



APLISENS[®]

APLISENS[®]

Strategia Grupy APLISENS na lata 2026 - 2028

Załącznik do Uchwały Zarządu APLISENS S.A.

nr 2026/03/01 z dnia 26 marca 2026r.



SPIS TREŚCI

Wprowadzenie do Strategii Grupy Kapitałowej APLISENS na lata 2026–2028	3
CELE FINANSOWE	4
CELE RYNKOWE I ROZWOJOWE	4
CELE FINANSOWE	5
CELE RYNKOWE I ROZWOJOWE:	5
PROCESY WEWNĘTRZNE	10
POLITYKA DYWIDENDOWA	11
POLITYKA INWESTYCYJNA	11

Misją APLISENS jest dostarczanie najbardziej precyzyjnych rozwiązań w zakresie aparatury kontrolno-pomiarowej, wykorzystując zaawansowaną automatyzację i innowacyjną myśl techniczną.

Naszą wizją jest silna Grupa kapitałowa, obecna na wszystkich liczących się rynkach automatyki przemysłowej, wyróżniająca się innowacyjnością produktów oraz skutecznością ich działania w najtrudniejszych warunkach.

Wprowadzenie do Strategii Grupy Kapitałowej APLISENS na lata 2026–2028

Strategia na lata 2026–2028 stanowi zmodyfikowaną kontynuację dotychczasowych kierunków rozwoju Grupy APLISENS. Została opracowana jako odpowiedź na sukcesywną realizację celów z lat ubiegłych, przy jednoczesnej adaptacji do radykalnych zmian w otoczeniu makroekonomicznym.

Kluczowe przesłanki zmian

Aktualizacja założeń strategicznych wynika z konieczności zmierzenia się z trzema kluczowymi wyzwaniami:

- **Presja kosztowa:** skokowy wzrost średniej płacy w Polsce (wyrażonej w EURO), który zmienia strukturę kosztów wytworzenia i wymusza odejście od prostej przewagi kosztowej opartej na sile roboczej.
- **Rygor regulacyjny:** dynamicznie rosnące wymagania i obostrzenia prawne w UE i Polsce, w szczególności w obszarze norm technicznych oraz raportowania niefinansowego.
- **Dynamika rynkowa:** konieczność poszukiwania nowych źródeł marży poprzez bezpośrednią obecność na rynkach zagranicznych oraz elastyczność w doborze modeli sprzedaży.

Cele Nadrzędne Strategii

Głównym celem nowej perspektywy jest transformacja modelu operacyjnego grupy APLISENS w stronę organizacji opartej na wysokiej technologii, automatyzacji i zwinności handlowej. Realizacja strategii opiera się na czterech fundamentach:

- **Optymalizacja produkcji i portfela:** koncentracja na wyrobach wysokomarżowych, rezygnacja z nierentownych nisz, transfer produkcji niektórych wyrobów APLISENS innym producentom oraz rozszerzenie kooperacji, rozszerzenia asortymentu produktów poprzez opracowania własne, akwizycje i dołączanie do oferty APLISENS wyrobów innych producentów.
- **Koncepcji Przemysłu 4.0:** Szeroko rozumiana robotyzacja procesów wytwórczych oraz cyfryzacja obszarów administracyjnych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) w celu trwałego obniżenia jednostkowego kosztu produkcji i budowy odporności na presję kosztową otoczenia. Unowocześnianie technologii, w tym wymiana starszych urządzeń na nowocześniejsze i bardziej wydajne.
- **Konsolidacja infrastrukturalna:** rozbudowa zakładu produkcyjnego w Radomiu połączona z inwestycjami w unikalną aparaturę badawczą (m.in. stanowiska do kalibracji przepływomierzy o średnicach do 1000 mm), ograniczenie ilości oddziałów produkcyjnych.
- **Ekspansja kapitałowa i handlowa:** tworzenie nowych spółek zależnych na terenie UE oraz aktywny rozwój kanałów sprzedaży tj. sprzedaż produktów APLISENS pod logo innych firm operujących na rynkach o niskiej rozpoznawalności marki APLISENS.

Grupa APLISENS potwierdza kontynuację polityki zrównoważonego rozwoju, integrując standardy ESG z modelem biznesowym. Dostosowanie do przyszłych regulacji prawnych traktujemy nie tylko jako obowiązek, ale jako istotny element budowy przewagi konkurencyjnej na rynkach rozwiniętych.

W RAMACH STRATEGII ROZWOJU GRUPY ZARZĄD APLISENS S.A. OKREŚLIŁ NASTĘPUJĄCE GŁÓWNE KIERUNKI I CELE DZIAŁAŃ NA LATA 2026 – 2028 BĘDĄCE REALIZACJĄ MISJI I WIZJI PRZEDSIĘBIORSTWA:

CELE FINANSOWE

- Wzrost przychodów ze sprzedaży do około 180 mln zł w 2028 roku.
- Roczna dynamika wzrostu w kolejnych latach: 2,5%, 9,1%, 9,7%.
- Wzrost EBITDA do około 47 mln zł w 2028 roku.
- Dążenie do wzrostu wskaźnika rentowności kapitału własnego ROE.

CELE RYNKOWE I ROZWOJOWE

- Zwiększenie rozpoznawalności oraz udziału rynkowego na wszystkich rynkach krajów UE oraz na wybranych rynkach pozaeuropejskich takich jak region Bliskiego Wschodu, Azja Południowo-Wschodnia, USA, Indie, Australia oraz zaistnienie na rynku chińskim. Umocnienie pozycji lidera na rynku krajowym. Utrzymanie pozycji na wybranych rynkach WNP (w dalszej perspektywie – odzyskiwanie pozycji na rynkach WNP).
- Rozszerzenie i uporządkowanie oferty rynkowej ewentualna ich modyfikacja w celu spełnienia nowych i zmieniających się wymogów prawnych niezbędnych do utrzymania i uzyskania nowych certyfikatów na obecnie obsługiwanych rynkach oraz na nowych rynkach branżowych i terytorialnych
- Zwiększenie skali produkcji przepływomierzy elektromagnetycznych oraz rozszerzenie oferty o przepływomierze o dużych średnicach oraz budowa stanowiska do wzorcowania przepływomierzy o średnicach do 1000mm.
- Akwizycje producentów aparatury kontrolno-pomiarowej rozszerzające ofertę Grupy APLISENS.

PROCESY WEWNĘTRZNE

- Automatyzacja, robotyzacja i optymalizacja procesów produkcyjnych i pozaprodukcyjnych prowadzących do zwiększenia wydajności i obniżenia kosztów.
- Modyfikacja wyrobów umożliwiających skrócenie czasów technologicznych oraz obniżenie kosztów komponentów.
- Tworzenie narzędzi informatycznych rozszerzających funkcjonalności systemu ERP i usprawniających wszelkie procesy produkcyjne i pozaprodukcyjne

CELE FINANSOWE

- Wzrost przychodów ze sprzedaży do ok. **180 mln zł** w 2028 roku tj. wzrost o ok. **23%**
- Roczna dynamika wzrostu w kolejnych latach: **2,7%, 9,1%, 9,7%**

	POLSKA	UE	KRAJE POZAEUROPEJSKIE	WNP	ROCZNY WZROST
2026	3,5%	1,9%	12,5%	-7,3%	2,7%
2027	6%	12%	18%	3%	9,1%
2028	6%	12%	20%	3%	9,7%
2026-2028	16,3%	27,9%	59,3%	-1,6%	

- Wzrost EBITDA do około 47 mln zł w 2028 roku
- Wzrost wskaźnika rentowności kapitału własnego ROE

CELE RYNKOWE I ROZWOJOWE:

Zwiększenie rozpoznawalności oraz udziału rynkowego na wszystkich rynkach krajów UE oraz na wybranych rynkach pozaeuropejskich takich jak region Bliskiego Wschodu, Azja Południowo-Wschodnia, USA, Indie, Australia oraz zaistnienie na rynku chińskim. Umocnienie pozycji lidera na rynku krajowym. Utrzymanie pozycji na wybranych rynkach WNP (w dalszej perspektywie – odzyskiwanie pozycji na rynkach WNP).

RYNEK POLSKI:

<u>CELE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ U Mocnienie pozycji lidera na rynku pomiaru ciśnienia i poziomu ▪ Wzrost wartości sprzedaży poprzez dostarczanie nowych i ulepszonych wyrobów i usług ▪ Wzrost marży ze sprzedaży ▪ Uzyskanie pozycji lidera w obszarze pomiaru temperatury i przepływu
<u>ZAGROŻENIA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spowolnienie gospodarcze wywołane niekorzystnym rozwojem sytuacji związanym z przedłużającą się wojną na Ukrainie ▪ Przekierowanie wydatków na przemysł zbrojeniowy kosztem inwestycji w kluczowe dla grupy branże tj. energetyka zawodowa, hutnictwo, ciepłownictwo ▪ Zablokowanie dostępu do funduszy unijnych dla polski co zdecydowanie ograniczy popyt na wyroby grupy ▪ Bierność odpowiedzialnych instytucji krajowych i unijnych w egzekwowaniu przestrzegania przez importerów wyrobów z Chin standardów obowiązujących w UE
<u>SZANSE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ewentualna akwizycja producentów aparatury kontrolno-pomiarowej rozszerzająca ofertę grupy APLISENS ▪ najnowocześniejsze w Polsce laboratorium do pomiaru dużych przepływów ▪ pozytywne i szybkie zakończenie wojny na Ukrainie i prawdopodobny wzrost zapotrzebowania na produkty grupy związany z odbudową gospodarki Ukrainy ▪ postępująca zmiana nastawienia w części spółek skarbu państwa do produktów wyprodukowanych w Polsce

BAZA 2025	2026	2027	2028	PROGNOZOWANY Wzrost w okresie 2026-2028
63,1 mln zł	65,3 mln zł	69,2 mln zł	73,4 mln zł	16,3%
	3,5%	6%	6%	10,3 mln zł

RYNEK UNII EUROPEJSKIEJ

<u>CELE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WZROST UDZIAŁU W RYNKU ▪ WZROST ROZPOZNAWALNOŚCI MARKI APLISENS POPRZEZ INTENSYFIKACJĘ DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH ▪ WPROWADZENIE NOWYCH I ZMODERNIZOWANYCH PRODUKTÓW NA RYNEK M.IN. PRZEPŁYWOMIERZY ORAZ WYROBÓW PRODUKOWANYCH PRZEZ CZAH-POMIAR ORAZ APAR CONTROL
<u>ZAGROŻENIA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ZATRZYMANIE POWOLNEGO OZYWIENIA GOSPODARCZEGO ▪ OTOCZENIE KONKURENCYJNE I PROTEKCJONIZM ▪ WYSOKIE KOSZTY PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI NA KLUCZOWYCH RYNKACH UE
<u>SZANSE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ POWIĘKSZENIE OBSZARU GEOGRAFICZNEGO, NA KTÓRYM OBOWIĄZUJĄ POSIADANE PRZEZ GRUPĘ CERTYFIKATY, DAJĄCE WIĘKSZE MOŻLIWOŚCI EKSPORTEROM TECHNOLOGII Z UE ▪ NOWE CERTYFIKATY UE NA GŁÓWNE WYROBY GRUPY

BAZA 2025	2026	2027	2028	PROGNOZOWANY Wzrost w okresie 2026-2028
36,3 mln zł	37 mln zł	41,4 mln zł	46,4 mln zł	27,9%
				10,1 mln zł

RYNKI WYBRANYCH KRAJÓW POZAEUROPEJSKICH

<u>CELE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ZWIĘKSZENIE UDZIAŁU RYNKOWEGO OGÓŁEM ▪ WZROST SPRZEDAŻY NA RYNKACH AZJI POŁUDNIOWO-WSCHODNIEJ I KRAJACH BLISKIEGO WSCHODU POPRZEC M.IN. UZYSKANIE WYMAGANYCH DOPUSZCZEŃ ▪ UZYSKANIE CERTYFIKATÓW NA RYNKU USA NA KOLEJNE GRUPY WYROBÓW ORAZ CERTYFIKATÓW DOPUSZCZAJACYCH DO PRZEMYSŁU JĄDROWEGO NA WYBRANYCH RYNKACH AZJI POŁUDNIOWO-WSCHODNIEJ ▪ KONCENTRACJA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH NA RYNKACH BLISKIEGO WSCHODU, USA, INDII I CHIN
<u>ZAGROŻENIA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SANKCJE GOSPODARCZE WYKLUCZAJĄCE NIEKTÓRE RYNKI NA KTÓRYCH DZIAŁA GRUPA ▪ OTOCZENIE KONKURENCYJNE ▪ BRAK ZNAJOMOŚCI RYNKU I TRUDNOŚCI W POZYSKANIU KOMPETENTNYCH PRZEDSTAWICIELI ▪ OPÓŹNIENIA W UZYSKANIU CERTYFIKATÓW ▪ PROTEKCJONIZM ▪ WYSOKIE KOSZTY TRANSPORTU UTRUDNIAJĄCE UZYSKANIE SATYSFAKCUJĄCEJ RENTOWNOŚCI NA ODLEGŁYCH RYNKACH ▪ KOLEJNE KONFLIKTY ZBROJNE NA RYNKACH NA KTÓRYCH DZIAŁA GRUPA
<u>SZANSE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ZWIĘKSZENIE UDZIAŁU RYNKOWEGO I ROZPOZNAWALNOŚCI PRODUKTÓW MARKI APLISENS ▪ WEJŚCIE NA NOWE RYNKI Z PRODUKTAMI GRUPY APLISENS ▪ WYKORZYSTANIE NIECHĘCI DO PRODUKTÓW POCHODZĄCYCH Z USA

BAZA 2025	2026	2027	2028	PROGNOZOWANY Wzrost w okresie 2026-2028
22,9 mln zł	25,7 mln zł	30,4 mln zł	36,5 mln zł	59,3%
				13,6 mln zł

RYNKI WNP

<u>CELE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UTRZYMANIE UDZIAŁU RYNKOWEGO NA BIAŁORUSI ORAZ W DALSZEJ PERSPEKTYWIE POWRÓT NA RYNEK ROSJI PO ZAKOŃCZENIU WOJNY ▪ UTRZYMANIE - A PO ZAKOŃCZENIU WOJNY - WZROST SPRZEDAŻY NA RYNKU UKRAINY ▪ ZWIĘKSZENIE UDZIAŁU NA POZOSTAŁYCH RYNKACH WNP W SZCZEGÓLNOŚCI NA RYNKU KAZACHSTANU I UZBEKISTANU ▪ WPROWADZENIE NOWYCH GRUP PRODUKTÓW M.IN. WYROBÓW PRODUKOWANYCH PRZEZ CZAH-POMIAR I APAR CONTROL ORAZ PRZEPEŁYWOMIERZY PRODUKOWANYCH W ZAKŁADZIE W RADOMIU
<u>ZAGROŻENIA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ZAŁAMANIE GOSPODARCZE KRAJÓW BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO ZWIĄZANYCH Z WOJNĄ NA UKRAINIE ▪ NAPIĘTA SYTUACJA POLITYCZNA W ROSJI I EWENTUALNE SKUTKI ZMIAN W ROSJI DLA INNYCH KRAJÓW WNP ▪ PROTEKCJONIZM ▪ SANKCJE GOSPODARCZE UTRUDNIAJĄCE WYMIANĘ HANDLOWĄ I NAPIĘCIA POLITYCZNE POMIĘDZY POSZCZEGÓLNYMI PAŃSTWAMI ▪ WZMOCNIENIE POZYCJI NA RYNKACH WNP PRZEZ PODMIOTY Z CHIN
<u>SZANSE</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WYKORZYSTANIE SKOMPLIKOWANEJ SYTUACJI POLITYCZNO-GOSPODARCZEJ DO DALSZEGO ZWIĘKSZENIA UDZIAŁU RYNKOWEGO ▪ INWESTYCJE GENERUJĄCE POPYT NA WYROBY GRUPY NA UKRAINIE PO ZAKOŃCZENIU WOJNY ▪ POWROT NA RYNEK ROSJI PO ZAKOŃCZENIU WOJNY

BAZA 2025	2026	2027	2028	PROGNOZOWANY Wzrost w okresie 2026-2028
24,3 mln zł	-7,3% 22,6 mln zł	3% 23,2 mln zł	3% 23,9 mln zł	-1,6% -0,4 mln zł

PROCESY WEWNĘTRZNE

Automatyzacja, robotyzacja i optymalizacja procesów produkcyjnych i pozaprodukcyjnych, modyfikacja wyrobów oraz tworzenie narzędzi informatycznych rozszerzających funkcjonalności systemu ERP prowadzących do zwiększenia wydajności i obniżenia kosztów.

- modyfikacja istniejącego potencjału produkcyjnego poprzez automatyzację i robotyzację
- zastępowanie starych technologii nowocześniejszymi i bardziej wydajnymi oraz mniej energochłonnymi
- skrócenie czasów technologicznych w wyniku zmian organizacyjnych i modyfikacji wyrobów
- obniżenie jednostkowego kosztu wytworzenia
- tworzenie narzędzi informatycznych rozszerzających funkcjonalność systemu ERP i usprawniających wszelkie procesy produkcyjne i pozaprodukcyjne również przy wykorzystaniu AI

POLITYKA DYWIDENDOWA

Bazując na historycznych transferach zysków do akcjonariuszy, Zarząd APLISENS S.A. przewiduje rekomendowanie wypłat dywidendy na poziomie nie niższym niż 30% zysku netto APLISENS S.A. w kolejnych latach oraz nie wyklucza dalszych skupów akcji własnych.

POLITYKA INWESTYCYJNA

Na koniec 2025 roku Grupa posiadała 29 mln zł środków pieniężnych oraz krótkoterminowych aktywów finansowych i nie korzystała z żadnych linii kredytowych.

Zarząd planuje realizację planów inwestycyjnych konsekwentnie przy wykorzystaniu środków własnych.

PLANOWANE NAKŁADY ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ STRATEGII W POSZCZEGÓLNYCH LATACH

INWESTYCJE	2026	2027	2028	W okresie 2026-2028
W tym:	8 mln zł	25,3 mln zł	28,4 mln zł	61,7 mln zł
Nakłady na pracę B+R	3,2 mln zł	3,3 mln zł	3,4 mln zł	9,9 mln zł
Nakłady na technologię	4,5 mln zł	5 mln zł	8 mln zł	17,5 mln zł
Rozbudowa zakładu w Radomiu	0,3 mln zł	17 mln zł	17 mln zł	34,3 mln zł

ELEMENTY ESG w Strategii APLISENS S.A.

E- Environment – ŚRODOWISKO

POZYSKIWANIE ENERGII Z ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII

- dążenie do redukcji śladu węglowego poprzez korzystanie z energii elektrycznej wyprodukowanej z instalacji fotowoltaicznych
- Inwestycja w obiekcie w Radomiu rozszerzająca moc instalacji PV o 200 kW
- dążenie do uzyskanie 20% udziału odnawialnych źródeł energii w ogólnym zużyciu energii/ zwiększenie efektywności energetycznej o 20 % (Porozumienie Paryskie)
- instalacja pomp ciepła do ogrzewania budynków

POPRAWA EFEKTYWNOŚCI ŚRODOWISKOWEJ POPRZEZ

- dbanie o wysoką jakość produkowanych wyrobów
- zapewnienie serwisu wyrobów gotowych przywracającego ich wartość użytkową
- stosowanie odpowiedniej gospodarki odpadami (w tym segregacja odpadów)
- wymianę oświetlenia na energooszczędne
- odnawianie floty samochodów służbowych również samochodami o napędzie hybrydowym
- eliminacja materiałów opakowaniowych z tworzywa sztucznego

EKOLOGIA I OCHRONA ŚRODOWISKA JAKO JEDEN Z CZOŁOWYCH ODBIORCÓW WYROBÓW APLISENS

S-Social KWESTIE SPOŁECZNE

Dążenie do zrównoważonego rozwoju poprzez dbanie o :

BEZPIECZEŃSTWO WYROBU DLA UŻYTKOWNIKA KOŃCOWEGO

- ciągle prace rozwojowe dotyczące nowych zastosowań i możliwości użytkownika wyrobu w skrajnych warunkach (w tym pozyskiwanie nowych certyfikatów bezpieczeństwa)

PRAWA PRACOWNICZE I WARUNKI PRACY

- poszanowanie praw człowieka poprzez zapobieganie dyskryminacji oraz praktykom naruszającym godność osobistą
- wywiązywanie się ze zobowiązań wobec klientów, dostawców oraz partnerów biznesowych
- dbanie o bezpieczeństwo pracy (BHP)
- dbanie o stabilne warunki pracy (zatrudnianie na umowy o pracę)
- dbanie o ochronę zdrowia i profilaktykę zdrowotną pracowników (pakiety medyczne, dofinansowanie abonamentów do obiektów sportowych i ubezpieczeń na życie)
- dbanie o rozwój pracowników (zapewnianie szkoleń zawodowych i rozwijających kompetencje kadry managerskiej)
- podejmowanie działań w celu zapobiegania korupcji
- wdrożenie systemu motywacji dla kadry managerskiej i zarządu
- dbanie o równość wynagrodzeń

DAŻENIE DO ZAPEWNIENIA RÓŻNORODNOŚCI POPRZEZ:

- dążenie do parytetu kobiet wśród pracowników oraz organów zarządczych i nadzorczych
- dbałość o zróżnicowanie wiekowe poprzez zatrudnianie pracowników w wieku emerytalnym oraz nawiązywanie kontaktów z uczelniami i szkołami branżowymi (w tym staże uczniowskie i praktyki zawodowe)
- współpracę z firmami zatrudniającymi osoby niepełnosprawne

G-Governance –ŁAD KORPORACYJNY

Dążenie do zapewnienia ładu korporacyjnego poprzez :

- transparentność w działaniu i prowadzoną politykę informacyjną
- raportowanie wg Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej
- funkcjonowanie procedury zgłaszania nadużyć
- realizacja i komunikowanie polityki wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej
- przestrzeganie praw akcjonariuszy
- zapewnienie niezależności zarządu i organów nadzorczych