

Lublin, 30 kwietnia 2019

Szanowni Akcjonariusze,

Drodzy Państwo,

Przedstawiamy Państwu jako Zarząd Protektor S.A. Skonsolidowane i Jednostkowe Sprawozdanie Finansowe za 2018 rok.

Zakończony rok był kluczowy dla przyszłości Spółki. Grupa Protektor została praktycznie w całości przebudowana, aby zapewnić rozwój i poprawę wyników. Wierzymy, że pakiet transformacyjny zrealizowany w 2018 roku dał szansę zarówno na zbudowanie zdrowych motorów rozwoju, jak i też zoptymalizował strukturę kosztową. W wyniku przeprowadzonych działań Grupa począwszy od 2019 roku może skutecznie rozwijać się z korzyścią dla akcjonariuszy.

W zeszłym roku miałem okazję pisać do Państwa o uruchomionych działaniach transformacyjnych, gdyż byliśmy jako Zarząd Grupy Protektor świeżo po nominacji (zmiana Zarządu została zapoczątkowana w grudniu 2017 roku). Dziś mogę z dumą powiedzieć, że nasze plany zostały w znakomitej części zrealizowane z zakładanym rezultatem zapewniając zdrową przyszłość Spółki. Jedynym ważnym przedsięwzięciem z naszej listy, który nie został zakończony jest sprzedaż nieruchomości przy ul. Kunickiego, z uwagi na brak ofert kupna za cenę uznawaną przez Spółkę za godziwą.

W czerwcu 2018 roku została przyjęta strategia rozwoju Grupy Protektor do roku 2023 zakładająca m.in.:

- Podwojenie przychodu Grupy do poziomu ponad 250 mln złotych
- Osiągnięcie wyników sprzedażowych w 2023 roku na poziomie 1,7 mln par
- Sześciokrotny wzrost EBITDA w okresie realizacji strategii
- Zwiększenie marżowości Grupy

Ta wizja rozwoju została oparta o siedem czynników wzrostu:

- Zmiana modelu firmy z produkcyjnego na handlowy
- Poszerzenie modelu sprzedaży z B2B na B2B2C

- Optymalizacja kanałów sprzedaży
- Doskonałość w zarządzaniu markami własnymi i produktami
- Rozwój struktury sprzedażowej i nowoczesne podejście do obsługi klienta
- Znaczące ograniczenie kosztów operacyjnych
- Łączenie tradycyjnych produktów z IoT na bazie własnego R&D

W opisanej strategii rok 2018 miał być i był rokiem przebudowy.

Elementy składowe pakietu transformacyjnego 2018:

- strona przychodowa
- strona operacyjna
- strona finansowa

Działania po stronie przychodowej koncentrowały się na siedmiu wymiarach: segmenty klientów biznesowych, produkt, polityka cenowa, dostępność produktowa, sieć sprzedaży, obsługa klienta, marketing.

Po stronie operacyjnej najważniejsze prace były związane z obszarami: efektywność ścieżek produkcyjnych, redukcja kosztów operacyjnych, zwiększenie dostępności wyrobów, poprawa wydajności produkcyjnej, poprawa jakości, polityka zakupowa, implementacja nowych materiałów oraz implementacja mechanizmu SOP.

W obszarze finansowym zbudowany został praktycznie od zera kontroling, zmieniono bank obsługujący Emitenta, przygotowano rozwiązania do pracy z modelem marżowym oraz zaczęto w szerokim wymiarze koordynować ten obszar w Grupie Protektor.

Działania roku 2018 można podsumować poprzez krótkie omówienie obszarów:

- Sprawy personalne
 - Budowa struktury kierowniczej (rekrutacja nowych kompetencji, rozwój kadry zarządzającej zastanej w Grupie, zwolnienia niekompetentnych managerów)
 - W Abeba i Inform oznaczało to zmianę szefa Abeba, zmianę szefa sprzedaży DACH, zmianę szefa sprzedaży eksportowej, zmiany w zarządach obu spółek, zmianę w siatce handlowców, awanse wewnętrzne oraz zwolnienia osób, których kompetencje i postawę oceniono poniżej wymagań



- W fabrykach Rida i Terripa uporządkowano sprawy związane z nadzorem nad oboma zakładami
- W Protektor - restrukturyzacja zatrudnienia w 2018 roku w zakresie nieefektywnych członów produkcyjnych, przebudowa systemu wynagradzania na produkcji, przebudowa siatki płac, poprawa bezpieczeństwa pracy
- Sprawy produkcyjne
 - Poprawa efektywności ścieżek produkcyjnych
 - Większa wydajność fabryki Protektor w Lublinie
 - Przeniesienie nieefektywnej i trwale nierentownej produkcji butów Abeba w Lublinie do innego zakładu Grupy Kapitałowej Emitenta charakteryzującego się innymi kosztami przetworzenia
 - Poprawa jakości produkcji
 - Przebudowa parku maszynowego
 - Nowy model planowania produkcji
 - Wdrożenie mechanizmu SOP do koordynacji działań pomiędzy sprzedażą a produkcją
 - Nadzór nad zamówieniami produkcyjnymi w fabrykach Rida i Terripa
 - Zmniejszenie kosztu produkcyjnego per minuta w fabrykach Rida oraz Terripa
 - Wprowadzenie mechanizmów w fabrykach Rida i Terripa zmniejszających ryzyko nieefektywnego wykorzystania majątku GK Protektor
- Magazyny
 - Kontrola i działania naprawcze w magazynie materiałów
 - Nowy model zarządzania magazynem wyrobów gotowych
 - Znaczące zwiększenie dostępności wyrobów gotowych
- Sprawy sprzedażowe
 - Wdrożenie procesów NPI
 - Przygotowanie mapy produktowej i planu wdrożeń produktowych
 - Przebudowa siatki handlowców
 - Nowy model zarządzania działalnością sprzedażową
 - Nowe podejście do spraw obsługi klientów
 - Zmiany kierownictwa obszaru sprzedażowego
 - Strukturyzacja działań marketingowych

- Aktywny udział spółek GK Protektor w targach i wystawach
- Sprawy zakupowe
 - Wprowadzenie polityki zakupowej opartej o analizy rynku
 - Przegląd dostawców pod kątem ceny i jakości
 - Wielostopniowe procesy wyboru dostawców
- Zarządzanie Grupą
 - Wprowadzenie mechanizmów realnego nadzoru nad efektywnością spółek-córek Emitenta
 - Wprowadzenie Umowy Korporacyjnej
 - Obsługa podmiotów w Grupie stanowiąca dla Emitenta dodatkowe źródło dochodów
- Sprawy finansowe
 - Budowa modelu marżowego
 - Zmiana instytucji finansowej obsługującej Emitenta
 - Wprowadzenie nowych mechanizmów zarządzania płynnością
 - Implementacja założeń redukcji wysokich i długotrwałych problemów ze zobowiązaniami do dostawców
 - Uszczelnienie systemu przepływów finansowych w Naddniestrzu
 - Znaczące zmniejszenie nieefektywności kosztowej Emitenta skutkujące „przepalaniem” wysokich kwot gotówkowych
 - Decyzje w sprawie skuteczności pozwoleń na działalność w Specjalnej Strefie Ekonomicznej
- Sprawy administracyjne
 - W Protektor:
 - ✓ Przygotowanie biznesplanu dla nieruchomości Kunickiego
 - ✓ Próba sprzedaży nieruchomości Kunickiego
 - ✓ Próba obniżenia kosztów funkcjonowania wynajmowanej hali na ul. Vetterów
 - ✓ Wprowadzenie mechanizmów porządkujących sprawy formalne
 - ✓ Przygotowanie i realizacja planu audytu działalności Emitenta
 - ✓ Nowe mechanizmy poprawiające obszar IT

Powołany praktycznie od nowa zarząd Grupy Protektor miał wyjątkowo trudne zadanie, gdyż z każdym miesiącem identyfikował skomplikowany stan poszczególnych części Grupy Protektor i musiał szybko znaleźć lekarstwo na chorobę zjadającą Grupę. Odpowiedzią była szeroka i dynamiczna transformacja, która z jednej strony zapewniła znacząco mniejsze koszty funkcjonowania, a z drugiej zbudowała motory wzrostu Grupy na kolejne lata. Pakiet działań transformacyjnych został przygotowany w sposób zapewniający jak najszybsze przebudowanie Grupy – praktycznie w większości działania zamknęły się w roku 2018. W roku 2018 Spółka nie uniknęła też identyfikacji szeregu konsekwencji wynikających ze zdarzeń i decyzji z poprzednich lat, czego efektem okazały się odpisy jakie Emitent został zmuszony utworzyć.

W trakcie realizacji działań naprawczych, Zarząd Emitenta wielokrotnie był zmuszany do rewizji swoich planów z uwagi na odkrywane problemy z poprzednich lat. Pomimo tego Zarząd Grupy zrealizował olbrzymią większość planów transformacyjnych. Te niezrealizowane wynikały z braku wpływu na decyzje i działalność podmiotów trzecich. Tym samym Zarząd Emitenta uznaje Spółkę za trwale przebudowaną z dobrą perspektywą rozwoju w kolejnych latach.

Na ostateczny wyniki finansowy roku 2018 złożyło się kilka elementów:

- zgodna z planem realizacja działań transformacyjnych (w pełni zrealizowana większość inicjatyw) – zarówno po stronie kosztowej i przychodowej,
- identyfikacja problemów z poprzednich lat – pomniejszająca EBITDA i wynik netto w stosunku do planów Zarządu,
- poważniejsze od pierwotnej oceny Zarządu negatywne skutki zdarzeń i błędów z roku 2017 i poprzednich a przede wszystkim zmniejszenie zamówień a wręcz rezygnacja części z klientów ze współpracy z Abeba lub Protektor.

W 2018 roku działalność Grupy Protektor składa się z dwóch obszarów biznesowych – marki Abeba oraz marki Protektor. Kluczowym segmentem działalności, pod względem wyników finansowych, jest Abeba. W roku 2018 sprzedaż Grupy Abeba do klientów zewnętrznych osiągnęła wartość 93 489 tys. PLN, a wynik operacyjny na koniec roku wyniósł 7 790 tys. PLN. W tym samym czasie sprzedaż marki Protektor do klientów zewnętrznych osiągnęła wartość 14 179 tys. PLN, a wynik operacyjny na koniec roku wyniósł -5 114 tys. PLN. Cała Grupa Protektor osiągnęła wynik na poziomie EBITDA w wysokości 5 492 tys. PLN, a skonsolidowana strata netto przypadająca akcjonariuszom podmiotu dominującego wyniosła -536 tys. PLN.

W ocenie zarządu Emitenta udana transformacja w 2018 pozwala utrzymać główne założenia strategii Grupy Protektor do 2023. Działania naprawcze, zarówno po stronie przychodowej jak i kosztowej, pozwoliły nie tylko uchronić Emitenta przed dalszym pogarszaniem się wyników oraz perspektyw, ale też dały potencjał, aby od 2019 roku Emitent poprawiał swoją pozycję.

Według kalkulacji Zarządu przeprowadzone działania redukcji kosztów – szeroki zakres inicjatyw w Protektor oraz spółkach zależnych pozwolą w kolejnym roku, tj. 2019 zaoszczędzić ok 10 milionów złotych w stosunku do wyniku roku 2018.

Od strony przychodowej w Abeba dokonano praktycznie wszystkich niezbędnych zmian, które powinny w bliskiej perspektywie wygenerować odbicie.

W 2019 pozostaje do dokończenia naprawa części przychodowej rynku polskiego (mała skala w strukturze przychodów Grupy) oraz poprawa płynności po trudnym roku 2018.

To wszystko pozwala, zdaniem Zarządu, stwierdzić, że rok 2018 był kluczowy dla przyszłości Spółki. Efekty działań jakie będą widoczne od 2019 roku pozwalają z kolei ocenić prace transformacyjne prowadzone w 2018 roku jako duży sukces.

Z poważaniem,

A. Filip Wojciechowski