



## Strategia rozwoju Grupy APS Energia 2019-2021

### Cele strategiczne

Celem strategicznym Grupy APS Energia jest:

1. umacnianie pozycji istotnego gracza na rynku przemysłowych systemów zasilania gwarantowanego w Polsce, również poprzez rozwój biznesowej działalności serwisowej i projektowej;
2. prowadzenie rozwoju geograficznego na wybranych rynkach w Europie, Azji i USA w ramach układów konsorcjalnych oraz podwykonawstwa;
3. wzmocnienie pozycji oraz rozszerzenie oferty produktowej w dziedzinie energetyki atomowej;
4. dywersyfikowanie struktury portfela produktów poprzez dalszy rozwój oferty w dziedzinie Transportu & Trakcji: pojazdy szynowe, tramwaje, autobusy, metro, infrastruktura trakcyjna;
5. prowadzenie rozwoju technologii w obszarach magazynów energii, elektromobilności, infrastruktury trakcyjnej oraz pochodnych nisz technologicznych;
6. zwiększanie zyskowności poprzez działania optymalizacyjne w obszarze produktywności i zakupów;
7. uporządkowanie funkcjonowania znaczącej części aktywności biznesowej na obszarze krajów Europy Środkowej i Wschodniej, a w szczególności rozważenie opcji strategicznych dotyczących spółki zależnej OOO APS Energia Rus;
8. budowanie wartości dodanej dla akcjonariuszy dzięki generowaniu dodatniej EVA (Economic Value Added) dla całej Grupy APS Energia w każdym okresie rocznym.

Celem Grupy jest osiągnięcie średniorocznego wzrostu organicznego przychodów na poziomie do 20% r/r.

### Rozwój portfela produktów i usług oraz pozyskiwanie nowych grup odbiorców

Grupa APS Energia będzie dalej systematycznie rozwijać ofertę produktową zarówno poprzez ulepszanie dotychczasowych rozwiązań, jak i regularne wprowadzanie nowych urządzeń w nowych obszarach zastosowań. Z uwagi na specyfikę prowadzonej działalności oraz przyjęty model biznesowy, polegający na dostosowywaniu rozwiązań do indywidualnych potrzeb klientów („oferta szyta na miarę”), priorytetem Spółki będzie oferowanie produktów spełniających potrzeby klientów, które charakteryzują się jednocześnie wysoką jakością oraz innowacyjnością. Równolegle, Grupa APS Energia w dalszym ciągu systematycznie będzie rozwijać zakres oraz znaczenie świadczonych usług serwisowych jako elementu swojej poszerzonej oferty biznesowej.

Aktualnie głównymi odbiorcami produktów Grupy APS Energia są branże:

- energetyki, w tym energetyki atomowej;
- przemysłu wydobywcia, transportu oraz przetwórstwa ropy i gazu;
- przemysłu związanego z procesami ciągłymi (np.: kopalnie; oczyszczalnie ścieków; wodociągi, huty, kombinaty chemiczne itd.);
- trakcji oraz transportu.

Prowadzone działania w obszarze B&R jak i realizowane aktualnie wdrożenia nowych rozwiązań pozwolą w latach 2019 - 2021 Grupie APS Energia na wejście w kolejne sektory oraz nisze w gospodarce, takie jak:

- trakcja jezdna (tramwaje);
- infrastruktura trakcyjna (sygnalizacja i wskaźniki);
- gospodarka energią (magazyny energii);
- elektromobilność (stacje ładowania, serwis).

Szczególnie istotne znaczenie będą miały projektowane, testowane lub wdrażane ostatnio rozwiązania dla:

- trakcji jezdnej (nowe systemy zasilania wagonów kolejowych, lokomotyw);





- trakcji jezdnej (prototypy koncepcji rozwiązań napędów i przetwornic dla tramwaju);
- energetyki zawodowej (magazyny energii);
- elektromobilności (stacje ładowania pojazdów).

Grupa APS Energia realizuje produkcję urządzeń zasilania gwarantowanego dla elektrowni atomowych w Rosji i na Ukrainie. Przedsiębiorstwo posiada wymagane na rosyjskim rynku energii atomowej certyfikaty bezpieczeństwa i planuje utrzymanie swojej pozycji w tym kraju (Rosatom). Grupa APS Energia poprzez odnośnienie się do uzyskanych już referencji zamierza uczestniczyć w projektach związanych z dostarczaniem urządzeń dla elektrowni atomowych w innych krajach, np.: na Węgrzech, w Finlandii, Turcji i Bułgarii.

Równolegle, w celu całościowej obsługi swoich klientów, tj.: od momentu stworzenia oferty dedykowanej dla klienta, aż po zakończenie funkcjonowania zainstalowanych urządzeń, Grupa APS Energia od 2018 roku dynamicznie rozbudowuje zakres usług serwisowych, które są elementem jej oferty biznesowej. Działania te będą w dalszym ciągu kontynuowane w latach 2019 – 2021, a mają na celu wydłużenie współpracy biznesowej z już pozyskanymi klientami, jak i umożliwienie szerszej obecności na rynku, także w okresie pogwarancyjnym.

### Systematyczne rozwijanie działu badawczo-rozwojowego B&R oraz oferowanie produktów wysokiej jakości

Spółka konsekwentnie inwestuje w rozwój technologiczny oferowanych produktów, bazując głównie na własnych kompetencjach i osiągnięciach w zakresie B&R oraz współpracy z jednostkami badawczymi i uczelniami. Efektem prac działu B&R są własne, nowatorskie rozwiązania, dostosowane do specyficznych potrzeb klientów. Jako przykłady można wymienić np. specjalistyczne systemy zasilania dla statków cywilnych i okrętów marynarki wojennej, przetwarzające napięcie o częstotliwości 50 Hz na częstotliwość 60Hz, czy własne nowatorskie rozwiązania w grupie systemów zasilania przeznaczonych dla rynku trakcji jezdnej (lokomotywy i wagony). Aktualnie prowadzone są lub planowane kolejne prace B&R w takich obszarach jak:

- trakcja kolejowa (np. przetwornice wielosystemowe);
- trakcja jezdna (urządzenia dla tramwaju);
- transport (urządzenia dla autobusu);
- magazyny energii;
- infrastruktura trakcyjna (np. sygnalizatory);
- urządzenia typu static switch, jako wyposażenie komplementarne do falowników napięciowych BFI;
- elektromobilność;
- optymalizacja cenowa i technologiczna istniejących produktów.

Obecnie Grupa APS Energia posiada i zarządza następującymi certyfikatami / normami:

- Certyfikat na normę ISO/ TS22163:2017 (poprzednio IRIS: międzynarodowy standard przemysłu kolejowego, ang. International Railway Industry Standard) – norma, przeznaczona dla przemysłu kolejowego, która rozszerza wymagania normy ISO 9001 (system zarządzania jakością). Uzyskanie 3 letniego Certyfikatu IRIS przez Spółkę APS Energia (odnowienie w roku 2021) umożliwia sprzedaż urządzeń trakcyjnych do producentów wagonów, lokomotyw kolejowych oraz pojazdów szynowych;
- Certyfikat potwierdzający zgodność systemu zarządzania jakością w APS ENERGIA S.A. z wymaganiami normy ISO 9001:2015. Certyfikatem objęty jest cały obszar działalności Spółki (odnowienie w roku 2021);
- Certyfikat potwierdzający zgodność systemu zarządzania BHP w APS ENERGIA S.A. z wymaganiami normy OHSAS 18001:2007. Certyfikatem objęty jest obszar działalności Spółki związany z uruchomieniem i serwisowaniem urządzeń na obiektach klienta. Głównym wymaganie normy OHSAS 18001:2007 jest ocena spełnienia krajowych i unijnych przepisów prawnych w zakresie BHP (do marca roku 2021 wymagane jest przejście na nową normę ISO 45001:2018);
- Certyfikaty na urządzenia potwierdzające zgodność produkowanych urządzeń z wymaganiami Dyrektyw UE oraz właściwych norm zharmonizowanych. Certyfikaty umożliwiają sprzedaż urządzeń na rynku polskim, UE oraz innych Państw stosujących normy IEC. Certyfikaty potwierdzają również spełnienie przepisu prawnego dotyczącego przeprowadzenia oceny zgodności urządzeń przed wprowadzeniem na rynek (odnowienie certyfikatu na PBI w roku 2020);





- Certyfikaty potwierdzające zgodność produkowanych urządzeń z przepisami Euroazjatyckiej Unii Celnej (tzw. Certyfikat EAC). Certyfikaty umożliwiają sprzedaż urządzeń na rynku następujących państw: Rosja, Białoruś, Kazachstan, Armenia i Kirgistan (odnowienie certyfikatów na większość urządzeń w roku 2019);
- Certyfikat GOST potwierdzający spełnienie wymagań odporności sejsmicznej urządzeń do 9 klasy wg skali MSK 64. Certyfikat umożliwia sprzedaż urządzeń do lokalizacji na terenach aktywnych sejsmicznie, a w szczególności do elektrowni jądrowych (odnowienie certyfikatu w roku 2020);
- Natowski Kod Podmiotu Gospodarki Narodowej (NCAGE) uprawniający do sprzedaży wyrobów i usług dla armii krajów NATO. Pozwala spółce na dostawy urządzeń do zasilania okrętów oraz statków powietrznych. Dokument bezterminowy;
- Koncesja MSWiA na wykonywanie działalności gospodarczej: Wytwarzanie i obrót wyrobów o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym określonymi w pozycjach: WT IV – WT V oraz obrotu technologią w tym zakresie określoną w pozycji WT XIII Załącznika Nr 2 do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2001r. (Dz. U. Nr 145, poz. 1625 z późniejszymi zmianami). Koncesja pozwala na sprzedaż urządzeń i usług dla wojska i policji w przypadkach jeśli taki wymóg jest wyspecyfikowany przez odbiorcę. Koncesja przyznana na 50 lat;
- Świadectwo zgodności PKP Intercity. Dokument pozwala na sprzedaż urządzeń instalowanych na pojazdach szynowych użytkowanych przez PKP Intercity (odnowienie dokumentu w roku 2020);
- Certyfikat UL umożliwia sprzedaż urządzeń na rynku Ameryki Północnej (USA, Kanada, Meksyk);
- Certyfikat wydany przez GAZPROM dla APS Energia Rus (odnowienie dokumentu w roku 2020).

Wytwarzane przez Grupę produkty, poza dedykowaną indywidualnie dla poszczególnych klientów funkcjonalnością, cechują się również wysoką jakością. Proces utrzymywania wysokiej i powtarzalnej jakości oferty produktowej, a co za tym idzie niezawodność oferowanych przez Grupę APS Energia systemów zasilania, pozwala na budowanie długoterminowych relacji z klientami. Proces budowy długotrwałych relacji z klientami jest dodatkowo wspierany poprzez rozbudowywany system usług serwisowych dla montowanych przez Grupę APS Energia urządzeń i systemów. Grupa APS Energia w ramach rozszerzanej oferty biznesowej proponuje klientom usługi serwisowe realizowane w konkurencyjnych czasach reakcji, zarówno dla urządzeń znajdujących się w okresie gwarancyjnym, jak i pogwarancyjnym.

### Wzmacnianie pozycji oraz dalszy rozwój na perspektywicznych rynkach geograficznych

#### Rynek polski

Na rynku polskim celem Grupy APS Energia jest utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej w segmencie urządzeń zasilania gwarantowanego dla energetyki, przemysłu rafineryjnego oraz przemysłu z procesami ciągłymi w oparciu o dotychczasową ofertę. Równolegle prowadzony będzie intensywny rozwój o nowe produkty i usługi, dla rynku transportu i trakcji zarówno w zakresie trakcji jezdnej jak i infrastruktury trakcyjnej. Będzie on oparty o rozbudowę własnych działów inżynierskich oraz B&R. Celem jest uzyskanie na koniec okresu 2019 – 2021 ponad 10 % udziału w tym segmencie. Rozszerzeniu będzie podlegała również oferta na bazie usług serwisowych jako elementu całościowego biznesu prowadzonego przez Grupę APS Energia. Celem jest możliwość współpracy biznesowej z klientem od momentu dostosowania urządzeń i systemów „szytych na miarę” do momentu zakończenia funkcjonowania sprzętu w okresie pogwarancyjnym. Zarząd Grupy APS Energia w okresie 2019 -2021 podejmie decyzje co do dalszego sposobu funkcjonowania w obszarze usług montażowych aparatury kontrolno-pomiarowej i automatyki. Obecnie działania te w ramach Grupy APS Energia realizowane są przez spółkę zależną ENAP S.A. (firma inżynierska działająca w segmencie AKPiA).

#### Rynki wschodnie

Grupa APS Energia planuje utrzymanie dynamiki wzrostu w ramach działalności eksportowej na najbardziej perspektywicznych rynkach krajów byłego ZSRR, a w szczególności w Rosji, Kazachstanie i krajach Azji Centralnej.





Celem strategicznym Grupy APS Energia jest osiągnięcie udziałów rynkowych na poziomie około 20% w segmencie urządzeń zasilania awaryjnego dla energetyki i przemysłu rafineryjnego w Rosji jako najważniejszym z rynków krajów byłego ZSRR. Równolegle prowadzone będą działania w segmencie trakcji jezdnej w Rosji, w celu osiągnięcia istotnych udziałów rynkowych na koniec okresu 2019 - 2021. Znaczącemu udziałowi rynkowemu APS Energia Rus na obszarze Federacji Rosyjskiej będzie towarzyszył równoległy rozwój lokalnych kompetencji w obszarze serwisu gwarancyjnego oraz pogwarancyjnego na bazie modelu obsługi wypracowanego na rynku polskim. Prowadzone będą również inwestycje w obszarze kompetencji i wielkości lokalnego działu inżynieryjnego dla wsparcia uczestnictwa w coraz bardziej kompleksowych projektach.

W ocenie Zarządu rynki wschodnie, a w szczególności rosyjskojęzyczne, są rynkami perspektywnymi z uwagi na ich wielkość, zbudowaną tam przez Grupę APS Energia pozycję rynkową oraz możliwość realizacji istotnie wyższej marży na sprzedaży. Dalszy rozwój aktywności Grupy na rynkach wschodnich w latach 2019 - 2021 będzie realizowany poprzez intensywne działania marketingowe w celu rozbudowy sił i kompetencji sprzedażowych propagujących produkty i rozwijania marki APS Energia.

### Rynki europejskie

Grupa APS Energia w latach 2019 - 2021 będzie koncentrowała swoją działalność biznesową na wybranych rynkach europejskich, gdzie nie posiada obecnie własnych zakładów produkcyjnych. Grupa APS Energia zamierza wzmocnić swoją pozycję w Czechach, na Słowacji oraz na Węgrzech, bazując na podstawowej ofercie związanej z przemysłowymi systemami zasilania awaryjnego. Równolegle dokonany zostanie wybór maksymalnie 2-3 rynków w Europie (Kraje Bałtyckie, Mołdawia, Bułgaria) na których Spółka skupi swoje intensywniejsze działania marketingowe w przemysłowych systemów zasilania awaryjnego. Obecność na tych rynkach w pierwszej kolejności będzie koordynowana z siedziby Spółki poprzez działania bezpośrednie lub przez przedstawicieli handlowych. Celem jest uzyskanie oraz realizacja w okresie pierwszych 2 lat kontraktów referencyjnych. W następnym etapie możliwym jest budowanie lokalnej struktury sprzedażowej oraz tworzenie spółek zależnych w wybranych krajach, pod warunkiem uzyskania przychodów dających możliwość zwrotu zainwestowanego kapitału po 3 latach. Zarząd Spółki zakłada, że głównymi odbiorcami będzie sektor energetyki, przemysłu rafineryjnego, wydobywania wraz z przesyłem gazu i ropy naftowej. Spółka rozpatruje i widzi możliwości współpracy na rynkach kilku krajów europejskich w dziedzinie trakcji jezdnej. Intensywne działania marketingowe zostaną podjęte w ślad za zakończonymi procesami testowania nowych systemów zasilania dla trakcji jezdnej.

### Rynki Azji, Afryki oraz Ameryki Północnej

Poza rozwojem na rynkach krajów rosyjskojęzycznych i europejskich, planowane jest również wejście na wybrane rynki azjatyckie (np.: Indie, Wietnam) oraz rynki Bliskiego Wschodu (np.: Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar, Kuwejt). W początkowej fazie rozwoju, rynki te byłyby obsługiwane poprzez lokalnych partnerów handlowych lub spółki zależne zlokalizowane w pobliżu tych rynków. W przypadku osiągnięcia odpowiedniej skali działalności i uzyskania przychodów dających możliwość zwrotu zainwestowanego kapitału po 3 latach, na danym rynku będą mogły być tworzone struktury organizacyjne (np. spółki zależne), które docelowo przejmą odpowiedzialność za rozwijanie działalności na danym obszarze. Będą to spółki w pełni biznesowo autonomiczne, tzn. oferujące poza sprzedażą systemów zasilania, także ich montaż oraz serwis gwarancyjny i pogwarancyjny.

Grupa APS Energia będzie również rozwijała sprzedaż na wybranych rynkach Afryki (np.: Egipt, RPA) oraz rynkach Ameryki Północnej (USA, Kanada). Wejście na te rynki w pierwszej kolejności będzie koordynowane z siedziby Spółki poprzez działania bezpośrednie lub przez przedstawicieli handlowych. Celem jest uzyskanie oraz realizacja w okresie pierwszych 2 lat kontraktów referencyjnych, także w dziedzinie podwykonawstwa. W następnym etapie możliwe jest budowanie lokalnej struktury sprzedażowej oraz tworzenie spółek zależnych w wybranych krajach, pod warunkiem uzyskania przychodów dających możliwość zwrotu zainwestowanego kapitału po 3 latach. Zarząd Spółki zakłada, że głównymi odbiorcami będzie sektor energetyki, przemysłu rafineryjnego, wydobywania wraz z przesyłem gazu i ropy naftowej oraz trakcji jezdnej i transportu.





### Dostosowanie mocy produkcyjnych do planowanego wzrostu sprzedaży

Dostosowanie bieżących mocy produkcyjnych stanowi kluczowy element zrównoważonego oraz rentownego rozwoju Grupy APS Energia.

W celu zwiększenia mocy produkcyjnych jak i podniesienia produktywności już istniejącego potencjału przedsiębiorstwa Zarząd Grupy APS Energia planuje:

- elastycznie dostosowywać moce produkcyjne w APS Energia Rus do bieżących w danym okresie wymagań rynkowych, związanych z obsługą rynków wschodnich (rosyjskojęzycznych);
- podnosić produktywność kompleksu produkcyjno-biurowego w Stanisławowie Pierwszym k. Warszawy poprzez: dalsze zwiększanie efektywnego wykorzystania powierzchni produkcyjnej i montażowej; współpracę produkcyjną ze spółką zależną ENAP S.A. oraz ewentualne dodatkowe synergie w przypadku realizacji transakcji przejęć innych podmiotów (opcja: M&A);
- wdrożenie do końca 2020 r. rozległego systemu zarządzania ERP/CRM.

### Rozbudowywanie zasobów kadrowych

Wysokokwalifikowane kadry stanowią dla Grupy APS Energia kluczową wartość, dzięki której możliwy jest jej dalszy rozwój. Wraz ze wzrostem skali prowadzonej działalności będzie następował również zoptymalizowany wzrost zatrudnienia w celu wzrostu produktywności całej Grupy. Grupa elastycznie modeluje zwiększanie liczby zatrudnionych pracowników, w tym inżynierów. Jednocześnie pozyskiwane są osoby z nowymi specjalistycznymi kwalifikacjami w celu tworzenia zrównoważonego rozwoju Grupy. Zarząd APS Energia szczególnie nacisk kładzie na rozwój działów B&R (badania i rozwoju) oraz działu inżynieryjnego. Wraz ze zmianą oferty biznesowej Grupy APS Energia ewoluować będą działy sprzedaży oraz serwisu.

### Akwizycje podmiotów z branży

Wzrost wartości Grupy APS Energia będzie również mógł się odbywać poprzez przejęcia innych podmiotów jako zorganizowanych przedsiębiorstw lub ich aktywów. Nadrzędnym celem w strategii przejęć będzie poszukiwanie podmiotów lub aktywów, których działalność, albo funkcjonalność będzie uzupełniała planowaną docelową ofertę asortymentową i rynkową Grupy APS Energia.

Zarząd Spółki jako potencjalne kierunki w strategii przejęć identyfikuje przejęcia w Polsce (jako rynku macierzystym), oraz ewentualne przejęcia zagraniczne (na rynkach europejskich).

W kręgu zainteresowań Grupy APS Energia są aktywa związane z producentami i technologiami dotyczącymi segmentów systemów zasilania awaryjnego, trakcji i transportu oraz magazynów energii.

### Finansowanie strategii rozwoju

Strategia rozwoju Grupy APS Energia będzie finansowana:

- środkami wypracowanymi z działalności operacyjnej Grupy,
- instrumentami dłużnymi (np. kredyty bankowe, leasingi, obligacje), w zakresie w jakim okaże się to niezbędne,
- środkami pozyskanymi w ramach programów pomocowych i rozwojowych.

Celem Zarządu w okresie realizacji Strategii 2019 - 2021 jest zachowanie zarówno stabilnego i zdywersyfikowanego produktowo oraz geograficznie rozwoju Grupy jak i bezpiecznej struktury jej finansowania, przy jednoczesnym tworzeniu wzrostu wartości dodanej dla akcjonariuszy.





## Polityka dywidendowa

Zarząd APS Energia S.A. zamierza rekomendować Walnemu Zgromadzeniu wypłatę dywidend, z uwzględnieniem przede wszystkim:

- wysokości wypracowanych przepływów gotówkowych oraz zysku netto Grupy;
- potrzeb inwestycyjnych Grupy;
- możliwości i kosztów pozyskania przez spółki Grupy finansowania dłużnego.

Zgodnie z założeniami Zarządu, w okresie 2019 – 2021, rekomendowana kwota rocznych dywidend może wynieść, w wybranym roku 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.

