

QEMETICA®

Strategia
korporacyjna
2024-2029

WE
CHEM DO
BETTER

Bezpieczeństwo naszych ludzi to podstawa.

Cel: wskaźnik LTIF – 1,5 do 2029 roku.



W pełni obiektywna polityka klasyfikacji urazów, usprawniona polityka raportowania i zarządzania zdarzeniami.

Zasady ratowania życia jako zestaw programów bezpieczeństwa ze środkami ograniczającymi śmiertelne i poważne obrażenia.

Polityka **zerowej tolerancji** dla zdarzeń naruszających zasady ratowania życia.

Zwiększenie świadomości bezpieczeństwa wśród pracowników operacyjnych dzięki **sesjom komunikacyjnym i szkoleniowym**.

Zwiększony program inwestycji w **nowoczesne środki bezpieczeństwa** (np. zdalny monitoring wideo, automatyzacja ręcznej obsługi, zabezpieczenia techniczne).

Bezurazowe podmioty usługowe i wspierające, koncentrujące się na bezpiecznej jeździe.

Działamy globalnie i śmiało patrzymy w przyszłość, która wymaga od nas lepszego przemysłu chemicznego. Dlatego definiujemy go na nowo, aby był zrównoważony, przyjazny ludziom i bardziej konkurencyjny.



QEMETICA®

NASZE WARTOŚCI

#zależynam, DLATEGO

robimy to,
co właściwe

działamy
razem

sięgamy
po więcej

WE
CHEM DO
BETTER

Realizacja 4 nadrzędnych celów strategicznych



WZROST



INNOWACJA



ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ



WZMOCNIENIE
BIZNESÓW

2026

1 000 MLN ZŁ EBITDA

10 aplikacji
patentowych

33% mniej CO₂

Kluczowe procesy
biznesowe w BU's

2029

1 200 - 1 300 MLN ZŁ
EBITDA

Większy zwrot z
innowacji

45% mniej CO₂

Centra eksperckie

Wizja strategii Qemetiki

MODEL DZIAŁANIA

Model zarządzania oparty o podejście *family office*

Zwinna organizacja, zorientowana na dostarczanie wartości;
długoterminowe inwestycje, innowacyjność i zrównoważony rozwój



STRATEGICZNE WYBORY

Konkurencyjność biznesu sodowego:

optymalizacja kosztów
i transformacja
energetyczna

Zwiększona dywersyfikacja portfolio biznesów niesodowych:

M&A na rynku
amerykańskim oraz rozwój
biznesu solnego i agro

Inwestycje w przyszłość:

intensyfikacja działań
Ventures i rozwój Smart Fluid

Racjonalne zarządzanie pozostałymi biznesami

ROLA BIZNESU JEDNOSTKI



SODA

Transformacja energetyczna

Poprawa wydajności

Efektywność kosztów stałych



SALT

Regionalny lider w produkcji
soli warzonej

AGRO

Zdywersyfikowany i liczący
się gracz w europejskim
segmencie post-patent



Koncentracja na
zaawansowanych start-
up'ach / rozwijających się
firmach

Zwiększenie skali,
komercjalizacja i rozwój Smart
Fluid w kierunku nowego
Business Unitu

SILICATES Nr 1 w Europie

GLASS
Lider rynku w PL

POLYURETHANES
Lider rynku w PL

CARGO
Rosnący udział przychodów
od klientów zewnętrznych



Inwestycje w przyszłość i innowacje

2026:
10 aplikacji
patentowych

START-UP'y

QEMETICA
Ventures

Dalsze budowanie portfolio
na wczesnym etapie rozwoju

Identyfikacja celów i przyszłych
korzyści biznesowych.

KOMERCJALIZACJA I WZROST

smartfluid

Nowy biznes budujący
EBITDĘ Grupy.

INNOWACJE PROCESOWE

SODA

WDRAŻANIE
W INNYCH BUSINESS
UNITACH

INNOWACJE PRODUKTOWE

AGRO

WDRAŻANIE
W INNYCH BUSINESS
UNITACH

Redukcja emisji CO2 (Zakres 1 i 2)

% mniej

25

2024

Nasze ambicje

33

2026

Cel strategiczny

45

2029

Cel strategiczny

63

2033

Cel SBTi

100

2040

Nasze ambicje

100

2050

Nasz obowiązek

Nasze ambicje

- Redukcja emisji z procesu produkcji sody (zmniejszenie zużycia surowców)
- Zastąpienie węgla biomasą, odpadami i gazem w Inowrocławiu
- Zastąpienie węgla gazem w Sodzie Janikowo
- Elektryfikacja procesu produkcyjnego soli w Janikowie (MVR)
- Nowy zakład przetwarzania odpadów na energię w Stassfurt Soda
- Zastąpienie 20% gazu ziemnego w grupie biometanem/wodorem

Brak paliw z >50% udziałem w strukturze miksu energetycznego do 2029 r.

Strategiczna dywersyfikacja zapewniająca odporność na zawirowania rynkowe

Cel: Regionalny lider w produkcji sody ze śladem węglowym mniejszym o 45% w 2029 r.



Soda

SPRZEDAŻ

Ustalanie cen i analiza handlowa

- Maksymalizacja geopremium,
- Odbicie wolumenów w porównaniu z 2024 r.

Zakupy i hedging

- Zoptymalizowane zasady zaopatrzenia,
- Profesjonalne działania zabezpieczające

Dalszy rozwój **bliskości z klientem**

Zrównoważona soda w portfolio - zrównoważona soda Cel taksonomiczny UE w INOWROCLAW (<0,789 t CO₂ / t) do 2029 r.

OPERACJE

Inowrocław i Stassfurt jako główne aktywa dzięki:

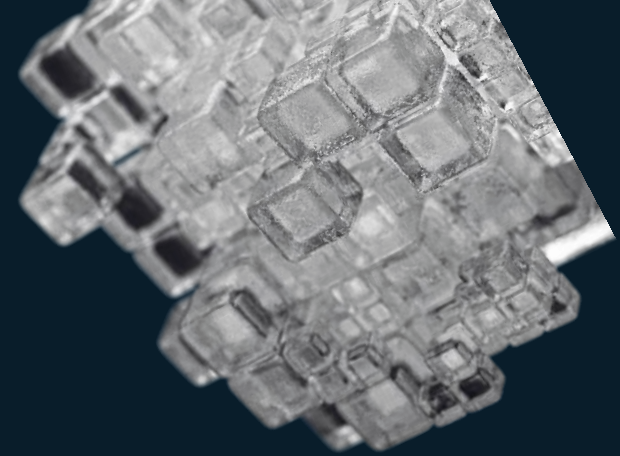
- (1) transformacji energetycznej,
- (2) przeprojektowanie procesów sodowych.

Janikowo - rola warunkowego dostawcy wolumenów w oczekiwaniu na zmiany rynkowe.

Poprawa wydajności: (1) efektywność energetyczna, (2) ulepszenia w zakresie surowców, (3) rozwój SOBIC

Dyscyplina kosztów stałych (10% w ujęciu realnym do 2029 r.) dzięki (1) automatyzacji (2) doskonałości w zakresie konserwacji

Cel: Regionalny lider w produkcji soli warzonej



SPRZEDAŻ

Rozszerzenie naszej pozycji nr 1 na rynku Europy Środkowo-Wschodniej

Zapewnienie wykorzystania pełnego potencjału fabryki w Stassfurcie

Koncepcja budowania świadomości marki, oferty produktów i opakowań dla segmentów o wysokiej atrakcyjności

OPERACJE

Rozwój zakładu w Janikowie:

- Wdrożenie technologii MVR do produkcji soli

Dalsza optymalizacja kosztów operacyjnych w Stassfurcie

- Optymalizacja wskaźników zużycia w celu minimalizacji kosztów produkcji (w szczególności energii elektrycznej i CaCl_2)
- Optymalizacja kosztów stałych

Cel: Zdywersyfikowany i liczący się gracz w europejskim segmencie post-patent



Agricultural Solutions



SPRZEDAŻ

Wzmocnienie pozycji na kluczowych rynkach

- Budowanie głębszych relacji ze strategicznymi partnerami
- Wdrożenie strategii *go to market* i większe skupienie na kliencie końcowym
- Dedykowany program rolników-promotorów
- Wykorzystanie rebrandingu do rozwoju znajomości marki

Ekspansja geograficzna

- Ekspansja na rynki europejskie
- BGT jako przepustka do budowania relacji handlowych
- Różnorodność dzięki **produktom hybrydowym** (niższe użycie substancji aktywnych, zróżnicowane produkty)
- Konkurencyjność dzięki **wysokiej efektywności operacyjnej** – sprawne pozyskiwanie rejestracji w połączeniu z wydajną produkcją

Innowacyjne portfolio

- Rozwój umiejętności zarządzania portfelem i wdrażaniem produktów
- Zorientowanie na nowe produkty: innowacje i produkty hybrydowe
- Rozwój R&D wewnętrznie (lab) i zewnętrznie z partnerami
- Współpraca z partnerami zewnętrznymi
- Dostosowanie produktów do **potrzeb ESG**

OPERACJE

Optymalizacja operacji

- Droga do optymalizacji wartości dodanej generowanej przez zakład produkcyjny
- Zdolności zakupowe w Azji vs. partner
- Zagospodarowanie niewykorzystanych mocy produkcyjnych Sarzyny
- Lab – budowa i rozwój w kierunku **centrum doskonałości**

Cel: Lider ukierunkowany na nowe rynki



Silicates

SPRZEDAŻ

Mocne podstawy

- Komercjalizacja **pełnej zdolności produkcyjnej**
- **Długoterminowe umowy** z kluczowymi Klientami

Nowe produkty i nowe rynki

- Opracowanie i komercjalizacja **nowych, ekologicznych i innowacyjnych produktów** (np. upłynniacze masy ceramicznej, Vitrosilica Floor, VitroPro Melter, VitroBruk).
- Zbadanie możliwości wejścia na powiązane rynki produktowe

OPERACJE

Konkurencyjność oparta na efektywności kosztowej

- Wydajność energetyczna i poprawa pozycji kosztowej (np. dzięki odzyskowi energii ze spalin)

Inwestycje w obniżenie śladu węglowego

- Rozwój w kierunku **zielonych krzemianów**
- Szereg inicjatyw w **obszarze ESG** (np. instalacje PV, poprawa gospodarki odpadami)

Cel: Wiodąca, zrównoważona produkcja pianek



Polyurethanes

SPRZEDAŻ

Wzmocnienie pozycji na rynku pianek

- Konkurencyjność dzięki efektywności kosztowej
- Niezawodność w czasach zawirowań rynkowych jako czynnik wyróżniający

Branża materacy - rozszerzenie działalności

- Nacisk na kanały white label

Najlepsze w swojej klasie, zrównoważonych pianek

- Monetyzacja nowopowstających standardów dla pianek i materacy

OPERACJE

Zapewnienie przewagi kosztowej w produkcji pianek

- Automatyzacja
- Doskonałość operacyjna

Skala produkcji materacy odpowiadająca skali rozwoju rynku

Inwestycja w produkcję zrównoważonych pianek

- Inwestycja w re-polirole
- Gotowość do inwestycji w invest bio-polirole
- Zdolności odzysku i recyklingu pianek i materacy

Cel: Lider na rynku lampionów i nowy gracz na niszowym rynku szkła



Glass



COMMERCIAL

Utrzymanie wysokiej marży na lampionach

(nowe wzory, personalizacja produktu)

Rozwój portfolio produktowego

- Koncentracja na szkłe niszowym
- Dekoracja produktów w oparciu o licencjonowany system
- „Konfekcja” słoików i butelek – sprzedaż produktów paczkowanych.

OPERATIONS

Renowacja pieca

- Redukcja zużycia gazu
- Niższe emisje NOx i CO2

Modernizacja linii produkcyjnych (nowe maszyny szklarskie)

- Testowa instalacja do wykorzystania topnika
- Wzrost udziału stłuczki w produkcji,
- Transformacja procesów i zapewnienie odpowiedniej infrastruktury logistycznej
- Certyfikacja dla produkcji szkła spożywczego

Cel: Dostawca usług przewozów towarowych ze zdywersyfikowanym portfelem klientów



SPRZEDAŻ

Zwiększenie udziału usług oferowanych na zewnątrz w EBITDZIE Grupy

- Rezultat działań dot. dekarbonizacji Grupy
- Rozwój nowych biznesów

Rozwój portfolio nowych usług

- Transport intermodalny
- Nowe usługi cargo (np. przewóz paliw)

OPERACJE

Rozwój działań operacyjnych i zwiększenie dostępności

Testy **lokomotyw wodorowych**

Zaawansowane oprogramowanie, wspierające **optymalizację i automatyzację**

Stopniowe przejście z floty własnej na leasingowaną

Przepływy pieniężne i zadłużenie netto | Ukierunkowane na wzrost

EBITDA/ CAPEX (mPLN)

avg. EBITDA
'24-' 29 ~ 1000-1050

1000

-550

2026

1200 - 1300

-400

2029

Wolne przepływy pieniężne (FCF)* [mPLN]

avg. FCF
'24-' 29
~ 300 - 350

350

2026

500 - 600

2029

ND/EBITDA**

0,8

2026

0,1

2029

**WE
CHEM DO
BETTER**

Należy pamiętać, że powyższe dane odnoszą się do ambicji strategicznych opartych na obecnym składzie portfela biznesowego Qemetica. Mogą one ulec zmianie w przypadku realizacji fuzji i przejęć.

*Wolne przepływy pieniężne = CFO-CFI (w tym korekty (np. podatek dochodowy, NWC, spłaty pożyczek, rezerwy na CO2); ** W tym pełne FCF (dywidenda, finansowanie itp.)

Wizja Qemetiki 2029

teraz



» **Globalny** gracz

» **Zrównoważone**
i **zdywersyfikowane**
portfolio produktów
i usług,
zorientowane
na **zrównoważony**
rozwój

» **Innowacyjność**
i nowe czynniki
wzrostu

**NOWE SILNIKI
WZROSTU**

