

Warszawa, 10 maja 2006 roku

## Polska firma – międzynarodowe standardy

Prezentacja Planu Rozwoju i Restrukturyzacji Grupy PEKAES

**PEKAES SA**

[www.pekaes.com.pl](http://www.pekaes.com.pl)

### **I Podsumowanie**

- Etapy i efekty wdrożenia zmian w Grupie PEKAES
- Kamienie milowe w procesie zmian
- Główne cele Planu Rozwoju i Restrukturyzacji
- Koncepcja i struktura Planu Rozwoju i Restrukturyzacji

### **II Strategia i rozwój**

- Wizja i cele strategiczne założone w Planie
- Zamiana filozofii funkcjonowania
- Obecna pozycja rynkowa
- Główne tendencje rynkowe
- Analiza SWOT
- Struktura sprzedaży i potencjał rynku
- Pozycjonowanie portfela usług
- Kluczowe czynniki wzrostu 1/3
- Kluczowe czynniki wzrostu 2/3
- Kluczowe czynniki wzrostu 3/3
- Fundamenty rozwoju strategicznego
- Nowy model działalności

### **III Restrukturyzacja – poprawa efektywności**

- Długoterminowa mapa efektów wdrożenia Planu
- Krótkoterminowa mapa efektów wdrożenia Planu
- Przyczyny pogorszenia wyników finansowych
- Program poprawy efektywności zarządzanie taborem (FTL) 1/3
- Program poprawy efektywności operacyjnej – zarządzanie taborem (FTL) 2/3
- Program efektywności operacyjnej – zarządzanie taborem (FTL) 3/3
- Program poprawy efektywności operacyjnej – przewozy drobnicowe 1/2
- Program poprawy efektywności operacyjnej – przewozy drobnicowe 2/2
- Program poprawy efektywności operacyjnej – logistyka magazynowa
- Program redukcji kosztów
- Program restrukturyzacji finansowej

### **IV Reorganizacja i integracja Grupy Kapitałowej**

- Etapy integracji Grupy Kapitałowej
- Polska firma – międzynarodowe standardy

# Etapy i efekty wdrożenia zmian w Grupie PEKAES

**PEKAES SA**

## ETAP 1

Przeglądy/Audyty i identyfikacja czynników hamujących rozwój Grupy PEKAES

## ETAP 2

Opracowanie Planu Rozwoju i Restrukturyzacji

## ETAP 3

Wdrożenie Planu i monitoring postępów wdrożenia

## ETAP 4

Opracowanie wieloletniej strategii rozwoju PEKAES na lata 2007 - 2009

## ETAP 5

Wdrożenie wieloletniego Planu Strategicznego PEKAES

## CELE WDRAŻANYCH ZMIAN:

- ▶ Jasna Strategia
- ▶ Skupienie się na docelowych rynkach
- ▶ Usprawnione procesy operacyjne
- ▶ Poprawa wyników finansowych
- ▶ Zwiększenie wartości spółki

**Nowy PEKAES** jako wiodący dostawca zaawansowanych usług logistycznych

# Kamienie milowe w procesie zmian

**PEKAES SA**



# Główne cele Planu Rozwoju i Restrukturyzacji

**PEKAES SA**

Wdrożenie komplementarnego portfela usług logistycznych,  
zgodnych z wymaganiami Klientów i rynku

Stworzenie nowoczesnej i innowacyjnej organizacji,  
stawiającej na rozwój kompetencji Pracowników

Rozwój silnej krajowej i międzynarodowej sieci sprzedaży

Usprawnienie kluczowych procesów operacyjnych  
jako podstawy przyszłego rozwoju

Stabilizacja wyników finansowych

Tworzenie wartości dla Akcjonariuszy

**Efekt finansowy realizacji Planu: 38,5 mln zł**

# Koncepcja i struktura Planu Rozwoju i Restrukturyzacji

**PEKAES SA**

1 Cel • 4 Wymiary • 3 Obszary • 15 Inicjatyw • 23 Projekty



# Wizja i cele strategiczne założone w Planie

**PEKAES SA**

## WIZJA

PEKAES jako europejska organizacja logistyczna i wiodący operator w Polsce będący preferowanym partnerem i dostawcą innowacyjnych rozwiązań logistycznych

## CELE STRATEGICZNE

1. Istotne zwiększenie obrotów w ciągu 3 lat bez akwizycji
2. Wzrost wskaźnika EBITDA do poziomu 10% do końca 2007 roku
3. Unowocześnienie portfela oferowanych usług
4. Budowa partnerskich relacji z Klientami i coraz wyższych, w porównaniu do rynkowych, standardów jakości usług logistycznych
5. Dynamiczny rozwój krajowej i międzynarodowej sieci drobnicowej
6. Wzrost rentowności międzynarodowych przewozów całopojazdowych

# Zmiana filozofii funkcjonowania

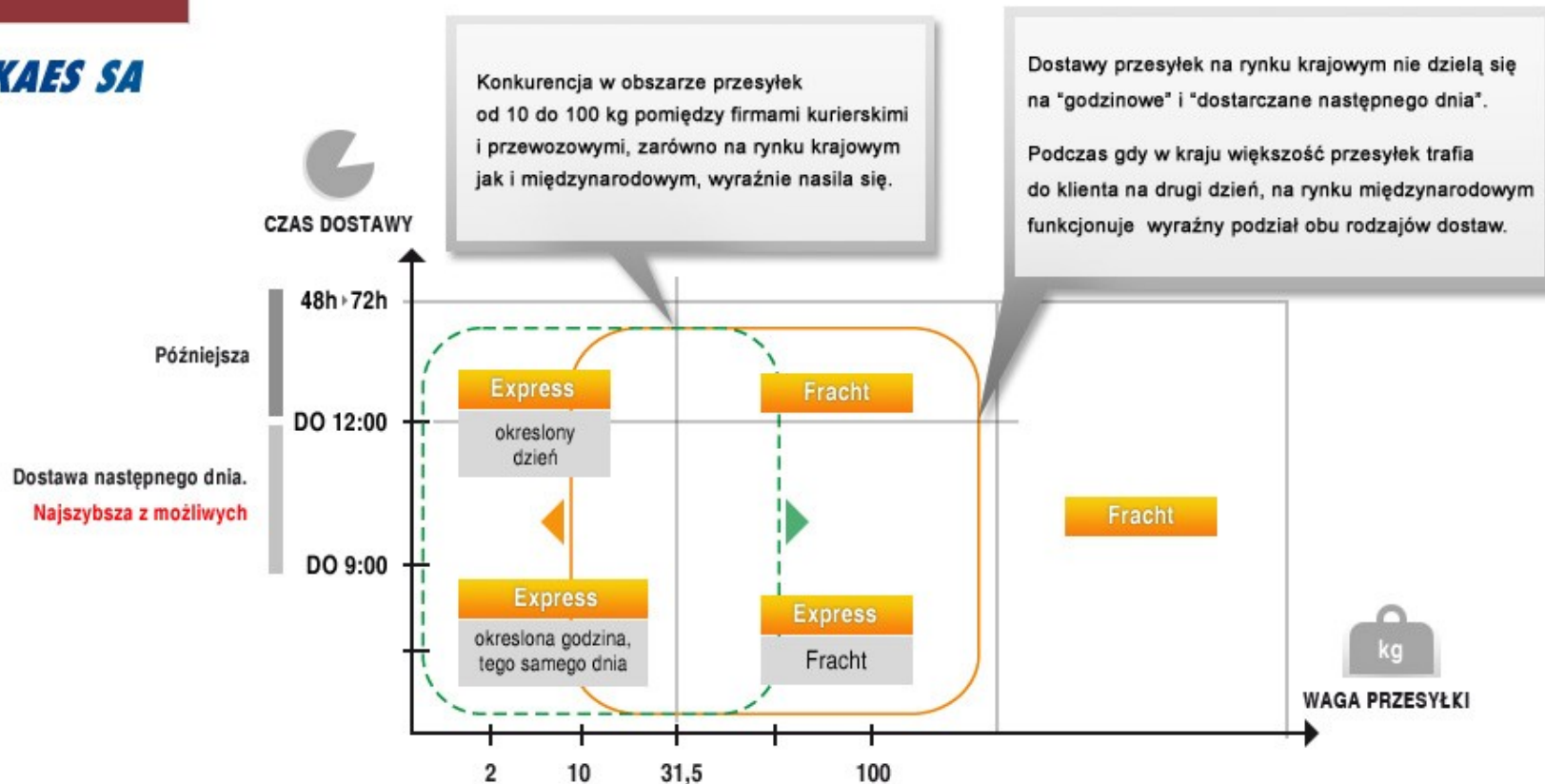
**PEKAES SA**





# Obecna pozycja rynkowa Grupy PEKAES

**PEKAES SA**



<b>SPECYFIKACJA PRZESYŁKI</b>	DOKUMENTY, MAŁE PACZKI	DYSTRYBUCJA WYROBÓW GOTOWYCH	PRZEWOZY CZĘŚCIOWE I CAŁO-POJAZDOWE (MATERIAŁY, WYROBY GOTOWE)
<b>GLÓWNI GRACZE RYNKOWI</b>	FIRMY KURIERSKIE: DHL, UPS, Fedex, TNT, Schenker	FIRMY PRZEWOZOWE: Raben, Schenker, DHL, TNT, Pekaes	FIRMY PRZEWOZOWE: Vos Logistics, Schenker, Raben, Equus, Militzer & Munch, Pekaes

# Główne tendencje rynkowe

**PEKAES SA**

Wysoka dynamika rynku: logistyka 20%, przewozy 13% (CAGR 2000 – 2005)

Przenoszenie hubów regionalnych z Europy Zachodniej do Polski, na Słowację i Węgry

Konsolidacja rynku dla osiągnięcia efektu skali

Zmniejszenie wielkości ładunków, zwiększenie częstotliwości wysyłek  
– ciągłe doskonalenie procesów operacyjnych

Zmiana modelu współpracy z Klientem – zarządzanie ładunkiem,  
obiegami dokumentów, informacją

Szersze oczekiwania Klientów – kompleksowość obsługi i rozwój usług dodanych  
(outsourcing zarządzania łańcuchem dostaw a nie tylko transportu)

Logistyka jako stałe źródło optymalizacji działalności Klientów  
– większa rola partnera mniejsza wykonawcy

# Analiza SWOT

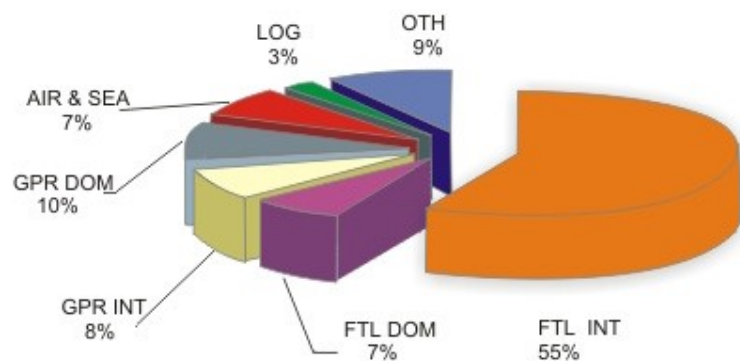
## PEKAES SA

Silne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"><li>● Marka i tradycja PEKAES</li><li>● Wykwalifikowana kadra</li><li>● Bardzo silny standing finansowy</li><li>● Istniejące systemy IT</li><li>● Własna flota</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Strategia i organizacja niedopasowane do wymogów rynku</li><li>● Brak aktywnej polityki produktowej</li><li>● Brak aktywnej sprzedaży</li><li>● Niska efektywność zarządzania taborem i siecią drobnicową</li><li>● Brak identyfikacji PEKAES na rynku z rozbudowanym portfelem usług</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Istniejąca sieć drobnicowa</li><li>● Rozwinięty portfel usług</li><li>● Baza Klientów</li><li>● Dynamizny rozwój sektora</li><li>● Potencjał outsourcingu</li><li>● Otwartość Pracowników na zmiany</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Konkurencyjny rynek</li><li>● Wrażliwość na ceny paliw</li><li>● Presja cenowa ze strony Klientów</li><li>● Zmiany rynku pracy, migracja Kierowców</li><li>● Wzrost udziału w przychodach nisko rentownych zleceń transportowych</li></ul>

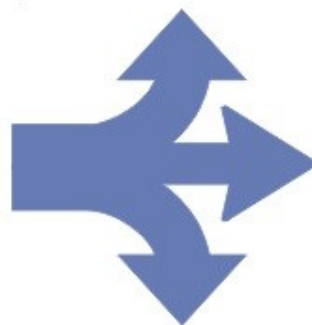
# Struktura sprzedaży usług i potencjał rynkowy

**PEKAES SA**

**Sprzedaż usług 2005**



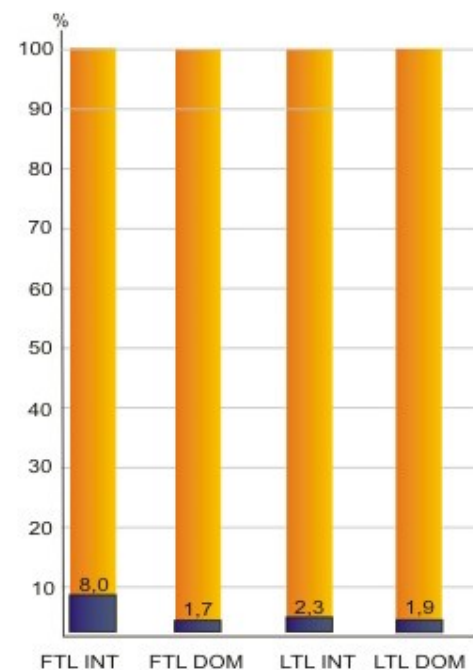
Istniejący Klienci  
"up-sell"



Nowi Klienci  
penetracja rynku

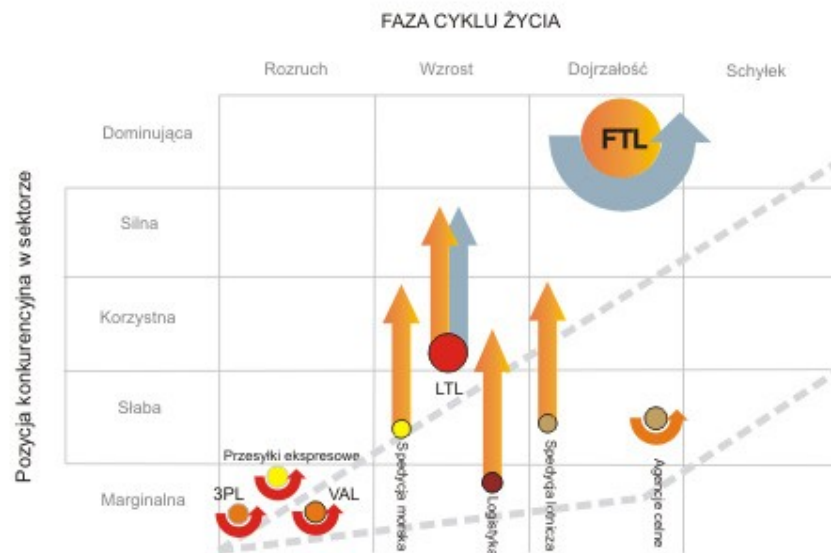
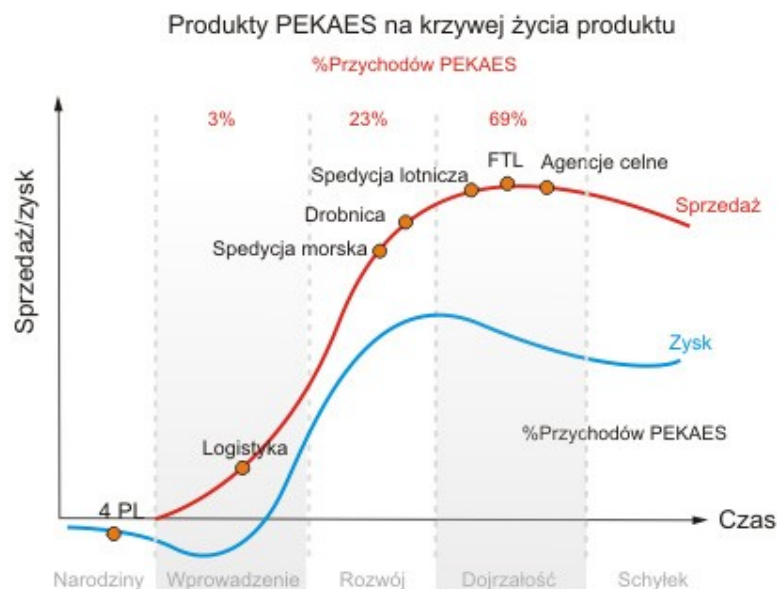
Istniejący Klienci  
"cross-sell"

**Niewykorzystany potencjał rynku**



# Pozycjonowanie portfela usług

**PEKAES SA**

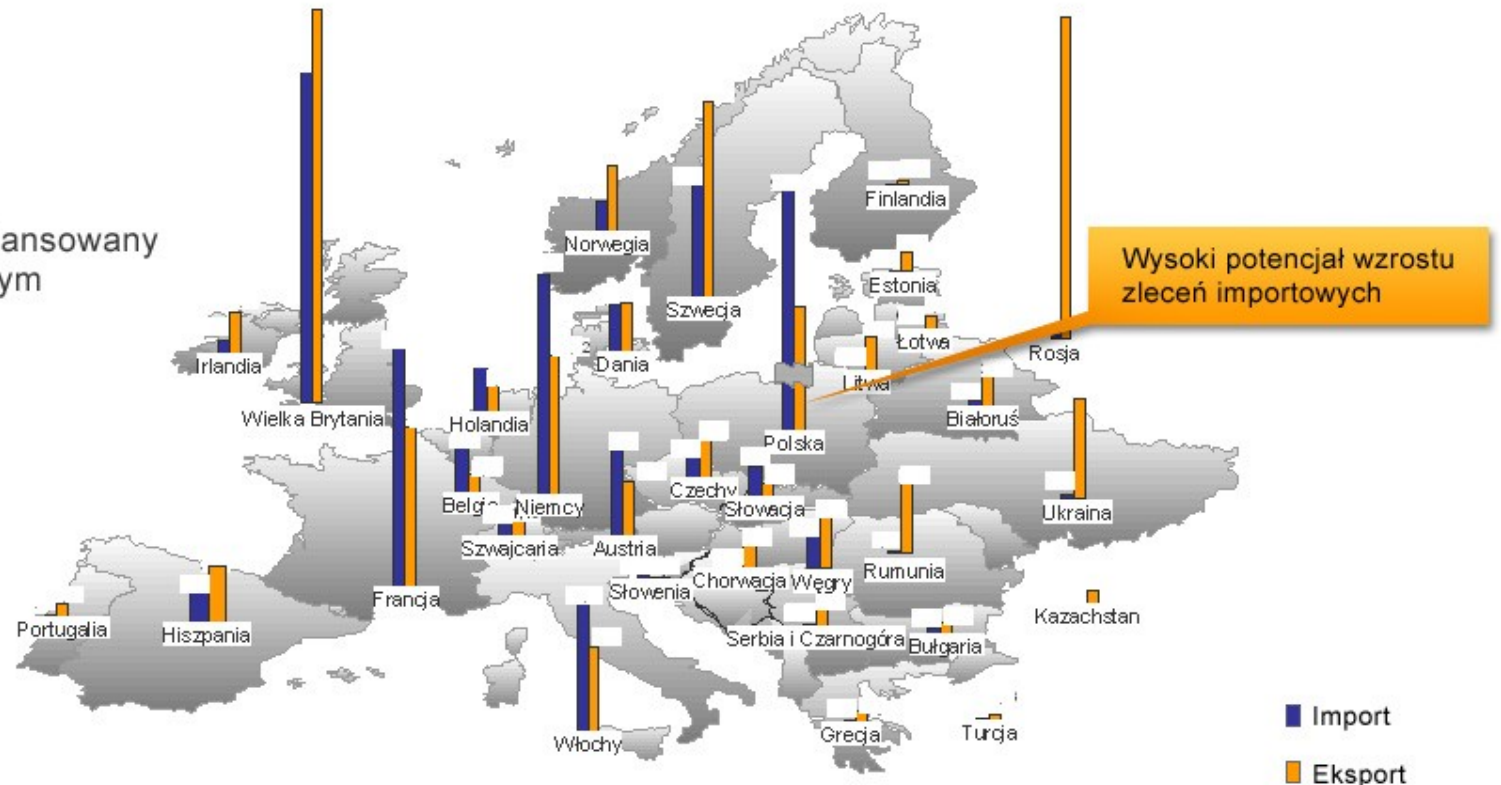


- |       |                        |                 |                                |
|-------|------------------------|-----------------|--------------------------------|
| ● FTL | ● Spedycja morska      | ● Logistyka     | Strategiczne kierunki rozwoju: |
| ● LTL | ● Spedycja lotnicza    | ● Agencje celne |                                |
| ● 3PL | ● Przesyłki ekspresowe | ● VAL           |                                |
- ➡ Konsolidacja
  - ➡ Intensyfikacja
  - ➡ Ekspansja

# Kluczowe czynniki wzrostu 1/3

## PEKAES SA

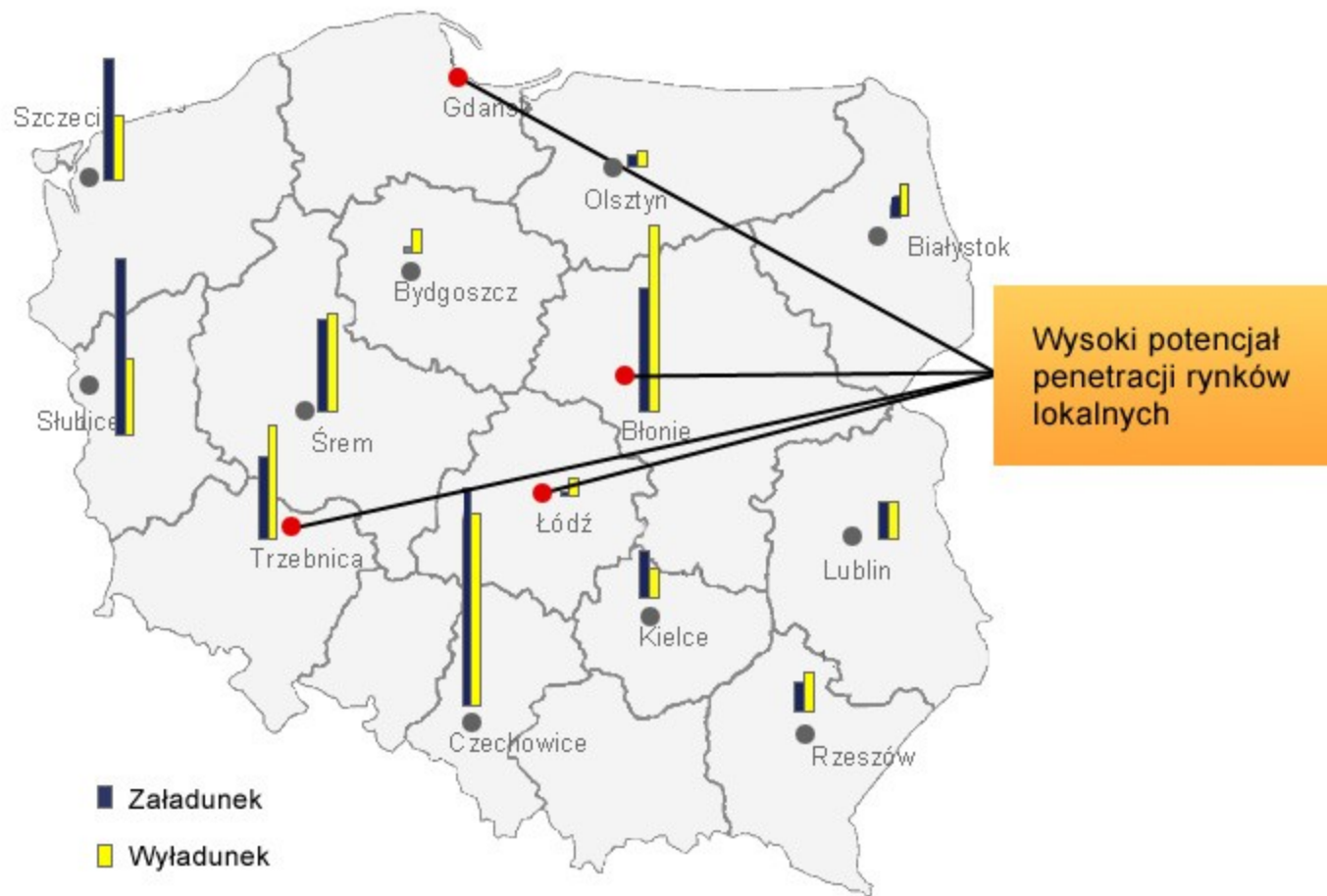
Rynek przewozów całopojazdowych międzynarodowych PEKAES jest niezbilansowany w ujęciu wartościowym



# Kluczowe czynniki wzrostu 2/3

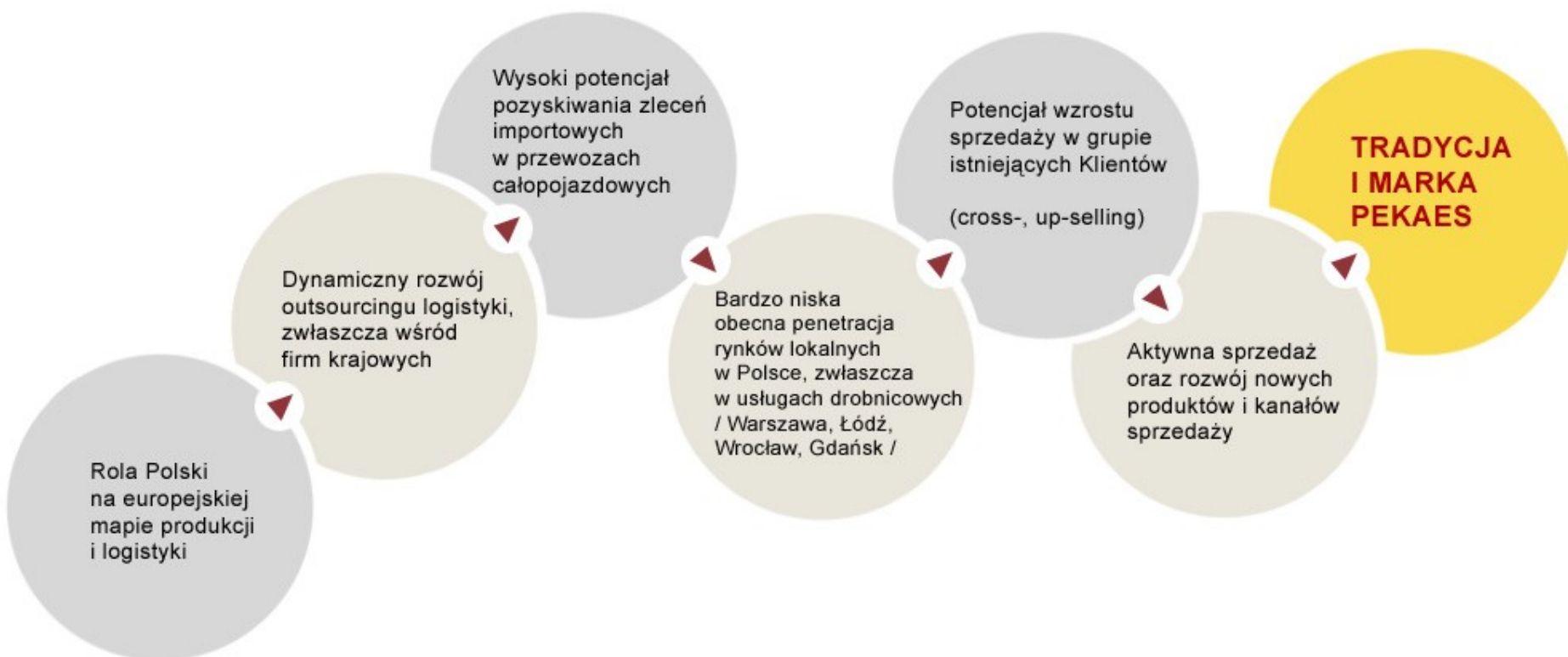
PEKAES SA

Bilansowanie przewozów  
robotniczych PEKAES  
w Polsce według oddziałów



## Kluczowe czynniki wzrostu 3/3

**PEKAES SA**





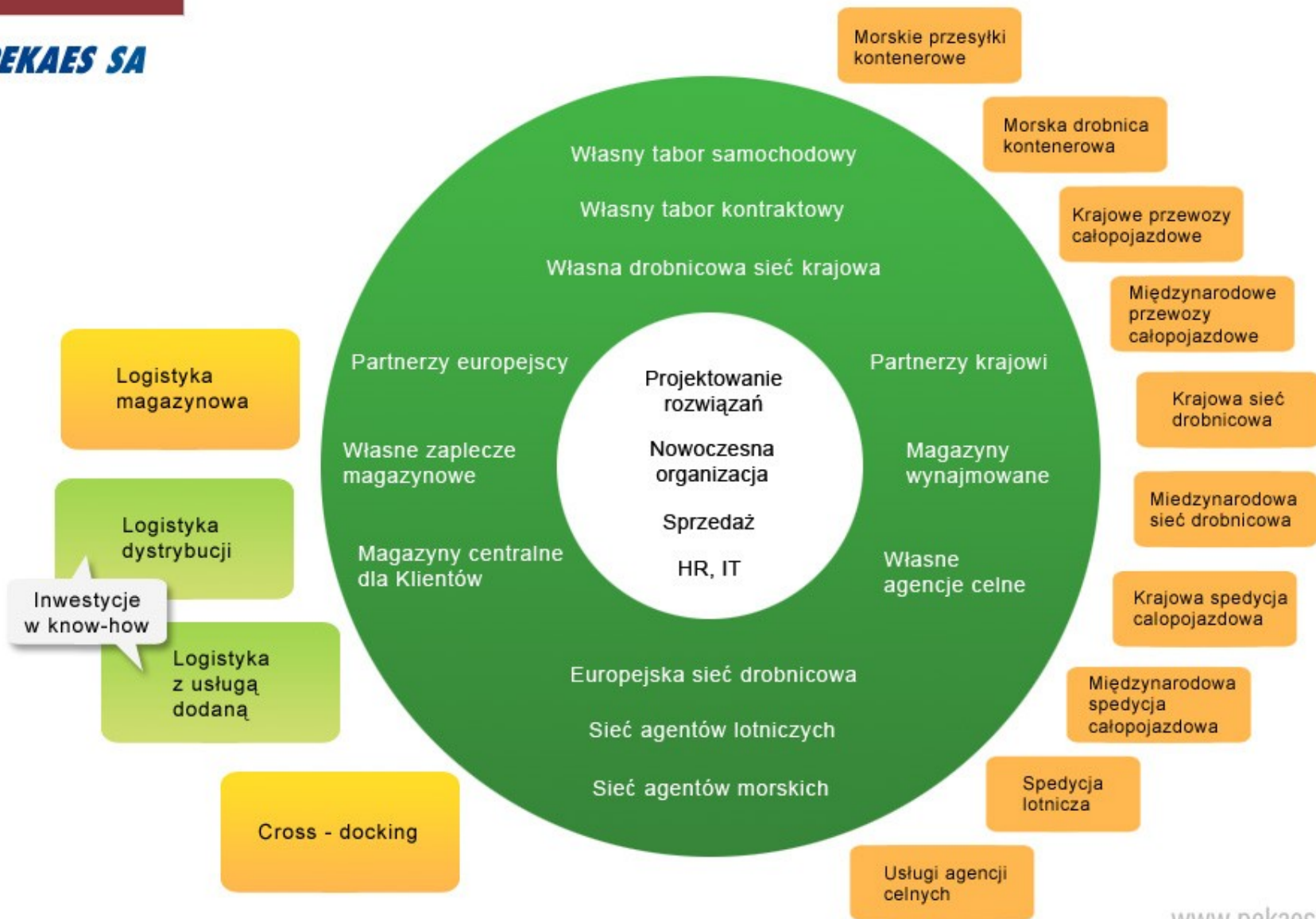
# Fundamenty rozwoju strategicznego

**PEKAES SA**



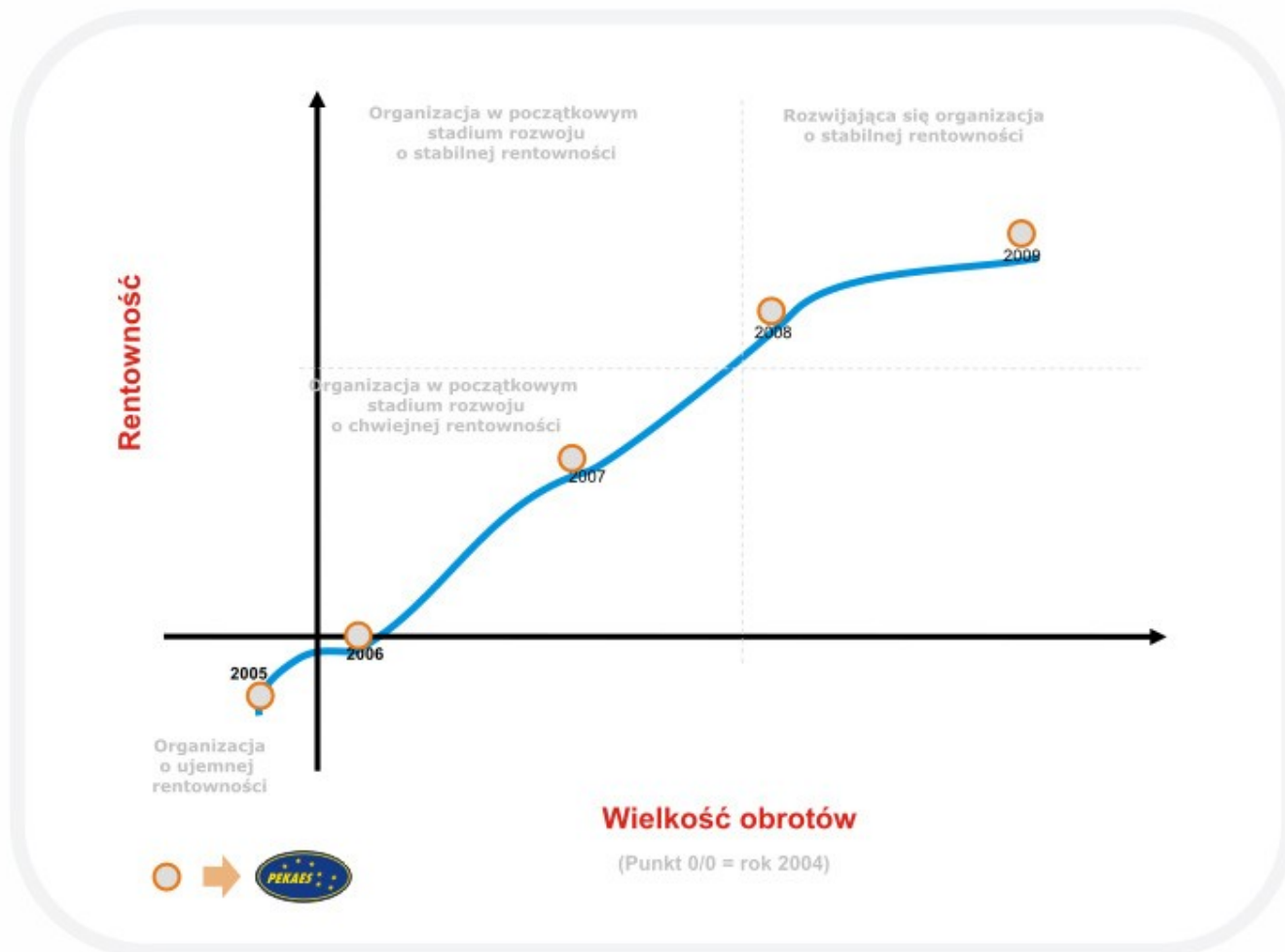
# Nowy model działalności

**PEKAES SA**



# Długoterminowa mapa efektów wdrożenia Planu

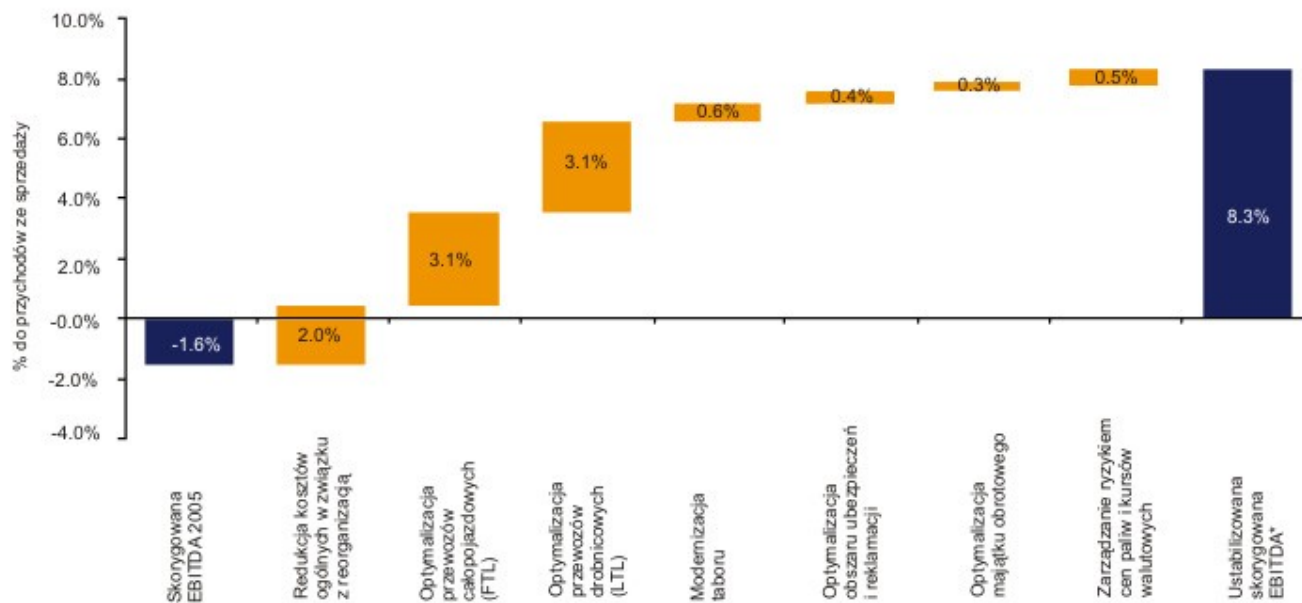
**PEKAES SA**



# Krótkoterminowa mapa efektów wdrożenia Planu

**PEKAES SA**

Zmiana skorygowanego wskaźnika EBITDA



Szacowane koszty restrukturyzacji w kwocie 12-13 mln zł powinny zwrócić się w perspektywie 2-3 kwartałów

\* Marża skorygowana o wynik na pozostałej działalności operacyjnej

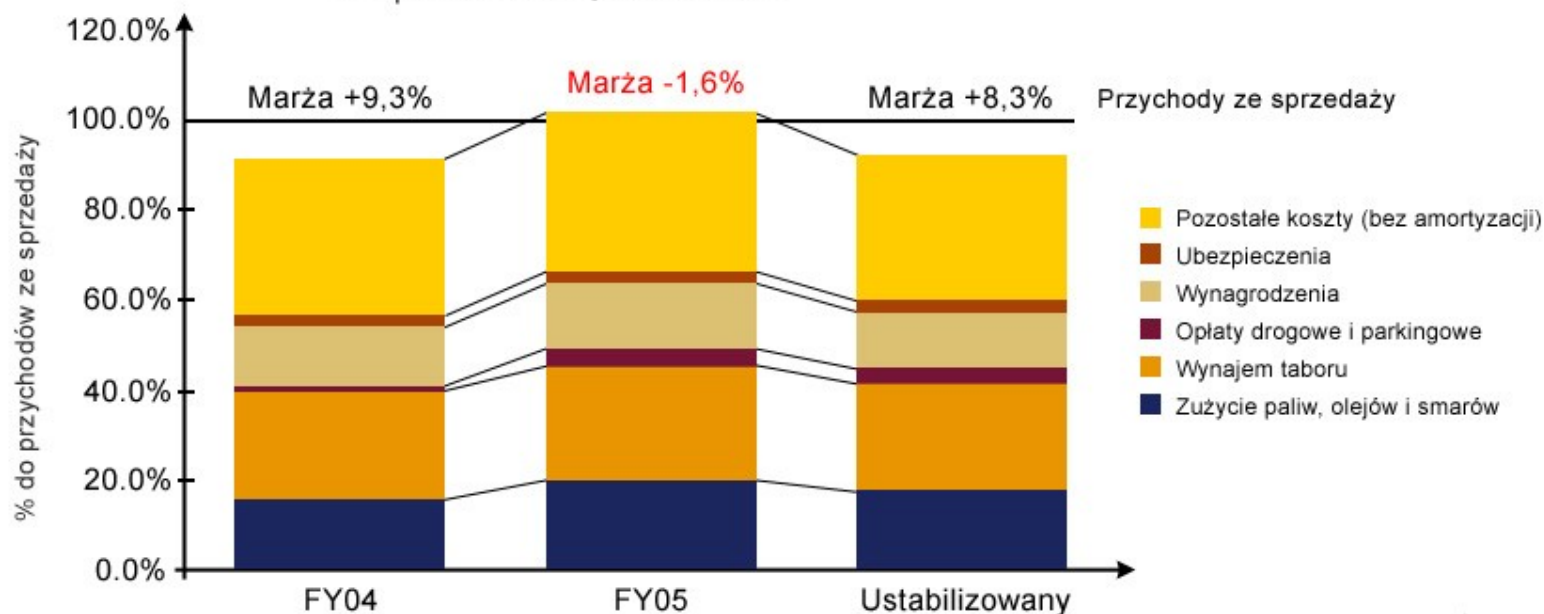
Założenie: kalkulacja zakłada stały poziom przychodów z 2005 roku.

Kalkulacja dokonana na podstawie skonsolidowanego sprawozdania finansowego dla spółek Pekaes SA, PMS, Pekaes Transport.

# Przyczyny pogorszenia wyników finansowych

**PEKAES SA**

- Brak przygotowania do efektu nadpodaży taboru po wstąpieniu Polski do UE  
- spadek cen frachtów
- Brak aktywnej sprzedaży oraz dostosowania strategii i portfela usług do zmieniających się potrzeb Klientów i rynku
- Brak stałej optymalizacji procesów operacyjnych  
– zarządzanie taborem i siecią drobnicową
- Wysoki poziom kosztów generowanych przez nieefektywną strukturę holdingową
- Brak zarządzania ryzykiem zmian cen paliw i kursów walut
- Wprowadzenie MAUT w Niemczech



# Program poprawy efektywności operacyjnej - zarządzanie taborem (FTL) 1/3

**PEKAES SA**

## Problem

- Spółki Grupy działają jako oddzielne podmioty gospodarcze
- Brak centralnej organizacji krajowych i międzynarodowych przewozów oraz spedycji całopojazdowej
- Nieefektywny proces dyspozycji taborem
- Duża ilość tranzytów przynoszących straty
- Brak nadzoru nad bilansowaniem kierunków, Spółka realizuje wiele zleceń niechcianych przez konkurencję z powodu niezbilansowanych kierunków

## Plan działania

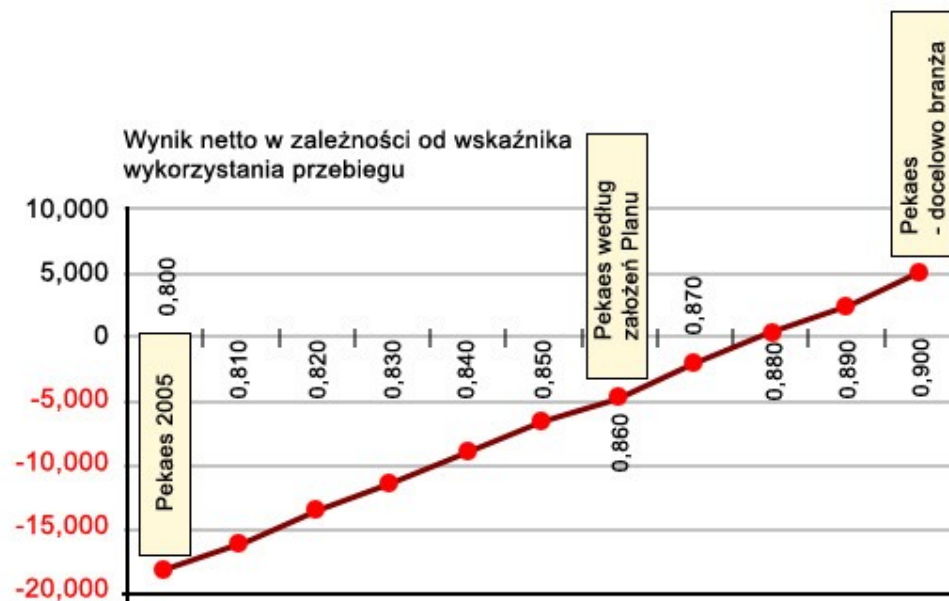
- Połączenie operacyjne PMS i PT
- Stworzenie Oddziału Przewozów odpowiedzialnego za realizację międzynarodowych i krajowych zleceń całopojazdowych
- Centralizacja dyspozycji taborem
- Decentralizacja sprzedaży międzynarodowych ładunków FTL do oddziałów rynkowych
- Eliminacja nierentownych jazd - głównie tranzytów
- Eliminacja bądź minimalizacja nierentownych kierunków
- Wdrożenie DCSi w obsłudze międzynarodowych zleceń FTL
- Zwiększenie współczynnika wykorzystania przebiegu, m.in. poprzez wykorzystanie zleceń krajowych do ograniczenia pustych dojazdów pod ładunki eksportowe.
- Efektywne zarządzanie pracą Kierowców

# Program poprawy efektywności operacyjnej - zarządzanie taborem (FTL) 2/3

**PEKAES SA**

Analiza wrażliwości współczynnika wykorzystania przebiegu (wvp).

- Struktura przewozów EX/IM/TR, sprzedaży i kosztów według wyników 2005
- Wzrost efektywności poprzez spadek kosztów związanych z pustym przebiegiem oraz wzrostu sprzedaży z tytułu wzrostu ilości kilometrów płatnych



# Program poprawy efektywności operacyjnej - zarządzanie taborem (FTL) 3/3

**PEKAES SA**

## Polityka zarządzania flotą

- Wyselekcjonowanie grupy firm transportowych i nawiązanie z nimi stałej współpracy opartej o długoterminowe umowy
- Stopniowa wyprzedaż starego taboru
- Zakup nowych jednostek taboru  
Wprowadzenie racjonalnej polityki zakupu taboru pod kątem potrzeb Klientów i optymalizacji kosztów eksploatacji

## Działania wspierające wzrost kompetencji Kierowców

Przywrócenie Szkoły Kierowców



## Problem

- Brak ciągłej optymalizacji sieci drobnicowej
- Droga i nieefektywna sieć połączeń między terminalami
- Brak kontroli nad procesem odbioru i dystrybucji (oddanie ostatniej mili)
- Pekaes proponuje klientom jedno, dwa połączenia drobnicowe w tygodniu, podobna oferta dotyczy linii importowych. Poziom wymagany przez rynek i oferowany przez konkurencję zbiliża się do standardu codziennych połączeń
- Czas dostawy oferowany przez Spółkę odbiega znacznie od standardów obowiązujących na rynku (np. Niemcy 7 dni)
- Brak aktywnej współpracy z europejskimi partnerami logistycznymi

## Planowane działania

- Stworzenie Pionu Spedycji Lądowej odpowiedzialnego za bieżący nadzór nad Krajową Siecią Dystrybucyjną
- Reorganizacja linii między terminalami na podstawie analizy efektywności kosztowej sieci
- Stworzenie systemu nadzoru nad „ostatnią milą” (CoDi)
- Optymalizacja lokalizacji terminali i układu sieci
- Wykorzystanie nisz rynkowych. Zwiększenie częstotliwości wyjazdów linii drobnicowych do/od głównych partnerów handlowych Polski (np. Niemcy, Francja, Włochy)
- Skrócenie czasu dostaw do poziomu rynkowego
- Uaktywnienie partnerów w sprzedaży kierunku polskiego

# Program poprawy efektywności operacyjnej - logistyka magazynowa

**PEKAES SA**

## Zasoby magazynowe Grupy PEKAES

### Sytuacja aktualna

- niewystarczająca powierzchniowo, nienowoczesna baza magazynowa (łącznie 26.000 m<sup>2</sup>):
  - Błonie - 15.000 m<sup>2</sup>
  - Czechowice - 3.000 m<sup>2</sup>
  - Szczecin - 1.500 m<sup>2</sup>
  - Trzebnica - 1.500 m<sup>2</sup>
  - Słubice - 5.000 m<sup>2</sup>
- nieefektywne lokalizacje
- brak aktywnej sprzedaży usług logistycznych
- brak nowoczesnego know-how
- marka PEKAES nie kojarząca się z operacjami logistycznymi
- wynajęte powierzchnie obejmują Błonie (6 tys m<sup>2</sup>, Toruń 2 tys m<sup>2</sup>, Gdańsk 1.5 tys m<sup>2</sup>)

Aktualnie 35.500 m<sup>2</sup>

### Planowane działania

- rozwój oparty o konkretne wygrane kontrakty a nie o spekulacje
- magazyny własne lub dzierżawione klasy A w strategicznych biznesowo rejonach
- magazyny dzierżawione – dedykowane dla obsługi logistycznej kluczowych Klientów, zlokalizowane w uzgodnieniu z Klientami
- oferta logistycznych usług magazynowych
- wysoka jakość obsługi
- pełen wachlarz usług dodanych (VAS)
- nowoczesne narzędzia informatyczne
- pełna komplementarność z usługami transportowymi i dystrybucyjnymi PEKAES
- Aktywna sprzedaż

Planowane 150.000 m<sup>2</sup>

# Program redukcji kosztów

**PEKAES SA**

Redukcja kosztów ogólnych w związku z reorganizacją i integracją spółek

Optymalizacja obszaru ubezpieczeń i reklamacji

Optymalizacja majątku obrotowego

Zarządzanie ryzykiem cen paliw i kursów walutowych


- Centralizacja zakupów
- Eliminacja powielających się komórek i funkcji

- Centralizacja
- Standaryzacja procedur i schematów postępowania
- Wdrożenie systemu szkoleń
- Modernizacja taboru
- Niższy koszt ubezpieczeń w przypadku leasingu

- Poprawa windykacji – niższy poziom rezerw
- Eliminacja rozliczeń między spółkami

- Klauzule paliwowe
- Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem

- A. **Bardzo silny standing finansowy (kapitał obrotowy ok. 140 mln zł)**
- B. Niepracujące aktywa operacyjne, niższe niż rynkowe wykorzystanie taboru powodują o połowę niższy na rynku wskaźnik rotacji aktywów (strategia podniesienia wartości nieruchomości w efekcie przeprowadzenia inwestycji developerskich w latach 2007 - 2008/2009)
- C. Struktura finansowania – aktywa niemal w pełni finansowane kapitałem własnym (tabor stanowi 90% wydatków inwestycyjnych)
- D. Zarządzanie płynnością – nadwyżki w niektórych spółkach, kredyty w innych



A + B + C + D = siła finansowa, solidny partner oraz znaczący potencjał poprawy efektywności i wzrostu wartości

# Etapy integracji Grupy Kapitałowej

## PEKAES SA

### ETAP 1

Wniesienie przedsiębiorstwa Pekaes (tabor + nieruchomości) do PMS w III kwartale 2006 roku



Szybkie wyeliminowanie wewnętrznych rozliczeń i redukcja kosztów

### ETAP 2

Połączenie operacyjne PT i PMS w III kwartale 2006 roku



Organizacja oddziału przewozów w PMS - usprawnienie procesu zarządzania flotą i wdrożenie nowej, dostosowanej do strategii, struktury organizacyjnej (m.in. decentralizacja szczebli raportowania)

### ETAP 3

Połączenie:

- Pekaes SA i PMS
- Pekaes Service Słubice i Pekaes Truck
- Integracja spedycji morskiej w 2006 roku/początek 2007 roku



Pełna integracja i dalsza redukcja kosztów oraz podnoszenie efektywności operacyjnej

- Przeżywaliśmy kryzys wynikowy, ale nie finansowy. PEKAES był, jest i będzie solidnym partnerem dla Klientów, Dostawców, Pracowników i Akcjonariuszy
- Nie nastąpiła fundamentalna erozja wartości
- Poprzez poprawę struktury finansowania, efektywne zarządzanie aktywami i usprawnienia operacyjne odbudujemy wartość spółki
- Stabilizacja - potem wzrost przychodów i wartości
- Działamy na dynamicznym i przyszłościowym rynku. Mamy wielki potencjał wzrostu przychodów i zrealizujemy go
- Stawiając na ludzi i ich kompetencje, technologie zgodne z międzynarodowymi standardami, nowoczesny portfel usług logistycznych będziemy wiodącą polską marką w logistyce

Dziękujemy za uwagę

**PEKAES SA**

[www.pekaes.com.pl](http://www.pekaes.com.pl)