

Polimex Mostostal S.A.

**Plan Rozwoju na lata
2017-2023**

18.05.2017

Grupa PxM po przeprowadzeniu restrukturyzacji, rozpoczyna okres intensywnego rozwoju i odbudowy pozycji rynkowej



Wizja Grupy Kapitałowej Polimex-Mostostal w perspektywie roku 2023



Główne filary strategii Grupy PxM

Stabilne przychody

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



Dywersyfikacja geograficzna i produktowa

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

Oferta możliwie pełna w tym wysokomarżowa

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

Sposób organizacji wspierający elastyczność i efektywność

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

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



Poprawa średniorocznej marży zysku operacyjnego



Obniżenie dźwigni finansowej netto

Energetyka



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

Nafta, gaz i chemia



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

Budownictwo przemysłowe



- Rozwój segmentu budownictwa przemysłowego w oparciu o wysoko marżowe projekty

Produkcja



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

Grupa P&M

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



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

Cele strategiczne

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

Inicjatywy strategiczne

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

Podsumowanie zmian w segmencie

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



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

Cele strategiczne

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

Inicjatywy strategiczne

Cel realizowany przez projekty na poziomie segmentu oraz na poziomie Grupy	
1.1	Poprawa efektywności kosztowej
2.1	Wzmacnianie relacji i wiarygodności wobec kluczowych dużych klientów na rynku polskim w obszarze nafty, gazu i chemii
3.1	Rozwój kompetencji zarządzania projektami na poziomie Spółki
3.2	Wzmocnienie kompetencyjne średniej i wyższej kadry zarządzającej
4.1	Budowa relacji i wiarygodności wśród nowych zagranicznych klientów

Podsumowanie zmian w segmencie

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



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

Cele strategiczne

1

Rozwój segmentu budownictwa przemysłowego w oparciu o wysoko marżowe projekty



Inicjatywy strategiczne

1.1

Odbudowa/wzmocnienie kompetencji w zakresie budownictwa przemysłowego

1.2

Budowa bazy referencji

Podsumowanie zmian w segmencie

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



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

Cele strategiczne

1

*Utrzymanie
wysokiej rentowności
operacyjnej*

**2**

*Zwiększenie sprzedaży
wysokomarżowych
konstrukcji stalowych*

**3**

*Zwiększenie przychodów
w segmencie krat
pomostowych*



Inicjatywy strategiczne

Cel realizowany poprzez pozostałe inicjatywy
w segmencie

2.1

Aktywne poszukiwanie klientów na rynkach
(w tym zagranicznych)

3.1

Rozbudowa mocy produkcyjnych

Podsumowanie zmian w segmencie

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



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

Cele strategiczne

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

Inicjatywy strategiczne

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

Podsumowanie zmian

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



Budownictwo energetyczne – podsumowanie decyzji o zaangażowaniu

	 Energetyka konwencjonalna	 OZE	 Wytwarzanie, dystrybucja i przesył ciepła	 Dystrybucja i przesył energii elektrycznej	 Hydroenergetyka
Potencjał rynkowy na lata 2017-2023	 ~41 mld PLN	 ~10 mld PLN	 ~17 mld PLN	 ~51 mld PLN	 ~0,5-2 mld PLN
Wysokość marży					
Kompetencje PxM					
Decyzja o zaangażowaniu			 Wytwarzanie  Infrastruktura liniowa		
Możliwy rodzaj zaangażowania	• GW/EPC • Podwykonawca • Konsorcjant		• GW/EPC – mniejsze projekty • Konsorcjant • Podwykonawca		• Podwykonawca

Potencjał: ● Wysoki ● Średni ● Niski

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

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



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

	 Sektor naftowy	 Sektor gazowy	 Sektor chemiczny	 Projekty zagraniczne w segmencie nafta, gaz, chemia
Potencjał rynkowy na lata 2017-2023	~29-31 mld PLN	~24 mld PLN	~ 11 mld PLN	
Wysokość marży	Średni	Średni	Średni	Wysoki
Kompetencje PxM	Wysoki	Wysoki	Średni	Średni
Decyzja o zaangażowaniu	  Infrastruktura liniowa	  Infrastruktura liniowa		
Możliwy rodzaj zaangażowania	- GW/EPC - Konsorcjant - Podwykonawca	- GW/EPC - Konsorcjant - Podwykonawca	- GW/EPC – mniejsze projekty - Konsorcjant - Podwykonawca	- Podwykonawca - Docelowo GW/EPC

Potencjał: ● Wysoki ● Średni ● Niski

Decyzja:  Zaangażowanie na rynku

Wyjście/Rezygnacja z wejścia

Źródło: Opracowanie na podstawie publicznie dostępnych danych o inwestycjach



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

	 Centra handlowe	 Magazyny	 Zakłady produkcyjne
Potencjał rynkowy na lata 2017-2023	 ~11 mld PLN	 ~14 mld PLN	 ~ 40-70 mld PLN
Wysokość marży			
Kompetencje PxM			
Decyzja o zaangażowaniu			
Możliwy rodzaj zaangażowania	• Docelowo GW/EPC • Konsorcjant • Podwykonawca		

Potencjał:  Wysoki  Średni  Niski

Decyzja:  Zaangażowanie na rynku

 Wyjście/Rezygnacja z wejścia

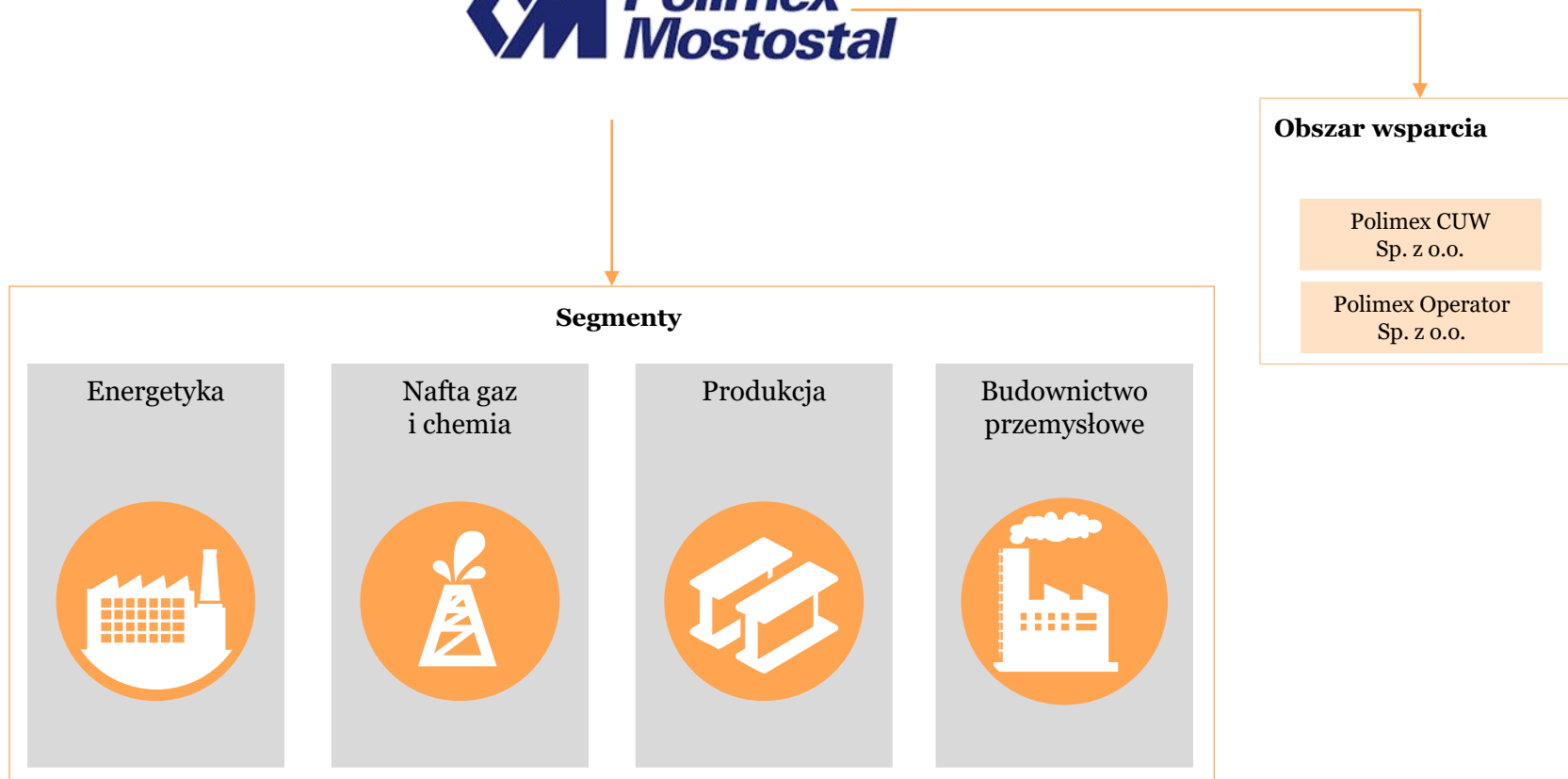


Potencjał rozwojowy poszczególnych obszarów w segmencie Produkcja

	 Konstrukcje stalowe	 Kraty pomostowe	 Usługi cynkownicze
Roczna produkcja w okresie 2017 - 2023			
Wysokość marży			
Kompetencje PxM			
Kierunek rozwoju	Ostrożne zwiększanie mocy wytwórczych i ekspansja na rynki zagraniczne 	Rozważyć zwiększenie mocy wytwórczych 	Rynek lokalny o ograniczonej konkurencji 
Potencjał:  Wysoki  Średni  Niski			
Decyzja:  Zaangażowanie na rynku			
Wyjście/Rezygnacja z wejścia			



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



Zastrzeżenie prawne

Niniejsza prezentacja ma charakter wyłącznie informacyjny i nie należy jej traktować jako porady inwestycyjnej lub prognozy. Niniejsza prezentacja została sporządzona przez Polimex-Mostostal S.A. („Spółka”).

Spółka ani żaden z jej podmiotów zależnych nie ponoszą odpowiedzialności z tytułu jakiejkolwiek szkody wynikającej z wykorzystania niniejszej prezentacji lub jej treści albo powstałej w jakikolwiek inny sposób związany z niniejszą prezentacją.

Odbiorcy niniejszej prezentacji ponoszą wyłączną odpowiedzialność za własne analizy i oceny rynku oraz sytuacji rynkowej Spółki i potencjalnych wyników Spółki w przyszłości, dokonane w oparciu o informacje zawarte w niniejszej prezentacji. W zakresie, w jakim niniejsza prezentacja zawiera stwierdzenia dotyczące przyszłości, stwierdzenia te wiążą się ze znanym i nieznanym ryzykiem, niepewnością oraz innymi czynnikami, których skutkiem może być to, że rzeczywiste wyniki, sytuacja finansowa, działania i osiągnięcia Spółki albo wyniki branży będą istotnie różnić się od jakichkolwiek przyszłych wyników, działań lub osiągnięć wyrażonych w takich stwierdzeniach dotyczących przyszłości.

Ani Spółka ani żaden z jej podmiotów zależnych nie są zobowiązane zapewnić odbiorcom niniejszej prezentacji jakichkolwiek dodatkowych informacji ani aktualizować niniejszej prezentacji.