



AC GO!

Strategia Biznesowa AC S.A. na lata 2025-2030

INNOWACYJNOŚĆ - KOMPETENCJE - ZAUFANIE

CBiR	Centrum Badań i Rozwoju	LATAM	Ameryka Łacińska
EBITDA	(Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – wynik operacyjny plus amortyzacja	IoT	(Internet of Things) - sieć połączonych urządzeń, które gromadzą i wymieniają dane przez internet, umożliwiając automatyzację i zdalne sterowanie
ESG	(Environmental, Social and Governance) – uwarunkowania środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego	EMS	(Energy Management System) - system do monitorowania, analizy i optymalizacji zużycia energii w celu poprawy efektywności i redukcji kosztów
CAPEX	Capital Expenditure (wydatki kapitałowe) - nakłady finansowe firmy na nabycie, modernizację lub utrzymanie środków trwałych takich jak budynki, maszyny czy infrastruktura technologiczna	BESS	(Battery Energy Storage System) - system magazynowania energii oparty na bateriach, umożliwiający gromadzenie i oddawanie energii elektrycznej w zależności od zapotrzebowania
TKW	(Techniczny Koszt Wytworzenia) - całkowity koszt poniesiony na wytworzenie produktu	DPI	(Direct Petrol Injection) – silniki z bezpośrednim wtryskiem benzyny do komory spalania
CAGR	(Compound Annual Growth Rate) - skumulowana roczna stopa wzrostu	PFDI	(Port Fuel Direct Injection) – silniki z połączonym wtryskiem benzyny (pośredni + bezpośredni)
D-OEM	(automotive dealer) - autoryzowany dealer samochodów	H	(Half) – połowa
OEM	(Original Equipment Manufacturer) - producent samochodów	Q	(Quarter) – kwartał

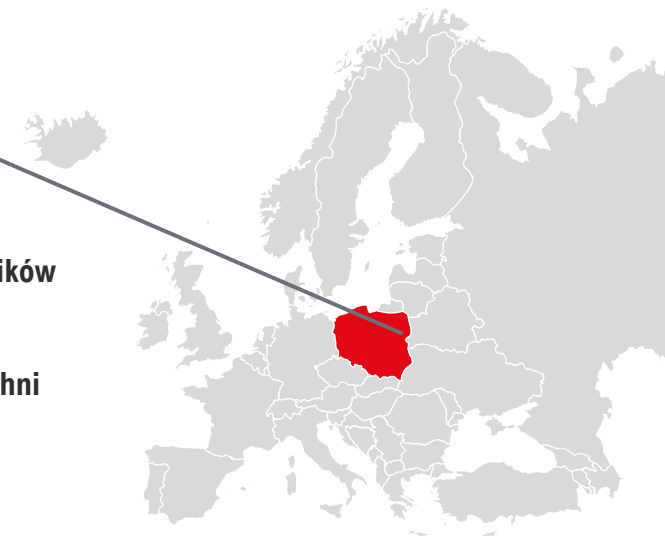
■ Historia AC S.A.

Globalny lider rynku instalacji autogaz

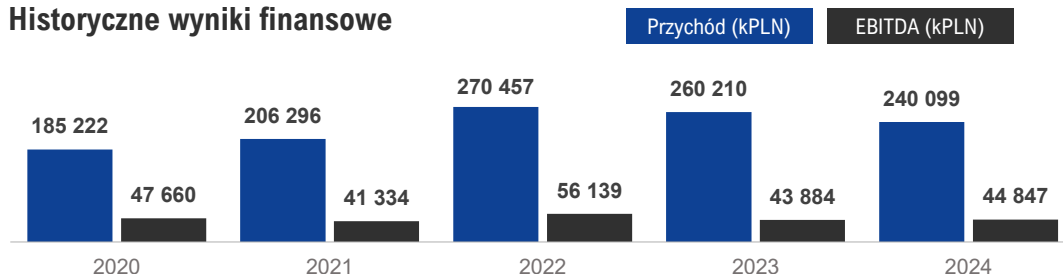
- > Z historią sięgającą 1986 roku, spółka AC S.A. ma za sobą prawie 40 lat doświadczenia na rynku motoryzacyjnym.
- > Produkty marki STAG posiadają ponad 50% udział w krajowym rynku instalacji autogaz oraz ponad 10% udziału w światowym rynku. 70% udział eksportu w całości sprzedaży.
- > Kompetencje i pozycja lidera technologii w zakresie produktów autogaz, pochodzi z silnego zaplecza inżynierskiego AC S.A. które tworzy wysoko wyspecjalizowany personel działów R&D oraz produkcyjnych.
- > AC S.A. proaktywnie poszukuje nowych kierunków rozwoju, w ramach rynku motoryzacyjnego oraz poza nim, skupiając się na przyszłościowych sektorach mających wysoki potencjał biznesowy.

■ Lokalizacja

- > Siedziba AC S.A. – Białystok, Polska
- > Ponad 600 pracowników
- > 25 000 m² powierzchni



■ Historyczne wyniki finansowe



Przychód AC S.A. w latach 2020-2022 wzrastał dynamicznie, a w okresie 2023-2024 wykazał się dużą odpornością na szoki gospodarcze podobnie jak wartość EBITDA, która pomimo wielu zagrożeń natury geopolitycznej pozostawała stabilna.

■ Kluczowe obszary wzrostu



Globalne regulacje klimatyczne, dynamiczny rozwój elektromobilności i rosnąca rola OZE przyspieszają transformację sektora transportu i energii, tworząc zarówno wyzwania, jak i nowe możliwości rozwoju dla AC S.A.



Dekarbonizacja i zeroemisyjny transport

Unia Europejska zobowiązała się do redukcji emisji CO₂ o 55% do 2030 r. i planuje wprowadzić zakaz rejestracji nowych aut spalinowych od 2035 r. Normy Euro 7 dodatkowo przyspieszają elektryfikację transportu.



Transformacja energetyczna i wzrost OZE

UE ustaliła cel co najmniej 42,5% udziału OZE w zużyciu energii do 2030 r. Zmienność cen energii zwiększa znaczenie magazynów i inteligentnych systemów zarządzania zużyciem.



Dynamiczny rozwój elektromobilności

Światowa sprzedaż aut elektrycznych w 2025 r. przekroczy 20 mln sztuk, co da im ponad 20% udziału w rynku. W Polsce flota BEV już przekroczyła 100 tys. aut, co jest podstawą do wzrostu popytu na dedykowane rozwiązania do ładowania pojazdów.



Rozwój regulacji ESG

Regulacje, takie jak CSRD i ESRS, wprowadzają obowiązkowe raportowanie zrównoważonego rozwoju. Od 2027 r. Battery Pass i Digital Product Passport wymuszą pełne śledzenie cyklu życia wybranych urządzeń.



Autogaz jako paliwo przejściowe

W latach po 2030 znaczenie paliw LPG i CNG w EU będzie malało. Globalnie pozostają one istotnym paliwem przejściowym, szczególnie na rynkach rozwijających się, gdzie stanowią atrakcyjną alternatywą kosztową o dużej dostępności.

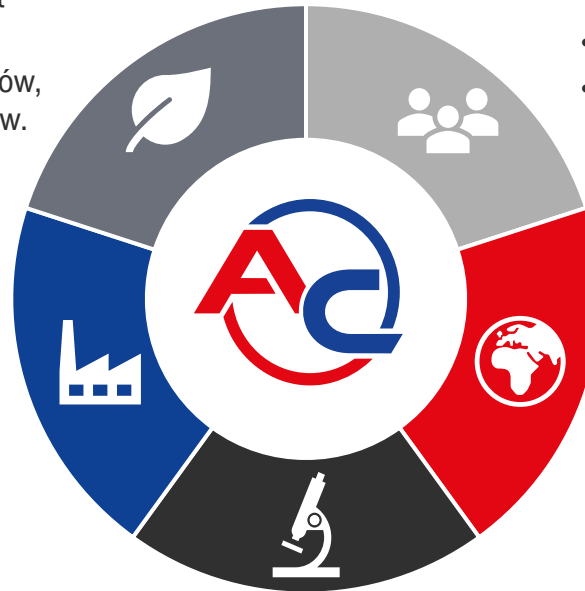
Silna pozycja rynkowa, własne R&D i globalna marka STAG wspierają trwałą przewagę konkurencyjną AC S.A.

5. Zrównoważony rozwój i ESG

- Wdrażanie standardów ESG i CSRD, przygotowanie do wymogów EU Battery Regulation / Digital Product Passport.
- Odpowiedzialna produkcja: automatyzacja procesów, efektywność energetyczna i ograniczanie odpadów.

4. Nowoczesna i zautomatyzowana produkcja

- Zakład produkcyjny o powierzchni 25 000 m².
- Wysoki poziom automatyzacji procesów produkcyjnych.



1. Globalny lider rynku LPG/CNG

- Jeden z największych producentów systemów autogazu na świecie.
- ~50% udział w rynku polskim, ok. 10% globalnego.
- Ponad 7 mln pojazdów na świecie z systemami AC (marka STAG).

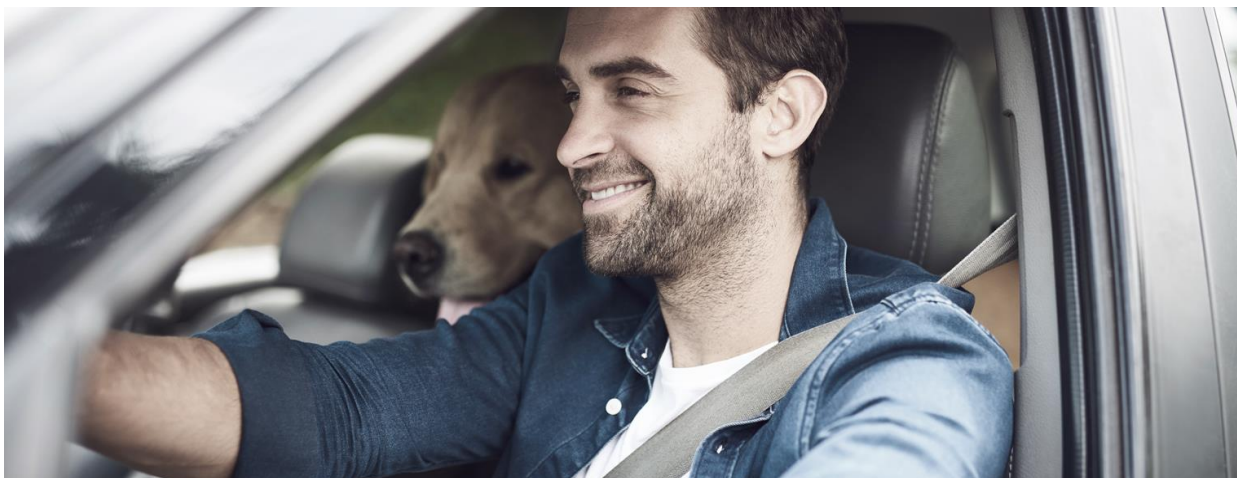
2. Silna i rozpoznawalna marka – STAG

- Flagowa marka AC, kojarzona z niezawodnością i innowacyjnością.
- Obecność w >50 krajach na 6 kontynentach.
- ~70% przychodów z eksportu, z silną siecią dystrybucji i serwisów.

3. Zaawansowane R&D i unikalne technologie

- ~ 40 inżynierów R&D, własne laboratoria i stanowiska testowe – unikalne zaplecze inżynieryjne w regionie.
- Doświadczenie w projektowaniu wiązek elektrycznych, elektroniki, sterowników, mechaniki oraz w opracowywaniu oprogramowania sterującego.

Misja i wizja AC S.A. stanowią kluczowy punkt odniesienia dla wszystkich działań strategicznych i operacyjnych. To one nadają sens codziennym decyzjom oraz kształtują długofalowe ambicje organizacji.



Misja

**Przekuwamy technologię
w realne korzyści dla klientów**



Wizja

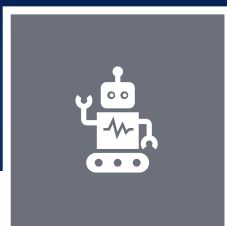
**Zaufany partner o globalnym
zasięgu, który działa na rzecz
zrównoważonego świata**

Strategia biznesowa AC S.A. na lata 2025-2030 opiera się na czterech kluczowych filarach, które nie tylko wspierają wzrost, zwiększają efektywność operacyjną i budują trwałą przewagę konkurencyjną, ale także zakładają wprowadzenie rozwiązań, które w horyzoncie strategii powinny umożliwić spółce utrzymanie pozycji na rynku Autogaz oraz przeprowadzenie sprawnej dywersyfikacji działalności.



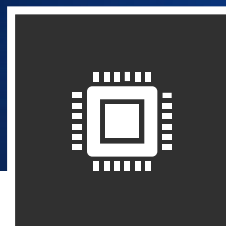
I. Wykorzystanie potencjału Autogaz

- › Utrzymanie pozycji na istotnych rynkach oraz rozwój na tych o dużym potencjale.
- › Rozwój segmentów D-OEM i Motorsport.
- › Rozbudowa oferty produktowej (DPI - bezpośredni wtrysk, PFDI – połączony wtrysk pośredni i bezpośredni, Diesel).



II. Dywersyfikacja działalności

- › Rozwój oferty w obszarze elektroenergetyki (w tym ładowarki do pojazdów elektrycznych, magazyny i systemy zarządzania energią)
- › Dywersyfikacja w kierunku branż o wysokim potencjale wzrostu, takich jak: obronność, drony, robotyka, IoT.



III. Rozwój produkcji kontraktowej

- › Pogłębianie współpracy z kluczowymi klientami.
- › Rozwój usług związanych z kompleksowym doradztwem projektowo-inżynieryjnym.



IV. Doskonałość operacyjna

- › Transformacja i dostosowanie do nowej strategii biznesowej wybranych obszarów organizacji.
- › Zapewnienie zgodności z celami ESG.

W ramach strategii wyznaczono cele strategiczne, które mają zostać osiągnięte w perspektywie 2030 roku oraz określono szereg kierunków działań wspierających ich realizację

Wybrane wskaźniki:

- Przychody ze sprzedaży w ramach wszystkich segmentów 2030
- Marża EBITDA 2030
- EBITDA 2030
- Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (CAGR) w obszarze przychodów 2024 - 2030

Scenariusz ambitnego wzrostu

383 mPLN

~16 %

62 mPLN

8 %

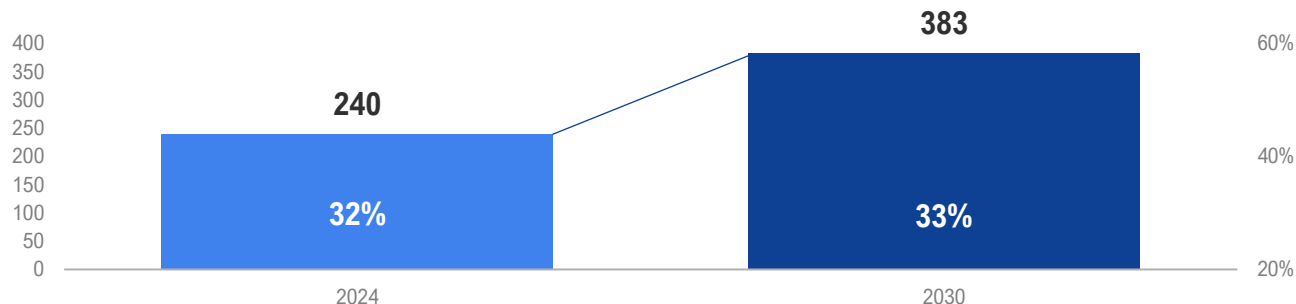
Spółka planuje w latach 2026-2028 dodatkowe podwyższenie kapitału na ok. 30 mln zł z przeznaczeniem na inne projekty akwizycyjne, w tym częściowo bezgotówkowo poprzez wymianę akcji/udziałów „equity swap”. Efekty tych działań nie są uwzględnione w powyższych celach strategicznych.

Scenariusz ambitnego wzrostu zakłada realizację 100% potencjału strategicznego oraz wzrost przez akwizycje.

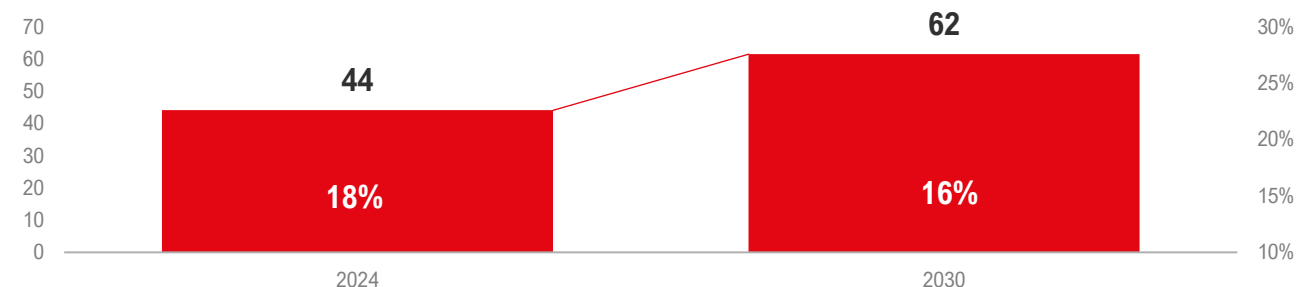


Strategiczna transformacja pozwala istotnie zwiększyć przychody i utrzymać wysoką rentowność po 2030 roku

Ewolucja przychodów ze sprzedaży (mln PLN) i marży brutto sprzedaży (%)



Ewolucja EBITDA (mln PLN) i marży EBITDA (%)



Kluczowe założenia modelu strategicznego:

- Rozwój segmentu aftermarket poprzez utrzymanie pozycji i rozwój na rynkach, rozwój oferty D-OEM, wejście w rynek Motorsport.
- Wzmocnienie konkurencyjności portfela poprzez rozwój technologii (DPI, PFDI, Diesel) i optymalizację kosztów produkcji.
- Rozwój produkcji kontraktowej dzięki pozyskaniu klientów wymagających kompleksowego wsparcia projektowo-produkcyjnego.
- Dywersyfikacja przychodów oparta na rozwoju oferty w obszarze elektroenergetyki (w tym ładowarek do pojazdów elektrycznych, magazynów i systemów zarządzania energią) w Polsce i Europie.
- Planowane akwizycje spółek z branż o wysokim potencjale (np. drony, branża zbrojeniowa, IoT) oraz wzmacniające pozycję spółki z obszaru Autogaz.

Efekty finansowe do 2030 r.:

- Przychody: 383 mln PLN (CAGR 2024 - 2030 ok. 8%)
- Marża EBITDA: ~16%
- Przychody z nowych rodzajów działalności: ~27%

383 mPLN
przychodów w 2030

16%

Nadrzędne cele strategiczne w segmentach

Przychody ze sprzedaży

Rentowność EBITDA

189 mPLN
przychodów w 2030

Rozwój sprzedaży w segmencie GAZ (w tym motorsport)

65 mPLN
przychodów w 2030

Rozwój sprzedaży w segmencie Elektroenergetyka (w tym Wallbox, EMS, BESS)

89 mPLN
przychodów w 2030

Rozwój sprzedaży w segmencie produkcji kontraktowej

40 mPLN
przychodów w 2030

Nowy segment działalności (dywersyfikacja głównie przez akwizycje)

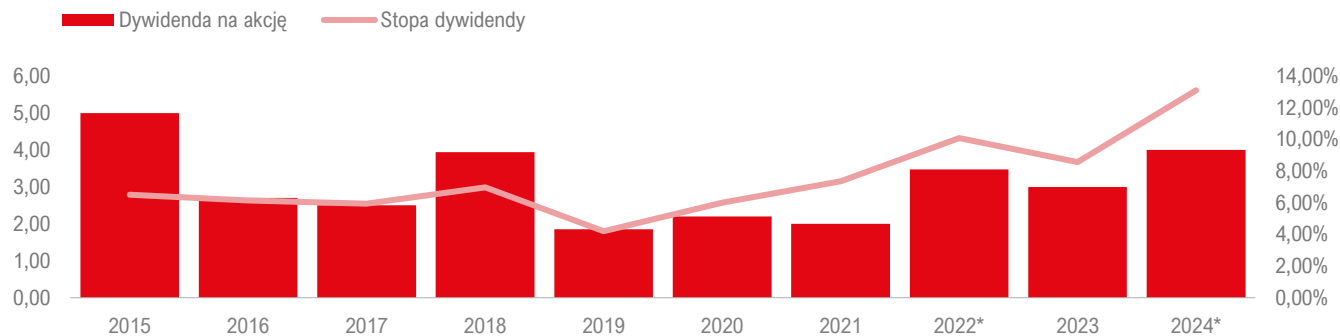
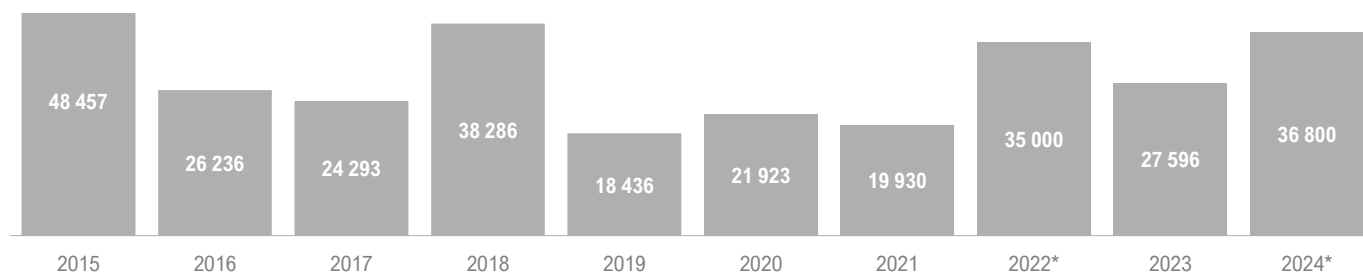
Spółka planuje w latach 2026-2028 dodatkowe podwyższenie kapitału na ok. 30 mln zł z przeznaczeniem na inne projekty akwizycyjne, w tym częściowo bezgotówkowo poprzez wymianę akcji/udziałów „equity swap”. Efekty tych działań nie są uwzględnione w powyższych celach strategicznych.

Cele przygotowane w oparciu o scenariusz ambitnego wzrostu.



Od momentu wejścia na giełdę (2011 r.) wypłaciliśmy
385 mPLN w formie dywidendy i buyback'u

Wartość dywidendy w tys. PLN za dany rok



Polityka dywidendy

Deklaracja wypłaty dywidendy
w wysokości **do 80%**
rocznego zysku netto AC S.A.,

(z wyłączeniem 2026 r., w którym planowane jest wstrzymanie wypłaty dywidendy w celu sfinansowania inwestycji).

Rekomendacja każdorazowo będzie uwzględniała perspektywy rozwoju, aktualną oraz przyszłą sytuację finansową Spółki (w tym wskaźnik długu do EBITDA), plany inwestycyjne i możliwości ich finansowania oraz uwarunkowania otoczenia rynkowego.

* Wartości przedstawiają łączne wypłaty dla właścicieli przypisane do danego roku obrotowego. W latach 2015–2023 były to dywidendy (w 2015 r. częściowo sfinansowane również z zysków zatrzymanych). Za lata 2022 i 2024 zamiast dywidendy zrealizowano skup akcji własnych o wartości odpowiednio 35 mln zł i 36,8 mln zł (rozliczone w kolejnych latach).

Strategiczna transformacja pozwala podwoić przychody i utrzymać wysoką rentowność po 2030 roku

Wybrane wskaźniki CF – uwzględnia działania akwizycyjne (mln PLN)

30 mPLN

➤ Skumulowane wydatki na M&A 2025 - 2030

66 mPLN

➤ Skumulowane nakłady na inwestycje w trwałe majątek niefinansowy 2025 - 2030

65 mPLN

➤ Oczekiwana wartość długu netto w roku 2030

Scenariusz uwzględniający realizację akwizycji:

- AC zakłada dodatkowe wydatki na potrzebę realizacji akwizycji w kwocie ok. 30 mln zł oraz na inwestycje w trwałe majątek niefinansowy na poziomie 66 mln zł.
- Inwestycje finansowane będą zarówno z zysku wypracowanego przez AC, otrzymanych dywidend od spółek zależnych oraz kredytów.



Maksymalizacja wartości segmentu GAZ poprzez wzrost sprzedaży, efektywny marketing i skuteczne zarządzanie kosztami, wspierające długoterminową rentowność

Kluczowe cele w ramach filaru

~189 mln PLN

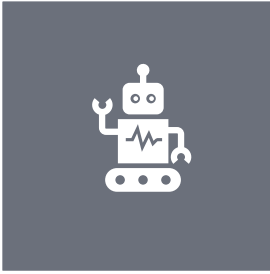
przychodów w segmencie
GAZ w 2030

~35 %

marży brutto (sprzedaży)
w segmencie GAZ w 2030

Kluczowe założenia:

- › Realizacja działań wzrostowych na kluczowych rynkach, zgodnie z analizami strategicznymi.
- › Wzmocnienie pozycji negocjacyjnej na rynkach eksportowych.
- › Rozwój współpracy w segmencie D-OEM - dealerzy i importerzy pojazdów, w tym marek rozwijających ofertę LPG i CNG.
- › Wejście w segment Motorsport poprzez rozszerzenie zastosowań obecnie rozwijanych technologii.
- › Wdrożenie strategii produktowej odpowiadającej na potrzeby klientów, trendy rynkowe i wyzwania technologiczne.



Komercjalizacja obecnych projektów rozwojowych - skoncentrowanie działań na szybkim wdrożeniu rozwiązań będących na zaawansowanym etapie rozwoju. Dalsza dywersyfikacja poprzez rozwój organiczny, partnerstwa i/lub akwizycje

Kluczowe cele w ramach filaru

~ 100 mln PLN

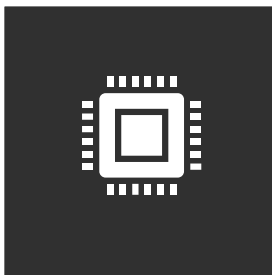
przychodów z nowych
obszarów do 2030

~ 27 %

udziału przychodów z nowych
segmentów w łącznych
przychodach AC w 2030 r.

Kluczowe założenia:

- Rozwój kompleksowej oferty STAG EV (ładowarki do pojazdów elektrycznych, systemy EMS, magazyny energii BESS) uzupełnionej o produkty i usługi komplementarne, kierowane na rynek krajowy i zagraniczny.
- Dywersyfikacja działalności poprzez akwizycję spółek w branży o wysokim potencjale (np. obronność, drony, robotyka czy smart home), umożliwiającą szybkie wejście na nowe rynki i wygenerowanie stabilnego niezależnego źródła przychodów.
- Utworzenie jednostki ds. innowacji i dywersyfikacji, odpowiedzialnej za rozwój i zarządzanie portfelem nowych projektów, oraz selekcję inicjatyw o największym potencjale rozwojowym.
- Integracja operacyjna i wykorzystanie synergii w celu zwiększenia efektywności i rentowności.



Rozwój produkcji kontraktowej poprzez współpracę z dotychczasowymi partnerami, szczególnie w segmencie haków holowniczych oraz poszukiwanie nowych klientów o profilu pozwalającym na maksymalizację rentowności segmentu

Kluczowe cele w ramach filaru

~89 mln PLN

przychodów w segmencie
w 2030

~15 %

przychodów od nowych
klientów w 2030

Kluczowe założenia:

- › Rozwój usług B2B w oparciu o kompetencje produkcyjne i inżynieryjne oraz skalowanie działalności dzięki efektywnemu modelowi operacyjnemu.
- › Rozbudowa struktur sprzedażowych i zwiększenie skuteczności działań rynkowych.
- › Utrzymanie długofalowej współpracy z obecnymi klientami poprzez wzmacnianie relacji partnerskich.
- › Pozyskiwanie klientów oczekujących kompleksowego wsparcia – od projektowania po produkcję. Pozycjonowanie AC jako strategicznego partnera, wyróżniającego się kompetencjami wykraczającymi poza rolę podwykonawcy.
- › Stopniowe zwiększanie udziału projektów wysokomarżowych, będących źródłem przyszłej rentowności segmentu.



Kompleksowa transformacja w sześciu obszarach: modelu operacyjnego CBiR, technologii IT, strategii marketingowej, zarządzanie talentami, doskonałość operacyjna i ESG – ukierunkowana na wzrost efektywności, innowacyjności i odporności organizacji

Kluczowe cele w ramach filaru

do 10 %

spodziewanej redukcji TKW
produktów wysoko wolumenowych

H1 2026

rozpoczęcie transformacji
modelu operacyjnego AC

Kluczowe założenia:

- Wprowadzenie nowego modelu organizacyjnego sprzyjającego współpracy międzydziałowej i skracającego cykl wdrażania innowacji.
- Cyfryzacja i automatyzacja procesów poprzez wdrożenie nowoczesnych systemów IT i rozwiązań AI zwiększających efektywność i przejrzystość zarządzania.
- Wdrożenie spójnej strategii marketingowej wspierającej ekspansję zagraniczną i budowę silnej marki AC.
- Wzmocnienie kapitału ludzkiego poprzez przyciąganie i rozwój kluczowych kompetencji oraz budowę kultury innowacyjności i zaangażowania.
- Optymalizacja kosztów poprzez standaryzację procesów, lepsze zarządzanie projektami i optymalizację kosztów produktów wysoko wolumenowych.

Ambicja strategiczna AC S.A.

Kompleksowa transformacja i dostosowanie do nowej strategii biznesowej w sześciu obszarach: modelu operacyjnego CBiR, technologii IT, strategii marketingowej, zarządzania talentami, doskonałości operacyjnej i ESG – ukierunkowana na wzrost efektywności, innowacyjności i odporności organizacji

**B.I**

- Rewizja modelu operacyjnego oraz zasad współpracy z działem CBiR

**B.II**

- Strategia IT – realizacja transformacji poprzez wdrożenie ERP oraz rozwiązań opartych o AI

**B.III**

- Strategia marketingowa - opracowanie nowej strategii marketingowej, która obejmie wszystkie cele strategiczne AC S.A.

**B.IV**

- Strategia HR - Przygotowanie nowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi

**B.V**

- Doskonałość operacyjna - zapewnienie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez optymalizację procesów

**B.VI**

- Strategia ESG - Zrównoważony rozwój jako fundament wzrostu i przewagi konkurencyjnej

ESG – fundament odpowiedzialnego wzrostu AC S.A.

Zrównoważony rozwój staje się fundamentem przewagi konkurencyjnej. Integracja ESG w działalności AC S.A. pozwala sprostać wymaganiom regulacyjnym UE, zwiększa efektywność operacyjną i wspiera długoterminową wartość dla inwestorów oraz klientów.



E – Środowisko (Environment)

- Neutralność klimatyczna do 2050 r. (zgodnie z Porozumieniem Paryskim).
- Redukcja emisji CO₂ o 25% do 2030 r.
- 100% energii elektrycznej z OZE od 2025 r.
- Przejście na gospodarkę obiegu zamkniętego: redukcja odpadów, recycling, odzysk ciepła, ograniczenie zużycia opakowań.



S – Społeczeństwo (Social)

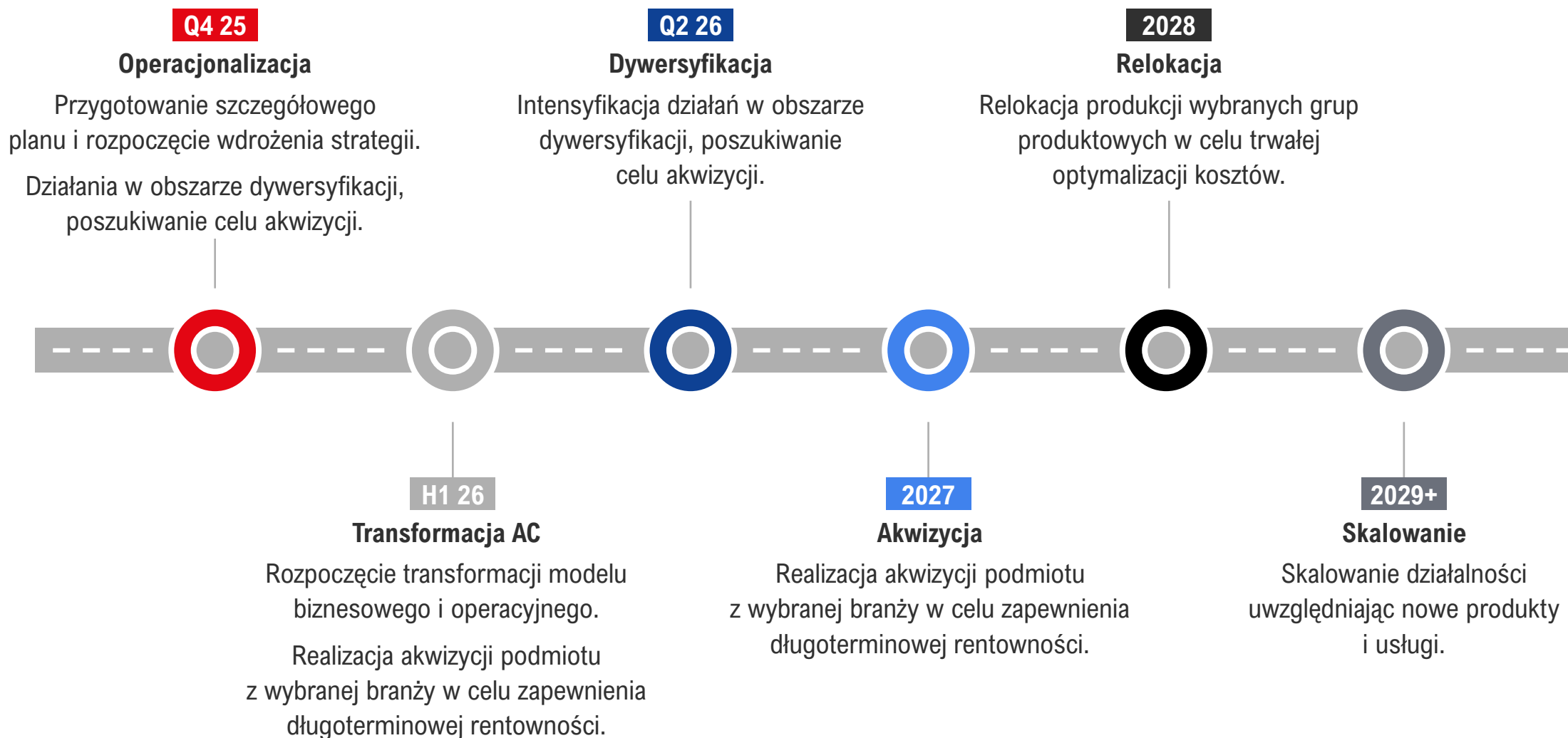
- Polityka równości i różnorodności.
- Rozwój kompetencji i kariery: system oceny, szkolenia, reskilling/upskilling.
- Programy wellbeing i wsparcia pracowników („Wsparcie kobiet – kobieta jako matka i pracownica”, wolontariat pracowniczy).
- Budowanie kultury innowacyjności i bezpieczeństwa pracy.



G – Ład korporacyjny (Governance)

- Zgodność z CSRD i ESRS
- Integracja ESG w procesach strategicznych i operacyjnych.
- Zarządzanie łańcuchem dostaw zgodnie z ESG (monitoring dostawców, polityka zakupowa, audyty).
- Sprawny system compliance.
- Odpowiedzialna komunikacja i bezpieczeństwo produktów (Kodeks Dobrych Praktyk, regulaminy, certyfikacje).

Kluczowe kamienie milowe w strategii AC S.A.



Spółka wskazuje, że z uwagi na perspektywę czasową oraz możliwość wystąpienia szeregu czynników o charakterze zewnętrznym, mogących wpływać na przedstawione w Strategii cele i dane nie stanowią one prognozy lub szacunku przyszłych wyników, w tym finansowych, a jedynie mierniki realizacji Strategii oraz informację na temat planowanych działań i kierunków rozwoju, do których Spółka będzie dążyć.

**STAG****STAGEV**