

WKRUK  
1 8 4 0

DENICLER  
MILANO

WÓLCZANKA

BYTOM  
SZTUKA KRAWIECTWA OD 1945

VISTULA



VRG  
VISTULA RETAIL GROUP

# STRATEGIA GRUPY VRG S.A. 2023-2025

Nowoczesna Grupa z tradycjami

15 CZERWCA 2023

# I OŚWIADCZENIE

Niniejsza prezentacja („Prezentacja”) została przygotowana przez VRG S.A. („Spółka”) z należytą starannością. Może ona jednak posiadać pewne nieścisłości lub pominięcia. Prezentacja nie zawiera kompletnej ani całościowej analizy finansowej Spółki i Grupy Kapitałowej, jak również nie przedstawia jej pozycji i perspektyw w kompletny ani całościowy sposób. Dlatego zaleca się, aby każda osoba zamierzająca podjąć decyzję inwestycyjną odnośnie Spółki opierała się na informacjach ujawnionych w oficjalnych raportach sporządzonych i opublikowanych zgodnie z przepisami prawa obowiązującymi Spółkę. Prezentacja została sporządzona wyłącznie w celach informacyjnych i nie stanowi oferty kupna bądź sprzedaży instrumentów finansowych.

Prezentacja może zawierać stwierdzenia dotyczące przyszłości, jednak nie mogą być one odbierane jako projekcje przyszłych wyników Spółki i Grupy Kapitałowej. Stwierdzenia dotyczące przyszłych wyników finansowych nie stanowią gwarancji, że takie wyniki zostaną osiągnięte. Oczekiwania Zarządu Spółki są oparte na bieżącej wiedzy i są zależne od szeregu czynników, które mogą powodować, że faktyczne wyniki będą w sposób

istotny różnić się od wyników opisanych w tym dokumencie. Wiele spośród tych czynników pozostaje poza świadomością i kontrolą Spółki i Grupy Kapitałowej czy też możliwością ich przewidzenia.

Spółka, jej dyrektorzy, członkowie kierownictwa, doradcy i przedstawiciele takich osób nie ponoszą żadnej odpowiedzialności z jakiegokolwiek powodu wynikającego z dowolnego wykorzystania niniejszej Prezentacji. Ponadto, żadne informacje zawarte w Prezentacji nie stanowią zobowiązania ani oświadczenia ze strony Spółki, jej kierownictwa czy dyrektorów, doradców lub przedstawicieli takich osób. Stwierdzenia zawarte w Prezentacji wyrażają stanowisko Spółki na dzień sporządzenia Prezentacji. Nie muszą być prawdziwe dla kolejnych okresów. Spółka nie podejmuje żadnego zobowiązania do publikowania korekt czy aktualizacji stwierdzeń zawartych w Prezentacji w celu odzwierciedlenia zmian zaistniałych po dacie sporządzenia Prezentacji.

# KLUCZOWE PRZEWAGI GRUPY KAPITAŁOWEJ VRG S.A.



Jedne z najbardziej rozpoznawalnych marek odzieżowych jak i jubilerskich z długimi tradycjami

1



Model biznesowy odporny na wyzwania stawiane przez rynek handlu detalicznego: 2 filary: segment odzieżowy i jubilerski

2



Mocna baza dla omnichannelu: ponad 500 sklepów stacjonarnych i 5 własnych e-sklepów

3



Bezpieczna sytuacja finansowa pozwalająca na rozwój przy kontynuacji dzielenia się zyskiem z akcjonariuszami

4



# | STRATEGIA GRUPY VRG

**Wzrost wartości Grupy poprzez rozwój skali biznesu i wzrost marży operacyjnej w segmencie odzieżowym i jubilerskim pozwalający na wykorzystanie dźwigni operacyjnej i wzrost zysku**



## Grupa VRG w 2025 roku

Nowoczesne marki odpowiadające potrzebom klientów w segmencie odzieżowym i jubilerskim

Omnichannelowa Grupa, z mocną obecnością off-line (nowe koncepty) oraz on-line (własne e-sklepy i marketplace'y)

Rosnąca Grupa o bezpiecznej sytuacji finansowej, dzieląca się zyskiem z akcjonariuszami

# FILARY STRATEGII GRUPY KAPITAŁOWEJ VRG S.A. 2023-2025

# 1

## NOWOCZESNE MARKI

Dwucyfrowe wzrosty sprzedaży dzięki rozwojowi każdej z marek, m.in. przez poszerzenie docelowej grupy klientów. Mocniejsze wejście w modę dla kobiet.



# 2

## ROZWÓJ OMNICHANNEL

Modernizacja i rozwój powierzchni sklepów własnych obu segmentów oraz własnych e-sklepów i sprzedaży na marketplace.



# 3

## POTENCJAŁ DO WZROSTU RENTOWNOŚCI

Wzrost marży operacyjnej dzięki poprawie marży brutto oraz dźwigni operacyjnej.



# 4

## EFEKTYWNA ALOKACJA KAPITAŁU

Utrzymanie bezpiecznego poziomu zadłużenia. Kontynuacja dzielenia się zyskiem z akcjonariuszami.



# 5

## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Kontynuacja działań na rzecz minimalizacji wpływu Grupy na środowisko. Zwiększenie aktywności w kwestiach społecznych.



Rosnąca i rentowna Grupa Kapitałowa

VISTULA

BYTOM

WÓLCZANKA

DENICLER

WKRUK

SZTUKA KRAJECIWA OD 1945

MILANO

1 9 4 9

1

—

NOWOCZESNE  
MARKI



VRG  
VISTULA RETAIL GROUP

# SEGMENT ODZIEŻY ZE ŚREDNIEJ PÓŁKI Z POTENCJAŁEM WZROSTU



## KLUCZOWE TRENDY RYNKOWE

Zmiana potrzeb klienta w zakresie odzieży formalnej.  
Mocne przesunięcie w stronę odzieży casual i semi formal.

Siła rynku odzieży damskiej stanowiąca mocny czynnik rozwoju w omnichannel.

Koncentracja konkurencji na rynku value-for-money otwiera potencjał dla oferty ze średniej półki cenowej.

## ODPOWIEDŹ VRG

Odświeżona oferta odzieży eleganckiej, skrojona pod bieżące potrzeby nowoczesnego klienta. Rozwój komplementarnego asortymentu casualnego i nowych akcesoriów (odzieży codziennej).

Dynamiczny rozwój inwestycji w ofertę damską w markach Vistula oraz Wólczanka stanowiący dodatkowy czynnik wzrostu sprzedaży.

Mocna oferta marek VRG ze średniej półki cenowej (tzw. „accessible premium”). Odpowiedź na potrzeby bogacącego się klienta: dobra jakość, nowoczesny design, akceptowalna cena.

# ROZPOZNAWALNE MARKI ODZIEŻOWE PODSTAWĄ WZROSTU

## TRADYCJA

Wysoka budowana latami rozpoznawalność marek odzieżowych VRG, w szczególności w męskiej części rynku odzieży eleganckiej.



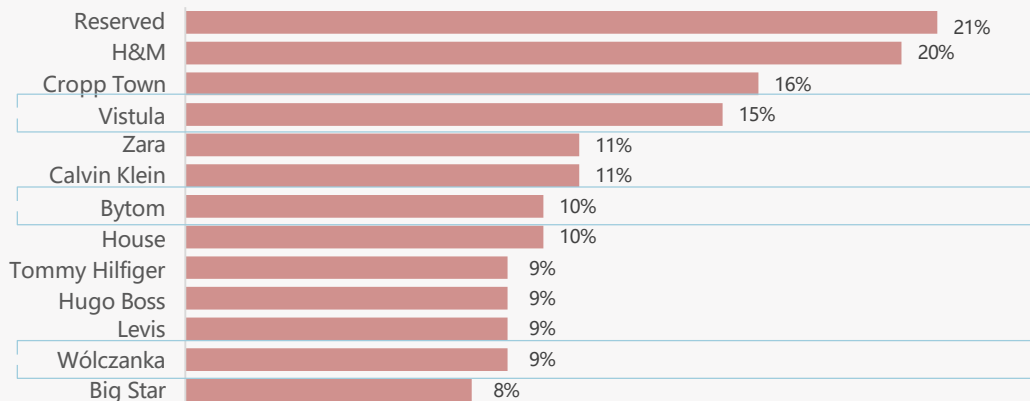
Połączenie siły tradycji i nowoczesności. Cel: marki VRG pierwszym wyborem klienta i klientek nie tylko w obszarze odzieży eleganckiej, ale również codziennej w obszarze tzw. „accessible premium”.



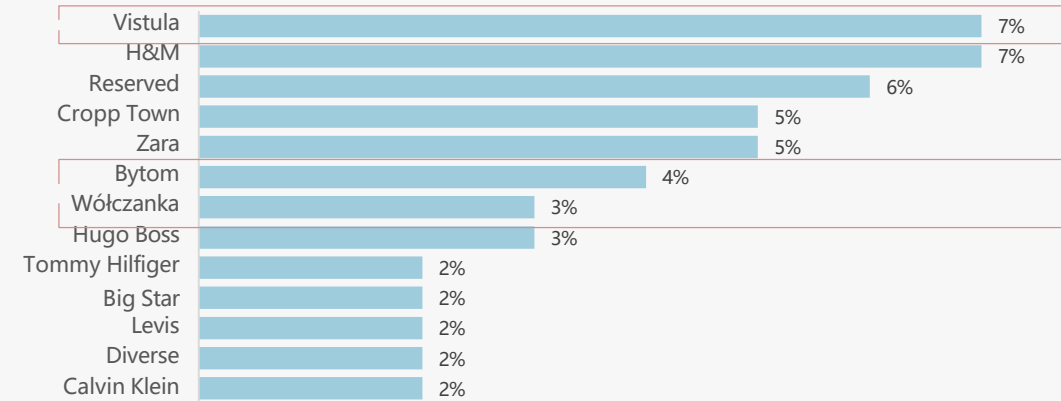
## NOWOCZESNOŚĆ

Najnowsze trendy rynkowe włączane do kolekcji marek odzieżowych. Kapitalizacja na rozpoznawalności marek VRG przez kobiety, które podejmują większość decyzji zakupowych.

## SPONTANICZNA ZNAJOMOŚĆ MĘSKICH MAREK ODZIEŻOWYCH











## ToM ZNAJOMOŚĆ MĘSKICH MAREK ODZIEŻOWYCH



Źródło: Badanie IQS 2021; Znajomość wśród całej populacji 18-65 lat



# CEL: ZWIĘKSZENIE GRUPY DOCELOWEJ I ZRÓŻNICOWANIE MAREK

	VISTULA		BYTOM		WÓLCZANKA		DENI CLER	
Segment	Stan obecny	Stan docelowy	Stan obecny	Stan docelowy	Stan obecny	Stan docelowy	Stan obecny	Stan docelowy
25 lat								
35 lat		 Dochód średni+				 Dochód średni+		
45 lat	 Dochód średni+				 Dochód średni+			
55 lat			 Dochód średni+	 Dochód średni+			 Dochód wysoki	 Dochód wysoki
65 lat								

Liczebność rynku w 2021 (mln osób)	2,3	4,3
Wartość rynku w 2021 (mln PLN)	2 970	5 613

BUDOWA TRZECH ODRĘBNYCH ESTETYCZNIE MAREK NA RYNKU „ACCESSIBLE PREMIUM”.  
ZWIĘKSZENIE ZASIĘGU MAREK VRG S.A. POPRZECZ DOTARCIE DO NOWEGO KLIENTA ORAZ ROZWÓJ NOWYCH ASORTYMENTÓW.

# VISTULA 2025: ELEGANCKA MARKA DLA MŁODSZYCH



**Działania:** Koncentracja na zróżnicowaniu oferty między marką Vistula a Bytom.

Dynamiczny rozwój oferty dla kobiet i poprawa efektywności sprzedaży kolekcji dla mężczyzn oraz rozwój nowych asortymentów wspierających codzienne zakupy.

V I S T U L A	2022	2025
GRUPA DOCELOWA	MĘŻCZYŹNI, KOBIETY 35-55+	MĘŻCZYŹNI, KOBIETY 25-45+
UDZIAŁ KOLEKCJI DAMSKIEJ	ok. 2%	ok. 15%+
ASORTYMENT	formalny, casual – zorientowany na mężczyznę	nowoczesna elegancja, miejski smart casual – zarówno dla mężczyzn jak i kobiet
POZIOM CENOWY	Średni dochód+	Średni dochód+
POWIERZCHNIA (TYS. M2)	18,1	21,7
LICZBA SALONÓW	142	144
POTENCJAŁ PRZYCHODÓW (MLN PLN)	262	400+

**MARKA DLA INDYWIDUALISTÓW, MĘŻCZYŹN I KOBIET**

# | VISTULA 2025: ODZIEŻ DLA KOBIET WAŻNYM MOTOREM WZROSTU

## OSIĄGNIĘCIE OK. 15%+ UDZIAŁU VISTULA WOMEN W OFERCIE MARKI, DZIĘKI:

Wykorzystaniu znaczącego trafficu w salonach marki Vistula i znajomości marki do zaprezentowania dobrze dobranej oferty odzieży dla kobiet (elegancka i smart casual).

Wykorzystanie know-how i doświadczeń marek:

- Wólczanka, we wprowadzaniu oferty kobiecej do męskiej marki (udział odzieży kobiecej to ponad 1/3 sprzedaży),
- Deni Cler (znajomość potrzeb klientek).

Znaczący potencjał do sprzedaży kolekcji. Łatwość dotarcia do klientki. Możliwość sprzedaży części kolekcji tylko on-line.



# BYTOM 2025: W KIERUNKU SLOW FASHION

BYTOM SZTUKA KRAWIECTWA OD 1945	2022	2025
GRUPA DOCELOWA	MĘŻCZYŹNI 35-65+	MĘŻCZYŹNI 35-65+
CHARAKTER MARKI	Klasyka, tradycja	Klasyka, tradycja
ASORTYMENT	klasyka i smart casual z naciskiem na klasykę, marka na oficjalne wyjścia	nowoczesny formal i smart casual odpowiedź na szerokie potrzeby eleganckiego mężczyzny
POZIOM CENOWY	Średni (niższy niż Vistula)	Średni+
POWIERZCHNIA (TYS. M2)	14,4	15,2
LICZBA SALONÓW	107	102
POTENCJAŁ PRZYCHODÓW (MLN PLN)	185	250+



## Działania:

- Budowa kolekcji wygodnych marynarek, spodni i koszul dedykowanych na różne okazje w najlepszych jakościach tkanin.
- Podkreślenie sztuki krawiectwa (kunszt, detal i wykonania) we współczesnych projektach.
- Rozwój asortymentów codziennej potrzeby (swetry, okrycia, dzianiny akcesoria).

MARKA DLA MĘŻCZYŹN DOCENIAJĄCYCH DYSKRETNĄ ELEGANCJĘ

# WÓLCZANKA 2025: BALANS MODY MĘSKIEJ I DAMSKIEJ



## Działania:

- dalszy rozwój koszul zarówno dla mężczyzn jak i kobiet,
- marka adaptująca rynkowe trendy, pozwalająca na dobry wygląd bez wysiłku,
- rozwój kolekcji skierowanych do kobiet.

WÓLCZANKA	2022	2025
GRUPA DOCELOWA	MĘŻCZYŹNI, KOBIETY 35-55	MĘŻCZYŹNI, KOBIETY 25-45
ASORTYMENT	najbardziej smart casualowa marka z całego portfolio, szeroka oferta damska i męska	nowoczesne koszule jako punkt wyjścia do sylwetek „total look”, w miejskim i swobodnym wydaniu
UDZIAŁ KOLEKCJI DAMSKIEJ	ok. 30%	ok. 50%
POZIOM CENOWY	Średnia półka cenowa	Średnia półka cenowa
POWIERZCHNIA (TYS. M2)	4,5	7,5
SKLEPY	105	109
POTENCJAŁ PRZYCHODÓW (MLN PLN)	124	180+

„TOTAL LOOK” DLA KOBIET I MĘŻCZYŹN

# DENI CLER: NA DOBRYM TORZE

DENI CLER MILANO	2022	2025
GRUPA DOCELOWA	KOBIECY 35+	
ASORTYMENT	biznesowa, formalna, elementy smart casual	
ZAKRES CENOWY	dalszy rozwój odzieży premium	
POWIERZCHNIA (TYS. M2)	2,8	3,0
SKLEPY	28	31
POTENCJAŁ PRZYCHODÓW (MLN PLN)	53	75+

MARKA PREMIUM DLA AKTYWNYCH ZAWODOWO KOBIEC



**Działania:**  
Kontynuacja z sukcesem prowadzonych działań z ostatnich 3 lat.  
Poszukiwanie szerszego dotarcia do klientek.

# MOCNE 2. MIEJSCE W.KRUK NA KRAJOWYM RYNKU JUBILERSKIM

	2017	2018	2019	2020	2021
Apart	18%	18%	17%	20%	20%
<b>W.KRUK</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>
Yes	7%	7%	8%	9%	9%
Pandora (PL)	5%	5%	5%	7%	6%
Pozostali	63%	62%	61%	53%	51%

Rynek jubilerski w Polsce jest wysoce konkurencyjny. Ok. 50% rynku należy do markowych jubilerów. Najsilniejsi gracze: Apart, W.KRUK, YES, Pandora.

W Polsce jest około 3500 salonów jubilerskich. Rynek konsoliduje się, spada liczba sklepów nie markowych, a co roku otwieranych jest około 50 sklepów markowych jubilerów.

Rynek jubilerski w 2021 był wart prawie 3,7 mld PLN. Największą jego część stanowi biżuteria szlachetna – ok. 60%. Ok. 23% rynku to zegarki. 18% rynku to biżuteria sztuczna.

Źródło: Szacunki własne



# TRENDY WSPIERAJĄCE RYNEK BIŻUTERII W POLSCE

## KLUCZOWE TRENDY

Rosnące zainteresowanie biżuterią marek luksusowych, podkreślenie prestiżu i funkcja trezuryzacji

Mocny rozwój biżuterii i zegarków ze średniej półki cenowej

Zainteresowanie młodszego klienta bardziej modową biżuterią

## ODPOWIEDŹ W.KRUK

Budowanie oferty luksusowej biżuterii własnej oraz marek zagranicznych; salony 100 m<sup>2</sup>+ z powiększoną ekspozycją światowych marek. Rozbudowa oferty akcesoriów.

Segment popularny powinien stanowić ponad połowę rynku jubilerskiego w Polsce. Przejmowanie przez W.KRUK udziałów rynkowych od mniej rozpoznawalnych marek.

Wyspy własnego brandu „Picky Pica” w wybranych sklepach W.KRUK. Możliwość zaoferowania biżuterii z szerszej gamy surowców (np. kamieni mniej szlachetnych). Budowanie relacji z młodszym klientem.





# WZROSTOWY SEGMENT ZEGARKÓW

W.KRUK zajmuje wysoką pozycję na rynku zegarków w Polsce, z ok. 26% udziałem.

Rynek zegarków mechanicznych szacujemy na 300 mln w 2021 roku.

Marka Rolex, której jedynym dystrybutorem w Polsce jest W.KRUK, jest drugą najbardziej rozpoznawalną marką zegarków.

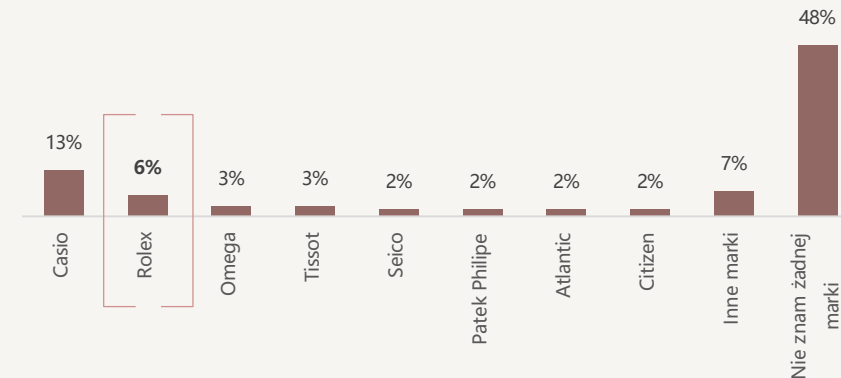


Trendy wspierające sprzedaż zegarków:

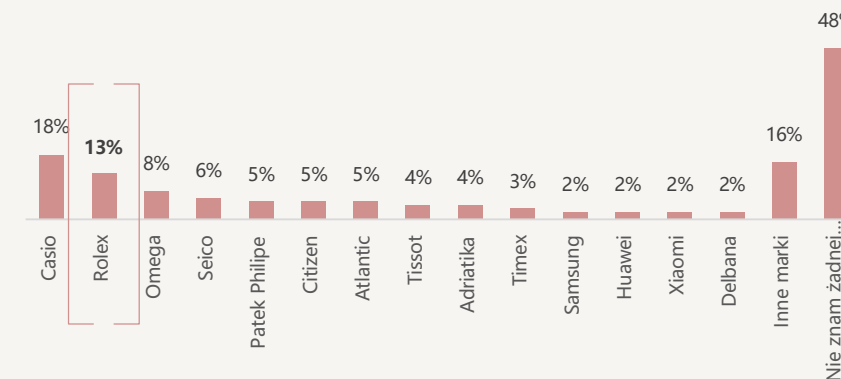
- rosnące znaczenie marek luksusowych premium,
- wzrost zainteresowania zegarkami jako formą inwestycji,
- wsparcie sprzedażą on-line.

Źródło: Dane własne

## TOP OF MIND ZNAJOMOŚĆ MARKI



## SPONTANICZNA ZNAJOMOŚĆ MARKI



# MARKA W.KRUK ŁACZY ŚREDNI I WYŻSZY SEGMENT



# W.KRUK 2025: MARKA BIŻUTERII I ZEGARKÓW NA LATA

	2022	2025
POWIERZCHNIA (TYS. M2)	12,2	15,2
SKLEPY	152	178
POTENCJAŁ SPRZEDAŻY (mln PLN)	626	900+
PODZIAŁ SPRZEDAŻY	57% biżuteria/ 43% zegarki	57% biżuteria/ 43% zegarki



CEL NA 2025:

**W.KRUK marka pierwszego wyboru dla klientów w obszarze zegarków i biżuterii luksusowej.**

Kapitalizowanie na tradycji – najstarsza polska marka jubilerska, najsilniej kojarzona z tradycją.

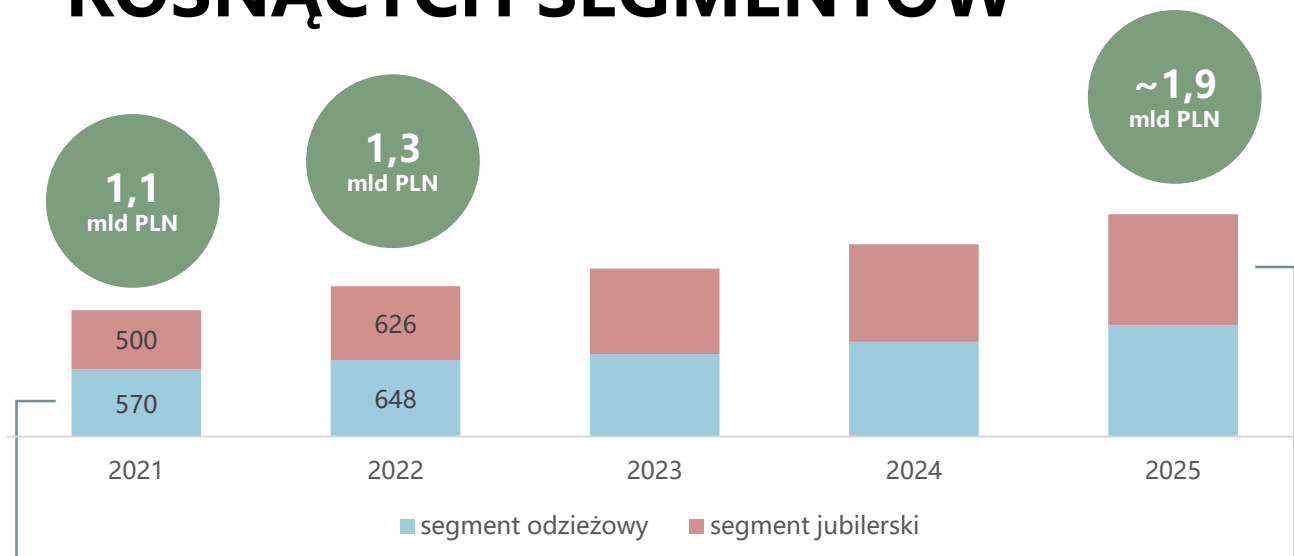


DŁUGOTERMINOWY CEL:

**Lider rynku biżuterii i zegarków w Polsce**

Wykorzystanie przewagi w postaci własnej manufaktury, rodzimej produkcji i mocnej pozycji finansowej do osiągnięcia 200 salonów w kraju 2026+.

# I PRZYCHODY Z DWÓCH ROSNĄCYCH SEGMENTÓW



**WZROSTY W SEGMENTCIE ODZIEŻOWYM POWINNY WYNIKAĆ ZE ZMIANY MAREK VRG I DOSTOSOWANIA SIĘ DO RYNKU.**

**WZROSTY W SEGMENTCIE JUBILERSKIM POWINNY WYNIKAĆ Z KONTYNUACJI PROWADZONYCH DZIAŁAŃ.**

**CELEM JEST DWUCYFROWY WZROST SPRZEDAŻY W KAŻDYM Z LAT.**



VISTULA

BYTOM

SZTUKA KRAWIECTWA OD 1945

WÓLCZANKA

DENICLER

MILANO

WKRUK

1 9 4 0

2

—

# ROZWÓJ OMNICHANNEL



# OMNICHANNEL TO PRZYSZŁOŚĆ HANDLU DETALICZNEGO

	2022	2025
LICZBA SALONÓW STACJONARNYCH	534	565
CECHY SKLEPÓW STACJONARNYCH	Sieć na początku modernizacji, finalizacja nowych konceptów wybranych marek	Nowoczesna sieć, odświeżone koncepty powiększonych salonów marek Vistula, Bytom, Wólczanka, W.KRUK
LICZBA E-SKLEPÓW	5 własnych 5 marketplace'ów	6 własnych (dodanie outletu internetowego) 8+ marketplace'ów
CECHY E-SKLEPÓW	Szeroka gama możliwości dostaw i płatności (w tym odroczone)	Wszystkie rynkowe możliwości dostawy i płatności



Projekt „one basket” łączący oba kanały i widoczność produktu w omnichannel – zwiększenie efektywnej wyprzedaży kolekcji poprzez każdy kanał i podnoszenie marży.

Usprawnienia w stronach www:

- lepsza ekspozycja produktu
- szybsza i wygodniejsza finalizacja transakcji zakupu
- budowa dodatkowego contentu.

Zatowarowanie sieci wsparte nowym systemem informatycznym wykorzystującym AI (sztuczną inteligencję) i ML (machine learning).

W rezultacie skrócenie ścieżki zakupu oraz pełna integralność kanałów.

# I ROZWÓJ APLIKACJI WSPARCIEM DLA OMNICHANNEL

## WŁASNE APLIKACJE

Aplikacje sprzedażowe dla wszystkich marek Grupy do 2025 roku (obecnie dla Vistula, Bytom, Wólczanka, W.KRUK).

**CEL 2025: wysoko oceniane i użyteczne dla klientów aplikacje będące istotnym aspektem sprzedaży on-line dla wszystkich marek.**



## DZIAŁANIA ROZWIJAJĄCE APLIKACJE I POPRAWIAJĄCE ICH OCENĘ

Unowocześnienie aplikacji (uzyskanie ocen przynajmniej 4+ na IOS i Android)

Skrócenie procesu rejestracji w aplikacji i programie lojalnościowym

Wsparcie poprawnego wyboru rozmiaru (wirtualne przymierzalnie) i ograniczenie zwrotów

Personalizacja aplikacji jako narzędzia do kontaktu z marką

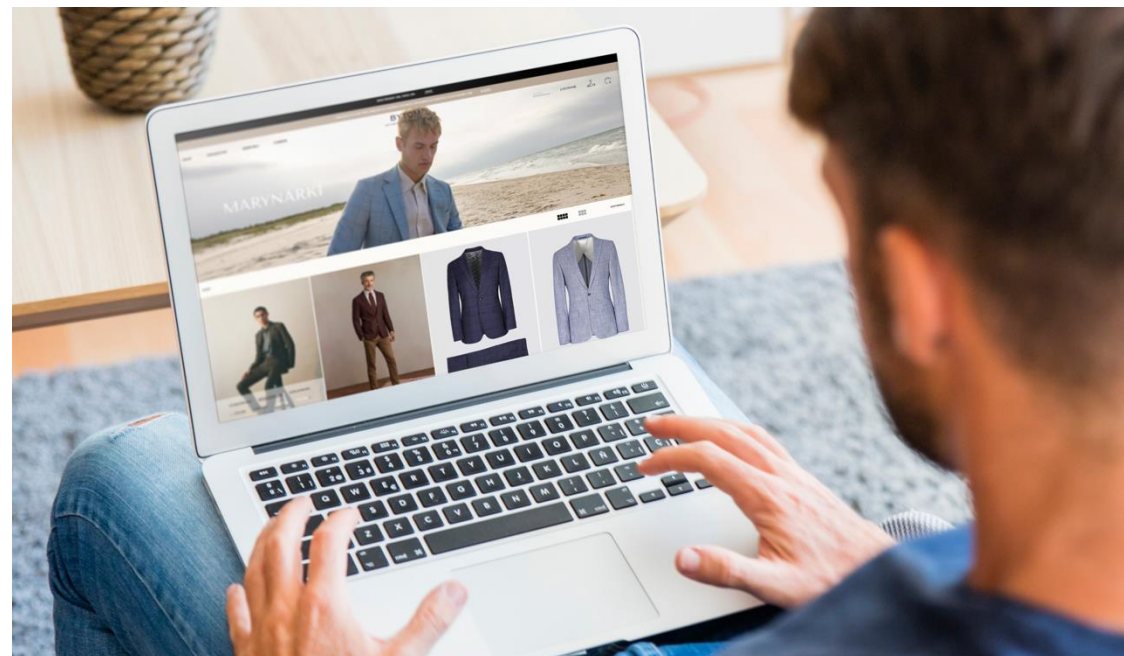
# | ZAGRANICA I MARKETPLACE'Y DODATKOWYM ŹRÓDŁEM WZROSTU

Stworzenie stron internetowych w lokalnych językach (segment odzieżowy), aby zacząć budować rozpoznawalność marek

Rozpoczęcie drogi do budowy rozpoznawalności marek Grupy w regionie z uwagą na stronę kosztową

Budowanie długoterminowych możliwości wzrostu Grupy poza granicami kraju – region CEE (istotne dopiero w wynikach 2026+)

Przyspieszenie wzrostu on-line poprzez poszerzenie obecności na marketplace'ach: szersza obecność wśród krajowych platform i wejście na zagraniczne



W rezultacie dwucyfrowe wzrosty on-line, a udział kanału przynajmniej na poziomie 14% w 2025 roku.



# NOWE SALONY I KONCEPTY, LEPSZA EKSPOZYCJA PRODUKTÓW

## Marka Vistula

- stopniowe wprowadzanie większych konceptów marki, ok. 300 m<sup>2</sup>+
- nowe salony z wyraźnie wyodrębnioną częścią kobiecą



Lifting konceptu sklepu marki Bytom i stopniowe odświeżanie sklepów marki Deni Cler

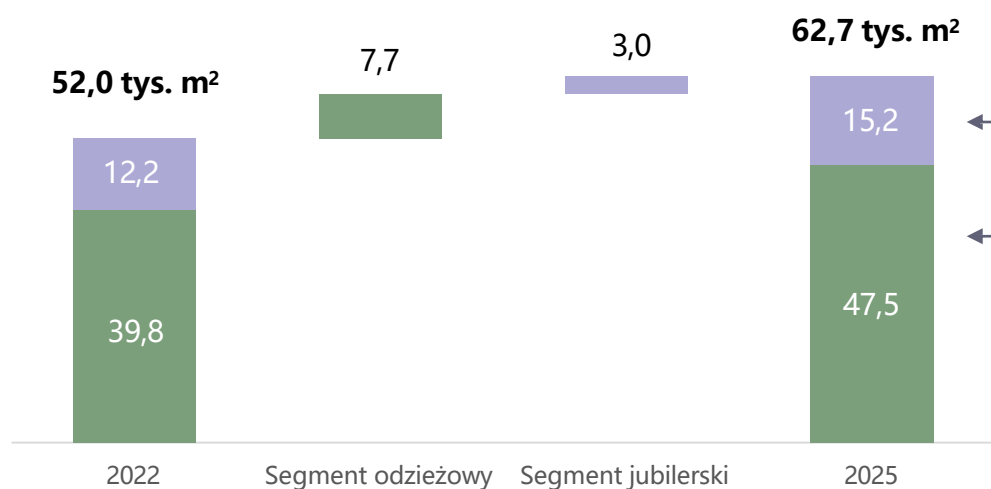
## Marka Wólczanka

- utrzymanie konceptu wyspecjalizowanych butików koszulowych, umożliwiających szybkie i wygodne zakupy,
- rozbudowa salonów 150 m<sup>2</sup> z wyraźną strefą dedykowaną dla kobiet, wspierającą ekspozycję „total look”



3 koncepty salonów W.KRUK pozwalające na dopasowanie oferty do wielkości miasta i docelowego klienta

# WZROST POWIERZCHNI GRUPY O 1/5 DO 2025 ROKU



## WZROST ŚREDNIEJ WIELKOŚCI SKLEPÓW

**W.KRUK:** Celem jest posiadanie ok. 180 salonów Grupy, wejście do średnich miast, mocniejsza pozycja w dużych miastach. Rozwój nowych konceptów salonów.

**Vistula:** większa powierzchnia salonów, przestrzeń na kolekcje damskie 21,7 tys. m²

**Bytom:** ujednolicenie konceptów nowo otwieranych sklepów 15,2 tys. m²

**Wólczanka:** dwa rodzaje salonów, prezentacja nowych asortymentów 7,5 tys. m²

**Deni Cler:** rozwój poprzez salony multibrandowe, nie uwzględnione w powierzchni 3,0 tys. m²

## CEL ROZWOJU POWIERZCHNI

Prezentacja nowych asortymentów

Koncentracja rozwoju powierzchni w najlepszych galeriach handlowych

Nowoczesna przestrzeń przyciągająca klientów



VISTULA

BYTOM

SZTUKA KRAWIECTWA OD 1945

WÓLCZANKA

DENICLER

MILANO

WKRUK

1 9 4 0

3

—

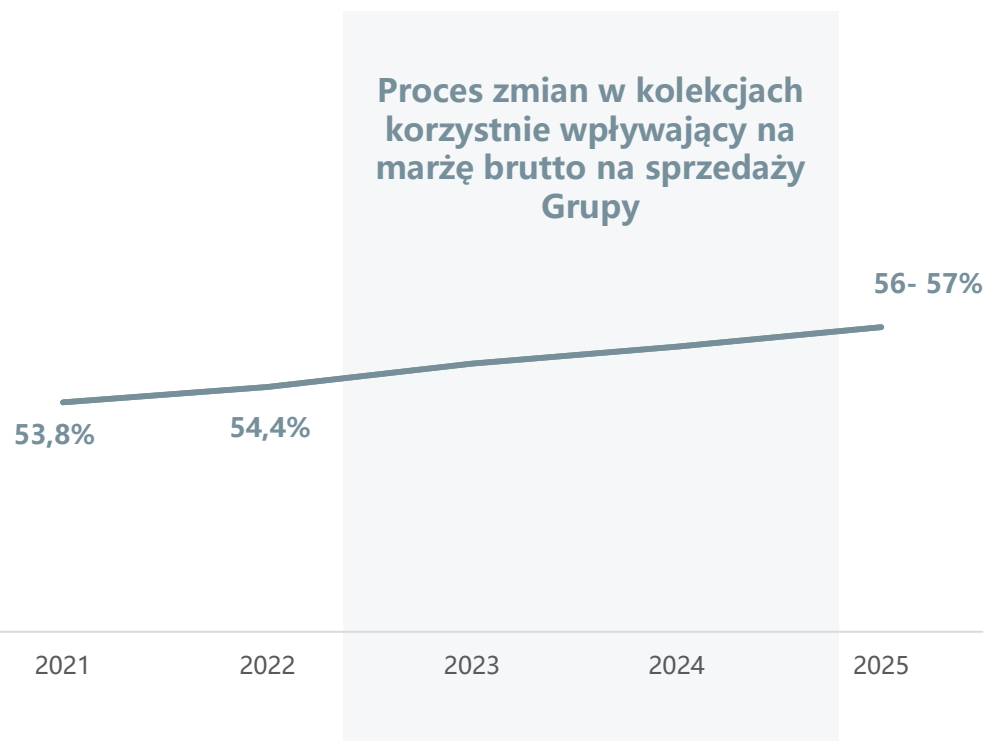
EFEKTYWNOŚĆ  
OPERACYJNA



VRG  
VISTULA RETAIL GROUP

# I ROSNĄCA MARŻA BRUTTO

Celem jest wzrost marży brutto na sprzedaży Grupy o ok. 2 pp. w 2022-2025



## KLUCZOWE DZIAŁANIA KORZYSTNIE WPŁYWAJĄCE NA MARŻĘ BRUTTO NA SPRZEDAŻY:

### SEGMENT ODZIEŻOWY

- optymalizacja polityki cenowej i promocyjnej
- poprawa jakości, estetyki i struktury kolekcji
- lepsza dystrybucja i efektywny replenishment w salonach → większa dostępność, zmniejszenie utraconej sprzedaży, bardziej dopasowana skala rozmiarów
- konsolidacja źródeł dostaw (tylko zewnętrzne zakłady w segmencie odzieżowym)
- stworzenie osobnego kanału on-line do wyprzedaży starszych kolekcji, rozdzielenie od kanału sprzedaży w regularnych cenach

→ w rezultacie wzrost marży brutto w segmencie do ok. **60% w 2025**

### SEGMENT JUBILERSKI

- optymalizacja polityki cenowej i promocyjnej zarówno w biżuterii jak i w zegarkach
- rozszerzanie własnych kolekcji biżuterii
- większy udział biżuterii premium

→ w rezultacie wzrost marży brutto o ok. **1,5 pp. do 2025**

# I WZROST KOSZTÓW SG&A/M2 WOLNIEJSZY OD WZROSTU PRZYCHODÓW

Wzrost kosztów SG&A/m2 w 2022-2025 wolniejszy niż wzrost sprzedaży i zysku brutto na sprzedaży (efekt dźwigni operacyjnej).



## KOSZTY SKLEPÓW

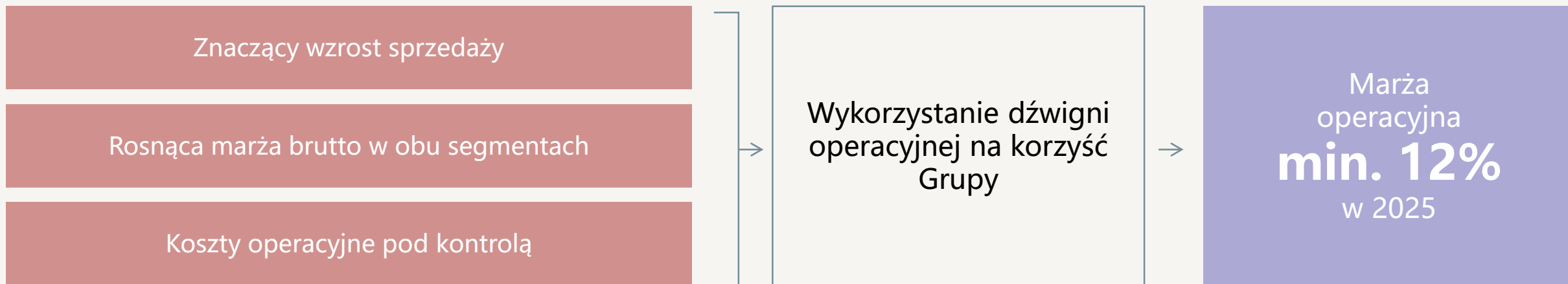
- Optymalizacja rozłożenia obsługi do trafficu w sklepach.
- Zmiana sposobu wynagradzania pracowników salonów (uspójnienie celów salonów z celami firmy).
- Korzystniejsze czynsze wraz z rosnącą powierzchnią.
- Kontrola nad pozostałymi kosztami sklepów własnych.
- Wpływ zmian w kosztach logistyki.

## KOSZTY OGÓLNEGO ZARZĄDU

- Kontrola nad kosztami centrali.
- Inwestycje w rozwiązania IT zmniejszające presję na koszty osobowe.
- Korzyści z centrum usług wspólnych.

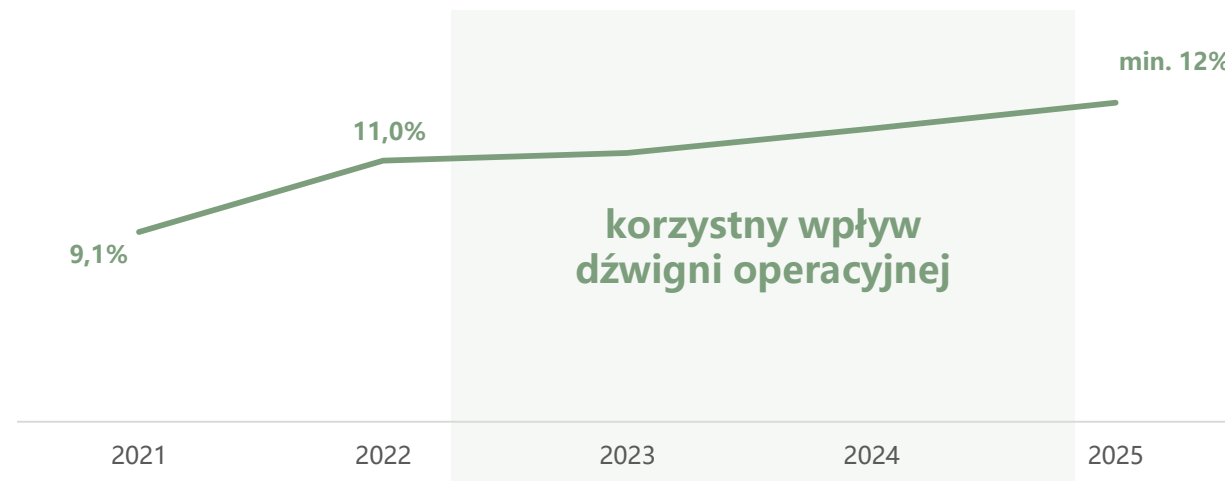
Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele wynikające ze strategii.

# CEL: MARŻA OPERACYJNA MINIMUM 12%



Poprawa marży operacyjnej w każdym roku

Zmniejszenie różnicy w efektywności segmentu jubilerskiego i odzieżowego (silniejsza poprawa w segmencie odzieżowym)



VISTULA

BYTOM

SZTUKA KRAWIECTWA OD 1945

WÓLCZANKA

DENICLER

MILANO

W.KRUK

1940

4  
-

# EFEKTYWNA ALOKACJA KAPITAŁU



# MODERNIZACJA I ROZWÓJ SIECI POD OMNICHANNEL

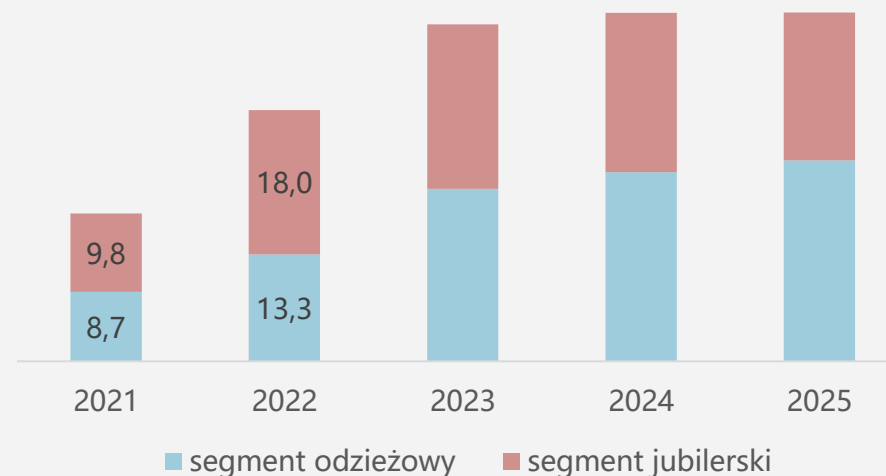
ŚREDNIOROCZNIE OK. 43 MLN PLN  
WYDATKÓW INWESTYCYJNYCH

## Kluczowe powody za wydatkami inwestycyjnymi:

- salony w nowym koncepcie marki Vistula,
- otwarcia większych salonów marki Wólczanka,
- rozwój powierzchni marki W.KRUK,
- modernizacja istniejących salonów.

Okolo 55% wartości wydatków inwestycyjnych do poniesienia przez segment odzieżowy.

Wydatki inwestycyjne  
(mln PLN)



Wydatki inwestycyjne/m<sup>2</sup>:  
segment odzieżowy: 5-5,5 tys. PLN/m<sup>2</sup>,  
segment jubilerski: 8-9 tys. PLN/m<sup>2</sup>



# OPTYMALIZACJA POZIOMU ZAPASÓW

## SEGMENT ODZIEŻOWY

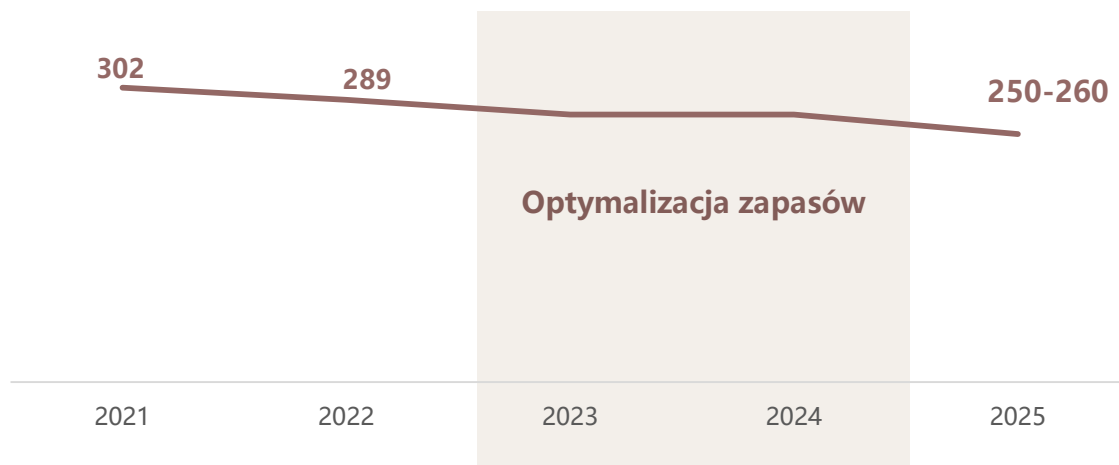
Optymalizacja stanu zapasów ze względu na precyzyjniejszą informację i planowanie wsparte nowymi narzędziami IT

Stworzenie efektywnego cyklu przepływu towarów między kanałami

## SEGMENT JUBILERSKI

Poziom zapasów uzależniony od szerszego asortymentu oraz rosnącej powierzchni.

### Cykl obrotu gotówki (dni)



Utrzymanie stabilnego poziomu zapasów/m<sup>2</sup> w okresie 2022-2025.

Skrócenie cyklu obrotu zapasami o ok. 30 dni.

Stabilizacja rotacji należności i zobowiązań w dniach w latach 2022-2025.

# | UTRZYMANIE BEZPIECZNEJ SYTUACJI PŁYNNOSCIOWEJ

Brak zadłużenia netto.

## ELEMENTY DZIAŁAJĄCE NA KORZYŚĆ

rosnąca sprzedaż

—  
rosnąca marża brutto

—  
koszty operacyjne pod kontrolą

## ELEMENTY WPŁYWAJĄCE NA PŁYNNOŚĆ

wydatki inwestycyjne

—  
zaangażowanie kapitału  
obrotowego mimo szybszego  
cyklu obrotu gotówki



# BUDOWA WARTOŚCI DLA AKCJONARIUSZY

<b>Wolne przepływy do akcjonariuszy (FCFE)</b>	→	<b>Lata 2023-25</b>
<b>Zysk netto</b>	→	Celem jest osiągnięcie zysku netto w 2025 powyżej 150 mln PLN
<b>Amortyzacja</b>	→	Rosnąca amortyzacja w linii z wydatkami inwestycyjnymi
<b>Wydatki inwestycyjne</b>	→	Średniorocznie ok. 43 mln PLN wydatków inwestycyjnych
<b>Zaangażowanie kapitału obrotowego</b>	→	Skrócenie cyklu obrotu gotówki o ok. 30 dni
<b>Zmiana zadłużenia netto</b>	→	Utrzymanie zadłużenia zbliżonego do środków pieniężnych przy corocznym dzieleniu się zyskiem z akcjonariuszami
<b>FCFE</b>	→	<b>Dodatknie wolne przepływy dla akcjonariuszy w każdym z lat strategii</b>



# COROCZNA WYPŁATA DYWIDENDY

Zarząd zamierza corocznie rekomendować Walnemu Zgromadzeniu wypłatę między 20% a 70% skonsolidowanego zysku netto wynikającego z zaudytowanego skonsolidowanego sprawozdania finansowego VRG S.A., przy założeniu że wskaźnik dług netto/EBITDA na koniec roku obrotowego wyniesie mniej niż 2,5x.

Każdorazowo przed przedstawieniem rekomendacji Zarząd będzie brał pod uwagę: 1) sytuację finansową Spółki i Grupy Kapitałowej, 2) potrzeby inwestycyjne, 3) sytuację płynnościową, 4) perspektywy rozwoju Grupy w danej sytuacji rynkowej i makroekonomicznej, 5) plany akwizycyjne, 6) kowenanty bankowe.

**Celem Zarządu jest dzielenie się wypracowanym zyskiem z akcjonariuszami zgodnie z polityką dywidendową (skup akcji dodatkową opcją).**



Stopa  
dywidendy  
brutto z zysku  
za 2021:  
ok. 5%

Stopa  
dywidendy  
brutto z zysku  
za 2022:  
ok. 6%

VISTULA

BYTOM

SZTUKA KRAWIECTWA OD 1945

WÓLCZANKA

DENICLER

MILANO

W.KRUK

1 9 4 0

5

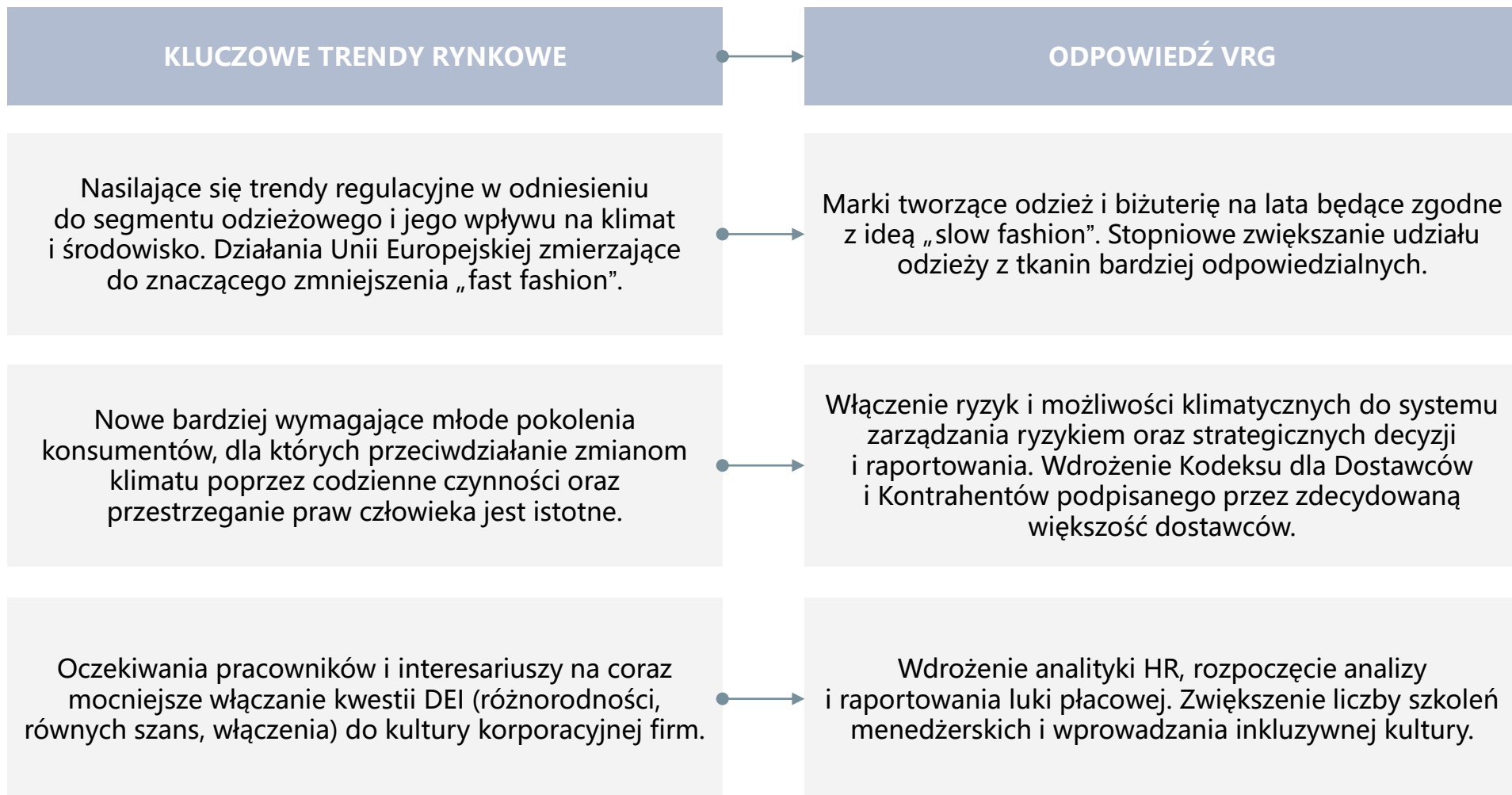
—

# ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ



**VRG**  
VISTULA RETAIL GROUP

# I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ STAŁĄ CZĘŚCIĄ STRATEGII



# | STRATEGIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA LATA 2023-2025



## PRODUKTY

Trwałe produkty na lata, w coraz większym stopniu tworzone z tkanin bardziej odpowiedzialnych.

Wzmocniona kontrola łańcucha dostaw, współpraca z dostawcami spełniającymi dodatkowe kryteria dotyczące zarządzania wodą, chemikaliami, zużyciem energii.



## PRACOWNICY

Zapewnienie pracownikom inkluzywnego i dającego równe szanse miejsca do rozwoju.

Eliminacja luki płacowej.

Różnorodne władze firmy.

Działania employer branding.



## PLANETA

Mocniejsze włączenie ryzyk klimatycznych do procesu decyzyjnego.

Zwiększenie recyklingu odzieży oraz zmniejszenie ilości generowanych odpadów.

Zmniejszenie wpływu na klimat i środowisko poprzez redukcję emisji gazów cieplarnianych.

# PRODUKTY: W KIERUNKU SLOW FASHION



## PRODUKTY

Odzież i biżuteria na lata

Minimum 25% kolekcji (sztuk) pochodzących z tkanin bardziej odpowiedzialnych (potwierdzony certyfikatami).

25% dostawców spełniających nowe standardy dla dostawców.

## AMBICJE:

Przejrzysta i pełna informacja o produkcie, pozwalająca konsumentom na świadomy wybór, zgodna z bieżącym i planowanym prawem.



100% opakowań produktów z materiałów z udziałem surowca z recyklingu lub papieru lub materiałów w pełni nadających się do recyklingu.



# I PRACOWNICY: WŁĄCZAJĄCA ORGANIZACJA



## PRACOWNICY

Cenimy różnorodność

Zmiana polityki różnorodności na politykę różnorodności, równych szans i włączenia, uwzględniającą potrzeby różnych pokoleń.

Osiągnięcie min. 33% udziału niereprezentowanej płci w zarządzie i radzie nadzorczej łącznie.

## AMBICJE:

Przyciąganie i zatrzymywanie pracowników poprzez włączającą kulturę i równe szanse.



Eliminacja luki wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami w kierunku 5%.

# PLANETA: CHCEMY ZMNIEJSZAĆ SWÓJ ŚLAD WĘGLOWY



## PLANETA

Pracujemy nad pełnym zrozumieniem naszego wpływu na klimat i środowisko

100% salonów (własnych i franczyzowych) z oświetleniem LED.

Zmiana aut posiadanej floty na hybrydowe.

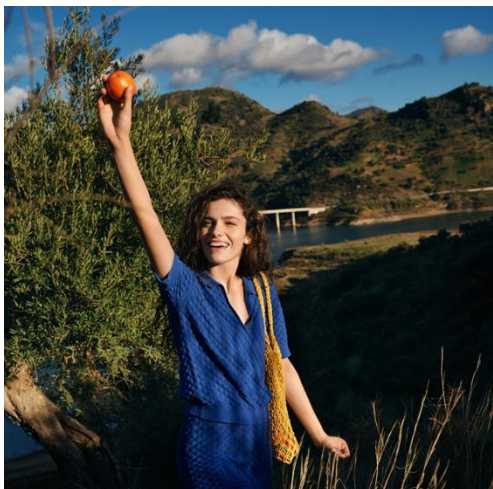
Wykorzystanie energii odnawialnej w biurach.

## AMBICJE:

Grupa Kapitałowa z jak najmniejszym wpływem na środowisko i klimat

Wprowadzenie pełnych obliczeń emisji gazów cieplarnianych w zakresie 3.

Możliwość oddania odzieży do recyklingu w sklepach każdej z marek własnych Grupy. Możliwość wypożyczenia garniturów.



# STRATEGIA 2023-2025 PRZYCZYNNIA SIĘ DO REALIZACJI UN SDGS



Kontynuacja działania na rzecz równości płci - udziału kobiet na kluczowych stanowiskach - równej płacy za równą pracę.



Rosnące wyniki oraz dywidenda powinny pozytywnie wpływać na gospodarkę oraz przyczyniać się do bogactwa interesariuszy.



Nowoczesne materiały w ofercie segmentu odzieżowego jak i jubilerskiego.



Stawiamy na modowe, ale trwałe produkty, które nasi klienci mogą wykorzystywać przez lata, o jak największym udziale surowców z recydingu.



Bierzemy pod uwagę ryzyka i możliwości klimatyczne.

Działamy na rzecz zmniejszenia naszego śladu węglowego.

VISTULA

BYTOM

SZTUKA KRAWIECTWA OD 1945

WÓLCZANKA

DENICLER

MILANO

WKRUK

1 8 4 0

06

—

PODSUMOWANIE



# FILARY STRATEGII GRUPY KAPITAŁOWEJ VRG S.A. 2023-2025

# 1

## NOWOCZESNE MARKI

CAGR sprzedaży Grupy 2022-2025 na poziomie ok. 14,5%. Wzrosty zarówno w segmencie odzieżowym i jubilerskim.



# 2

## ROZWÓJ OMNICHANNEL

62,7 tys. m2 powierzchni na koniec 2025 roku, wsparte 6 własnymi e-sklepami i 8 marketplace'ami.



# 3

## POTENCJAŁ DO WZROSTU RENTOWNOŚCI

Wzrost marży brutto do poziomu 56%-57% a marży operacyjnej (MSSF16) do minimum 12% w 2025 roku.



# 4

## EFEKTYWNA ALOKACJA KAPITAŁU

Utrzymanie zadłużenia równego środkom pieniężnym przy corocznym dzieleniu się zyskiem z akcjonariuszami.



# 5

## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Działania na rzecz minimalizacji wpływu Grupy na środowisko. Zwiększenie aktywności w kwestiach społecznych.



Rosnąca i rentowna Grupa Kapitałowa

# | RENTOWNY WZROST PRIORYTETEM GRUPY KAPITAŁOWEJ

Priorytetem jest rentowny wzrost organiczny w Polsce, w której cały czas widzimy możliwości wzrostu. Wykorzystanie posiadanych rynkowych możliwości omnichannel dla poszczególnych marek.

Dotychczasowa strategia Domu Marek czyli rozwój poprzez dołączanie komplementarnych marek do grupy w drodze akwizycji – opcją a nie priorytetem.



Poszukiwanie możliwych źródeł wzrostu omnichannel zarówno w Polsce jak i zagranicą. Rozwój poza granicami kraju możliwym źródłem materialnych wzrostów 2026+.



VRG  
VISTULA RETAIL GROUP

# DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ

VRG S.A.  
ul. Pilotów 10  
31-462 Kraków

