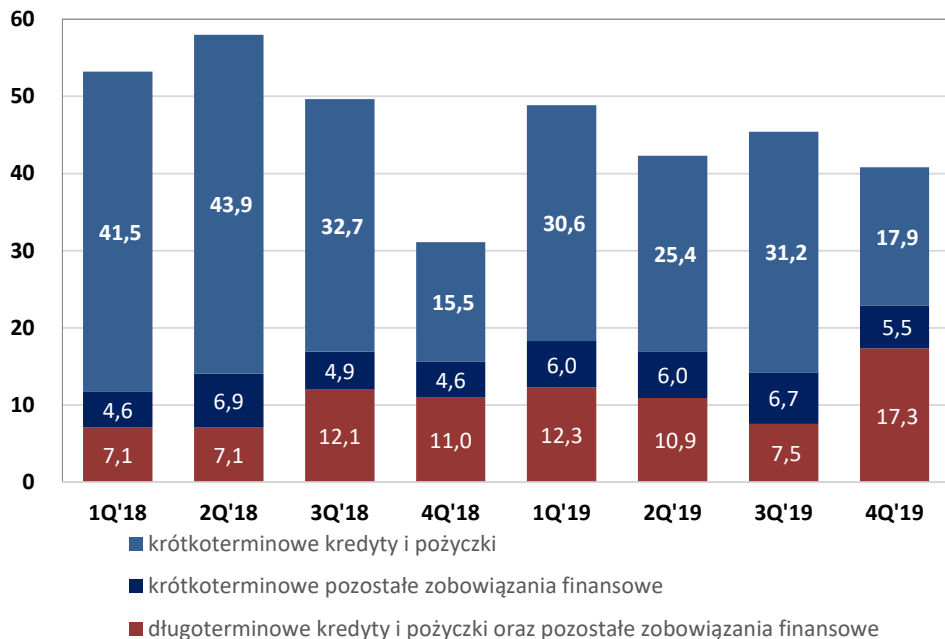
- Zakładamy rozwój sprzedaży usług serwisowych i remontowych na rafineriach, elektrowniach oraz spalarniach śmieci głównie w Europie Zachodniej (zakładamy, że utrudnienia na granicach maja charakter tymczasowy).
- Zakładamy większą dostępność pracowników bezpośrednich choć wciąż nastawiamy się na pozyskiwanie pracowników ze Wschodu.
- Osłabiająca się złotówka będzie poprawiała rentowność eksportu.



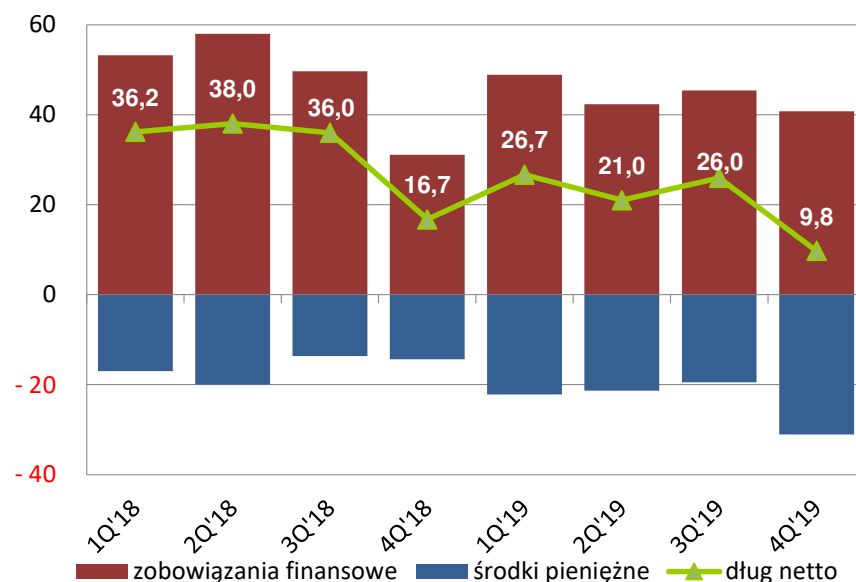
W ostatnich kwartałach poprawiliśmy pozycję finansową Grupy MZ i w recesję wejdzimy ze zredukowanym zadłużeniem o korzystnej strukturze.

Będziemy utrzymywali politykę niskiego zadłużenia, kładąc nacisk na generowanie pozytywnych przepływów pieniężnych.

### Zadłużenie finansowe (mln PLN)



### Zadłużenie netto (mln PLN)



- spadek poziomu długu netto w 4Q 2019 r. do poziomu 9,8 mln PLN, który jest najniższy licząc od 4Q 2016
- poprawa struktury zadłużenia zapewniająca zwiększenie bezpieczeństwa finansowego – redukcja zadłużenia krótkoterminowego i zwiększenie zadłużenia inwestycyjnego - długoterminowego

\* pozostałe zobowiązania finansowe obejmują przede wszystkim zobowiązania z tyt. leasingu finansowego



# 1. Aktywne poszukiwanie i skoncentrowanie na najbardziej atrakcyjnych rynkach



### Streszczenie

- Wybór rynków, na których chcemy działać, wynika z racjonalnych analiz i będzie zmieniać się w czasie
- Określono kilka rynków do rozwoju poza dotychczasową organizacją sprzedaży przy pomocy kierowników rozwoju biznesu (BDM), podlegających bezpośrednio Szefowi Sprzedaży
- Rynek będzie definiowany bardziej szczegółowo, aby umożliwić określenie naszej przewagi konkurencyjnej
- Wyróżnimy grupę klientów kluczowych, traktowanych indywidualnie
- Promowany będzie eksport
- Istotnym elementem przenoszenia się pomiędzy rynkami powinny być akwizycje i dezinwestycje



- Identyfikacja najbardziej atrakcyjnych rynków – wynikiem szeregu analiz rynku oraz posiadanych kompetencji strategicznych i potencjału ich rozwoju
- Podejście do sprzedaży:
  - a) partnerskie długoterminowe relacje z klientami – orientacja na Klienta – grupa Klientów ze statusem „strategiczna współpraca” – przejęcie ogniwa w łańcuchu wartości np. HZI, Air Liquide wzorem MZKP (Liebherr, Manitowoc)
  - b) aktywne pozyskiwanie nowych klientów (BDM) w obszarach, w których mamy kompetencje i doświadczenie
  - c) cele marżowe do osiągnięcia przez sprzedawców i BDM
  - d) występowanie do klienta jako jedna firma, oferująca szeroki zakres usług (jednocześnie umożliwiając optymalizację wyniku wewnątrz Grupy)
- Cel: pozyskiwanie projektów o wyższych marżach, zwiększenie skuteczności ofertowania
- Znaczący wzrost sprzedaży na rynkach eksportowych
- Odejście od traktowania każdego rynku jednakowo na rzecz zdecydowanego, opartego na obiektywnych kryteriach przenoszenia finansowania i zasobów pomiędzy rynkami oraz do nowych obszarów



### KOORDYNACJA – „MZP”

Chemia i  
petrochemia



Budownictwo  
przemysłowe



Budownictwo  
ogólne



Energetyka  
i ochrona  
środowiska



Projektowanie



\* MZGPBP, MZRP, MZE, MZB

### KOORDYNACJA – „MZP”

MZE

Chemia i petrochemia

Budownictwo przemysłowe

Energetyka i ochrona środowiska

Mały eksport

Budownictwo ogólne

Projektowanie



BASF

Klient kluczowy\*

HZI

MHPSE

Koreańscy inwestorzy

Klient kluczowy\*

Reformery

Hutnictwo europejskie

Elektrofiltry, filtry workowe

Serwisy, remonty

Bud. szpitalne

Eksport projektowania

Offshore

Inny segment\*

Montaż kotłów

Inny segment\*

Fabryki / strefy

Offshore

Zbiorniki

Inny segment\*

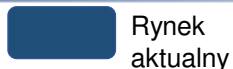
Serwisy

Inny segment\*

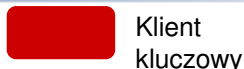
Inny segment\*

Inny segment\*

\* Utrzymany w poufności celem ochrony interesów Grupy



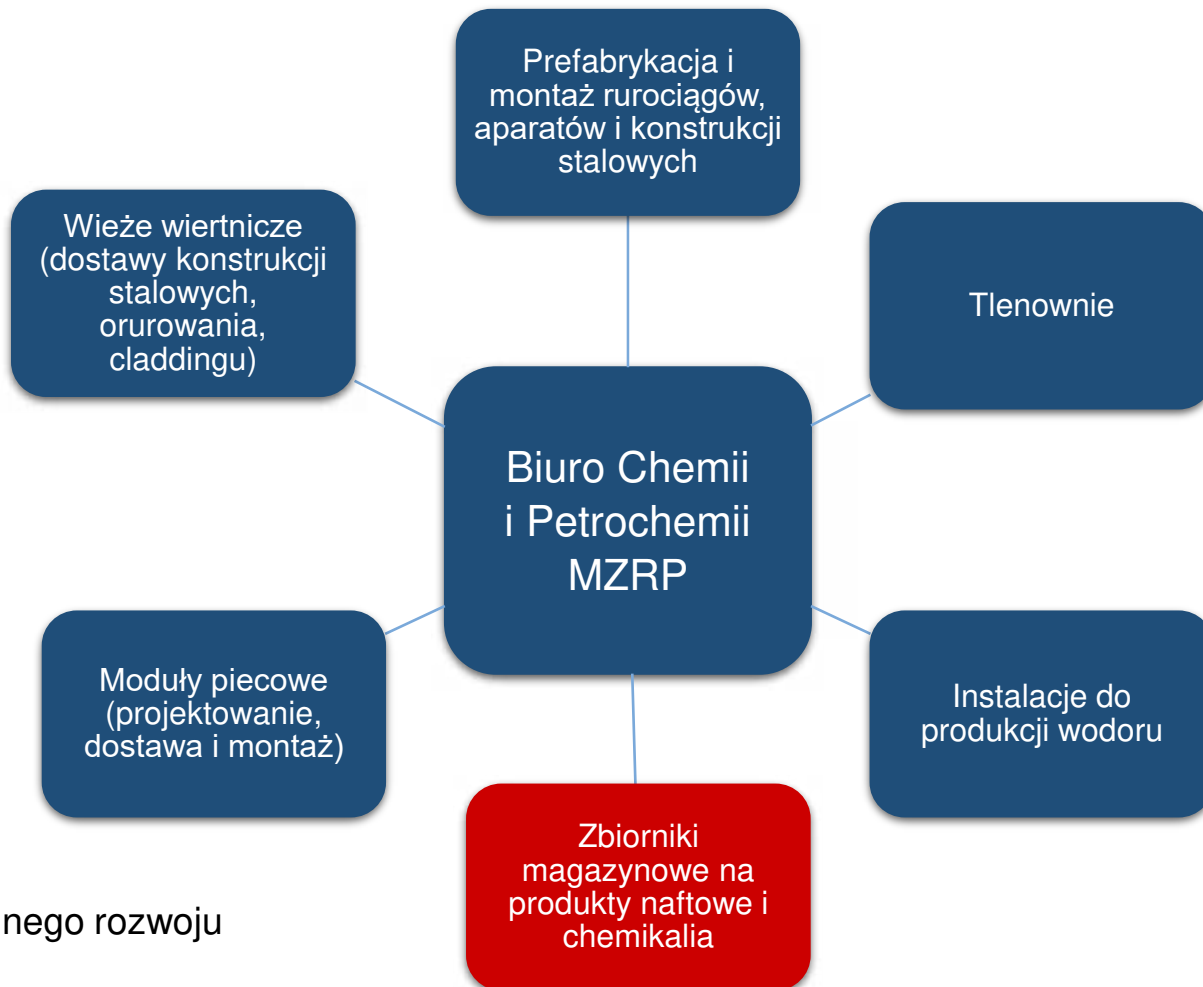
Rynek aktualny



Klient kluczowy



Segment rozwojowy



Segment do potencjalnego rozwoju

### RYNEK POLSKI

Inwestycje firm chemicznych notowanych na warszawskiej giełdzie, w mld zł



Źródło: DM BDM, od 2017 r. zestawienie nie uwzględnia Synthosu

Dotyczy między innymi: Grupa Azoty ( Tarnów, Puławy, Police, K-K), CIECH, Anwil, PCC Rokita

### RYNEK EUROPEJSKI

#### Istota przemysłu chemicznego UE

Przemysł chemiczny jest dostawcą rozwiązań dla wielu sektorów przemysłowych.

Ponadto:

- ✓ UE dysponuje udziałem rzędu **15,1%** w **obrotach światowej chemii**,
- ✓ **Generuje sprzedaż na poziomie 507 mld EUR (2016)** – w pierwszej 30 państw z największą sprzedażą prawie połowa (12) to państwa europejskie,
- ✓ W czołowej 10 największych rynków chemicznych znajdują się m.in. **Niemcy (145 mld EUR), Francja (71 mld EUR) oraz Włochy (50 mld EUR)**,
- ✓ Europa pozostaje światowym liderem pod względem innowacyjności sektora chemicznego, państwa unijne w przemyśle chemicznym **na badania i rozwój przeznaczyły 9,1 mld EUR**,

Kluczowe znaczenie dla pomyślności europejskiej chemii ma dalsze jej zaangażowanie w badania i rozwój. Przemysł chemiczny (wspólnie z farmaceutycznym) pozostaje jednym z najważniejszych sektorów gospodarki UE i plasuje się na piątym miejscu, jeśli chodzi o branże z największym wkładem finansowym dla tej gospodarki.

### OBCENI I POTENCJALNI KLIENCI

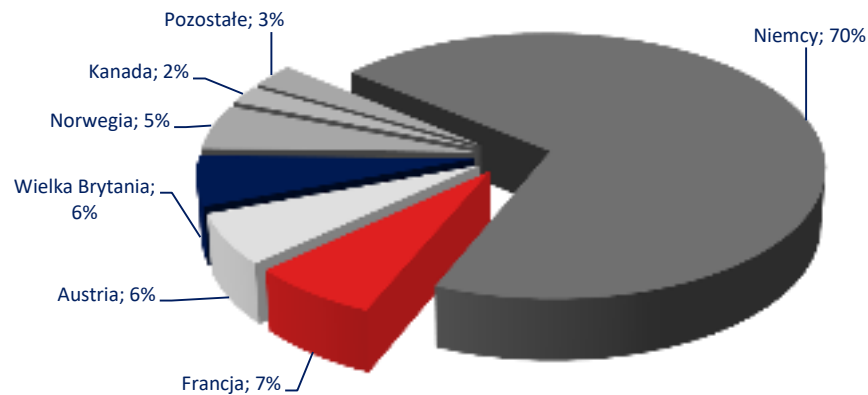


### PROJEKTY INWESTYCYJNE - PRZEWAGI

- Budowa wodorowni przy obiektach hutniczych – zmiany technologiczne w przemyśle, MZRP posiada doświadczenie w tym niszowym segmencie,
- Niszowe kompetencje w skomplikowanych montażach,
- Doświadczenie w pracy na czynnych zakładach – reżim BHP,
- Stała współpraca w realizacji inwestycji BASF'a w Polsce i w dużym zakresie za granicą,
- Własny potencjał wykonawczy w zakresie prefabrykacji orurowania,
- Stały – duży potencjał inwestycyjny rafinerii w Niemczech i w krajach Beneluksu.



### Bezpośrednia działalność GMZ na rynkach eksportowych – struktura geograficzna sprzedaży (wg. miejsca realizacji)



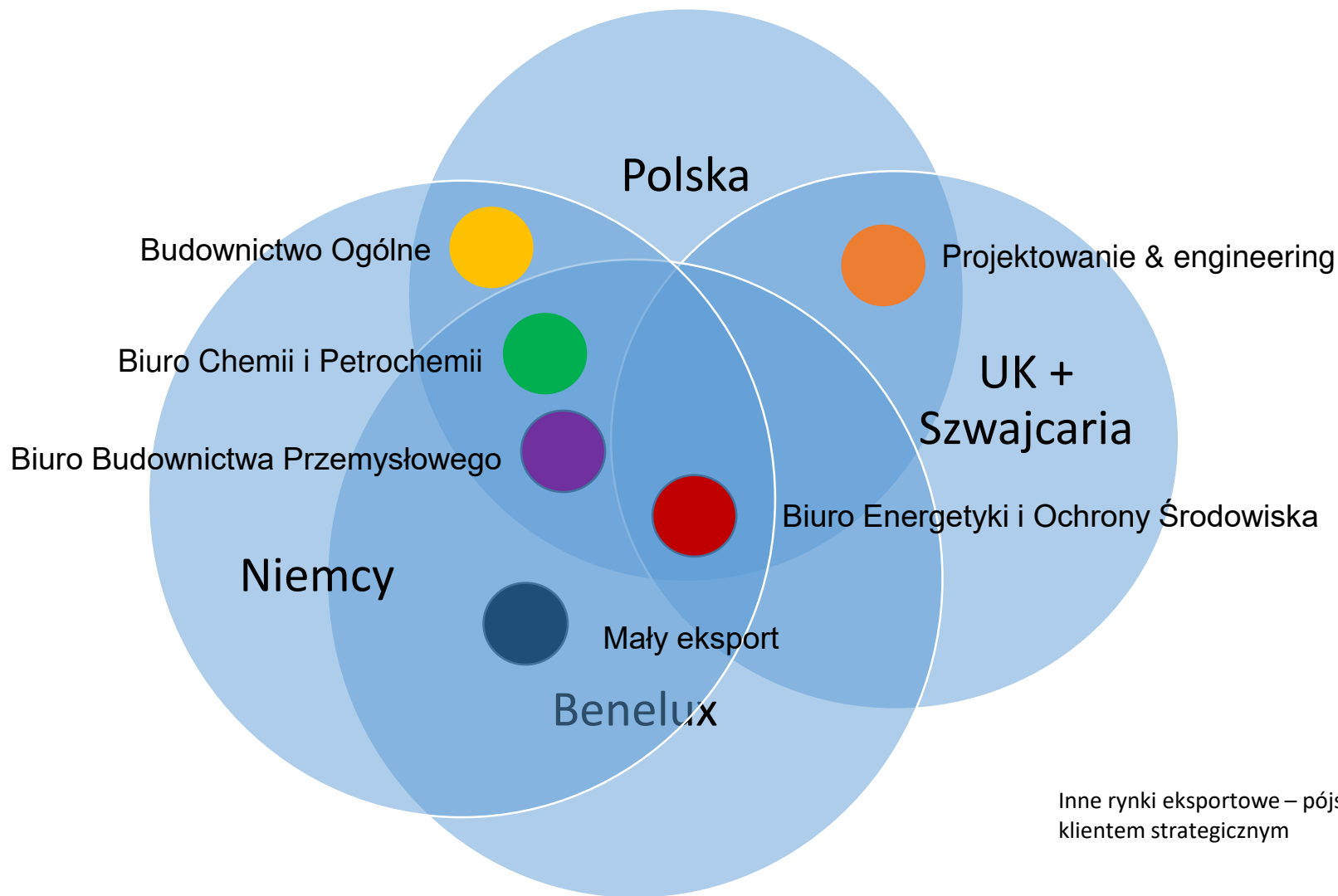
solidni odbiorcy krajowi i zagraniczni:

- Serveone Poland Sp. z o.o.,
- GS Engineering & Construction Corp. S.A.,
- Technip Zimmer GmbH,
- Basf.

długoletnia współpraca z zagranicznymi firmami:

- Liebherr Werk Ehingen GmbH,
- Liebherr Werk Nenzing,
- AT,
- Mitsubishi Hitachi Power Systems Europe GmbH,
- Hitachi Zosen Inova AG,
- MHWirth AS (dawniej AKER MH AS).

- stabilny poziom przychodów generowanych poza granicami Polski – niska podatność na zmiany cykliczne w porównaniu do warunków krajowych (udział eksportu za okres 01-12.2019 r. to 36 %),
- przewagą konkurencyjną może być opanowanie problemów formalno-prawnych pracy eksportowej,
- kontrakty realizowane poza granicami kraju oparte są na posiadanym doświadczeniu, specjalistycznych kompetencjach Grupy oraz znajomości specyfiki poszczególnych rynków eksportowych,
- atutami Grupy są doświadczenie w realizacji kontraktów na wielu rynkach zagranicznych oraz dobre relacje z międzynarodowymi firmami technologicznymi,
- obecność bezpośrednia i pośrednia na rozwiniętych rynkach eksportowych: Niemcy, kraje Beneluxu, Francja, Wielka Brytania, Austria.



W przypadku krajów eksportowych o rosnącej gospodarce (np. USA, Chiny, Indonezja), na których nie planuje się bezpośredniej działalności eksportowej ze względu na:

- ryzyka, koszty i bariery wejścia na dany rynek,
- wielkość Grupy MZ – zbyt mała, aby działać na nich bezpośrednio,

zakłada się eksport pośredni tj. współpracę z klientami strategicznymi – globalnymi graczami, którzy działają na rosnących rynkach i sami szybko rosną np. Liebherr, Manitowoc, HZI, Air Liquide, MHWirth, AT.

### Przemyślane i zaplanowane w perspektywie wieloletniej akwizycje i dezinwestycje – przykład MZE

- W trudnej sytuacji rynkowej pojawią się okazje inwestycyjne. Będziemy kupować aktywa oraz przejmować zespoły innych firm, których zakres działań jest zgodny ze strategią GMZ i stanowi uzupełnienie naszej oferty,
- Perspektywa pojawiającej się w najbliższych kwartałach luki na rynku wykonawstwa instalacji elektroenergetycznym – kilka spółek z powodu złych decyzji strategicznych obecnie w trudnej sytuacji,
- Zidentyfikowany potencjał inwestycyjny segmentu,
- Kolejne ogniwo w łańcuchu wartości GMZ,
- Analiza sytuacji firm branży elektrycznej i wnioski z w/w tematu – przyczyniły się do podjęcia decyzji o budowie kompetencji w zakresie wykonawstwa instalacji elektroenergetycznych w oparciu o fachowców pozyskanych z rynku i stworzenie nowej spółki w GMZ - Mostostal Zabrze Elektro sp. z o.o.

### Przemysłane i zaplanowane na lata akwizycje i dezinwestycje – przykład MZE

#### Etap koncepcji

- Analiza zakresu elektrycznego w dotychczasowych projektach realizowanych przez spółki z GK MZ, zlecanego do podwykonawców,
- Analiza sytuacji finansowej podmiotu zewnętrznego i rozpoznanie zasobów do przejęcia.

#### Decyzja i jej podstawy

- Decyzja o budowie kompetencji w zakresie wykonawstwa instalacji elektroenergetycznych w oparciu o fachowców pozyskanych z rynku i stworzeniu nowej spółki w GK MZ - **MOSTOSTAL ZABRZE Elektro sp. z o.o.**



#### Utworzenie podmiotu

- Przekształcenie dotychczasowej spółki celowej z GK MZ (*spółka nieprowadząca dotychczas działalności*) w **MOSTOSTAL ZABRZE Elektro Sp. z o.o.**



#### Rozpoczęcie działalności

- Pozyskanie fachowców z rynku i zatrudnienie ich w **MOSTOSTAL ZABRZE Elektro Sp. z o.o.** (koniec 2019 / początek 2020).

### Usługi elektroinstalacyjne wpisują się w działalność GMZ z potencjałem do rozwoju:

- Efekt synergii – ograniczenie ryzyka i przejęcie części wartości, która dzisiaj pozostaje poza Grupą jako zysk naszych podwykonawców – włączanie kolejnych ogniw łańcucha wartości, w celu coraz większej kontroli nad realizowanymi przez GMZ projektami oraz osiągnięcia coraz większych zysków i budowy przewagi konkurencyjnej
- Zakresy elektryczne w projektach realizowanych przez spółki stanowią do 10% wartości kontraktu - zlecane do podwykonawstwa – dla nas dodatkowe ryzyko – zamierzamy te kompetencje wykształcić w GMZ
- Rozwój strategicznej współpracy z HZI obejmuje także zakresy elektryczne
- Dzięki strukturze eksportowej GMZ – możliwość dynamicznego rozwoju MZE w Europie Zachodniej



### Usługi elektroinstalacyjne wpisują się w działalność GMZ z potencjałem do rozwoju:

- Rozszerzenie oferty kierowanej do klientów o branżę elektryczną, zgodnie z ich oczekiwaniami – dotychczas wyłączaliśmy zakres elektryczny
- Rozwój rynku elektroenergetycznego – GMZ zamierza w nim uczestniczyć
- W GMZ po kryzysie 2016/2017 – wyciągnięto wnioski z trudnych kontraktów
- W 12.2017 - zmiana strategii działania, skoncentrowanie na średniej wielkości projektach w zakresie kompetencji GMZ,
- Wypracowano i wdrożono nowy Model zarządzania MZP – oparty o analizę rynku, pozyskiwanie określonych zapytań ofertowych, analizę ryzyk i bardzo dobrze rozwinięte zarządzanie kontraktami
- Wszystkie elementy w/w Modelu zostaną wdrożone do działalności MZE (Przeglądy Rynku, Okresowe Przeglądy Operacyjne, Komitety Ofertowe, Zintegrowane Komitety Sterujące)



**Spółka Mostostal Zabrze Elektro działa jak start-up na specjalnych zasadach:**

- Uproszczonych procedur
- Pod bezpośrednim nadzorem Zarządu Mostostal Zabrze S.A.
- Posiadając dostęp do klientów Grupy
- Wsparcie merytoryczne
- Korzysta z silnej marki
- Posiada wsparcie w negocjacjach

Tę metodykę inkubatora wykorzystamy także do szybkiej reakcji na pojawiające się nowe możliwości biznesowe np. wynikające z nowych zachowań narzuconych walką z pandemią.





### Przedwstępna umowa sprzedaży:

### Bytom, ul. Strzelców Bytomskich – nieruchomość niezabudowana:

Powierzchnia: 24,7 ha,

Cena netto sprzedaży: ok. 24% kapitałów własnych MZ na koniec 2019 r.

Planowany termin zawarcia umowy przyrzeczonej: III kwartał 2020 roku.

Przyrzeczona umowa sprzedaży zostanie zawarta po spełnieniu się określonych w przedwstępnej umowie warunków polegających między innymi na przeprowadzeniu przez Kupującego badania prawnego i technicznego Nieruchomości oraz uzyskaniu określonych decyzji administracyjnych wymaganych do realizacji przez Kupującego inwestycji planowanej na Nieruchomości lub zrzeczenia się tych warunków przez Kupującego. Aktualnie Inwestor przygotowuje dokumentację do wydania stosownych pozwoleń i decyzji oraz uzgadnia z właściwymi podmiotami kwestie komunikacji nieruchomości i dostawy mediów.



## **2. Wdrażanie skutecznych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju personelu**



### Streszczenie

- Brak wykwalifikowanego personelu bezpośrednio produkcyjnego będzie trwałym trendem i dlatego innowacyjne przewyższenie go traktujemy jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej
- Inżynierowie-projektanci są drugą dużą grupą pracowników których rekrutację chcemy zwiększyć
- Zwiększymy rolę rozwoju (w tym, lecz nie tylko szkoleń) wewnątrz organizacji i będziemy kontynuować zindywidualizowane programy rozwojowe
- Będziemy nie tylko rozwijać umiejętności, lecz także kształtować sposób myślenia, spójny z naszą misją, wartościami i zasadami





Problemem jest trwały **brak wykwalifikowanej** kadry bezpośrednio produkcyjnej.

Wdrożenie innowacyjnych procesów rekrutacji, oceny i rozwoju kadry to potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej:

- Szkoły partnerskie,
- Szkolenie pracowników we własnym zakresie (OS, MZKP),
- Import pracowników nastawiony na długoterminową współpracę,
- Obiektywizacja oceny i powiązanie wynagrodzenia z wydajnością,
- Tworzenie warunków do rozwoju zawodowego,
- Dbłość o atrakcyjność Firmy jako pracodawcy zarówno pod względem finansowym, jak i przez przestrzeganie przyjętych zasad działania i wartości pracowników.



### Współpraca z Zespołem Szkół Ceramiczno – Budowlanych w Gliwicach

Rok szkolny 2019/2020

- 2 klasy partnerskie w Branżowej Szkole I Stopnia w zawodzie **Monter robót wykończeniowych w budownictwie** (I i II klasa)
- 2 klasy technikum w zawodach **Technik budownictwa z projektowaniem 3D** i **Technik robót wykończeniowych w budownictwie** (dwie I klasy)

Rok szkolny 2020/2021

- 2 klasy partnerskie w Branżowej Szkole I Stopnia - **Klasa wielozawodowa kształcąca w zawodach: ślusarz, betoniarz-zbrojarz, cieśla, murarz, dekarz** oraz **Monter robót wykończeniowych w budownictwie**
- 2 klasy technikum w zawodach **Technik budownictwa z projektowaniem 3D** i **Technik robót wykończeniowych w budownictwie**

### Pozostałe działania

- W **Zespole Szkół Ekonomiczno-Usługowych w Zabrzu** od nowego roku planujemy w klasie kształcącej w zawodzie Technik Ekonomista prowadzić działania promocyjne (spotkania z Pracodawcą) w celu pozyskania absolwentów do odbywania staży absolwenckich;
- Poszukiwanie nowych szkół do współpracy kształcących w zawodzie ślusarz z takich miastach jak: Zabrze, Gliwice, Bytom, Tarnowskie Góry;
- Oferowanie możliwości przeszkolenia i nadania uprawnień w zawodzenie spawacza (własne Centrum Szkoleniowe MZKP).



### Ośrodek Spawalnictwa MZRP i uruchomienie Centrum Szkoleniowego MZKP

- Ponad kilkadziesiąt stanowisk spawalniczych umożliwia zarówno przeszkolenie własnej kadry, jak i zweryfikowanie umiejętności potencjalnych pracowników.
- Inżynierowie spawalnicy oraz instruktorzy nauki spawania posiadają fachową i obszerną wiedzę opartą na wieloletnim doświadczeniu potwierdzoną certyfikatami wydanymi przez Międzynarodowe Organizacje Spawalnicze.

### Innowacyjne procesy rekrutacji i pozyskania pracowników

- Zatrudniamy na własne umowy o pracę pracowników z Ukrainy i Bangladeszu,
- W celu lepszej i szybszej ich adaptacji w Polsce zapewniamy:
  - opiekuna, z którym bezpośredni kontakt ułatwia załatwienie wszystkich spraw formalnych w urzędach, wizyty u lekarza, spraw związanych z mieszkaniem
  - zakwaterowanie w hotelu robotniczym lub w wynajętych mieszkaniach
  - szkolenia z różnic międzykulturowych dla pracowników
  - szkolenia stanowiskowe wraz z materiałami w języku ukraińskim/rosyjskim
  - szkolenia w Centrum Szkoleniowym mające na celu potwierdzenie uprawnień spawalniczych lub nadanie nowych
- Nadal aktywnie poszukujemy pracowników z Ukrainy,
- Weryfikujemy również nowe kierunki pozyskania cudzoziemców, np. Filipiny,
- Kolejna grupa 35 zweryfikowanych pod kątem kwalifikacji spawaczy z Bangladeszu czeka aktualnie na wizy.

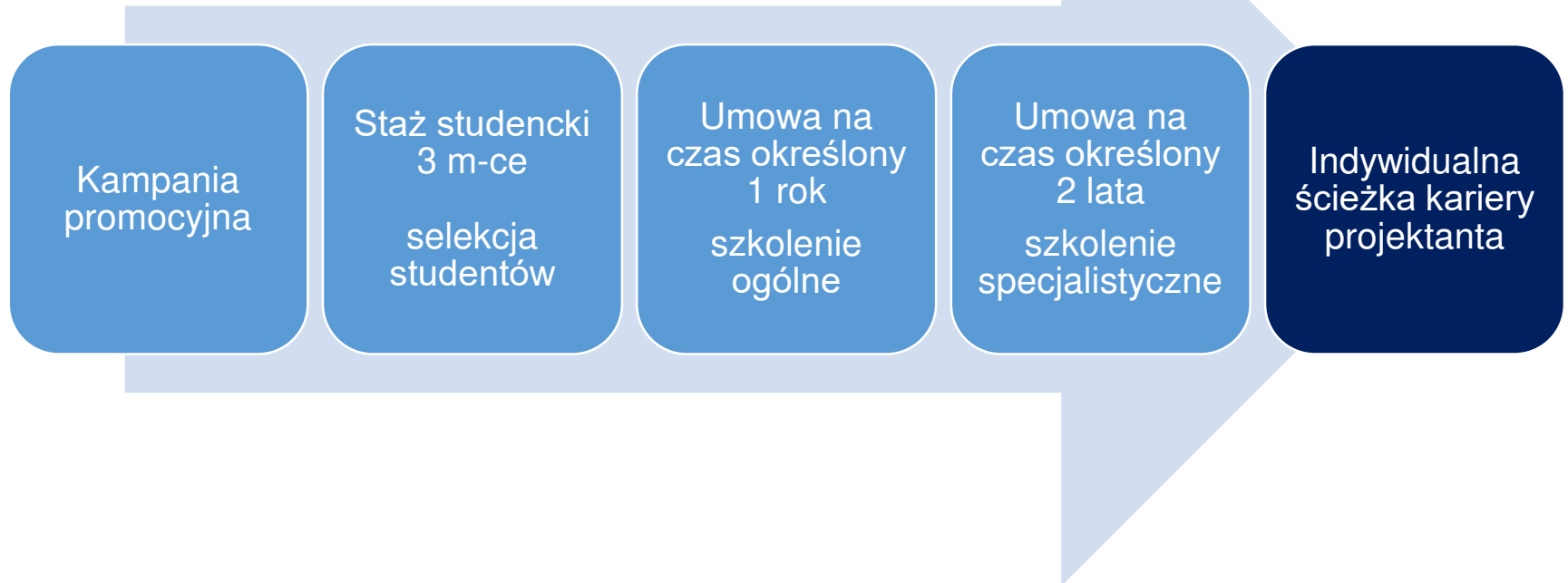


### Plan rozwoju zespołów projektowych MZB 2020–2022

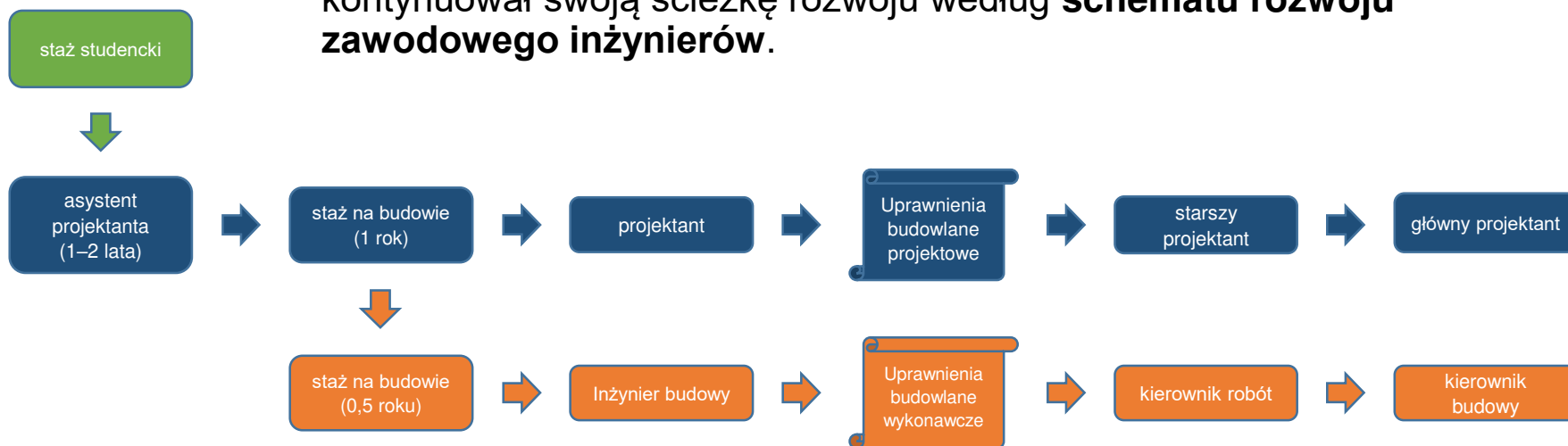
- **Inżynierowie-projektanci** są drugą grupą pracowników, dla której podejmiemy nadzwyczajne działania,
- Systematyczne zwiększanie zatrudnienia z obecnych 75 projektantów różnych branż do poziomu 141 w 2021 i 176 w 2022, najwięcej w Pracowni Mechaniczno – Technologicznej i Budowlanej,
- Główną drogą rozbudowy zespołów projektowych jest ciągły proces „wychowania własnych kadr” w oparciu o pozyskanych do firmy studentów (praktyki studenckie lub staże studentów ostatnich semestrów) i absolwentów wyższych uczelni oraz rozwój ich kariery w oparciu o indywidualne ścieżki kariery wykorzystujące możliwości GK (projektowanie, produkcja, budowa, montaż),
- Pozyskanie doświadczonych projektantów z firm w trudnej sytuacji ekonomicznej – szybka reakcja na „okazje kadrowe” pojawiające się w sytuacjach kryzysowych firm z otoczenia rynkowego.



### Etapy programu



Na tym etapie zakończony zostanie program studencki. Podpisana zostanie umowa o pracę na czas nieokreślony, a pracownik będzie kontynuował swoją ścieżkę rozwoju według **schematu rozwoju zawodowego inżynierów**.



Propagowanie w całej organizacji ducha przedsiębiorczości, tj. kierowania się wartością dla klienta i nastawienia na realizację celów; narzędziem do osiągnięcia zmiany mentalności jest przyjęcie i egzekwowanie misji, zasad działania i wartości pracowników,

### **Rozwój kadry menedżerskiej**

Rozwój kadry menedżerskiej w GK MZ realizowany jest zarówno przez standardowe działania, takie jak realizacja Roczego Planu Szkoleń jak i przez realizację specjalnych programów szkoleniowo – rozwojowych, do których należą:

#### **❑ AKADEMIA LIDERÓW**

Celem programu jest odkrywanie w organizacji osób z potencjałem zarządczym i kierowanie ich rozwojem oraz zapewnienie sukcesji.

Uczestnicy 2 letniego programu realizują swój rozwój w ramach dwóch modułów: CORE oraz LEADERSHIP+. Dla wybranych osób istnieje możliwość kontynuowania programu na studiach MBA w całej Polsce. Moduł CORE to specjalistyczne szkolenia bazujące na indywidualnych potrzebach i zidentyfikowanym celu rozwojowym.

Moduł LEADERSHIP+ to szkolenia z zakresu szeroko pojętego zarządzania i rozwoju osobistego dedykowane wszystkim uczestnikom.

### ❑ OD DOBREGO DO DOSKONAŁEGO

Celem rocznego programu jest zapewnienie całościowego rozwoju osobom pełniącym rolę PM. Jednocześnie program pozwala na identyfikację i rozwój pracowników, którzy aspirują do tej roli w przyszłości.

W ramach programu realizowanych jest szereg szkoleń wewnętrznych. Dodatkowo każdy uczestnik ma przypisanego mentora, który przez okres trwania programu wspiera go w indywidualnym rozwoju.

Program kończy się wewnętrzną certyfikacją uczestników i rekomendacją dotyczącą dalszego rozwoju każdego z nich.

### ❑ AKADEMIA ROZWOJU

Celem programu jest stymulowanie rozwoju pracowników GK w zakresie ważnych dla organizacji kompetencji, w tym kompetencji menedżerskich.

### ❑ COACHING INDYWIDUALNY

Celem uruchamianych procesów coachingowych jest wsparcie, wybranych menedżerów, w realizacji ich celów i zadań oraz rozwój kompetencji osobistych i menedżerskich. Procesy realizowane są zarówno w oparciu o coachów wewnętrznych jak i ekspertów zewnętrznych.

### Misja Grupy Mostostal Zabrze (MZ)

- Grupa Mostostal Zabrze tworzy wartość dla klientów, akcjonariuszy oraz pracowników, prowadząc działalność produkcyjną, projektową, budowlaną i montażową zgodnie z poniższymi zasadami działania, przyciągając i utrzymując osoby wyznające poniższe wartości pracowników.

### Zasady Grupy Mostostal Zabrze (MZ)

- W stosunku do klientów występujemy jako jedna Firma i kierujemy się dobrem całej Grupy.
- Miarą naszego sukcesu jest zysk, ponieważ zysk dowodzi naszej wartości dla klientów, jest gwarancją bezpieczeństwa i umożliwia rozwój.
- Inwestujemy pieniądze i czas tam, gdzie spodziewamy się największego zwrotu z kapitału.
- Działamy efektywnie, wdrażamy najlepsze praktyki, uczymy się na błędach.
- Planujemy nasze działania, ponieważ wolimy plan obarczony błędem i niepewnością od chaosu.
- Dbamy o ludzi, ich bezpieczeństwo, rozwój zawodowy i motywację.

#### Uczciwość

- Nie oszukujemy Firmy i nie akceptujemy nadużyć.
- Nie okłamujemy klientów, współpracowników ani dostawców.

#### SZACUNEK DLA LUDZI

- Traktujemy współpracowników z szacunkiem, nie stosujemy zastraszania i manipulacji.
- Przestrzegamy zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

#### ZAANGAŻOWANIE

- Dobrze wykonujemy swoją pracę.
- Zgłaszamy propozycje zmian i usprawnień.

#### KOMPETENTNOŚĆ

- Podejmujemy się zadań, które umiemy wykonać; przydzielamy zadania tym, którzy wykonają je najlepiej.
- Dążymy do stałego rozwoju swoich kwalifikacji oraz dbamy o rozwój podwładnych.

#### ODWAGA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

- Nie boimy się podejmować decyzji i zarządzamy wynikającym z nich ryzykiem.
- Ponosimy odpowiedzialność za złożone zobowiązania i podjęte decyzje; dotrzymujemy obietnic.

#### RZECZOWOŚĆ

- Opieramy się na faktach, a w przypadku ich braku – przyjmujemy jasne założenia.
- Koncentrujemy się na celach i rozliczamy się według jasnych kryteriów.

#### KOMUNIKATYWNOŚĆ

- Wypowiadamy się zwięźle i na temat, unikając dygresji i spekulacji.
- Nie marnujemy czasu na zbędne lub nieprzygotowane spotkania oraz niepotrzebną korespondencję.

# 3. Wzrost efektywności całej organizacji





### Streszczenie

- 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
- Dużą inwestycją będzie wdrożenie nowej wersji IFS, łącznie z modułem projektowym i produkcyjnym
- Będziemy także dążyć do zwiększenia efektywności pracowników biurowych



### Kluczowe działania:

- Program inwestycyjny w MZKP
- Plan restrukturyzacji WKSIR MZRP - pozostawienie w Kędzierzynie-Koźlu i Częstochowie - ich specjalizacja
- Dosprzętowanie, poprawa efektywności produkcji w ramach przyjętych specjalizacji
- Postawione cele - wzrost wydajności produkcji, zapewnienie zleceń i kadry produkcyjnej
- Robotyzacja



### Wytwórnice MZRP – realizacja planu reorganizacji i rozwoju

**Zakład  
Kędzierzyn**

**Zakład  
Częstochowa**

**Specjalizacja:**  
- prefabrykacja orurowania  
- wieże wiertnicze

**Specjalizacja:**  
- zmiana - prefabrykacja orurowania -  
uzupełniająco konstrukcje stalowe  
budowlane  
- stałe zlecenia

	2017	2018	2019
Marża brutto (w tys. PLN)	- 5 850	- 1 932	1 388

Przyjęcie planu reorganizacji i rozwoju  
Specjalizacja

Pozyskanie odpowiedniej ilości zleceń, optymalizacja layout'u,  
• dodatkowi handlowcy,  
• baza certyfikowanych podwykonawców

Wypracowanie bardziej efektywnego modelu zarządzania / współpraca ze spółką MZKP

Dalsza optymalizacja procesu produkcyjnego – wzrost wydajności produkcji

W dalszej perspektywie inwestycje w maszyny, w tym roboty

**Inwestycje i zmiany optymalizacyjne na Wydziale WOS –  
stanowiska ułatwiające montaż**



### Inwestycje i zmiany optymalizacyjne na Wydziale WOS – realokacje, stan obecny





### Specjalizacja w prefabrykacji rurociągów

**Kontynuacja reorganizacji i optymalizacji Wytwórni Konstrukcji Stalowych i Rurociągów, stanowiących wsparcie działalności podstawowej (montażowej).**

**WKSIR w Kędzierzynie-Koźlu** - specjalizacja w zakresie prefabrykacji orurowania poprzez:

- Pozyskanie z rynku kontraktów i wyspecjalizowanie zasobów ludzkich,
- Stworzenie layoutu głównie do prefabrykacji orurowania,
- Zakup specjalistycznych urządzeń do prefabrykacji orurowania.

**WKSIR w Częstochowie** - rozwój potencjału produkcyjnego – optymalizacja i reorganizacja (rurociągi i interwencyjnie konstrukcje).

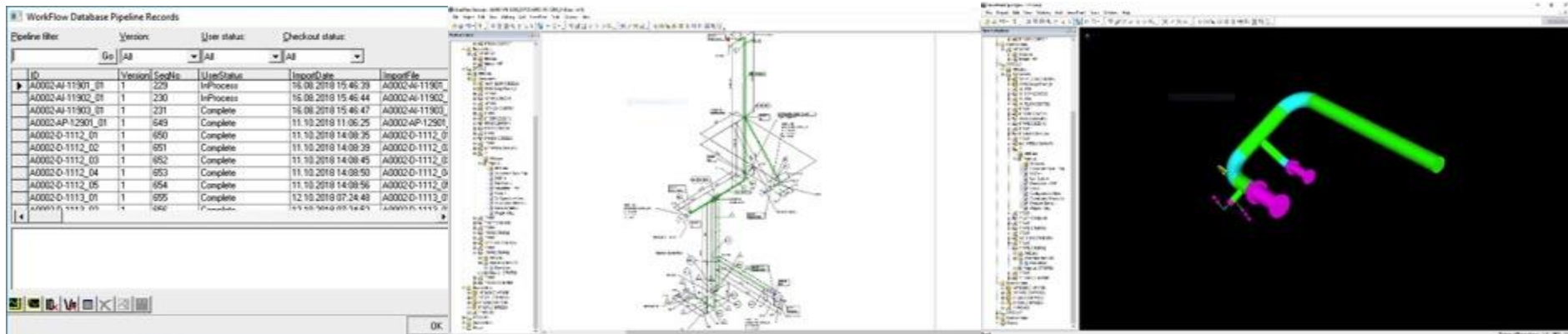
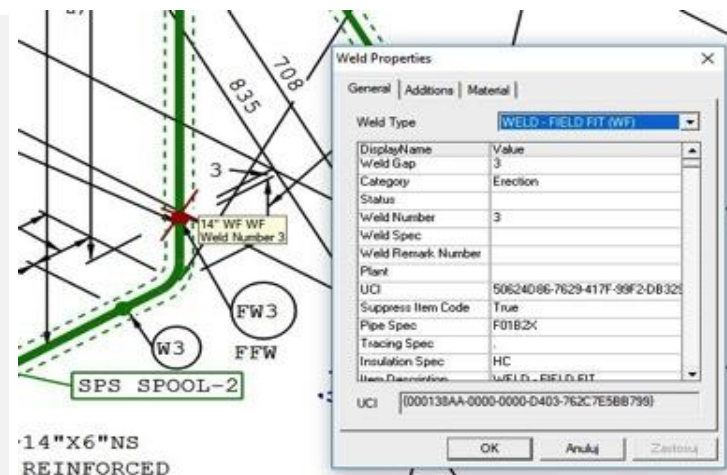
Zmiana profilu produkcji z prefabrykacji konstrukcji stalowych na:

- Prefabrykację orurowania jako głównego produktu,
- Prefabrykację konstrukcji stalowej, jako zakresu uzupełniającego portfel zleceń bądź potrzeby budów MZRP.

Zaawansowanie narzędzia IT wspierające prefabrykację rurociągów - dążymy do wykonywania jak największej ilości spoin w zakładach produkcyjnych

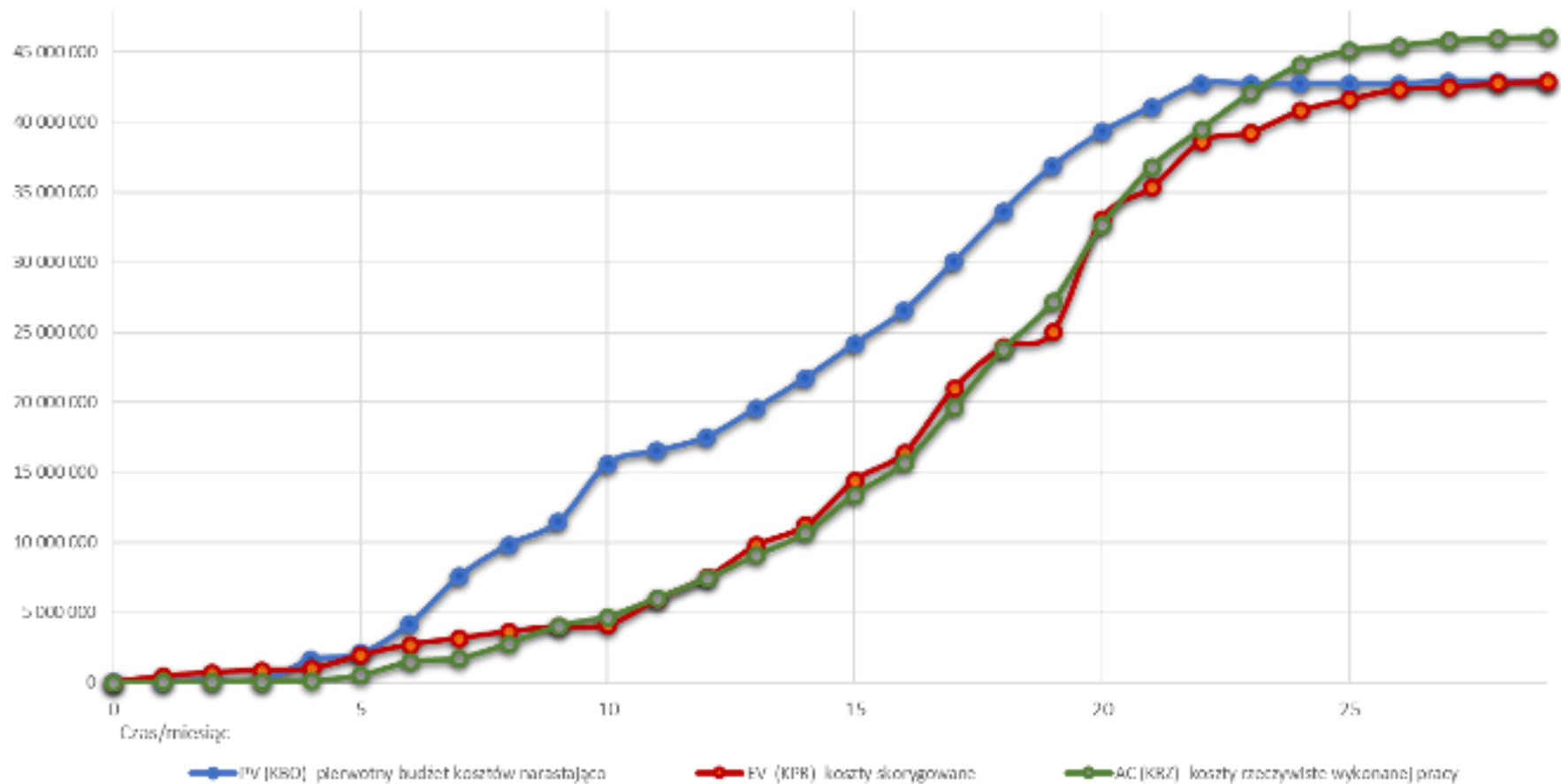
### NARZĘDZIA SMARTPLANT FIRMY HEXAGON PPM (INTERGRAPH)

- ▶ **SPOOLGEN:** aplikacja umożliwiająca tworzenie rysunków izometrycznych oraz „kółkowania” do prefabrykacji i montażu w oparciu o dokumentację projektową. Wdrożona w 2018 r. Upgrade 2019 r.
- ▶ **HEXAGON WQMS:** aplikacja do zarządzania procesami spawalniczymi (efektywność, jakość). W trakcie wdrożenia.





### Raport graficzny metody wartości wypracowanej



## PRODUKCJA

wdrożenie modułu produkcyjnego dla WKS w Częstochowie i Kędzierzynie Koźlu (obsługa produkcji w zakresie rurociągów i konstrukcji stalowych), nowa integracja z SigmaNest , dodatkowa integracja ze Spoolgen

## DYSTRYBUCJA

(ZAKUPY, MAGAZYN, SPRZEDAŻ) w tym: wyposażenie pracownika, materiały dla dostawcy, obsługa mobilna operacji magazynowych, ofertowanie dla dostawcy, kooperacja z dostawcą zewnętrznym, skład konsygnacyjny

## UTRZYMANIE RUCHU, NIERUCHOMOŚCI, WYNAJEM, NARZĘDZIOWNIA, FLOTA

w tym: utrzymanie parku maszyn, obsługa floty w aplikacji (utrzymanie, przeglądy, wynajem), integracja z zewnętrzną Narzędziownią, nowy moduł Zarządzanie wynajmem

## KADRY I PŁACE

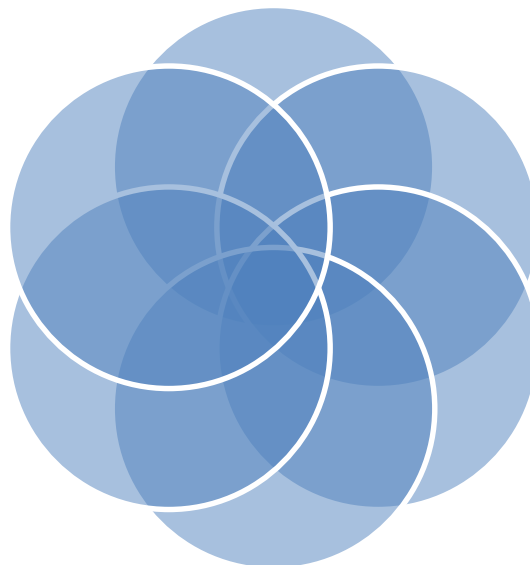
przejsie na 100% obsługę za pomocą standardowej funkcjonalności, rezygnacja z wszystkich modyfikacji w tym obszarze, nowe funkcjonalności modułu Rekrutacja, Delegacje, BHP, Selfe-Service, Wyposażenie pracownika

## PROJEKT

ujednoczenie rozwiązania dla trzech spółek, przy zachowaniu różnic w rozwiązaniu dla spółki Biprohut, włączenie obszaru Ofertowania do obsługi projektów w zakresie „projektów ofertowych”, nowy moduł „Zarządzanie zmianami kontraktowymi”, „Zarządzanie ryzykiem”

## FINANSE I KONTROLING

pełniejsze objęcie procesów biznesowych standardem aplikacji IFS, nowe podejście do rozliczenia projektów, opracowanie nowej zasady wyceny kontraktów poprzez moduł projektowy



## **Program EFEKTYWNOŚĆ NA PIĄTKĘ**

Celem programu jest zwiększenie efektywności działania całej organizacji, co oznacza zwiększenie efektywności poszczególnych osób tworzących tę organizację.

Kluczowe elementy Programu:

1. **Odpowiedzialność** – poczucie odpowiedzialności za swój obszar działania, ale również za cele stawiane przed całą organizacją (zawarte w strategii).
2. **Organizacja pracy** – zawsze precyzyjnie planuj swoje działania i wybieraj mądrze to na czym chcesz się skoncentrować.
3. **Komunikacja** – korzystając z różnych narzędzi komunikacji, komunikuj się zwięźle i precyzyjnie oraz tylko wtedy kiedy jest to niezbędne.
4. **Rozwiązywanie problemów** – jeśli dostrzeżesz problem postaraj się samodzielnie znaleźć jego rozwiązanie, im szybciej tym lepiej.
5. **Nastawienie na rozwój** – bądź gotowy do ciągłego rozwoju i pamiętaj, że popełniane błędy są jego częścią.

# 4. Sprawy istotne



- Kinetics Technology, EFRA
- Wood, baza w Redzikowie
- Województwo Śląskie, Stadion Śląski
- Pozew przeciwko Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad na kwotę 10,03 mln PLN wraz z odsetkami
- Pozew przeciwko Spółce Drogowa Trasa Średnicowa S.A. / Województwo Śląskie na kwotę 68,95 mln PLN



Dziękujemy za uwagę,

---