

MARS Fundusz inwestycyjny zamknięty aktywów niepublicznych jako instrument zarządzania grupą spółek portfelowych na przykładzie Grupy MARS Shipyards & Offshore

Szymon Ruta, Grażyna Nitka*

Słowa kluczowe: stocznie, restrukturyzacja, integracja, inwestycje, strategia

MARS Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych (MARS FIZ, Fundusz) zarządzany jest przez MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA (MS TFI), którego jedynym akcjonariuszem jest Polska Grupa Zbrojeniowa SA (PGZ). MARS FIZ działa od drugiej połowy 2010 roku, na podstawie zezwolenia udzielonego przez Komisję Nadzoru Finansowego (i pod jej nadzorem). MARS FIZ przeprowadził dotychczas sześć emisji certyfikatów inwestycyjnych. Łączna wartość kapitału wpłaconego do funduszu wynosi ok. 1,1 mld zł. Certyfikaty Funduszu nie są notowane na aktywnym rynku i reprezentują jednakowe prawa majątkowe. PGZ jest w posiadaniu 96,78% certyfikatów inwestycyjnych. Obecnie MARS FIZ zarządza portfelem akcji i udziałów 14 spółek niepublicznych, wśród których znajdują się spółki z sektora remontu statków i budowy konstrukcji stalowych *offshore*, producent kotłów energetycznych oraz spółki, których głównymi aktywami są nieruchomości. Portfel spółek nieruchomościowych oraz portfel spółek stoczniowo-stalowych są odrębnie zarządzane. Portfel stoczniowo-stalowy skupiony jest wokół brandu Mars Shipyards & Offshore.

* mgr Szymon Ruta, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA, 00-400 Warszawa, Nowy Świat 6/12, e-mail: szymon.ruta@mstfi.pl; mgr Grażyna Nitka, MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA, 00-400 Warszawa, Nowy Świat 6/12, e-mail: grazyna.nitka@mstfi.pl.

MARS SHIPYARDS & OFFSHORE

Grupę MARS Shipyards & Offshore tworzą 3 spółki z sektora stocznioowego oraz *offshore*: Stocznia Remontowa Nauta SA (Gdynia i Gdańsk), Morska Stocznia Remontowa GRYFIA SA (Szczecin i Świnoujście), Energomontaż-Północ Gdynia SA (EPG) (Gdynia i Sochaczew).

Grupa MARS Shipyards & Offshore:

- przychody w 2014 roku wyniosły 0,6 mld zł – w tym 0,45 mld zł stocznie i 0,15 mld zł spółki offshore; według prognoz wykonania w 2015 roku przychody wyniosą ponad 0,7 mld zł,
- zatrudnienie blisko 2000 osób.

Ponadto Fundusz Inwestycyjny MARS posiada udziały w spółkach CRIST (35%) oraz Bilfinger Mars Offshore – BMO (37,5%), z którymi współpracuje grupa MARS Shipyards & Offshore w ramach wspólnego wykorzystania technologii i potencjału produkcyjnego.

MARS Shipyards & Offshore jest grupą spółek, której działalność opiera się na czterech obszarach – remontach i konwersjach statków, produkcji konstrukcji stalowych dla rynku *offshore*, nowych budowach i produkcji specjalnej (w tym uczestnictwo w programie modernizacji Marynarki Wojennej RP). Spółki z grupy mają doświadczenie we wszystkich tych obszarach, dzięki czemu nawzajem uzupełniają swoje kompetencje, oferując zróżnicowane produkty i usługi.

Ustawowym i statutowym celem Funduszu jest generowanie wartości dla właściciela (certyfikariusza). Cel ten był w latach 2011–2014 realizowany m.in. poprzez:

- poprawę wyników finansowych spółek w porównaniu z okresem przed ich przejściem przez Fundusz,
- zaawansowanie działań restrukturyzacyjnych, w szczególności odnoszących się do obniżania kosztów stałych spółek,
- stopniową odbudowę pozycji konkurencyjnej poprzez wejście na nowe rynki, certyfikację, zdobycie nowych uprawnień itp.,
- wykorzystanie zbędnego majątku dla realizacji nowych projektów inwestycyjnych realizowanych z branżowymi liderami, gwarantującymi trwałe i rozwojowy charakter prowadzonych projektów oraz tworzenie nowych miejsc pracy (atrakcyjnych również z perspektywy społecznej),
- przeprowadzenie działań z zakresu *mergers & acquisitions*, stabilizujących zasadniczo docelowy kształt portfela inwestycyjnego.

Działania te można potraktować jako pierwszy etap budowy wartości portfela. Do najważniejszych zdarzeń z tego okresu można zaliczyć:

- Połączenie Szczecińskiej Stoczni Remontowej GRYFIA SA z Morską Stoczną Remontową SA.
- Utworzenie przez MARS FIZ oraz koncern Bilfinger podmiotu Bilfinger Mars Offshore sp. z o.o. zajmującego się budową fundamentów do morskich farm wiatro-

wych; spółka ta zakupiła od Szczecińskiej Stoczni Remontowej GRYFIA SA 20 ha terenów, na których zbudowała fabrykę o łącznej wartości inwestycji na poziomie ok. 500 mln zł.

- Inwestycje w modernizację i nowe zdolności produkcyjne na zakupionych terenach po Stoczni Gdynia (Nauta i EPG).
- Rozpoczęcie przez Stocznnię Remontową NAUTA SA działalności w zakresie budowy statków, na terenach Synergii 99 sp. z o.o. w Gdańsku, poprzedzone inwestycjami w odbudowę możliwości kontynuacji produkcji na terenach pochylni.
- Zakup przez MARS FIZ 100% udziałów Energomontaż-Północ Gdynia sp. z o.o. oraz Energop sp. z o.o.; spółki te uzupełniły portfel Funduszu jako podmioty doświadczone i wyspecjalizowane w budowie konstrukcji stalowych dla branży *offshore oil & gas*.
- Zaangażowanie kapitałowe w CRIST SA (renomowany dostawca specjalistycznych statków *jack up vessels*).
- Outsourcing kontraktowy szeregu usług realizowanych przez spółki, w tym służby utrzymania ruchu, obróbka skrawaniem, prowadzenie obsługi księgowej, kadrowej i informatycznej.
- Zapewnienie w ramach Funduszu finansowania działalności operacyjnej (finansowanie kontraktowe), inwestycyjnej oraz restrukturyzacji spółek portfelowych poprzez działania dedykowanego podmiotu, tj. Mars Finance I sp. z o.o.

Podkreślenia wymaga fakt, iż ww. działania były realizowane w sytuacji, gdy stawki frachtowe ulegały zmniejszaniu o kilka procent każdego roku, osiągając swoje historyczne minima, a we wszystkich spółkach zastano m.in. archaiczną strukturę organizacyjną, trudności finansowe, trudne relacje z organizacjami związkowymi oraz szereg nieprawidłowości wpływających na obniżenie wartości i pozycji rynkowej tych podmiotów.

Na tle innych stoczni w regionie, stocznie Funduszu, traktowane każda odrębnie, pomimo doskonałego potencjału majątkowego, są jednak małymi podmiotami w kontekście generowanych przychodów.

Wdrożeniu planów restrukturyzacyjnych towarzyszył szereg okoliczności rozpoznanych jako ryzyka i zagrożenia osiągnięcia zakładanych efektów, w tym m.in.:

- kryzys światowy skutkujący zmniejszoną międzynarodową wymianą towarową, a tym samym zmniejszonym popytem na usługi shippingowe,
- dynamiczny rozwój krajowej (np. Grupa Stoczni Remontowa) oraz zagranicznej (wschodni basen Morza Bałtyckiego) konkurencji na rynku stoczniowym:
 - podniesienie jakości, certyfikacja, nowoczesne systemy zarządzania i organizacji pracy.

W roku 2015 rozpoczęto działania związane z kolejnym etapem rozwoju portfela spółek. Opracowano Strategię dla spółek stoczniowo-stalowych z Grupy Mars Shipyards & Offshore na lata 2015–2020.

Celem Grupy MARS S&O jest osiągnięcie pozycji największej grupy stoczniowej na Bałtyku i jednej z największych w Europie oraz bycie kluczowym partnerem przy realizowanych w Polsce, istotnych z perspektywy bezpieczeństwa, projektach obronnych oraz infrastrukturalnych (związanych m.in. z bezpieczeństwem energetycznym).

Rosnąca konkurencja i niepewność są ważnymi czynnikami ryzyka na rynku stalowo-stoczniowym. Jednocześnie istnieje wiele przesłanek stanowiących o rosnącym potencjale tego rynku i pojawiających się szansach. Wykorzystanie silnych stron Grupy MARS S&O może w takim otoczeniu stanowić impuls do jej rozwoju operacyjnego oraz wzrostu jej wartości rynkowej dla akcjonariuszy. Szanse rynkowe dla działalności Grupy MARS S&O stanowią:

- wzrost popytu na konwersje statków, w tym w wyniku zaostrzenia wymogów środowiskowych,
- wzrost wydatków na obronność na świecie, oraz realizacja Programu Modernizacji Technicznej (PMT) Marynarki Wojennej RP,
- rozwój morskiej energetyki wiatrowej w Europie,
- strategiczne programy inwestycyjne w polskim przemyśle energetycznym, petrochemicznym, chemicznym i morskim.
- w długim okresie, wzrost wydobycia ropy i gazu ze źródeł morskich, wysoki popyt na platformy, statki wiertnicze i pomocnicze, pomimo krótkookresowego spowolnienia wskutek spadku cen ropy naftowej.

Powołanie Grupy MARS S&O jest odpowiedzią na postępujące procesy rynkowe, w celu wykorzystania i odbudowy potencjału polskiego przemysłu stoczniowego do zafelowania atrakcyjnej rynkowej oferty handlowej. Stworzenie Grupy MARS S&O otworzyło nowe możliwości samodzielnej realizacji istotnych przedsięwzięć inwestycyjnych zamiast, jak dotychczas, wpisywać się w łańcuch kooperacji dużych koncernów i podmiotów europejskich. Wejście MARS S&O w skład grupy PGZ w 2014 roku dodatkowo wzmocniło powyższe tendencje rozwojowe, zwłaszcza poprzez perspektywę zaangażowania w program modernizacji technicznej Marynarki Wojennej RP.

Filarami strategii Grupy MARS S&O są:

1. Integracja operacyjna i korporacyjna.
2. Budowa sprawnie zarządzanej, zdedyfikowanej rynkowo i konkurencyjnej organizacji.
3. Partnerstwo i współdziałanie przy realizacji kluczowych przedsięwzięć dla polskiej gospodarki.

Integracja operacyjna i korporacyjna Grupy MARS S&O

Dla realizacji wyznaczonych celów kluczowe znaczenie ma zakończenie procesu budowy Grupy, dysponującej odpowiednim potencjałem produkcyjnym i zapleczem technicznym niezbędnym do realizacji najbardziej skomplikowanych projektów, a także zapewnienie pełnej współpracy pomiędzy spółkami tworzącymi grupę, poprzez specjalizację, unikanie wzajemnej konkurencji i optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału i aktywów.

Integracja korporacyjna Grupy MARS S&O możliwa będzie dzięki:

- wprowadzeniu wspólnej polityki rachunkowości, zarządzania finansowego,
- ujednoczeniu procedur i unifikacji procesów operacyjnych w zakresie funkcji wsparcia, zarządzania projektami, łańcuchem dostaw (zakupami) i zasobami ludzkimi,
- wprowadzeniu wspólnych zasad ładu korporacyjnego i *compliance*,
- wdrożeniu wspólnego systemu ERP (Enterprise Resource Planning).

Budowa sprawnie zarządzanej, zdywersyfikowanej rynkowo i konkurencyjnej organizacji

Wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych możliwe będzie wyłącznie dzięki stworzeniu zintegrowanej grupy podmiotów działających na rynku przemysłu stoczniowo-stalowego. Grupy zdolnej do dostosowania swojej oferty i sposobu funkcjonowania do bieżących i prognozowanych w przyszłości zmian w otoczeniu rynkowym, posiadającej odpowiednie zasoby, procesy i kompetencje, umożliwiające generowanie przychodów i osiąganie rentowności netto w założonej wysokości.

Realizacja powyższego celu możliwa będzie dzięki wdrożeniu kluczowych inicjatyw strategicznych:

- rozwój kwalifikacji kadr,
- podwyższenie jakości procesów,
- stworzenie nowoczesnego, efektywnego systemu zarządzania zakupami,
- rozwój nowoczesnego biura inżyniersko-technologiczno-projektowego,
- intensyfikacja działań sprzedażowych,
- osiągnięcie stabilizacji finansowej.

Partnerstwo i współdział przy realizacji kluczowych przedsięwzięć dla polskiej gospodarki

Celem MARS Shipyards & Offshore jest czynne uczestnictwo w istotnych, z perspektywy bezpieczeństwa, projektach obronnych i infrastrukturalnych, realizowanych w Polsce. Docelowy profil działalności Grupy MARS Shipyards & Offshore może stanowić fundament do potencjalnej współpracy w ramach programów inwestycyjnych najważniejszych spółek

polskiej gospodarki, a tym samym strategia Grupy MARS S&O jest zbieżna z najwężniejszych elementami polityki Państwa.

Obecnie zidentyfikowane, kluczowe przedsięwzięcia gospodarcze to:

- realizacja kontraktów na budowę okrętów dla Marynarki Wojennej RP,
- modernizacja floty promowej – program Polskiej Grupy Promowej,
- inwestycje Grupy Lotos w segmencie *upstream*,
- uczestnictwo w budowie morskich elektrowni wiatrowych w polskim rejonie Bałtyku,
- udział w inicjatywach rozwojowych na rzecz firm i instytucji, obsługujących porty morskie i utrzymanie żeglowności rzek.

Podsumowanie

Wdrożenie powyżej opisanych działań strategicznych pozwoli na wzrost przychodów ze sprzedaży oraz poprawę rentowności działania poszczególnych spółek i Grupy jako całości.

Realizacja strategii rozwoju Grupy MARS S&O, szczególnie w zakresie:

- intensyfikacji działalności handlowej,
- rozwoju kwalifikacji kadr,
- rozwoju biura inżyniersko-technologiczno-projektowego oraz
- współpracy z kluczowymi spółkami polskiej gospodarki

umożliwi dywersyfikację oraz wzrost przychodów z poszczególnych segmentów działalności.

Powyższe działania pozwolą na wzrost przychodów we wszystkich segmentach działalności. Głównym źródłem przychodów będzie segment *shipbuilding*, który docelowo stanowić będzie ponad 40% przychodów. Pozostałe segmenty, tj. *shiprepair*, *offshore* oraz *naval* będą generować po 20% przychodów. Zmieniająca się sytuacja geopolityczna na świecie powoduje, iż rynek zamówień jednostek wojskowych jest niepewny. Skuteczne konkutowanie na nim możliwe jest wyłącznie dzięki wypracowaniu silnej pozycji rynkowej i finansowej w pozostałych segmentach.

Rosnące wyzwania otoczenia konkurencyjnego powodują zainicjowanie działań efektywnościowych w ramach podstawowej działalności operacyjnej Grupy MARS S&O. Realizacja strategii rozwoju Grupy MARS S&O ukierunkowana jest również na zwiększenie efektywności działania, co bezpośrednio przekłada się na wzrost rentowności na poziomie wyniku sprzedaży oraz wyniku netto.

Wdrożenie Strategii dla spółek stoczniowo-stalowych z Grupy Mars Shipyards & Offshore na lata 2015–2020 i osiągnięcie zakładanych efektów ekonomicznych stanowić będzie podstawę do rozpoczęcia działań w przedmiocie ewentualnego poszukiwania nabywcy lub partnera strategicznego dla całej Grupy, np. poprzez alians z jednym z europejskich koncernów stoczniowych.

Strategia grupy MARS Shipyards & Offshore zakłada współpracę zarówno w obszarze wspólnego wykorzystania posiadanych aktywów, jak i w relacjach z klientami, oraz na poziomie operacyjnym. Dzięki temu możliwe jest rozwijanie dodatkowych usług i pozyskiwanie kontraktów, które nie mogłyby być realizowane w oparciu o aktywa poszczególnych spółek. Pomimo iż poszczególne spółki specjalizują się w różnych segmentach rynku, przy pewnych projektach ich kompetencje stają się komplementarne. Dzięki temu wszystkie spółki z grupy mogą efektywnie współpracować, wykorzystując przy tym efekt synergii.

Prezentowany *business case* dowodzi, iż formowanie, restrukturyzacja i rozwój grupy kapitałowej można realizować z wykorzystaniem funduszu inwestycyjnego aktywów niepublicznych, jako efektywnego wehikułu budującego przewagę konkurencyjną grupy spółek skupionych w jednym portfelu.

MARS CLOSED-END INVESTMENT FUND (MARS FIZ) AS THE MANAGEMENT TOOL OF PORTFOLIO COMPANIES ON THE EXAMPLE OF MARS SHIPYARDS & OFFSHORE GROUP

Abstract: *Purpose* – The purpose of this document is to present an example of integration and restructuring processes carried out within MARS Shipyards & Offshore Group.

MARS Shipyards & Offshore is a group of closely cooperating shipyard and offshore companies owned by the MARS Closed-End Investment Fund. The fund is managed by the MS Investment Funds Society, a daughter company of the Polish Armament Industrial Group. The aggregate value of the assets currently managed by the MARS fund amounts to more than EUR 260 million. MARS Shipyards & Offshore is formed by leading shipbuilding, ship repair and offshore production companies which include: EPG (Energomontaż-Północ Gdynia), MSR Gryfia (Szczecin and Świnoujście) and Nauta (Gdynia and Gdansk).

The scope of the restructuring processes carried out by MARS FIZ is wide: merging of shipyards from West Pomerania; integration of the Group; property restructuring – freeing the potential of owned grounds, costs optimization; restructuring of the employment – increasing the effectiveness of work, outsourcing; operational restructuring – rise in the income; investments in production facilities.

Moreover, this document presents the strategy of MARS Shipyards & Offshore Group and the market approach and market segments (focus on 4 areas: shiprepairs & conversions, new buildings, offshore, naval.).

The strategy includes 11 strategic initiatives focused on: integration of the MARS Shipyards & Offshore Group, creating efficiently managed, diversified and competitive organization and partnership/participation at the achievements of key undertakings for the Polish economy.

Design/methodology/approach – This document presents a real business case operating on the Polish and European market.

Findings – Presented in this document business case shows that formation, restructuring and development of the capital group can be with success realized using the investment fund, as an effective vehicle creating a competitive advantage of the group companies on the market.

Originality/value – This document is unique because is based on a real business case, presenting an example of integration and restructuring processes in Polish shipyards and offshore companies.

Keywords: shipyards, restructuring, integration, investments, strategy

Cytowanie

Ruta S., Nitka G. (2015), *MARS Fundusz inwestycyjny zamknięty aktywów niepublicznych jako instrument zarządzania grupą spółek portfelowych na przykładzie Grupy MARS Shipyards & Offshore*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 341–347; www.wneiz.pl/frfu.

