



**Wyniki 1Q 2019**

**Założenia Programu  
Restrukturyzacyjnego**

# Wyniki 1Q 2019



w mln zł	1Q 2019	1Q 2018	zmiana r/r	zmiana r/r (%)
<u>Działalność kontynuowana</u>				
Sprzedaż	56,7	63,7	-7,0	-10,9%
Marża	18,5	24,7	-6,2	-25,1%
<i>Marża brutto</i>	32,6%	38,8%	-6,2 p.p.	
Koszty prowadzonej działalności	32,1	35,4	-3,3	-9,3%
<b>Wynik na sprzedaży</b>	<b>-13,6</b>	<b>-10,7</b>		
Saldo działalności operacyjnej	0,6	0,1		
Saldo działalności finansowej	-2,7	-0,2		
<u>Działalność zaniechana</u>	-4,5	-2,3		
<b>Zysk/strata netto</b>	<b>-20,1</b>	<b>-13,0</b>		

- Wynik na sprzedaży gorszy o 2,9 mln zł
- Wyraźny spadek marży jako efekt m.in. wyprzedaży asortymentu jesienno-zimowego
- Niższe koszty r/r jako efekty kontynuacji ich optymalizacji

# Przyczyny aktualnej sytuacji finansowej

**TXM**

Rozwój nowego formatu sklepu > 350 mkw

Podjęcie strategicznej decyzji zmiany formatu sklepu i jej agresywna implementacja - bez przygotowania oferty asortymentowej dla nowych lokalizacji = Klienta

Rozwój sieci (w nowym formacie) na rynkach zagranicznych

Agresywny rozwój na nowych rynkach bez sprawdzonej koncepcji asortymentowej i koncepcji sklepu

Spadające wejścia Klientów

... agresywny rynek i konkurencja nie tylko formatu odzieżowego. Słabnąca pozycja marki i sieci TXM

Brak ewolucji asortymentowej

... agresywny rynek i konkurencja nie tylko formatu odzieżowego. Brak odpowiedzi na zmieniające się preferencje zakupowe i potrzeby Klienta

Zmieniający się rynek i rozwój konkurencji

Niejednorodna sieć

Powierzchnia sieci od 100 do 500 mkw, różne formaty, CAPEX przeznaczony na otwarcia, a nie na remodeling

... 2H2015 1H2016 2H2016 1H2017 2H2017 1H2018 2H2018 1Q2019

**Zdarzenie „maskujące” fundamentalne problemy**

Zmieniający się parytet sieci sprzedaży

Problem z wdrożeniem nowego systemu SAP

Wysoki wpływ warunków pogodowych na sprzedaż sieci

Kłopoty z pozyskaniem zapasu handlowego

## Stabilizacja cash flow

- Eliminacja obszarów wyływu środków (negatywna EBITDA)
- Ograniczenia kosztów
- Restrukturyzacja zobowiązań
- Wdrażanie zmian do struktury asortymentowej
- Optymalizacja zapasu w sklepach

## Rentowność na poziomie EBITDA

- Pierwszy pełen rok po redukcji sieci
- Pierwszy rok wzrostu sprzedaży w oparciu o zmiany asortymentowe

## Powrót na drogę wzrostu i rentowności sieci

- Doskonalenie struktury asortymentowej => dalszy wzrost sprzedaży i marży
- Spłata zadłużenia
- Ewentualnie pozyskanie dodatkowego finansowania zewnętrznego i przyspieszenia realizacji układu

2019

2020

2021+

## Realizacja zakładanych celów

Nowy program  
naprawczy wdrażany  
i realizowany wspólnie  
z doświadczonym  
doradcą



Przyspieszone  
Postępowanie  
Układowe

Wzmocnienia  
personalne

Umowy  
restrukturyzacyjne  
z bankami

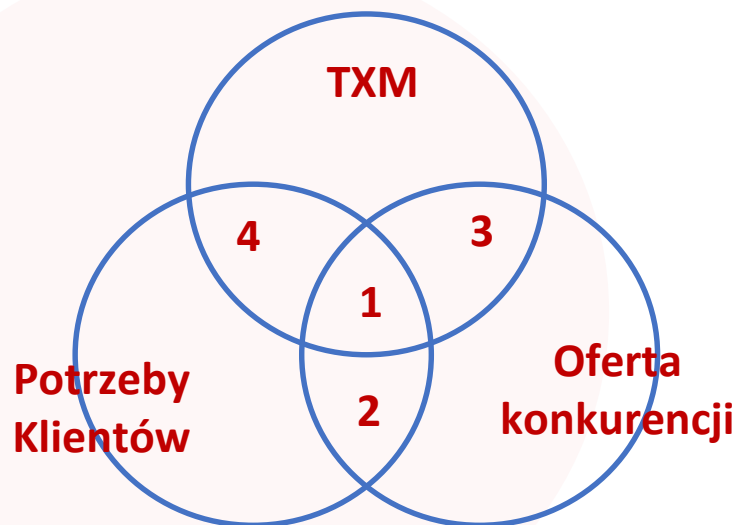
# Program restrukturyzacyjny - założenia



Wspólnie z firmą doradcą przygotowaliśmy strategię restrukturyzacyjną TXM opartą na następujących założeniach:



## Specjalizacja grup asortymentowych



- (1) **Oferta powielająca się u większości graczy rynkowych** - powielenie schematów, uniemożliwiające efektywne odróżnienie się od konkurentów.
- (2) **Oferta, gdzie przewaga konkurentów nad TXM jest znacząca** i ciężka do przewyżnienia. Konieczna nie tylko przebudowa oferty, ale także zmiana percepcji konsumentów (długotrwałe i potencjalnie drogie).
- (3) **Oferta mało atrakcyjna z punktu widzenia konsumentów** - brak pokrycia z potrzebami, mała siła oddziaływania na ich zachowania i nawyki.
- (4) **„Value proposition”** – oferta (kombinacja grup produktowych) w oparciu o którą można odróżnić się od konkurentów oraz zbudować przewagę konkurencyjną.

Koncentracja na grupach asortymentowych, na których TXM odnotowuje najlepsze wyniki  
odzież damska i męska oraz bielizna i dziewiarstwo



## Optymalizacja oferty asortymentowej i zwiększenie sprzedaży

- Lepszy mix sklepów – wzrost średniej sprzedaży z m<sup>2</sup> w efekcie eliminacji kanałów dystrybucji i sklepów tracących gotówkę w 2018 roku. Sklepy, które pozostaną po restrukturyzacji sieci to sklepy o wyższej średniej sprzedaży z m<sup>2</sup>
  - Szczegółowa analiza na etapach planowania danych sprzedażowych TXM oraz informacji z rynku dotyczących poszczególnych kategorii
  - Poprawa dopasowania terminów wejść towarów do sklepów - dostawy towarów oparte będą m.in. o dostępne linie w bankach na akredytywy
- Stała Oferta NOS (never-out-of-stock) - zapewnienie dostępności stałej oferty, głównie w kategoriach bielizna i dziewiarstwo i wyeliminowanie strat, które w 2018 roku TXM poniosła w wyniku okresowych braków tego kluczowego dla TXM asortymentu
  - Utrzymanie udziału importu w zakupach na poziomie co najmniej 1/3 oferty sieci

Działania te spowodują podniesienie poziomu średniej sprzedaży i marży z m<sup>2</sup>



## Zamknięcie nierentownej części sieci sklepów w Polsce

- Wytypowaliśmy ok. **80 lokalizacji** nie spełniające przesłanek do generowania pozytywnych przepływów gotówkowych w przyszłości
- TXM korzysta wyłącznie z wynajmowanych lokali – w 2019 r. możemy rozwiązać 60 umów - w pozostałych przypadkach Spółka będzie prowadzić negocjacje z wynajmującymi w celu rozwiązania umów najmu za porozumieniem stron



Dzięki zamknięciu nierentownych placówek osiągniemy **poprawę wyników finansowych** poprzez wyeliminowanie ponoszonych w nich strat oraz uzyskamy **efekt uwolnienia i lepszego gospodarowania kapitałem obrotowym**, poprzez lepszą alokację zapasów do sklepów, w których będzie on efektywniej wykorzystywany, a tym samym zwrot z zainwestowanego kapitału będzie szybszy.



## Zamknięcie działalności na rynkach zagranicznych

- W 2018 r. na poziomie EBITDA II (wynik gotówkowy sklepów pomniejszony o koszty pośrednie związane z logistyką i marketingiem) w Rumunii poniesiona została strata w wysokości ok. 7 mln zł, a na Słowacji ok. 1 mln zł
- Pomimo szeregu podejmowanych działań naprawczych Zarząd ocenia, że nie ma perspektyw osiągnięcia progu rentowności w perspektywie najbliższego roku

Podjęliśmy decyzję o **zamknięciu działalności w Rumunii i na Słowacji**. Poza ograniczeniem wydatków gotówkowych koniecznych do sfinansowania ponoszonych strat, po likwidacji działalności uwolnione lub wyprzedane będą także zapasy towarów znajdujące się w sklepach w tych krajach.

## Optymalizacja zapasu pomiędzy sklepami

- Brak bieżącej weryfikacji rotacji towarów prowadził do bardzo nierównomiernego zatowarowania sklepów, a także do odkładania się niesprzedanych towarów w sklepach o niskim poziomie rotacji
- Z początkiem roku 2019 wprowadziliśmy zmiany w zasadach alokacji towarów do sklepów. Na podstawie dotychczasowej sprzedaży wyznaczany jest optymalny poziom zapasu gwarantujący utrzymanie w danym sklepie oczekiwanego poziomu rotacji i sprzedaży



Skuteczne wdrożenie zmian sposobu alokacji spowoduje **zmniejszenie łącznego poziomu zapasu** w sklepach. W konsekwencji możliwa będzie także poprawa standardu ekspozycji towarów w sklepach, w tym nowości, co przyczyni się do zwiększenia komfortu zakupów, a tym samym sprzedaży. Z drugiej strony szybsza rotacja zapasów zmniejszy także udział towarów, które długo zalegają w sklepach.

## Dalsze ograniczanie kosztów

Prowadzimy intensywne działania mające na celu **ograniczenie kosztów bieżącej działalności** w Polsce. Dotyczy to zarówno sklepów, magazynu jak również centrali:

- Pomimo wzrostu wynagrodzeń minimalnych TXM zakłada **utrzymanie na niezmiennym poziomie budżetu płac** w sklepach dzięki odpowiedniemu dopasowaniu liczby pracowników w każdym sklepie;
- Stałe prowadzone są negocjacje mające na **celu zmniejszenie poziomu czynszów w sklepach**;
- Od 2Q 2018 w magazynie prowadzone są działania mające na celu **podniesienie efektywności procesów**. Łączny budżet logistyki w 2019 roku zmniejszy się o 3,6 mln zł, czyli o 25% r/r;
- W roku 2018 TXM wydał na działania reklamowe ok. 11 mln zł, głównie na drukowane i dystrybuowane do domów klientów gazetki promocyjne. Na 2019 rok postanowiliśmy **ograniczyć budżet reklamowy** o 4,9 mln zł;
- TXM podejmuje **inne działania w celu ograniczenia kosztów centrali** obejmujących redukcję kosztów wynajmu powierzchni biurowej, redukcji zatrudnienia itd. Łącznie koszty centrali, inne niż zmienne koszty logistyki i marketingu alokowane na sklepy, zmniejszą się z ok. 2,5 mln zł w styczniu 2019 roku do ok. 1,8 mln zł w styczniu 2020 roku



## **15 maja br. sąd otworzył postępowanie restrukturyzacyjne dla TXM w formie przyspieszonego postępowania układowego.**

Celem postępowania restrukturyzacyjnego jest:

- zapewnienie Spółce możliwości realizacji restrukturyzacji, która ma doprowadzić do poprawy bieżącej płynności i wyników finansowych Spółki
- ochrona wszystkich podmiotów pozostających ze Spółką w stosunkach gospodarczych i możliwie pełne zabezpieczenie ich interesów

Intencją Spółki jest, aby propozycje układowe zakładały pełne zaspokojenie wierzycieli (w zakresie kwot głównych wierzytelności), częściowo w formie konwersji ich wierzytelności na akcje nowej emisji TXM, a częściowo w formie spłaty rozłożonej na raty.



- Na podstawie aneksu do umowy z dnia 31 maja br. banki zobowiązały się do utrzymania i udostępniania Spółce produktów bankowych (kredytów w rachunku bieżącym, akredytyw dokumentowych, gwarancji należytego wykonania umów najmu) do łącznej wysokości 25 497 tys. zł w ING oraz do kwoty 35 974 tys. zł w PKO BP
- Do 20 września 2019 r. nastąpi ustalenie warunków i możliwości zawarcia ostatecznej umowy restrukturyzacyjnej dotyczącej warunków oraz zasad dalszego finansowania TXM SA w restrukturyzacji przez Banki



## **Dołączenie Pana Krzysztofa Bajbusa do Zarządu Spółki na stanowisko Wiceprezesa TXM.**

- dwudziestoletnie doświadczenie w prowadzeniu i rozwoju dużych sieci retailowych. W latach 2007–2017 w firmie EURO Sp. z o.o. (ogólnokrajowa sieć sklepów z branży elektrotechnicznej); w 2016-2017 Dyrektor ds. Omnichannelowej Organizacji Sieci Sprzedaży; w 2007-2016 Dyrektor Sieci Sprzedaży. W latach 1999-2007 w firmie Galeria Centrum Sp. z o.o., (ogólnokrajowa sieć sklepów z branży “fashion & beauty”) - rozwój w strukturach operacyjnych uwieńczony stanowiskiem Dyrektora Operacyjnego
- doświadczenie w obszarach doradztwa, konsultacji i koordynacji prowadzenia handlu detalicznego, w tym analiz rynkowych, sprzedażowych, zwiększania efektywności organizacji firmy, tworzenia strategii i planów rozwoju sprzedaży, wsparcia zmian organizacji i struktury zarządzania

## Wierzymy w powodzenie naszego planu gdyż:

- Nowy program restrukturyzacyjny opracowaliśmy we współpracy z niezależnym z doradcą restrukturyzacyjnym w oparciu o dogłębną diagnozę obecnej sytuacji
- Stawiamy na to w czym jesteśmy mocni - zarówno w aspekcie sieci, jak i asortymentu
- Sukces programu restrukturyzacyjnego jest najlepszym „wyjściem” dla naszych dostawców towarów i usług oraz instytucji finansowych
- Działamy na sprzyjający, rosnącym rynku

Rynek odzieży w Polsce stale rośnie, a najbardziej dynamiczny wzrost ma miejsce w segmencie dyskontów odzieżowych – według prognoz jego wartość w 2021 r. ma wynieść ok. 3,8 mld zł





**Dziękujemy**  
za uwagę

Kontakt: [txm@innervalue.pl](mailto:txm@innervalue.pl)