

# TRANSKRYPCJA KONFERENCJI WYNIKOWEJ CCC S.A.

## Q4 2018

14.03.2019

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Dzień dobry Państwu, witamy bardzo serdecznie na prezentacji wyników Spółki CCC za czwarty kwartał 2018 roku.

Zacznę trochę niekonwencjonalnie. Przede wszystkim, w imieniu Zarządu, chcemy podziękować naszemu zespołowi za bardzo intensywną i wytężoną pracę nad sprawozdaniem finansowym, chcemy też podziękować naszym biegłym rewidentom, radzie nadzorczej i komitetowi audytu. Bardzo dużo działało się w zeszłym roku, zmieniały się standardy rachunkowości, a my podnosimy sobie poprzeczkę, jeżeli chodzi o tempo zamykania okresów sprawozdawczych i każdy na swoim odcinku frontu świetnie tym podwyższonym wymaganiom podołał, więc w imieniu Zarządu za to serdecznie, korzystając z okazji, dziękuję.

Przechodząc do wyników, chcemy dzisiaj pożegnać zimę, pożegnać 2018 rok, który był dla nas wyjątkowo nieszczęśliwy z tego powodu, że pewnie jak nieczęsto w historii Spółki, a być może wcale, nie odpaliły dwa kluczowe sezony: wiosna-lato, jesień-zima. 2018 rok jest za nami, ale wypada go podsumować. Kończy się zima, zaczyna się wiosna i w ten sposób też patrzymy na przyszłe wyniki spółki. Tradycyjnie pokażemy Państwu, co wpłynęło na wyniki, jak one się kształtowały, podsumujemy czwarty kwartał i pokażemy jak te wydarzenia, które realizowaliśmy w czwartym kwartale będą się przekładały prawdopodobnie na wyniki przyszłych kwartałów i przyszłych lat.

Kluczowe wydarzenia i CCC w podstawowych liczbach. Mamy tu dwa skrajnie w ocenie, różne zjawiska - z jednej strony rozczarowujący performance sprzedażowy, na sklepach: -9%, to będzie skomentowane w dalszej części prezentacji, a z drugiej bardzo wysoki wzrost przychodów w kanale e-commerce: 65%, zgodnie z oczekiwaniami Zarządu, co wcale, biorąc pod uwagę, jak trudny był to rok dla grupy, dla całej branży, nie było takie oczywiste. Sumarycznie kwartał zamknął się na poziomie 25% wzrostu przychodów. Pragnę zwrócić uwagę na tę prawą część slajdu, bo tu możemy mówić o pewnych fundamentach dla przyszłości Spółki. Spółka poprzez ekspansję organiczną dołożyła 102 tys. m<sup>2</sup> nowej powierzchni - rekordowo dużo. Jednocześnie, poprzez zmiany strukturalne, ten wzrost łączny rok do roku powierzchni, wyłączając Niemcy, wyniósł 40%. Jednocześnie, mając na uwadze to, że performance sprzedażowy sklepów jest słabszy, niż wszyscy się spodziewaliśmy, czy oczekiwaliśmy, to z drugiej strony pragniemy zwrócić uwagę na to, że na samym końcu będzie liczyła się rentowność z m<sup>2</sup> i mając być może mniejszy wpływ na to, co inicjuje tę słabszą sprzedaż, natomiast mając duży wpływ na koszty z m<sup>2</sup>, sukcesywnie kolejny kwartał z rzędu redukujemy koszty funkcjonowania sklepów - w tym kwartale rok do roku o 10%. I kolejny raz możemy się pochwalić tym, że z dużym sukcesem wypełniamy tę pewną białą plamę, jeżeli chodzi o zarządzanie finansami Spółki, a mianowicie zarządzanie kapitałem obrotowym.

Czwarty kwartał z rzędu poprawiamy te parametry i to, jak Państwo zobaczycie w tym kwartale, zarówno w odniesieniu do zobowiązań handlowych, jak i zapasów.

Tradycyjny slajd, „Grupa obecna już w 23 krajach”, na tej mapie nie wydarzyło się wiele od naszego ostatniego spotkania. To, co się zmieniło, i co wymaga komentarza, to rosnąca liczba sklepów eobuwie w Polsce. Mamy już pierwsze sklepy, które pojawiają nam się w bazie porównawczej „like for like”, chociażby sklep w Magnolii, który rośnie na poziomie kilkudziesięciu, dużych kilkudziesięciu procent rok do roku, więc potwierdza nam się *business case* związany ze sklepami eobuwie. To, co wymaga też komentarza, to nowy kolor na mapie, - to działalność poprzez spółkę stowarzyszoną. Jak Państwo wiecie, Zarząd podjął decyzję o zaniechaniu działalności w Niemczech, a na koniec stycznia tę decyzję sfinalizował poprzez sprzedaż działalności CCC Germany do spółki HR Reno Group. Tym samym Spółka zakończyła funkcjonowanie w modelu dotychczasowym na rynku niemieckim. Dla nas ta transakcja jest w skrócie nazywana po prostu „stop loss”.

W Spółce dzieje się wiele i myślę, że naprawdę zabrakłoby nam czasu, żeby przejść przez wszystkie projekty, które finalizowaliśmy w ostatnim kwartale. To, co należy wskazać – większość z tych projektów jest albo na swoim finalnym etapie, albo wchodzi w fazę produkcyjną. Będziemy musieli poczekać na efekty, które te projekty przyniosą, natomiast kilka nowych pojawiło się w czwartym kwartale i na nie chcemy zwrócić uwagę. Pierwszy to uruchomienie fenomenalnego rozwiązania, jak Państwo zaraz zobaczycie to na liczbach - funkcjonalności skanowania tego podstawowego parametru, który nas interesuje u klientów, a mianowicie ich stóp. Jest to coś, co uruchomiliśmy z bardzo dużym sukcesem. Dodam tylko, że ta technologia skanowania w całej naszej branży uważana jest za drugą najważniejszą rewolucję po samym Internecie i cieszy nas to, że jesteśmy pełnym liderem tej technologii, tej innowacji. Druga istotna informacja to wspomniana wcześniej zmiana modelu funkcjonowania w Niemczech i sprzedaż CCC Germany, przy jednoczesnym objęciu udziału w HR Reno Group na poziomie około 30% i funkcjonowanie na zasadzie spółki stowarzyszonej. To kolejny krok w budowaniu wizerunku Spółki odpowiedzialnej, promowania firmy na tej podstawie i pracy nad jej reputacją. Dołączyliśmy do grona partnerów UNICEF, o tym będzie jeszcze słowo za chwilę, i Spółka została włączona do grona firm z RESPECT Index.

W grudniu 2018 roku zrobiliśmy kolejny krok w kierunku integracji z Gino Rossi, ta marka była dla nas istotna, co komunikowaliśmy od września, jeżeli chodzi o uzupełnienie kolekcji i oferty CCC o nowe kategorie produktowe. Nazywamy je w skrócie „premium”, chociaż z perspektywy tego, co pojawi się w sklepach, być może to słowo nie jest do końca właściwe, natomiast będzie to wyższa półka cenowa w stosunku do naszej kluczowej marki, jaką jest Lasocki.

O samym esize.me jeszcze kilka słów. Mamy na dzisiaj ponad 150 tys. skanów stóp, praktycznie 100% zeskanowanych par obuwia, dostępność urządzeń skanujących w 35 miejscach – albo przez sklepy, albo poprzez wyspy – i świetne parametry ekonomiczne, które za tym idą: wzrost wartości koszyka, redukcja stopy zwrotów, bardzo istotna poprawa wskaźnika konwersji i duże grono nowych klientów, których w ten sposób, poprzez tę technologię udało nam się pozyskać. „Współpraca z UNICEF-em”. Nie będziemy opowiadać Państwu o planach, tylko o konkretnych wynikach, zarówno, jeżeli chodzi o budowanie wizerunku Spółki, jak i wynikach biznesowych, które za tym będą szły. Spięliśmy klamrą element biznesowy, element sportowy i element charytatywny, porządkując te wszystkie elementy w jednej, bardzo dużej kolaboracji z UNICEF-em. Według naszej wiedzy, jest to albo największe albo jedno z największych

globalnych partnerstw UNICEF-u, pierwsze z Europy Środkowo-Wschodniej i liczymy na to, że w ten sposób uda nam się tą działalność charytatywną, którą Spółka i tak prowadziła, skanalizować w taki sposób, żeby to było czytelne dla kluczowych grup konsumenckich i odbiorców przekazu płynącego z CCC. Myślę, że będzie to dla Państwa bardzo widoczne od drugiego kwartału tego roku.

To, co pokazujemy przez cały czas - myślę, że dla potwierdzenia i wzmocnienia tego komunikatu, ale być może też w aspekcie prezentowania tego osobom, które być może tak dobrze Spółki nie znają. Jak wiele byśmy nie robili, to jest jeden kluczowy czynnik, na który mamy stosunkowo mały wpływ. Nie żaden, bo możemy się w jakiś sposób do tego zaadaptować, ale można by wręcz powiedzieć, w jakimś stopniu – pomijalny. Tym czynnikiem jest sama pogoda. Jak Państwo wiecie, bo to też komunikowaliśmy w różnych wywiadach, pogoda nie sprzyjała nam w kluczowym miesiącu – październiku, kiedy wprowadzaliśmy kolekcję jesienną do naszych sklepów. Jak Państwo widzicie na zaprezentowanym slajdzie, pomarańczowym kolorem oznaczono temperaturę w 2018 roku, szarym w 2017, kolejna linia pokazuje średnią z 30 lat. Do września mówiliśmy, że mamy potencjał do wzrostów w październiku, bo gorzej być nie może. Życie zweryfikowało to w ten sposób, że jednak może i pogoda przesądziła tak naprawdę o wynikach czwartego kwartału, chociaż na pewno nie jest jedynym czynnikiem i też nie chcemy unikać dyskusji o tym, co w samej Spółce możemy poprawić, żeby wyniki były lepsze.

A jeżeli już o wynikach mowa, to warto omówić pewien kluczowy aspekt dla Spółki. Ta może pochwalić się tym, że ma cztery różne wyniki, bo raportuje według MSSF-a 16, bez MSSF-a 16, a decyzja o sprzedaży naszej działalności w Niemczech skutkuje tym, że musimy raportować wyniki tego rynku jako działalność zaniechaną, zgodnie z MSSF-em 5. Zdajemy sobie sprawę, że w 2018 roku Spółkę było stosunkowo trudno zrozumieć, interpretować te wyniki, ponieważ, jak wspominałem, tworzy nam się z tego pewna matryca czterech różnych kategorii wyników. Jak Państwo widzicie, te wyniki są od siebie bardzo odległe, z zastosowaniem poszczególnych standardów. Dla porównywalności wyników w tej prezentacji stosujemy konsekwentnie wyniki na działalności kontynuowanej, bez MSSF-a 16. Natomiast, biorąc pod uwagę, że jesteśmy jedną z niewielu spółek, które już w zeszłym roku przeszły na tego MSSF-a 16 i mamy już bazę porównawczą roku 2018, w przyszłym roku będziemy pokazywać tylko z MSSF-em 16, z dwoma wyjątkami. Pierwszy to będzie KPI EBITDA, który będziemy pokazywać również w odniesieniu do starego sposobu liczenia, żeby odpowiednio móc wycenić to w odniesieniu do programu menedżerskiego. Przypomnę, że wynikający z niego cel na 2019 rok to 800 mln PLN zysku EBITDA i chcemy go zrealizować bez MSSF-a 16. Druga kwestia to kowenanty bankowe, ponieważ w umowach z bankami ustaliliśmy, że nie uwzględniamy standardu MSSF16 i nowego sposobu traktowania, w skrócie, leasingu. Tak będzie zatem w przyszłości, od roku 2019, tylko MSSF16 i tylko działalność kontynuowana. Natomiast w tym roku, na głównym parametrze, bez MSSF-a 16 i na działalności kontynuowanej, Spółka osiągnęła w czwartym kwartale EBITDĘ na poziomie 213 mln PLN i zysk netto na poziomie 128 PLN. W dalszej części prezentacji będzie to uszczegółowione.

„Wzrost powierzchni” - już krótko o tym Państwu mówiłem wcześniej - odnotowaliśmy rekordowy przyrost powierzchni, w rzeczywistości nowo otwarta powierzchnia to jeszcze więcej – 113 tys. m<sup>2</sup>, natomiast zrealizowane zostało także dużo zamknięć. Państwo nas o to często pytacie, czy my będziemy też zamykać jakieś sklepy, a my cały czas je zamykamy. W 2018 roku

było to 11 tys. m<sup>2</sup> powierzchni zamkniętej, co odpowiada kilkudziesięciu zamkniętym sklepom, więc to nie jest tak, że my wyłącznie otwieramy sklepy. Analizujemy je pod względem rentowności i te sklepy, które nie rokują, jeżeli chodzi o wyniki, cały czas sukcesywnie zamykamy. W powierzchni, którą Państwo widzicie jako przyrost, widać też grupę Voegele. Największa dynamika wzrostu była udziałem dwóch obszarów, które pokazywaliśmy Państwu jako strategicznie istotne dla Spółki, czyli Europa Wschodnia - Rosja i Ukraina, gdzie wzrosty sięgają 100%. Drugi z nich to Europa Południowa, Południowo-Wschodnia, mówimy tu głównie o Rumunii, Bułgarii, Serbii, gdzie przyrosty były największe - w Serbii 102% i w Rumunii, tam baza jest znacznie wyższa, 30%. Rynek rumuński jest dla nas wyjątkowo ważny, ale myślę, że być może w sekcji pytań i odpowiedzi będzie okazja o tym porozmawiać.

Jeżeli chodzi o sprzedaż w sklepach porównywalnych, to tak jak wspominałem – zakończyliśmy kwartał na poziomie -9%. Europa Zachodnia wyróżnia się w tym przypadku na minus – z wyłączeniem Niemcami mieliśmy -13%, a z Niemcami byłoby to -18%. Jest to kolejny aspekt, który potwierdza słuszność decyzji o zaniechaniu działalności w obecnym modelu na rynku niemieckim. Pozytywnym aspektem funkcjonowania Grupy jest wzrost przychodów w e-commerce o 65%. Pragnę zwrócić uwagę na to, że Spółka już dzisiaj ma więcej kanałów sprzedaży e-commerce. Oczywiście eobuwie pozostaje bezwzględnie najważniejsze, ale sprzedajemy również poprzez Voegele i DeeZee, a w najbliższym czasie ta liczba kanałów internetowych ulegnie gwałtownemu wzrostowi.

Kwartalne przychody, w związku z tym, i udział e-commerce w strukturze sprzedaży będą sukcesywnie rosły. One urosły do 20% na koniec czwartego kwartału, zgodnie z oczekiwaniami i z tym, co wskazywaliśmy Państwu jako pewien cel, który stawiamy sobie jako Zarząd. Samo eobuwie rosło w tempie blisko 60% i pragnę zwrócić Państwa uwagę na to, że sukcesywnie spada nam udział Polski w przychodach z tego kanału, mimo tego, że również w Polsce sprzedaż eobuwia rośnie - na poziomie 50%. Eobuwie ma ogromną dynamikę wzrostu również na rynku polskim, co pokazuje, że przesuwamy sobie kolejne potencjalne granice wzrostu na tych rynkach, na których jesteśmy. Cieszy nas również wzrost nowych rynków. Nowe rynki to dla nas te, na których funkcjonujemy od około kilkunastu miesięcy: Grecja, Szwecja, Włochy, Hiszpania, Francja i są to rynki, na których sprzedaż najbardziej dynamicznie rośnie. Oczywiście wiąże się to z intensywnym marketingiem i jego wyższymi kosztami - o tym na pewno będzie też okazja jeszcze powiedzieć.

„Rachunek zysków i strat” - jak wspominałem, na działalności kontynuowanej mieliśmy 127 mln PLN zysku netto wobec 155 w poprzednim roku, czyli odnotowaliśmy spadek o 17% i te trzy podstawowe aspekty, na które należy zwrócić uwagę patrząc na nasz rachunek zysków i strat, to czynniki wpływające na sprzedaż. Dwa pozytywne, które sukcesywnie będą budowały potencjał do wzrostu w przyszłości, to powierzchnia i wzrost w skali działalności e-commerce. Jednocześnie to, co było negatywne w czwartym kwartale, to ujemna sprzedaż w sklepach porównywalnych. To, co również wpłynęło na wyniki, to wzrost kosztów w związku z rozwojem organicznym i strukturalnym, o tym też będzie osobny slajd, i ta nowa część rachunku zysków i strat, czyli wykazywanie działalności zaniechanej i pozycji związanych ze stratami operacyjnymi i odpisami na rynku niemieckim.

Jeżeli chodzi o segmenty, to Polska, pomimo wzrostu powierzchni sprzedaży, w przychodach pokazuje się bardzo płasko, gdyż oprócz pogody doszła kwestia niedziel niehandlowych, więc

obciążenie dla tego rynku było największe. Stąd też, jego wyniki są rok do roku stosunkowo najłabsze. Bardzo pozytywnie, gdyż nie ma tam efektu niedziel niehandlowych, wygląda rynek Europy Środkowej. Rynek zachodnioeuropejski - odnotowaliśmy powiększenie straty w Austrii z 5 mln PLN do około 11 mln PLN, ale pojawia nam się także strata w czwartym kwartale ze Szwajcarii - na poziomie zysku operacyjnego to około 10-11 mln PLN i EBITDY na poziomie 8 mln PLN. E-commerce przychodowo prezentuje się bardzo dobrze, natomiast jeżeli chodzi o rentowność, to stoi ona pod dość dużym naciskiem dynamiki wzrostu. Zależy nam na tym, abyście byli Państwo w stanie poprawnie ją przeanalizować - marżę brutto eobuwie mamy pod kontrolą, a nawet udaje nam się ją sukcesywnie poprawiać, natomiast wejście na nowe rynki, okupione bardzo dużymi nakładami na marketing, bez jednoczesnego generowania wielkich przychodów w początkowej fazie powodują, że udział marketingu w strukturze kosztów i w odniesieniu do przychodu gwałtownie nam się powiększa. Oprócz tego eobuwie inwestuje w nowe technologie, esize.me, inwestuje w sklepy, więc mamy z pewnością do czynienia z przejściową sytuacją obniżonych marż operacyjnych na obuwiu i myślę, że będziecie Państwo mogli to obserwować także w tym roku.

Jeżeli chodzi o marżę brutto, to jest ona bardzo stabilna w każdym z kanałów sprzedaży - w detalu nastąpiła minimalna poprawa. W związku ze zmianą wolumenu mixu sprzedażowego na korzyść eobuwia - przypomnę, że udział e-commerce wzrósł do 20% vs 16%, mówimy o pojęciu rozwodnienia marży brutto, związanego ze zmianą struktury sprzedaży.

Porozmawiajmy chwilę o kosztach. Jak już sygnalizowałem, te pokaźnie urosły rok do roku, z 459 mln na 676 mln, a więc o 217 mln, to jest o 47%. Dwa podstawowe bloki, które definiują ten wzrost, to przyrost kosztów w związku z ekspansją organiczną (czyli wzrostem w skali działalności), koszty zmienne eobuwie oraz koszty dodatkowe / m<sup>2</sup>. Mamy tu uwzględnione same koszty funkcjonowania sklepów i te koszty, które tradycyjnie przyporządkowujemy do sklepów, jak chociażby koszty wynagrodzeń naszych regionalnych (Regionalnych Kierowników Sprzedaży - przyp. red.). Drugi blok, to koszty związane ze wzrostem strukturalnym - tu przede wszystkim należy zwrócić uwagę na to, że przez dwa ostatnie kwartały do tych kosztów dołączyliśmy również Voegele i Rumunię. To Voegele, proszę o tym pamiętać, będziemy również dokładać do bazy w pierwszym i drugim kwartale, natomiast Rumunię w pierwszym kwartale i przez część drugiego kwartału, a później baza kosztowa nam się ustabilizuje. Jeżeli chodzi o pozostałe koszty, to mamy je, przynajmniej na poziomie liczbowym, pod kontrolą, bo układają się nam bardzo płasko. Mamy wzrost kosztów marketingu w eobuwie, wynikający z nowych rynków, esize.me, dodatkowych sklepów i nowych pomysłów, które się tam kreują. Bardzo płasko zachowują się koszty marketingu w CCC. Mamy pozostałe koszty związane z obsługą, chociażby prawną, tych transakcji, których dokonywaliśmy, koszty związane z IPO eobuwie, koszty logistyczne, w jakimś, mniejszym stopniu koszty wynagrodzeń. Mamy także pokaźny blok optymalizacji kosztów, przede wszystkim kosztów sklepów, ale też kosztów centralnych, wynikających chociażby z centralizacji procesów zaopatrzeniowych, na razie dla Polski, ale od tego roku również dla spółek z Grupy.

Jasnym punktem jest na pewno spadek kosztów funkcjonowania sklepów. Jak Państwo widzą, po wyłączeniu kosztów eobuwie, koszty na m<sup>2</sup> są stabilne. Natomiast z perspektywy samych kosztów funkcjonowania sklepów, pokazujemy bardzo pozytywny trend i to kolejny

już kwartał z rzędu - redukcja na poziomie 10%, a optymalizacja kosztów personalnych jest na poziomie 20%. Przypomnę, że ten efekt będzie nam towarzyszył jeszcze w pierwszym kwartale, a później baza się ustabilizuje. To, czego oczekujemy i mamy nadzieję obserwować od tego roku, to zmiana kosztów najmu na m<sup>2</sup>. Oczywiście nie renegocjujemy wszystkich umów naraz, więc to będzie stopniowa zmiana, natomiast nowe koszty czynszów istotnie różnią się od tych, które Spółka ponosiła w poprzednich latach, więc również tutaj spodziewamy się poprawy.

„Zapasy pod kontrolą” - w sieci stacjonarnej nastąpiła istotna redukcja - jeżeli popatrzyście Państwo na zapasy na m<sup>2</sup> w kanale stacjonarnym, to spadły one o 9%. Jeżeli nałożycie na to fakt, że doszedł nam nowy asortyment (taki jak walizki, marki sportowe, których jak dotąd nie mieliśmy - idący w duże kilkadziesiąt mln PLN), że wyłączyliśmy stąd zapasy z Niemiec i nie dokładamy zapasów ze Szwajcarii, to po uwzględnieniu tych wszystkich czynników nasz *performance* na zapasach byłby znacznie większy. Wiemy natomiast, że wciąż mamy w tej kwestii dużo do zrobienia i nadal będziemy nad tym pracować.

„Zadłużenie pozostaje pod kontrolą” - zadłużenie netto jest na stabilnym poziomie. Dług netto do EBIDTA - ponieważ jest to czwarty kwartał, parametr ten jest konsekwentnie niski i jak w każdym parzystym kwartale pozostaje na bardzo bezpiecznym poziomie. „Konsekwentna poprawa kapitału obrotowego i poprawa finansowania zobowiązaniami handlowymi zapasów”. Udało nam się w ciągu roku wycisnąć w kapitale obrotowym 300 mln PLN, co jest niebagatelny wynikiem, biorąc pod uwagę fakt, że do tej pory, w swojej historii, Spółka wyłącznie puchła na tym parametrze, natomiast w ciągu kwartału udało nam się zawrócić ten trend i uzyskać pod tym względem bardzo pozytywne wyniki. Przepływy operacyjne są bardzo stabilne - na tym slajdzie widzicie je Państwo łącznie z działalnością zaniechaną. Gdybyśmy ją wyłączyli, to widzielibyśmy poprawę tego parametru rok do roku.

Podsumowując i kończąc moją część wypowiedzi, zaprezentuję Państwu czynniki, które wpływały na wyniki 2018 roku. Zaczynając od dołu slajdu - „wciąż duża wrażliwość Spółki na czynniki pogodowe” - wpływ na sprzedaż i marżę widoczny praktycznie w każdym z kwartałów - w poprzednim we wrześniu, a w tym w październiku. „Rozwój oferty produktowej wolniejszy od przyrostu powierzchni handlowej” - przypomnę, że my z szerszą ofertą dopiero mocno wychodzimy na rynek - zaczęliśmy od marek sportowych: Puma, Reebok, teraz Adidas - świetnie przyjęły się w sprzedaży. To jednak dopiero początek i te dwie linie zaczną nam się zbiegać - mamy coraz większe sklepy, natomiast rozwój oferty produktowej zaczyna powoli doganiać rozwój sklepów, chociaż na pewno więcej pracy w tym obszarze jest przed nami, niż za nami. „Brak rentowności w segmencie DACH” - zakończyliśmy działalność w Niemczech w dotychczasowej postaci, wciąż nie mamy pod pełną kontrolą Austrii, a Szwajcaria wymaga wyprowadzenia na rentowność. O tym już Państwu mówiliśmy, chętnie podyskutujemy, natomiast mamy ambitny cel, aby stało się to stosunkowo szybko. Wymienić należy także istotny negatywny wpływ niedziel handlowych na sprzedaż.

Jeżeli chodzi o pozytywne, to są nimi: „stop loss” w Niemczech, efektywny rozwój kanałów sprzedaży, zwłaszcza omnichannel i nowe m<sup>2</sup>. To także uruchomienie technologii dla wsparcia realizacji celów strategicznych - większość projektów informatycznych, o których Państwu sukcesywnie mówiliśmy, została już uruchomiona. Ponadto jest to wzmocnienie pozycji rynkowej poprzez akwizycję, stała poprawa kapitału obrotowego i parametrów kosztowych (co nie jest oczywiste przy tym poziomie inflacji kosztów, które ponosimy na tych rynkach, na

których jesteśmy) i sprawna realizacja planu ekspansji. Po raz pierwszy możemy mówić, że to nie miało być około 100 tys. m<sup>2</sup>, tylko to było 100 tys. m<sup>2</sup> uzupełnione o nowe rynki e-commerce.

Zmierzając ku końcowi, słów kilka o perspektywach na kolejne kwartały. Spodziewamy się w 2019 roku dwucyfrowego wzrostu sprzedaży, ale nie wskazujemy tego jako prognozy - nie jest to naszą rolą. Wiemy jak wiele zależy od pogody, więc skupiamy się na zadaniach, projektach i wierzymy w to, że wyniki idą w ślad za ich realizacją. Jeśli chodzi o marżę brutto, to co widzieliście Państwo we wrześniu było specyficzne dla tego miesiąca minionego roku i nie jest miarodajnym czynnikiem przesądzającym o potencjale marży brutto, a my widzimy bardzo duże możliwości do jej poprawy. Oczywiście, na tę sytuację trzeba patrzeć kompleksowo, uwzględniać „lajki”, pogodę etc. - nie zawsze zbiega się to tak, jak byśmy chcieli. Planowany jest wzrost powierzchni sprzedaży o 100 tys. m<sup>2</sup>. Dalsza poprawa kapitału obrotowego - tu wciąż pozostaje około 800 mln PLN do „wyciśnięcia”. Pewnie połowa z tego będzie łatwiejsza do osiągnięcia - poprzez lepsze planowanie, a połowa trudniejsza - bo wymaga sterowania produkcją w trochę inny sposób, pewnie w Azji. Jest to natomiast cel, jak najbardziej możliwy do osiągnięcia w dłuższej perspektywie. Integracja nowo przyjętych spółek - tu stałe zobowiązanie, które Zarząd czyni wewnątrz i zewnątrz: pełna koncentracja na istniejącym biznesie i jego optymalizacji, tzn. jasna deklaracja wokół tego, że stabilizujemy to, czym stała się Grupa CCC, po to, żeby generowało to taką rentowność, której każdy od Spółki oczekuje.

Szansę, które widzimy dla Spółki, to dalszy rozwój oferty produktowej - tu będzie działać się wiele. Najpierw sport, później marki fashion, premium, marki obce, akcesoria, MODIVO w przypadku eobuwia, uruchomienie kolejnych cyfrowych punktów styku z klientem (Grupa CCC będzie jeszcze bardziej omnichannelowa), e-commerce CCC w drugim kwartale - aplikacja mobilna już teraz, czy esize.me w salonach CCC. Otwarcie sklepów CCC na istniejących i nowych rynkach - w najbliższym czasie także w krajach Zatoki Perskiej. Wykorzystanie synergii - tu naprawdę nie rzucamy słów na wiatr - widzimy z jak lepszymi cenami możemy wychodzić do naszych dostawców i kupować produkty dla sieci mając większą grupę i efektywne wykorzystanie nowej architektury technologicznej, którą właśnie dostarczyliśmy. Widzimy też ryzyka, bo Państwo czasem sygnalizujecie, że mówimy o szansach, a zapominamy o ryzykach. Lista ryzyk, które analizujemy, to jest kilkadziesiąt pozycji - tu są wymienione kluczowe. To pogoda, która pisze własne scenariusze, to trzecia niedziela niehandlowa w Polsce, to potencjalnie niekorzystne tendencje na kursach walutowych i to także możliwy spadek konsumpcji, tzn. my widzimy na razie raczej pozytywy w tym zakresie, natomiast nie my tym sterujemy i być może nie widzimy czegoś, co gdzieś się może czaić za rogiem. Natomiast postrzegamy to zarówno jako szansę, jak i ryzyko. Te 100 tys. m<sup>2</sup>, możecie Państwo później uzupełnić tę wiedzę z prezentacji, dekomponuje się przede wszystkim na Europę Wschodnią i Europę Południowo-Wschodnią. Oprócz tych 100 tys. m<sup>2</sup>, jak wspomniałem, w 2019 roku realizować będziemy dalsze kroki do pełnej omnichannelowości Grupy CCC. Państwo widziecie to już teraz, a niebawem także za sprawą strony MODIVO i aplikacji MODIVO - one już działają - aktualnie są udostępnione na zasadzie „friends and family” dla osób, które testują to rozwiązanie wewnątrz w eobuwiu, natomiast w najbliższym czasie z tymi rozwiązaniami będziemy wychodzić szerzej, również do naszych klientów końcowych. Wydatki inwestycyjne - tradycyjne pozycje: powierzchnia handlowa - około 150 mln PLN; logistyka i IT, głównie eobuwie i dokończenie inwestycji w architekturę IT - 100 mln, w proporcji, mniej więcej 80/20;

przejęcie 30,55% udziałów w HR Reno Group, które miało miejsce w styczniu - to było około 180 mln zł.

Teraz kilka słów podsumowania akwizycji, proszę o zabranie głosu Pana Prezesa Karola Półtoraka.

**KAROL PÓLTORAK – Wiceprezes Zarządu:** W największym skrócie, to co mamy, to kogo zaprosiliśmy do Grupy CCC widzą Państwo na slajdzie. Pojawiają się pytania, czy my damy radę to wszystko zintegrować i rozumiemy te pytania, bo tego jest oczywiście dużo, ale odpowiedź jest krótka: damy radę, już teraz dajemy i te pierwsze dwie akwizycje, czy nabycia, które tutaj widzimy - Adler i Shoe Express to biznesy, które są w pełni zintegrowane i działają, kontrybuują do EBITDY i jesteśmy z tego bardzo zadowoleni, zarówno z Adlera, jak i Rumunii, gdzie de facto przyspieszamy rozwój. Jest to bardzo duży rynek, połowa Polski, więc dobrze się to dla nas układa. Komentarz do czterech pozostałych akwizycji. DeeZee - to mała spółka i w zasadzie nie jest nawet tematem do integracji, bo to się samo dzieje, przy okazji. DeeZee dodaje nam wartości tam, gdzie tego oczekiwaliśmy, czyli w kwestii „know how” w social media i jest to także uzupełnienie kanału e-commerce. Niemcy - de facto, koncentrujemy się na współpracy produktowej, a wszystkie inne rzeczy czekają - zaparkowaliśmy ten temat, więc nie zabiera nam to czasu, ale uczymy się Niemiec. Ta współpraca produktowa to jest jedna wielka nauka dla nas jako Grupy i wzmocnienie tej szansy być może na przyszłość. Szwajcaria – na tym się koncentrujemy i chcemy w tym roku wyciągnąć ten biznes na prostą, tak żeby wynik był powyżej 0 na EBITDA. Już to zapowiadaliśmy i możemy mieć w tym przypadku różne poglądy - czy można jeszcze lepiej, jeszcze szybciej. Voegele ma ciężki rok 2018 za sobą, ale mamy koncepcję na to, jesteśmy w trakcie jej realizacji. Widzimy, że dla Deichmanna i Zalando Szwajcaria jest po prostu rynkiem „dojnej krowy” - bardzo rentownym, a my mamy wszystkie klocki, żeby to poukładać w bardzo podobny sposób. Myślę, że mamy nawet więcej niż te spółki, o których mówiłem – Dosenbach, Deichmann, czy Zalando indywidualnie. Mamy także Gino Rossi, w przypadku którego jesteśmy w trakcie transakcji, więc nie chcemy tego przesadnie komentować, ale główne zręby tego, dlaczego kupiliśmy to aktywo Państwo już znacie. Pomożemy tej marce wypłynąć na prostą - na pewno ta spółka też będzie kiedyś rentowna. A będziemy robić biznes na Gino Rossi u nas w sklepach CCC i to już jesienią, tak jak to było zapowiedziane. To nasz komentarz do akwizycji, a podsumowując: dajemy radę, nie przygniata nas to, zabiera tyle czasu, ile powinno, nie więcej.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Szanowni Państwo, zanim przejdziemy do fazy pytań i odpowiedzi, proszę pana prezesa Miłka o podsumowanie 2018 roku i tych perspektyw, które zarysowaliśmy.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Dzień dobry Państwu. Bardzo dziękuję za zaufanie, bo jak Państwo wiedzą, podałem się do dymisji, może to tak wyglądać, natomiast dałem pełną deklarację, że 100% swojego czasu dalej będę poświęcał Spółce. W zasadzie nie zmieni się dużo, zmieni się przede wszystkim reprezentacja Spółki, Zarządu na zewnątrz, natomiast ja dalej będę robił swoją robotę. Nie zamierzam ani odejść ze Spółki, ani pracować dużo mniej, ani sprzedawać akcji, ani zaczynać nowych interesów - po prostu wszystkie siły idą teraz w kierunku zintegrowania tego, cośmy sobie zgotowali, można powiedzieć. Natomiast wszyscy Państwo znają nasz Zarząd - pokrótce przedstawię jego członków. Karol Półtorak zajmuje się, tak jak wszyscy się domyślają albo wiedzą, ale powtórzę, wszystkimi nowymi pomysłami,



integracjami tych pomysłów plus wszystkimi nowymi technologiami, które są wdrażane do sklepów - mam tu na myśli esize.me, co stanie się jeszcze przed wakacjami. Czy możecie sobie Państwo wyobrazić, że w 1600 naszych sklepach będziemy starali się zbierać dane o klientach? To jest tak duża przewaga nad konkurencją, bo będziemy mogli sprzedawać buty już zwymiarowane. Bardzo liczymy także na inny projekt - przed wakacjami ruszy e-commerce CCC, gdzie oprócz naszych marek będziemy także sprzedawać inne marki. Jeszcze w kwietniu ruszyć ma też MODIVO, które rozwija eobuwie, także tych pomysłów jest naprawdę bardzo dużo i to jest obszar, w którym Karol się znakomicie czuje, ja może troszkę mniej w tych nowych technologiach. Mariusz Gnych zajmuje się produkcją w kraju, czyli oprócz fabryki, którą mamy w Polkowicach, będzie też nadzorował produkcję w Słupsku, całą logistykę i kwestie magazynowe. Przypomnę tylko, że istotnie rozbudowaliśmy własne moce magazynowe, a dodatkowo budujemy potężne obiekty magazynowe, logistyczne w Zielonej Górze, które będą obsługiwać wszystkie nasze marki w e-commerce. Będziemy starali się zostać w krótkim czasie firmą technologiczną, e-commerce - wydaje mi się, że już w przyszłym roku 30% naszej sprzedaży będzie pochodziło z kanału e-commerce. Marcin Czyczerski, który jest z nami od dwóch lat, najmłodszy w Zarządzie - stawiamy na niego, to dobrze poukładany menadżer, imponuje mi swoim kalendarzem i tempem w jakim działa, więc myślę, że da sobie nawet lepiej radę, niż ja w zarządzaniu Spółką. Ja prezesem zostałem, kiedy wchodziliśmy na giełdę - potem nie mogłem się już z tego wycofać, bo Mariusz opowiadał przez cały czas, że Firma to ja i może na tym ucierpieć chociażby odbiór Spółki, czy jej ocena. Tym niemniej bardzo się cieszę, że wszyscy zrozumieli, jaka jest moja intencja i można powiedzieć, że moje odejście spowodowało nawet wzrost notowań (śmiech). Tak jak powiedziałem, chcę się skupić na podkreśnianiu najważniejszych śrub w Firmie. Nie wszystkich śrubek i kontrolowaniu tego codziennie - interesuje mnie ekspansja i produkt, z dużym naciskiem na produkt, bo jak Państwo wiecie, tę ekspansję mamy praktycznie za sobą, nie zamierzamy już nic kupować, integrować, ściągać z rynku. Natomiast widzimy, jak mocno możemy rozbudować jeszcze asortyment w naszych sklepach, pracować nad marżą, jakością produkcji i nad wszystkimi tymi elementami. Jak Państwo wiecie, jesteśmy dziś największym producentem obuwia w Europie i mamy zamiar w tym roku sprzedać 90 mln par butów, co oznacza, że jedna pomyłka na produkcji oznacza już dużo większe konsekwencje niż kiedyś. Jest to dla nas o tyle bardzo ważne, że jak wiadomo, o pomyłki jest łatwo, kiedy prowadzi się tak duży biznes. Może nawiążę jeszcze troszkę do wszystkich rzeczy, które się dzieją w CCC. Nawiązaliśmy współpracę z UNICEF-em - o tym już wielokrotnie mówiliśmy - jest to prawdopodobnie największe globalne partnerstwo na świecie, a już na pewno w Europie. Nie są to duże pieniądze, żeby to Państwa nie przerażało, bo umowa jest globalna, obejmuje wszystkie podmioty z Grupy, nawet Reno, eobuwie, CCC, Vögele, także to jest liczba, którą mogę powiedzieć oficjalnie - 6,6 mln dolarów, bo kazano nam nawet na reklamówkach pisać, ile przekazujemy na ten cel przez trzy lata. Natomiast weźmy pod uwagę, że powinniśmy razem z Reno zrealizować sprzedaż za około 6 mld euro, to nie są plany, ale jakbyście sobie to Państwo powylizali, to udział tych kosztów w przychodach byłby zapewne na poziomie około 0,001%. Dla Firmy to znaczy wiele, bo my będziemy to eksponować na torbach reklamowych - już zaczęliśmy. Nie wiem czy Państwo widzieli to już w sklepach, ale personel będzie odpowiednio ubrany, w odzież informującą o tym, że CCC wspiera UNICEF. Będziemy, jak to Marcin mówi, bardziej odpowiedzialni społecznie i cieszymy się, że coś możemy zrobić dla dzieci, które tego potrzebują, a już na pewno zagramy w kategorii marka lubiana lub nielubiana, bo albo się markę lubi i się ją kupuje albo się jej nie lubi. Dzisiaj jest bardzo modna tego rodzaju działalność, więc weszliśmy w to bez wahania i robimy to na bardzo dużą skalę. Ten projekt łączony jest także z projektem sportowym, kolarskim.

Podsumuję tylko, że wszystkie nasze działania marketingowe: UNICEF, kolarze, kampanie reklamowe, które będą teraz naprawdę mocne w telewizji – nie przekraczają 3% wartości przychodów ze sprzedaży. Nie mówię tu o eobuwie - wyłączam eobuwie i podaję VM (*Visual Merchandising, przyp. red.*), reklamówki w sklepach, wszystko to będzie w granicach 3% obrotu. Inne marki, w tym sportowe, przeznaczają między 10%, a 12% na marketing. Trzymamy te koszty w ryzach, mimo, że z boku mogłoby to wyglądać tak, że troszkę szalejemy. Jeśli chodzi o najbliższy rok, to oczywiście rozwój sklepów dalej będzie na tym samym poziomie - mamy zamiar tam otworzyć blisko 100 tys. m<sup>2</sup>, rozpoczynamy działalność w krajach arabskich – zobaczymy, czy to się będzie wiązać z sukcesem, czy nie, natomiast ta ekspansja jest na koszt i ryzyko naszego franczyzobiorcy, my dostarczamy tylko towar. W związku z tym, że przejdę do Rady Nadzorczej, obiecuję Państwu, że minimum raz w roku będę się tu z Państwem spotykał - myślę, że na zakończeniu roku, a jeżeli będzie taka potrzeba, to przyjadę częściej - jeżeli będzie jakieś specjalne wydarzenie, ale nie zakładam ich wystąpienia przez następne dwa lata. Jestem natomiast dostępny w Firmie – jeśli Państwo chcecie, możecie przyjechać, sprawdzić, czy jestem na posterunku. W Warszawie też czasami się pokazuję, zatem jeśli ktoś ma jakieś pytania, to jestem dostępny - w tym zakresie nic się nie zmienia. Tak jak powiedziałem, szukamy w tym momencie troszkę harmonii w tym co robimy, bo rzeczywiście w ostatnim czasie bardzo dużo się działo i mogę Państwu zagwarantować, że moim głównym celem jest teraz znalezienie stabilności, harmonii, powiązania tego wszystkiego, bo na każdym etapie widzimy bardzo duży potencjał do wzrostu - zarówno przychodów, jak i marży, ale także (ograniczania – przyp. red.) kosztów - to jest główny nasz cel i postaramy się z tego jak najwięcej wycisnąć. Przyznaję, że pewne rzeczy nam już uciekają -Gino Rossi na pewno nie będzie spółką rentowną w pierwszym półroczu, Vögele pewnie też nie, ale drugie półrocze zapowiada się już nieźle, bo widzimy produkt, który wytwarzamy. Rok 2020 powinien być już esencją tego, co zaczęliśmy robić, pomijając pogodę, bo nie będziemy obarczać winą pogody przez całe życie. Wszyscy mają te same warunki - wszyscy jedziemy w wietrze albo z góry, także dla wszystkich pogoda jest taka sama. Jeśli popatrzy Państwo na wyniki innych spółek, chociażby notowanych, to nie miały czym się chwalić w tym roku - pogoda wybiła wiele podmiotów z rynku - wiemy co się dzieje w Europie, chociażby po zamówieniach w fabrykach w Azji - widzimy, że spadły one prawie o połowę. Był to bardzo ciężki rok dla branży, udało go się nam jakoś przetrwać i myślę, że wszystko co dobre przed nami. Gratuluję nowemu Panu Prezesowi, o ile Walne przegłosuje, tak? Ale ja też będę głosował, tak? Dobrze, dziękuję bardzo.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Dziękujemy bardzo. Gratuluję też Panu Przewodniczącemu awansu.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Tak, ja to traktuję naprawdę jako awans, zawsze chciałem być Przewodniczącym.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Dla mnie właściwie też nic się nie zmienia, szefa mam dalej tego samego. Teraz pozwolicie Państwo, że przejdziemy, mamy całkiem sporo czasu, do sesji pytań i odpowiedzi. Zaczniemy od pytań z sali, a później przejdziemy do pytań od internautów. Bardzo proszę.

**Adrian Krajewski, Bloomberg:** Dzień dobry, Adrian Krajewski z agencji Bloomberg. Panie Prezesie, wspomniał Pan, że najbliższe dwa lata będą bez jakichś wyraźnych

**wydarzeń, czy to oznacza, że potencjalne IPO eobuwia jest odłożone w czasie, na jeszcze dalej?**

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Miałem ułożoną odpowiedź nawet, zaraz poszukam... Dobrze, odpowiem swoimi słowami...

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Można było spodziewać się tego pytania po prostu.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Dalsze decyzje, co do tego w jakim kierunku pójdziemy jeszcze nie zapadły. Rzeczywiście, na rynku giełdowym pogorszyła się koniunktura w momencie, kiedy o tym myśleliśmy. Nastąpił chociażby spadek wartości największych firm działających w tym sektorze - Zalando i ASOS potrafiły stracić po dobre kilkadziesiąt procent na jednej sesji. Trochę nas to wystraszyło. Oczywiście mieliśmy wrażenie, że spółka eobuwie.pl jest znacznie więcej warta, niż w ostatnim czasie prezentowano nam w wycenach, zatem zawiesiliśmy to na jakiś czas, może nawet nie na kwartał - pewnie bardziej chodzi o rok, półtora, może dwa lata. Mamy do zrobienia bardzo dużo wspólnych projektów w tym momencie, chociażby esize.me w sklepach, w przypadku którego poprzez 1600 sklepów będziemy reklamować produkt eobuwia. Musimy się zintegrować, pootwierać magazyny, oni też muszą obsłużyć wszystkie firmy z Grupy - mówimy o Gino Rossi, mówimy o DeeZee, mówimy o Vögele, o Reno, o CCC. Baza dystrybucyjna w Zielonej Górze będzie wszystko obsługiwać, łącznie z replenishmentem do sklepów CCC, co będzie też tańsze, bo główny motor napędowy tego procesu postawimy tam. Nie będziemy już rozbudowywać logistyki w Polkowicach - wszystko to robi nam Zielona Góra. Oczywiście trzeba będzie wycenić tę usługę, co w początkowej fazie zawsze może być problem - ile to jest warte. Na razie mamy dużo pracy do zrobienia i myślę, że ta spółka będzie dużo więcej warta za rok czy dwa, niż w tym momencie. Widzicie Państwo chociażby, wzrosty sprzedaży, jakie osiąga za styczeń i luty, a marzec wcale nie jest gorszy. Ja sam się dziwię, że to tak po prostu odpaliło, bo nie z takim zamiarem to kupowałem. Mieli wszyscy powiedzieć, że się znowu pomyliłem, a jednak nie.

Oczywiście CCC jest teraz w fazie rozwoju technologii, e-commerce, ale zdajemy sobie sprawę, że zawsze będziemy bardziej przedstawicielem sprzedaży detalicznej, a e-commerce to będzie dodatek - może 10%, może 15%, zobaczymy jakie tendencje będą na rynku, ale nie chcemy przegapić tego momentu, w którym przestaliśmy w ten kanał inwestować. Natomiast eobuwie to będzie zawsze kanał e-commerce, z dodatkiem detalicznym. Miło mi też powiedzieć, że sklepy eobuwie, które otworzyliśmy w tamtym roku, było ich 10, a w tym roku otwieramy kolejne kilkanaście, mają bardzo ładne przyrosty „like for like”, zaskakująco duże. To naprawdę dobrze się rozwija. Otwieramy teraz w Galerii Młociny duży sklep, taki na Warszawę, tylko nie zdążymy na kwiecień z otwarciem, bo dopiero wczoraj się dogadaliśmy. To bardzo duży sklep z pełną ofertą, także klienci z Warszawy dostaną buty w ciągu dwóch godzin od zamówienia - dwóch, najwyżej trzech. Takie skuterki, jak z pizzą, będą jeździć i dowozić.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Ok, kolejne pytanie, Michał.

**MICHAŁ KUZAWIŃSKI, JP Morgan:** Michał Kuzawiński z JP Morgan. Czy Państwo mają już lepsze zrozumienie przyczyn dużej słabości wyników w Polsce w minionym roku, gdzie EBIT spadł o prawie 100 mln zł - to jest 70% pogorszenia rok do roku, które

**widzieliśmy w zeszłym roku - to była Polska. Patrząc teraz na dane o sprzedaży porównywalnej z raportu, to jest pokazujecie w Polsce -8%, w krajach Europy Środkowo-Wschodniej +7%, to jest delta 15%, a pogoda i tu i tam była podobnie niesprzyjająca i ciężko mi uwierzyć, że te 15% to jest wynik niedziel niehandlowych. Tak więc, czy macie jakąś głębszą analizę na temat przyczyn kiepskiej sprzedaży i wyników w Polsce?**

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Wcale nie były to kiepskie wyniki - może z tamtej strony stołu są kiepskie, ale z naszej strony są dobre, bo my wciąż porównujemy się do branży. Naprawdę porównujemy inne podmioty, które też handlują - tam było jeszcze gorzej, a poza tym, pogoda nigdy nie jest taka sama - mamy Budapeszt vs Warszawa – to są dwa inne światy czasami, a już nie mówię Bukareszt, Bułgaria, czy Sofia. Natomiast jeszcze jedno jest ważne - w Polsce rynek jest już dojrzały i my kilkunastoprocentowe „like for like” co roku mieliśmy już za sobą, a na nowych rynkach, jak wiadomo, nasze „like for like” bardzo mocno rosną w pierwszych latach, więc trudno się do tego odnieść bezpośrednio. Mogę Państwu tylko powiedzieć, że -9% na „like for like” to był łagodny wymiar kary w tamtym roku. Nie mieliśmy marca handlowego, dopiero w połowie kwietnia odpuścił śnieg, a we wrześniu mieliśmy plus kilkanaście stopni Celsjusza. Miniona wiosna i jesień były najprawdopodobniej, od 100 lat pomiarów, najgorsze - były to najcieplejsze albo najzimniejsze okresy w roku. Można powiedzieć, że ten ciężki okres jest za nami, to już jest historia, ale nie można też mówić, że wszystko było złe. Znam firmy, które miały po -20% na „like for like” w ciągu roku - nasza bezpośrednia konkurencja. Można powiedzieć, że z takiego kryzysu wyszliśmy bardzo mocni. Zawsze trzeba szukać pozytywów, prawda?

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Ok, czy są jeszcze jakieś pytania?

**MICHAŁ KUZAWIŃSKI, JP Morgan:** To może ja jeszcze będę kontynuował. Mam pytanie nawiązujące do podsumowania akwizycji. Szczegółowo mam pytanie o Vögele, które straciło 35 mln w 2018 roku, podwajając koszty akwizycji i zastanawiam się, czy to było częścią planu i pytanie na przyszłość: jak widzicie wynik z tego biznesu w przyszłym roku i jakie jest ryzyko, że w momencie, kiedy strata będzie zannualizowana, ona wam odejmie od tej poprawy, którą wam dorzuci w tej chwili pozbycie się Niemiec?

**KAROL PÓŁTORAK – Wiceprezes Zarządu:** Tak jak powiedzieliśmy wcześniej, my celujemy w to, żeby ten biznes w tym roku wyszedł na zero, ponad zero. Takie są budżety Spółki, taką trajektorię widzimy. Padło tu już wcześniej, że pierwsze pół roku będzie jeszcze okresem, kiedy ten biznes się dociera, nasz produkt dociera do Szwajcarii, pokonujemy problemy czy wyzwania logistyczne, ale ta druga połowa roku powinna być już znacznie lepsza od strony czysto operacyjnej. Widzimy, że nasz produkt się przyjął, że otwarcia sklepów, które w naszym nowym koncepcie już mamy za sobą, też są bardzo dobrze przyjęte przez lokalnego konsumenta. Tak jak mówiliśmy, mamy wszystkie elementy układanki, żeby ten biznes był rentowny. Czy uda nam się w tym 2019 roku wyjść ponad kreskę? Zobaczymy - taka jest ambicja i wydaje się, że jest to realne, ale oczywiście, życie pokaże. Nie mamy natomiast powodu sądzić, że na pewno będą to takie strukturalne problemy, jakie mieliśmy w Niemczech. Tak, mamy tam skalę, mamy tam markę, mamy tam klienta, mamy produkt dla tego klienta i łączymy ostatnie elementy, żeby funkcjonowało to już, jak dobra orkiestra, która gra biznesową nutę, a my mamy z tego zyski.

## **MICHAŁ KUZAWIŃSKI, JP Morgan: A czy jakichś nowych akwizycji można się jeszcze spodziewać?**

**KAROL PÓŁTORAK – Wiceprezes Zarządu:** Nie.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Nie, dopóki nie poukładamy Szwajcarii, to żadnych nowych akwizycji nie będzie. A sądzę, że kiedy poukładamy tę Szwajcarię, to będzie powód do myślenia, żeby robić jednak te akwizycje. Przypomnę Państwu, że my weszliśmy do Niemiec bez znanej marki własnej, bez obcych marek, a tam w Szwajcarii mamy wszystko czego potrzebujemy. Mamy silne logo, które ma 98 lat. Proszę sobie wyobrazić, że Szwajcaria to jest taki „Górny Śląsk plus” i tam było 300 sklepów Vögele i dodatkowo było jeszcze ponad 100 sklepów Charles Vögele, z ciuchami. To jest brand bardzo rozpoznawalny, i co się stało? Charles’a Vögele kupiła firma włoska i zmieniła logo na OVS. Nie potrwalo dwa lata, kiedy doszło do załamania. Ludzie przestali chodzić do tego sklepu, bo nie znali tej marki w ogóle i m.in. my też byliśmy beneficjentem tych strat. Charles Vögele i Karl Vögele to byli kuzyni, którzy wspólnie wynajmowali lokalizacje. Część lokalizacji była niestety na nas zapisana, czyli na Vögele Shoes i musieliśmy jednorazowo powpisywać tam w koszty niektóre straty z tego tytułu, że oni zbankrutowali. Ale to jest historia - nie spodziewaliśmy się takich dodatkowych strat, ale musimy to sobie w głowach poukładać - że to był koszt akwizycji tej spółki, bo przypomnę, że my ją kupiliśmy za 10 mln franków, podczas gdy miała ona ponad 50 mln franków kapitałów własnych. Miała lokalizację, rozwiniętą sieć, a my tam dalej sprzedajemy - w tym roku sprzedaż butów na tym rynku planujemy na chyba ponad 600 mln złotych. To jest zorganizowany rynek sprzedaży - na dzień dzisiejszy stanowi około 12% naszych obrotów w całej Grupie, podczas gdy Polska odpowiada za 37%. To jest mniej więcej taka skala - jedna trzecia całego obrotu w Polsce generowana jest w Szwajcarii. Wystarczy tam to po prostu na tyle poukładać, żeby było rentowne. Wiem chociażby, że Reno, z którymi współpracujemy, ma tam najbardziej rentowny biznes, a to nie jest jakiś wyjątkowy biznes, za wyjątkowo poukładany. Myślę także, że zrobimy to dobrze - jesteśmy już po otwarciu dwóch naszych sklepów i powiem Państwu, że taki sklep robi o 50% więcej obrotu niż nasz najlepszy polski sklep. My naprawdę jesteśmy zadowoleni, tym bardziej, że nie wszystkie nasze buty dojechały. Handlowaliśmy dotychczas ich starymi butami, ale Szwajcarowi, jak widać, to nie przeszkadza. Byle miał coś ładnego, coś świeżącego. Abstrahując od tych pięknych łąk i gór, proszę pamiętać, że z punktu widzenia galerii handlowych, Szwajcaria nie wygląda tak, jak Polska. Jest raczej jak San Remo, jakieś 40 lat wstecz. Mamy tam problem ze wstawieniem mebli - przestrzeń handlowa ma tam wysokość 2,5-2,7 m. - jest niżej w porównaniu do tutejszych centrów handlowych. Wszystkie tamtejsze centra handlowe są starej generacji, a kiedy ktoś wchodzi na rynek z nowym konceptem, a zasadniczo nikt się nie rozwija, to jest to wielkie wydarzenie, w mieście i w okolicy. My w ten sposób trochę tam zabłądźniemy. Marketingowo zaadresujemy to w taki sposób: „Otwieramy się dla Was!”, „Zmieniamy się dla Was!”, ale to dalej Vögele - to jest ważne - Szwajcar lubi buty, które są tam w środku. Na tym popłynęliśmy w Niemczech: przyszedł niemiecki klient, zobaczył w środku buty, których nie zna, nie zobaczył butów markowych typu Gabor, Tamaris, czy swoje ulubione Salamander - 50-60 latnie marki. U nas zobaczył jakieś Lanetti, Gino, jakieś Lasocki, nie do końca potrafił wymówić ich nazwy i na tym żeśmy pewnie polegli, a poza tym, nikomu nie była potrzebna piąta drogeria. Powtarzam to już któryś raz, ale mamy w Polsce Rossmanna, potem czasami ktoś zabłądzi w Hebe, ale nikt nie pójdzie do drogerii Natura, prawda? Tak samo jest ze stacjami paliwowymi, zgadza się? Dwie-trzy ulubione, a kiedy powstanie coś nowego, to ma duży problem - albo muszą zrobić to z bardzo

dużą pompą, żeby się przebić, albo po prostu zejść z rynku. Szwajcaria jest takim rynkiem, na którym żadnej nowej marce się nie udało ostatnio. Wszystko nowe, co wchodziło na rynek, to popłynęło. Nawet Inditex - Zara miała wielkie problemy, Carrefour, no wszystko, co weszło, uciekło. Ludzie przychodzą do tych sieci, które znają od wielu lat, to zwyczajnie inna mentalność. Wiemy teraz mniej więcej, jak to zrobić na innych rynkach. Byliśmy trochę za młodzi, za mało doświadczeni na Niemcy, kiedy tam wchodziliśmy, no i popłynęliśmy. Jeżeli chodzi natomiast o Szwajcarię, to chcemy to zrobić całkiem inaczej. Jeżeli to się uda, to za kilka lat może to być pomysł dla Spółki na akwizycję istniejących już firm, które sobie nie radzą, ale posiadają bardzo dobrą pozycję rynkową i bardzo dużą rozpoznawalność. Wtedy zmieniamy „know how”, dokładamy logistykę, podkładamy wspólne centrum zakupowe. Muszę też powiedzieć o tym właśnie centrum zakupowym. Musicie Państwo wiedzieć, że jako eobuwie, CCC, Vögele, Reno, jesteśmy największym kupującym w Europie, bo nasz największy konkurent nie kupuje marek obcych do swoich sklepów. Stać nas więc na to, żeby wynegocjować rzeczywiście najlepsze ceny i zaczynamy to robić. Tylko na efekty trzeba poczekać, bo to co dzisiaj negocjujemy, pokaże się w sklepach za 8 miesięcy, a potem w sprawozdaniu za kolejny rok, no więc trochę cierpliwości i powinno być znacznie lepiej. Dziękuję.

**MICHAŁ KUZAWIŃSKI, JP Morgan: Ostatnie, krótkie pytanie jeszcze ode mnie. Na slajdzie 12 pokazujecie EBITDA z działalności kontynuowanej, bez MSSF16, w kwocie 214 mln PLN za czwarty kwartał 2018 roku. Ile wynosiła ta liczba za cały 2018 rok na działalności kontynuowanej, bez MSSF16?**

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Z tego co pamiętam, to około 500 mln PLN.

**MICHAŁ KUZAWIŃSKI, JP Morgan: Na stronie 76 raportu z działalności Zarządu podajecie kwotę 576,8, natomiast dodając do EBITU kwotę 204 mln amortyzacji...**

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Ja nie mam przed sobą tych sprawozdań i chętnie w kularach przejdę przez te punkty...

**MICHAŁ KUZAWIŃSKI, JP Morgan: Tak, bo mam problem ze uzgodnieniem tych...**

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Biorąc pod uwagę to, że jesteśmy w lekkim niedoczasy, a widziałem jeszcze dwa pytania... aby ktoś miał okazję je zadać, pozostawię to na kulary. Jeszcze jedno pytanie z sali i później kilka pytań online, które z pewnością mamy. Zawsze mamy zgłoszenia od kolegów z innych krajów, że czują się pomijani, więc ostatnie pytanie z sali.

**GRZEGORZ BIAŁOBRZESKI, PKO BP: Tutaj panowie pokazali cztery główne ryzyka na 2019, czyli nieustająco pogoda, niehandlowe niedziele plus możliwy spadek konsumpcji. Czwartym jest to ryzyko kursowe i teraz w tym kontekście to jest jedyne ryzyko, którym jest najłatwiej zarządzać i w tym kontekście chciałbym spytać, jaka jest Państwa polityka hedgingowa na 2019 rok i jak zamierzacie zabezpieczać ryzyko kursowe? Dziękuję.**

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Zamierzamy zabezpieczać?

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Mamy stosunkowo niską ekspozycję na kluczową walutę, którą jest dolar, a na pewno niższą niż inne podmioty, z którymi jesteśmy porównywani - to jest rząd 30%-35%. Każdy kurs dolara, który jest poniżej 4 PLN/USD, jest dla nas budżetowo korzystny, więc cały czas jesteśmy „po dobrej stronie”. To o czym wspominaliśmy, o czym niektórzy z Państwa pisali w swoich raportach - potężne zabezpieczenia na dolarze zrobiliśmy w zeszłym roku. Program finansowania dostawców i odroczone płatności pomogły, więc cały czas byliśmy jeszcze beneficjentem niższych kursów walut z zeszłego roku. Te kursy, z którymi mamy dzisiaj do czynienia, to jest dla Spółki poziom pewnie mniej korzystny niż 3,3 PLN/USD, ale wciąż budżetowo korzystny.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Chciałbym tylko powiedzieć, że my zawsze przeliczamy cenę na klienta - towar przychodzi do nas przed sezonem, więc w momencie zapłaty i ocenia mamy jeszcze możliwość podniesienia ceny w sklepie. Nie czujemy się z tym więc niekomfortowo, gdybyśmy zabezpieczali, to byśmy bardziej grali na ryzyko, w prawo w lewo, wyglądałoby to jak hazard, prawda?

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** A tego na pewno nie robimy.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Jeżeli uznamy, że dolar jest naprawdę tani, gdyby nagle spadł, to jest sens zabezpieczyć go w dużych ilościach - nie mamy dużego dyskomfortu związanego z tym, że go nie zabezpieczamy. Czy go zabezpieczamy?

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Zabezpieczamy.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Częściowo zabezpieczamy.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Zmieniamy parę walut...

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Ja wyceniam buta przy kursie 4,0 USD/PLN i wszystko, co jest poniżej jest dodatkiem, który zostaje.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Przechodzimy też na waluty lokalne, eliminując dolara, który tak naprawdę wprowadzał nam dodatkowe ryzyko kursowe. Założenie było inne. Przechodzimy na rozrachunki bezpośrednio w rupiach, albo innych walutach lokalnych, wyciągając z tej pary dolara po to, żeby było to bardziej stabilne.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Zapewne Marcin powiedział o pogodzie z przekąsem, bo znowu mogliśmy zagrać w zgadywanke: czy w tym roku może być jeszcze gorzej niż w tamtym? Pewnie nie, ale już raz się zakładałem tamtej jesieni i było jeszcze cieplej. Powtarzam jednak, że my cały czas jedziemy w tym samym wyścigu. Dla nas to ciężki rok, w którym Firma się umacnia. Przez te trudności nie wytrzymało Gino Rossi, które mogliśmy przejąć. Proszę pamiętać o tym, że wszystkie koszty przejścia Gino Rossi mieszczą się w granicach poniżej 1% wyceny całej Grupy. Miło jest mi więc, jeżeli taka wisienka na torcie, jaką jest pojawienie się marki Gino Rossi w sklepach CCC, pomoże nam zwiększyć sprzedaż. Proszę sobie wyobrazić, że logo Gino Rossi możemy użyć na paskach, na walizkach, na portfelach, na torbach, na plecakach, stworzyć całkiem inną kolekcję wygodnych butów w przystępnej cenie. Niech Panie sobie wyobrażą, że ładne szpilki będą już po 300 zł w CCC - z nazwą Gino Rossi i w tej samej jakości, co w sklepach

Gino Rossi - poprzez to, że mamy skalę. Pamiętajcie Państwo, że Gino Rossi produkowało do 1 000 par, a my wytworzymy do 20 000 par w jednym modelu. Skóry też kupimy 20 razy więcej - wynegocjujemy cenę za tę skórę, specjalnie dla nas. Obniżymy znacząco koszty produkcji - jej część przeniesiemy do Indii, Bangladeszu, bo tam też mamy już bardzo dobre zdolności produkcyjne, w super jakościach. But produkowany za 140 zł netto w Polsce będzie kosztował 80 zł w produkcji w Indiach. Tych pomysłów mamy masę, tylko na to trzeba teraz czasu, żeby wszystko poukładać. I nie zauważycie Państwo różnicy, szczególnie w męskich butach - czy to było robione w Indiach, Bangladeszu, czy w Polsce - daję głowę. Kiedyś byście zauważyli, ale dzisiaj już nie. Zaraz zrobimy testy - położymy buty i zobaczymy kto zgadnie, gdzie były wyprodukowane - a koszty produkcji to 60% kosztów wytworzenia w Polsce. Mamy zatem silną markę, a właściwie to mamy już dwie silne marki, bo Lasocki również jest bardzo silną marką w sprzedaży, ale jest oczywiście inaczej pozycjonowany. Mamy dwa silne kanały dystrybucji, jakimi są sklepy detaliczne i e-commerce. Teraz wystarczy to tylko wszystko po prostu poukładać. Dziękuję.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Proszę zadać pytanie z mikrofonem, bo to jest tłumaczone.

**MARIA MICKIEWICZ, PEKAO IB:** Trzy pytania, ale mam nadzieję, że takie dosyć krótkie. Pierwsze dotyczące pierwszej marży, brutto na sprzedaży. 2019 rok, mamy presję ze strony dolara, ale z drugiej strony ten 2018 rok był pewnie dosyć mocno negatywnie dotknięty – pytanie, czy tu jest miejsce na wzrosty? Drugie pytanie, Austria, ten rok, czy tutaj jakieś zdanie komentarza do rentowności jest już możliwe? No i trzecia rzecz, to projekt MODIVO, gdybyśmy mogli poprosić o odsłonięcie rąbka tajemnicy, jakie są cele przychodowe, ile to może kosztować po stronie zapasów w tym roku? Ciut więcej informacji...

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Dobrze, jeśli chodzi o marżę, to jak Państwo zauważyli, zmieniamy się, zgadza się? Nasze sklepy wyglądają lepiej, dajemy większe obietnice w sklepie - większy wybór. Wydaje mi się zatem, że podniesienie lekko marż nie stanowi problemu. Największy problem to nasze zapasy, a w związku z tym, że cały czas z nimi walczyliśmy, to walczyliśmy z presją na sprzedaż, czyli presją na obniżanie marż poprzez akcje promocyjne. Powiem tylko, że w tamtym roku, także przez pogodę, oddaliśmy klubowiczom 400 mln PLN w marżach, żeby ich ściągnąć do sklepów. To bardzo dużo, ale też nie zrobiliśmy 400 mln PLN przewidywanych obrotów, także musieliśmy się do tego uciec -oprócz tego, że przez pogodę, to i tak tych butów jest troszkę za dużo. Dlatego naszym głównym celem jest teraz zapanować nad zapasami, dobrze to wszystko zacząć zamawiać. Jeżeli chodzi o Austrię, to tam silny jest Humanic, silny jest Deichmann, a nam, z naszymi sklepami, jest troszkę trudniej przebić się w wyniku tego, że nie mamy w sklepie dostępnych rozpoznawalnych marek. Spoglądamy już na to jednak z perspektywy Grupy, a CCC w Austrii będzie sprzedawać te marki, bo już się dogadujemy ze wszystkimi producentami. Myślę, że kiedy dołożymy droższy i markowy produkt, to i tam rentowność się polepszy. Powinniśmy złapać przynajmniej „zero”. Jeśli chodzi o MODIVO, to może Karol powie coś więcej.

**KAROL PÓŁTORAK – Wiceprezes Zarządu:** Niekoniecznie. Z MODIVO ruszamy w kwietniu - Marcin Grzymkowski z zespołem...



**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** To jest w 100% projekt eobuwie. My go tylko zaakceptowaliśmy, daliśmy zgodę na jego realizację. Spodziewamy się w tym roku chyba 100 mln PLN obrotu. Będziemy sprzedawać markowe ciuchy razem z butami, bo w ten sposób łatwiej jest zainteresować klienta - jednym i drugim przy okazji, poprzez przekierowanie strony. Wykorzystamy tam wiele podobnych chwytów marketingowych, żeby realizować sprzedaż.

**KAROL PÓŁTORAK – Wiceprezes Zarządu:** Celów jednak oficjalnie nie podajemy - żeby nie rodzić oczekiwań, ale na pewno jesteśmy do tego dobrze przygotowani, jako Grupa i eobuwie jako spółka. Ruszamy więc z tym projektem - obserwujcie Państwo, kupujcie, a sami będziecie widzieć, jak dobry ten produkt jest i co eobuwie zrobiło. Ten biznes będzie działał super wtedy, kiedy będzie połączony z klientem, który kupuje już obuwie. Liczymy więc na to, że sprzedaż per klient będzie znacznie większa.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Skąd w ogóle wziął się ten pomysł? Jak Państwo wiecie, jesteśmy bardzo dobrzy w obsłudze e-commerce - wygrywamy wszystkie konkursy. Wyszliśmy więc z założenia, że jeżeli klienci nas polubią i będą wiedzieć, że to dobrze wszystko wychodzi, to będą u nas kupować. Dużą rolę odegrały poza tym kontakty, jakie mamy z markami, a właściwie to Marcin Grzymkowski ma te kontakty. Marki niejako same parły na to, żebyśmy przy okazji sprzedawali akcesoria i odzież, więc pomysł przyszedł trochę z zewnątrz. Mamy już logistykę, mamy magazyny, mamy kapitał, możemy to wprowadzić. Myślę, że szansa powodzenia tego projektu to jest więcej niż 90%, więc spróbujemy. Zawsze można powiedzieć po dwóch latach: pomyliliśmy się, nie jesteśmy specjalistami w ciuchach i niech zostanie, że jesteśmy najlepsi w butach. Ale dlaczego mamy nie spróbować - skoro inni dokładają buty do ciuchów, to my dołożymy ciuchy do butów. Ten, jak każdy projekt rodzi się w bólach - już mieliśmy wystartować, a teraz okazuje się, że trzeba prasować te ciuchy, prasować na manekinach i to trochę inaczej... Mamy jakiś tydzień, dwa opóźnienia, ale ruszamy z tym niebawem, na początku kwietnia. Problemy, jak w każdym projekcie.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Ok, poprosimy teraz o kilka pytań od internautów.

**Handel tradycyjny przenosi się bardzo szybko do Internetu, jak dużo przyrostu będzie w Polsce i dlaczego otwieramy tak dużo powierzchni?**

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Powiedziałbym, że po to, aby nam się nie nudziło. W końcu mamy kadrę menedżerską, która musi coś robić (śmiech). A tak na poważnie - gdybym porównał otwarcia sklepów 5 lat temu, a dzisiaj, to jest prawie pół ceny. Wprost jesteśmy rozpieszczani. Jako Grupa dostajemy bardzo dobre warunki handlowe i jeszcze w większej części finansują nam te otwarcia. To mi bardzo pasuje, ponieważ stary koncept zamieniamy na nowy - sklep staje się bardziej nowoczesny, ładniejszy, a jeśli nie wyjdzie, to go zamknę. Można powiedzieć, że wszystkie umowy w małych miastach to są „trzy, plus trzy, plus trzy”, itd. kolejne lata. W większych projektach to jest pięć lat, często ze zrobionym sklepem „pod klucz”. Jako Prezes tej firmy nie widzę żadnego ryzyka w ekspansji. Oczywiście w pewnym wymiarze kanibalizujemy się – część sklepów otwieramy, część będziemy zamykać - tutaj budują się nowe bloki, burzone są stare - to jest normalna praca w retail'u, kto tego nie robi, ten zginie. Cały czas trzeba wybierać najlepsze lokalizacje. Jak Państwo zobaczą nasze sklepy w Warszawie,

myślę, że to jeszcze kwestia pół roku, i przypomną sobie, jakie były jeszcze trzy lata temu, to zauważą tę zmianę.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Ok, kolejne pytanie proszę.

**Ostatnio spółka powiększyła magazyny o 18 tys. m<sup>2</sup>, na ile wystarczą?**

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Oj wystarczą, wystarczą...

**MARIUSZ GNYCH – Wiceprezes Zarządu:** W tej chwili staramy się separować magazyny B2B od B2C. CCC z siedzibą w Polkowicach będzie skupiało się głównie na B2B i powiedzmy, że dzisiaj możemy zdeponować u siebie, jeżeli mówimy o liczbach bezwzględnych, 25 mln par, co znaczy, że aby sprostać tym oczekiwaniom musimy zrobić około 2,5 cyklu rotacji. Natomiast w zakresie źródeł wysyłkowych, jeżeli chodzi o sortery, przenośniki, itd., to jesteśmy daleko, daleko skalowani, bo możemy wysłać 200 mln par w skali roku. Natomiast e-commerce, B2C, pokryje nam eobuwie. My natomiast zabierzemy z Gino Rossi ich B2B. Po stronie CCC w najbliższym czasie nie będzie CAPEX-u w tym zakresie, on występuje w tej chwili po stronie eobuwie.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Magazyny w Polkowicach nie będą budowane. Należy pamiętać, że wynajmujemy blisko 30 tys. m<sup>2</sup> w Kątach Wrocławskich, które chyba do końca wakacji będą już rozbrojone. W nasze magazyny będziemy teraz głównie inwestować w Zielonej Górze - pod e-commerce, żeby nas potem nie zaskoczyło.

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Ok, czy są jeszcze jakieś pytania internetowe?

**Czy po Grupie CCC w tym roku należy spodziewać się utrzymania ubiegłorocznego tempa wzrostu, czy raczej spowolnienia?**

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** W porównaniu do tamtego roku? Tamten rok był wyjątkowo słaby. Czyli ten będzie lepszy. Mamy ambicję, że wrócimy do roku 2016-2017 w tempie przyrostów naszego biznesu.

**Na większość pozostałych pytań została udzielona już odpowiedź.**

**MARCIN CZYCZERSKI – Wiceprezes Zarządu:** Myślę, że nie wyczerpaliśmy Państwa potrzeb zadawania pytań, natomiast jesteśmy tutaj do Państwa dyspozycji, przez przynajmniej godzinę, więc na część z nich kuluarowo będziemy w stanie na pewno odpowiedzieć. Dziękujemy Państwu za to, że byliście tutaj z nami, za Państwa uwagę i do zobaczenia już niebawem, w maju.

**DARIUSZ MIŁEK – Prezes Zarządu:** Dziękuję bardzo.