



Łódź, 30 czerwca 2020 r.

**Do Akcjonariuszy Redan SA**

Szanowni Państwo,

Pragnę przedstawić Państwu Raport Roczny Redan za rok 2019.

Kluczowy wpływ na osiągnięte w 2019 r. wyniki przez Redan mają operacje w ramach segmentu modowego Grupy Redan, dlatego nie można oceniać rezultatów samej Spółki bez tego szerszego kontekstu.

Rok 2019 pokazał, że decyzje w sprawie zmian w kolekcji mogą mieć bardzo długoterminowy wpływ na działalność i wyniki w naszej branży. Bardzo istotny wpływ na rezultaty segmentu modowego w 2019 r. miały decyzje podjęte na przełomie 2017 i 2018 r., gdy planowaliśmy kolekcję jesień/zima 2018. Wówczas, w pełni świadomie, na podstawie bardzo dobrej historii sprzedaży swetrów, kurtek i płaszczy w roku 2017, niskiego średniego zapasu tych asortymentów w sklepach w stosunku do konkurencji, praktycznie braku zapasu końcowego po sezonie jesień/zima 2017 oraz trendów prezentowanych przez WGSN postanowiliśmy zwiększyć zamówienie na jesień/zimę 2018, aby dostosować strukturę i wartość zapasu do poziomu rynkowego. Uznaliśmy, że jest to właściwy krok, aby zwiększyć sprzedaż, a tym samym wyniki naszej działalności. Niestety, na skutek wyraźnie cieplej jesieni i początku zimy, nastąpiło w 2018 r. zmniejszenie zainteresowania konsumentów tymi asortymentami typowymi dla tego okresu, co - przeciwnie do naszych pierwotnych oczekiwań – spowolniło tempo odsprzedaży ciężkich asortymentów i spowodowało radykalny wzrost wartości zapasu.

W związku z tym segment mody rozpoczął rok 2019 z zapasem towarów z kończącej się kolekcji jesienno-zimowej o 56% większym niż rok wcześniej, które były sfinansowane zwiększonymi o 30,2 mln zł, tj. 87%, zobowiązaniami wobec dostawców. Ta sytuacja zdeteminowała w praktyce wyniki osiągnięte w roku 2019, gdyż przez cały czas musieliśmy podejmować działania maksymalizujące wpływy, aby zapewnić obsługę zobowiązań. Stymulacja sprzedaży odbywała się kosztem marży, a tym samym wyników. W kanałach B2C w Polsce, pomimo praktycznie takiego samego poziomu sprzedaży jak w roku poprzednim uzyskaliśmy wartość skonsolidowanej marży handlowej niższą o 14,6 mln zł. Dodatkowo, wobec niewystarczających wpływów ze sprzedaży detalicznej, podjęliśmy decyzje o uruchomieniu sprzedaży hurtowej towarów z poprzednich sezonów. Tego typu transakcji nie przeprowadzaliśmy w latach poprzednich, ponieważ pozwalały na odzyskanie tylko nieznacznej części wartości towarów w cenach zakupu. W 2019 r. Redan SA stracił na nich 12,6 mln zł jako ujemną marżę. Poniesione straty spowodowały, że postanowiliśmy wdrożyć bardziej ostrożny algorytm naliczania odpisów aktualizujących wartość zapasów. W efekcie jego zmiany na dzień 31 grudnia 2019 r. odpisy aktualizujące wartość zapasów były wyższe o 3,2 mln zł niż rok wcześniej pomimo spadku wartości zapasów o ok. 46%.



Wskazane powyżej zdarzenia spowodowały, że w 2019 r. segment mody wygenerował skonsolidowaną marżę na sprzedaży towarów niższą o 32 mln zł w porównaniu do roku poprzedniego. Z tego sama spółka Top Secret Sp. z o.o. poniosła stratę przed opodatkowaniem w wysokości 55,8 mln zł. Spowodowało to, że Redan SA musiał w jednostkowym sprawozdaniu finansowym uwzględnić odpisy na aktywa związane z Top Secret sp. z o.o. (udziały, należności) oraz rezerwy na potencjalne zobowiązania za tą spółkę w wysokości 88,5 mln zł. Operacje te miały charakter jednorazowy i niepieniężny, jednak zdeterminowały wyniki osiągnięte przez Redan SA w 2019 r.

Patrząc na kolejne okresy jestem jednak ostrożnym optymistą.

W związku opisaną powyżej sytuacją w 2019 r. w marce „Top Secret” dokonaliśmy rewizji modelu planowania, zasad projektowania kolekcji i polityki cenowej tak, aby z jednej strony wielkość zamówienia ustalana była w sposób bardziej zrównoważony, a charakter kolekcji był bardziej handlowy, z drugiej – aby pozwalała na uzyskanie wyższej marży handlowej w konsekwencji obniżenia średnich cen zakupu oraz zmiany polityki cenowej i handlowej. Ze względu na epidemię COVID-19 i wynikający z niej lock-down, a potem spadek sprzedaży nie możemy uzyskanych danych wprost porównać do roku 2019, ale z wyników uzyskanych w maju i czerwcu jesteśmy zadowoleni. Szczególnie z marży handlowej wyższej odpowiednio o 10 pp i 4 pp w porównaniu do roku 2019.

Epidemia COVID-19 pokazała, że znany nam świat może się zmienić praktycznie z godziny na godzinę. Była niespodziewana i nagła. Spowodowała radykalne załamanie sprzedaży, czyli podstawowego źródła płynności dla naszej organizacji. Nie mieliśmy żadnej możliwości, aby się do niej przygotować. Mogę ocenić, że jako organizacja zareagowaliśmy skutecznie. Nie oznacza to, że zagrożenia minęły. Muszę ocenić, że prognozowanie przyszłości jest w tym roku obarczone zdecydowanie większymi niepewnościami niż w latach poprzednich. Istnieje ryzyko ponownego nasilenia epidemii COVID-19, jak również tendencja wzrostu sprzedaży może się zatrzymać w wyniku zmniejszonego popytu w wyniku ograniczonych dochodów do dyspozycji klientów lub mniejszej ich skłonności do konsumpcji.

Model biznesowy „Top Secret” jest tak skonstruowany, aby z jednej strony umożliwiał bezpośrednie konkutowanie z największymi markami na rynku, dzięki cechom silnie odróżniającym od wielu konkurentów, z drugiej, aby pozwalał na uzyskanie rentowności przy dużo mniejszej skali działania, które w obecnej sytuacji rynkowej (post COVID-19) dodatkowo zwiększają szanse marki Top Secret.

W sieci sklepów stacjonarnych Top Secret ok. 75% stanowią sklepy franczyzowe. Wynagrodzenie franczyzobiorcy jest wprost proporcjonalne do sprzedaży zrealizowanej w jego sklepie, co uelastycznia poziom ponoszonych przez nas kosztów przy wahaniami sprzedaży. W obecnej sytuacji, szczególnie w krótkim okresie, taki mechanizm rozliczeń powoduje, że niższe r/r poziomy sprzedaży automatycznie powodują zmniejszenie ponoszonych przez nas kosztów.

Duża część naszych sklepów znajduje się w mniejszych galeriach, parkach handlowych, jak również przy głównych ulicach w mniejszych miejscowości. Jak pisałem już powyżej w odniesieniu do TXM w obecnej sytuacji epidemii COVID-19 zarysowała się wyraźna tendencja znacznie płytszego odchylenia r/r i szybszego odbudowywania ruchu klientów w mniejszych lokalizacjach, niż w topowych galeriach w dużych miastach. Zakładamy, że tendencja powrotu do mikrospołeczności lokalnych będzie postępować, co jest dodatkowo zgodne z ogólnoswiatowymi trendami na tzw. lokalność, na



intensywniejsze życie w lokalnym środowisku, korzystanie z lokalnych sklepów, lokalnych usług i produkcji.

Najemcami lokali na sklepy własne „Top Secret” są specjalnie powołane spółki sklepowe. Takie rozwiązanie sprawia, że w sytuacjach skrajnych, jak na przykład obecna epidemia COVID-19 i wynikający z niej spadek obrotów, posiadamy narzędzia, które pozwalają nam skutecznie zamknąć nam sklepy, które w innych okolicznościach mogłyby spowodować poniesienie dużych strat.

Dostawy towarów od producentów rozkładamy w czasie prawie w trybie just-in-time, co oznacza, że każdy model ma zostać dostarczony do magazynu na 1-2 tygodnie przed zaplanowanym tygodniem wejścia do sprzedaży. Taki mechanizm pracy zapewnia nam większą elastyczność w reagowaniu na wahania popytu. Dzięki temu szybka reakcja na początku epidemii COVID-19 pozwoliła ograniczyć zamówienie kolekcji letniej o blisko 30%, a kolekcji holiday (planowane terminy wejść do sklepów to czerwiec i początek lipca) o 45%, co zminimalizowało ryzyko nadmiernego zapasu na koniec sezonu jeszcze przed jego rozpoczęciem.

Wskazane powyżej czynniki powodują, że – pomimo dużej niepewności – patrzę w przyszłość z ostrożnym optymizmem.

Dziękuję naszym partnerom biznesowym oraz pracownikom za wkład w rozwój działalności. Klientom – za zainteresowanie naszymi markami i ich ofertą. Dziękuję również inwestorom za zaufanie. Jednocześnie chciałbym zapewnić, że na co dzień dokładamy wszelkich starań, aby Grupa Redan osiągała najlepsze wyniki finansowe.

Z poważaniem

Bogusz Kruszyński  
*Prezes Zarządu Redan SA*