



STRATEGIA GRUPY KAPITAŁOWEJ LUBAWA (GKL) (STRESZCZENIE)

Misja GKL:

Wykorzystywać nasze wspólne doświadczenia, wiedzę i synergie w ramach GKL tak, aby wszystkie nasze działania, jak najlepiej wpływały na rozwój i sukces naszych Właścicieli, Klientów, Pracowników oraz Spółek należących do GKL. Satysfakcja, bezpieczeństwo i komfort Klientów GKL zapewniane przez nasze produkty to wyzwanie, którego spełnienie jest naszą misją.

Wizja GKL:

GKL stale rozwija się, aby w pełni zaspokoić zmieniające się potrzeby Klientów. Dzięki ciągłemu doskonaleniu procesów głównych, pomocniczych, zarządczych, a także wdrażaniu nowych technologii, współpracy z partnerami przemysłowymi i naukowymi oraz rozwojowi innowacyjnych rozwiązań produktowych, które oferuje GKL, jesteśmy w stanie identyfikować potrzeby naszych Odbiorców, a w konsekwencji opracowywać, wytwarzać i dostarczać produkty stale zwiększające poziom bezpieczeństwa.

Niniejsza Strategia została opracowana z udziałem wszystkich Spółek GKL. Stanowi ona swoistą mapę drogową dla GKL, która wytycza cele, kierunki i metody ich realizacji zarówno w perspektywie krótkookresowej, jak i długookresowej. W związku ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym oraz zmieniającymi się potrzebami naszych Klientów, GKL patrzy na przyszłość biznesu wielowymiarowo i w związku z powyższym cyklicznie będzie aktualizować (jeżeli będzie taka potrzeba) zdefiniowane w niniejszej Strategii cele strategiczne. Zakładamy systematyczne analizy naszej pozycji biznesowej, w kolejnych perspektywach czasowych, na których oparta została Strategia GKL:

- **Perspektywie P1.1:** 2019 - 2022 weryfikując cele strategiczne krótkookresowe,
- **Perspektywie P1.2:** 2023 - 2026 weryfikując kierunki strategiczne długookresowe.

CELE STRATEGICZNE na lata 2019-2026:

Perspektywa: P1.1 lata 2019-2022 - cele strategiczne krótkookresowe:

- wzrost sprzedaży do poziomu 320 mln PLN przy zachowaniu oczekiwanych poziomów rentowności,
- osiągnięcie poziomu wskaźnika rocznego EBITDA na poziomie 50 mln PLN (podwojenie wskaźnika EBITDA wobec 2018 r.), co przełoży się na 15% marży EBITDA, przy równoczesnym wzroście sprzedaży o minimum 30% wobec 2018 r.

Perspektywa: P1.2 lata 2023-2026, cele strategiczne długookresowe:

- wzrost sprzedaży do poziomu 500 mln PLN (podwojenie sprzedaży wobec 2018 r.) przy równoczesnym utrzymaniu wskaźnika marży EBITDA.

Perspektywa: P1.1 – planowane główne działania

Wielomiesięczny proces analiz i kształtowania niniejszej Strategii pozwolił na efektywną weryfikację założeń biznesowych GKL, a w konsekwencji wybór kluczowych projektów stanowiących filary rozwoju GKL. Strategia zakłada realizację łącznie ponad 60 projektów strategicznych obejmujących wszystkie dziedziny działalności we wszystkich spółkach Grupy, zaplanowaną na okres około 4 lat.

Główne bloki, których realizacja zapewni osiągnięcie celów strategicznych:

1. Koncentracja działalności GKL na priorytetowych i najbardziej perspektywicznych obszarach biznesowych, produktowych i geograficznych poprzez:

- eliminację obszarów działalności GKL, obszarów produktowych, obszarów geograficznych, które nie są priorytetowe (eliminacja obszarów o niskiej efektywności zarówno pod względem absorbowania zasobów GKL, jak i generowanych w ich ramach przychodów),
- sprzedaż aktywów GKL (biznes, nieruchomości, magazyny surowców i magazyn produktów) nie związanych z podstawową działalnością tudzież nie kontrybuujących w sposób efektywny do wyniku GKL.

Efekt

- uwolnienie około 15% zasobów czasowych kluczowych Menadżerów i przesunięcie ich do kluczowych projektów,
- uwolnienie środków obrotowych na poziomie około 40 mln PLN.

2. Zwiększenie efektywności i bezpieczeństwa procesów wspierających występujących w GKL poprzez:

- wdrożenie w GKL nowego modelu procesu zakupowego (centralizacja zakupów, wydzielenie dostawców strategicznych i pozostałych, optymalizacja warunków współpracy, digitalizacja procesów, pogłębione analizy rynku dostaw, wdrożenie nowych zasad dostaw dla GKL),
- wdrożenie w GKL nowego modelu controllingu, którego głównym celem jest dostarczenie informacji i narzędzi pozwalających zwiększyć efektywność w procesach zarządczych, implementacja tego modelu do struktur GKL zarówno na poziomie poszczególnych Spółek (controlling jednostkowy), jak i w ujęciu GKL (controlling skonsolidowany),
- wdrożenie w GKL nowego modelu marketingu produktowego,
- optymalizacja procesów wspierających (IT, księgowość, kadry i płace, marketing komunikacyjny).

Efekt

- obniżenie TKW (technicznego kosztu wytworzenia) w skali roku poprzez obniżenie cen zakupowych na surowce w skali rocznej wobec cen z 2018 r.,
- obniżenie kosztów procesów wspierających w skali rocznej wobec kosztów w 2018 r.,
- zbudowanie w GKL kultury biznesowej opartej na marketingu produktowym.

3. Koncentracja działalności GKL na optymalizacji procesów głównych, w szczególności na procesie produkcyjnym poprzez:

- optymalizację procesu produkcyjnego realizowanego pomiędzy zakładami GKL,
- lepsze wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych wynikających z sezonowości sprzedaży, w ramach wewnętrznej kooperacji w GKL,
- zwiększenie efektywności organizacji produkcji w zakresie terminowości dostaw i jakości,
- pogłębianie efektu synergii pomiędzy poszczególnymi spółkami GKL.

Efekt

- obniżenie kosztów na poziomie TKW,
- obniżenie kosztów funkcjonowania.

4. Wybór i koncentracja na grupach produktowych, które są spójne z misją i wizją GKL, a także charakteryzują się dużym potencjałem zyskowności poprzez:

- przebudowę i racjonalizację oferty produktowej,
- budowę wartości w oparciu o rozwój innowacyjnych produktów o dużym potencjale zyskowności.

Efekt

- wzrost sprzedaży do 2022 r. o 60 mln PLN w stosunku do 2018 r.,
- Wzrost EBITDA do 2022 r. o 24 mln zł w stosunku do 2018 r.



5. Identyfikacja kluczowych dla Grupy rynków eksportowych

Efekt

- wzrost sprzedaży do 2022 r. o 20 mln PLN w stosunku do 2018 r.

6. Zwiększenie motywacji Kluczowych Pracowników GKL w realizacji nowych celów strategicznych i nowej strategii poprzez:

- wprowadzenie od 2020 r. dodatkowego systemu motywacyjnego dla Kluczowych Managerów GKL, opartego na 3-letnich celach 2020-2022.

Efekt

- zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów strategicznych,
- zwiększenie zaangażowania Kluczowych Pracowników w realizację planów strategicznych.



Perspektywa: P1.2 – planowane główne działania

W kolejnej 4-letniej perspektywie GKL planuje realizację łącznie ponad 30 projektów strategicznych obejmujących wszystkie dziedziny działalności we wszystkich spółkach Grupy.

Główne bloki, których realizacja zapewnia realizację celów strategicznych:

1. Akwizycja

Zakup podmiotu z branży, w której obecnie funkcjonuje Grupa Lubawa. Rozważany jest zarówno zakup spółki/spółek pozwalający na integrację pionową, jak i poziomą.

Efekt

Akwizycja pozwoli na uzyskanie skokowego wzrostu sprzedaży, a także na ograniczenie części kosztów, które zostały lub zostaną scentralizowane, a tym samym na istotny wzrost marży.

2. Synergia w zakresie sprzedaży

Wykorzystanie efektów synergii wynikających ze ścisłej współpracy działów handlowych poszczególnych spółek GKL.

Efekt

Istotne zwiększenie sprzedaży przy minimalizacji dodatkowych kosztów związanych z tym procesem.

3. Koszty produkcji

- automatyzacja procesu produkcyjnego,
- optymalizacja kosztów zużycia mediów,
- wykorzystanie odnawialnych źródeł energii,
- poprawa wewnętrznej logistyki,
- poprawa technologii produkcji,
- optymalizacja dopasowania parku maszynowego do realizowanej produkcji.

Efekt

Obniżenie kosztów wytworzenia produktów, a w konsekwencji wzrost marży.



4. Badania i rozwój

Wykorzystanie efektów synergii wynikających ze wzajemnego udostępniania zasobów ludzkich, sprzętowych oraz know-how działów badań i rozwoju każdej spółki GKL. W szczególności GKL będzie aktywnie korzystać z efektów prac Centrum Badawczo-Rozwojowego, które wkrótce zostanie uruchomione w Lubawie.

Efekt

- nowe produkty zapewniające przewagę technologiczną nad konkurencją, a tym samym generujące dodatkową, wysokomarżową sprzedaż,
- obniżenie kosztów funkcjonowania obszarów badawczo-rozwojowych,
- intensyfikacja współpracy z partnerami naukowymi,
- większa absorpcja środków wsparcia dla projektów badawczo-rozwojowych ze strony struktur Unii Europejskiej.

5. Nowy model biznesowy w zakresie procesu produkcji

Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, sprzętowych, know-how, będących w posiadaniu poszczególnych spółek w obszarze produkcyjnym - centralizacja wspólnych procesów produkcyjnych.

Efekt

- obniżenie TKW produkowanych wyrobów, a tym samym wzrost marży,
- wzrost mocy produkcyjnych i efekcie większy potencjał sprzedażowy.

UWAGA: Przedstawione powyżej informacje i strategiczne kierunki rozwoju GKL, w tym w szczególności wartości liczbowe, nie stanowią prognozy wyników finansowych.