

## Strategia rozwoju Grupy APS Energia 2022-2026

Zmiany w otoczeniu biznesowym w obszarze aktywności APS Energia, a także sytuacja wywołana pandemią koronawirusa Covid-19 skłoniły Zarząd Spółki do opracowania nowej Strategii.

### Nowe kierunki strategiczne

W związku z przyspieszoną transformacją energetyczną w Unii Europejskiej i świecie oraz przyjętą Polityką Energetyczną Polski do 2040 r. Grupa planuje wykorzystać zieloną transformację do dynamicznego rozwoju w wybranych technologicznych obszarach działalności. Przyspieszone zmiany będą również następowały w innych sektorach, w których Grupa prowadzi działalność. Możemy zaliczyć do nich sektor przemysłu, infrastruktury kolejowej, transportu i trakcji, energetyki atomowej, magazynów energii, e-mobility, OZE oraz innych.

Misją Grupy APS Energia na najbliższe lata jest ograniczanie ryzyka braku lub nieodpowiedniej jakości zasilania elektrycznego u jej przemysłowych użytkowników poprzez:

1. rozwój jako producenta i dostawcy nowoczesnych rozwiązań w zakresie magazynowania energii poprzez przygotowywanie odpowiedniego zaplecza produkcyjnego na bazie posiadanych już kompetencji i zasobów;
2. zwiększenie skali działalności i rozszerzenie asortymentu produktów i usług w dziedzinie Trakcji&Transportu: pojazdy szynowe, tramwaje, autobusy, metro, infrastruktura trakcyjna;
3. aktywne działania w dziedzinie energetyki atomowej w związku z planowanymi inwestycjami w sektorze państwowym i prywatnym w Polsce oraz krajach WNP i innych również poprzez rozszerzenie oferty produktowej;
4. umacnianie pozycji silnej Grupy Kapitałowej na rynku przemysłowych systemów zasilania gwarantowanego w Polsce, również poprzez rozwój biznesowej działalności projektowej;
5. wzmocnienie pozycji na rynkach WNP, również poprzez nowe spółki zależne i nowe obszary działalności na tych rynkach, głównie w obszarze Trakcja & Transport oraz handlu, poprzez działalność spółki zależnej Red Muksun Sp. z o.o.;
6. rozwój R&D zmierzający do dopasowania oferty produktowej do nowych wymogów i zmieniających się norm i wymagań klientów poprzez modernizację/optymalizację istniejących i stworzenie nowych produktów;
7. budowanie wartości dodanej dla Akcjonariuszy, dzięki zapewnieniu zrównoważonego wzrostu wartości Spółki poprzez zaspokojenie interesów wszystkich interesariuszy Grupy, w skład których poza Akcjonariuszami wchodzi Pracownicy, Klienci, Dostawcy i Instytucje Finansujące.

Celem nadrzędnym Grupy jest osiągnięcie wzrostu wartości dla Akcjonariuszy oraz zapewnienie dodatniej dynamiki przychodów na poziomie średniego wzrostu sprzedaży (CAGR-35%), czyli docelowo ponad 500 mln złotych w 2026 r., przy jednoczesnym zapewnieniu stabilności finansowej w perspektywie najbliższych lat. Określając ten oczekiwany poziom sprzedaży nie uwzględniamy wpływu spółki handlowej Red Muksun Sp. z o.o.

Założenia dotyczące wzrostu Grupy opierają się na rozwoju organicznym i w ramach tego zakładana jest budowa nowego obiektu produkcyjnego w Stanisławowie Pierwszym w celu stworzenia zasobów pod produkcję urządzeń dla dziedziny magazynowania energii i OZE. Nowa inwestycja byłaby prowadzona w latach 2023-2024.

Ze względu na istotne ryzyko i niepewność, co do dalszego rozwoju pandemii COVID-19 przyjęty scenariusz rozwoju opiera się na założeniu ustabilizowaniu się sytuacji gospodarczej w Polsce i na świecie.

## Znaczące zmiany w otoczeniu pozwalają na dynamiczny rozwój Grupy

Grupa APS Energia w najbliższych latach zamierza skoncentrować działalność w segmentach kluczowych dla budowy gospodarki opartej na środkach transportu zbiorowego (T&T, e-mobility), energetyce atomowej oraz magazynowaniu energii i systemów przetwarzania energii dla OZE. Grupa nadal zamierza rozwijać swoje dotychczasowe rozwiązania i produkty skierowane dla klasycznych sektorów energetyki, do których zaliczamy elektrownie, przemysł, przetwórstwo ropy i gazu. Jako uzupełnienie poszerzonej oferty biznesowej będzie rozwijany zakres usług serwisowych również o sektor T&T. Niezbędna, z uwagi na kluczowe zmiany w otoczeniu Grupy kluczowa jest potrzeba dywersyfikacji kierunków dostaw urządzeń w najbliższych latach. Kontynuowana będzie również produkcja urządzeń dostosowywanych do indywidualnych potrzeb klientów z wybranych segmentów przy zachowaniu jak najwyższej jakości.

Grupa zamierza kierować swoje produkty do głównych branż:

- trakcja i transport;
- energetyka atomowa;
- magazyny energii oraz OZE;
- przemysł wydobywczy, przetwórstwo ropy i gazu;
- przemysł związany z procesami ciągłymi (energetyka, huty, zakłady chemiczne, kopalnie).

Oferta produktów Grupy dzięki działaniom w obszarze B&R zostanie powiększona o urządzenia takie jak:

- trakcja jezdna (systemy napędowe, systemy przetwarzania energii, systemy kontroli parametrów i sterowania pojazdem);
- gospodarka energią (magazyny energii);
- infrastruktura trakcyjna (systemy zasilania, sygnalizacja i wskaźniki);
- elektromobilność (stacje ładowania samochodów i autobusów, serwis);
- OZE (falowniki dużej mocy dla farm fotowoltaicznych i wiatrowych, systemy zasilania współpracujące z ogniwami wodorowymi).

Podjęte działania w obszarze B&R pozwolą uzupełnić ofertę Grupy o nowoczesne i innowacyjne rozwiązania kierowane do strategicznych obszarów działalności w najbliższych latach. Spółka zamierza znacznie zwiększyć zasoby działań rozwojowych (B&R).

Grupa APS Energia aktywnie działa w segmencie urządzeń zasilania gwarantowanego dla elektrowni atomowych w Rosji i krajach WNP. Grupa posiada wymagane certyfikaty bezpieczeństwa niezbędne do dostarczania urządzeń m.in. dla Rosatom. Dzięki posiadanym już referencjom Grupa zamierza ubiegać się o dostarczanie urządzeń do przyszłych inwestycji realizowanych przez Rosatom np. w Egipcie, Finlandii, Turcji, Węgrzech, Indiach czy Bangladeszu. Strategia obejmuje również szereg działań zmierzających do otrzymania statusu dostawcy przy budowie i eksploatacji polskich bloków atomowych, zarówno tych budowanych ze środków państwowych, jak i przedsięwzięć w sektorze prywatnym. Doświadczenie zdobyte na zagranicznych rynkach będzie wykorzystywane przy budowie krajowego systemu bloków atomowych.

Grupa zamierza wykorzystać swoją obecność i wypracowaną pozycję na rynkach WNP w rozwoju nowego obszaru działalności biznesowej o dużej dynamice wzrostu, jakim jest import i dystrybucja ekologicznych produktów spożywczych premium. Sprzedaż wysokojakościowych produktów spożywczych z obszarów Federacji Rosyjskiej i krajów WNP zostanie oparta na nowoczesnych metodach sprzedaży i komunikacji z klientem końcowym. W celu dynamicznego rozwoju sprzedaży i zwiększonego zapotrzebowania na kapitał rozpatrywana jest opcja wprowadzenia spółki Red Muksun na rynek NewConnect prowadzony przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Sprzedaż spółki w nowym obszarze biznesowych zakładana jest na poziomie od 150 do 270 mln zł w 2026r. w zależności od możliwości pozyskania środków obrotowych w pierwszych latach realizacji strategii.

Dynamiczny rozwój Grupy będzie wymagał zmian w organach spółki. W najbliższych tygodniach nastąpią zmiany w Radzie Nadzorczej APS Energia oraz powiększony i wzmocniony zostanie skład Zarządu wraz z jednoczesnym uruchomieniem Programu Motywacyjnego w spółce.

## Zwiększenie nakładów na dział badawczo-rozwojowy oraz rozwój zielonych technologii

W najbliższym okresie pięcioletnim Grupa planuje rozwój nowoczesnych technologii w kluczowych segmentach działalności na bazie własnych kompetencji i wypracowanych osiągnięć w zakresie B&R wraz ze współpracą z jednostkami badawczymi i uczelniami. Jedynie strategiczne inwestycje w innowacje i zrównoważone technologie pozwolą na utrzymanie pozycji i przyspieszonego rozwoju działalności Grupy.

Aktualnie prowadzone są lub planowane kolejne prace B&R w takich obszarach jak:

- trakcja kolejowa – napędy i systemy przetwarzania energii;
- trakcja jezdna;
- transport - urządzenia dla autobusu;
- magazyny energii;
- infrastruktura trakcyjna (np. sygnalizatory i wskaźniki LED);
- urządzenia typu static switch, jako wyposażenie komplementarne do falowników napięciowych BFI;
- elektromobilność;
- optymalizacja cenowa i technologiczna istniejących produktów;
- wykorzystanie najnowszych topologii i komponentów półprzewodnikowych.

Grupa stawia sobie za cel stałą poprawę jakości oferowanych urządzeń, a co za tym idzie zwiększenia niezawodności. Zwiększenie udziału sprzedaży w dziedzinach T&T oraz magazynach energii pozwoli na zwiększenie udziału sprzedaży produktów powtarzalnych, gdzie proces produkcji jest utrzymywany na wysokim poziomie jakości.

## Wzmacnianie pozycji oraz dalszy rozwój na perspektywnych rynkach geograficznych

### Rynek polski

Na rynku polskim celem Grupy APS Energia jest zwiększenie wartości sprzedaży w sektorze T&T, energetyce (w przyszłości energetyce atomowej) oraz magazynach energii. Planowane w najbliższych latach inwestycje w modernizację taboru kolejowego umożliwią zbudowanie silnej pozycji na rynku, dzięki opracowanym i opracowywanym urządzeniom, które spełniają najwyższe oczekiwania klientów co do jakości i niezawodności. Kolejnym strategicznym sektorem rynku krajowego będą magazyny energii. Sektor ten będzie niewrażliwym elementem stabilności systemu energetycznego opartego na odnawialnych źródłach energii. Spółka posiada już zarówno referencje, jak i doświadczenie w dostarczaniu tego typu urządzeń na rynku. Widoczny jest ogromny potencjał tego rynku, dlatego prowadzone działania zmierzają do uruchomienia własnej produkcji gotowych magazynów energii dla zakładów przemysłowych oraz sieci przesyłowych czy obiektów dystrybucji energii. Kolejnym perspektywnym sektorem krajowym, na którym Grupa ma szansę w sposób istotny zaistnieć jest sektor atomowy. Podejmowane kroki na szczeblach rządowych oraz w sektorze prywatnym, co do budowy pierwszych bloków elektrowni atomowych powinny umożliwić wykorzystanie dotychczasowego doświadczenia w zakresie dostaw dla energetyki atomowej na rynkach WNP. Spółka liczy również na pozyskanie znacznych zamówień w sektorze usług AKPiA, gdzie aktywną działalność prowadzi spółka zależna ENAP S.A.

Znaczący wpływ na otoczenie rynkowe w kraju będzie miał kierunek zmian legislacyjnych np. w zakresie magazynowania energii. Kierunek oraz szybsze podejmowanych zmian w procesie legislacyjnym umożliwi zbudowanie przyjaznego otoczenia dla zwiększenia inwestycji w magazyny energii.

### Rynki wschodnie

Grupa APS Energia nie zmienia swojej strategii na najbliższe lata, co do utrzymania dynamiki wzrostu w ramach działalności eksportowej na najbardziej perspektywnych rynkach krajów byłego ZSRR, a w szczególności w Rosji, Kazachstanie i w Uzbekistanie. Dzięki nowo powstałej w 2021 r. spółce zależnej w Federacji Rosyjskiej dedykowanej do sprzedaży urządzeń dla rynku T&T spodziewany jest istotny wzrost zamówień z tego sektora. Rynek T&T w Rosji z uwagi na bardzo dobre perspektywy i planowane nakłady na modernizację pozwala na zbudowanie kolejnej odnogi sprzedaży T&T poza granicami kraju. Możliwe jest to m.in. dzięki zakończonemu

procesowi testowania nowych systemów zasilania dla trakcji jezdnej w kraju. Grupa w ramach głównych celów strategicznych planuje również aktywną sprzedaż w sektorze energetyki atomowej. W ocenie Zarządu posiadane kompetencje w zakresie zrealizowanych już projektów atomowych oraz perspektywy dla trakcji i transportu pozwolą na utrzymanie pozycji drugiego newralgicznego kierunku geograficznego sprzedaży Grupy, zaraz po rynku Polskim. Wejście z gotowym produktem w postaci magazynów energii na rynki wschodnie uzależnione jest od możliwości produkcyjnych, zmian legislacyjnych oraz szybkości implementacji magazynów energii na tych krajach.

### Rynki europejskie

Grupa zamierza wzmocnić swoją pozycję na rynku czeskim oraz w innych krajach, głównie poprzez działalność spółki zależnej ENAP w segmencie AKPIA, która już teraz korzysta z dużego potencjału nowych zamówień głównie na rynku niemieckim, austriackim, skandynawskim, czy brytyjskim. Oprócz zwiększenia sprzedaży przemysłowych systemów zasilania awaryjnego Grupa zamierza rozpocząć sprzedaż urządzeń dedykowanych dla sektora T&T oraz w dalszej perspektywie magazynów energii. Zakłada się, że oferta Grupy będzie kierowana głównie do sektora energetyki, przemysłu, obszaru wydobywania wraz z przesyłem gazu i ropy, ich przetwarzania (kombinaty przetwórstwa węglowodorów, rafinerie i petrochemie) oraz OZE.

### Rynki Azji, Afryki oraz Ameryki Północnej

Grupa nadal zamierza prowadzić aktywne działania umożliwiające realizowanie sprzedaży na rynkach azjatyckich, jak również zwiększenie sprzedaży w najbliższych latach na rynkach Afryki oraz Ameryki Północnej.

### Zwiększone moce produkcyjne dostosowane do zapotrzebowania rynku

Istotnym czynnikiem determinującym zrealizowanie zakładanej strategii do 2026 r. jest dostosowanie bieżących mocy produkcyjnych do planowanego wzrostu sprzedaży. Zrealizowanie strategii przy określonych poziomach sprzedaży i rentowności będzie wymagało podjęcia przez Zarząd decyzji w kilku istotnych kwestiach takich, jak:

- powstanie zakładu produkcyjnego, dostosowanego do zapotrzebowania rynku w zakresie produkcji magazynów energii;
- zwiększenie możliwości produkcyjnych w spółkach zależnych działających na terytorium Federacji Rosyjskiej, w szczególności w zakresie systemów zasilania gwarantowanego i w obszarze trakcji i transportu (T&T);
- dostosowywanie mocy produkcyjnych w zakładzie w Jekaterynburgu do bieżącego zapotrzebowania, również poprzez wynajem dodatkowych powierzchni produkcyjno-magazynowych;
- zwiększanie efektywności i możliwości produkcji w posiadanych zakładach (Stanisławów Pierwszy k. Warszawy, Jekaterynburg w Rosji), większe wykorzystanie powierzchni produkcyjnych należących do spółki zależnej ENAP S.A., możliwe zwiększenie mocy produkcyjnych i synergii również poprzez działania związane z M&A;
- wprowadzenie nowoczesnych procesów zarządzania produkcją, przy wykorzystaniu nowoczesnego oprogramowania.

### Rozwijanie zasobów kadrowych

Zrealizowanie strategii będzie możliwe jedynie przy wykorzystaniu wysokokwalifikowanych kadr, które będą w stanie dokonać zmian w zakresie nowego modelu biznesowej i operacyjnego Grupy. Nowe projekty i kierunki rozwoju wymagają budowania organizacji, które podstawowym filarem będą wyspecjalizowane kadry ekspertów i pracowników korzystających z wszystkich możliwych opcji poszerzania swoich kompetencji i horyzontów. Grupa będzie kładła nacisk na rozwój działów B&R oraz inżynierskiego. Również istotną rolę, tak jak do tej pory, będzie odgrywał dział serwisowy, którego kompetencje będą się zwiększały wraz z poszerzeniem działalności o nowe segmenty rynku i obszary geograficzne. Jednym z kluczowych wyzwań będzie dostosowanie skali działalności do

zoptymalizowanego wzrostu zatrudnienia w całej Grupie. Wraz z rozszerzeniem oferty biznesowej zwiększać się liczebność działów sprzedaży, odpowiedzialnych za realizację kamieni milowych przyjętej strategii.

### Akwizycje podmiotów z branży

Wzrost skali działalności o nowe obszary biznesowe będzie otwierał opcje w zakresie potencjalnych przejęć na rynku podmiotów gospodarczych, jak również zorganizowanych części przedsiębiorstw lub ich aktywów. Grupa będzie poszukiwała efektów synergii i przyspieszenia procesów budowy sprzedaży w takich branżach, jak trakcja i transport, energetyka atomowa czy magazyny energii. Potencjalnymi kierunkami przejęć pozostaje rynek krajowy, jak również rynki wschodnie. Zarząd nie wyklucza również podjęcia strategicznej współpracy lub uruchomienia wspólnych przedsięwzięć w postaci podmiotu zarządzanego wraz z partnerem (Joint venture).

### Finansowanie strategii rozwoju

Strategia rozwoju Grupy APS Energia będzie opierała na finansowaniu:

- bieżącymi środkami wypracowanymi z działalności operacyjnej Grupy,
- instrumentami dłużnymi (np. kredyty bankowe, leasingi, obligacje, faktoring), w zakresie w jakim okaże się to wymagane i możliwe,
- dotacjami pozyskanymi ze środków krajowych oraz europejskich,
- środkami pozyskanymi w ramach programów pomocowych i rozwojowych,
- poprzez emisję akcji.

Zadaniem Zarządu w okresie realizacji Strategii w latach 2022 - 2026 jest zachowanie płynności finansowej w okresie intensywnego rozwoju Grupy, jak i bezpiecznej struktury jej finansowania, przy jednoczesnym zachowaniu wymaganych umowami kowenantów finansowych w celu zwiększenia wartości dla Akcjonariuszy.

### Polityka dywidendowa

Proponowany przez Zarząd poziom dywidendy będzie uwzględniał główne czynniki, takie jak:

- wysokości wypracowanych wolnych przepływów gotówkowych oraz zysku netto Grupy,
- potrzeb inwestycyjnych Grupy,
- możliwości i kosztów pozyskania przez spółki Grupy finansowania dłużnego,
- zabezpieczenie bieżącej i przyszłej na minimum 4 kwartały płynności finansowej.

Zgodnie z założeniami Zarządu, w okresie 2022 – 2026, rekomendowana kwota rocznych dywidend może wynieść, w wybranym roku od 10 do 30% skonsolidowanych zysków netto Grupy APS Energia lub więcej, jeśli pozwoli na to bieżąca sytuacja Spółki.

### Piotr Szewczyk

Prezes Zarządu APS Energia S.A.

### Paweł Szumowski

Wiceprezes Zarządu APS Energia S.A.