

Łódź, 30 czerwca 2020 r.

Do Akcjonariuszy Redan SA

Szanowni Państwo,

Pragnę przedstawić Państwu Skonsolidowany Raport Roczny Grupy Redan za rok 2019.

Dotychczas działalność Grupy Kapitałowej Redan opierała się na dwóch filarach – sektorze modowym, czyli marce Top Secret i segmencie dyskontowym, w którym działa sieć sklepów TXM. Jednak w 2019 r. w wyniku zmiany okoliczności i faktów zgodnie z paragrafem 8 MSSF 10 ustaliliśmy, iż Redan SA utracił kontrolę nad TXM SA w restrukturyzacji z dniem 18 lipca 2019 r. To spowodowało, że do 17 lipca 2019 r. konsolidujemy sprawozdania TXM metodą pełną, a od 18 lipca – metodą praw własności. Zmiana ta ma bardzo duży wpływ na przedstawione sprawozdanie skonsolidowane, szczególnie na poziomie wielkości sprzedaży, wyników oraz bilansu.

Niezależnie od zmiany zasad konsolidacji Redan nadal pozostaje największym akcjonariuszem TXM. W związku z tym cieszę się, że proces restrukturyzacji tej spółki posuwa się w dobrym kierunku. Dotyczy to zarówno wymiaru biznesowego jak i finansowego. Pomimo poniesionej przez TXM w 2019 r. straty uważam, że sukcesem biznesowym jest radykalne przyspieszenie rotacji towarami w sklepach. Rok albo dwa lata wcześniej nikt nie zakładałby, że można uzyskać rotację na poziomie 94 dni średnio na całym zapasie łącznie z magazynem, co oznacza ok. 60 dni rotacji średnio na wszystkich sklepach odzieżowych. To pokazuje jak duży potencjał tkwi w skuteczności zarządzania asortymentem. Sukcesem jest także przeprowadzenie procesu dostosowywania firmy do aktualnej skali działania – zamykanie nierentownych rynków (Słowacja i Rumunia) oraz sklepów, a także ograniczenie kosztów centrali. Oba te elementy dają szansę, że w roku 2020 i kolejnych TXM będzie w stanie odbudować rentowność i powrócić do normalnej – nierestrukturyzacyjnej – działalności.

Nie byłoby to możliwe bez restrukturyzacji finansowej. W 2019 r. spółka osiągnęła porozumienie z bankami. Już w 2020 r. został przyjęty przez wierzycieli układ, który sąd zatwierdził w ostatnich dniach. Zgodnie z warunkami układu udział Redan w TXM się zmniejszy z obecnych 58,7% akcji do 30,9% w wyniku konwersji części wierzytelności na nowe akcje, ale dzięki temu segment dyskontowy będzie miał szansę dalej działać i – także dla nas – jego wartość będzie rosła.

Bez wątpienia epidemia COVID-19 przyniosła zupełnie nowe wyzwania związane ze zmniejszeniem się popytu na artykuły nie pierwszej potrzeby. Jednak z perspektywy TXM może to być szansa na nowe otwarcie. Z doświadczeń ostatnich 3 miesięcy widzimy wyraźnie, że klienci dużo chętniej wracają do sklepów w mniejszych miejscowościach oraz do mniejszych obiektów handlowych, a w takich przede wszystkim lokalizacjach znajdują sklepy TXM.

Z drugiej strony, jak patrzę na segment modowy, to 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 marki Top Secret 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 rozpoczęliśmy 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 zdeterminowała 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 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. straciliśmy na nich 11,3 mln zł jako ujemnej marży. 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 5,1 mln zł niż rok wcześniej pomimo spadku wartości zapasów o 42%.

Wskazane powyżej zdarzenia spowodowały, że w 2019 r. wygenerowaliśmy marżę na sprzedaży towarów niższą o 32 mln zł w porównaniu do roku poprzedniego. Spowodowało to, że musieliśmy dokonać weryfikacji naszych planów w innych obszarach. W ich rezultacie powstała konieczność utworzenia dodatkowych odpisów o wartości 13,6 mln zł. Składają się na to: odpisy związane z ograniczeniem działalności na Ukrainie i w Rosji, odpis na poniesione nakłady na wdrożenie systemu wspomagającego zarządzanie, które musieliśmy odroczyć oraz na wartość marki „Troll”, której sprzedaż jest na minimalnym poziomie. Odpisy te miały charakter jednorazowy i niepieniężny, jednak obciążły wyniki 2019 r.

Patrząc na kolejne okresy jestem jednak ostrożnym optymistą.

W związku opisaną powyżej sytuacją w 2019 r. 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 wahanich 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