

Informacja Zarządu na temat realizacji strategii Spółki

Plan określający „Strategiczne kierunki rozwoju Spółki na lata 2017 – 2020” („Strategia”) został zatwierdzony przez Radę Nadzorczą w dniu 11 kwietnia 2017 roku.

Biorąc pod uwagę stopień zaawansowania realizacji celów rozwojowych Spółki wyznaczonych w strategii, w dniu 12 grudnia 2019 roku Zarząd podjął uchwałę, na podstawie której wdrożony został plan działań umożliwiających kontynuację realizacji celów Strategii. Corocznie w sprawozdaniu Zarządu z działalności przedstawiane są informacje na temat realizacji głównych obszarów strategii rozwojowej Spółki, które pozostają nadal aktualne. Jednocześnie w dniu 20 grudnia 2024 roku Zarząd podjął uchwałę w której podtrzymane zostały główne kierunki strategii Spółki w działalności operacyjnej na 2025 rok, a także podjęta została decyzja o zaktualizowaniu strategii Spółki na lata 2026 – 2030, uwzględniając kierunki transformacji globalnej gospodarki światowej. Także w dniu 20 grudnia 2024 roku Rada Nadzorcza Spółki podjęła uchwałę zatwierdzającą do realizacji w działalności operacyjnej w 2025 roku cele rozwojowe określone w obowiązującej Strategii.

Należy podkreślić, że w całym dotychczasowym horyzoncie, tj. w latach 2017 – 2024 realizowane założenia strategii Spółki spełniły swoje zadanie. Działania we wszystkich obszarach strategii przyczyniły się do rozwoju Spółki i pozytywnie przełożyły się na wyniki finansowe, pomimo niestabilnego otoczenia makroekonomicznego i globalnego, szczególnie po 2020 roku. Zakłady Magnezytowe „ROPCZYCE” nie tylko utrzymały stabilność wyników, ale również aktywnie poszerzyły swoją obecność na rynkach międzynarodowych. Osiągane wyniki są dowodem na skuteczność strategii dywersyfikacji oraz konsekwentnego budowania długoterminowych relacji z partnerami na rynkach globalnych.

(dane w tys. zł)

| Wyszczególnienie | Lata | | | | | | |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Przychody ze sprzedaży | 275 023 | 362 622 | 324 433 | 293 070 | 345 402 | 494 143 | 426 110 |
| Zysk operacyjny | 21 657 | 51 765 | 35 316 | 33 495 | 36 214 | 59 741 | 31 734 |
| Zysk netto | 11 172 | 27 873 | 28 055 | 27 781 | 31 316 | 46 423 | 14 005 |

Zasadniczym celem strategii jest zdynamizowanie rozwoju ZM Ropczyce w obliczu zachodzących zmian na rynku materiałów ogniotrwałych, a także zwiększenie bezpieczeństwa, w tym w obszarze zapobiegania ryzyku wrogiego przejęcia.

Służą temu konsekwentnie realizowane działania zmierzające do systematycznego budowania stabilnej pozycji rynkowej, opartej na wysoko wyspecjalizowanych produktach oraz na

indywidualnym podejściu do klienta i jego potrzeb, w wyniku budowania długofalowych relacji opartych na zaufaniu i rozpoznaniu potrzeb klientów, co prowadzić będzie do stabilności i wzrostu dochodowości Spółki i Grupy.

Główne strategiczne kierunki rozwoju, realizowane przez Spółkę obejmują:

- przekształcenie się Spółki w grupę produkcyjno – inżynierską o charakterze kooperacyjnym, zdolną do kompleksowej obsługi inwestycji realizowanych przez klientów (tzw. inwestycje „pod klucz”);
- dalszą dywersyfikację geograficzną i rozwój sprzedaży eksportowej na takich kierunkach jak: Europa Zachodnia, Ameryka Północna, Ameryka Południowa i Azja;
- zwiększenie kompleksowości oferty uwzględniającej analizę indywidualnych potrzeb klienta i rozwiązania projektowe szyte „na miarę”;
- konkurencyjność oferty cenowej zawierającej wartości dodane dla klientów;
- wysoką jakość usług i rozwiązań popartych analizami przeprowadzanymi po realizacji zleceń;
- systematyczny wzrost udziału eksportu w strukturze przychodów ze sprzedaży;
- zwiększanie skali dostaw dla klientów w ramach tzw. umów ramowych, docelowo do ok. 50% sprzedaży, co przełoży się na gwarancję zamówień w dłuższym okresie czasu oraz na znaczne zwiększenie przewidywalności i bezpieczeństwa funkcjonowania Spółki;
- zwiększenie dostaw realizowanych w ramach projektów remontowych w takich branżach jak przemysł cementowo-wapienniczy i hutnictwo metali nieżelaznych, docelowo do ok. 30% przychodów Spółki.

W ramach przyjętych kierunków rozwoju realizowana jest ścisła koncentracja i specjalizacja Spółki na działalności podstawowej w zakresie ceramiki ogniotrwałej oraz na rozwoju związanej z nią szeroko rozumianej sfery usług, które stanowią kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej.

Od czasu wdrożenia strategii zrealizowane zostało w tym obszarze połączenie ze spółką zależną ZM Service, a także zoptymalizowane zostało wykorzystanie nieruchomości nieprodukcyjnych znajdujących się w zarządzaniu przez Spółkę ZM Nieruchomości.

W 2019 roku powołana została również Spółka Ropczyce Engineering, której misją jest rozwój szeroko rozumianej działalności inżynierskiej związanej z ceramiką ogniotrwałą. Przy tym rozwijana jest również współpraca z globalnymi firmami inżynierskimi.

Zrealizowany został tym samym zasadniczy cel jakim była transformacja Spółki w kierunku grupy inżyniersko - produkcyjnej, dostarczającej wyroby „pod klucz”, dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta. W kolejnych latach działania rozwojowe w tym zakresie będą kontynuowane.

Jednocześnie uruchomiony został nowy obszar aktywności biznesowej grupy jakim jest projektowanie i wykonawstwo innowacyjnych instalacji na potrzeby przemysłu ochrony środowiska, rozwijany od 2019 roku przez Spółkę Ropczyce Engineering.

Realizowana strategia dywersyfikacji działalności Spółki w wymiarze geograficznym, branżowym, produktowym i inżynierskim pozostaje nadal aktualna. W ramach dywersyfikacji geograficznej sprzedaży wobec wcześniejszego zrealizowania określonego w dotychczasowej strategii udziału sprzedaży eksportowej na poziomie ok 60% - 65% przychodów ze sprzedaży ogółem, zakłada się dalsze jego zwiększanie. Jednocześnie kontynuowane będą działania w kierunku dywersyfikowania sprzedaży w ujęciu poszczególnych rynków eksportowych Spółki wykorzystując zdobyte w trakcie realizacji strategii doświadczenie i referencje, m.in. poprzez rozszerzanie sprzedaży na rynki poza Europą na takich kierunkach jak Afryka, Ameryka Północna i Południowa oraz Bliski Wschód i Azja. Wsparciem w tym zakresie jest działalność spółek: ZMR North America Inc. (2020) na rynku amerykańskim oraz ZMR Consulting GmbH (2021) na rynkach m.in. Europy Zachodniej.

Aktualne pozostają również działania w kierunku dalszej dywersyfikacji branżowej polegające na zwiększaniu udziału segmentu cementowo-wapienniczego (obecnie 16%), segmentu metali nieżelaznych (obecnie 25%), a także zmiany w zakresie struktury asortymentowej sprzedaży realizowanej na rzecz kluczowej branży, tj. hutnictwa żelaza i stali, w kierunku wzrostu udziału wyrobów złożonych o wysokim poziomie przetworzenia i innowacyjności.

Istotnym obszarem strategicznym dla Spółki jest bezpieczeństwo energetyczne, którego znaczenie wzrosło jeszcze po 2020 roku. Spółka przeprowadziła szereg modernizacji zwiększających efektywność procesów technologicznych opartych na paliwie gazowym oraz zrealizowała takie inwestycje jak: budowa jednostki kogeneracyjnej do wytwarzania energii elektrycznej o całkowitej mocy 2,3 MWe oraz energii cieplnej wykorzystywanej w procesach technologicznych (suszarnie, cele socjalne, ogrzewanie wody i użytkowanych pomieszczeń), budowa farmy fotowoltaicznej o mocy 1,7 MW, czy też budowa stacji magazynowania i regazyfikacji gazu LNG, jako alternatywne źródło zaopatrzenia. Inwestycje w tym obszarze będą w kolejnych latach nadal realizowane pozwalając na dalszą transformację proekologiczną Spółki.

W obszarze proekologicznym prowadzone są intensywne prace badawcze nad nowymi wyrobami z grupy Eco dzięki zakończonej w czasie realizacji strategii inwestycji w rozbudowę Centrum Badawczo Rozwojowego Spółki. Opracowano i wdrożono wiele rozwiązań o ograniczonym śladzie węglowym. Do tego celu wykorzystywano surowce alternatywne w ramach gospodarki obiegu zamkniętego. Do śledzenia i obliczeń śladu węglowego opracowano specjalny półautomatyczny system informatyczny, który kalkuluje ślad węglowy każdego produktu.

W perspektywie do 2028 roku, planuje się zakończenie prac w zakresie możliwości wykorzystania wodoru w procesach cieplnych.

Dążenie do obniżenia śladu węglowego, zastępowanie materiałów wysoko przetworzonych materiałami z recydingu oraz ciągłe ulepszanie procesów produkcyjnych mają docelowo przynieść wyraźne korzyści ekonomiczne i środowiskowe, a tym samym wzmocnić pozycję firmy jako jednego z liderów w produkcji nowoczesnych materiałów ogniotrwałych.

W świetle dynamicznych zmian w otoczeniu gospodarczym w tym również na rynku pracy, narzędziem wzmocnienia realizowanej strategii rozwoju w kontekście nowych zagrożeń i wyzwań rozwojowych jest program motywacyjny dla kluczowej kadry, z wykorzystaniem akcji własnych posiadanych przez Spółkę, zrealizowany w latach 2019 – 2024. Celem programu jest zabezpieczenie w Spółce wykwalifikowanej, lojalnej oraz zmotywowanej kadry kierowniczej, której doświadczenie oraz wiedza będą mogły być wykorzystywane na potrzeby dalszego intensywnego rozwoju.

Istotnym elementem strategii jest rozwijanie relacji z otoczeniem społecznym Spółki, zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility - CSR*). W tym celu w 2019 roku powołana została do życia Fundacja Magnezyty. Jej Fundatorami są Zakłady Magnezytowe „ROPCZYCE” S.A. oraz członkowie zarządu Spółki działający jako osoby prywatne. Misją Fundacji jest realizacja przedsięwzięć w zakresie CSR poprzez wykorzystanie nowych możliwości jakie wynikają z tej formy organizacyjnej. Fundacja jest organizacją *non profit* i posiada status OPP. Działalność Fundacji będzie kontynuowana.

W ramach dotychczasowej strategii rozwoju jednym z ważnych jej celów już zrealizowanych jest ukonstytuowanie się wiodącego akcjonariusza Spółki w postaci porozumienia grupy akcjonariuszy, co do wspólnego prowadzenia trwałej polityki wobec Spółki w długim horyzoncie czasu. Porozumienie akcjonariuszy wraz z akcjami własnymi Spółki posiada łącznie ok. 63% udziału w kapitale Spółki. Stabilny akcjonariusz długoterminowy w postaci porozumienia, zainteresowany strategicznym rozwojem Spółki w horyzoncie wieloletnim jest gwarantem konsekwentnej realizacji wyznaczonych celów oraz systematycznego budowania wartości fundamentalnej przedsiębiorstwa.