

Gliwice, dnia 8 lutego 2019 r.

**DO AKCJONARIUSZY**

**MOSTOSTAL ZABRZE S.A.**

W imieniu Zarządu MOSTOSTALU ZABRZE S.A. prezentuję Państwu roczne raporty: spółki MOSTOSTAL ZABRZE S.A. oraz Grupy Kapitałowej MOSTOSTAL ZABRZE wraz ze sprawozdaniem z działalności, zawierającym oświadczenie na temat informacji niefinansowych, informację o najważniejszych wydarzeniach w roku 2018 oraz perspektywy rozwoju Grupy Kapitałowej w kolejnych latach.

Za nami rok 2018, rok przełomowy dla Grupy Kapitałowej MOSTOSTAL ZABRZE, zarówno pod względem zmian jakie zostały dokonane w związku z przyjętą pod koniec 2017 r. nową strategią rozwoju, jak i odnotowanymi wynikami oraz zdecydowanej poprawie rentowności na działalności operacyjnej.

Odnotowane w 2018 r. wyniki operacyjne Grupy były najlepszymi wynikami wypracowanymi przez MOSTOSTAL ZABRZE od wielu lat. Poprawa zyskowności działalności jest efektem wielu zmian procesowych oraz organizacyjnych, wprowadzonych od etapu przygotowania oferty, a także obejmujących cały proces realizacji kontraktów.

Indywidualne podejście do realizowanych projektów, analizowanych pod kątem przewidywanej marży z uwzględnieniem ryzyka przekłada się na ograniczenie sprzedaży. W 2018 r. skonsolidowane przychody wyniosły 613 mln zł, odnotowując tym samym 6%-wy spadek w porównaniu z rokiem ubiegłym. Należy jednak zaznaczyć, iż przyjęta i konsekwentnie realizowana strategia zdefiniowała zysk jako podstawową miarę skuteczności naszego działania.

Bazując na naszych kompetencjach i zdobytym przez lata doświadczeniu, dążąc do wykorzystania naszych mocnych stron, a także uwzględniając pojawiające się na rynku szanse, w 2018 roku wdrożyliśmy nowy model działalności naszej Grupy. Główną zasadą przyjętego modelu, stanowiącą podstawę wszelkich zmian jest pełna integracja operacyjna. Zaletą zintegrowanego modelu funkcjonowania jest wymiana zdobytego doświadczenia, uzupełnienie kompetencji oraz efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich, co ostatecznie przekłada się na zwiększenie efektywności oraz wzrost odporności na cykle koniunkturalne. Zacieśnianie współpracy pomiędzy projektowaniem, wytwarzaniem i montażami pozwala natomiast uzyskać dodatkowe korzyści zarówno nam jako wykonawcy, jak i klientom. W projektowaniu uwzględnionym na wszystkich fazach inwestycji, w

optymalizacji projektu oraz w optymalizacji procesów budowlano-montażowych upatrujemy naszą przewagę konkurencyjną. Dlatego też kładziemy duży nacisk na rozwój działalności inżynierskiej i inwestujemy w oprogramowanie, które zwiększa efektywność projektowania realizowanego przez spółkę MOSTOSTAL ZABRZE Biprohut S.A. (dalej: „MZ Biprohut”). Rozwój wszelkich rozwiązań zapewniających value engineering (czyli aktywny udział projektantów i inżynierów MZ Biprohut w optymalizacji procesów budowlano-montażowych) będzie jednym z priorytetów na rok 2019.

Na bazie tak zdefiniowanego modelu konsekwentnie realizujemy przyjętą zasadę zintegrowanej sprzedaży.

Budowę zintegrowanego modelu funkcjonowania Grupy MOSTOSTAL ZABRZE poprzedziliśmy jednak działaniami obejmującymi porządkowanie struktur oraz doskonalenie prowadzonych procesów. Kluczową w tym zakresie zmianą, było przeniesienie w lipcu 2018 r. działalności operacyjnej z MOSTOSTALU ZABRZE S.A. do spółki zależnej MOSTOSTAL ZABRZE Realizacje Przemysłowe S.A. (dalej: „MZRP”). Zasadniczej zmianie uległa tym samym rola MOSTOSTALU ZABRZE S.A., który aktualnie realizuje zadania na poziomie zarządzania właścicielskiego i strategicznego oraz świadczy usługi wspólne dla całej Grupy. Porządkowanie struktury Grupy i umiejscowienie poszczególnych rodzajów działalności w odrębnych spółkach pozwoliło na wyznaczenie jasnych celów strategicznych poszczególnym podmiotom. Jednym z zadań, które stawiamy sobie jako Zarządowi MOSTOSTALU ZABRZE S.A., tj. podmiotowi świadczącemu usługi na rzecz całej Grupy, jest dokonanie przeglądu procesów wspólnych pod względem efektywnościowym, celem optymalizacji ich przebiegu oraz obniżenia związanych z nimi kosztów. Realizacja tego zadania jest istotna dla obniżenia kosztów ogólnego zarządu, które stanowią znaczny udział w odniesieniu do generowanych przychodów. Nadrzędnym celem 2018 r. było ustabilizowanie sytuacji Grupy oraz poprawa rentowności działalności operacyjnej. Bieżący rok to okres, w który rozpoczynamy prace nad optymalizacją procesów okołobiznesowych, która przełoży się również na zmniejszenie kosztów ogólnego zarządu.

W ramach doskonalenia procesów zmodyfikowaliśmy kryteria selekcji kontraktów oraz dokonaliśmy szeregu zmian związanych z realizacją projektów, kładąc jednocześnie większy nacisk na zarządzanie ryzykiem. Wprowadziliśmy nowe mechanizmy kontroli oraz zmieniliśmy podejścia do analizy i ograniczania potencjalnych ryzyk, zwłaszcza na etapie ofertowania.

Procesem reorganizacji i zmian ukierunkowanych na poprawę rentowności objęte zostały również Wytwórnie Konstrukcji Stalowych (dalej: „WKS”), działające w ramach MZRP. WKS-y te od wielu lat były nierentowne, a w samym 2017 roku odnotowały one kilkumilionową stratę. Po dogłębnej analizie posiadanego potencjału produkcyjnego, zarówno w odniesieniu do możliwościapełnienia portfela, jak i zdolności do generowania zysków podjęliśmy decyzję o ograniczeniu ich liczby i skoncentrowaniu działalności Grupy dotyczącej prefabrykacji konstrukcji stalowych w dwóch lokalizacjach: Kędzierzynie-Koźlu i Częstochowie. W konsekwencji tej decyzji w 2018 r. sprzedaliśmy dwa zakłady w Czechowicach i Katowicach. Kolejnym krokiem, w odniesieniu do pozostawionych w Grupie WKS-ów, było wypracowanie bardziej efektywnego modelu zarządzania. Stało się to,

między innymi dzięki współpracy ze spółką MOSTOSTAL ZABRZE Konstrukcje Przemysłowe S.A. (dalej: „MZKP”), wymianie dobrych praktyk i przeniesieniu części klientów tej spółki do MZRP. Te i inne zmiany pozwoliły pod koniec roku uzyskać pozytywną rentowność na pierwszym poziomie na wytwarzaniu konstrukcji stalowych. Mimo wielu zmian przeprowadzonych w tym obszarze nadal chcemy doskonalić proces produkcyjny i rozwijać zrestrukturyzowane WKS-y. Dlatego też, mając świadomość konieczności informatyzacji i automatyzacji tego typu działalności, w 2018 r. zakupiliśmy dla WKS-ów specjalistyczne oprogramowania, z którego korzystamy jako pierwsza spółka w Polsce. Jest to narzędzie informatyczne do opracowywania dokumentacji technologicznej wykonywanych rurociągów.

Optymalizacją procesu produkcyjnego została objęta także spółka MZKP, specjalizująca się w prefabrykacji stalowych konstrukcji maszynowych o wysokim stopniu przetworzenia. Jej rozwój jest istotnym elementem realizowanej strategii. W 2018 roku zakończyliśmy pierwszy etap inwestycji w modernizację ciągu technologicznego, który znacząco zwiększył nasze możliwości produkcyjne. Przeprowadzone inwestycje, jak i usprawnienia procesowe przełożyły się na wzrost produkcji na rzecz dotychczasowych oraz nowo pozyskanych klientów. Wśród nich jest amerykański producent dźwigów – firma Manitowoc. Wzrostowi sprzedaży towarzyszyło także polepszenie wyników finansowych. Z uwagi na bardzo dobre perspektywy rozwojowe MZKP zdecydowaliśmy się również na drugi etap inwestycji, obejmujący kolejne urządzenia, na które mamy już pełne obłożenie w bieżącej produkcji.

Poza działaniami ukierunkowanymi na doskonalenie procesów i wzrost rentowności operacyjnej w 2018 r. prowadzona była, zgodnie z przyjętym planem dezinvestycji, dalsza optymalizacja majątkowa Grupy. Oprócz sprzedaży nieruchomości zabudowanych WKS-ami, o czym wspominałem powyżej, zawarliśmy transakcje zbycia kilku innych nieruchomości nieprodukcyjnych położonych w Gliwicach, Katowicach oraz w Sosnowcu. Środki finansowe pozyskane z tych transakcji zasilily Grupę Kapitałową kwotą 42 mln zł.

Jednym z działań zrealizowanych w minionym okresie w ramach optymalizacji majątkowej było przeniesienie siedziby MOSTOSTALU ZABRZE S.A. oraz spółki MZRP do dotychczasowej siedziby MZ Biprohut w Gliwicach. Pozwoliło to zarówno na zintegrowanie „pod jednym dachem” zespołów trzech spółek, umożliwiając pełną współpracę, zapewnienie kompleksowych usług swoim klientom i optymalizację kosztów.

W 2018 r. borykaliśmy się, tak jak i inne firmy w kraju i za granicą, z brakiem wykwalifikowanej kadry. W celu zminimalizowania skutków tego zjawiska pozyskaliśmy pracowników z południowo-wschodniej Azji. Pierwsza grupa pracowników fizycznych z tego regionu została zatrudniona w spółce MZKP. Uruchomienie takiego procesu pozyskiwania pracowników jest jednym z elementów uzupełniania braków kadrowych głównie na stanowiskach spawaczy i ślusarzy. Do pozyskiwania nowych pracowników zainicjowaliśmy również program szkół partnerskich. Współpraca ze szkołami branżowymi pozwoli pozyskać nam nowych pracowników w zawodach ogólnobudowlanych.

Stawiamy na wysoką jakość zarządzania. W tym celu wzmocniliśmy kadre MOSTOSTALU ZABRZE zarówno poprzez zatrudnienie nowych specjalistów i menedżerów, pozyskanych w drodze rekrutacji zewnętrznych, jaki i uruchamiając w 2018 r. szereg programów zwiększających kompetencje własnych pracowników, którzy stanowią trzon dla naszej działalności. Chcąc zwiększyć skuteczność i jakość naszego działania, postanowiliśmy wdrożyć dla kluczowej kadry naszej Grupy system zarządzania przez cele i zamierzamy konsekwentnie te cele rozliczać.

Ogrom pracy włożonej w poprawę realizowanych procesów przekłada się nie tylko na wzrost efektywności, co można zauważyć w minionym roku, ale także na relację z Klientami. Wydaje się, że umocniliśmy naszą pozycję u kluczowych klientów, tj. Liebherr, BASF, Manitowoc czy Arcelor Mittal, którzy zlecają nam kolejne prace.

Uważamy, że rok ubiegły dowiódł zdolności MOSTOSTALU ZABRZE do generowania zysków z działalności operacyjnej. Jednak świadomi konieczności stałego rozwoju będziemy prowadzić dalszą optymalizację procesów, zwłaszcza w zakresie zarządzania projektami oraz związanych z optymalizacją produkcji. Chcemy zwiększyć wartość oferowaną naszym klientom poprzez ściślejszą współpracę spółek z Grupy MOSTOSTAL ZABRZE, a zwłaszcza poprzez zwiększenie roli działalności projektowej (realizowanej w MZ Biprohut) w projektach montażowych (MZRP) i budowlanych (MZ GPBP). Jednym z naszych priorytetów na 2019 r. jest kontynuacja i intensyfikacja rozwoju project management. Dzięki lepszej weryfikacji potencjału naszej kadry projektowej, szkoleniom oraz przejrzystym zasadom prowadzenia projektów będziemy lepiej przygotowani do realizacji pozyskiwanych kontraktów. Oprócz zmian operacyjnych w dalszych ciągu będziemy optymalizować strategię, poszukując nowych, atrakcyjnych nisz, ale nie bojąc się także wychodzić z rynków nieperspektywicznych lub o pogarszającej się rentowności. Widzimy potencjał wzrostu eksportu, nie tylko w zakresie prefabrykatów i usług montażowych, ale także usług projektowych. Dodatkowo planujemy rozwinąć działalność Grupy o produkcję prefabrykatów betonowych.

Na wyzwania chcemy odpowiedzieć nie tylko optymalizacją, ale także innowacjami. Planujemy wdrożyć oprogramowanie do zarządzania spawaniem. W zakresie spawania pragniemy również przeprowadzić optymalizację stosowanych technologii i testowanie możliwości automatyzacji. W minionym okresie w ramach całej Grupy rozpoczęliśmy także prace nad wdrożeniem nowej wersji systemu IFS Applications, stanowiącego zintegrowany system informatyczny klasy ERP.

Jesteśmy świadomi problemów płynących z trendów makroekonomicznych związanych z utrzymującym się brakiem pracowników, czy ryzykiem światowego spowolnienia gospodarki przekładającego się na zmniejszenie inwestycji. Nie zapominamy także o problemach minionych okresów pozostałych do rozwiązania. W skierowanym przez MOSTOSTAL ZABRZE na drogę arbitrażową sporze z głównym wykonawcą – amerykańskim oddziałem brytyjskiej firmy John Wood – dotyczącym przerwane go kontraktu na podwykonawstwo bazy systemu Aegis Ashore w Redzikowie ustalono już pełny skład arbitrów. Bardzo wysoko oceniamy nasze szanse na wygranie tego

postępowania. Długiego procesu spodziewamy się natomiast w przypadku Stadionu Śląskiego. Proces trwa już pięć lat i niestety nic nie wskazuje na to, że szybko się zakończy. Należy zaznaczyć, iż ostatecznie Zamawiający zdecydował się na zmianę projektu i zakończenie budowy stadionu w oparciu o zmienioną konstrukcję dachu, co potwierdza nasze stanowisko o wadliwym projekcie na podstawie którego realizowaliśmy inwestycję. Nie zmienia to jednak faktu, że jest to problem którego szybko nie uda się rozwiązać ze względu na przewlekłość sporów sądowych w Polsce. Jeżeli chodzi o spór z Hitachi Zosen Inova AG dotyczący przerwane go kontraktu w spalarni odpadów Ferrybridge Multifuel Energy Limited w Wielkiej Brytanii w minionym okresie przeprowadziliśmy szereg analiz naszej pozycji w ewentualnym procesie sądowym. Ze względu na specyfikę przedmiotu zamówienia, komplikacje które wystąpiły podczas realizacji projektu oraz inną niż krajowa jurysdykcję uznano, iż sytuacja związana z tym sporem jest złożona. W celu polubownego rozwiązania zaistniałej sytuacji podjęto rozmowy z Klientem.

Przeprowadzone w 2018 roku na szeroką skalę zmiany dotknęły wszystkich obszarów naszej działalności oraz każdego procesu z tym związanego, a także każdej płaszczyzny zarządzania. Efekty tych zmian są już widoczne w wynikach 2018 r. Jednak świadomi konieczności stałego doskonalenia mamy nowe pomysły, które chcemy realizować w przyszłych okresach. Jako organizacja wypracowaliśmy jasny kierunek, w którym chcemy podążać, dlatego też w rok 2019 wchodzimy z optymizmem. Wielomilionowe straty wygenerowane przez MOSTOSTAL ZABRZE w latach ubiegłych wynikały głównie z braków kompetencji w zarządzaniu projektami. Jednak z problemów 2016 i 2017 roku wychodzimy mocniejsi. Musze jednak podkreślić, że 2018 rok, nie był rokiem końca zmian, ale rokiem ich początku. Mamy jeszcze sporo do zrobienia i do wyeliminowania wiele obszarów nieefektywności w naszej organizacji. Zmiany nakierowane na poprawę project managementu, optymalizację produkcji oraz poprawę efektywności zarządzania będą w 2019 kontynuowane równie dynamicznie jak w roku ubiegłym.

W imieniu Zarządu MOSTOSTAL ZABRZE S.A. składam podziękowania Państwu – Akcjonariuszom za zaufanie, Członkom Rady Nadzorczej za wsparcie w działaniach Zarządu oraz całej załodze Grupy Kapitałowej za wysiłek i zaangażowanie w wykonywanie codziennych obowiązków, które przyczyniły się do sukcesu minionego okresu.

**Dariusz Pietyszuk**

**Prezes Zarządu MOSTOSTAL ZABRZE S.A.**

