

MedTech Solutions S.A.

Aktualizacja Strategii Rozwoju na lata 2027–2029

Warszawa, 31 sierpnia 2026 r.

1. Wprowadzenie

Niniejszy dokument stanowi aktualizację strategii rozwoju MedTech Solutions S.A., przyjętej pierwotnie na lata 2025–2028, i wydłuża horyzont planowania Spółki do roku 2029. Potrzeba aktualizacji wynika przede wszystkim z tempa, w jakim zmieniała się sama Spółka. W ciągu 18 miesięcy od wejścia na rynek medyczny Spółka zbudowała działającą organizację dystrybucyjną, doprowadziła do pierwszych operacji z użyciem oferowanych wyrobów, wygrała publiczne przetargi na dostawę wyrobów medycznych do szpitali, skomercjalizowała pierwsze własne technologie i podpisała umowę inwestycyjną otwierającą pierwszy proces przejęcia spółki z sektora dystrybucji wyrobów medycznych. Część założeń przyjętych na początku ubiegłego roku wymaga obecnie doprecyzowania, część okazała się zbyt ostrożna, a realizację części Zarząd postanowił zawiesić.

Cel nadrzędny pozostaje niezmienny: jest nim długoterminowe budowanie wartości dla Akcjonariuszy. Niniejsza aktualizacja porządkuje sposób, w jaki cel ten będzie osiągany: Spółka koncentruje kapitał i uwagę zarządczą na obszarach, w których zbudowała potwierdzone przewagi konkurencyjne, i świadomie rezygnuje z kierunków, które tych przewag nie wykorzystują.

2. Podsumowanie realizacji strategii w latach 2025–2026

2.1. Budowa działalności dystrybucyjnej

Budowa segmentu dystrybucji wyrobów medycznych rozpoczęła się na długo przed podpisaniem pierwszych umów. Spółka przeprowadziła szeroki przegląd światowych producentów implantów i instrumentarium ortopedycznego, oceniając nie tylko jakość i kompletność ich portfolio, ale przede wszystkim to, czy dokumentacja techniczna oraz certyfikaty poszczególnych wytwórców pozwolą na wprowadzenie ich produktów na rynek polski zgodnie z europejskim rozporządzeniem o wyrobach medycznych. Dopiero po zakończeniu tej weryfikacji, która objęła analizę wymogów regulacyjnych, przegląd dokumentacji oraz uzgodnienie zasad odpowiedzialności za wyrób, zawarte zostały umowy wyłącznej dystrybucji z GPC Medical oraz Meril Life Sciences. Równolegle Spółka zbudowała własne kompetencje i procedury w zakresie obowiązków ciążących na dystrybutorze wyrobów medycznych, obejmujących między innymi warunki przechowywania i transportu, identyfikowalność dostaw oraz obowiązki informacyjne wobec organu właściwego, które realizowane są w terminach i na zasadach wynikających z przepisów.

Skuteczność tak zbudowanego procesu potwierdził przebieg kolejnych miesięcy. W lipcu 2025 r. w Szpitalu Powiatowym w Piszcu przeprowadzono pierwszą w Polsce operację z użyciem dystrybuowanych przez Spółkę implantów ortopedycznych. W grudniu 2025 r. Spółka wygrała pierwsze postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego, a wynikającą z niego umowę zawarto w styczniu 2026 r. W lutym 2026 r. współpraca z GPC Medical została rozszerzona aneksem o wyłączność dystrybucyjną na rynkach czeskim i rumuńskim oraz niewyłączne prawo dystrybucji na Ukrainie. W czerwcu 2026 r. produkty z oferty Spółki zostały po raz pierwszy wykorzystane w zabiegu

neurochirurgicznym, co potwierdziło możliwość zastosowania budowanych kompetencji poza samą ortopedią. W sierpniu 2026 r. oferta Spółki została wybrana w kolejnym postępowaniu przetargowym, obejmującym dostawę implantów ortopedycznych wraz z dzierżawą instrumentarium o wartości 255 240 zł brutto w okresie 24 miesięcy.

Równolegle Spółka udostępniała wyroby ze swojego portfolio kolejnym ośrodkom w celu ich oceny w praktyce klinicznej, zgodnie z procedurami obowiązującymi w danej placówce. Część zespołów operacyjnych, które w ten sposób poznały ofertę Spółki, przeszła następnie do regularnej współpracy, zamawiając wyroby w trybie zakupów bieżących, poniżej wartości wymagającej przeprowadzenia przetargu. Kanał ten ma dla Spółki znaczenie strategiczne: pozwala budować relacje i wolumen sprzedaży niezależnie od harmonogramu dużych postępowań, a doświadczenie kliniczne zdobyte przez zespoły operacyjne stanowi naturalną podstawę do udziału Spółki w późniejszych postępowaniach o większej wartości.

Spółka wykazała tym samym, że jest w stanie samodzielnie przeprowadzić wyrób medyczny przez całą drogę, jaka dzieli zagranicznego producenta od polskiego pacjenta.

2.2. Komercjalizacja własnych technologii

Harmonogram rozwoju własnych technologii przyjęty w poprzedniej strategii został wyprzedzony. System Reffer AI, wspierający ośrodki badawcze w kwalifikacji pacjentów do badań klinicznych, jest w trakcie pierwszego komercyjnego wdrożenia. System działa w bezpiecznej dla danych infrastrukturze lokalnej, bez dostępu do sieci, i automatyzuje pre-screening pacjentów, w którym sztuczna inteligencja wykorzystywana jest do wsparcia analizy dokumentacji medycznej w celu przygotowania listy potencjalnych kandydatów do badań klinicznych. Narzędzie w ciągu kilkunastu miesięcy przeszło drogę od fazy przygotowawczej i pilotażu po pełnoprawną komercjalizację.

Równolegle pierwsze umowy komercyjne zawarto dla rozwiązania MTag. Doświadczenia obu projektów ukształtowały model rozwoju technologii, który w niniejszej aktualizacji został podniesiony do rangi odrębnego filaru Strategii i szerzej opisany w punkcie 3.3.

2.3. Kapitał i akwizycje

W lipcu 2025 r. Spółka pozyskała 6,04 mln zł z publicznej emisji akcji serii C, a następnie zabezpieczyła finansowanie dłużne na cele akwizycyjne. W maju 2026 r. Spółka zawarła umowę inwestycyjną dotyczącą nabycia 100% udziałów w Good For You Medical sp. z o.o., podmiocie działającym w obszarze ortopedii urazowej i chirurgii ortopedycznej, współpracującym z ponad 120 szpitalami w Polsce. Przychody z działalności operacyjnej przejmowanego przedsiębiorstwa wyniosły w 2025 r. 5 869 828,86 zł, przy zysku rzędu 1 mln zł; działalność ta prowadzona była wówczas w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, przekształconej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością w 2026 r.

3. Filary strategii na lata 2027–2029

3.1. Dystrybucja wyrobów medycznych i robotyka ortopedyczna

Podstawowym źródłem przychodów pozostanie dystrybucja wyrobów medycznych w obszarach klinicznych, ze szczególnym uwzględnieniem ortopedii. Spółka koncentruje się w niej na dwóch obszarach o ugruntowanym i przewidywalnym popycie: ortopedii urazowej oraz endoprotezoplastyce. Sektor wyrobów medycznych w Polsce jest rynkiem o istotnej skali – według raportu Izby POLMED tworzy go ponad pięć tysięcy podmiotów zatrudniających około 30 tysięcy osób, a wartość krajowej produkcji szacowano na blisko 11 mld zł. Sama endoprotezoplastyka ma przy tym charakter procedury masowej: w 2025 r. polskie szpitale rozliczyły z Narodowym Funduszem Zdrowia około 112 tysięcy zabiegów wszczepienia endoprotez, w tym blisko 63,9 tysiąca w obrębie stawu biodrowego i 43,9 tysiąca w obrębie stawu kolanowego. Zabiegi z zakresu ortopedii urazowej wykonywane są równie powszechnie, a ich liczba jest w znacznym stopniu niezależna od cyklu koniunkturalnego, ponieważ wynika z urazów wymagających pilnego zaopatrzenia. W dłuższej perspektywie na popyt w obu tych obszarach będzie oddziaływać struktura demograficzna kraju. Zgodnie z prognozą ludności Głównego Urzędu Statystycznego udział osób w wieku 65 lat i więcej wzrośnie z około 22% populacji w 2030 r. do blisko 28% w 2050 r., a liczba osób po osiemdziesiątym roku życia, a więc w grupie najczęściej wymagającej zaopatrzenia ortopedycznego, ulegnie w tym okresie podwojeniu. Ponieważ zarówno endoprotezoplastyka, jak i znaczna część zabiegów urazowych dotyczą przede wszystkim pacjentów starszych, zapotrzebowanie na wyroby ortopedyczne będzie rosnąć w horyzoncie czasowym wykraczającym poza niniejszą strategię.

Istotną cechą obu tych obszarów jest dojrzałość technologiczna stosowanych wyrobów. Implanty czołowych wytwórców spełniają porównywalne wymagania jakościowe i kliniczne, wobec czego decyzje zakupowe placówek w coraz większym stopniu opierają się na warunkach handlowych, kompletności oferty oraz jakości obsługi. Struktura kosztowa Spółki, wynikająca ze współpracy bezpośrednio z wytwórcami, pozwala jej w ocenie Zarządu konkurować w tych właśnie wymiarach, co ma szczególne znaczenie w warunkach presji finansowej po stronie płatnika i świadczeniodawców.

Po zamknięciu transakcji nabycia Good For You Medical Spółka będzie dysponować relacjami z ponad stu szpitalami w Polsce oraz doświadczonym zespołem sprzedażowym o ugruntowanej pozycji w ortopedii urazowej. Na tej podstawie w latach 2027–2029 działalność handlowa zostanie zorganizowana w dwie wyodrębnione linie biznesowe, określane w praktyce branżowej mianem francyz: pierwszą, obejmującą ortopedię urazową oraz chirurgię ręki, której zespół powstaje w oparciu o kompetencje przejmowanego podmiotu, i drugą, obejmującą endoprotezoplastykę i robotykę, rozwijaną wokół portfolio implantów do wymiany stawów: biodrowego i kolanowego, oraz systemu robotycznego MISSO. Każda z linii będzie prowadzić własny plan sprzedaży, kalendarz postępowań przetargowych i program szkoleń dla zespołów operacyjnych. Taki podział pozwala budować specjalizację produktową i kliniczną przedstawicieli, a jednocześnie oferować placówce spójną, kompletną ofertę obejmującą oba obszary.

Kierunkiem, któremu Spółka nadaje w tym filarze znaczenie strategiczne, jest robotyka w obszarze ortopedii – dziedzinie, w której robotyzacja postępuje obecnie najszybciej spośród wszystkich specjalizacji zabiegowych. Skalę zachodzącej zmiany najlepiej obrazują doświadczenia rynku amerykańskiego, najbardziej dojrzałego rynku robotyki chirurgicznej na świecie. Odsetek endoprotezoplastyk stawu kolanowego wykonywanych w Stanach Zjednoczonych w asyście robota wzrósł z około 2% na początku poprzedniej dekady do kilkunastu procent obecnie, a analizy publikowane w recenzowanej literaturze naukowej prognozują dalszy wzrost, nawet do około 70% zabiegów w roku 2030. Jak wynika z danych firmy analitycznej Grand View Research, globalny rynek robotów do chirurgii ortopedycznej, wyceniany na około 0,7–0,8 mld USD, rośnie w tempie około 6% rocznie, przy czym blisko połowa tej wartości przypada na Amerykę Północną, a największym segmentem zastosowań pozostaje chirurgia stawu kolanowego, odpowiadająca za ponad 40% rynku. Zdecydowanie większą dynamiką wykazuje się rynek europejski. Raporty Data Bridge Market Research wskazują, że europejski rynek robotów chirurgicznych rozwija się w tempie oscylującym wokół 15–17% CAGR. Z kolei segment robotów ortopedycznych wykazuje dynamikę przekraczającą nawet 24%.

W Polsce robotyzacja ortopedii znajduje się na wczesnym etapie rozwoju, porównywalnym z sytuacją rynku amerykańskiego sprzed dekady. W ocenie Zarządu oznacza to, że rynek krajowy stoi przed analogiczną krzywą wzrostu, a pozycja zajęta na tym rynku odpowiednio wcześniej będzie procentować przez kolejne lata. Już teraz obserwowany jest dynamiczny wzrost nie tylko zainteresowania, ale i wykorzystania robotów w chirurgii ortopedycznej. W 2026 r. widoczne jest wyraźne przenikanie tej technologii do mniejszych, regionalnych placówek (np. uruchomienie zabiegów z użyciem robota w Płocku w połowie 2026 r.).

Na rynek ten Spółka wchodzi jako dystrybutor systemu MISSO, opracowanego przez Meril – globalnego wytwórcę wyrobów medycznych, z którym Spółka współpracuje od 2025 r. i którego portfolio ortopedyczne stanowi istotną część jej oferty. System reprezentuje nowszą generację rozwiązań robotycznych w ortopedii. Planowanie zabiegu opiera się w nim na trójwymiarowym modelu kości odtworzonym z badania tomografii komputerowej danego pacjenta, co pozwala zaplanować pozycjonowanie implantu przed rozpoczęciem operacji. Samą resekcję kostną ramię robota wykonuje następnie w sposób zautomatyzowany, z dokładnością podmilimetrową i bez użycia tradycyjnych szablonów tnących, pod stałą kontrolą ortopedy, który zachowuje możliwość modyfikacji planu w trakcie zabiegu. Nie wszystkie systemy obecne dziś na rynku łączą obie te cechy – część z nich planuje zabieg wyłącznie na podstawie danych zbieranych śródoperacyjnie, bez wcześniejszego obrazowania, a rola ramienia robotycznego ogranicza się w nich do prowadzenia narzędzia trzymanego przez operatora.

System posiada oznakowanie CE w zakresie zabiegów endoprotezoplastyki stawu kolanowego. Równolegle prowadzony jest proces certyfikacji rozszerzającej przewidziane zastosowanie systemu o zabiegi endoprotezoplastyki stawu biodrowego; po jego zakończeniu oferta Spółki obejmie dwa najliczniej wykonywane rodzaje zabiegów endoprotezoplastyki. MISSO pozycjonowany jest jako ekonomicznie dostępna alternatywa dla szpitali powiatowych i średniej wielkości, dla których najdroższe systemy robotyczne pozostają poza zasięgiem. Wokół kolejnych wdrożeń Spółka będzie

budować kompetencje kliniczne, serwisowe i szkoleniowe, które z czasem powinny złożyć się na powtarzalny strumień przychodów, obejmujący nie tylko sprzedaż samych systemów, lecz również dystrybucję osprzętu zabiegowego i serwis wdrożonych maszyn.

Celem strategicznym w tym filarze jest wyskalowanie modelu biznesowego sprzedaży robotyki. Przewagą, na której Spółka zamierza ten model oprzeć, jest elastyczność i zdolność dopasowania struktury oferty do możliwości budżetowych konkretnej placówki. Oferta Spółki wykracza bowiem poza samą endoprotezoplastykę i obejmuje także wyroby dla ortopedii urazowej oraz specjalistyczne implanty stosowane w chirurgii ręki, a więc asortyment wykorzystywany przez oddział ortopedyczny na co dzień, niezależnie od liczby wykonywanych zabiegów endoprotezoplastyki. Pozwala to konstruować oferty zintegrowane, w których korzystna pozycja kosztowa całego portfolio umożliwia rozłożenie nakładu inwestycyjnego na system robotyczny w cenach jednostkowych wyrobów dostarczanych placówce. Placówka uzyskuje w ten sposób dostęp do technologii robotycznej bez jednorazowego wydatku kapitałowego; Spółka natomiast realizuje sprzedaż systemów, zwiększając równocześnie wolumen sprzedaży pozostałych wyrobów ze swojego portfolio i utrzymując dla zamawiającego najkorzystniejsze warunki ekonomiczne dostępne na rynku. Modele komercyjne łączące dostawę sprzętu medycznego z wyrobami zużywalnymi są ugruntowaną praktyką na dojrzałych rynkach wyrobów medycznych. Spółka będzie je stosować z zachowaniem pełnej przejrzystości struktury oferty oraz w granicach wyznaczanych przepisami o zamówieniach publicznych i prawem konkurencji.

3.2. Własna działalność badawczo-rozwojowa

Drugim filarem jest stopniowe przechodzenie od dystrybucji wyrobów partnerów do rozwoju własnej produkcji. Spółka rozpoczyna prace nad wyborem zakresu produktów, które staną się przedmiotem samodzielnych prac badawczo-rozwojowych, a w dalszej perspektywie – samodzielnej produkcji. Rosnąca znajomość potrzeb klinicznych, informacje z postępowań przetargowych oraz dane o rotacji wyrobów w dystrybucji złożą się na podstawę wyboru priorytetowych nisz klinicznych i produktowych w planie B+R.

Aby decyzje o alokacji kapitału w prace badawczo-rozwojowe miały obiektywną podstawę, Spółka powoła Radę Naukową, złożoną z praktykujących klinicystów oraz ekspertów w dziedzinie ekonomiki zdrowia i regulacji. Rada Naukowa będzie pełnić funkcję ciała doradczego przy budowie puli projektów badawczo-rozwojowych. Wspólnie z Zarządem będzie wskazywać i opiniować kierunki, w których własny wyrób ma szansę odpowiedzieć na realną potrzebę kliniczną, posługując się metodyką wczesnej oceny technologii medycznych. Punktem odniesienia będzie przewidywana efektywność kliniczna i kosztowa przyszłego wyrobu, aby zapewnić jak najbardziej efektywną alokację zasobów Spółki w tym obszarze.

Spółka przewiduje etapową ścieżkę dojścia do własnej produkcji. Po ustaleniu listy priorytetowych produktów prowadzić będzie własne prace badawczo-rozwojowe i uzyskać niezbędne certyfikaty, a samo wytwarzanie zleci wykwalifikowanym producentom kontraktowym. Własne zdolności wytwórcze zbuduje dopiero wtedy, gdy uzasadni to skala sprzedaży. Takie podejście ogranicza

jednorazowe nakłady inwestycyjne i rozkłada w czasie ryzyko regulacyjne związane z certyfikacją wyrobów.

3.3. Rozwój technologii medycznych w modelu venture building

Trzecim filarem Spółka czyni model, który w praktyce ukształtował się przy projektach Reffer AI i MTag, a który w latach 2027–2029 zostanie sformalizowany jako wewnętrzny system rozwoju technologii medycznych w formule venture building.

Uzasadnienie dla tego modelu wynika z natury rynku technologii medycznych. Barię, o którą rozbija się większość nowych rozwiązań w medycynie, nie jest sama technologia, lecz dostęp do środowisk, w których można ją rzetelnie zwalidować: szpitali, ośrodków badawczych i innych jednostek ochrony zdrowia gotowych testować rozwiązanie w rzeczywistych warunkach klinicznych. Niezależne zespoły projektowe potrzebują lat, aby taki dostęp zbudować, i to właśnie na tym etapie wiele z nich traci skuteczność w przechodzeniu na kolejny poziom gotowości technologicznej. MedTech Solutions dysponuje takim ekosystemem z racji prowadzonej działalności podstawowej: codzienna współpraca z placówkami medycznymi, lekarzami i ośrodkami badawczymi daje projektom rozwijającym wewnątrz Spółki naturalne środowisko testowe i skraca drogę od koncepcji do walidacji klinicznej w stopniu niedostępnym dla samodzielnych start-upów.

Istota samego modelu polega na tym, że Spółka stale utrzymuje we wczesnej fazie dwa równoległe rozwijane projekty technologiczne. Pomysły pochodzą z jej własnego otoczenia: z potrzeb klinicznych identyfikowanych w działalności dystrybucyjnej oraz ze współpracy z ośrodkami naukowymi i badawczymi. Każdy projekt prowadzony jest w rygorze kolejnych bramek decyzyjnych, od walidacji problemu klinicznego, przez budowę minimalnej wersji produktu i pierwsze wdrożenia pilotażowe, po pierwsze przychody i powtarzalny model biznesowy. Projekt, który na jednym z etapów nie potwierdza przyjętych założeń, jest zamykany, a uwolnione zasoby zasilają kolejne przedsięwzięcia.

Moment wydzielenia projektu do odrębnej spółki jest w tym modelu ściśle zdefiniowany. Spin-off następuje dopiero wtedy, gdy rozwiązanie ma zbudowany model biznesowy, generuje pierwsze przychody i osiągnęło gotowość do rundy finansowania typu seed. Wówczas nowa spółka pozyskuje zewnętrzny kapitał na skalowanie, natomiast MedTech Solutions zachowuje w niej pakiet kontrolny. Akcjonariusze zyskują w ten sposób ekspozycję na wzrost wartości technologii bez obciążania bilansu Spółki kosztami jej skalowania, a miejsce wydzielonego projektu zajmuje kolejny, tak aby we wczesnej fazie znów rozwijane były dwa przedsięwzięcia, analogicznie jak obecnie Reffer AI i MTag.

Szczególny potencjał zespół widzi w rozwoju Reffer AI, który już przeszedł do fazy komercjalizacji. Rynek rekrutacji pacjentów do badań klinicznych dynamicznie się rozwija – w Europie i w Polsce rośnie w tempie 8–10% średniorocznie, napędzany silną pozycją Polski jako kluczowego hubu badań komercyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej. Rozwiązanie cechuje się elastycznością aplikacyjną, umożliwiając szybkie skalowanie od pojedynczych placówek POZ po szpitale i sieci ośrodków medycznych. Filar ten charakteryzuje się wysokim potencjałem skalowania globalnego w portfolio Spółki, ponieważ docelowi partnerzy i odbiorcy narzędzia – międzynarodowe koncerny

farmaceutyczne oraz globalne organizacje CRO – prowadzą badania wielośrodkowe w ustandaryzowanym, ponadnarodowym ekosystemie. Łącząc lokalne bazy pacjentów z międzynarodowymi sponsorami badań, Spółka buduje powtarzalny, prowizyjny model monetyzacji z bezpośrednią perspektywą ekspansji na rynki zagraniczne.

Model działania MedTech Solutions w obszarze rozwoju własnych projektów technologicznych łączy logikę venture studio z przewagami, których klasyczne studio nie posiada: dostępem do klientów klinicznych, kanałów sprzedaży i wiedzy regulacyjnej spółki operacyjnej. W ocenie Zarządu jest to mechanizm systematycznego, długoterminowego budowania wartości dla Akcjonariuszy – wartość powstaje zarówno w przychodach spółki macierzystej, jak i w wycenach udziałów w wydzielanych podmiotach. Transakcje wydzielania oraz wejścia inwestorów zewnętrznych będą przeprowadzane w oparciu o wyceny potwierdzone przez niezależnego doradcę i transparentnie komunikowane rynkowi, z poszanowaniem interesu wszystkich Akcjonariuszy.

3.4. Działalność akwizycyjna

Czwartym filarem pozostają akwizycje. Zawarta umowa inwestycyjna dotycząca Good For You Medical odzwierciedla cel, jakiemu w Strategii Spółki służą przejęcia. Przedmiotem transakcji są nie tylko przychody i portfolio produktowe przejmowanego podmiotu, lecz również jego dorobek rynkowy: zespół sprzedażowy o wieloletnim doświadczeniu w obsłudze placówek ortopedycznych oraz ugruntowana pozycja w wybranej niszy, w której decyzje zakupowe szpitali opierają się w znacznej mierze na zaufaniu do dostawcy. Samodzielne zbudowanie takich zasobów wymagałoby od Spółki kilku lat rozwoju. Skalę działalności przejmowanego podmiotu obrazują następujące dane: współpracuje on z ponad stu dwudziestoma szpitalami w Polsce, w 2025 r. osiągnął przychody w wysokości blisko 5,9 mln zł przy zysku rzędu 1 mln zł, a w drugim kwartale 2026 r. – 1 638 820,00 zł przychodów z podstawowej działalności operacyjnej. Doświadczenia tego procesu wyznaczyły kryteria, którymi Spółka będzie kierować się przy kolejnych transakcjach w horyzoncie Strategii.

Poszukiwane będą podmioty komplementarne wobec obecnej działalności: spółki o profilu klinicznym zbliżonym z profilem grupy, dysponujące zespołami sprzedażowymi i udokumentowaną znajomością swoich nisz, utrzymujące relacje z placówkami medycznymi oraz osiągające powtarzalne przychody i rentowność operacyjną, względnie mające wyraźną ścieżkę do jej osiągnięcia. W ocenie każdej transakcji pierwszeństwo będą miały synergie przychodowe, przede wszystkim możliwość sprzedaży portfolio grupy przez kanały przejmowanego podmiotu i odwrotnie. Synergie kosztowe traktowane będą jako wartość dodatkowa, nie zaś jako samodzielne uzasadnienie przejęcia.

Spółka zamierza przy tym utrzymać dyscyplinę wyceny i struktury transakcji. Preferowane będą konstrukcje, w których część ceny jest odroczone i uzależniona od przyszłych wyników przejmowanego biznesu, a finansowanie będzie łączyć środki własne, dług akwizycyjny oraz, tam gdzie to uzasadnione, emisje akcji przypisane do konkretnych transakcji, zawsze z zachowaniem bezpieczeństwa bilansu. Każde przejęcie będzie realizowane według ustrukturyzowanego planu integracji obejmującego pierwsze sto dni po zamknięciu transakcji, od połączenia zespołów sprzedażowych, przez ujednolicenie standardów regulacyjnych i jakościowych, po utrzymanie kluczowych osób. W horyzoncie Strategii

Spółka zakłada przeprowadzenie jednej lub dwóch takich transakcji i utrzymuje aktywną listę analizowanych podmiotów.

3.5. Rynek kapitałowy i przeniesienie notowań na rynek regulowany

Piątym filarem jest przeniesienie notowań z rynku NewConnect na rynek regulowany Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Zarząd traktuje ten krok jako konsekwencję skali osiągniętej przez działalność operacyjną: rosnące przychody z dystrybucji, pierwsza sfinalizowana akwizycja oraz zainteresowanie funduszy i inwestorów instytucjonalnych wskazują, że Spółka przekroczyła próg, powyżej którego alternatywny system obrotu przestaje odpowiadać jej profilowi i zawęży dostęp do kapitału potrzebnego w kolejnym etapie rozwoju. W ramach przygotowań Spółka zawarła umowę z Domem Maklerskim INC S.A., pełniącym rolę doradcy w procesie prospektowym, oraz rozpoczęła przejście na Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. Złożenie prospektu w Komisji Nadzoru Finansowego planowane jest na pierwszy kwartał 2027 r., a jego dotrzymanie pozostaje uzależnione od spełnienia wymogów formalnych i przebiegu postępowania przed organem nadzoru.

4. Priorytetyzacja zasobów i optymalizacja portfela projektów

Dojrzała strategia wymaga nie tylko wyznaczania nowych celów, ale również umiejętnego alokowania zasobów tam, gdzie Spółka posiada największą przewagę konkurencyjną. Na podstawie doświadczeń z lat 2025–2026 Zarząd podjął decyzję o redefinicji zaangażowania w trzech obszarach:

- **Internalizacja kompetencji doradczych:** unikalne know-how zespołu (kliniczne, regulacyjne i technologiczne) nie będzie już rozwijane w formie odrębnej, komercyjnej linii usług zewnętrznych. Zamiast tego kompetencje te zostaną w pełni przekierowane na wsparcie kluczowych procesów wewnętrznych Spółki: selekcję projektów R&D, prace Rady Naukowej oraz integrację przejmowanych podmiotów.
- **Koncentracja dystrybucji na obszarze klinicznym:** Spółka skupi swoją uwagę i kapitał wyłącznie na wyrobach i technologiach bezpośrednio związanych z praktyką kliniczną. To tam relacje z lekarzami i szpitalami generują najwyższą wartość. Projekty z segmentów pozaklinicznych będą stopniowo i naturalnie wygaszane wraz z końcem obecnych kontraktów, bez gwałtownego zrywania zobowiązań.
- **Priorytetyzacja ortopedii przy kontynuacji neurochirurgii:** neurochirurgia pozostaje w portfelu Spółki – dotychczasowe umowy, zrealizowane dostawy i relacje biznesowe będą w pełni i rzetelnie obsługiwane. Jednakże ze względu na skalę rynku oraz perspektywę, jakie otwiera robotyzacja, absolutnym priorytetem inwestycyjnym i głównym motorem wzrostu w horyzoncie niniejszej Strategii będzie obszar ortopedii.

5. Kluczowe cele strategiczne na lata 2027–2029

Realizację Strategii Zarząd będzie oceniał przede wszystkim przez pryzmat następujących celów:

- utrzymanie dwucyfrowej średniorocznej dynamiki przychodów z dystrybucji wyrobów medycznych przy jednoczesnym osiągnięciu w 2027 r. trwałej rentowności w tym segmencie oraz trwale dodatnich przepływów operacyjnych;
- przejście od wdrożenia testowego do komercyjnych instalacji systemu MISSO w kolejnych placówkach w Polsce, wraz z rozszerzeniem certyfikacji systemu o zabiegi endoprotezoplastyki stawu biodrowego;
- powołanie Rady Naukowej i wybór jednego lub dwóch obszarów produktowych do samodzielnych prac badawczo-rozwojowych do końca 2027 r., a następnie przygotowanie założeń dla własnej produkcji w horyzoncie Strategii;
- utrzymanie stałego portfela dwóch projektów technologicznych we wczesnej fazie oraz wydzielenie pierwszego z nich do odrębnej spółki wraz z pozyskaniem finansowania rundy seed;
- przeprowadzenie jednej lub dwóch akwizycji zgodnych z kryteriami opisanymi w punkcie 3.4;
- uporządkowane zakończenie zaangażowania w obszarach, od których Spółka odstępuje zgodnie z punktem 4, w naturalnych oknach kontraktowych i bez uszczerbku dla relacji handlowych Spółki;
- przeniesienie notowań Spółki na rynek regulowany Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

6. Zasady realizacji i przegląd Strategii

Realizacja Strategii będzie podlegać corocznemu przeglądowi Zarządu i Rady Nadzorczej, obejmującemu ocenę stopnia osiągnięcia celów, aktualność założeń rynkowych oraz priorytety alokacji kapitału na kolejny rok. Postępy będą komunikowane w raportach okresowych, a zdarzenia istotne w raportach bieżących. Spółka zamierza utrzymać standard przyjęty w niniejszym dokumencie i rzetelnie odnosić się również do celów, które nie zostaną zrealizowane w zakładanym kształcie.

Zarząd dostrzega, że realizacja Strategii wiąże się z czynnikami ryzyka typowymi dla rynku wyrobów medycznych. Należą do nich zmiany otoczenia regulacyjnego, w tym praktyki stosowania europejskiego rozporządzenia o wyrobach medycznych oraz zasad refundacji, harmonogramy i rozstrzygnięcia postępowań przetargowych, koncentracja współpracy z kluczowymi producentami, dostępność finansowania, a także tempo, w jakim placówki medyczne przyswajają nowe technologie. Ryzykami tymi Spółka zarządza na bieżąco, między innymi poprzez dywersyfikację portfela partnerów i produktów. W horyzoncie Strategii Spółka zamierza reinwestować wypracowywane środki w dalszy rozwój. Wraz z przeniesieniem notowań na rynek regulowany będzie też stopniowo dostosowywać ład korporacyjny i raportowanie, w tym w obszarze zrównoważonego rozwoju, do standardów obowiązujących na tym rynku.

7. Podsumowanie

Aktualizacja Strategii na lata 2027–2029 nie zmienia kierunku obranego w 2025 r., lecz porządkuje go i doprecyzowuje. Spółka koncentruje kapitał i kompetencje w obszarach, w których w ciągu dwóch lat

potwierdziła zdolność tworzenia wartości: w dystrybucji i robotyce w obszarach klinicznych, w rozwoju własnych wyrobów prowadzonym w rygorze wczesnej oceny technologii medycznych, w systematycznym venture buildingu oraz w zdyscyplinowanych akwizycjach. Jednocześnie jednoznacznie rezygnuje z kierunków rozpraszających jej zasoby. Zarząd jest przekonany, że tak określona strategia stanowi spójny plan długoterminowego budowania wartości dla Akcjonariuszy, i będzie regularnie rozliczał się przed rynkiem z jej realizacji.

Jarosław Kaim – Prezes Zarządu MedTech Solutions S.A.

Michał Janiszewski – Wiceprezes Zarządu MedTech Solutions S.A.