

GRUPA KAPITAŁOWA PROTEKTOR



**SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI
GRUPY KAPITAŁOWEJ PROTEKTOR
ORAZ PROTEKTOR S.A.
ZA ROK 2018**

KWIECIEŃ 2019

INFORMACJA O STOSOWANYCH ZASADACH ŁADU KORPORACYJNEGO

Szczegółowe informacje na temat zasad ładu korporacyjnego znajdują się w dokumencie „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego” będącym załącznikiem do niniejszego sprawozdania.

SPIS TREŚCI:

1. Wstępne informacje	3
2. Istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej	5
3. Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych ujawnionych w rocznym sprawozdaniu finansowym..	7
4. Informacje o przyjętej strategii rozwoju emitenta i jego grupy kapitałowej oraz działaniach podjętych w ramach jej realizacji w okresie objętym raportem wraz z opisem perspektyw rozwoju działalności emitenta co najmniej w najbliższym roku obrotowym	20
W grudniu 2017 roku Rada Nadzorcza Emitenta podjęła decyzję o istotnej przebudowie Zarządu Spółki, w tym zmianie na stanowisku Prezesa, obsadzeniu Członka Zarządu ds. Handlowych, a w czerwcu 2018 roku o zatrudnieniu nowego Członka Zarządu odpowiedzialnego za finanse	
5. Opis istotnych czynników ryzyka i zagrożeń, z określeniem, w jakim stopniu emitent jest na nie narażony	28
6. Wskazanie istotnych postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej, dotyczących zobowiązań oraz wierzytelności emitenta lub jego jednostki zależnej	34
7. Informacje o podstawowych produktach, towarach lub usługach	34
8. Informacje o rynkach zbytu, z uwzględnieniem podziału na rynki krajowe i zagraniczne, oraz informacje o źródłach zaopatrzenia w materiały do produkcji, w towary i usługi	35
9. Informacje o zawartych umowach znaczących dla działalności emitenta, w tym znanych emitentowi umowach zawartych pomiędzy akcjonariuszami (wspólnikami), umowach ubezpieczenia, współpracy lub kooperacji	36
10. Informacje o powiązaniach organizacyjnych lub kapitałowych emitenta z innymi podmiotami oraz określenie jego głównych inwestycji krajowych i zagranicznych	37
11. Informacje o transakcjach zawartych przez emitenta lub jednostkę od niego zależną z podmiotami powiązаныmi na innych warunkach niż rynkowe	39
12. Informacje o zaciągniętych i wypowiedzianych w danym roku obrotowym umowach dotyczących kredytów i pożyczek	39
13. Informacje o udzielonych w danym roku obrotowym pożyczkach	39
14. Informacje o udzielonych i otrzymanych w danym roku obrotowym poręczeniach i gwarancjach, w tym udzielonych podmiotom powiązany emitenta	39
15. W przypadku emisji papierów wartościowych w okresie objętym raportem – opis wykorzystania przez emitenta wpływów z emisji do chwili sporządzenia sprawozdania z działalności	40
16. Objaśnienie różnic pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok	40
17. Ocena, wraz z jej uzasadnieniem, zarządzania zasobami finansowymi, z uwzględnieniem zdolności wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań, oraz określenie ewentualnych zagrożeń i działań, jakie emitent podjął lub zamierza podjąć w celu przeciwdziałania tym zagrożeniom	40
18. Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych, w tym inwestycji kapitałowych, w porównaniu do wielkości posiadanych środków, z uwzględnieniem możliwych zmian w strukturze finansowania tej działalności	42
19. Ocena czynników i nietypowych zdarzeń mających wpływ na wynik z działalności za rok obrotowy, z określeniem stopnia wpływu tych czynników lub nietypowych zdarzeń na osiągnięty wynik	42
20. Charakterystyka zewnętrznych i wewnętrznych czynników istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa emitenta	44
21. Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania przedsiębiorstwem emitenta i jego grupą kapitałową	46
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 praktycznie od zera kontroling, zmieniono bank obsługujący Emitenta, przygotowania rozwiązania do pracy z modelem marżowym oraz zaczęto w szerokim wymierze koordynować ten obszar w Grupie Protektor	
W trakcie prowadzenia działań naprawczych, Zarząd Emitenta wielokrotnie był zmuszany do rewizji swoich planów z uwagi na odkrywane problemy z poprzednich lat. Pomimo tego Zarząd Emitenta zrealizował olbrzymią większość planów transformacyjnych. Te niezrealizowane wynikały z brak wpływu na decyzje i działalność podmiotów trzecich. Tym samym Zarząd Emitenta uznaje Spółkę za trwale przebudowaną z dobrą perspektywą rozwoju w kolejnych latach	
22. Wszelkie umowy zawarte między emitentem a osobami zarządzającymi, przewidujące rekompensatę w przypadku ich rezygnacji lub zwolnienia z zajmowanego stanowiska bez ważnej przyczyny lub gdy ich odwołanie lub zwolnienie następuje z powodu połączenia emitenta przez przejęcie	47
23. Wartość wynagrodzeń, nagród lub korzyści, w tym wynikających z programów motywacyjnych lub premiiowych opartych na kapitale emitenta	47
24. Informacje o wszelkich zobowiązaniach wynikających z emerytur i świadczeń o podobnym charakterze dla byłych osób zarządzających, nadzorujących albo byłych członków organów administrujących	47

Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.
za okres od 01.01.2018 roku do 31.12.2018 roku (w tys. zł)

25. Określenie łącznej liczby i wartości nominalnej wszystkich akcji (udziałów) emitenta oraz akcji i udziałów odpowiednio w podmiotach powiązanych emitenta, będących w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących emitenta, oddzielnie dla każdej osoby	48
26. Informacje o znanych emitentowi umowach, w tym zawartych po dniu bilansowym, w wyniku których mogą w przyszłości nastąpić zmiany w proporcjach posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy	48
27. Informacje o systemie kontroli programów akcji pracowniczych.....	49
28. Informacje dotyczące firmy audytorskiej.....	49
29. Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu, w tym z punktu widzenia płynności grupy kapitałowej emitenta.....	50
30. Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe grupy kapitałowej emitenta w roku obrotowym lub których wpływ jest możliwy w następnych latach.....	50
31. Opis struktury głównych lokat kapitałowych lub głównych inwestycji kapitałowych dokonanych w ramach grupy kapitałowej emitenta w danym roku obrotowym.....	50
32. Opis organizacji grupy kapitałowej emitenta ze wskazaniem jednostek podlegających konsolidacji oraz opis zmian w organizacji grupy kapitałowej emitenta wraz z podaniem ich przyczyn.....	50
33. Charakterystyka polityki w zakresie kierunków rozwoju grupy kapitałowej emitenta	50
34. Opis istotnych pozycji pozabilansowych w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i wartościowym	50
35. Opis głównych cech stosowanych w przedsiębiorstwie emitenta systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych.	51
36. Oświadczenie Grupy Kapitałowej Protektor na temat informacji niefinansowych za rok 2018	52
37. Zatwierdzenie Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.....	69

1. Wstępne informacje

PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI

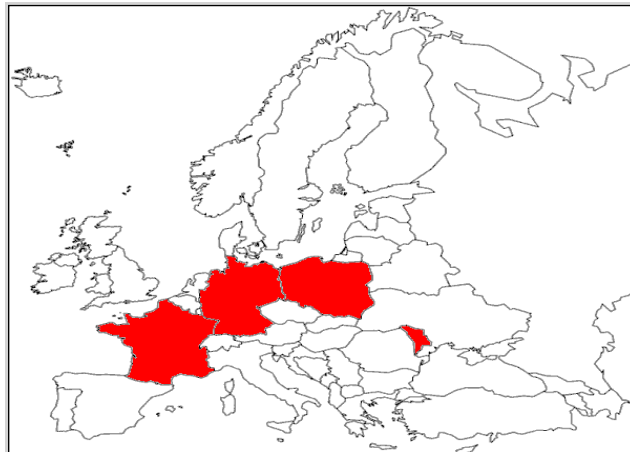
PROTEKTOR SPÓŁKA AKCYJNA (dalej: PROTEKTOR S.A.) jest podmiotem dominującym Grupy Kapitałowej Protektor. Spółka posiada osobowość prawną, działa na podstawie przepisów prawa polskiego na obszarze Polski, a poprzez nabycie spółek zależnych – także za granicą. Zarejestrowana jest w Sądzie Rejonowym Lublin – Wschód w Lublinie z siedzibą w Świdniku, VI Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000033534. Siedzibą Spółki jest Lublin.

Branża według klasyfikacji przyjętej przez rynek regulowany: przemysł lekki.

Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności przedmiotem działalności PROTEKTOR S.A. jest:

1. Produkcja obuwia (15.20.Z),
2. Sprzedaż hurtowa odzieży i obuwia (46.42.Z),
3. Sprzedaż detaliczna obuwia i wyrobów skórzanych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (47.72.Z),
4. Działalność agentów zajmujących się sprzedażą wyrobów tekstylnych, odzieży, wyrobów futrzarskich, obuwia i artykułów skórzanych (46.16.Z),
5. Magazynowanie i przechowywanie pozostałych towarów (52.10.B),
6. Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek (68.10.Z),
7. Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi (68.20.Z),
8. Wynajem i dzierżawa pozostałych maszyn, urządzeń oraz dóbr materialnych, gdzie indziej niesklasyfikowane (77.39.Z),
9. Wynajem i dzierżawa samochodów osobowych i furgonetek (77.11.Z),
10. Pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej, gdzie indziej niesklasyfikowana (82.99.Z),
11. Transport drogowy towarów (49.41.Z).

POŁOŻENIE GEOGRAFICZNE SPÓŁEK GRUPY PROTEKTOR



HISTORIA GRUPY KAPITAŁOWEJ PROTEKTOR

PROTEKTOR SPÓŁKA AKCYJNA rozpoczęła swoją działalność w latach czterdziestych, kiedy to w dniu 14 sierpnia 1944 roku w fabryce obuwia w Lublinie rozpoczęto produkcję dla Ludowego Wojska Polskiego. W 1959 roku Fabryka Obuwia w Lublinie została połączona z Lubelskimi Zakładami Garbarskimi i przekształcona w przedsiębiorstwo państwowe w ramach dekretu z dnia 26.10.1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych. Powstała jednostka przyjęła nazwę Lubelskich Zakładów Przemysłu Skórzanego im. Mariana Buczka.

W 1992 roku Minister Przekształceń Własnościowych, działając w trybie ustawy z dnia 13.07.1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych przekształcił Lubelskie Zakłady Przemysłu Skórzanego im. M. Buczka w jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa. Postanowieniem Sądu Rejonowego w Lublinie z dnia 30.03.1992 roku Spółka została wpisana do Rejestru Handlowego, uzyskując tym samym osobowość prawną. Kapitał akcyjny Spółki zgodnie z aktem przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną został w całości utworzony z części przekształconego funduszu założycielskiego i funduszu byłego przedsiębiorstwa państwowego.

Od 1998 roku PROTEKTOR S.A. stała się spółką giełdową, której akcje notowane są na GPW w Warszawie.

W dniu 31.05.2007 roku PROTEKTOR S.A. nabył 75% udziałów ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH oraz Inform Brill GmbH – z siedzibami w Sankt Ingbert w Niemczech.

W dniu 25.11.2009 roku nabyto pozostałe 25% udziałów ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH oraz Inform Brill GmbH przez spółkę PROTEKTOR S.A., która stała się tym samym ich 100% właścicielem.

RADA NADZORCZA PROTEKTOR S.A.

Skład Rady Nadzorczej na dzień 31.12.2018 r. :

- Andrzej Kasperek - Przewodniczący Rady Nadzorczej,
- Jakub Karnowski - Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej,
- Marek Młotek-Kucharczyk - Sekretarz Rady Nadzorczej,
- Piotr Krzyżewski - Członek Rady Nadzorczej,
- Wojciech Sobczak - Członek Rady Nadzorczej.

ZMIANY W SKŁADZIE RADY NADZORCZEJ PROTEKTOR S.A. W 2018 ROKU:

W dniu 10.06.2018 r. Pan Adam Purwin złożył rezygnację z pełnionej funkcji, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 21/2018.

W dniu 11.06.2018 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy PROTEKTOR S.A., w trakcie którego podjęto uchwałę nr 23 w sprawie:

- powołania Pana Jakuba Karnowskiego do pełnienia funkcji Zastępcy Przewodniczącego Rady Nadzorczej, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 25/2018.

W dniu 17.08.2018 r. Pan Jacek Dekarz złożył rezygnację z pełnionej funkcji, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 43/2018.

W dniu 17.08.2018 roku odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy PROTEKTOR S.A., w trakcie którego podjęto uchwałę nr 4 w sprawie:

- powołania Pana Piotra Krzyżewskiego do pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 45/2018.

W dniu 24.04.2019 roku z pełnienia funkcji Przewodniczącego Rady Nadzorczej zrezygnował Pan Andrzej Kasperek, a nowym Przewodniczącym został Pan Wojciech Sobczak, o czym Spółka informowała w Raportach Bieżących nr 12/2019 oraz 13/2019. Pan Andrzej Kasperek nadal pozostaje Członkiem Rady Nadzorczej.

ZARZĄD PROTEKTOR S.A.

Skład Zarządu na 31 grudnia 2018 roku:

- Andrzej Filip Wojciechowski – Prezes Zarządu,
- Barbara Lehnert-Bauckhage – Członek Zarządu ds. handlowych,
- Sławomir Baniak – Członek Zarządu ds. finansów.

ZMIANY W SKŁADZIE ZARZĄDU PROTEKTOR S.A. W 2018 ROKU:

W dniu 15.05.2018 r. Pan Piotr Majewski złożył rezygnację z pełnionej funkcji Członka Zarządu ds. finansowych, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 14/2018.

W dniu 27.06.2018 roku odbyło się posiedzenie Rady Nadzorczej PROTEKTOR S.A., w trakcie którego podjęto uchwałę nr 20/2018 w sprawie:

- powołania Pana Sławomira Baniaka do pełnienia funkcji Członka Zarządu ds. finansowych, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 28/2018.

W dniu 04.10.2018 roku odbyło się posiedzenie Rady Nadzorczej PROTEKTOR S.A., w trakcie którego podjęto uchwały nr 28/2018 oraz 29/2018 w sprawie:

- odwołania Pana Pawła Rolewskiego z pełnienia funkcji Członka Zarządu ds. handlowych, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 52/2018.
- powołania Pani Barbary Lehnert- Bauckhage do pełnienia funkcji Członka Zarządu ds. handlowych, o czym Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 54/2018.

2. Istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej

Zdarzenia istotnie wpływające na działalność jednostki

Informacje na ten temat znajdują się w punkcie numer 4 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

Przewidywany rozwój jednostki

Informacje szczegółowe na temat perspektyw rozwoju Grupy zawarte są w punkcie numer 4 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

W dniu 27 czerwca 2018 roku Rada Nadzorcza Spółki przyjęła Uchwałę nr 18/2018, która zatwierdziła dokument pt. „Strategia Rozwoju Spółki na lata 2018-2023”. Strategia opiera się głównie na

rozwoju biznesu prowadzonego dziś pod marką ABEBA w Europie Zachodniej oraz marką PROTEKTOR w Europie Centralnej, w oparciu o 7 kluczowych elementów:

1. Zmianę modelu biznesowego firmy z produkcyjnego na handlowy koncentrującego się na produkcji i kanałach sprzedaży, dotarciu do klienta końcowego i rozbudowie portfela marek własnych;
2. Poszerzenie modelu sprzedaży, z obecnego, opartego głównie o sprzedaż do dystrybutorów na rynku B2B, do docelowego, opartego zarówno o B2B jak i B2C;
3. Optymalizację kanałów sprzedaży;
4. Doskonałość w zakresie zarządzania markami własnymi i produktami;
5. Rozwój struktury sprzedażowej i nowoczesne podejście do obsługi klienta;
6. Znaczące ograniczenie kosztów operacyjnych, m.in. poprzez zmianę architektury produkcji (w tym zmniejszenie części produkcyjnej);
7. Od 2020 roku umiejętnie łączenie tradycyjnego produktu z Internetem rzeczy (IoT), na bazie własnego R&D;

Zgodnie z przyjętym dokumentem rok 2018 był poświęcony przebudowie Grupy i znaczącej redukcji kosztów, rok 2019 - okresem ofensywy produktowej i sprzedażowej, rok 2020 poświęcony wdrożeniu strategii M&A w zakresie przejęć kanałów sprzedaży i marek na poszczególnych rynkach europejskich oraz znaczącemu rozwojowi e-commerce. Kolejny, 2021 rok będzie czasem maksymalizacji efektów M&A. W 2022 roku po okresie badań i testów, kluczowym obszarem rozwoju staną się produkty oparte o IoT oraz wprowadzenie modelu sprzedaży usług. W ostatnim roku Strategii (tj. 2023 r.) wszystkie podjęte działania mają pozwolić na maksymalizację marż zysku

W efekcie prowadzonych działań Grupa zamierza osiągnąć następujące rezultaty:

- Do 2023 roku Grupa PRT podwoi swoje skonsolidowane przychody do poziomu 251 mln zł sprzedając w 2023 roku prawie 1,7 mln par butów (wobec 112 mln zł i 0,8 mln par w roku 2017);
- Skonsolidowana EBITDA urośnie do poziomu 58,4 mln zł w 2023 roku z poziomu 9,9 mln zł w 2017 roku, co oznacza prawie 6-krotny wzrost EBITDA;
- Marża EBITDA zwiększy się do poziomu 23% w 2023 roku z poziomu 8,8% w 2017 roku;
- Pakiet inwestycyjny na poziomie 62 mln złotych w kolejnych pięciu latach (przy wykorzystaniu głównie finansowania zewnętrznego);
- Spółka planuje podtrzymać politykę dywidendową na poziomie 50% - 100% wartości zysku netto;

Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju

Rok 2018 był pierwszym poważnym krokiem w dziedzinie rozwoju nowych produktów w trakcie kilku ostatnich lat w Grupie PROTEKTOR.

Najważniejszym krokiem dla całej Grupy Kapitałowej PROTEKTOR w 2018 roku było zaawansowanie i zakończenie prac rozwojowych nad modelem XLight – następcą linii biznesowej Light, która stanowi ok 20% przychodów generowanych przez spółkę ABEBA GmbH. Uruchomienie

sprzedaży ruszyło w 2019 roku. Buty linii XLight charakteryzują się wysokimi właściwościami technologicznymi i kierowane są do takich odbiorców jak przemysł automotive, lotniczy, ESD, HORECA, logistyka czy farmaceutyka. Prace nad uruchomieniem tego modelu trwały od 2012 roku.

Dodatkowo, odświeżeniu i zaktualizowaniu właściwości podlegały takie linie jak UNI6, Crawler, the Original (który jest butem z możliwością prania). Ponadto, Spółka pracowała nad zwiększeniem komfortu wkładek do butów – projekt zakończony sukcesem i wdrożeniem nowych elementów obuwia.

Ważne kroki poczyniono również w zakresie rozwoju badań w Protektor S.A.: utworzono dział rozwoju nowych produktów (NPI). Przy zaangażowaniu konstruktorów, projektantów i technologów zapoczątkowano prace nad nowymi modelami obuwia bezpiecznego, zawodowego a także obuwia taktycznego. Powstały, zaakceptowane przez odbiorców BHP półbuty, sandały oraz trzewik, które uzupełniły luki w ofercie produktowej spółki. Podstawowy model trzewika taktycznego Grom Plus przeszedł modernizację wyglądu i został wzbogacony o elementy zapewniające większy komfort i bezpieczeństwo noszenia.

Ponadto, zaawansowano prace nad stworzeniem nowego półbuta i trzewika z przeznaczeniem dla Policji oraz firm ochrony, zakończone powstaniem 4 modeli, które poddawane są testom.

Zakończono testy (prowadzone przez Straż Graniczną) nowego trzewika polowego Viking, który otrzymał pozytywną opinię funkcjonariuszy tej formacji.

Zaimplementowano nową wersję katalogu (również w wersji elektronicznej), który charakteryzuje się przejrzystością i fachowością zawartych w nim opisów. Powstała nowa strona internetowa o charakterze korporacyjnym wzbogacona o katalog firmy ABEBA.

Aktualna i przewidywana sytuacja finansowa

Opis stanu majątkowego Grupy oraz dodatkowe wyjaśnienie kwot wykazywanych w sprawozdaniu finansowym znajduje się w punkcie numer 3 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

Udziały własne

Jednostka dominująca nie nabywała udziałów (akcji) własnych w 2018 roku.

Posiadane przez jednostkę oddziały

Spółka PROTEKTOR S.A. oraz żadna z jej spółek zależnych nie posiada oddziałów (zakładów).

Instrumenty finansowe

Informacje na ten temat znajdują się w punkcie numer 5 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

3. Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych ujawnionych w rocznym sprawozdaniu finansowym

WYNIKI FINANSOWE GRUPY KAPITAŁOWEJ PROTEKTOR ORAZ JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ

Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.
za okres od 01.01.2018 roku do 31.12.2018 roku (w tys. zł)

SKONSOLIDOWANY RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT ZA OKRES OD 01.01.2018 DO 31.12.2018 ORAZ OD 01.01.2017 DO 31.12.2017

Wyszczególnienie	od 01.01.2018 do 31.12.2018	od 01.01.2017 do 31.12.2017	zmiana	
	w tys. zł.	w tys. zł.	w tys. zł.	dynamika
Przychody ze sprzedaży	104 233	112 074	-7 841	93,00%
Koszt własny sprzedaży	-67 366	-74 400	7 034	90,55%
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	36 867	37 674	-807	97,86%
Koszty sprzedaży	-8 818	-10 518	1 700	83,84%
Koszty ogólnego zarządu	-24 820	-20 445	-4 375	121,40%
Pozostałe przychody operacyjne	2 086	1 876	210	111,19%
Pozostałe koszty operacyjne	-2 577	-1 192	-1 385	216,19%
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	2 738	7 395	-4 657	37,03%
Przychody finansowe	80	1 105	-1 025	7,24%
Koszty finansowe	-209	-891	682	23,46%
Wynik brutto	2 609	7 609	-5 000	34,29%
Podatek dochodowy	-3 025	-4 728	1 703	63,98%
<i>Działalność zaniechana</i>				
Strata netto z działalności zaniechanej				
Wynik netto	-416	2 881	-3 297	-14,44%
Zysk (strata) netto przypadający:				
- akcjonariuszom podmiotu dominującego	-536	2 266	-2 802	-23,65%
- akcjonariuszom mniejszościowym	120	615	-495	19,51%

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ ZA OKRES OD 01.01.2018 DO 31.12.2018 ORAZ OD 01.01.2017 DO 31.12.2017 ROKU

Wyszczególnienie	od 01.01.2018 do 31.12.2018	od 01.01.2017 do 31.12.2017	zmiana	
	w tys. zł.	w tys. zł.	w tys. zł.	dynamika
Przychody ze sprzedaży	25 904	29 459	-3 555	87,93%
Koszt własny sprzedaży	-23 745	-27 842	4 097	85,28%
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	2 159	1 617	542	133,52%
Koszty sprzedaży	-1 507	-1 325	-182	113,74%
Koszty ogólnego zarządu	-4 850	-4 716	-134	102,84%
Pozostałe przychody operacyjne	1 608	764	844	210,47%
Pozostałe koszty operacyjne	-1 990	-736	-1 254	270,38%
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-4 580	-4 396	-184	104,19%
Przychody finansowe	6 143	6 611	-468	92,92%
Koszty finansowe	-620	-483	-137	128,36%
Wynik brutto	943	1 732	-789	54,45%
Podatek dochodowy	-397	-381	-16	104,20%
<i>Działalność zaniechana</i>				
Strata netto z działalności zaniechanej				
Wynik netto	546	1 351	-805	40,41%
Zysk (strata) netto przypadający:				
- akcjonariuszom podmiotu dominującego	546	1 351	-805	40,41%
- akcjonariuszom mniejszościowym	0	0	0	

Rok 2018 był rokiem szerokiej transformacji Grupy Kapitałowej PROTEKTOR. Od początku 2018 roku podjęto szereg inicjatyw, które w długim terminie powinny przynieść odbicie negatywnego

trendu, obserwowanego już od kilku lat, spadku przychodów i wzrostu obciążeń kosztowych, które były pochodną błędnych decyzji zarządczych podjętych w latach ubiegłych, m.in. przeniesienia części produkcji z fabryki w Mołdawii do fabryki w Lublinie, wynajmu długoterminowego hali produkcyjnej w Lublinie, zakupu nowoczesnych i drogich urządzeń produkcyjnych, braku działań w zakresie sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej przy ul. Kunickiego, wysokiej rotacja zatrudnienia, spadku kompetencji sprzedażowych i, w konsekwencji, spadku jakości obsługi klientów.

W 2018 roku, podobnie jak w latach wcześniejszych, dominujące znaczenie dla funkcjonowania Grupy PROTEKTOR miała jej zachodnioeuropejska część, czyli Grupa ABEBA. W wyniku braku działań naprawczych, związanych z obszarem handlu, odczuwalne było dalsze pogłębienie się negatywnego trendu sprzedażowego w Niemczech. Wdrożone inicjatywy sprzedażowe, w tym uruchomienie nowych produktów, badania rynkowe, przebudowa zespołu sprzedażowego, rozwój kompetencji oraz rozwój współpracy z najważniejszymi klientami, nie dały jeszcze pełnych efektów w 2018 roku.

Przychody Grupy Kapitałowej

Skonsolidowane przychody w Grupie Kapitałowej w 2018 roku wyniosły 104 mln PLN i były o 8 mln PLN niższe niż w 2017 roku (tj. ponad 7% spadku). Największy wpływ na osiągnięcie tak niesatysfakcjonującego wyniku miał spadek sprzedaży na rynkach zachodniej Europy (spadek o prawie 5 mln PLN). Ponadto, ze względu na niski poziom transparentności rynku przetargowego oraz destabilizację dostaw krajowych, wywołaną udziałem w przetargach wojskowych, na początku 2018 roku Zarząd podjął decyzję o ograniczeniu udziału Protektor S.A. w rynku przetargowym. Niższy udział Protektor S.A. w przetargach, a także wzrost konkurencji cenowej na tym rynku, zmniejszył wpływy ze sprzedaży w Polsce o 4,3 mln PLN. Równocześnie Zarząd spółki zależnej, zlokalizowanej w Mołdawii, pozyskał kontrakt na produkcję butów dla niekonkurencyjnej firmy z rynku obuwia *fashion*, co zwiększyło przychody Grupy o prawie 2 mln PLN w 2018 roku.

W przypadku sprzedaży na rynku zachodnio europejskim pod marką ABEBA odnotowano przychody niższe o prawie 5 mln PLN w stosunku do 2017 roku. ABEBA sprzedała o 44 tys. par obuwia mniej niż w roku 2017. Średnia cena obuwia, osiągnięta w 2018 roku była o 0,52% wyższa niż cena osiągnięta w 2017 roku. Należy wskazać, że w okresie ostatnich 5 lat sprzedaż ilościowa ABEBA zmniejszyła się o prawie 10%. Było to, zdaniem Zarządu, wynikiem:

- nieefektywnej konstrukcji magazynu obuwia (brak sprawnie funkcjonującego procesu planowania popytu i zamawiania odpowiedniej ilości modeli);
- istotnych opóźnień w dostawach części produktów (przeniesionych do produkcji w Polsce), co powodowało rezygnację z zamówień przez dystrybutorów w krajach DACH;
- zwiększenia konkurencji w segmencie medium i premium obuwia roboczego – aktywne działanie konkurencji w segmentach gdzie obecna jest ABEBA oraz Protektor;
- dynamicznego rozwoju innych niż tradycyjny kanałów dystrybucji produktów, z których ABEBA nie korzysta, lub korzysta w ograniczonym zakresie (np. rynek online).

Przeciwdziałać temu negatywnemu trendowi ma przede wszystkim rozwój zespołu sprzedażowego, zwiększenie nadzoru nad działaniami sprzedażowymi i realizacja planów sprzedażowych poprzez rozbudowę kompetencji w Niemczech. Jednocześnie, Zarząd podjął działania, których celem jest lepsze rozpoznanie innych niż DACH (Niemcy – Austria – Szwajcaria) rynków w Europie (w tym rynku francuskiego, hiszpańskiego, szwedzkiego). O pozostałych inicjatywach podjętych

w celu polepszenia wizerunku marki ABEBA, a także rozwoju sprzedaży można przeczytać w kolejnych częściach przedmiotowego Sprawozdania.

W 2018 roku sprzedaż Protektor S.A. była o 4,3 mln PLN niższa niż w roku 2017. Spółka sprzedała o 18,7 tys. par butów mniej niż w 2017 roku, osiągając średnią cenę o 10% niższą niż w 2017 roku. Bezpośrednim czynnikiem negatywnie wpływającym na osiągnięty poziom przychodów był mniejszy niż w 2017 roku udział spółki w przetargach wojskowych. Po przeprowadzeniu dogłębnej analizy rynkowej oraz zweryfikowaniu potencjału produkcyjnego spółki, Zarząd doszedł do wniosku, iż należy ograniczyć udział spółki w konsorcjach realizujących zlecenia przetargowe. Kluczowe znaczenie w tym przypadku miało bezpieczeństwo spółki jak również negatywny oddźwięk wśród dystrybutorów, którzy wskazywali na niską dostępność kluczowych produktów Spółki (która wynikała z zajętości mocy produkcyjnych przez niestabilne zlecenia przetargowe). Jednocześnie, w 2018 roku udało się utrzymać stabilny poziom sprzedaży do dystrybutorów rynkowych, pomimo utraty zaufania znacznej części z nich do marki Protektor. Sprzedaż do dystrybutorów rynkowych wpadła o prawie 3% w stosunku do sprzedaży w 2017 roku. Osiągnięto średnią cenę na poziomie ok. 125 PLN za parę (podobnie jak w 2017 roku). W pierwszej połowie 2018 roku Protektor S.A. kontynuował rozpoczętą jeszcze w 2017 roku produkcję obuwia dla spółki zależnej ABEBA (produkcja została przeniesiona z fabryki w Mołdawii). Skutki kosztowe tej operacji zostały opisane w kolejnych akapitach dotyczących kosztów.

Równocześnie, w 2018 roku Grupa odnotowała wyższe o prawie 2 mln PLN przychody z tytułu sprzedaży mocy produkcyjnych do podmiotów spoza Grupy PROTEKTOR. Było to konsekwencją przyjęcia zlecenia na produkcję butów z segmentu *fashion* dla kontrahenta spoza Grupy, która w opinii Zarządu nie stanowi konkurencji dla działań podejmowanych przez Grupę Kapitałową PROTEKTOR.

Podsumowując, w 2018 roku Grupa sprzedała ok 63 tys. par obuwia mniej niż w 2017 roku, uzyskując średnią cenę o 0,7% wyższą niż w 2017 roku. Średni koszt produkcji był o 2,3% niższy niż w 2017 roku. Nominalnie wynik na sprzedaży był o 641 tys. PLN mniejszy niż w roku poprzednim, jednak w ujęciu procentowym wzrósł o 2 pp. z 33,6% w 2017 do 35,6% w 2018 roku.

Koszty Grupy Kapitałowej

W 2018 roku Grupa Kapitałowa osiągnęła wynik na sprzedaży o ponad 2% niższy niż w 2017 roku, przy przychodach niższych o 7%. Jednocześnie wynik operacyjny (EBIT) Grupy zmniejszył się o ponad 4,6 mln PLN, tj. o 63%. Wpływ na wynik miały przede wszystkim wyższe, niż w 2017 roku, Koszty Ogólnego Zarządu oraz Pozostałe Koszty Operacyjne.

W tym miejscu Zarząd pragnie podkreślić, że rok 2018 był rokiem agresywnej restrukturyzacji działalności operacyjnej całej Grupy Kapitałowej PROTEKTOR. Działaniami tymi objęte zostały wszystkie jednostki wchodzące w skład Grupy. W związku z tym wygenerowany został szereg kosztów o charakterze jednorazowym, które miały bezpośredni wpływ na wyniki Grupy (ich dokładny opis znajduje się poniżej). Warto również pamiętać, że jednym z najważniejszych działań była restrukturyzacja zakładu w Lublinie, która miała miejsce w połowie roku – a więc oszczędności wygenerowane z tego tytułu pojawią się w pełnym zakresie dopiero w 2019 roku.

Grupa Kapitałowa odnotowała spadek kosztów sprzedaży z poziomu 10,5 mln PLN w 2017 roku do poziomu 8,8 mln PLN w 2018 roku. Głównymi przyczynami spadku tych kosztów było zmniejszenie kosztów związanych z prowizjami dla przedstawicieli handlowych – w związku z niższym poziomem sprzedaży, głównie w ABEBA GmbH, spadek kosztów związanych z udziałem w targach branżowych A+A w Dusseldorfie (targi odbywają się w cyklu 2-letnim, w 2018 roku wydarzenie to nie miało miejsca, oraz niższy niż w 2017 roku koszt transportu towarów (170 tys. PLN) – również wynikający z mniejszej

sprzedaży. Dodatkowo zmianie uległa prezentacja kosztów wynagrodzeń w Spółce Inform – zostały one przeniesione do kosztów ogólnozakładowych.

Jednocześnie, w 2018 roku Grupa poniosła wyższe o prawie 4,4 mln PLN koszty ogólnego zarządu. Na wzrost kosztów miały wpływ przede wszystkim:

- a) wzrost wynagrodzeń w Spółkach zależnych o 320 tys. EUR (około 1,4 mln PLN), wynikający m.in. z wzrostu płac, zwiększenia zatrudnienia oraz większej niż w 2017 roku liczby dni pracujących, a także wypłaty wynagrodzeń „postojowych” w Spółkach produkcyjnych w 2018 roku, podczas gdy takie wynagrodzenia nie były wypłacane w roku 2017,
- b) zmiana prezentacji kosztów wynagrodzeń w Spółce Inform – wzrost o 80 tys. EUR (350 tys. PLN),
- c) poniesione koszty restrukturyzacji: odprawy w kwocie 746 tys. PLN w PROTEKTOR S.A. i 316 tys. PLN w pozostałych Spółkach Grupy; wynagrodzenia pracowników w okresie wypowiedzeń umowy o pracę, którzy nie świadczyli pracy w kwocie 143 tys. PLN; amortyzacja niewykorzystywanych maszyn produkcyjnych w kwocie 106 tys. PLN,
- d) wzrost kosztów utrzymania w spółkach produkcyjnych o 623 tys. PLN,
- e) wzrost kosztów doradczych w PROTEKTOR S.A. i ABEBA GmbH o 623 tys. PLN,
- f) wzrost kosztów obsługi prawnej o 132 tys. PLN.

W 2018 roku Grupa osiągnęła ujemny wynik na pozostałej działalności operacyjnej w kwocie – prawie 0,5 mln PLN, w stosunku do zysku za 2017 rok w wysokości 0,7 mln PLN. Główną przyczyną zmniejszenia wyniku na pozostałej działalności operacyjnej o prawie 1,2 mln PLN było przeniesienie kosztów utrzymania nieruchomości, należącej do spółki, zlokalizowanej przy ul. Kunickiego w Lublinie do pozostałej działalności operacyjnej (w związku z przeznaczeniem nieruchomości do sprzedaży) – nieruchomość obciążała koszty kwotą 0,6 mln PLN. Dodatkowo, spółki zależne osiągnęły gorszy wynik ze sprzedaży środków trwałych niż w 2017 roku, co pomniejszyło wynik o 0,3 mln PLN. Ponadto, w związku z przeprowadzoną analizą kapitału obrotowego, w spółce TerriPa utworzono odpis z tytułu przeterminowanych należności od kontrahentów w kwocie 0,2 mln PLN (należność dotyczyła historycznej współpracy z jednym odbiorcą, który zbankrutował już w 2017 roku), co przełożyło się negatywnie na poziom pozostałych kosztów operacyjnych.

W 2018 roku Grupa Kapitałowa osiągnęła wynik EBITDA (rozumiany jako wynik operacyjny powiększony o wartość amortyzacji) w wysokości 5,5 mln PLN, w stosunku do 9,9 mln PLN w 2017 roku (spadek o 45 %). Istotny, negatywny wpływ na wynik EBITDA, wygenerowany przez Grupę, miały jak już wspomniano wcześniej zdarzenia jednorazowe, które związane były z realizowanym procesem restrukturyzacji. Sumaryczny wpływ tych zdarzeń na wynik EBITDA wyniósł 2,7 mln PLN, a do zdarzeń tych zaliczyć należy:

- a) Wypłatę odpraw dla kierownictwa wyższego szczebla oraz pracowników w związku z przeprowadzonymi Zwolnieniami Grupowymi w kwocie ponad 1,1 mln PLN;
- b) Wypłatę wynagrodzeń dla pracowników w okresie wypowiedzeń umowy o pracę, którzy nie świadczyli pracy w kwocie 0,1 mln PLN;
- c) Utworzenie rezerwy w Spółce RIDA w Mołdawii na wynagrodzenia dotyczące lat 2013-2017, w związku z przeprowadzoną przez organy państwowe kontrolą, w kwocie 0,5 mln PLN;
- d) Utworzenie odpisów na materiały i wyroby gotowe w PROTEKTOR S.A. na kwotę 0,5 mln PLN, z czego 0,4 mln PLN dotyczy obuwia w II gatunku marki ABEBA (odpadu

- produkcyjnego, pozostającego na magazynie PROTEKTOR S.A. w efekcie rozpoczęcia produkcji na rzecz ABEBA w Lublinie);
- e) Utworzony odpis na nieściągalne należności w spółce Terri-Pa w Mołdawii w kwocie 0,2 mln PLN – należności dotyczą współpracy z producentem obuwia spoza Grupy Kapitałowej z 2017 roku;
 - f) Koszty doradcze i prawne dotyczące restrukturyzacji w kwocie 0,1 mln PLN,

Zarząd szacuje, że wartość wyniku EBITDA, oczyszczonego o wpływ zdarzeń jednorazowych, wyniósłby 8,2 mln PLN, w porównaniu z 9,9 mln PLN w 2017 roku.

Wynik na działalności finansowej

Podobnie jak w poprzednich latach, także w 2018 roku, istotny wpływ na wynik finansowy miały zmiany kursu EUR/RUB. W porównywalnym okresie 2017 roku przedmiotowe odchylenia kursu spowodowały powstanie przychodów netto z tytułu różnic kursowych w kwocie 1 060 tys. PLN, w 2018 roku natomiast powstał przychód netto z tego tytułu w kwocie około 40 tys. PLN. W spółce Protektor S.A. odnotowano nieznaczny (80 tys. PLN) wzrost kosztów finansowych spowodowanych wzrostem kosztów odsetek i leasingów oraz ujemnych różnic kursowych. Dodatkowo w 2018 roku nastąpiło przeniesienie wszystkich kredytów w PROTEKTOR S.A. z mBanku do ING, co wiązało się poniesieniem kosztów jednorazowej spłaty kredytów w mBanku w wysokości 85 tys. PLN.

Wszystkie opisane powyżej czynniki, zarówno kosztowe jak i wynikające z pozostałej działalności operacyjnej i działalności finansowej, miały wpływ na zmniejszenie wyniku brutto o 5 mln PLN w stosunku do roku 2017.

Podatki

Efektywna stopa zaprezentowanego podatku dochodowego wyniosła w 2018 roku 116% w stosunku do wyniku brutto Grupy Kapitałowej. W 2017 roku poziom efektywnego obciążenia podatkowego wyniósł 62%. Wzrost obciążeń podatkowych jest pochodną kilku czynników i jest bezpośrednio związany z niejednorodnym charakterem obciążeń podatkowych ponoszonych w Grupie Kapitałowej.

Po pierwsze, należy zwrócić szczególną uwagę na niejednorodną konstrukcję podatku prezentowanego na poziomie skonsolidowanym w pozycji podatku dochodowego. W pozycji tej mianowicie ujmowany jest zarówno podatek dochodowy, płacony przez spółki w Polsce, w Niemczech i we Francji, jak i podatek obrotowy, płacony przez spółki z siedzibą w Mołdawii.

Po drugie, przypomnieć należy, że w konsolidacji brany pod uwagę jest wynik wszystkich spółek z Grupy, w tym ujemny wynik jednostkowy Protektor S.A., który po wykonsolidowaniu dywidend ze spółek zależnych istotnie pomniejsza wartość wyniku Grupy Kapitałowej PROTEKTOR (i jednocześnie istotnie podwyższa wartość efektywnej stopy podatkowej).

Poniższa tabela prezentuje rozbięcie zestawienie podatków dochodowego i obrotowego płaconego przez Spółki w Grupie:

	PRT	ABEBA	ABE France	Inform	Rida	Terripa
	<i>tys.PLN</i>	<i>tys.EUR</i>	<i>tys.EUR</i>	<i>tys.EUR</i>	<i>tys.EUR</i>	<i>tys.EUR</i>
Przychody przed konsolidacją	25 904	19 369	2 040	13 030	2 210	2 770
Zysk brutto	943	1 160	97	34	534	122
Podatek	-397	-280	-30	-10	-158	-116
Stopa efektywna podatku obrotowego					7%	4%
Stopa efektywna podatku dochodowego	42%	24%	31%	30%		

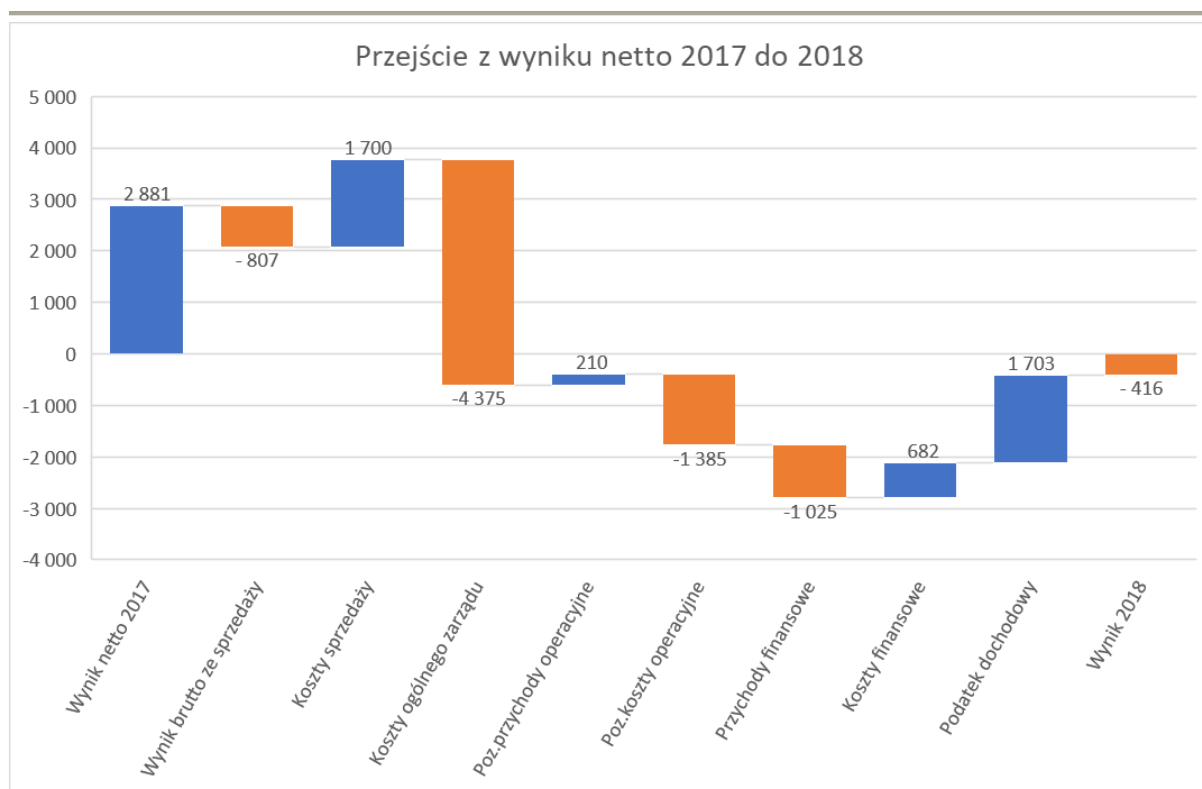
Podatek dochodowy (tys.PLN):	-1 766
Podatek obrotowy (tys.PLN):	-1 159
korekty konsolidacyjne na podatku	-101
Podatek po konsolidacji	-3 025

Podatek wykazany w rachunku zysków i strat w Spółce PROTEKTOR S.A. stanowi w całości podatek odroczony– nie powstało zobowiązanie Spółki do jego zapłaty.

W kolejnych okresach Zarząd Emitenta spodziewa się utrzymania efektywnej stopy podatku obrotowego, obciążającego spółki w Mołdawii. Jednocześnie niemożliwy do oszacowania jest wpływ na wynik prawdopodobnej kontroli podatkowej w Niemczech, która może mieć miejsce jeszcze w 2019 roku. W zakresie podatku dochodowego w Polsce Zarząd podkreśla, że wykorzystuje tarczę podatkową, która wygenerowana została przez straty ponoszone w działalności niestrefowej w okresach lat poprzednich.

Ostatecznie wynik netto Grupy wyniósł -0,4 mln PLN i był mniejszy o 3,3 mln PLN w porównaniu z wynikiem roku 2017. Eliminując jednak wpływ zdarzeń jednorazowych wynik netto wyniósłby 2,4 mln PLN i był mniejszy od wyniku z roku 2017.

Poniższy wykres przedstawia w formie graficznej wielkości składowe tworzące poszczególne pozycje rachunku wyników w 2018 roku:



Bilans

Suma bilansowa Grupy Kapitałowej Protektor na dzień 31.12.2018 roku wynosiła 87,3 mln PLN i była większa o 0,96 mln PLN w stosunku do stanu z 31.12.2017 roku.

Na prezentowane poniżej dane porównywalne wpływ ma zmiana kursu do przeliczania składników bilansu wyrażonych w walutach obcych. Dotychczas stosowano kurs banku wiodącego, natomiast od sprawozdania za 2018 rok stosowany jest kurs NBP. Dokonano również przeliczenia danych porównywalnych za 2017 rok.

Na prezentowane dane ma wpływ wzrost kursu do przeliczeń z 4,1709 na dzień 31.12.2017 roku do 4,3000 na dzień 31.12.2018 roku.

Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.
za okres od 01.01.2018 roku do 31.12.2018 roku (w tys. zł)

SKONSOLIDOWANY BILANS NA DZIEŃ 31.12.2018 ROKU I 31.12.2017 ROKU

Wyszczególnienie	31.12.2018		31.12.2017		zmiana	
	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	dynamika
Aktywa trwałe	24 115	27,6%	32 115	37,2%	-8 000	75,1%
Wartości niematerialne	5 513	6,3%	5 252	6,1%	261	105,0%
Rzeczowe aktywa trwałe	17 438	20,0%	25 017	29,0%	-7 579	69,7%
Inwestycje w jednostkach zależnych	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pozostałe długoterminowe aktywa finansowe	8	0,0%	8	0,0%	0	100,0%
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	1 048	1,2%	1 675	1,9%	-627	62,6%
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	108	0,1%	163	0,2%	-55	66,3%
Aktywa obrotowe	63 178	72,4%	54 220	62,8%	8 958	116,5%
Zapasy	43 235	49,5%	41 008	47,5%	2 227	105,4%
Należności z tytułu dostaw i usług	6 100	7,0%	5 907	6,8%	193	103,3%
Należności z tytułu bieżącego podatku dochodowego	3 331	3,8%	543	0,6%	2 788	613,4%
Pozostałe należności krótkoterminowe	1 616	1,9%	2 341	2,7%	-725	69,0%
Pozostałe krótkoterminowe aktywa finansowe	7	0,0%	0	0,0%	7	0,0%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	1 685	1,9%	4 024	4,7%	-2 339	41,9%
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	527	0,6%	397	0,5%	130	132,7%
Aktywa trwałe zaklasyfikowane jako przeznaczone do sprzedaży	6 677	7,6%	0	0,0%	6 677	0,0%
Aktywa razem	87 293	100,0%	86 335	100,0%	958	101,1%

BILANS JEDNOSTKI DOMINUJACEJ NA DZIEŃ 31.12.2018 ROKU I 31.12.2017 ROKU

Wyszczególnienie	31.12.2018		31.12.2017		zmiana	
	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	dynamika
Aktywa trwałe	31 743	58,1%	41 347	73,2%	-9 604	76,8%
Wartości niematerialne	28	0,1%	39	0,1%	-11	71,8%
Rzeczowe aktywa trwałe	8 200	15,0%	17 380	30,8%	-9 180	47,2%
Inwestycje w jednostkach zależnych	22 840	41,8%	22 840	40,4%	0	100,0%
Pozostałe długoterminowe aktywa finansowe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	567	1,0%	925	1,6%	-358	61,3%
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	108	0,2%	163	0,3%	-55	66,3%
Aktywa obrotowe	22 863	41,9%	15 137	26,8%	7 726	151,0%
Zapasy	11 182	20,5%	10 529	18,6%	653	106,2%
Należności z tytułu dostaw i usług	2 174	4,0%	1 687	3,0%	487	128,9%
Należności z tytułu bieżącego podatku dochodowego	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pozostałe należności krótkoterminowe	517	0,9%	2 096	3,7%	-1 579	24,7%
Pozostałe krótkoterminowe aktywa finansowe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	516	0,9%	671	1,2%	-155	76,9%
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	162	0,3%	154	0,3%	8	105,2%
Aktywa trwałe zaklasyfikowane jako przeznaczone do sprzedaży	8 312	15,2%	0	0,0%	8 312	0,0%
Aktywa razem	54 606	100,0%	56 484	100,0%	-1 878	96,7%

Po stronie aktywów majątek trwały stanowi 28% całości aktywów, natomiast majątek obrotowy 72%. Znaczący spadek wartości aktywów trwałych przy jednoczesnym wzroście aktywów obrotowych w stosunku do roku 2017 wynika przede wszystkim z przeznaczenia do sprzedaży nieruchomości przy ul. Kunickiego w Lublinie o wartości 6 677 tys. PLN. W sprawozdaniu jednostkowym PROTEKTOR S.A. w aktywach przeznaczonych do sprzedaży wykazywana jest także maszyna Stemma o wartości 1 635 tys. PLN, jednak z uwagi, że nabywcą będzie Spółka Inform, w sprawozdaniu skonsolidowanym wykazywana jest jako rzeczowe aktywa trwałe.

W aktywach obrotowych największy udział mają zapasy, z czego 32 053 tys. PLN stanowią zapasy w GK ABEBA, a 11 182 tys. PLN w Protektor S.A. w ciągu roku nastąpił 3% wzrost wartości zapasów, co ma związek przede wszystkim z odbudową zapasów produktów gotowych w ABEBA (zwiększenie dostępności produktów w celu poprawienia relacji handlowych z głównymi dystrybutorami w krajach Europy Zachodniej) oraz rozbudową magazynu wyrobów gotowych i cholewek w Protektor S.A. Zarząd, w związku z uruchomieniem nowego systemu prognozowania popytu i zamówień produkcyjnych, oczekuje spadku wartości zapasów w całej Grupie w 2019 roku.

W 2018 roku wzrosły także należności z tytułu podatków w ABEBA oraz Inform, co związane jest z mechanizmem przedpłat podatku, funkcjonującym w Niemczech. Należności podatkowe wygenerowane zostały poprzez nadpłatę podatku dochodowego w 2018 roku (wpłaty w 2018 roku zostały dokonane na bazie deklaracji obliczanych na podstawie wyników z lat poprzednich), która jest pochodną słabszych wyników roku 2018. Zarząd szacuje, że możliwość zwrotu przedmiotowych należności to przełom II i III kwartału 2019 roku.

Stan środków pieniężnych uległ zmniejszeniu, na co istotny wpływ miało zwiększenie stanu zapasów w Grupie, stabilność poziomu należności handlowych oraz wypłacenie w grudniu 2018 roku dywidendy dla akcjonariuszy PROTEKTOR S.A. w kwocie 2,3 mln PLN.

Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.
za okres od 01.01.2018 roku do 31.12.2018 roku (w tys. zł)

SKONSOLIDOWANY BILANS NA DZIEŃ 31.12.2018 ROKU i 31.12.2017 ROKU

Wyszczególnienie	31.12.2018		31.12.2017		Zmiana	
	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	dynamika
Kapitał własny	53 788	61,6%	55 205	63,9%	-1 417	97,4%
Kapitał własny przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	52 157	59,7%	53 506	62,0%	-1 349	97,5%
Kapitał podstawowy	9 572	11,0%	9 572	11,1%	0	100,0%
Kapitał zapasowy ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej	10 235	11,7%	10 235	11,9%	0	100,0%
Pozostałe kapitały	824	0,9%	-1 649	-1,9%	2 473	-50,0%
Niepodzielony wynik finansowy	31 526	36,1%	35 348	40,9%	-3 822	89,2%
- zysk (strata) z lat ubiegłych	32 062	36,7%	33 082	38,3%	-1 020	96,9%
- zysk (strata) netto bieżącego roku przypadający	-536	-0,6%	2 266	2,6%	-2 802	-23,7%
Udziały niesprawujące kontroli	1 631	1,9%	1 699	2,0%	-68	96,0%
Zobowiązania	33 505	38,4%	31 130	36,1%	2 375	107,6%
Zobowiązania długoterminowe	6 483	7,4%	6 302	7,3%	181	102,9%
Długoterminowe kredyty i pożyczki	1 733	2,0%	0	0,0%	1 733	0,0%
Pozostałe długoterminowe zobowiązania finansowe	3 379	3,9%	4 650	5,4%	-1 271	72,7%
Pozostałe zobowiązania długoterminowe	0	0,0%	301	0,3%	-301	0,0%
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	1 318	1,5%	1 279	1,5%	39	103,0%
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	53	0,1%	72	0,1%	-19	73,6%
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Zobowiązania krótkoterminowe	27 022	31,0%	24 828	28,8%	2 194	108,8%
Krótkoterminowe kredyty i pożyczki	10 358	11,9%	9 939	11,5%	419	104,2%
Pozostałe krótkoterminowe zobowiązania finansowe	1 577	1,8%	1 509	1,7%	68	104,5%
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	7 110	8,1%	6 240	7,2%	870	113,9%
Zobowiązania z tytułu bieżącego podatku dochodowego	2 741	3,1%	1 252	1,5%	1 489	218,9%
Pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	2 701	3,1%	3 566	4,1%	-865	75,7%
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	1 467	1,7%	737	0,9%	730	199,1%
Pozostałe rezerwy na zobowiązania	1 068	1,2%	1 564	1,8%	-496	68,3%
krótkoterminowe	0	0,0%	21	0,0%	-21	0,0%
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0,0%	21	0,0%	-21	0,0%
Pasywa razem	87 293	100,0%	86 335	100,0%	958	101,1%

Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.
za okres od 01.01.2018 roku do 31.12.2018 roku (w tys. zł)

BILANS JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ NA DZIEŃ 31.12.2018 ROKU I 31.12.2017 ROKU

Wyszczególnienie	31.12.2018		31.12.2017		Zmiana	
	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	struktura w %	w tys. zł.	dynamika
Kapitał własny	31 171	57,1%	32 907	58,3%	-1 736	94,7%
Kapitał własny przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	31 171	57,1%	32 907	58,3%	-1 736	94,7%
Kapitał podstawowy	9 572	17,5%	9 572	16,9%	0	100,0%
Kapitał zapasowy ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej	10 235	18,7%	10 235	18,1%	0	100,0%
Pozostałe kapitały	932	1,7%	1 071	1,9%	-139	87,0%
Niepodzielony wynik finansowy	10 432	19,1%	12 029	21,3%	-1 597	86,7%
- zysk (strata) z lat ubiegłych	9 886	18,1%	10 678	18,9%	-792	92,6%
- zysk (strata) netto bieżącego roku przypadający	546	1,0%	1 351	2,4%	-805	40,4%
Udziały niesprawujące kontroli	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Zobowiązania	23 435	42,9%	23 577	41,7%	-142	99,4%
Zobowiązania długoterminowe	4 715	8,6%	7 170	12,7%	-2 455	65,8%
Długoterminowe kredyty i pożyczki	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pozostałe długoterminowe zobowiązania finansowe	3 379	6,2%	4 650	8,2%	-1 271	72,7%
Pozostałe zobowiązania długoterminowe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	1 283	2,3%	1 244	2,2%	39	103,1%
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	53	0,1%	72	0,1%	-19	73,6%
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0,0%	1 204	2,1%	-1 204	0,0%
Zobowiązania krótkoterminowe	18 720	34,3%	16 407	29,0%	2 313	114,1%
Krótkoterminowe kredyty i pożyczki	9 060	16,6%	9 939	17,6%	-879	91,2%
Pozostałe krótkoterminowe zobowiązania finansowe	1 577	2,9%	1 509	2,7%	68	104,5%
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	4 024	7,4%	3 017	5,3%	1 007	133,4%
Zobowiązania z tytułu bieżącego podatku dochodowego	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	2 697	4,9%	1 031	1,8%	1 666	261,6%
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	112	0,2%	223	0,4%	-111	50,2%
Pozostałe rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe	46	0,1%	469	0,8%	-423	9,8%
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 204	2,2%	219	0,4%	985	549,8%
Pasywa razem	54 606	100,0%	56 484	100,0%	-1 878	96,7%

W strukturze pasywów Grupy Kapitałowej Protektor na dzień 31.12.2018 roku przeważają kapitały własne, które w analizowanym okresie stanowiły 62% sumy pasywów. W 2018 roku kapitał własny zmalał o 1 417 tys. zł w stosunku do nieprzekształconego wyniku z 2017 roku. Złożyło się na to:

- zmniejszenie zysku netto bieżącego roku przypadającego akcjonariuszom jednostki dominującej;
- zaksięgowanie uchwały w sprawie wypłaty dywidendy za rok 2017;

Łączna wartość zobowiązań w analizowanym okresie wzrosła w stosunku do końca 2018 roku o 2 375 tys. zł. Związane jest to przede wszystkim ze:

- wzrostem stanu kredytów i pożyczek o 2 100 tys. PLN w Inform,
- spadkiem pozostałych zobowiązań finansowych o 1 203 tys. zł, co wynika ze spłat leasingu finansowego przez PROTEKTOR S.A., a także wykupem niektórych leasingowanych aktywów,
- wzrostem zobowiązań z tytułu dostaw i usług o 1 007 tys. PLN w PROTEKTOR S.A.,

- wzrostem zobowiązań z tytułu bieżącego podatku dochodowego w GK ABEBA.

Podstawowe wskaźniki finansowe

PODSTAWOWE WSKAŹNIKI FINANSOWE GRUPY KAPITAŁOWEJ PROTEKTOR

Wskaźniki rentowności:	Algorytm obliczeniowy	od 01.01.2018 do 31.12.2018	od 01.01.2017 do 31.12.2017	od 01.01.2016 do 31.12.2016
Marża zysku brutto ze sprzedaży	(zysk brutto ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży) * 100%	35,37%	33,62%	34,50%
Rentowność operacyjna	(zysk na działalności operacyjnej / przychody ze sprzedaży) * 100%	2,63%	6,60%	6,70%
Rentowność sprzedaży brutto	(zysk brutto / przychody ze sprzedaży) * 100%	2,50%	6,79%	3,10%
Rentowność sprzedaży netto	(zysk netto / przychody ze sprzedaży) * 100%	-0,40%	2,57%	5,60%
Rentowność kapitałów własnych	(zysk netto / kapitały własne) * 100%	-0,77%	5,22%	3,90%
Wskaźniki zadłużenia:	Algorytm obliczeniowy	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	(zobowiązania ogółem/ aktywa ogółem) * 100%	38,38%	36,06%	27,90%
Pokrycie zadłużenia kapitałami własnymi	kapitały własne / kapitały obce	1,61	1,77	2,51
Pokrycie majątku trwałego kapitałem stałym	(kapitały własne + zobowiązania długoterminowe) / majątek trwały	2,5	1,92	2,32
Trwałość struktury finansowania	((kapitały własne + zobowiązania długoterminowe) / pasywa ogółem) * 100%	69,04%	71,24%	77,90%
Wskaźnik udziału zobowiązań długoterminowych w zobowiązaniach ogółem	(zobowiązania długoterminowe/zobowiązania ogółem) * 100%	19,35%	20,24%	27,60%
Wskaźniki płynności finansowej:	Algorytm obliczeniowy	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Płynność natychmiastowa	gotówka / zobowiązania krótkoterminowe	0,06	0,16	0,49
Płynność szybka	(gotówka + należności) / zobowiązania krótkoterminowe	0,35	0,49	1,05
Płynność bieżąca	majątek obrotowy (z wyłączeniem aktywów trwałych przeznaczonych do sprzedaży) / zobowiązania krótkoterminowe	2,34	2,18	3,29

PODSTAWOWE WSKAŹNIKI FINANSOWE PROTEKTOR S.A.

Wskaźniki rentowności:	Algorytm obliczeniowy	od 01.01.2018 do 31.12.2018	od 01.01.2017 do 31.12.2017	od 01.01.2016 do 31.12.2016
Marża zysku brutto ze sprzedaży	(zysk brutto ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży) * 100%	191,67%	33,62%	34,50%
Rentowność operacyjna	(zysk na działalności operacyjnej / przychody ze sprzedaży) * 100%	230,10%	6,60%	6,70%
Rentowność sprzedaży brutto	(zysk brutto / przychody ze sprzedaży) * 100%	256,20%	6,79%	3,10%
Rentowność sprzedaży netto	(zysk netto / przychody ze sprzedaży) * 100%	257,74%	2,57%	5,60%
Rentowność kapitałów własnych	(zysk netto / kapitały własne) * 100%	214,19%	5,22%	3,90%
Wskaźniki zadłużenia:	Algorytm obliczeniowy	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	(zobowiązania ogółem / aktywa ogółem) * 100%	42,92%	36,06%	27,90%
Pokrycie zadłużenia kapitałami własnymi	kapitały własne / kapitały obce	1,33	1,77	2,51
Pokrycie majątku trwałego kapitałem stałym	(kapitały własne + zobowiązania długoterminowe) / majątek trwały	1,13	1,92	2,32
Trwałość struktury finansowania	((kapitały własne + zobowiązania długoterminowe) / pasywa ogółem) * 100%	65,72%	71,24%	77,90%
Wskaźnik udziału zobowiązań długoterminowych w zobowiązaniach ogółem	(zobowiązania długoterminowe / zobowiązania ogółem) * 100%	20,12%	20,24%	27,60%
Wskaźniki płynności finansowej:	Algorytm obliczeniowy	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Płynność natychmiastowa	gotówka / zobowiązania krótkoterminowe	0,03	0,16	0,49
Płynność szybka	(gotówka + należności) / zobowiązania krótkoterminowe	0,17	0,49	1,05
Płynność bieżąca	majątek obrotowy (z wyłączeniem aktywów trwałych przeznaczonych do sprzedaży) / zobowiązania krótkoterminowe	1,22	2,18	3,29

4. Informacje o przyjętej strategii rozwoju emitenta i jego grupy kapitałowej oraz działaniach podjętych w ramach jej realizacji w okresie objętym raportem wraz z opisem perspektyw rozwoju działalności emitenta co najmniej w najbliższym roku obrotowym

Rok 2018 był rokiem odbudowy po bardzo trudnym dla Emitenta poprzednim tj 2017. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że od 2012 roku perspektywy dla Emitenta ulegały pogorszeniu. Nie było tego widać wprost, ale szczegółowe analizy uruchomione w 1Q2018 pokazały jak w ostatnich latach Abeba tracił znaczenia na rynku.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że głównym motorem napędowym Grupy PROTEKTOR od wielu lat była spółka zależna Abeba GmbH, sprzedająca obuwie robocze i ochronne, głównie w Europie

Zachodniej. Niestety, od 2012 kurczyła się ilość sprzedanych par obuwia, a portfel produktowy istotnie się postarzał. Temu wszystkiemu towarzyszyło nieelastyczne podejście do klientów, mało aktywny marketing i przestarzałe sposoby działań handlowych. Najtrudniejszy dla Grupy pod względem walki o rynek okazał się rok 2017 kiedy w trakcie roku, na skutek kłopotów z przeniesieniem części produkcji z Naddniestrza do Polski, klienci Abeby nie otrzymali na czas kilkudziesięciu tysięcy par butów. To spowodowało istotne pogorzenie wizerunku Abeba i zaufania klientów do tej marki. Jeżeli do tego dolożyć kilka decyzji powiększających koszty stałe Grupy Protektor (m.in. wynajem hali produkcyjnej w Lublinie, zwiększanie zatrudnienia (przy bardzo wysokiej rotacji pracowników i konieczności ponoszenia kosztów szkolenia nowych pracowników) oraz koszty dodatkowych maszyn) to wejście w rok 2018 nastąpiło w bardzo trudnych warunkach dla Emitenta.

W grudniu 2017 roku Rada Nadzorcza Emitenta podjęła decyzję o istotnej przebudowie Zarządu Spółki, w tym zmianie na stanowisku Prezesa, obsadzeniu Członka Zarządu ds. Handlowych, a w czerwcu 2018 roku o zatrudnieniu nowego Członka Zarządu odpowiedzialnego za finanse.

Powołany praktycznie od nowa zarząd Emitenta miał wyjątkowo trudne zadanie, gdyż z każdym miesiącem identyfikował skomplikowany stan poszczególnych części Grupy Protektor i musiał szybko znaleźć lekarstwo na zidentyfikowane problemy Grupy. 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 Emitent nie uniknął też negatywnych konsekwencji zdarzeń i decyzji z poprzednich lat, czego efektem okazały się odpisy wartości materiałów, produktów gotowych i należności, jakie Emitent został zmuszony utworzyć.

Elementy składowe pakietu transformacyjnego to:

- 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 praktycznie od zera kontroling, zmieniono bank obsługujący Emitenta, co pozwoliło na istotne obniżenie kosztów gotówkowych finansowania, przygotowania rozwiązania do pracy z modelem marżowym oraz zaczęto w szerokim wymiarze koordynować ten obszar w Grupie Protektor.

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

Działania w 2018 można by pogrupować w następujący sposób:

Na poziomie GK Protektor:

- 1) Zmiana w składzie Zarządu, ogłoszona jeszcze w grudniu 2017 roku, przełożyła się na uruchomienie szeregu aktywności w obszarze sprzedażowym, kosztowym, zakupowym, produkcyjnym i płynnościowym;
- 2) W dniu 27 czerwca 2018 roku Rada Nadzorcza Emitenta przyjęła Strategię na lata 2018-2023, która ogłoszona została Raportem Bieżącym 29/2018. Strategia przewiduje rozwój marek ABEBA i PROTEKTOR w oparciu o 7 kluczowych elementów, m.in. zmianę modelu biznesowego z firmy produkcyjnej na handlową, poszerzenie modelu sprzedaży, optymalizację kanałów sprzedaży, rozwój struktur handlowych i nowoczesne podejście do klienta, znaczące ograniczenie kosztów operacyjnych. Zarząd uruchomił działania, których celem jest operacjonalizacja przedmiotowej Strategii i nadzór nad wdrożeniem poszczególnych jej elementów;
- 3) GK Protektor wprowadziła szereg mechanizmów koordynujących prace pomiędzy spółkami, czego przed rokiem 2018 nie było w modelu zarządzania Grupą. Pozwoliło to na znaczącą poprawę efektywności prac i optymalizację organizacji Grupy;
- 4) Wprowadzono także mechanizmy komunikacji i podejmowania decyzji na poziomie Grupy;
- 5) Wprowadzono też biznesowy kontroling na poziomie Grupy.

Na poziomie spółki Protektor (jednostki dominującej):

- 1) Zarząd zidentyfikował niski poziom efektywności produkcji na liniach zainstalowanych w Lublinie, których celem była produkcja butów dla ABEBA GmbH, co skutkowało wysokim poziomem odpadowości produkcji (istotny koszt operacyjny, który osiadł na magazynie jednostki dominującej i jest systematycznie odpisywany), opóźnieniami w dostawach, niską dostępnością produktów do sprzedaży, rosnącymi kosztami produkcji (zwłaszcza wynagrodzeniami). Opracowane plany strategiczne zaowocowały decyzją o przeniesieniu, z fabryki zlokalizowanej w Lublinie, produkcji linii Anatom, Static Control i Otter do fabryki RIDA, zlokalizowanej w Mołdawii – decyzja ta dała pozytywny efekt w postaci zmniejszenia ilości i wielkości zamówień oczekujących na dostawy do klientów w DACH (Niemcy, Austria, Szwajcaria), a także zmniejszenie poziomu odpadowości w Grupie (aktualnie na magazynie w Lublinie znajduje się ponad 8 000 par butów II kategorii marki ABEBA, Zarząd negatywnie ocenia możliwość szybkiej sprzedaży tego obuwia, wskazując na konieczność dokonywania odpisów jego wartości wg przyjętej polityki rachunkowości – tylko w 2018 roku było to ok. 335 tys. zł, co ma bezpośrednie przełożenie na wynik EBITDA);
- 2) Przeniesienie produkcji linii Anatom, Static Control i Otter do fabryki w Mołdawii skutkowało również szansą zmniejszenia zatrudnienia w fabryce w Lublinie – w czerwcu 2018 roku podjęte zostały działania, których bezpośrednim celem była optymalizacja kosztowa i poprawa efektywności funkcjonowania fabryki w Polsce. W wyniku przeprowadzenia procedury Zwolnień Grupowych Emitent poniósł koszt w wysokości 345 tys. zł, związany z wypłaceniem odpraw zwalnianym pracownikom Emitenta. Szacowane oszczędności z tego tytułu wynoszą 2,2 mln zł w skali roku – niski koszt odpraw spowodowany jest relatywnie krótkim okresem zatrudnienia zwalnianych osób w spółce;

- 3) Działania restrukturyzacyjne objęły również kadrę zarządzającą wyższego i średniego szczebla. Emitent dołożył w 2018 roku wielu starań, aby rozbudować specjalistyczny zespół, który w sposób sprawny przeprowadzi odpowiednie działania zmierzające do poprawy sytuacji operacyjnej Spółki. Przedmiotowe działanie skutkowało również tym, że po stronie Emitenta powstał obowiązek wypłaty odszkodowań i odpraw, związanych z zakończeniem współpracy z wybranymi menadżerami – Emitent szacuje, że roczny jednorazowy koszt tych zdarzeń wyniósł ok. 375 tys. zł. Powyższe ma bezpośrednie odniesienie w poziomie kosztów poniesionych przez jednostkę dominującą;
- 4) Spółka skupiła się również na rozwoju kompetencji długoletnich pracowników inwestując w ich rozwój i promocję – dało to wymierne efekty w postaci zwiększenia zaangażowania pracowników i realizacji szeregu projektów operacyjnych;
- 5) W 2018 roku Zarząd podjął decyzję o ponownym rozpoczęciu sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej przy ul. Kunickiego w Lublinie – wybrany został pośrednik i doradca, którzy zadbali o przeprowadzenie profesjonalnego procesu sprzedaży, poprzedzono due diligence prawną przedmiotowej nieruchomości. Pomimo zgłoszenia się kilku podmiotów zainteresowanych zakupem nieruchomości, żadna z ofert nie była wystarczająco satysfakcjonująca, aby podjąć dalsze rozmowy. Zarząd nadal aktywnie poszukuje możliwości sprzedaży nieruchomości, co skutkować może istotnym obniżeniem obciążeń kosztowych – rozpoczęcie procesu sprzedaży nieruchomości spowodowało przesunięcie kosztów utrzymania nieruchomości w wysokości ok. 580 tys. zł z Kosztów Ogólnego Zarządu do Pozostałych Kosztów Operacyjnych. Jednocześnie Zarząd informuje, że w związku z przeznaczeniem aktywów do sprzedaży w 2018 roku nie była naliczana amortyzacja z tego aktywów. W przypadku, gdyby aktualnie podejmowane aktywności nie przyniosły zamierzonego efektu Zarząd zamierza opracować alternatywne scenariusze wykorzystania nieruchomości;
- 6) Zarząd Emitenta zdecydował również o przeniesieniu do Polski centrum zakupowego i zaopatrzeniowego Grupy – oznacza to, że Emitent będzie centralnie obsługiwał zamówienia, a czasami również dostawy, co wpłynie na obniżenie kosztów zakupów (wykorzystanie efektu skali), pozwoli na lepszą kontrolę magazynów materiałów, wyrobów gotowych i produkcji w toku oraz da możliwość wykorzystania tarczy podatkowej zbudowanej w Polsce, bez ryzyka powstania jakichkolwiek zobowiązań w pozostałych krajach w których operują jednostki zależne Emitenta (sprzedaż materiałów po cenach równych lub niższych historycznym zakupom) – zgodnie z wcześniej prezentowanymi danymi wartość oszczędności planowanych do wygenerowania w 2019 roku z tego tytułu to 4,5 mln zł – taki model funkcjonowania zakupów w Grupie uruchomiony został od początku 2019 roku;
- 7) We wrześniu 2018 roku dokonano wyboru nowego banku finansującego działalność Grupy, co doprowadziło do zmiany podmiotu finansującego z mBank S.A. na ING Bank Śląski S.A. Warunki przedstawione przez nowy bank były korzystniejsze od posiadanych w mBank S.A., przede wszystkim pod kątem zapadalności długu, możliwości obsługi spłaty zadłużenia przez Emitenta, palety dostępnych produktów oraz ich kosztu. W tym miejscu należy wspomnieć, że po dacie bilansowej, a przed datą publikacji Sprawozdania, Zarząd podpisał aneks do umowy wieloproduktowej podpisanej z ING Bank Śląski S.A., który przewidywał zwiększenie limitu finansowania o 1 mln zł – w wyniku podpisania aneksu zwiększono dostępną linię kredytową o dodatkową pulę środków przeznaczoną na

- wsparcie spłaty zobowiązań z tytułu dostaw materiałów i towarów do Protektor S.A. Zarząd na bieżąco monitoruje kwestie płynności i aktywnie podchodzi do relacji z Bankiem finansującym Emitenta;
- 8) W IIIQ 2018 roku uruchomiony został całkowicie nowy system planowania sprzedaży, a co za tym idzie planowania produkcji i zakupów. Grupa wdraża mechanizm, który centralizuje proces zarządzania dostępnością produktów i łańcuchem dostaw, w taki sposób, aby w pełni odzyskać kontrolę nad procesem produkcji, a tym samym zaangażowanym kapitałem – w efekcie podjętych działań istotnie zmniejszył się poziom ogólnych niezrealizowanych zamówień w całej Grupie;
 - 9) Negatywnie na wynikach przychodowych Emitenta odbiła się niższa niż w 2017 roku wielkość zamówień z rynku przetargów wojskowych – Zarząd Emitenta, o czym informował przy publikacji Strategii Grupy w 2018 roku, zamierza mocniej skupić się na ustabilizowaniu dostaw i oferty na rynek cywilny (buty bezpieczne, zawodowe, paramilitarne oraz strażackie) – w związku z tym podjęto działania w ramach których Zarząd Emitenta, po pierwsze, przeprowadził pogłębione badanie rynku dystrybutorów, aby dokładnie określić ich potrzeby i, po drugie, uruchomił prace nad kilkunastoma nowymi produktami, które uzupełnią braki w ofercie Emitenta. Jednocześnie, w zakresie startu w przetargach wojskowych, Emitent podjął strategicznie decyzję o rezygnacji z uczestnictwa w przetargach wojskowych w formie konsorcjów. Decyzja ta była podyktowana analizą prawną i operacyjną historycznego zaangażowania Emitenta w tego typu działania – zdaniem Zarządu nie zapewniało to odpowiedniej transparentności i nie prowadziło do wykorzystania w pełni zdolności produkcyjnych posiadanych w Grupie;
 - 10) W wyniku powyższego działania Emitent wprowadził na rynek szereg nowości produktowych w tym kilka nowych modeli paramilitarnych cieszących się dużym zainteresowaniem dystrybutorów działających w modelu operacyjnym B2C;
 - 11) W wyniku przeprowadzonego przez Zarząd audytu stanów magazynowych stwierdzone zostały rozbieżności pomiędzy wskazaniami systemu i rzeczywistym stanem zapasów – przeprowadzona w ciągu roku inwentaryzacja magazynu materiałów wykazała odchylenie w ilościach poszczególnych materiałów, co z kolei skutkowało koniecznością rozliczenia niedoboru na kwotę ok. 320 tys. zł (ten niedobór został w całości pokryty rezerwą zawiązaną jeszcze w 2017 roku); ponadto, w ramach przeprowadzonego procesu zamknięcia roku zidentyfikowano w systemie produkcyjno-księgowym szereg zleceń produkcyjnych, związanych z produkcją modeli ABEBA w Polsce, które nie zostały rozliczone w ramach zrealizowanego procesu produkcyjnego – wartość kosztów alokowanych na te zlecenia wyniosła 330 tys. zł. Ponadto, niedobory inwentaryzacyjne na produkcji w toku wyniosły 90 tys. zł. Zarząd podjął szereg działań mających poprawić efektywność obiegu materiałów w procesie produkcyjnym oraz nadzór nad rozliczaniem produkcji w toku.

Na poziomie spółek zależnych w Niemczech - Abeba i Inform

- 1) Jednym z głównych elementów prac było dynamiczne przebudowanie portfela produktowego. Wykonana na początku 2018 roku analiz pokazała wyraźny przechyl portfela produktowego w fazę spadkową. Warto zauważyć, że Abeba pozostawała w trendzie spadkowym praktycznie od roku 2012 jeżeli mowa o ilości sprzedawanych produktów. Dodatkowo stwierdzono brak skutecznych mechanizmów NPI i zapóźnienia we

- wprowadzaniu produktów. W wyniku podjętych prac opracowano mapę produktową, plan implementacji, wprowadzono nowy i pełny proces NPI a także doprowadzono do implementacji szeregu zmian w ofercie produktowej.
- 2) Równie ważnym czynnikiem była odbudowa zaufania klientów do marki Abeba po dużych stratach reputacyjnych z 2017 roku kiedy to na skutek kłopotów produkcyjnych Grupa nie była w stanie dostarczyć do klientów kilkudziesięciu tysięcy produktów. Skala spadku satysfakcji klientów okazała się wyjątkowo duża – część klientów ograniczyła swoje zakupy a część wręcz zrezygnowała z butów Abeba. Jednym z kluczowych działań wszystkich sił sprzedażowych (handlowcy, pracownicy obsługi klienta oraz kierownictwo) była odbudowa zaufania klientów zarówno w rozmowach jak i przez pokazanie skuteczności zmian jakie zachodzą w Abeba i Inform.
 - 3) W Abeba i Inform doszło do istotnych zmian personalnych, które skutkowały zwolnieniem osób nieefektywnych oraz mających zły wpływ na zmianę modelu działania firmy. Jednocześnie zatrudniono osoby z dużymi kompetencjami oraz doświadczeniem rynkowym. Przebudowano także strukturę wewnątrz Abeba i Inform oraz wprowadzono nową rutynę pracy.
 - 4) Całkowitej przebudowie uległa także działalność marketingowa Abeba a wszystkie działania zostały spakietowane pod hasłem „Abeba 2.0”
 - 5) Abeba dokonała też przeglądu swojej polityki cenowej i zaproponowała nowy cennik dla klientów
 - 6) W przypadku Inform kluczowe działania skoncentrowały się na poprawie nadzoru nad fabrykami w Naddniestrzu, wsparciu technologicznym w NPI, nowej polityce zakupowej, implementacji nowych materiałów do produkcji, zwiększaniu przepustowości produkcyjnej i obniżaniu kosztów funkcjonowania.

Na poziomie spółek zależnych od Inform – fabryki w Naddniestrzu Rida i Terripa

- 1) Kluczowym zadaniem były zwiększenie transparentności funkcjonowania obu fabryk. W tym celu uruchomiono szereg inicjatyw kontrolingowych.
- 2) Dla pełnej transparentości wprowadzono tak szybko jak to tylko możliwe jedynie płatności poprzez przelewy bankowe
- 3) Dokonano także obniżenia stawek przerobowych per minuta skutkujących obniżeniem kosztu wytworzenia butów Abeba
- 4) Wprowadzono mechanizmy dodatkowo zabezpieczające przed nieefektywnym użyciem majątku Grupy
- 5) Dokonano przeglądu działań inwestycyjnych ostatnich lat
- 6) Obie fabryki zostały także zaangażowane we wprowadzanie nowych materiałów do produkcji oraz nowych produktów w ramach NPI
- 7) Rida i Terripa zostały dołączone do procesu SOP a kontrola nad planami produkcyjnymi została przekazana do Inform
- 8) Rozpoczęto także proces przejmowania kontroli nad zamawianymi materiałami na produkcję.

Działania roku 2018 można też 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 exportowej, zmiany w zarządach obu spółek,

- zmianę w siatce handlowców, awanse wewnętrzne oraz zwolnienia osób, których kompetencje i postawę oceniono poniżej wymagań.
 - W Rida i Terripa uporządkowano sprawy związane z nadzorem nad oboma w zakładami produkcyjnymi
 - 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 kosztem 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 Rida i Terripa
 - Zmniejszenie kosztu produkcyjnego per minuta w Rida oraz Terripa
 - Wprowadzenie mechanizmów w 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 produktów
 - 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 (cenowego)
 - 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 możliwości realizacji wskaźników przewidzianych w pozwoleniach 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. Vetterow
 - Wprowadzenie mechanizmów porządkujących sprawy formalne
 - Przygotowanie i realizacja planu audytu działalności Emitenta
 - Nowe mechanizmy poprawiające obszar IT

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

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

Ta wizja rozwoju została oparta o siedem czynników wzrostu:

1. Zmiana modelu firmy z produkcyjnego na handlowy
2. Poszerzenie modelu sprzedaży z B2B na B2B2C
3. Optymalizacja kanałów sprzedaży

4. Doskonałość w zarządzaniu markami własnymi i produktami
5. Rozwój struktury sprzedażowej i nowoczesne podejście do obsługi klienta
6. Znaczące ograniczenie kosztów operacyjnych
7. Łączenie tradycyjnych produktów z IoT na bazie własnego R&D

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

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 oczekiwania Zarządu;
- poważniejsze od wstępnej oceny Zarządu negatywne skutki zdarzeń i błędów z roku 2017 i lat poprzednich, a przede wszystkim zmniejszenie zamówień, a wręcz rezygnacja części z klientów ze współpracy z Abeba lub Protektor;

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 pozwoliły 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 negatywnego trendu sprzedażowego.

To wszystko pozwala, zdaniem Zarządu stwierdzić, że rok 2018 był kluczowy dla przyszłości Emitenta. Efekty działań pozwalają z kolei ocenić prace restrukturyzacyjne prowadzone w 2018 roku jako sukces.

5. Opis istotnych czynników ryzyka i zagrożeń, z określeniem, w jakim stopniu emitent jest na nie narażony

Ryzyko związane z dostawami materiałów i surowców do produkcji

Według opinii Zarządu jednostki dominującej, Emitent i jego spółki zależne nie są objęte istotnym ryzykiem uzależnienia od głównych dostawców z uwagi na względnie zdywersyfikowany rynek dostaw – należy jednak zauważyć, że w przypadku podstawowych kategorii zakupowych jak np. skóry należy zmniejszać poziomy koncentracji dostaw. Zakupy realizowane są w kilku grupach surowcowych: skóry, podpodeszwy i materiały podpodeszwowe, kleje, galanteria metalowa i podszewki.

W 2018 roku przeprowadzono szeroko zakrojone działania, których celem było lepsze wykorzystanie siły zakupowej Grupy PROTEKTOR w relacjach z dostawcami zewnętrznymi. W wyniku przeprowadzonego procesu strukturyzowania portfela zakupowego na poziomie całej Grupy oraz przeprowadzonych z dostawcami negocjacji udało się doprowadzić do dywersyfikacji portfela dostawców jak i istotnego obniżenia cen niektórych elementów materiałowych. Przedmiotowe oszczędności (wynikające z obniżenia cen) będą konsumowane w kolejnych kwartałach 2019 roku – nie zostaną jednak wykazane w pełnej wysokości, ze względu na okres odmrażania kapitału obrotowego.

Ryzyko kredytowe

We wrześniu 2018 roku jednostka dominująca zmieniła podmiot finansujący działalność z mBank S.A. na ING Bank Śląski S.A. Warunki nowo podpisanej umowy były korzystniejsze pod kątem terminów spłaty zadłużenia, wysokości miesięcznych obciążeń z tytułu rat kapitałowych oraz wysokości oprocentowania długu. Zarząd zauważa również dużo większą elastyczność instytucji finansującej pod kątem bieżącej działalności.

Podpisana z ING Bankiem Śląskim umowa Wieloproduktowa narzuca na Emitenta konieczność utrzymania określonego poziomu przyjętych w umowie wskaźników, raportowanych w okresach kwartalnych i rocznych (tzw. kowenantów). Spółka zobowiązała się do:

1) utrzymania wskaźnika stosunku sumy zysku operacyjnego i amortyzacji pomniejszonej o podatek dochodowy CIT, dywidendę, wypłatę z zysku i pobrania właścicieli do sumy rat zobowiązań długoterminowych i kosztów odsetkowych obliczonych **na podstawie ostatnich 12 miesięcy** lub na podstawie wyników rocznych na poziomie nie niższym niż 1,2.

2) utrzymania wskaźnika zadłużenia oprocentowanego w relacji do EBITDA, obliczonego w okresach kwartalnych na podstawie skonsolidowanych danych finansowych w całym okresie obowiązywania Umowy na poziomie nieprzekraczającym 3 oraz nie niższym niż zero,

Na koniec 2018 roku Spółka nie spełniła warunku wskazanego w punkcie 1 powyżej. Wskaźnik wymieniony w punkcie 2 został spełniony.

Bezpośrednią przyczyną niedotrzymania poziomu wskaźnika wymienionego w punkcie 1 były:

- Wysoki poziom sumy rat zobowiązań długoterminowych i kosztów odsetkowych w okresie 12 miesięcy 2018 roku (tj. do września 2018 roku Spółka pokrywała raty kapitałowe, wynikające z umowy z mBank S.A., w wysokości praktycznie 2x wyższej niż raty przyjęte w umowie z ING Bankiem Śląskim);
- Wysoki poziom kosztów jednorazowych, poniesionych przez Grupę w związku z restrukturyzacją swojej działalności w 2018 roku (w tym wysoki poziom odpisów i rezerw związanych z działalnością produkcyjną);
- Relatywnie wysoki poziom dywidendy, wypłaconej w 2018 roku, w stosunku do wyniku osiągniętego w 2018 roku

Po oczyszczeniu wyników 2018 roku o jednorazowe koszty poniesione w 2018 roku i przyjęcie do przeliczeń wskaźnika poziomu spłat kapitału, takiego jaki wynika z podpisanej z ING Bankiem Śląskim Umowy Wieloproduktowej Spółka utrzymała wskazany poziom kowenantu.

W opinii Zarządu ryzyko wypowiedzenia przedmiotowej Umowy Wieloproduktowej, w związku ze złamaniem przedmiotowych zapisów, przez ING Bank Śląski jest niskie. Zarząd aktywnie prowadzi dialog z Bankiem finansującym w tej sprawie, w celu pozyskania pozytywnej decyzji co do kontynuowania współpracy w ramach przedmiotowej Umowy. Jednocześnie, Zarząd podejmuje aktywności, które mają zapobiec podobnym wydarzeniom w przyszłości. W opinii Zarządu perspektywa rozwoju, stojąca przed Grupą w 2019 roku jest bardzo pozytywna i gwarantuje spełnienie przedmiotowych wskaźników w 2019 roku.

Ryzyko zmiany stopy procentowej

Ekspozycja Grupy Kapitałowej na zmiany poziomu stóp procentowych wynika przede wszystkim z zaciągniętego kredytu obrotowego i pożyczki hipotecznej, których oprocentowanie oparte jest na zmiennej stopie procentowej. Potencjalne zwiększenie poziomu stóp procentowych może przyczynić się do wzrostu poziomu kosztów finansowych związanych z obsługą zadłużenia, a zatem obniżyć dochodowość Grupy Kapitałowej. Emitent na bieżąco monitoruje sytuację na rynku finansowym i podejmuje decyzje zgodnie z informacjami z niego płynącymi. Z uwagi na kształtowanie się poziomu stóp procentowych (stabilizacja w roku 2017 oraz utrzymanie tego trendu w roku 2018) jak i politykę systematycznego obniżania skali zadłużenia, jednostka dominująca uznała, iż nie ma potrzeby stosować dodatkowych instrumentów zabezpieczających przedmiotowe ryzyko dla Spółki dominującej.

W poniższej analizie przedstawiona została wrażliwość kosztów odsetek od kredytów i pożyczek oraz zobowiązań z tytułu leasingu udzielonych dla Grupy na zmianę oprocentowania.

zmiana oprocentowania pożyczek, kredytów i przedmiotów leasingu	-2,0%	-1,0%	0,0%	1,0%	2,0%
roczna zmiana odsetek od pożyczek, kredytów i przedmiotów leasingu	-341	-170	0	170	341

Zadłużenie z tytułu kredytów, pożyczek oraz umów leasingu przyjęte zostało na stałym poziomie zgodnie ze stanem na 31 grudnia 2018 roku. W analizie nie uwzględniono zmiany kosztu pieniądza w czasie.

Kwoty ujemne wykazane w tabeli wskazują na zmniejszenie kosztów i w konsekwencji powiększają wynik netto, kwoty dodatnie zmniejszają wynik netto.

Ryzyko płynności

Ryzyko utraty płynności finansowej może być spowodowane zaistnieniem negatywnych relacji pomiędzy wpływami ze sprzedaży, a niezbędnymi wydatkami związanymi z wytworzeniem produktów do sprzedaży, poziomem kosztów o charakterze stałym (związanymi z umowami długoterminowymi) oraz dodatkowymi płatnościami wynikającymi np. z wypłaty dywidendy.

Rok 2018, pod względem zarządzania płynnością Grupy, był w ocenie Zarządu trudny i bardzo wymagający. Z jednej strony na wynik i przepływy pieniężne oddziaływały, przez szereg miesięcy, koszty związane z nieefektywnościami wynikającymi z decyzji podjętych w latach wcześniejszych (np. decyzja o rozbudowie mocy produkcyjnych w Polsce i przeniesienie produkcji niektórych modeli butów z Mołdawii do Polski, co istotnie podwyższyło koszty jednostkowe produkcji w Grupie), z drugiej natomiast koszty restrukturyzacji, konieczne do poniesienia w celu wstrzymania negatywnego trendu zmniejszania się zasobów gotówkowych w Grupie (zarówno w jednostce dominującej jak i spółkach zależnych). Ponadto, Grupa PROTEKTOR odnotowała niższe w stosunku do zeszłego roku przychody, co przy wyższym poziomie kosztów, przełożyło się również na komplikacje w zakresie zarządzania płynnością Grupy.

Grupa, pomimo tej trudnej sytuacji, zdołała utrzymać płynność finansową, regulując swoje zobowiązania (wydłużając jednocześnie terminy spłaty niektórych z nich). Działania, związane z restrukturyzacją operacyjną i finansową, podjęte w 2018 roku w zakresie działalności w Polsce oraz pozyskanie dodatkowego finansowania zarówno w Polsce jak i w Niemczech, przełożyły się pozytywnie

na działalność Grupy, umożliwiając rozbudowę kompetencji sprzedażowych oraz odbudowania zdolności handlowych poprzez rozbudowę wartości magazynu obuwia gotowego do sprzedaży (co również stanowiło wyzwanie z punktu widzenia zarządzania gotówką w Grupie).

Zarząd dostrzega, że zarządzania pozycją gotówkową w Grupie stanowić będzie w dalszym ciągu duże wyzwanie. Kluczowymi elementami, które będą miały bezpośredni wpływ na poziom dostępnej gotówki i dalszą, bezproblemową możliwość regulowania zobowiązań będzie miała realizacja strategii przychodowej i dalsza restrukturyzacja kosztowa działalności w Polsce.

Zarząd pragnie w tym miejscu podkreślić, że Grupa dysponuje dużym zasobem gotówki, zamrożonym w formie zapasów i należności. Wartość zapasów na koniec 2018 roku wynosi ponad 43 mln zł. Zarząd podejmuje szereg aktywności o charakterze systemowym, które mają na celu zmniejszenie wielkości posiadanych zapasów i uwolnienie części gotówki zamrożonej w kapitale obrotowym. Aktualnie, w opinii Zarządu, poziom zapasów, zwłaszcza w jednostce dominującej, istotnie przekracza modelowe i rzeczywiste zapotrzebowanie. Należy jednak podkreślić, że poziom i jakość zapasów zidentyfikowanych w 2018 roku jest po części wypadkową funkcjonowania Grupy w latach poprzednich (przykładowo w zapasach w jednostce dominującej znajduje się aktualnie ponad 8000 par butów II kategorii produkowanych dla ABEBA – buty II kategorii nie mogą zostać sprzedane w cenie cennikowej na rynek – upłynnienie tego kapitału będzie wymagało działań, które nie mogą naruszyć pozycji rynkowej ABEBA w Polsce, a jednocześnie, które przyniosą wymierne korzyści gotówkowe Grupie). Ponadto, redukcja wielkości zapasów będzie również w znacznej mierze dotyczyła materiałów znajdujących się w fabrykach Grupy ABEBA w Mołdawii – Zarząd nie dostrzega ryzyka operacyjnego z tym związanego, jednakże proces ten może wymagać dłuższego czasu.

Dodatkowo, wraz z postępującą poprawą wyników w kolejnych okresach możliwe będzie dalsze wspieranie bieżącej działalności w formie finansowania kredytowego, jeśli zajdzie taka potrzeba. Zarząd podkreśla, że Spółka zobowiązana jest, zapisami Umowy z ING Bankiem Śląskim, do zachowania określonych wskaźników zadłużenia na poziomie skonsolidowanym i jednostkowym.

Grupa realizuje działania zmierzające do minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia przedmiotowego ryzyka płynnościowego poprzez sporządzanie planów finansowych i aktywności, których celem jest poprawa sytuacji płynnościowej – tj. poprzez działania po stronie przychodowej, kosztowej, jak również poprzez efektywne zarządzanie kapitałem obrotowym, w tym głównie poziomem zapasów.

Ryzyko walutowe

Ryzyko walutowe w Grupie wynika przede wszystkim z realizacji zakupów i sprzedaży na rynkach zagranicznych oraz rozliczeń wewnątrzgrupowych dywidend. Główną walutą zagranicznych transakcji było i jest EUR. W jednostce dominującej fluktuacja złotego w stosunku do EUR znacznie oddziałuje na wyniki działalności finansowej Spółki. Przejawiało się to przede wszystkim w wycenie należności z tytułu dywidend ze spółek zależnych.

Poszczególne spółki Grupy, w tym Emitent, w 2015 roku nie były stroną kontraktu walutowego, ani nie zabezpieczały się przed ryzykiem walutowym poprzez żadne instrumenty finansowe.

Stopień wrażliwości Grupy na procentowy wzrost i spadek kursu wymiany PLN na waluty obce przedstawiony jest w poniższej tabeli. Przyjęta wartość 5% jest stopą odzwierciedlającą ocenę Zarządu dotyczącą możliwych zmian kursów wymiany walut obcych. Analiza wrażliwości obejmuje wyłącznie

nierozliczone pozycje pieniężne denominowane w walutach obcych i koryguje przewalutowanie na koniec okresu obrachunkowego o 5% zmianę kursów. Wartość dodatnia w poniższej tabeli (wpływ brutto) oznacza wzrost zysku i zwiększenie kapitału własnego towarzyszące wzmocnieniu się kursu wymiany PLN na waluty obce o 5% w przypadku należności walutowych (odwrotna sytuacja w przypadku zobowiązań walutowych). W przypadku 5% osłabienia kursu PLN w stosunku do danej waluty obcej wartość ta byłaby ujemna i oznaczała zmniejszenie zysku i kapitału własnego (odwrotna sytuacja w przypadku zobowiązań walutowych).

Wyszczególnienie	Zobowiązania walutowe	zmiana kursów +5%	Wpływ brutto na wynik	zmiana kursów -5%	Wpływ brutto na wynik
zobowiązania walutowe wyrażone w EUR	1 456				
zobowiązania walutowe wyrażone w EUR, po przeliczeniu na PLN	6 262	6 576	-314	5948	314
Razem	6 262	6 576	-314	5 948	314

Łączny efekt wzrostu kursów	-314	314
Efekt podatkowy 19%	-60	60
Efekt netto wzrostu kursów (wpływ na wynik finansowy)	-254	254

Wyszczególnienie	Aktywa walutowe	zmiana kursów +5%	Wpływ brutto na wynik	zmiana kursów -5%	Wpływ brutto na wynik
aktywa walutowe wyrażone w EUR	1 914				
aktywa walutowe wyrażone w EUR po przeliczeniu na PLN	8 229	8 640	411	7818	-411
Razem	8 229	8 640	411	7 818	-411

Łączny efekt wzrostu kursów	411	-411
Efekt podatkowy 19%	78	-78
Efekt netto wzrostu kursów (wpływ na wynik finansowy)	333	-333

Ryzyko uzależnień od kluczowych klientów

Rozdrobnienie klientów oraz portfel zamówień w przypadku spółek zależnych jest na tyle duże, że ryzyko uzależnienia od kluczowych odbiorców jest odpowiednio zminimalizowane. Udział procentowy obrotów z największym klientem w Grupie nie przekracza 10% całości skonsolidowanych przychodów ze sprzedaży.

Ryzyko ogólnoeconomiczne i polityczne

Przychody Grupy Kapitałowej Protektor realizowane są przede wszystkim na rynku europejskim, dlatego też jego działalność jest w dużej mierze uzależniona od sytuacji makroekonomicznej Niemiec i krajów Europy Zachodniej oraz Polski. Kolejnym czynnikiem ryzyka związanym z obecnością Grupy Kapitałowej w Naddniestrzu (Mołdawii) jest niejasny status tego regionu na arenie międzynarodowej oraz niejasne podstawy prawa lokalnego. Nie mniej od wielu lat biznes Grupy Protektor jest prowadzony w sposób niezagrażający stabilności dostaw do klientów. Z producentów Naddniestrzańskich korzystają także inni producenci butów jak choćby firma Beck czy Rhode (korzystające również z usług spółek z Grupy Kapitałowej PROTEKTOR).

W średnioterminowej perspektywie zmian sytuacji geopolitycznej może także skutkować zmiana regulacji celnych i podatkowych, choć na razie obciążenie fiskalne jest w Naddniestrzu zmniejszane (od 2018 wprowadzono niższą stawkę podatku obrotowego przy przerobie obcym, spadek z 11% do 6%).

Zarząd nie dostrzega aktualnie żadnych poważnych czynników ryzyka, które mogłyby zmaterializować się w krótkim terminie i które mogłyby mieć istotny negatywny wpływ na funkcjonowanie Grupy Kapitałowej. Jednocześnie, Zarząd podejmuje szereg aktywności, które w długim terminie powinny uniezależnić Grupę Kapitałową od wpływu różnych poważnych czynników ryzyka, które są monitorowane.

Ryzyko związane z procedurami i warunkami rozstrzygnięcia przetargów publicznych

W 2018 roku, w wyniku zidentyfikowania szeregu nieefektywności w procesach przetargowych w których uczestniczyła Grupa, oraz w wyniku zidentyfikowania istotnego negatywnego wpływu działalności przetargowej na rozwój działalności w zakresie sprzedaży na rynek cywilny w Polsce, Zarząd podjął decyzję o stopniowym ograniczeniu swojej aktywności w zakresie przetargów publicznych w Polsce. W tym miejscu Zarząd wskazuje, że Grupa uczestniczy w szeregu przetargów na rynkach Europy Zachodniej (np. dostawa obuwia dla przedsiębiorstw gastronomicznych należących do jednostek wojskowych w Niemczech i Austrii) oraz, poprzez współpracę z dystrybutorami, również w przetargach dla innych branż niż wojskowa. Decyzją Zarządu Protektor S.A. będzie brał udział w wybranych przez siebie postępowaniach przetargowych, których wielkość i czas realizacji odpowiadać będą możliwościom produkcyjnym Emitenta.

Ponadto, w warunkach silnej konkurencji, która panuje na rynku przetargowym, ceny uzyskiwane w przedmiotowych przetargach mogą być zaniżane lub ustalane na poziomie ograniczającym do minimum marżę producenta, całkowicie ją eliminujące lub skutkujące nierentownością danego projektu. Zarząd aktywnie monitoruje to ryzyko, ale nie można wykluczyć ryzyka, że w przyszłości w przypadku niektórych kontraktów uzyskiwanych w ramach przetargów publicznych rentowność ich może być niższa od tej osiągananej obecnie.

Ryzyko związane z systemem podatkowym

Organy podatkowe mogą przyjąć odmienną interpretację przepisów podatkowych niż zakładana przez jednostkę, co może mieć pewien wpływ na działalność jednostki dominującej, jej sytuację finansową, wyniki i perspektywy rozwoju. Podmiot dominujący nie przewiduje wystąpienia tego typu niebezpieczeństwa, ale też nie może go całkowicie wykluczyć. Podobne ryzyko występuje w przypadku obowiązkowych obciążeń z tytułu ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych nałożonych na Spółkę przepisami prawa.

W tym miejscu Zarząd pragnie wskazać, że działalność Grupy Kapitałowej w Niemczech jest przedmiotem audytów podatkowych Niemieckiego Urzędu Skarbowego. W wyniku kontroli przeprowadzonej w 2017 i 2018 roku nałożono domiary podatkowe, które miały bezpośredni obciążający wpływ bezpośrednio gotówkę wygenerowaną w 2017 i 2018 roku. Jednocześnie, w sposób pośredni, wyniki te obciążały wyniki generowane przez Grupę ABEBA w poprzednich latach.

Kontrole podatkowe w Niemczech przeprowadzane są w cyklu 3 letnim co 7 lat. Oznacza to, że po kontroli podatkowej w latach 2017 i 2018, Grupę czeka również kontrola podatkowa w 2019 roku. Zarząd nie jest w stanie aktualnie oszacować jaki może być wpływ przedmiotowej kontroli na wyniki i stan gotówki w 2019 roku, jednakże, należy mieć na uwadze możliwe negatywne skutki przedmiotowej

kontroli. Zarząd na bieżąco, monitoruje kwestie podatkowe, jednocześnie dbając o bieżące rozliczenia podatkowe.

Dodatkowym czynnikiem mogącym mieć wpływ na działalność PROTEKTOR S.A. jest otrzymanie niekorzystnej indywidualnej interpretacji Izby Skarbowej w Katowicach stwierdzającej, iż dochód ze sprzedaży obuwia wyprodukowanego z zakupionych gotowych cholewek nie jest dochodem strefowym. Po zaskarzeniu przez Spółkę do WSA otrzymanej interpretacji, została ona uchylona, jednakże Szef Krajowej Administracji Skarbowej wniósł do WSA skargę kasacyjną. W przypadku niekorzystnego dla Spółki rozstrzygnięcia, ryzyko zaliczenia ww. dochodu do działalności niestrefowej jest niewielkie, ponieważ dochód ten w 2018 roku wyniósł 134 096,55 PLN i dlatego Spółka nie utworzyła rezerwy z tym związanej.

6. Wskazanie istotnych postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej, dotyczących zobowiązań oraz wierzytelności emitenta lub jego jednostki zależnej

W 2018 roku nie toczyły się postępowania przed sądem, których wartość sporu przekraczałaby 10 % kapitałów własnych Emitenta.

7. Informacje o podstawowych produktach, towarach lub usługach

Grupa Kapitałowa Protektor specjalizuje się w produkcji i sprzedaży wysokiej jakości obuwia specjalistycznego przeznaczonego dla szerokiego spektrum odbiorców. Spółka posiada wieloletnie doświadczenie, liczne certyfikacje na poszczególne modele i grupy obuwia oraz certyfikaty poświadczające systemy zarządzania jakością, które odnawiane są co 5 lat w ramach przepisów szczegółowych. Oferowane produkty wyróżniają się wysokimi parametrami użytkowymi obejmującymi jakość materiałów i wykonania.

Działalność Grupy opiera się na kilku podstawowych grupach asortymentowych:

obuwie bezpieczne (Znaki towarowe: ABEBA; PROTEKTOR) – stosowane jest do ochrony przed kilkoma rodzajami zagrożeń jednocześnie tj. urazy mechaniczne, urazy chemiczne, wilgoć, oparzenia oraz inne szkodliwe działania temperatury. Parametry ochronne obuwia zależne są w głównej mierze od materiałów użytych do ich produkcji, konstrukcji oraz wyposażenia w dodatkowe elementy zabezpieczające np. podnoski, wkładki antyprzebiciowe. Obuwie tej grupy spełniać musi wymagania określone w normie PN-EN ISO 20345:2007 i PN-EN ISO 20345:2012 (od 01.07.2013),

obuwie zawodowe (Znaki towarowe: ABEBA; PROTEKTOR) – produkowane jest w szerokim asortymencie i stosowane do codziennego użytkowania w miejscu pracy w celu ochrony stóp przed urazami. Wymagania określone dla tej kategorii obuwia zawarte są w normie PN-EN ISO 20347:2007 i PN-EN ISO 20347:2012 (od 01.05.2013). Obuwie tego rodzaju jest lekkie, elastyczne, trwałe oraz wykonane z dobrej jakości materiałów, aby nie uległo przedwczesnemu zniszczeniu podczas użytkowania. Zaprojektowane i wykonane zostało przy uwzględnieniu anatomicznej budowy stóp i pełnionych przez nie funkcji, co gwarantuje stabilne chodzenie, prawidłowe przenoszenie ciężaru ciała oraz optymalne dostosowanie do rodzaju wykonywanej pracy,

obuwie ciężkie – strażackie (Znaki towarowe: PROTEKTOR) – przydatne do ratowniczych akcji gaśniczych, gaszenia ognia, działań zabezpieczających w budynkach, zamkniętych pomieszczeniach, pojazdach, na statkach lub podobnych środkach uczestniczących w pożarze lub sytuacji nagłego

zagrożenia. Oferowane przez jednostkę obuwie strażackie spełnia wymagania typu drugiego według klasyfikacji normy PN-EN 15090:2012,

obuwie militarne (Znaki towarowe: PROTEKTOR) – produkowane dla wojska, policji, innych specjalnych służb mundurowych oraz firm ochroniarskich i hobbystów. Przy tego rodzaju obuwiu, z uwagi na konieczność spełnienia ściśle określonych wymagań, warunkiem koniecznym jest odpowiednie dobranie parametrów jakościowych i technologicznych komponentów (np. podeszwy, skóry) które podlegają osobnej certyfikacji.

Wartość sprzedaży poszczególnych grup obuwia w Grupie Kapitałowej Protektor w 2018 i 2017 roku przedstawia poniższa tabela.

Wyszczególnienie	2018		2017	
	Wartość (tys. PLN)	Udział %	Wartość (tys. PLN)	Udział %
Obuwie strażackie	1 625	1,63%	1 969	1,78%
Obuwie bezpieczne i zawodowe	93 643	93,79%	96 127	87,01%
Obuwie militarne	4 576	4,58%	12 382	11,21%
Razem obuwie	99 844		110 478	

8. Informacje o rynkach zbytu, z uwzględnieniem podziału na rynki krajowe i zagraniczne, oraz informacje o źródłach zaopatrzenia w materiały do produkcji, w towary i usługi

RYNKI SPRZEDAŻY

Obuwie oferowane przez Grupę Kapitałową Protektor z uwagi na dostosowanie do różnorodnych warunków klimatycznych i terenowych, znajduje odbiorców w wielu gałęziach przemysłu i usług takich jak:

- przemysł spożywczy, elektroniczny, farmaceutyczny,
- służba zdrowia, laboratoria, instytuty badawcze,
- straż pożarna, wojsko i inne służby mundurowe oraz firmy ochroniarskie,

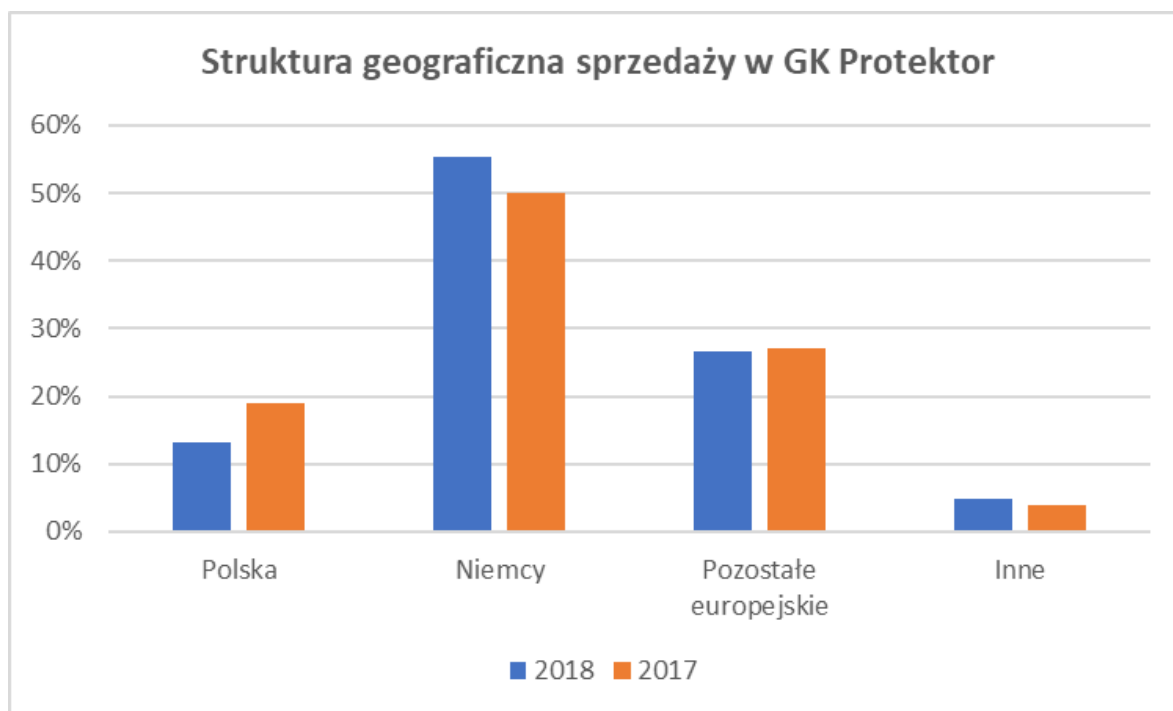
Pod względem geograficznym sprzedaż Grupy Kapitałowej Protektor aktualnie obejmuje przede wszystkim dwa państwa, które są siedzibami poszczególnych jednostek Grupy tj. Niemcy i Polska oraz kraje Europy Zachodniej, gdzie lokowana jest oferta z brendem Abeba.

Głównym rynkiem zbytu w jednostce dominującej zarówno w bieżącym jak i minionym okresie sprawozdawczym roku była Polska, gdzie spółka osiągnęła 53% przychodów ze sprzedaży, tj. 13 829 tys. zł, w okresie porównywalnym 18 986 tys. zł.

Sprzedaż Grupy Kapitałowej Abeba osiągnęła poziom 93 489 tys. zł, z czego sprzedaż na jej rynku krajowym (niemieckim) wyniosła 57 630 tys. zł (62%) natomiast sprzedaż eksportowa obejmująca głównie pozostałe kraje Europy, wyniosła 35 859 tys. zł (38%).

Udział procentowy obrotów z największym klientem w Grupie nie przekracza 10% całości skonsolidowanych przychodów ze sprzedaży.

Procentową strukturę sprzedaży uwzględniającą sprzedaż do klientów zewnętrznych Grupy w bieżącym (rok 2018) i minionym (rok 2017) okresie sprawozdawczym z podziałem na obszary geograficzne przedstawiają poniższy wykres:



ŹRÓDŁA ZAOPATRZENIA

W 2017 roku w zakresie zaopatrzenia w materiały do produkcji, spółki wchodzące w skład Grupy Kapitałowej zaopatrują się głównie u producentów lub pośredników w swoich krajach.

Zakupy w Grupie Kapitałowej realizowane są w kilku kategoriach surowcowych: skóry, podpodeszwy, kleje, galanteria metalowa, podszewki, podnoski i cholewki.

Udział procentowy obrotów z największym dostawcą nie przekracza 10% sprzedaży w Grupie.

9. Informacje o zawartych umowach znaczących dla działalności emitenta, w tym znanych emitentowi umowach zawartych pomiędzy akcjonariuszami (wspólnikami), umowach ubezpieczenia, współpracy lub kooperacji

ZAWARCIE UMOWY ISTOTNEJ

W dniu 9 maja 2018 roku Spółka PROTEKTOR S.A. zawarła umowę na realizację zadań nr IV i IX w postępowaniu na dostawę przedmiotów umundurowania i wyekwipowania w 2018 roku dla 2 Regionalnej Bazy Logistycznej, którego przedmiotem jest dostawa półbutów ćwiczebnych oraz trzewików. Wartość oferty na realizację podstawowego zakresu wynosi 2 370 500 PLN netto, a wartość zamówienia opcjonalnego 213 000 PLN netto. (Raport bieżący nr 11/2018).

W dniu 11 maja 2018 roku Spółka PROTEKTOR S.A. powzięła informację o zawarciu umowy na realizację zamówienia nr 07/2018/PN/M w postępowaniu na dostawę przedmiotów umundurowania i wyekwipowania dla Jednostki Wojskowej nr 6021, którego przedmiotem jest dostawa trzewików Kompanii Honorowej. Wartość oferty na realizację zamówienia wynosi 378 000 PLN netto. (Raport bieżący nr 12/2018).

W dniu 30 maja 2018 roku Spółka PROTEKTOR S.A. powzięła informację iż Konsorcjum spółek, w którego skład wchodzi Emitent oraz GREGOR S.A. z siedzibą w Pszczółki, ul. Tczewska 1a, 83-032 Pszczółki, zawarło umowę ze Skarbem Państwa- Komendą Główną Policji z siedzibą w Warszawie na zadanie w postępowaniu na produkcję i dostawę trzewików służbowych, nr 30/Ckt/18/MP. Wartość oferty Konsorcjum na realizację podstawowego zakresu zamówienia wynosi łącznie 1 152 000 PLN netto. Wartość oferty przypadającej Emitentowi wynosi 576 000 PLN netto. Wartość zamówienia opcjonalnego wynosi 288 000 PLN netto, w tym przypadające Emitentowi 144 000 PLN netto. (Raport bieżący nr 18/2018).

W dniu 24 lipca 2018 roku Spółka PROTEKTOR S.A. powzięła informację, iż Konsorcjum Spółek, w którego skład wchodzi Emitent oraz GREGOR S.A. z siedzibą w Pszczółki, ul. Tczewska 1a, 83-032 Pszczółki, podpisało umowę ze Skarbem Państwa- Komendą Główną Policji z siedzibą w Warszawie na zadanie w postępowaniu na produkcję i dostawę półbutów służbowych. Wartość oferty Konsorcjum na realizację podstawowego zakresu zamówienia wynosi łącznie 912 000 PLN netto. Wartość oferty przypadającej Emitentowi wynosi zł 456 000 PLN netto. Wartość zamówienia opcjonalnego wynosi 182 400 PLN netto, w tym przypadające Emitentowi 91 200 PLN netto. (Raport bieżący nr 41/2018).

POROZUMIENIE W SPRAWIE ZWOLNIEŃ GRUPOWYCH

W dniu 28 czerwca 2018 roku, po przeprowadzeniu procesu negocjacji, zawarł z działającymi w Spółce Przedstawicielami Pracowników Porozumienie w sprawie Zwolnień Grupowych. (Raport bieżący nr 31/2018).

WYGAŚNIĘCIE DRUGIEGO ZEZWOLENIA NA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI W SPECJALNEJ STREFIE EKONOMICZNEJ

W dniu 02.08.2018 r., Spółka PROTEKTOR S.A. otrzymała Decyzję Ministra Przedsiębiorczości i Technologii, Nr 66/DRI/18, z dnia 26 lipca 2018 roku w sprawie stwierdzenia wygaśnięcia zezwolenia Nr 386/ARP/2017 z dnia 10 maja 2017 roku na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej EURO-PARK MIELEC. W mocy nadal pozostaje zezwolenie dotyczące prowadzenia działalności w mieleckiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej nr 318/ARP/2015 z dnia 11 września 2015 roku. (Raport bieżący nr 42/2018).

ZAWARCIE POROZUMIENIA AKCJONARIUSZY

W dniu 18 października 2018 r. Spółka PROTEKTOR S.A. otrzymała zawiadomienie o zawarciu w dniu 16 października 2018 r. porozumienia (w rozumieniu art. 87 ust. 1 ustawy o ofercie) pomiędzy kilkoma mniejszościowymi Akcjonariuszami Spółki, powodującego uzyskanie przez nich łącznie 5.621.323 (pięć milionów sześćset dwadzieścia jeden tysięcy trzysta dwadzieścia trzy) akcje Spółki reprezentujące 29,55% kapitału zakładowego Spółki, dających prawo do 5.621.323 (pięć milionów sześćset dwadzieścia jeden tysięcy trzysta dwadzieścia trzy) głosów na Walnych Zgromadzeniach Spółki, stanowiących 29,55% ogólnej liczby głosów w Spółce. (Raport bieżący nr 56/2018).

10. Informacje o powiązaniach organizacyjnych lub kapitałowych emitenta z innymi podmiotami oraz określenie jego głównych inwestycji krajowych i zagranicznych

Spółki zależne wchodzące w skład Grupy Kapitałowej Protektor objęte konsolidacją metodą pełną na dzień 31.12.2018:

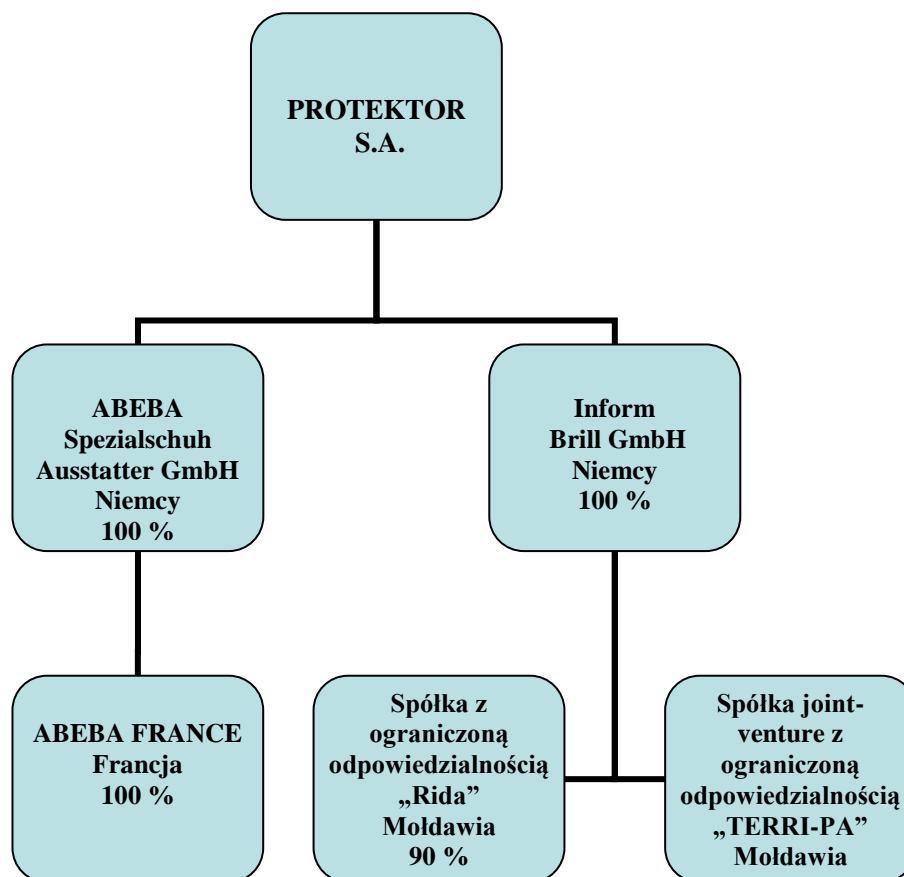
- PROTEKTOR S.A. - jednostka dominująca,
- ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH z siedzibą w Sankt Ingbert, Niemcy, występująca jako jednostka zależna, wpisana do rejestru handlowego Sądu Rejonowego w Saarbrücken pod nr HRB 32581. Nabyte udziały stanowią 100%, data objęcia kontroli – maj 2007 roku. Podstawowym przedmiotem działalności spółki jest sprzedaż obuwia oraz części obuwia, wyrobów skórzanych i pokrewnych produktów,
- Inform Brill GmbH z siedzibą w Sankt Ingbert, Niemcy, występująca jako jednostka zależna, wpisana do rejestru handlowego Sądu Rejonowego w Saarbrücken pod nr HRB 32553. Nabyte udziały przez jednostkę dominującą stanowią 100%, data objęcia kontroli – maj 2007 roku. Podstawowym przedmiotem działalności jest handel obuwem i częściami obuwia, wyrobami skórzanymi i pokrewnymi,
- ABEBA FRANCE SARL z siedzibą w Sarreguemines, Francja, wpisana do rejestru handlowego Registre du Commerce et des Societes Sarrguemines pod numerem TI 490524 964, spółka ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH jest jedynym udziałowcem w wymienionej spółce. Spółka pośrednio zależna od PROTEKTOR S.A.,
- Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością „Rida” z siedzibą w Tyraspolu, Mołdawia (Naddniestrze), zarejestrowana certyfikatem z dnia 4 lutego 1993 roku pod numerem 01-023-2054, spółka Inform Brill GmbH posiada 90% udziałów w ww. spółce (spółka pośrednio zależna od PROTEKTOR S.A.),
- Spółka joint-venture z ograniczoną odpowiedzialnością „TERRI-PA” z siedzibą w Parkanach, Mołdawia (Naddniestrze), zarejestrowana certyfikatem z dnia 6 maja 1996 roku pod numerem 03-023-121, spółka Inform Brill GmbH posiada 51% udziałów w ww. spółce. Spółka pośrednio zależna od PROTEKTOR S.A.

Spółki ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH oraz Inform Brill GmbH wraz z ich jednostkami zależnymi występują w niniejszym opracowaniu pod nazwą Grupy Kapitałowej Abeba.

Pozostałe jednostki powiązane

Jednostką, która nie jest jednostką zależną, jednak nadal znajduje się w kręgu jednostek powiązanych, jest POLANIA Sp. z o.o. w likwidacji. PROTEKTOR S.A. posiada 12.242 udziałów w POLANIA Sp. z o.o. w likwidacji (do 08.05.2008 roku w upadłości), co stanowi 14,1% głosów reprezentowanych na Zgromadzeniu Wspólników ww. spółki. Udziały te zostały zakupione w dniu 25.10.2002 roku za kwotę 1,00 zł i następnie zostały objęte odpisem aktualizującym w kwocie 1,00 zł.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA GRUPY KAPITAŁOWEJ PROTEKTOR



11. Informacje o transakcjach zawartych przez emitenta lub jednostkę od niego zależną z podmiotami powiązаныmi na innych warunkach niż rynkowe

W okresie objętym niniejszym raportem nie były zawierane przez Emitenta lub przez jednostkę od niego zależną transakcje z podmiotami powiązаныmi, ani pojedynczo, ani łącznie, które byłyby istotne i zawarte na warunkach innych niż rynkowe.

Informacja na temat transakcji z podmiotami powiązаныmi znajduje się w nocie numer 25 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Protektor.

12. Informacje o zaciągniętych i wypowiedzianych w danym roku obrotowym umowach dotyczących kredytów i pożyczek

Informacje na ten temat znajdują się w nocie numer 10 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Protektor.

13. Informacje o udzielonych w danym roku obrotowym pożyczkach

W okresie sprawozdawczym Spółka zależna ABEBA udzieliła pożyczki PROTEKTOR S.A. w kwocie 100 tys. EUR z terminem spłaty 31 lipca 2019 roku oprocentowaną stawką 3%.

14. Informacje o udzielonych i otrzymanych w danym roku obrotowym poręczeniach i gwarancjach, w tym udzielonych podmiotom powiązаныm emitenta

W okresie sprawozdawczym w Grupie Kapitałowej Protektor nie udzielano poręczeń i gwarancji w tym jednostkom powiązanym.

15. W przypadku emisji papierów wartościowych w okresie objętym raportem – opis wykorzystania przez emitenta wpływów z emisji do chwili sporządzenia sprawozdania z działalności

Do chwili sporządzenia Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej PROTEKTOR oraz Protektor S.A., Emitent nie dokonywał emisji akcji.

16. Objasnienie różnic pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok

Grupa nie publikowała prognoz wyników na 2018 rok.

17. Ocena, wraz z jej uzasadnieniem, zarządzania zasobami finansowymi, z uwzględnieniem zdolności wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań, oraz określenie ewentualnych zagrożeń i działań, jakie emitent podjął lub zamierza podjąć w celu przeciwdziałania tym zagrożeniom

Tak jak wspomniano już wcześniej, rok 2018 był rokiem transformacji i zmian operacyjnych w całej Grupie PROTEKTOR.

Konieczność zmian organizacyjnych jest pochodną osiągnięcia niesatysfakcjonujących wyników finansowych oraz negatywnych perspektyw w zakresie poprawy przedmiotowej sytuacji. Czynnikiem, który miał największy wpływ na pogorszenie się sytuacji w zakresie zasobów finansowych, było nieudane przeniesienie produkcji obuwia dla ABEBA GmbH z fabryki w Mołdawii (posiadającej wieloletnie doświadczenie w produkcji tego typu obuwia) do fabryki w Lublinie (która posiada doświadczenie w produkcji obuwia ciężkiego), co wiązało się z pogorszeniem wskaźników produktywności, wysoką odpadowością produkcji (co wiązało się z zaangażowaniem dużych kwot kapitału obrotowego w materiały i pracowników), wydłużeniem czasu dostaw, niższą jakością produkcji i w konsekwencji, rezygnacją wielu klientów ze złożonych zamówień (często wręcz z odejściem danego klienta od ABEBA). Największym obciążeniem dla Grupy z pkt widzenia funkcjonowania przepływów pieniężnych była działalność prowadzona w Lublinie.

Powyższa sytuacja, w połączeniu z wysokimi nakładami inwestycyjnymi przeznaczonymi przez Grupę, w poprzednich latach, na rozwój mocy przerobowych (przy spadających przychodach), spowodowała ograniczenie ilości wolnych środków, dostępnych do wykorzystania w Grupie. Rozbudowana struktura kosztowa, w tym zwiększanie poziomu kosztów o charakterze stałym, skutkowało spadkiem ilości wolnej gotówki, a co za tym idzie zmniejszeniem rezerw gotówkowych. Z perspektywy Zarządu oznaczało to konieczność podjęcia szeregu działań, których skutkiem było obniżenie stałych obciążeń finansowych w wyniku renegotjacji warunków na jakich udzielono Emitentowi finansowania (w Polsce) oraz uruchomienia dodatkowego finansowania w Niemczech. Zarząd podjął w 2018 roku działania, których celem było zidentyfikowanie nieefektywnych obszarów, które powodowały niekontrolowany wyciek gotówki z Grupy i zabezpieczył procesy tak, aby podlegały weryfikacji przed uruchomieniem jakichkolwiek środków.

Obniżenie kosztów operacyjnych, co jest wynikiem przeprowadzonego programu zwolnień grupowych oraz restrukturyzacji procesu produkcyjnego, przyniosło już w 2018 roku, jak również przyniesienie w kolejnych okresach, istotną ulgę z punktu widzenia przepływów gotówkowych i kosztów ponoszonych przez Grupę. Ponadto, uruchomione w 2018 aktywności w obszarze restrukturyzacji portfela kupowanych materiałów (zwłaszcza ich ceny) powinno również przynieść efekt w postaci obniżenia jednostkowych kosztów produkcji. Celem nadrzędnym jest jednak zwiększenie poziomu przychodów ze sprzedaży produktów Grupy. W tym celu Zarząd podjął w 2018 roku szereg działań i decyzji, które wiążą się z przygotowaniem i wprowadzeniem nowych produktów i zwiększeniem zaufania dystrybutorów do Spółek z Grupy Kapitałowej w Polsce i Europie Zachodniej.

W 2018 roku wszystkie zobowiązania Spółki były regulowane, choć należy również podkreślić, że Zarząd podjął działania, których celem było wydłużenie terminów płatności do kontrahentów zewnętrznych. Zarząd aktywnie monitoruje płynność w Grupie Kapitałowej i podejmuje działania, których celem jest odbudowa przepływów pieniężnych i pozycji gotówkowej. Elementem zarządzania płynnością jest również kwestia finansowania działalności. Zarząd prowadzi aktywny dialog z instytucjami finansującymi, zarówno w Polsce, w Niemczech jak i we Francji.

Podsumowując, Zarząd prowadzi na bieżąco monitoring zasobów finansowych Grupy, tworzy odpowiednie prognozy i podejmuje decyzje, których celem jest zatrzymanie negatywnego trendu zmniejszania się poziomu gotówki dostępnej w Grupie. W opinii Zarządu Grupa posiada środki pieniężne pozwalające na pokrycie zobowiązań.

Informacja dotycząca przeterminowanych zobowiązań z tytułu dostaw i usług:

Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	Wartość brutto 31.12.2018
Niewymagalne	2 560
Przeterminowane od 0 do 30 dni	2889
Przeterminowane od 31 do 120 dni	1541
Przeterminowane od 121 do 365 dni	119
Przeterminowane powyżej 1 roku	1
SUMA	7110

Informacja dotycząca zmian zobowiązań warunkowych:

Wyszczególnienie	31.12.2018	31.12.2017
Zobowiązania warunkowe	do wysokości	do wysokości
Gwarancje bankowe	1 300	1 585
Zabezpieczenia należytego wykonania kontraktu – weksel in blanco	0	0
Zabezpieczenie przedmiotów leasingu – weksel in blanco	4 956	6 300
Zabezpieczenie pożyczki hipotecznej, kredytu obrotowego, linii gwarancyjnej w mBank S.A.		
- hipoteka umowna łączna	42 000*	24 000
- weksle in blanco	0	9 939
Zastaw rejestrowy na zapasach ING Bank Śląski S.A.	11 270	

*Na dzień 31 grudnia 2018 rok Spółka posiadała otwarte produkty finansowe w dwóch bankach, tj. ING Banku Śląskim S.A. oraz mBank S.A. Kwota 42 000 tys. zł wynika z faktu, że miejsce hipoteczne po hipotece ustanowionej na rzecz mBank S.A. do kwoty 24 000 tys. zł na dzień zawarcia kredytu z ING Bank Śląski S.A. wymaga opróżnienia. Dnia 23 stycznia 2019 roku przedmiotowa hipoteka została wykreślona i obecnie jest jedyną hipoteką, obciążającą opróżnione miejsce hipoteczne, jest hipoteka ustanowiona na rzecz ING Bank Śląski S.A. na kwotę 18 000 tys. zł. Spółka nie posiada już żadnej formy finansowania w mBank S.A.

18. Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych, w tym inwestycji kapitałowych, w porównaniu do wielkości posiadanych środków, z uwzględnieniem możliwych zmian w strukturze finansowania tej działalności

Rok 2018, i przeprowadzony w tym okresie proces restrukturyzacji, wiązał się z ograniczeniem wysokości nakładów inwestycyjnych. Było to działanie konieczne, ze względu na ograniczone możliwości finansowe Emitenta po 2017 roku, który z kolei był rokiem intensywnych inwestycji (rozbudowa mocy produkcyjnych w Polsce, w fabryce w Lublinie poprzez zakup zaawansowanych i nowoczesnych maszyn produkcyjnych (w różnych formach finansowania)). Ponadto, należy zwrócić uwagę, że również w Grupie ABEBA nastąpiło istotne zmniejszenie wydatków inwestycyjnych, w związku z zakończeniem programu inwestycyjnego w spółce Terri-Pa, zlokalizowanej w Mołdawii.

W 2018 roku Zarząd Emitenta prowadził działania, których celem była optymalizacja wykorzystania posiadanego majątku produkcyjnego (w tym przeznaczenie do sprzedaży w jednostce dominującej jednej z posiadanych maszyn typu STEMMA – finansowanej do tej pory kapitałem własnym). Dzięki tym działaniom możliwe było uwolnienie części środków zamrożonych w wartości aktywów lub zmniejszenie obciążeń dłużnych wynikających z umów na finansowanie działalności PRT.

Prowadzona w 2018 roku działalność inwestycyjna miała charakter odtworzeniowy i utrzymaniowy. Niska skala inwestycji nie służyła dalszej rozbudowie mocy produkcyjnych. W świetle wiedzy o ilości posiadanych środków oraz zobowiązaniach ciężących na Emitencie, wynikających z umów finansowych (np. finansowanie maszyny STEMMA Maxima), Zarząd Emitenta nie przewiduje wzmożonych wydatków inwestycyjnych w kolejnych okresach. Nadal kontynuowana będzie polityka zwiększania efektywności wykorzystania majątku oraz zobowiązań, które rozbudowano w poprzednich latach. Spółka poszukuje również możliwości dalszej optymalizacji źródeł finansowania, co ma doprowadzić do zmniejszenia obciążeń bieżącej działalności, wynikających z decyzji o inwestycjach prowadzonych w poprzednich okresach.

Jednocześnie Zarząd pragnie wskazać, że posiadane środki oraz możliwości finansowania zewnętrznego należy przeznaczyć na rozbudowę zdolności sprzedażowych i rozwój nowych produktów w całej Grupie. Zwiększenie skali działalności Grupy, oraz cel strategiczny jakim jest odbudowana zaufania dystrybutorów w Polsce i w Europie Zachodniej, oznacza konieczność przeznaczenia środków na działalność sprzedażową, marketingową oraz w przypadku niektórych produktów, w przypadku przyspieszenia rotacji, na zwiększenie ich stanów magazynowych.

W przeciągu ostatnich lat głównym źródłem finansowania wydatków inwestycyjnych Spółki były środki własne i zewnętrzne takie jak: leasing, kredyt, pożyczka. W 2018 roku działalność inwestycyjna w całej Grupie Kapitałowej ukształtowała się na poziomie łącznej kwoty prawie 1 mln zł i dotyczyła zakończenia rozbudowy budynków i budowli w fabrykach w Mołdawii oraz utrzymania parku maszynowego w niepogorszonym stanie.

19. Ocena czynników i nietypowych zdarzeń mających wpływ na wynik z działalności za rok obrotowy, z określeniem stopnia wpływu tych czynników lub nietypowych zdarzeń na osiągnięty wynik

Zarząd Emitenta ocenia, że popyt rynek na produkty sprzedawane przez Grupę Protektor będzie się zwiększał. Perspektywy makroekonomiczne rozumiane jako kierunek rozwoju większości państw UE

są korzystne. Zarząd obserwuje aktywne i dynamiczne działania konkurencji, które wymagają stałej pracy nad ofertą produktową i handlową Emitenta.

W ocenie Zarządu stan spółki w 2018 jest konsekwencją błędów i zdarzeń z lat poprzednich skutkujących wyjątkowo trudną sytuacją na początku roku. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na utworzone w roku 2018 odpisy.

Rada Nadzorcza Emitenta w dniu 27 czerwca 2018 roku, przyjęła Uchwałę nr 18/2018, która zatwierdziła dokument Emitenta pt. „Strategię Rozwoju Spółki na lata 2018-2023” (dalej: „Strategia”).

Przygotowana przez Zarząd Emitenta Strategia opiera się głównie na rozwoju biznesu prowadzonego dziś pod marką ABEBA w Europie Zachodniej oraz marką PROTEKTOR w Europie Centralnej, w oparciu o 7 kluczowych elementów:

1. **Zmianę modelu biznesowego firmy z produkcyjnego na handlowy** koncentrującego się na produkcie i kanałach sprzedaży, dotarciu do klienta końcowego i rozbudowie portfela marek własnych;
2. **Poszerzenie modelu sprzedaży**, z obecnego, opartego głównie o sprzedaż do dystrybutorów na rynku B2B, do docelowego, opartego **zarówno o B2B jak i B2C**;
3. **Optymalizację** kanałów sprzedaży;
4. **Doskonałość** w zakresie zarządzania markami własnymi i produktami;
5. **Rozwój** struktury sprzedażowej i **nowoczesne podejście do obsługi klienta**;
6. **Znaczące ograniczenie kosztów operacyjnych**, m.in. poprzez zmianę architektury produkcji (w tym zmniejszenie części produkcyjnej);
7. Od 2020 roku umiejętnie **łączenie tradycyjnego produktu z Internetem rzeczy (IoT), na bazie własnego R&D**;

Rok **2018** jest poświęcony przebudowie Grupy i znaczącej redukcji kosztów. Rok **2019** ma być okresem ofensywy produktowej i sprzedażowej. Od roku **2020** Grupa zamierza wdrożyć Strategię M&A w zakresie przejść kanałów sprzedaży i marek na poszczególnych rynkach europejskich oraz znacząco rozwinąć e-commerce. Kolejny, **2021** rok będzie czasem maksymalizacji efektów M&A. W **2022** roku po okresie badań i testów, kluczowym obszarem rozwoju staną się produkty oparte o IoT oraz wprowadzenie modelu sprzedaży usług. W ostatnim roku Strategii (tj. **2023** r.) wszystkie podjęte działania mają pozwolić na maksymalizację marż zysku

W efekcie prowadzonych działań Grupa zamierza osiągnąć następujące rezultaty:

- Do 2023 roku Grupa PRT podwoi swoje skonsolidowane przychody do poziomu 251 mln zł sprzedając w 2023 roku prawie 1,7 mln par butów (wobec 112 mln zł i 0,8 mln par w roku 2017);
- Skonsolidowana EBITDA urośnie do poziomu 58,4 mln zł w 2023 roku z poziomu 9,9 mln zł w 2017 roku, co oznacza prawie 6-krotny wzrost EBITDA;
- Marża EBITDA zwiększy się do poziomu 23% w 2023 roku z poziomu 8,8% w 2017 roku;
- Pakiet inwestycyjny na poziomie 62 mln złotych w kolejnych pięciu latach (przy wykorzystaniu głównie finansowania zewnętrznego);

- Spółka planuje podtrzymać politykę dywidendową na poziomie 50% - 100% wartości zysku netto;

20. Charakterystyka zewnętrznych i wewnętrznych czynników istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa emitenta

ZEWNĘTRZNE CZYNNIKI ISTOTNE DLA ROZWOJU GRUPY KAPITAŁOWEJ I JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ:

- możliwy stopniowy wzrost rynku polskiego na obuwie ciężkie (rynek zamówień publicznych) (marka PROTEKTOR),
- trend wzrostowy na rynku obuwia bezpiecznego w Europie,
- obniżenie stawek podatku obrotowego w Naddniestrzu od 2018 roku,
- tendencja wzrostowa kosztów materiałów (chemia, skóra),
- istotny wzrost kosztów osobowych:
 - w Niemczech wzrost kosztów osobowych ze względu na niski poziom bezrobocia,
 - w Polsce skokowy wzrost kosztów osobowych ze względu na zmiany ustawowe (większa minimalna płaca brutto od 01.01.2018 roku) oraz spadek bezrobocia związany z poprawą sytuacji gospodarczej,
 - trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników do bezpośredniej produkcji,
- trend rynkowy w hurtowniach BHP i u dystrybutorów do zakupu tańszego obuwia technologicznego pod własnymi markami (w tym import taniego obuwia z krajów Dalekiego Wschodu) odznaczającego się jednak dużo niższą jakością (w szczególności dotyczy rynku polskiego),
- niestabilność na rynkach walutowych, odznaczająca się relatywnie dużymi wahaniami kursów walut (istotne różnice kursowe szczególnie przy rozliczaniu należności w EUR),

WEWNĘTRZNE CZYNNIKI ISTOTNE DLA ROZWOJU GRUPY KAPITAŁOWEJ I JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ:

- 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 exportowej, zmiany w zarządach obu spółek, zmianę w siatce handlowców, awanse wewnętrzne oraz zwolnienia osób, których kompetencje i postawę oceniono poniżej wymagań.
 - W Rida i Terripa uporządkowano sprawy związane z nadzorem nad oboma w zakładami produkcyjnymi
 - 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 kosztem 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 Rida i Terripa
- Zmniejszenie kosztu produkcyjnego per minuta w Rida oraz Terripa
- Wprowadzenie mechanizmów w 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 produktów
- **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. Vetterow
- Wprowadzenie mechanizmów porządkujących sprawy formalne
- Przygotowanie i realizacja planu audytu działalności Emitenta
- Nowe mechanizmy poprawiające obszar IT

PRZYJĘTA STRATEGIA ORAZ PERSPEKTYWY ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ I JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ

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

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

Ta wizja rozwoju została oparta o siedem czynników wzrostu:

- 8. Zmiana modelu firmy z produkcyjnego na handlowy
- 9. Poszerzenie modelu sprzedaży z B2B na B2B2C
- 10. Optymalizacja kanałów sprzedaży
- 11. Doskonałość w zarządzaniu markami własnymi i produktami
- 12. Rozwój struktury sprzedażowej i nowoczesne podejście do obsługi klienta
- 13. Znaczące ograniczenie kosztów operacyjnych
- 14. Łączenie tradycyjnych produktów z IoT na bazie własnego R&D

21. Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania przedsiębiorstwem emitenta i jego grupą kapitałową

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 praktycznie od zera controlling, zmieniono bank obsługujący Emitenta, przygotowania rozwiązania do pracy z modelem marżowym oraz zaczęto w szerokim wymiarze koordynować ten obszar w Grupie Protektor.

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

22. Wszelkie umowy zawarte między emitentem a osobami zarządzającymi, przewidujące rekompensatę w przypadku ich rezygnacji lub zwolnienia z zajmowanego stanowiska bez ważnej przyczyny lub gdy ich odwołanie lub zwolnienie następuje z powodu połączenia emitenta przez przejęcie

Osobom zarządzającym przysługuje rekompensata zgodnie z umową o zakazie konkurencji w łącznej wysokości 515 tys. PLN oraz odprawa pieniężna w łącznej wysokości 257 tys. PLN.

23. Wartość wynagrodzeń, nagród lub korzyści, w tym wynikających z programów motywacyjnych lub premialnych opartych na kapitale emitenta

WYNAGRODZENIA CZŁONKÓW ZARZĄDU PROTEKTOR S.A. W OKRESIE OD 01.01 DO 31.12.2018 ROKU

Wyszczególnienie	Jednostka dominująca		Jednostki podporządkowane		Razem
	Wynagrodzenie zasadnicze	Inne świadczenia	Wynagrodzenie zasadnicze	Inne świadczenia	
<i>Wynagrodzenia członków Zarządu PROTEKTOR S.A.</i>					
Baniak Sławomir	127 720,00	5 911,31	0,00	0,00	133 631,31
Lehnert –Bauckhage Barbara	15 000,00	0,00	43 168,63	0,00	58 168,63
Majewski Piotr	18 800,00	3 150,00	203 104,44	45 698,49	270 752,93
Rolewski Paweł	406 650,09	106 411,37	172 768,45	0,00	685 829,91
Skrzyński Piotr	143 971,26	183,33	0,00	0,00	144 154,59
Wojciechowski Andrzej Filip	370 265,56	4 406,44	201 884,11	0,00	576 556,11
Razem	1 082 406,91	120 062,45	620 925,62	45 698,49	1 869 093,48

WYNAGRODZENIA CZŁONKÓW RADY NADZORCZEJ PROTEKTOR S.A. W OKRESIE OD 01.01 DO 31.12.2018 ROKU

Wyszczególnienie	Wynagrodzenie zasadnicze	Inne świadczenia	Razem
<i>Wynagrodzenia członków Rady Nadzorczej PROTEKTOR S.A.</i>			
Dekarz Jacek	22 958,07		22 958,07
Karnowski Jakub	25 800,00		25 800,00
Kasperek Andrzej	69 680,18		69 680,18
Krzyżewski Piotr	14 980,65		14 980,65
Młotek – Kucharczyk Marek	37 800,00		37 800,00
Purwin Adam	14 000,00		14 000,00
Sobczak Wojciech	37 800,00		37 800,00
Razem	223 018,90		223 018,90

24. Informacje o wszelkich zobowiązaniach wynikających z emerytur i świadczeń o podobnym charakterze dla byłych osób zarządzających, nadzorujących albo byłych członków organów administrujących

W okresie sprawozdawczym Emitent i jego grupa kapitałowa nie posiadała zobowiązań tego typu.

25. Określenie łącznej liczby i wartości nominalnej wszystkich akcji (udziałów) emitenta oraz akcji i udziałów odpowiednio w podmiotach powiązanych emitenta, będących w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących emitenta, oddzielnie dla każdej osoby

Łączną liczbę i wartość nominalną akcji PROTEKTOR S.A. na dzień przekazania raportu rocznego za 2018 rok oraz na dzień publikacji poprzedniego raportu okresowego, będących w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących Emitenta przedstawia poniższa tabela:

Osoby zarządzające						
Imię i nazwisko	Liczba posiadanych akcji na dzień sporządzenia raportu za III kwartał 2018 29.11.2018	Liczba nabytych akcji do dnia przekazania raportu za rok 2018 30.04.2019	Liczba zbytych akcji do dnia przekazania raportu za rok 2018 30.04.2019	Liczba posiadanych akcji na dzień sporządzenia raportu za rok 2018 30.04.2019	Procentowy udział posiadanych akcji w kapitale zakładowym	Procentowy udział posiadanych akcji w głosach na WZA
Andrzej Filip Wojciechowski	0	0	0	0	0	0
Sławomir Baniak	0	0	0	0	0	0
Barbara Lehnert-Bauchhage	0	0	0	0	0	0

Rada Nadzorcza						
Imię i nazwisko	Liczba posiadanych akcji na dzień sporządzenia raportu za III kwartał 2018 29.11.2018	Liczba nabytych akcji do dnia przekazania raportu za rok 2018 30.04.2019	Liczba zbytych akcji do dnia przekazania raportu za rok 2018 30.04.2019	Liczba posiadanych akcji na dzień sporządzenia raportu za rok 2018 30.04.2019	Procentowy udział posiadanych akcji w kapitale zakładowym	Procentowy udział posiadanych akcji w głosach na WZA
Andrzej Kasperek	510 000	0	0	510 000	2,68%	2,68%
Jakub Karnowski	140 700	3 761	0	144 461	0,76%	0,76%
Marek Młotek-Kucharczyk	10 179	0	0	10 179	0,05%	0,05%
Wojciech Sobczak	0	0	0	0	0	0
Piotr Krzyżewski	0	0	0	0	0	0

Osoby zarządzające i nadzorujące PROTEKTOR S.A. nie posiadały akcji i udziałów w jednostkach powiązanych Spółki.

26. Informacje o znanych emitentowi umowach, w tym zawartych po dniu bilansowym, w wyniku których mogą w przyszłości nastąpić zmiany w proporcjach posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy

W dniu 24 kwietnia 2019 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Emitenta podjęło Uchwałę nr 3 w sprawie ustanowienia w Spółce programu motywacyjnego, warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego Spółki z wyłączeniem w całości prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy w związku

z emisją akcji zwykłych na okaziciela serii E, emisji imiennych warrantów subskrypcyjnych serii A z wyłączeniem w całości prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy oraz w sprawie zmiany statutu Spółki. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie spółki, mając na celu stworzenie mechanizmów motywujących Członków Zarządu Spółki w tym Prezesa Zarządu, Członka Zarządu ds. Handlowych oraz Członka Zarządu ds. Finansowych, do działań zapewniających długoterminowy wzrost wartości Spółki oraz zapewnienie ich trwałego związania ze Spółką.

W Spółce ustanowiono program motywacyjny, przeprowadzany w oparciu o kryteria jakościowe oraz ilościowe osiągnięte w poszczególnych latach obrotowych, począwszy od roku obrotowego kończącego się w dniu 31 grudnia 2019 roku aż do roku obrotowego kończącego się w dniu 31 grudnia 2021 roku. Szczegółowe zasady i warunki realizacji Programu Motywacyjnego określa regulamin Programu Motywacyjnego.

Na potrzeby przeprowadzenia Programu Motywacyjnego, pod warunkiem zarejestrowania warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego dokonywanego na podstawie uchwały NWZA, Spółka wyemituje nie więcej niż 570 648 warrantów subskrypcyjnych imiennych serii A od numeru 000.001 do numeru 570.648 z prawem do objęcia nie więcej niż 570.648 (pięćset siedemdziesiąt tysięcy sześćset czterdzieści osiem) akcji zwykłych na okaziciela serii E. Uprawnionymi do objęcia Warrantów będą Członkowie Zarządu Spółki w tym Prezes Zarządu, Członek Zarządu ds. Handlowych oraz Członek Zarządu ds. Finansowych. Warranty emitowane będą nieodpłatnie.

27. Informacje o systemie kontroli programów akcji pracowniczych

Grupa nie posiada programów akcji pracowniczych.

28. Informacje dotyczące firmy audytorskiej

W dniu 27 czerwca 2018 roku Rada Nadzorcza PROTEKTOR S.A. dokonała wyboru audytora dokonującego przeglądu i badania sprawozdań finansowych (jednostkowego i skonsolidowanego) sporządzanych na dzień 31.12.2018. Wybranim podmiotem został UHY ECA Audyt Sp. z o.o. Sp. K., z siedzibą w Krakowie, wpisany na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych pod numerem ewidencyjnym 3115. Emitent nie korzystał do tej pory z usług wybranej firmy.

W dniu 18 lipca 2018 roku została zawarta umowa na przegląd oraz badanie sprawozdań finansowych za 2018 i 2019 rok przez UHY ECA Audyt Sp. z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. Łączna wysokość wynagrodzenia wynikającego z umowy wynosi 112.000,00 zł netto (za prace dotyczące 2018 roku – 56.000,00 zł netto, w tym koszty badania rocznego – 34 000 PLN, a koszty przeglądu półrocznego 22 000 PLN netto oraz za prace dotyczące 2019 roku – 56.000,00 zł netto) oraz za koszty związane z wykonaniem prac do wysokości 7.000,00 zł netto za każdy rok. Za pozostałe usługi doradcze zapłacono 0,00 zł netto.

W dniu 12 czerwca 2017 r. została zawarta umowa na przegląd oraz badanie sprawozdań finansowych za 2017 rok przez HLB M2 Sp. z o.o. Tax & Audit Sp. K.. Łączna wysokość wynagrodzenia wynikającego z umowy wynosi 57.000,00 zł plus VAT, oraz za koszty związane z wykonaniem prac do wysokości 4 000,00. W 2017 roku Spółka zapłaciła 24 036,52 PLN netto za przegląd śródroczny oraz 36 963,48 PLN netto za badanie roczne. Za pozostałe usługi doradcze zapłacono 0,00 zł netto.

W grupie ABEBA umowa przegląd oraz badanie sprawozdań finansowych za 2018 rok przeprowadzane było przez podmiot HLB TREUMERKUR Dr. Schmidt und Partner KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft za kwotę 65 000,00 EUR plus VAT (17 000,00 EUR za przegląd i 48 000,00 EUR za badanie). Za pozostałe usługi zapłacono 5 200 EUR plus VAT.

29. Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu, w tym z punktu widzenia płynności grupy kapitałowej emitenta

Informacje na ten temat znajduje się w punkcie numer 3 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

30. Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe grupy kapitałowej emitenta w roku obrotowym lub których wpływ jest możliwy w następnych latach

Informacja na ten temat znajduje się w pkt. 4 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

31. Opis struktury głównych lokat kapitałowych lub głównych inwestycji kapitałowych dokonanych w ramach grupy kapitałowej emitenta w danym roku obrotowym

Brak.

32. Opis organizacji grupy kapitałowej emitenta ze wskazaniem jednostek podlegających konsolidacji oraz opis zmian w organizacji grupy kapitałowej emitenta wraz z podaniem ich przyczyn

Informacje na ten temat zawarte są w punkcie numer 10 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

33. Charakterystyka polityki w zakresie kierunków rozwoju grupy kapitałowej emitenta

Informacje na ten temat zawarte są w punkcie numer 4 niniejszego Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

34. Opis istotnych pozycji pozabilansowych w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i wartościowym

Wyszczególnienie	31.12.2018	31.12.2017
Zobowiązania warunkowe	do wysokości	do wysokości
Gwarancje bankowe	1 300	1 585
Zabezpieczenia należytego wykonania kontraktu – weksel in blanco	0	0
Zabezpieczenie przedmiotów leasingu – weksel in blanco	4 956	6 300
Zabezpieczenie pożyczki hipotecznej, kredytu obrotowego, linii gwarancyjnej w mBank S.A.		
- hipoteka umowna łączna	42 000*	24 000
- weksle in blanco	0	9 939
Zastaw rejestrowy na zapasach ING Bank Śląski S.A.	11 270	

*Na dzień 31 grudnia 2018 rok Spółka posiadała otwarte produkty finansowe w dwóch bankach, tj. ING Banku Śląskim S.A. oraz mBank S.A. Kwota 42 000 tys. zł wynika z faktu, że miejsce hipoteczne po hipotece ustanowionej na rzecz mBank S.A. do kwoty 24 000 tys. zł na dzień zawarcia kredytu z ING Bank Śląski S.A. wymaga opróżnienia. Dnia 23 stycznia 2019 roku przedmiotowa hipoteka została wykreślona i obecnie jest jedyną hipoteką, obciążającą opróżnione miejsce hipoteczne, jest hipoteka ustanowiona na rzecz ING Bank Śląski S.A. na kwotę 18 000 tys. zł. Spółka nie posiada już żadnej formy finansowania w mBank S.A.

35. Opis głównych cech stosowanych w przedsiębiorstwie emitenta systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych

Zarząd Spółki ponosi odpowiedzialność za system kontroli wewnętrznej i zarządzanie ryzykiem oraz jego skuteczność w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych. System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych w Spółce realizowany jest w drodze obowiązujących procedur sporządzania i zatwierdzania sprawozdań finansowych. Sprawozdania finansowe zostały przygotowywane i publikowane zgodnie z zasadami obowiązującego w 2009 roku Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim.

Wyboru niezależnego audytora (biegłego rewidenta), dokonuje Rada Nadzorcza poprzez podjęcie stosownej Uchwały. Corocznie Rada dokonuje oceny audytowanych uprzednio sprawozdań finansowych Spółki w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak również ze stanem faktycznym. O wynikach swojej oceny Rada informuje akcjonariuszy w swoim sprawozdaniu rocznym. Na podstawie opinii audytorów zewnętrznych Zarząd stwierdza, że na dzień 31 grudnia 2018 roku nie istniały elementy wpływające w sposób istotny na transparentność, wiarygodność i poprawność sporządzenia sprawozdania finansowego.

Zgodnie z Ustawą z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym Rada Nadzorcza powołała ze swojego składu Komitet Audytu.

Skład Komitetu Audytu na dzień 31 grudnia 2018 roku:

- Marek Młotek-Kucharczyk - Przewodniczący Komitetu Audytu,
- Wojciech Sobczak - Członek Komitetu Audytu,
- Piotr Krzyżewski - Członek Komitetu Audytu.

Do głównych zadań Komitetu audytu należy:

1. monitorowanie:

- procesu sprawozdawczości finansowej,
- skuteczności systemów kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego, w tym w zakresie sprawozdawczości finansowej,
- wykonywania czynności rewizji finansowej, w szczególności przeprowadzania przez firmę audytorską badania, z uwzględnieniem wszelkich wniosków i ustaleń Komisji Nadzoru Audytowego wynikających z kontroli przeprowadzonej w firmie audytorskiej,

2. kontrolowanie i monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i firmy audytorskiej, w szczególności w przypadku, gdy na rzecz jednostki zainteresowania publicznego świadczone są przez firmę audytorską inne usługi niż badanie;
3. informowanie rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego jednostki zainteresowania publicznego o wynikach badania oraz wyjaśnianie, w jaki sposób badanie to przyczyniło się do rzetelności sprawozdawczości finansowej w jednostce zainteresowania publicznego, a także jaka była rola komitetu audytu w procesie badania;
4. dokonywanie oceny niezależności biegłego rewidenta oraz wyrażanie zgody na świadczenie przez niego dozwolonych usług niebędących badaniem w jednostce zainteresowania publicznego;
5. przedstawianie radzie nadzorczej rekomendacji,
6. przedkładanie zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności procesu sprawozdawczości finansowej w jednostce zainteresowania publicznego.

36. Oświadczenie Grupy Kapitałowej Protektor na temat informacji niefinansowych za rok 2018

Niniejsze oświadczenie (dalej zwane „Oświadczeniem”) sporządzone zostało w wykonaniu obowiązku określonego w art. 49b ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku (t.j. z dnia 22 listopada 2017 roku (Dz.U. z 2017 roku poz. 2342) z wykorzystaniem Standardu Informacji Niefinansowych (SIN) 2017, opracowanego przez Fundację Standardów Raportowania oraz Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych. Treść Oświadczenia obejmuje informacje niefinansowe, dotyczące Grupy Kapitałowej Protektor za okres od 1 stycznia 2018 roku do 31 grudnia 2018 roku, w zakresie zagadnień uznanych przez Jednostkę Dominującą za możliwe do zdobycia i istotne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji oraz wpływu jej działalności na zagadnienia, o których mowa w art. 49b ust. 2 pkt 3 Ustawy o rachunkowości. W trakcie prac nad Oświadczeniem zidentyfikowano ograniczenia, które uniemożliwiły w sposób skonsolidowany zaprezentowanie części danych liczbowych pochodzących ze Spółek Zależnych Grupy. Trudność gromadzenia danych, ich agregacja i analiza wynikała m.in. z rozproszonej bazy danych oraz braku jednolitych procedur pozwalających na sprawne przeprowadzenie powyższego procesu. Biorąc pod uwagę powyższe Grupa nie była w stanie uzyskać pełnych danych potrzebnych do ich zaraportowania, co jednak biorąc pod uwagę uzupełniający charakter prowadzonej działalności przez Spółki Zależne nie wpływa w sposób zasadniczy na istotność treści raportu. Aktualnie Grupa dostosowuje wewnętrzne procedury aby w sposób płynny zaraportować dane pozafinansowe w 2019 roku.

Obszar zarządczy (G)

G.1. OPIS MODELU BIZNESOWEGO I STRATEGICZNYCH KIERUNKÓW ROZWOJU

Grupa Kapitałowa Protektor należy do grona największych producentów i dystrybutorów obuwia specjalistycznego w Europie. Specjalizuje się w produkcji obuwia ochronnego, roboczego i militarnego o wysokiej klasie bezpieczeństwa. Grupa dostarcza swoje produkty między innymi dla policji, straży pożarnej oraz wojska, docierając do klientów zlokalizowanych na ponad 30 rynkach w Europie, Azji, Afryce i Ameryce Południowej.

Protektor S.A. swoją działalność rozpoczęła w 1944 roku i jest podmiotem dominującym Grupy Kapitałowej Protektor. Protektor S.A. jest spółką z polskim kapitałem i wraz z pięcioma Spółkami tworzy grupę specjalistycznych firm.

Nazwa i forma prawna podmiotu	Siedziba	Przedmiot działalności	Posiadane udziały
SPÓŁKI ZALEŻNE			
<u>Abeba Spezialschuh-Ausstatter GmbH</u>	Sankt Ingbert w Niemczech	sprzedaż obuwia oraz części obuwia, wyrobów skórzanych i pokrewnych produktów	Protektor S.A. posiada 100,0 % udziałów
<u>Inform Brill GmbH</u>	Sankt Ingbert w Niemczech	handel obuwiami i częściami obuwia, wyrobami skórzanymi i pokrewnymi	Protektor S.A. posiada 100,0 % udziałów
<u>Abeba France SARL</u>	Sarreguemines we Francji	sprzedaż obuwia oraz części obuwia, wyrobów skórzanych i pokrewnych produktów	Spółka Abeba jest jedynym udziałowcem w wymienionej spółce - Spółka pośrednio zależna od Spółki Protektor
<u>Rida S.R.L.</u>	Tyraspol w Mołdawii (Naddniestrze)	produkcja obuwia	Spółka Inform Brill GmbH posiada 90% udziałów w ww. Spółce (Spółka pośrednio zależna od Spółki Protektor S.A.)
<u>TERRI-PA S.R.L.</u>	Parkany w Mołdawii (Naddniestrze)	produkcja obuwia	Spółka Inform Brill GmbH posiada 51% udziałów w ww. Spółce (Spółka pośrednio zależna od Spółki Protektor S.A.)

Produkcja obuwia realizowana jest w zakładzie produkcyjnym zlokalizowanym w Polsce i w dwóch zakładach w Mołdawii.

Celami Spółki na najbliższe lata jest wzrost sprzedaży, zdobywanie kolejnych rynków zbytu oraz wzrost rentowności poprzez efektywniejsze wykorzystanie zasobów parku maszynowego oraz kapitału ludzkiego. Powyższe cele są możliwe do realizacji poprzez odpowiednie przygotowanie organizacyjne oraz rozpoznawalny i ceniony produkt. Oceniając perspektywy rozwoju należy wziąć pod uwagę rosnące wymagania dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa dla pracowników tym samym rynek obuwia bezpiecznego należy uznać za dosyć

perspektywiczny. Jednocześnie jest to rynek w znaczącej mierze konkurencyjny ze względu na istniejący import wyrobów z zagranicy. Co istotne dotyczy on po części importu tańszego obuwia np. z krajów Dalekiego Wschodu, które jednak charakteryzuje się niższą jakością. Konkurencja z takimi podmiotami jest trudniejsza, zwłaszcza w kontekście tego, że dla części kupujących kluczowym kryterium wyboru towaru jest cena. Z tego względu istotne znaczenie dla rozwoju Grupy ma zapewnienie odpowiedniej równowagi między jakością wyrobów, a ich ceną.

Grupa monitoruje realizację założonych celów poprzez wskaźniki KPI /kluczowe wskaźniki efektywności/, które obejmują znaczącą działalność prowadzoną w Polsce w ramach Spółki Protektor S.A.

		PROTEKTOR S.A.	GK Protektor
Wskaźnik zwolnień	(Liczba zwolnionych pracowników w okresie / liczba pracowników ogółem) *100	42,54	17,51
Wskaźnik wykształcenia zatrudnionych	(Liczba pracowników z wyższym wykształceniem / liczba pracowników ogółem) *100	28,14	16,59
Udział nakładów inwestycyjnych w generowanych przychodach	Nakłady inwestycyjne / przychody ze sprzedaży	0,01	0,04
Liczba odbiorców przypadająca na 1 zatrudnionego	Liczba odbiorców ogółem / ilość pracowników	7,92	4,07
Struktura zakupów importowych	(Zakupy importowe / zakupy ogółem) * 100	0,28	0,35
Wskaźnik internacjonalizacji sprzedaży	(Przychody ze sprzedaży eksportowej/przychody ze sprzedaży ogółem) *100	0,45	0,31

G.1.2. Charakterystyka przyjętego modelu biznesowego, włączając w to opis łańcucha dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem opisu oddziaływania społecznego i środowiskowego

Analizując łańcuch dostaw Grupy należy wskazać, że Grupa ze swojej struktury wydzieliła jednostki dedykowane na rynek niemiecki oraz na rynek polski. W ramach Grupy funkcjonują rozpoznawalne znaki towarowe do których należy Protektor oraz Abeba. Magazyny zlokalizowane na rynku niemieckim, polskim, francuska filia Grupy, zakłady produkcyjne w Polsce i Mołdawii umożliwiają dostarczenie produktów do klientów w określonym czasie i ustalonej cenie. Grupa dostrzega swoją rolę w budowaniu pozytywnego wpływu na społeczeństwo, pracowników oraz środowisko naturalne. Tym samym dokłada wszelkich starań, aby realizacja zakładanych działań odbywała się z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Grupa współpracuje w większości z europejskimi dostawcami skór naturalnych i syntetycznych oraz materiałów tekstylnych, którzy ze względu na działalność w Unii Europejskiej posiadają wymagane zezwolenia i certyfikaty potwierdzające jakość oferowanego surowca.

Grupa nie posiada wspólnych regulaminów, polityk, procedur, które byłyby jednolite dla wszystkich jednostek zależnych. Przyjęty charakter modelu biznesowego przejawia się w decentralizacji pewnych procesów m.in. marketingowych, zakupowych, logistycznych i sprzedażowych. Tym samym poniższy raport prezentuje dobre praktyki wypracowane w ramach poszczególnych zakładów i uwspólnionych w ramach Grupy.

G.2. Ład zarządczy

G.2.1. Opis struktury zarządczej, zawierający informację o tym, czy i jak uwzględnione zostało podejście do zarządzania aspektami niefinansowymi (społecznymi, środowiskowymi), jak wygląda system zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego

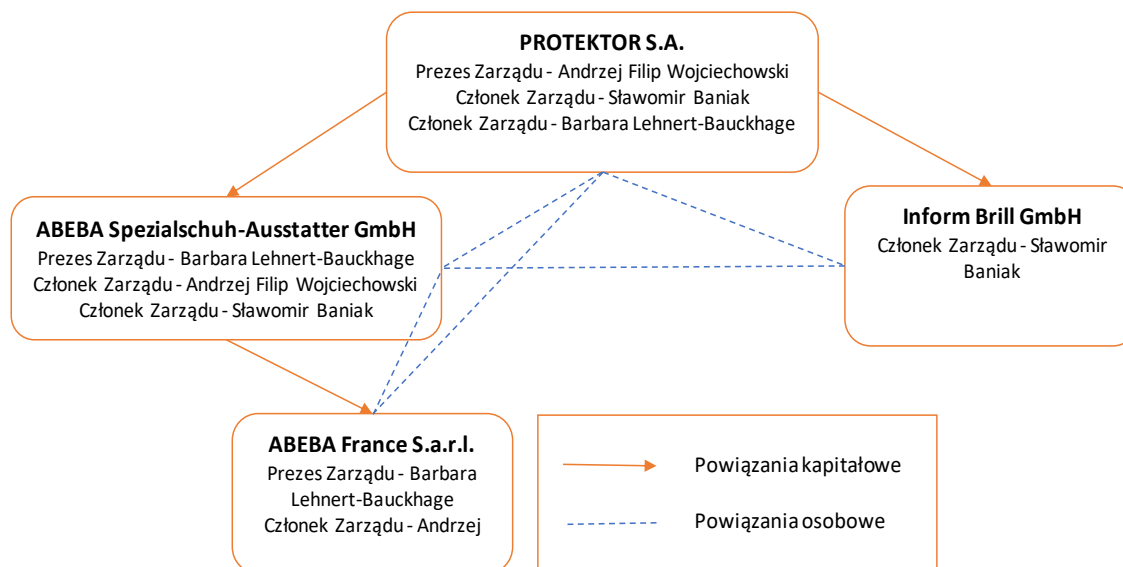
W Spółce Dominującej oraz w Jednostkach Zależnych organem zarządczym jest Zarząd, który działa w oparciu o Regulamin Zarządu. Zarząd sprawuje kontrolę m.in. nad

poprawnością wdrożenia zaleceń pokontrolnych, przestrzeganiem polityki jakości, wyznaczaniem celów, określaniem strategii Spółki oraz zarządzaniem ryzykiem.

Pomiędzy Spółką Protektor, a jej kontrahentami, Spółką Abeba oraz Spółką Inform w 2018 r. istnieją powiązania o charakterze kapitałowym – Spółka PRT posiada bezpośrednio w kapitale obu Spółek po 100,00 % udziałów.

Ponadto między Spółkami występują powiązania osobowe zaprezentowane poniżej:

Powiązania pomiędzy Spółkami występujące w 2018 r.



G.2.2. Wykaz certyfikowanych systemów zarządzania (np. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001)

W Spółce Protektor S.A.

1. wdrożono System Zarządzania Jakością w zakresie projektowania, produkcji i sprzedaży obuwia według normy PN-EN ISO 9001:2015. Certyfikat Systemu ważny jest od 16.10.2017 do 15.10.2020. Certyfikat wydano po raz pierwszy 08.10.2003 r.
2. Ponadto Spółka Protektor S.A. posiada certyfikat AQAP 2110:2016 potwierdzając tym samym zdolność do zapewnienia jakości z możliwością wykorzystania AQAP 2070 w operacjach projektowania, produkcji i sprzedaży obuwia. Certyfikat AQAP został wydany po raz pierwszy 08.10.2003 r.

W Spółce Abeba Buty zawodowe lub ochronne są certyfikowane zgodnie z EN ISO 20347: 2012 lub EN ISO 20345: 2011

G.2.3. Opis systemu kontroli wewnętrznej, ze wskazaniem monitorowania społecznych i środowiskowych aspektów działalności

Zadania systemu kontroli wewnętrznej w Grupie realizowane są na poziomie poszczególnych pionów poprzez Dyrektorów odpowiedzialnych za dany obszar. W Spółce Protektor S.A. kontrolę wewnętrzną reguluje procedura „Pomiary i monitorowanie wyrobów”. Dodatkowo w Spółce Protektor S.A. obowiązuje procedura „Realizacja produkcji obuwia”, określająca reguły planowania operacyjnego oraz identyfikację i przyporządkowanie ryzyka dotyczącego zapewnienia zgodności produktów i usług Spółki z wymaganiami.

G.3. Zarządzanie ryzykiem społecznym i środowiskowym

G.3.1. Opis podejścia do zarządzania ryzykiem i uwzględnienia w nim aspektów społecznych i środowiskowych

Grupa dba o zachowanie dobrych relacji z otoczeniem zewnętrznym, tym samym w szacowaniu ryzyka prowadzonych procesów biznesowych uwzględnia aspekty społeczne i środowiskowe. Grupa utożsamia zarządzanie ryzykiem społecznym z dostarczaniem produktów o oczekiwanej jakości dla klientów. Istotność aspektu związanego z jakością oferowanych wyrobów potwierdza obecność Systemu Zarządzania Jakością w Spółce Protektor S.A. Ponadto osoba odpowiedzialna za obszar BHP monitoruje środowisko pracy na oddziałach produkcyjnych.

W ramach Systemu Zarządzania Jakością w Protektor S.A. znajduje się Procedura Jakości „Zarządzanie Ryzykiem”. Celem procedury jest ocena możliwości realizacji umów oraz eliminacja lub zmniejszenie ryzyka w realizowanych przedsięwzięciach. W tym obszarze Dyrektor Sprzedaży ocenia ryzyko wynikające z zakresu przedstawionych zapytań ofertowych, specyfikacji przetargowych w kontekście spełnienia wymagań klienta.

G.3.2. Lista zidentyfikowanych ryzyk społecznych lub środowiskowych wraz z ich krótką charakterystyką

W działalności Grupy zdefiniowano następujące - opisane w oświadczeniu - ryzyka społeczne i środowiskowe:

1. Ryzyko braku wymaganej jakości w zakresie kupowanych surowców /szczegóły w części E.1. oświadczenia/.
2. Ryzyko utraty kompetencji wynikające z niedostatecznej ilości szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników /szczegóły w części S.5. oświadczenia/.
3. Ryzyko personalne związane z wysoką rotacją pracowników /szczegóły w części S.2. oświadczenia/.
4. Ryzyko związane z możliwością odejścia efektywnych pracowników w związku z nierównym dostępem do szkoleń, awansów czy różnicach w poziomie wynagrodzeń /szczegóły w części S.2. oświadczenia/.
5. Ryzyko współpracy z dostawcami nieprzestrzegającymi praw człowieka i praw dziecka /szczegóły w części S.8. oświadczenia/.
6. Ryzyko reputacyjne wynikające z podejrzeń o korupcję i łapownictwo /szczegóły w części S.10. oświadczenia/.
7. Ryzyko związane z niewłaściwym użytkowaniem produktów przez użytkowników /szczegóły w części S.14. oświadczenia/.

G.4. Zarządzanie etyką

G.4.1. Wskazanie, czy organizacja posiada formalny Kodeks Etyki lub równoważny dokument odpowiadający na potrzeby organizacji

Istotnym dokumentem w Grupie jest Regulamin Pracy, który określa organizację i porządek pracy w poszczególnych Spółkach Zależnych oraz wynikające z tego prawa i obowiązki pracowników. Przepisy określone przez Regulamin Pracy obowiązują wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Pracownicy zostają zapoznani przez osobę prowadzącą sprawy kadrowe z treścią regulaminu i potwierdzają ten fakt pisemnie poprzez wypełnienie stosownego oświadczenia. Treść regulaminu jest udostępniona wszystkim pracownikom i znajduje się w komórce organizacyjnej zajmującej się sprawami kadrowymi.

Obszar środowiskowy (E)

Grupa poprzez prowadzoną działalność operacyjną wywiera bezpośredni i pośredni wpływ na środowisko naturalne. Spółki należące do Grupy działają w oparciu o ważne decyzje środowiskowe w zakresie wytwarzania odpadów oraz wprowadzania gazów do powietrza.

Należy podkreślić, że ze względu na charakter prowadzonej działalności obejmującej produkcję obuwia ze skór naturalnych i wyrobów skóropodobnych w sposób pośredni Grupa pozytywnie oddziałuje na środowisko naturalne.

Zakład Protektor S.A. zlokalizowany jest na terenie strefy ekonomicznej, który w całości jest objęty aktualnym Miejscowym Plan Zagospodarowania na aktywność gospodarczą. W związku z powyższym zakład nie znajduje się w pobliżu terenów cennych przyrodniczo tym samym prowadzona działalność nie zagraża w tym obszarze środowisku naturalnemu.

Dobre praktyki upowszechniane w Grupie uwzględniają w szczególności, produkcję wyrobów z poszanowaniem środowiska naturalnego eliminując substancje, które mogą negatywnie oddziaływać na środowisko. Tym samym Grupa w procesie zakupowym regulowanym przez Procedurę „Zakupy” uznaje za stosowne prowadzenie racjonalnego gospodarowania zasobami. Przyjęty cel związany z prowadzeniem działań w zgodzie ze środowiskiem naturalnym Grupa realizuje poprzez:

- unowocześnianie parku maszynowego, modernizację maszyn i urządzeń oraz zastosowanie innowacji w obszarze linii produkcyjnych,
- ciągłe doskonalenie procesów, procedur oraz upowszechnianie dobrych praktyk celem zapewnienia efektywności działań,
- przestrzeganie przepisów prawnych i regulacji w zakresie zachowania norm środowiskowych,
- sprawowanie kontroli nad surowcami oraz wyrobami końcowymi z wykorzystaniem laboratorium.

Działalność Spółek z Grupy podlega weryfikacji pod względem przestrzegania przepisów ochrony środowiska oraz zapisów decyzji środowiskowych w trakcie okresowych kontroli prowadzonych przez powołane do tego jednostki. W 2018 r. wszystkie kontrole przeprowadzone w tym zakresie nie ujawniły żadnych nieprawidłowości.

E.1. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: surowce i materiały

Grupa skupia swoje działania na zapewnieniu racjonalnego wykorzystywania surowców i materiałów niezbędnych do prawidłowego przebiegu procesu produkcyjnego oraz wytworzenia wyrobu gotowego.

Racjonalne wykorzystanie surowców realizowane jest na wszystkich etapach procesu produkcyjnego rozpoczynając od projektowania wyrobu gotowego i doboru technologii. Grupa dokłada wszelkich starań, aby spełnić wymagania i oczekiwania klientów. Tym samym ze względu na kluczowość tego procesu, który realizowany jest w większości w Spółce Protektor S.A. wdrożona Procedura Jakości w Jednostce Dominującej „Projektowanie i Rozwój Wyrobu” ma na celu zapewnienie, że podczas projektowania i rozwoju wyrobu zostaną spełnione wszystkie wskazane parametry obuwia. Procedura ponadto porządkuje proces doboru materiałów i półproduktów i obejmuje swoim zakresem nowoprojektowane i modernizowane wzory obuwia. W ramach realizacji prac poza oceną możliwości spełnienia wymagań jakościowych i ekonomicznych określone są normy zużycia materiałów pozwalające na optymalne zużycie danego surowca.

Działania związane ze zrównoważonym rozwojem są istotne również w etapie związanym z prowadzeniem zakupów. Grupa przykładá szczególną uwagę na pochodzenie surowców, ich jakość i zgodność z wymaganiami. Proces realizowany jest w największym stopniu w Spółce Protektor S.A., tym samym w ramach wdrożonego Systemu Zarządzania Jakością

stosowana jest Procedura Jakości „Zakupy”, która reguluje najważniejsze kwestie w tym obszarze.

Grupa w obszarze związanym z zarządzaniem surowcami i materiałami identyfikuje ryzyko związane z brakiem jakości wykorzystywanych materiałów. Grupa zarządza powyższym ryzykiem poprzez zastosowanie wymienionych procedur, które definiują działania ograniczające tego typu ryzyko.

E.1.1. Rodzaj i ilość (np. wg wagi, objętości) wykorzystanego surowca/materiału (z ewentualnym wskazaniem tych ze źródeł odnawialnych/z recyklingu/posiadających certyfikaty zrównoważonego rozwoju)

PROTEKTOR S.A.*		
Produkt	Jednostka miary	Ilość
Cholewki gotowe	para	159 475
Dwoina bydlęca	M2	2 996
Dwoina pozostała	M2	11 161
Dwoiny bydlęce żywiczne	M2	312
Gwoździe	kg	676
Haki	T.sz	4 062
Kartony	Szt.	31 983
Klej	kg	7 104
Komplet spodowy	para	74 837
Nici	Tys.mb	1 646
Pianka	M2	5 788
Podeszwa	para	8 484
Podnoski stalowe z gumką	Para –klp	54 360
Podnoski pozostałe	para	12 331
Podnoski z gumką	para	60 633
Podpodeszwa	para	48 975
Podsutki	para	4 935
Podszewka bydlęca	M2	985
Podszewka świńska licowa gładka barwiona	M2	1 066
Podszewki pozostałe	M2	7 586
Pudełka	Szt.	265 016
Skóra bydlęca	M2	11 182
Skóra owcza biała	M2	29
Skóra podszewkowa	M2	0
Skóra świńska licowa gładka	M2	1 807
Spody	para	11 353
Sprzączki	Tysiące szt	5
Stopki	T.sz	27
Sznurowadła	para	113 724
Sztuczna skóra	M2	672
Taśma	mb	129 511
Tkanina	M2	14 816

Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.
za okres od 01.01.2018 roku do 31.12.2018 roku (w tys. zł)

Usztywniacze	para	56 505
Wkładki	para	69 876
Włóknina	M2	2 190
Wszywka	Szt.	5 895
Wypraska	para	2 105
Wyściółki pozostałe	para	67 553
Wyściółki węglowe	para	21 961
Wyściółki wzmacniane tworzywem piankowym	para	2 095
Wyściółki z dwoiną	para	51
Zakładki	para	65 084
Zamki	Szt.	587

*Ze względu na prowadzony charakter działalności Grupy oraz relatywnie niewielki wpływ na obszar środowiskowy Spółek Zależnych prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

PROTEKTOR S.A.*		
Produkt	Jednostka miary	Ilość
Klej Ultraflex 4320 czarny	kg	315
Klej doletherm 12	kg	252
Klej Isarcoll 5101X	kg	799
Doletherm Translucent	kg	275
Klej Ultraflex 4320 bezbarwny	kg	14
Isa Verduner 220	kg	27
Klej Ultraflex 4905 X	kg	190

*Ze względu na prowadzony charakter działalności Grupy oraz relatywnie niewielki wpływ na obszar środowiskowy Spółek Zależnych prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

E.2. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: paliwa i energia

Grupa troszczy się, aby prowadzone przez nią działania były zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju. W 2016 roku Grupa dokonała znaczących inwestycji związanych z przeniesieniem lokalizacji zakładu znajdującego się w Polsce na tereny przemysłowe. W nowej lokalizacji zastosowano rozwiązania pozytywnie wpływające na środowisko – energooszczędne oświetlenie i izolację termiczną budynku ograniczającą straty energii i ciepła oraz zmniejszającą zużycie tych nośników energii.

Energia elektryczna w Grupie wykorzystywana jest do zasilania pracy maszyn i urządzeń oraz do oświetlania hal produkcyjnych i pomieszczeń biurowych.

E.2.1. Całkowite zużycie energii według głównych źródeł jej pozyskania

PROTEKTOR S.A.		
Rodzaj energii	Jednostka miary	Ilość
Energia elektryczna	kWh	759 178
Gaz ziemny	m ³	45 148

*Ze względu na prowadzony charakter działalności Grupy oraz relatywnie niewielki wpływ na obszar środowiskowy Spółek Zależnych prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

E.3. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: woda

Pracownicy Grupy mają świadomość racjonalnego gospodarowania zasobami wody. Grupa nie posiada własnych ujęć wody i ze względu na specyfikę działalności nie prowadzi również odzysku wody i jej ponownego wykorzystania. Woda wykorzystywana przez Spółki Grupy pochodzi z wodociągu miejskiego.

E.3.1. Całkowite zużycie wody w m³ według źródła jej pozyskania

PROTEKTOR S.A.*		
Zużycie wody według źródła	Jednostka miary	Ilość
Sieć wodociągowa	m ³	1 438

*Ze względu na prowadzony charakter działalności Grupy oraz relatywnie niewielki wpływ na obszar środowiskowy Spółek Zależnych prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

E.4. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: bioróżnorodność

E.4.1. Lista i krótka charakterystyka terenów cennych przyrodniczo w sąsiedztwie

Zakład produkcyjny Protektor S.A. zlokalizowany jest na terenach przemysłowych. Otoczenie zakładu w większości stanowią tereny przemysłowe natomiast w mniejszości są to tereny rolnicze oraz zabudowania gospodarskie. Najbliższa zabudowa mieszkalna znajduje się w odległości około 15 metrów od granicy zakładu. Zakład produkcyjny oraz tereny należące do Spółek Zależnych nie znajduje się na terenach cennych przyrodniczo, co mogłoby zagrażać istnieniu siedlisk fauny i flory objętych ochroną środowiska.

E.4.4. Opis ewentualnych działań mających na celu monitorowanie stanu środowiska oraz zapobieganie/ograniczenie/rekompensowanie środowisku naturalnemu negatywnych skutków oddziaływania przedsiębiorstwa

Grupa ma pełną świadomość, że prowadzona przez nią działalność może negatywnie wpływać na środowisko naturalne, tym samym przy planowaniu zmiany lokalizacji zakładu jednym z elementów wyrobu było ograniczenie ewentualnych strat środowiskowych w przypadku nieprzewidzianych zdarzeń. Obecna lokalizacja zakładu produkcyjnego zlokalizowanego w Polsce w pełni odpowiada na tak zdefiniowane ryzyko.

E.5. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: emisje do atmosfery

Źródłami emisji w Grupie jest emisja zorganizowana – technologiczna powstająca w procesie produkcji obuwia oraz spawania i energetyczna pochodząca ze spalania gazu w kotłowniach oraz emisja niezorganizowana, której źródłem są samochody poruszające się po terenie Zakładów.

W procesach technologicznych produkcji obuwia występują m.in. operacje klejenia oraz wytwarzania poliuretanu będące źródłem emisji zanieczyszczeń. Emisja zanieczyszczeń z procesów technologicznych odbywa się poprzez system wentylacji mechanicznej ogólnej oraz odciągów miejscowych /stanowiących w sumie trzynaście emitorów/. Jednym z emitorów jest stanowisko spawalnicze wykorzystywane w warsztacie.

Emisja zanieczyszczeń z procesów grzewczych odbywa się poprzez trzy indywidualne dla każdego z kotłów emitory stalowe.

E.6. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: odpady i ścieki

E.6.1. Całkowita masa odpadów w podziale na niebezpieczne i inne niż niebezpieczne z wyszczególnieniem istotnych ich kategorii.

Spółka Protektor S.A. posiada pozwolenie na wytwarzanie odpadów w instalacji produkcyjnej do wytwarzania obuwia specjalnego typu zawodowego, bezpiecznego, strażackiego i militarnego wraz z pomieszczeniami administracyjno-biuroowymi. Decyzja została wydana z up. Prezydenta Miasta Lublin z dnia 24.06.2016 r. Termin obowiązywania decyzji to 20.06.2026 r.

Odpady gromadzone są w miejscu ich wytwarzania w pojemnikach ustawionych w halach produkcyjnych, następnie po ich zapelnieniu przewożone są na zewnątrz do magazynu odpadów. W wolnostojącym magazynie odpadów o szczelnie utwardzonym podłożu w paletopojemnikach gromadzone są odpady skóry wygarbowanej zawierającej chrom oraz uszkodzone lub wybrakowane wyroby. W workach big-bag gromadzone są opakowania z tworzyw sztucznych. Opakowania z papieru i tektury oraz żelazo i stal przechowywane są

luzem. W opakowaniach gromadzony jest pył gumowo-skórzany oraz opakowania zawierające pozostałości substancji niebezpiecznych lub nimi zanieczyszczone. Ponadto odpady zaliczane do odpadów niebezpiecznych takie jak kleje i opakowania po klejach stanowiące opakowania zwrotne magazynowane są w pomieszczeniu magazynu klejów i odpadów niebezpiecznych. Powyższe odpady obierane są przez firmę zewnętrzną, z którą Protektor S.A. posiada podpisaną umowę dotyczącą odbioru odpadów przemysłowych. Ścieki socjalno-bytowe odprowadzane są do oczyszczalni miejskiej.

PROTEKTOR S.A.*		
Kod odpadów	Rodzaj odpadów	Masa odpadów /Mg/
04 01 08	Odpady ze skóry wygarbowanej zawierające chrom	13,1
15 01 01	Opakowania z papieru i tektury	4,66
15 01 10*	Opakowania zawierające pozostałości substancji niebezpiecznych	0,23
17 04 05	Żelazo i stal	2,4

*Ze względu na prowadzony charakter działalności Grupy oraz relatywnie niewielki wpływ na obszar środowiskowy Spółek Zależnych prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

Obszar społeczny i pracowniczy (S)

Kapitał ludzki oraz kapitał społeczny jest wartością niematerialną docenianą przez Grupę.

S.1. Korzystanie z pomocy publicznej i zlecenia publiczne

S.1.1. Wartość pomocy publicznej uzyskanej od państwa (wsparcie finansowe i ekwiwalenty dotacji)

W 2018 r. Protektor S.A. nie otrzymał wsparcia finansowego w postaci pomocy publicznej.

S.1.2. Wartość przychodów pochodzących z zamówień publicznych i % udział w całości przychodów

15 % przychodów Protektor S.A. w 2018 r. stanowiły przychody pochodzące z zamówień publicznych. Wartość zamówień publicznych zrealizowanych w raportowanym okresie wyniosła 3 954 900 PLN, przy 8 288 599 PLN w 2017 r.

Pomimo wysokich oczekiwań ze strony zamawiającego oraz procedur obarczonych dużym formalizmem Grupa od wielu lat jest partnerem biznesowym w tym obszarze.

Realizacja zamówień dla przemysłu obronnego i służb mundurowych jest możliwa dzięki posiadanemu doświadczeniu i know-how Spółki Protektor S.A., odzwierciedlonym w posiadanym Certyfikacie AQAP 2110:2016.

W realizacji projektów płynących z rynku zamówień publicznych Grupa dostrzega ryzyko związane z nałożeniem kar w przypadku niespełnienia wymagań jakościowych lub niedotrzymania terminu. Powyższe ryzyko może przerodzić się w utratę dobrego wizerunku i reputacji Grupy.

S.2. Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń

Grupa wysoko ceni kompetencje, wiedzę oraz doświadczenie swoich pracowników i ma świadomość, że to od ich pracy zależy sukces całej organizacji. Rok objęty raportowaniem oraz obejmował szereg zmian organizacyjnych związanych z restrukturyzacją Grupy Kapitałowej Protektor.

Ponadto w Spółce Protektor S.A. stosuje się wypracowane zasady wdrożenia pracowników do nowych obowiązków. Proces składa się z czterech etapów i obejmuje formalne przyjęcie nowego pracownika do pracy, wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko pracy, przystosowanie się pracownika do pracy na nowym stanowisku pracy oraz decyzje w sprawie kształtowania warunków zatrudnienia. Wprowadzone zasady mają pomóc nowym pracownikom szybko zaadaptować się w nowym środowisku oraz w sposób efektywny zapoznać się z nowymi obowiązkami.

W czerwcu 2018 roku podjęte zostały działania, których bezpośrednim celem była optymalizacja kosztowa i poprawa efektywności funkcjonowania fabryki w Polsce. W wyniku przeprowadzenia procedury Zwolnień Grupowych Emitent poniósł koszt w wysokości 345 tys. zł, związany z wypłaceniem odpraw zwalnianym pracownikom Emitenta. Szacowane oszczędności z tego tytułu wynoszą 2,2 mln zł w skali roku – niski koszt odpraw spowodowany jest relatywnie niskim doświadczeniem zwalnianych osób;

S.2.1. Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty wg typu umowy o pracę (wg wieku i płci) na koniec okresu sprawozdawczego

PROTEKTOR S.A.*		
Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty według typu umowy o pracę	Kobiety	Mężczyźni
Umowa na okres próbny	2	0
Umowa na czas określony	20	21
Umowa na czas nieokreślony	24	40

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.2.2. Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty nowo zatrudnionych w raportowanym okresie (wg płci)

PROTEKTOR S.A.*		
Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty	Kobiety	Mężczyźni
Liczba pracowników ogółem	46	61
Liczba pracowników nowozatrudnionych	7	10
Procent pracowników nowozatrudnionych	15,2 %	16,4 %

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.2.3. Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty, którzy odeszli z pracy w raportowanym okresie (wg płci)

PROTEKTOR S.A.*		
Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty	Kobiety	Mężczyźni
Liczba pracowników ogółem	110	99
Liczba odejść pracowników	64	38
Procent odejść pracowników	58,2 %	38,4 %

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.2.6. Liczba pracowników niepełnosprawnych oraz ich procentowy udział w ogóle zatrudnionych

PROTEKTOR S.A.*	
Liczba pracowników z orzeczeniem o niepełnosprawności	2
Wskaźnik procentowego udziału osób niepełnosprawnych w ogóle zatrudnionych	1,9 %

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.2.7. Przeciętne wynagrodzenie pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę

PROTEKTOR S.A.*	
Lp.	Przeciętne wynagrodzenie brutto pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę
1	3 294 PLN

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.2.10. Stosunek przeciętnego wynagrodzenia członków zarządu do najniższego uposażenia w spółce (w przeliczeniu na pełen etat).

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków zarządu Spółki Protektor S.A. z tytułu umów o pracę wynosi 13 754,89 zł brutto natomiast wynagrodzenie osób najniżej uposażonych stanowi płacę minimalną w wysokości 2 100.00 zł brutto.

S.2.13. Łączna wysokość rocznych składek na PFRON.

PROTEKTOR S.A.*	
Lp.	Wysokość rocznych składek na PFRON
1	76 611 PLN

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.3 Relacje ze stroną pracowniczą i wolność zrzeszania się

S.3.1. Liczba działających w spółce związków zawodowych ogółem (reprezentatywnych i pozostałych)

W Grupie nie funkcjonują związki zawodowe, natomiast są przedstawiciele pracowników.

S.3.5 Informacja, czy w zakładzie pracy powołano radę pracowników – a w przypadku innych przedstawicieli niż rada pracowników i związki zawodowe, czy tacy przedstawiciele pracowników zostali powołani w drodze wyborów, w których mogli uczestniczyć wszyscy pracownicy.

Utrzymywanie dobrych relacji z pracownikami jest jednym z głównych priorytetów Grupy. Grupa dba o wprowadzanie zasad współpracy oraz wytyczne w zakresie dobrych praktyk celem zachowania transparentności w relacjach z pracownikami. W poszczególnych Spółkach Grupy funkcjonuje „Regulamin Pracy”, jednym z punktów regulaminu jest zapis określający możliwość zgłaszania przez pracowników na bieżąco wszelkich skarg i zażaleń poprzez kierowanie ich do Kierowników komórek organizacyjnych, którzy zobowiązani są do wyjaśnień przyczyn zawiadomień.

W Grupie nie funkcjonują związki zawodowe. W Spółce Protektor S.A. natomiast powołani zostali Przedstawiciele Pracowników, którzy reprezentują stronę pracowników w relacjach z Zarządem Protektor S.A. Przedstawiciele Pracowników ponadto czuwają nad przestrzeganiem regulacji i zasad wprowadzonych w Spółce przedstawiając w miarę potrzeb stanowisko pracowników.

S.4. Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)

Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy jest kluczowym elementem i celem postawionym do realizacji w Grupie. Zasady bezpieczeństwa i higieny pracy zostały określone w „Regulaminie Pracy”. Wyznaczone przez Zarząd osoby lub organizacje szkoleniowe przeprowadzają szkolenia ogólne dla pracowników, które są szkoleniami wstępnymi i okresowymi w zakresie bhp, przepisów przeciwpożarowych i innych spraw dotyczących tego zakresu. Szkolenie instruktażowe prowadzone jest przez bezpośredniego przełożonego lub przez osobę wyznaczoną posiadającą wiedzę i doświadczenie w zakresie obsługi sprzętu lub maszyn na których docelowo ma pracować szkolący się pracownik.

W trakcie szkoleń ogólnych oraz stanowiskowych pracownicy zapoznawani są z zagrożeniami występującymi na stanowiskach pracy oraz z czynnikami szkodliwymi, które występują w procesie pracy jak również ze sposobami ochrony przed tymi zagrożeniami.

Po przeszkoleniu pracownik składa oświadczenie o zapoznaniu się z przepisami i zasadami zawartymi w „Regulaminie Pracy”. Ponadto pracownik poświadcza, że nabył umiejętności w zakresie obsługi urządzeń i narzędzi niezbędnych do wykonywania pracy na wyznaczonym stanowisku oraz sprzętu stosowanego do ochrony przeciwpożarowej.

S.4.1. Liczba wypadków przy pracy wśród osób wykonujących pracę na terenie zakładu pracy i pracowników wykonujących pracę poza siedzibą pracodawcy

PROTEKTOR S.A.*	
Lp.	Liczba wypadków przy pracy
1	2

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.4.2. Wskaźnik częstości wypadków (wypadki przy pracy na 1000 zatrudnionych)

PROTEKTOR S.A.*	
Lp.	Wskaźnik częstości wypadków
1	18,69
*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.	

S.4.3. Liczba wypadków śmiertelnych wśród osób wykonujących pracę na terenie zakładu pracy i pracowników wykonujących pracę poza siedzibą pracodawcy

W 2018 r. w Spółce Protektor S.A. nie wystąpiły wypadki śmiertelne.

S.4.4. Łączna liczba dni niezdolności do pracy wśród pracowników spowodowanej wypadkami

PROTEKTOR S.A.*	
Lp.	Łączna liczba niezdolności do pracy spowodowanej wypadkami
1	97 dni
*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.	

S.4.5. Wskaźnik ciężkości wypadków (liczba dni niezdolności/1 wypadek)

PROTEKTOR S.A.*	
Lp.	Wskaźnik ciężkości wypadków
1	48,5
*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.	

S.4.6. Liczba stwierdzonych przypadków chorób zawodowych

W 2018 roku w Protektor S.A. nie stwierdzono chorób zawodowych.

S.4.7. Liczba pracowników pracujących w warunkach przekroczenia najwyższych dopuszczalnych stężeń (NDS) lub najwyższych dopuszczalnych natężeń (NDN)

PROTEKTOR S.A.*		
Lp.	Czynniki szkodliwe	Liczba osób
1	Hałas	3
2	Wibracje	1
*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.		

S.5. Rozwój i edukacja

Podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój pracowników jest istotny dla Grupy. Zgromadzone kompetencje stanowią o przewadze konkurencyjnej na rynku.

Pracownicy Grupy uczestniczący w szkoleniach zewnętrznych dzielą się pozyskaną wiedzą wśród współpracowników. Ponadto otwarta kultura pracy pozwala na wymię doświadczeń i co za tym idzie poszerzenie umiejętności. Zgodnie z Procedurą „Zarządzanie Personelem” w Protektor S.A. odbywają się szkolenia specjalistyczne, które dotyczą indywidualnie pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych zajmujących się określoną specjalnością i prowadzone są w zależności od potrzeb. Poza szkoleniami w Spółce źródłem są informacje pochodzące z m.in. ze zgłaszanych reklamacji.

Grupa dostrzega ryzyko związane z prowadzeniem niewystarczającej ilości szkoleń co może powodować brak kompetencji, które są wymagane na rynku. Ponadto niesie to ryzyko obniżenia motywacji pracowników i spadek zaangażowania w powierzone obowiązki. Ponadto

Grupa dostrzega ryzyko związane z trudnościami wynikającymi z nieznaalezieniem właściwych kandydatów posiadających określone kompetencje. W następnych latach Grupa planuje opracować spójny ze strategią przedsiębiorstwa plan szkoleń.

S.6. Zarządzanie różnorodnością

Grupa w pełni korzysta z różnorodności z której czerpie inspirację w zakresie tworzenia kultury organizacyjnej. Zasady związane z różnorodnością są określone w „Regulaminie Pracy”. W Grupie zgodnie z przyjętymi postanowieniami Zarząd Spółki Dominującej i Jednostek Zależnych zobowiązany jest do przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznania, orientację seksualną oraz ze względu na za formę i wymiar zatrudnienia. „Regulamin Pracy” określa za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika z jednej lub kilku przyczyn związanych z nierównym traktowaniem, które skutkuje odmową nawiązania lub rozwiązania stosunku pracy, niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo pominięcie przy awansie lub przyznaniu innych świadczeń związanych w pracą czy też pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe, chyba że zostanie udowodnione, że były ku temu obiektywne powody.

S.6.1. Informacja, czy u pracodawcy została wdrożona polityka antymobbingowa i polityka antydyskryminacyjna

W Protektor S.A. wdrożona została Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa. W strukturach Protektor S.A. znajduje się komisja antymobbingowa, której zadaniem jest rozpatrywanie skarg pracowników o mobbing. Wszyscy pracownicy są zapoznani z treścią Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej. Co najmniej raz w roku przeprowadzany jest przegląd zapisów zawartych w polityce i w przypadku potrzeby dokonywana jest jej aktualizacja. Protektor S.A. poprzez stosowanie wewnętrznej polityki uregulował w jaki sposób pracownik powinien się zachować w przypadku mobbingu. Polityka wskazuje, że każdy pracownik, który uzna, że został poddany mobbingowi może wystąpić z pisemną skargą do pracodawcy. Skarga powinna przedstawić stan faktyczny określając jakie działania lub zachowania przełożonych i współpracowników nosiły znamiona mobbingu. Pracownik składający skargę zobowiązany jest do podania uzasadnienia i wskazać dowody na poparcie zaistnienia przytoczonych okoliczności oraz imiennie wskazać domniemanego mobbera. W przypadku wpłynięcia skargi każdorazowo w ciągu dziesięciu dni roboczych powoływana jest komisja antymobbingowa, która ma ustalić zasadność skargi. Komisja ma charakter bezstronny i składa się z dwóch członków, którzy reprezentują stronę pracodawcy i pracowników.

Wśród pracowników Spółek Zależnych również rozpowszechniana jest wiedza w zakresie przeciwdziałania pojawieniu się mobbingu. Zarząd dokłada wszelkich starań, aby wypracowane rozwiązania i dobre praktyki zostały uwspólnione we wszystkich Spółkach Zależnych.

S.6.2. Liczba zgłoszonych przypadków dyskryminacji, mobbingu, molestowania seksualnego itp.

W 2018 r. w Spółce Protektor S.A. nie zgłoszono żadnych przypadków mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego.

S.6.3. Liczba potwierdzonych przypadków dyskryminacji, mobbingu, molestowania seksualnego itp.

W 2018 r. w Spółce Protektor S.A. nie potwierdzono żadnych przypadków mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego.

S.6.4. Liczba audytów przeprowadzonych u podwykonawców pod kątem przeciwdziałania dyskryminacji.

W 2018 r. Spółka Protektor S.A. nie przeprowadziła u podwykonawców audytów pod kątem przeciwdziałania dyskryminacji.

S.8. Praca dzieci i praca przymusowa

Prowadzona działalność Grupy nie dopuszcza pracy dzieci lub nieletnich oraz pracy przymusowej.

Ponadto Grupa dba o wszystkich pracowników zapewniając im bezpieczne warunki pracy a w przypadku prowadzenia procesu rekrutacji nowych pracowników w sposób odpowiedzialny prowadzi dobór pracowników do stanowiska.

S.9. Społeczności lokalne i zaangażowanie społeczne

S.9.3. Opis polityki i kierunków zaangażowania społecznego spółki oraz zrealizowane działania prospołeczne, w tym te na rzecz lokalnej społeczności, w której prowadzona jest działalność.

Grupa korzysta z pracowników, którzy pochodzą ze społeczności lokalnej. Większość pracowników pracujących w Grupie pochodzi z okolicznych miejscowości. Ze względu na konieczność dojazdu do Zakładu Produkcyjnego Protektor S.A. zlokalizowanego w Polsce oraz do Spółki Rida S.R.L. oraz TERRI-PA S.R.L. zlokalizowanych w Mołdawii Grupa zorganizowała transport dla wszystkich pracowników zainteresowanych tym udogodnieniem. Ponadto w Spółkach zlokalizowanych w Mołdawii pracownicy mogą korzystać z zakładowej stołówki.

Pracownicy Protektor S.A. angażują się w działania charytatywne i darowizny m.in. na rzecz Stowarzyszenia na rzecz ubogich rodzin „Nadzieja”, Fundacji „Babcia i Dziadek” i Hospicjum im. Małego Króla.

Wartym podkreślenia jest fakt, że wśród Grupy realizowana jest inicjatywa wzajemnej pomocy. W związku z tym pracownicy zatrudnieni w Spółce Abeba i InformBrill dobrowolnie organizują się i zbierają prywatnie pieniądze, które przeznaczają na pomoc mołdawskiemu domowi dziecka. Istnieje również praktyka przekazywanie obuwia zakwalifikowanego jako drugi gatunek na rzecz lokalnych szpitali w Mołdawii.

S.9.4. Całkowita kwota darowizn na cele społeczne w okresie sprawozdawczym (ze wskazaniem największych obdarowanych).

PROTEKTOR S.A.*	
Lp.	Całkowita kwota darowizn na cele społeczne
1	4 979 PLN

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.10. Przeciwdziałanie korupcji

Grupa dba o dobry wizerunek oraz reputację na rynku tym samym wprowadza wewnętrzne regulacje zabezpieczające przed ryzykiem korupcji i łapownictwa. W Spółce Protektor S.A. zostało wprowadzone zarządzanie Prezesa Zarządu w sprawie przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu. Zarządzenie wprowadza zakaz dokonywania wpłat gotówkowych o wartości przekraczającej równowartość wynikającą z obowiązujących przepisów prawnych.

Wśród pracowników Spółkach Zależnych również rozpowszechniana jest wiedza w zakresie przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy. Zarząd dokłada wszelkich starań, aby wypracowane rozwiązania i dobre praktyki zostały uwspólnione we wszystkich Spółkach Zależnych.

S.11. Bezpieczeństwo produktów i konsumentów

W 2018 r. nie odnotowano przypadków naruszenia procedur bezpieczeństwa produktów.

S.12. Komunikacja marketingowa

Celem Grupy poprzez reklamowanie swoich wyrobów jest rzetelna prezentacja obuwia oraz jego walorów, które produkowane są z wysokiej jakości materiałów oraz przy sprawdzonej technologii. Wyklucza się stosowanie reklam, które mogą potencjalnego klienta wprowadzić w błąd lub są niezgodne z obowiązującymi przepisami prawa. Ponadto procedury wdrożone w Spółce Protektor S.A. ramach Systemu Zarządzania Jakością „Sprzedaż”, „Monitorowanie zadowolenia klienta” porządkują działania dotarcia do klienta uwzględniając dostarczenie oferowanego produktu w określonej jakości, który będzie spełniał wszystkie wymagania klienta.

S.13. Ochrona prywatności

Mechanizmy ochrony prywatności są wspierane poprzez procedurę wdrożoną w Protektor S.A. znajdująca się w ramach Systemu Zarządzania Jakością „Zarządzanie infrastrukturą i środowiskiem pracy”, która reguluje działania w zakresie przeglądów infrastruktury technicznej oraz systemów komputerowych które zabezpieczają Spółkę przed utratą danych lub wyciekiem informacji na zewnątrz.

Ponadto „Regulamin Pracy” w poszczególnych Spółkach określa w jaki sposób pracownik powinien postąpić w przypadku prośby o udzielenie informacji podmiotom zewnętrznym. Tym samym dokument reguluje fakt, że bez zgody osób decyzyjnych pracownicy nie mogą udzielać ustnych informacji ani udostępniać nieupoważnionym osobom dokumentów i ich kserokopii zawierających tajemnice przedsiębiorstwa oraz informacji zawierających dane osobowe lub wrażliwe.

W 2018 roku PROTEKTOR S.A. wdrożyła polityki, które ujmują powyższe zagadnienia w całości i uregulowane są przez następujące dokumenty:

1. Zarządzenie w sprawie wprowadzenia Polityki Bezpieczeństwa PROTEKTOR S.A.
2. Zarządzenie w sprawie powołania Inspektora Ochrony Danych Osobowych.
3. Politykę Bezpieczeństwa Danych Osobowych w PROTEKTOR S.A.
4. Instrukcję określającą zasady przetwarzania danych osobowych w PROTEKTOR S.A.

S.13.1. Liczba zdarzeń dotyczących wycieku lub nieuprawnionego wykorzystania danych osobowych (klientów, pracowników).

W 2018 r. w Spółce Protektor S.A. nie miały miejsca zdarzenia dotyczące wycieku lub nieuprawnionego wykorzystania danych osobowych.

S.13.3. Wartość finansowa kar za niezgodność z prawem i regulacjami w kwestiach związanych z ochroną danych osobowych (w podziale na prawomocne i nieprawomocne).

Spółka Protektor S.A. nie została obciążona żadnymi karami dotyczącymi ochrony danych osobowych.

S.14. Oznakowanie produktów

Oznakowanie produktów jest realizowane zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z 19.10.2004 r. Ponadto powyższy obszar jest realizowany zgodnie z procedurą wdrożoną w Spółce Protektor S.A. zawartą w Systemie Zarządzania Jakością „Pomiary i Monitorowanie

Wyrobów”, która określa w jaki sposób dobierać materiały do produkcji celem spełnienia wymagań. Procedura określa zasady w jaki sposób identyfikować elementy i półfabrykaty niezgodne z wymaganiami, aby nie zostały przekazane do procesu produkcji. Jednocześnie proces pomiarów i monitorowania wyrobów obejmuje kontrolę dostaw uwzględniając źródło pochodzenia dostaw jak również wyrobów gotowych i kontrolę na szwalniach zewnętrznych którym zlecane jest szycie cholewek.

S.15. Pozostałe kwestie społeczne i rynkowe

Grupa w relacjach z podmiotami zewnętrznymi kieruje się uczciwością oraz transparentnością w stosowanych negocjacjach handlowych oraz późniejszych zapisach umownych. Wszystkie kwestie, które wymagają uregulowania są dokładnie omawiane i dyskutowane na spotkaniach handlowych tak, aby obie strony miały przejrzysty i rzetelny obraz warunków współpracy.

S.15.1. Rzeczywisty okres rotacji zobowiązań

PROTEKTOR S.A.*		
Lp.	Rzeczywisty okres rotacji zobowiązań	
	2017	2018
1	43 dni	76 dni

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

S.15.2. Rzeczywisty okres rotacji należności

PROTEKTOR S.A.*		
Lp.	Rzeczywisty okres rotacji należności	
	2017	2018
1	55 dni	46 dni

*Ze względu na rozproszenie bazy danych oraz brak ujednoczonych procedur w Grupie prezentowane dane obejmują Spółkę Protektor S.A.

37. Zatwierdzenie Sprawozdania z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A.

Niniejsze Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A. zostało zatwierdzone do publikacji w dniu 30 kwietnia 2019 roku.

ANDRZEJ FILIP
WOJCIECHOWSKI

BARBARA LEHNERT-
BAUCKHAGE

SŁAWOMIR
BANIAK

PREZES ZARZĄDU

CZŁONEK ZARZĄDU
DS. HANDLOWYCH

CZŁONEK ZARZĄDU
DS. FINANSOWYCH