

ODLEWNIE POLSKIE S.A.



KOMPENDIUM STRATEGII ROZWOJU

SPÓŁKI AKCYJNEJ ODLEWNIE POLSKIE NA LATA 2022-2026

Uchwałą Nr 79/2023 z 15 grudnia 2023 r. Zarząd Spółki przyjął zaktualizowaną Strategię Rozwoju Spółki Akcyjnej ODLEWNIE POLSKIE na lata 2022-2026 przyjętą Uchwałą Nr 36/2021 z 30 listopada 2021 r., która została zatwierdzona zgodnie ze Statutem Spółki przez Radę Nadzorczą Uchwałą Nr 29/2023 z 29 grudnia 2023 r. Przyjęty dokument jest kontynuacją realizowanej przez Spółkę strategii w latach 2015-2021.

Strategia Rozwoju na lata 2022-2026 („Strategia”) określa długofalowe cele i zamierzenia Spółki Akcyjnej ODLEWNIE POLSKIE („Spółka”) oraz przyjmuje kierunki działań, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania założonych celów. Jest to zatem ogólny program zdefiniowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji.

Strategia definiuje sposoby działania w stosunku do klientów i konkurentów, ale także wyznacza ramy kształtowania struktury wewnętrznej i kultury organizacyjnej. Dlatego bardzo ważna jest ocena możliwości wdrożenia Strategii.

Jako najważniejszy czynnik sukcesu rynkowego uznano ciągły rozwój we wszystkich obszarach działalności Spółki. Stąd przyjęte kierunki i filozofie działania nazwane zostały Strategią Rozwoju, a sam rozwój jako zrównoważony.

W konsekwencji przyjęto, że sformułowanie Strategii Rozwoju, opracowanie i przyjęcie związanego z nią modelu biznesowego powinno obejmować:

1. **Wskazanie rynków działania**, do kogo i gdzie adresowane są wyroby i usługi Spółki – określenie domeny działania.
2. **Wskazanie** w ramach przyjętej domeny działania **źródeł przewagi nad konkurencją** – wskazanie strategicznej przewagi.
3. **Sformułowanie celu i strategicznych celów szczegółowych w powiązaniu z misją i wizją** oraz z uwarunkowaniami otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, tak aby określały, co Spółka zamierza osiągnąć w czasie obejmującym Strategię Rozwoju.
4. **Ustalenie działań/zadań** (obejmujących całość funkcjonowania Spółki), które należy zrealizować, aby uzyskać założone cele.
5. **Ustalenie miar** – wskaźników służących **do pomiaru efektów strategii**.

1. Rynek działania i model biznesowy

Uwarunkowania rynkowe i ryzyko występujące w działalności gospodarczej skłaniają Spółkę do doskonalenia systemu zarządzania, przyjęcia modelu biznesowego i strategii umożliwiających realizację podstawowych celów oraz dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się warunków działalności. Na dynamikę zmian wpływają rosnące wymagania i zmienność oczekiwań klientów zainteresowanych produktami o coraz większej wartości dodanej (odlewy przetworzone – obróbka mechaniczna; dostawa na czas – magazynowanie odlewów; specyficzne zabezpieczenie odlewów – malowanie, cynkowanie, kataforeza, montaż w gotowe podzespoły) oraz zmniejszająca się skłonność do akceptacji podwyżek cen na wyroby i oczekiwanie partycypowania w efektach wzrostu produktywności. Towarzyszą temu destabilizacja sytuacji gospodarczej i politycznej w Europie i na świecie oraz rosnąca eskalacja zbrojeń i trwająca agresja Rosji na Ukrainę, niestabilność sytuacji surowcowo-energetycznej, niemożliwe do przewidzenia w dłuższej perspektywie zmiany koniunktury na rynku i nie występujące wcześniej uwarunkowania związane z pandemią. Wszystko to stwarza trudne warunki do zachowania wysokiej konkurencyjności i rentowności oraz zmusza do identyfikacji i wdrożenia nowych źródeł przewag konkurencyjnych.

Wartością Spółki, którą należy utrzymać, jest jej rynek i wyroby. Spółka powinna utrzymać zdwersyfikowany portfel zamówień i renomowanych klientów, do których sprzedaje swoje wyroby. Portfel zamówień powinien być co roku uzupełniany o nowe wartościowe detale, a profil produkcji modelowany pod kątem zwiększania produktywności (wydajność, jakość, uzysk z formy, jak największe wykorzystanie zainstalowanego majątku i zasobów).

Aby uzyskać jak największą rentowność, produkowane detale powinny być z wysokojakościowych tworzyw, głównie z żeliwa sferoidalnego ze zwiększającym się udziałem odlewów z nowych innowacyjnych materiałów – żeliwo ADI, żeliwa niskostopowe. Produkowany asortyment powinien charakteryzować się wysokim stopniem skomplikowania (odlewy rdzeniowe z rozwiniętą konstrukcją) i stopniem przetworzenia (obróbka mechaniczna) z wykorzystaniem bogatej wiedzy i umiejętności odlewniczych (realizacja projektów B+R) oraz coraz lepszego i unikatowego zaplecza kontrolno-pomiarowego.

Umocnieniem pozycji wśród jej klientów będzie stworzenie możliwości uruchamiania prototypów i produkcji jednostkowej, np. na części zamienne. Odlewy, których profil nie spełni powyższych wymagań mogą być skierowane do produkcji i zamawiania w innych odlewniach.

Ważnym elementem działalności powinno być doskonalenie metod organizacji produkcji, planowania i kontroli realizacji procesów, z wykorzystaniem programów informatycznych (zintegrowany system zarządzania ABAS).

Dominującym rynkiem zapewniającym jak największą stabilizację zamówień, bezpieczeństwo finansowe ich realizacji, jest rynek odbiorców z Unii Europejskiej. Stabilizację zapewnia również dywersyfikacja branż, dla których produkowane są odlewy i brak uzależnienia od sektora automotive.

Spółka powinna utrzymać usługowy charakter prowadzonej działalności odlewniczej. Powinna zostać zintensyfikowana działalność Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Komponentów Odlewniczych w kierunku wdrażania innowacji technologicznych do procesu produkcyjnego komponentów odlewniczych dla poprawy ich konkurencyjności, jakości, terminowości dostaw i kosztów wytworzenia oraz współpraca symultaniczna z aktualnymi nowymi klientami w celu wdrażania rozwiązań wpisujących się w wyzwania stawiane przez rynek. W konsekwencji Spółka powinna rozpocząć wdrażanie nowoczesnych zintegrowanych rozwiązań zgodnych z założeniami Przemysłu 4.0.

To, co powinno w dalszym ciągu cechować Spółkę to:

- kompleksowa oferta w zakresie dostaw komponentów odlewniczych dla klientów Spółki,
- przyjmowanie zamówień w pełnym zakresie, a nie tylko w możliwym do wyprodukowania w Spółce (rozwój kooperacji),
- uczestnictwo w projektowaniu wyrobu (z wykorzystaniem narzędzi symulacji krzepnięcia i zalewania, projektowania CAD-CAM), w tym również proponowanie wdrażania projektów zamiany części spawanych lub kutych na odlewy,
- wykonanie omodelowania i oprzyrządowania odlewniczego,
- doskonalenie systemów zapewnienia jakości, w tym zapewnienie wszelkich badań kontrolnych, certyfikatów, aprobat technicznych,

- zapewnienie szybkiego wprowadzania zmian w produkowanych detalach, zgodnie z potrzebami klienta,
- zapewnienie ciągłego rozwoju i wprowadzanie nowych technik przez odpowiedni poziom nakładów inwestycyjnych,
- efektywne zarządzanie czynnikami energetycznymi,
- stosowanie elastycznych rozwiązań organizacyjnych z wykorzystaniem outsourcingu,
- utrzymanie pozycji Odlewni przyjaznej dla środowiska.

W sytuacjach kryzysowych wywołanych różnymi czynnikami, w tym głównie o charakterze nadzwyczajnym, Spółka realizować będzie politykę umożliwiającą prowadzenie efektywnej działalności gospodarczej, a w sytuacjach ekstremalnych równoważenia przychodów i kosztów prowadzonej działalności.

2. Misja i wizja

M i s j a
<p>Spełniamy wymagania i oczekiwania klientów rynku komponentów odlewniczych przy zachowaniu konkurencyjności i opłacalności, dzięki profesjonalnej i stabilnej kadrze oraz inwestycjom w najlepsze dostępne techniki i technologie.</p> <p>Nasza zielona odlewnia to zrównoważony rozwój oparty na stuletniej tradycji połączonej z innowacyjnością, stabilnych relacjach biznesowych, poszanowaniu zasad rynkowych oraz odpowiedzialności, potwierdzonej przez niezależne, zewnętrzne instytucje.</p>

Klient jest dla nas dobrem nadrzędnym. Jego wymagania to konkurencyjna cena i zdefiniowana wysoka jakość wyrobu. Dlatego dążymy do ciągłej poprawy jakości i konkurencyjności wyrobu poprzez:

1. Oferowanie nowoczesnych tworzyw, skomplikowanych i wysoko przetworzonych wyrobów – komponentów odlewniczych.
2. Ciągły rozwój kontroli procesu technologicznego.
3. Współpracę z klientem w zakresie konstrukcji wyrobu – dążenie do poprawy technologiczności odlewu.
4. Realizację dostaw w systemie just-in-time (również prototypów małych i średnich serii, w tym na części zamienne) oraz świadczenie usług magazynowania.
5. Ciągły wzrost produktywności – wdrożenie zasad Odlewni 4.0.

Działania te powinny służyć osiągnięciu efektów ekonomicznych na poziomie umożliwiającym ciągły rozwój Spółki.

W i z j a
<p>ODLEWNIE POLSKIE S.A. w Starachowicach czołową firmą wśród innowacyjnych odlewni produkujących komponenty ze stopów żelaza dla uznanych firm w Europie.</p> <p>ODLEWNIE POLSKIE S.A. rzetelnym i odpowiedzialnym społecznie partnerem biznesowym otwartym na współpracę.</p>

W przyszłości chcemy osiągnąć:

1. Pozycję jednej z najlepszych odlewni w Europie w zakresie produkcji komponentów odlewniczych, nowoczesności i ekologiczności stosowanych technologii oraz jakości obsługi klientów i funkcjonowania Spółki.
2. Poziom zyskowności zapewniający środki na rozwój innowacyjnych technologii, wzrost wartości bilansowej i rynkowej Spółki.
3. Wzrost kwalifikacji pracowników oraz poziomu zadowolenia z pracy poprzez poprawę warunków pracy i systematyczny wzrost poziomu wynagrodzeń.
4. Ciągłość dobrych relacji z interesariuszami Spółki.

Doświadczenie i siłę czerpiemy z naszej historii, która pozwala nam nie tylko przygotowywać się do sytuacji kryzysowych i je pokonywać, ale również podejmować nowe wyzwania. Historia uczy nas przekazywać wiedzę młodym, pozwala zachować specyficzne, charakterystyczne dla nas zachowania i wartości tworzące kulturę organizacyjną Spółki.

3. Cel

Cel nadrzędny Strategii
Wzrost konkurencyjności i wartości rynkowej Spółki poprzez inteligentny i zrównoważony rozwój przy wiodącej roli Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Komponentów Odlewniczych

Tak zdefiniowany cel stawia wymagania osiągnięcia dobrych wyników dla finansowania rozwoju, utrzymania pozycji na rynku w zakresie cen i jakości produkowanych wyrobów. Należy zachować konkurencyjność przy uzyskiwaniu odpowiedniego poziomu opłacalności. Ważnym miernikiem realizacji celu będzie uzyskiwana EBITDA.

Na wielkość wyniku EBITDA będzie miało wpływ wykorzystanie możliwości zwiększenia przychodów w związku z istotnym powiększeniem zdolności produkcyjnych, umożliwiających rozszerzenie oferowanego asortymentu produkcyjnego.

Tabela 1 Relacje pomiędzy zyskiem brutto na sprzedaży a zyskiem brutto i EBITDA w Spółce

Wyszczególnienie	jedn.	2017 r.	2018 r.	2019 r.	2020 r.	2021 r.	2022 r.	3 kwartały 2023 r.	Średnia z 7 lat
Przychody ze sprzedaży	tys. zł	168 300	198 932	200 102	150 985	219 426	290 322	213 030	
Zysk brutto na sprzedaży	tys. zł	26 495	35 737	39 517	28 218	38 289	52 632	49 790	
Marża brutto na sprzedaży	%	15,74	17,96	19,75	18,69	17,45	18,13	23,37	18,73
EBITDA	tys. zł	21 834	27 421	34 376	27 464	34 548	46 774	47 562	
Rentowność EBITDA	%	12,97	13,78	17,18	18,19	15,74	16,11	22,33	16,61
Zysk brutto	tys. zł	12 345	18 337	23 838	17 691	24 848	38 680	38 215	
Rentowność brutto	%	7,34	9,22	11,91	11,72	11,32	13,32	17,94	11,82

Warunkiem uzyskania wysokiego EBITDA jest utrzymanie wysokiego zysku brutto na sprzedaży. Oprócz przychodów i zysku netto, zysk brutto na sprzedaży jest trzecim głównym wskaźnikiem przy ocenie przedsiębiorstwa w zakresie prowadzonej przez niego działalności gospodarczej. Utrzymanie średniego wskaźnika marży brutto z ostatnich lat należy przyjąć jako minimum, co zapewni Spółce, przy zakładanej rosnącej skali prowadzonej działalności podstawowej, odpowiedni poziom środków na finansowanie wydatków inwestycyjnych i kontynuację realizacji polityki dywidendowej.

4. Założenia Strategii Rozwoju

4.1. Rozwój zdolności produkcyjnych Spółki

Znaczący rozwój zdolności produkcyjnych Spółki w okresie objętym Strategią, któremu towarzyszyć będzie istotne rozszerzenie oferty produktowej, został podzielony na dwa etapy.

Pierwszy etap obejmuje:

- zmianę sposobu zalewania na linii HWS,
- zmianę sposobu obróbki pozapiecowej oraz dystrybucji ciekłego metalu,
- zwiększenie wydajności stacji przerobu mas formierskich.

Ostatnie przedsięwzięcie objęte pierwszym etapem, tj. automatyczne dozowanie dodatków do kadzi zostanie zrealizowane do końca 2023 r.

Realizacja pierwszego etapu doprowadzi do zwiększenia zdolności produkcyjnych Spółki począwszy od 2024 r. umożliwiającą sprzedaż odlewów na poziomie 19500 ton w skali roku wyprodukowanych w nominalnym czasie pracy oraz otworzy drogę do realizacji drugiego etapu. W drugim etapie realizowanym w latach 2024-2026 uruchomiona zostanie druga pozioma linia formierska oraz zostaną zrealizowane inwestycje jej towarzyszące.

Spółka osiągnie w 2026 r. zdolności produkcyjne umożliwiające sprzedaż odlewów na poziomie 23000 ton w skali roku wyprodukowanych w nominalnym czasie pracy.

Uruchomienie drugiej poziomej linii pozwoli również na pełne wykorzystanie potencjału stacji przerobu mas formierskich oraz jednostek topiących.

4.2. Możliwości zwiększenia przychodów

Spółka widzi możliwość zwiększenia przychodów poprzez:

- 1) Rozszerzenie oferty produktowej w związku z uruchomieniem drugiej poziomej linii formierskiej,
- 2) Wzrost udziału w sprzedaży wysokojakościowego żeliwa ADI.
- 3) Wzrost udziału w sprzedaży produkcji małoseryjnej i jednostkowej.
- 4) Wzrost udziału w sprzedaży komponentów odlewniczych.
- 5) Rozwój współpracy z sektorem zbrojeniowym.
- 6) Wzrost udziału w przychodach Spółki przychodów z działalności usługowej w Niemczech oraz wzrost rentowności.

4.3. Uzyskanie przewag konkurencyjnych

- 1) Wzrost jakości zasobów ludzkich - zapewnienie atrakcyjności pracy i rozwoju kadry pracowniczej (wzrost płac zwłaszcza kluczowej kadry, stosowanie programów motywacyjnych, możliwość kształcenia, benefity)
- 2) Rozwój technologiczny – działalność OBRKO i realizacja projektów B+R (pełna automatyzacja procesu, pełne wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania, modelowanie produkcji, planowanie i kontrola procesu)
- 3) Rozwój produktu – oferowanie odlewów z wysokojakościowych tworzyw i wysokim stopniu przetworzenia (wdrożenie nowych tworzyw o unikalnych właściwościach i wzrost udziału w sprzedaży komponentów odlewniczych)
- 4) Rozszerzenie oferty do klienta w zakresie wymagań i oczekiwań (produkcja prototypów i części zamiennych, zapewnienie wymaganych certyfikatów jakościowych, sprawne działanie systemu zarządzania jakością, terminowość dostaw, w tym zapewnienie usług magazynowania odlewów)
- 5) Wzrost efektywnego planowania i kontroli realizacji procesu (pełne wdrożenie programu zarządzania produkcją ABAS)

4.4. Zrównoważony rozwój

Spółka powinna kontynuować zasadę zrównoważonego rozwoju rozumianego jako inwestowanie we wszystkie obszary działalności, tzn. przygotowanie produkcji, oprogramowanie informatyczne, technika i technologia związana z procesem podstawowym i procesami pomocniczymi, zaplecze kontrolno-pomiarowe, obróbka odlewów, malowanie, wysyłka, środki transportu, itd. Zrównoważony rozwój powinien również dotyczyć nakładów w obszarze podnoszenia wiedzy i umiejętności pracowników oraz nakładów związanych z ochroną środowiska.

4.5. Zrównoważony podział zysku

Spółka kontynuować będzie politykę wypłaty dywidendy, przy czym zakłada się, że jedynym jej źródłem będzie wypracowany za dany rok obrotowy zysk netto. Dywidenda w relacji do zysku netto nie powinna przekroczyć 50% wypracowanego zysku netto za rok obrotowy, a jej poziom powinien uwzględniać kompletację źródeł finansowania, przy maksymalnym wykorzystaniu kapitałów własnych w finansowaniu realizowanych w kolejnych latach przedsięwzięć rozwojowych.

4.6. Odlewnia przyjazna środowisku

- 1) Stosowanie Najlepszych Dostępnych Technik, utrzymanie Zintegrowanego Pozwolenia, ograniczenie szkodliwych emisji, zagospodarowanie odpadów w zakresie składowania, regeneracji, utylizacji.
- 2) Certyfikowany system zarządzania środowiskiem według norm ISO 14001.

4.7. Zarządzanie energią

Racjonalne zużycie i ograniczenie strat, odzysk ciepła technologicznego, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii OZE.

4.8. Zaangażowanie Odlewni w działalność w środowisku lokalnym i branżowym

- 1) Działalność w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.
- 2) Udział w pracach organizacji branżowych:
 - a) Odlewnicza Izba Gospodarcza w Krakowie
 - b) Stowarzyszenie Techniczne Odlewników Polskich w Krakowie
 - c) Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii (IZTECH) w Warszawie
 - d) Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Kielcach

5. Obszary strategiczne

Diagnoza sytuacji Spółki, zdefiniowanie najważniejszych szans i zagrożeń oraz słabych i mocnych jej stron, a także zdefiniowanie misji i wizji pozwalają na wyznaczenie obszarów, w których realizowane będą działania pozwalające na osiągnięcie wyznaczonych celów szczegółowych.

Lp.	OBSZAR	CELE SZCZEGÓŁOWE
1	KONTROLA I ZAPEWNIENIE JAKOŚCI, OCHRONA ŚRODOWISKA, KADRY I PŁACE, INFORMATYKA, FINANSE, KSIĘGOWOŚĆ, ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE, BHP, OCHRONA MIENIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doskonalenie zaplecza kontrolno-pomiarowego 2. Doskonalenie systemu zarządzania jakością potwierdzonego certyfikatami 3. Doskonalenie systemu zarządzania środowiskiem potwierdzonego certyfikatami 4. Wdrożenie systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji i ciągłości działania potwierdzonych certyfikatami 5. Zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania wszystkich systemów informatycznych implementowanych w Spółce 6. Polityka kadrowa 7. Rozwój systemów motywacyjnych wynagradzania 8. Bezpieczeństwo funkcjonowania w zakresie podatków, sprawozdawczości finansowej 9. Polityka kredytowa 10. Kontrola przepływów finansowych 11. Zarządzanie środkami finansowymi zgromadzonymi na rachunku 12. Okresowe i bieżące analizy ekonomiczne we wszystkich obszarach prowadzonej przez Spółkę działalności gospodarczej, w tym zleczanych przez organa Spółki 13. Sporządzanie planów strategicznych, działalności, operacyjnych i innych 14. Zapewnienie odpowiednich warunków pracy 15. Ochrona majątku Spółki
2	PRZYGOTOWANIE PRODUKCJI, PRODUKCJA, TECHNOLOGIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost zdolności produkcyjnych 2. Wzrost produktywności (wydajność, jakość, ograniczenie awarii) 3. Rozwój obróbki mechanicznej i technik wytwarzania omodelowań 4. Efektywne zarządzanie mediami 5. Realizacja planów inwestycyjnych i rewitalizacja majątku
3	MARKETING, DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO-ROZWOJOWA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciągły, dynamiczny rozwój portfela zamówień 2. Wdrażanie i realizacja projektów badawczo-rozwojowych, w tym współfinansowanych środkami zewnętrznymi 3. Rozwój oferty badawczo-rozwojowej i współpracy kooperacyjnej z przemysłem zbrojeniowym
4	KOMUNIKACJA Z KLIENTEM, SPRZEDAŻ WYROBÓW, MODELOWANIE PRODUKCJI, MAGAZYNOWANIE, MAŁOWANIE I SPEDYCJA,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planowanie sprzedaży 2. Modelowanie portfela zamówień 3. Wykorzystanie możliwości programu zarządzania produkcją – Abas 4. Efektywne wykorzystanie i rozwój powiązań kooperacyjnych 5. Rozwój zdolności w zakresie antykorozyjnego zabezpieczenia odlewów 6. Realizacja i monitoring polityki cenowej
5	ZAKUPY, ZAOPATRZENIE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie bezpieczeństwa dostaw wysokiej jakości surowców i materiałów 2. Wdrożenie platformy zakupowej
6	NADZÓR WŁAŚCIELSKI, ODDZIAŁ W NIEMCZECH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bezpieczeństwo funkcjonowania w zakresie obowiązującego prawa 2. Obowiązki wynikające z publicznego i giełdowego charakteru Spółki 3. Obowiązki wynikające z udzielonych koncesji 4. Działalność gospodarcza Oddziału Niemcy 5. Ubezpieczenie majątku

Dla poszczególnych obszarów strategicznych i celów szczegółowych zostały określone wskaźniki pomiaru ich realizacji

OBSZAR 1			
Wyszczególnienie	Sposób obliczania	Poziom /trend bezpieczny (wskazany)	Zakładany poziom /trend rozwojowy kształtowania dla OP
Poziom nadwyżki finansowej	Zysk (strata netto) + amortyzacja	wzrost	≥13% przychodów ze sprzedaży
EBITDA	Zysk (strata) z działalności operacyjnej + amortyzacja	wzrost	≥15% przychodów ze sprzedaży
Wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{aktywa ogółem}}$	0,7	utrzymanie
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$	0,3	spadek
Rentowność brutto na sprzedaży	$\frac{\text{zysk brutto na sprzedaży}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}} \times 100\%$	17,50%	≥17,50%
Rentowność brutto	$\frac{\text{zysk brutto}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}} \times 100\%$	10%	≥10%
Rentowność netto	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}} \times 100\%$	8%	Wzrost
Rentowność netto działalności Oddziału Niemcy	$\frac{\text{zysk netto Oddziału Niemcy}}{\text{przychody ze sprzedaży Oddziału Niemcy}} \times 100\%$	6%	wzrost
Rentowność netto działalności Jednostki Macierzystej	$\frac{\text{zysk netto jednostki macierzystej}}{\text{przychody ze sprzedaży jednostki macierzystej}} \times 100\%$	9%	wzrost
Rentowność majątku ROA	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100\%$	12%	wzrost
Rentowność kapitału własnego ROE	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitały własne}} \times 100\%$	15%	wzrost
Zysk na 1 akcję (Emings Per Share – EPS)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{liczba wyemitowanych akcji}}$	0,90	wzrost
Wartość księgową na 1 akcję (Book Value – BV)	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{liczba wyemitowanych akcji}}$	5,35	wzrost
Procent reklamacji	$\frac{\text{reklamacje w tonach}}{\text{sprzedaż odlewów w tonach}} \times 100\%$	≤1,5%	< 1,2%
Baza braków wewnętrznych	$\frac{\text{braki wewnętrzne w tonach}}{\text{sprzedaż odlewów w tonach}} \times 100\%$	≤5,0%	≤4,0%
Zarządzanie odpadami	$\frac{\text{ilość odpadów poformierskich w tonach}}{\text{sprzedaż odlewów w tonach}}$	1,00	0,75
Rozwój kapitału ludzkiego	Wartość nakładów na doskonalenie zawodowe pracowników	wzrost	Stąły wskaźnik ok. 0,2% rocznych przychodów ze sprzedaży
Wskaźnik częstości wypadkowości	$\frac{\text{liczba uszkodzowanych}}{\text{liczba zatrudnionych}} \times 100\%$	18%	spadek
Wskaźnik ciężkości wypadkowości	$\frac{\text{liczba dni zwolnienia lekarskiego}}{\text{liczba wypadków}} \times 100\%$	65%	spadek

OBSZAR 2			
Wyszczególnienie	Sposób obliczania	Poziom /trend bezpieczny (wskazany)	Zakładany poziom /trend rozwojowy kształtowania dla OP
Udział odlewów z żeliwa sferoidalnego w sprzedaży ogółem	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży odlewów żeliwa sferoidalnego}}{\text{przychody ze sprzedaży odlewów}} \times 100\%$	80%	≥80%
Udział przychodów z nowych uruchomień	$\frac{\text{przychody z nowych uruchomień}}{\text{przychody ze sprzedaży odlewów}} \times 100\%$	5%	≥5%
Miernik nakładów inwestycyjnych	$\frac{\text{wartość nakładów inwestycyjnych}}{\text{przychody ze sprzedaży ogółem}} \times 100\%$	5%	5% - 10%
Wskaźnik wydajności pracy	$\frac{\text{sprzedaż odlewów w tonach}}{\text{średnie zatrudnienie w roku}}$	55 ton	Wzrost
Wskaźnik wykorzystania zdolności produkcyjnych	$\frac{\text{liczba ton sprzedanych}}{\text{liczba ton możliwych do wyprodukowania i sprzedania}} \times 100\%$	90%	≥90%
Wskaźnik uzysku z formy	$\frac{\text{zalew netto}}{\text{zalew brutto}} \times 100\%$	≥ 62,0%	≥ 65%

OBSZAR 3			
Wyszczególnienie	Sposób obliczania	Poziom /trend bezpieczny (wskazany)	Zakładany poziom /trend rozwojowy kształtowania dla OP
Wzrost przychodów ze sprzedaży odlewów z żeliwa ADI	$\frac{\text{średnia sprzedaż odlewów ADI z bieżącego roku}}{\text{średnia sprzedaż odlewów ADI z ubiegłego roku}} \times 100\%$	wzrost	≥ 10%
Wzrost przychodów ze sprzedaży odlewów obrobionych	$\frac{\text{średnia sprzedaż odlewów obrobionych z bieżącego roku}}{\text{średnia sprzedaż odlewów obrobionych z ubiegłego roku}} \times 100\%$	wzrost	≥ 10%
Wzrost przychodów ze sprzedaży odlewów jednostkowych	$\frac{\text{średnia sprzedaż odlewów jednostkowych z bieżącego roku}}{\text{średnia sprzedaż odlewów jednostkowych z ubiegłego roku}} \times 100\%$	wzrost	≥ 10%
Miernik nakładów na B+R	$\frac{\text{wartość nakładów na B + R}}{\text{przychody ze sprzedaży ogółem}} \times 100\%$	1%	≥1%

OBSZAR 4			
Wyszczególnienie	Sposób obliczania	Poziom /trend bezpieczny (wskazany)	Zakładany poziom /trend rozwojowy kształtowania dla OP
Procentowy wskaźnik wzrostu sprzedaży odlewów	Rok poprzedni = 100%	wzrost	≥100%
Wskaźnik terminowości dostaw	$\frac{\text{sprzedaż odlewów zrealizowana w terminie}}{\text{sprzedaż odlewów ogółem}} \times 100\%$	90%	100%

OBSZAR 5			
Wyszczególnienie	Sposób obliczania	Poziom /trend bezpieczny (wskazany)	Zakładany poziom /trend rozwojowy kształtowania dla OP
Wskaźnik cen materiałów podstawowych (surówka LS, złom stalowy)	$\frac{\text{wartość CEAF wg cen zakupowych Spółki}}{\text{wartość CEAF}} \times 100\%$	≤94%	≤80%

OBSZAR 6			
Wyszczególnienie	Sposób obliczania	Poziom /trend bezpieczny (wskazany)	Zakładany poziom /trend rozwojowy kształtowania dla OP
Udział przychodów Oddziału Niemcy w przychodach ogółem	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży Oddziału}}{\text{przychody ze sprzedaży ogółem}} \times 100\%$	wzrost	≥15%

6. MONITOROWANIE REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU

Zdefiniowanie właściwej strategii i jej efektywne wdrożenie są kluczowymi elementami długofalowego sukcesu organizacji. Doniosłość strategii organizacyjnej polega na tym, że staje się ona bazą do tworzenia rozwiązań systemowych, warunkujących oczekiwany rozwój organizacji.

Niniejsze opracowanie stanowi podstawę długofalowej koncepcji funkcjonowania i rozwoju Spółki w latach 2022-2026. Forma opracowania stanowi zwarty opis sposobu w jaki Spółka powinna realizować swoją wizję i misję, poprzez dążenie do osiągnięcia określonych w opracowaniu celu nadrzędnego i celów szczegółowych.

Na każdym etapie realizacji strategii istnieje możliwość modyfikowania jej zapisów.

Wdrożenie i ewaluacja strategii Spółki określane mianem controllingu strategicznego jest procesem ciągłym, angażującym całą strukturę Spółki.

Aby zapewnić skuteczny i sprawny przebieg realizacji strategii Spółka będzie:

- okresowo sprawdzać (kontrolować) warunki i przebieg działań i w uzasadnionych przypadkach podejmować działania korygujące (sterowanie i/lub regulację);
- systematycznie analizować wyniki realizacji celów strategicznych i ustalać przyczyny ich odchyień;
- na bieżąco nadzorować realizację działań w ramach celów operacyjnych i reagować na problemy związane z tą realizacją.

Najważniejszym zadaniem controllingu strategicznego będzie określanie szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie oraz konfrontowanie ich ze słabymi i mocnymi stronami Spółki.

Kontrola ta dotyczyć będzie przede wszystkim monitorowania zarówno długofalowych, jak i krótkookresowych zmian w otoczeniu Spółki, ważnych z punktu widzenia realizowanej strategii. Będzie ona obejmować przede wszystkim kształtowanie się czynników otoczenia (we wszystkich obszarach: makrootoczenia, mikrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego), tych, które są zidentyfikowane (ich trendów i kierunków zmian, siły oddziaływania) oraz tych, które mogą pojawić się w najbliższej przyszłości, a mieć znaczenie dla realizacji celów.

Kontrola będzie obejmować:

- technologie odlewnicze: śledzenie nowości technologicznych, zastosowane nowe rozwiązania, trendy rozwojowe, możliwości zastosowania nowych rozwiązań, efektywność nowych rozwiązań;
- aktywność najważniejszych konkurentów działających w Unii Europejskiej oraz w Polsce głównie w obszarze przedmiotu i rynków działalności, realizowanych strategii oraz osiągniętej efektywności;
- potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów, zarówno tych, z którymi Spółka już współpracuje, jak również klientów potencjalnych;
- aktywność dostawców (tworzenie listy rezerwowych dostawców, nawiązanie współpracy z nowymi dostawcami w celu zmniejszenia uzależnienia, szczególnie surowki odlewniczej);
- rozwój gospodarki w celu dokładniejszego określania portfela zamówień. Sektor odbiorców Spółki jest bardzo zdyspersyfikowany (przemysł maszynowy, motoryzacja, inne maszyny i urządzenia, armatura przemysłowa, kolejnictwo, energetyka), co powoduje, że z jednej strony Spółka nie jest uzależniona od jednego czy kilku odbiorców, ale z drugiej strony to rozwój branż odbiorców określa popyt na odlewy, dlatego należy na bieżąco śledzić rozwój branż odbiorców, tendencje, potrzeby;

- wszelkie przepisy prawne, które bezpośrednio dotyczą lub będą dotyczyły Spółki jako przedsiębiorstwa prowadzącego działalność gospodarczą, oddziaływującą na środowisko oraz prowadzącego działalność usługową na terenie Niemiec.

Umożliwi to:

- prowadzenie kontroli i oceny wyprzedzającej w zakresie możliwości, szans i zagrożeń realizacji zadań w poszczególnych etapach;
- ustalenie odchyleń od planowanych wyników z podziałem na istotne, zależne i niezależne;
- podejmowanie decyzji, na temat najważniejszych zagadnień związanych z tym, co Spółka powinna zrobić, aby osiągnąć swoje cele;
- projektowanie niezbędnych działań dostosowawczych związanych z korektą celów, eliminacją zakłóceń w otoczeniu oraz w dostosowaniu otoczenia do celów strategicznych.

Jeżeli zmiany w niewielkim stopniu będą wpływać na warunki realizacji strategii i planów działań wdrożeniowych pozytywnie lub negatywnie (w ocenie kierownictwa Spółki) będą podejmowane działania korekcyjne, natomiast jeżeli zmiany te w sposób istotny zakłóciłyby realizację strategii, będą podjęte działania ponownego formułowania strategii z pełną analizą strategiczną.

Bardzo istotnym elementem kontrolingu strategicznego będzie śledzenie wyników realizacji Strategii Rozwoju na poziomie realizacji poszczególnych celów strategicznych.

Kontrola realizacji poszczególnych celów strategicznych odbywać się będzie przez badanie kształtowania się planowanych wskaźników do pomiaru poszczególnych celów. W przypadku odchyleń od planowanych wielkości najważniejsze będzie ustalenie ich przyczyn.

Odpowiedzialnym za okresową ocenę realizacji zakładanych zadań i wskaźników jest Pełnomocnik Zarządu ds. Monitoringu i Kontroli Ekonomicznej w ramach audytu wewnętrznego.

Leszek Walczyk

Prezes Zarządu