

# LUBAWA SA

## **Sprawozdanie Zarządu z działalności Lubawa S.A. za 2010 rok**



2010

## Zawartość

I. OPIS DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ SPÓŁKI.....	2
A. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SPÓŁKI i podmiotów stowarzyszonych .....	5
B. Ważniejsze wydarzenia, dokonania Lubawa S.A. ....	6
C. Działalność Spółki.....	12
D. CZYNNIKI I ZDARZENIA MAJĄCE WPŁYWA NA DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI W OBSZAR.....	15
E. Czynniki mające wpływ na sytuację finansową Lubawa S.A.....	16
F. Ryzyko w działalności Lubawa S.A.....	18
G. Charakterystyka działalności Spółki w orzasze handlu i marketingu.....	20
1. Zdarzenia i czynniki mające wpływ na działalność Spółki w obszarze handlu i marketingu.....	20
2. Istotne czynniki ryzyka i zagrożenia mające wpływa na działalność rynkową LUBAWA SA.....	22
3. Charakterystyka branż i rynków docelowych LUBAWA SA. ....	23
4. Analiza konkurencyjności oferty, sytuacji na rynku odbiorców docelowych, charakterystyka krajowego i zagranicznego rynku obsługiwanych branż .....	27
5. Omówienie cykliczności i sezonowości w obrębie poszczególnych branż.....	28
6. Charakterystyka strategii w obrębie poszczególnych branż.....	28
7. Charakterystyka strategii marketingowej i komunikacyjnej .....	29
8. Pozycja spółki na rynkach i perspektywy rozwoju .....	30
H. Działalność Spółki w zakresie badań i rozwoju.....	31
1. Istotne czynniki ryzyka i zagrożenia w ramach działalności badawczo – rozwojowej Spółki .....	31
2. Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju Spółki .....	32
3. Informacje o wyrobach wprowadzonych na rynek w 2010 r. ....	33
4. Utrzymanie konkurencyjności jakościowej – strategia działania w obszarze badań i rozwoju.....	34
I. Działalność Spółki w zakresie produkcji i logistyki.....	35
1. Charakterystyka mocy produkcyjnych Zakład Grudziądz.....	35
2. Charakterystyka mocy produkcyjnych Zakład Lubawa .....	38
NAMIOTY I LOGISTYKA.....	38
3. Strategia optymalizacji procesu produkcyjnego Lubawa S.A. ....	41
• 5S .....	41
• KANBAN.....	41

• 5 WHY .....	41
• PPP .....	41
• Wizualizacja .....	41
4. Utrzymanie konkurencyjności kosztowej – strategia działania w obszarze logistyki .....	42
II. OPIS ISTOTNYCH TRANSAKCJI ZAWARTYCH PRZEZ EMITENTA Z PODMIOTAMI powiązаныmi na innych warunkach niż rynkowe .....	43
III. INFORMACJE O KREDYTACH, POŻYCZKACH, GWARANCJACH .....	43
A. Informacje o zaciągniętych kredytach, pożyczkach.....	43
B. Informacje o udzielonych pożyczkach. ....	44
C. Informacje o gwarancjach .....	44
IV. INFORMACJE O POSTĘPOWANIACH TOCZĄCYCH SIĘ PRZED SĄDEM I INNYMI ORGANAMI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ .....	44
V. OPIS WYKORZYSTANIA PRZEZ EMITENTA WPŁYWÓW Z EMSIJI .....	45
VI. OBJAŚNIENIA RÓŻNIC POMIĘDZY WYNIKAMI FINANSOWYMI WYKAZANYMI W RAPORCIE ROCZNYM A WCZEŚNIEJ PUBLIKOWANYMI PROGNOZAMI WYNIKÓW NA DANY ROK .....	45
VII. Zarządzanie zasobami finansowymi.....	45
A. Informacja o emisji papierów wartościowych .....	45
B. Instrumenty finansowe .....	45
C. Cele i zasady zarządzania ryzykiem finansowym .....	46
VIII. OCENA MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH.....	46
IX. OCENA CZYNNIKÓW I NETYPOWYCH ZDARZEŃ MAJĄCYCH WPŁYW NA WYNIK Z DZIAŁALNOŚCI ZA ROK OBROTOWY.....	47
X. ZMIANY W PODSTAWOWYCH ZASADACH ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM EMITENTA I JEGO GRUPĄ KAPITAŁOWĄ.....	47
XI. ZMIANY W SKŁADZIE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH EMITENTA W CIĄGU OSTATNIEGO ROKU OBROTOWEGO ORAZ .....	47
XII. WSZELKIE UMOWY ZAWARTE MIĘDZY EMITENTEM A OSOBAMI ZARZĄDZAJĄCYMI.....	49
XIII. INFORMACJA O WYNAGRODZENIACH WYPŁACONYCH OSOBOM ZARZĄDZAJĄCYM I NADZORUJĄCYM .....	49
XIV. OKREŚLENIE ŁĄCZNEJ LICZBY I WARTOŚCI NOMINALNEJ WSZYSTKICH AKCJI (UDZIAŁÓW) EMITENTA ORAZ AKCJI I UDZIAŁÓW W JEDNOSTKACH POWIĄZANYCH EMITENTA, BĘDĄCYCH W POSIADANIU OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH (DLA KAŻDEJ OSOBY ODDZIELNIE).....	50

XV. WSKAZANIE AKCJONARIUSZY POSIADAJĄCYCH, BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO PRZEZ PODMIOTY ZALEŻNE, CO NAJMNIEJ 5 % W OGÓLNEJ LICZBIE GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU EMITENTA.....	51
XVI. INFORMACJE O ZNANYCH EMITENTOWI UMOWACH.....	51
XVII. WSKAZANIE POSIADACZY WSZELKICH PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH, KTÓRE DAJĄ SPECJALNE UPRAWNIENIA KONTROLNE.....	52
XVIII. INFORMACJE O SYSTEMIE KONTROLI PROGRAMÓW PRACOWNICZYCH.....	52
XIX. WSKAZANIE WSZELKICH OGRANICZEŃ DOTYCZĄCYCH PRZENOSZENIA PRAWA WŁASNOŚCI PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH EMITENTA.....	52
XX. INFORMACJA O UMOWIE EMITENTA Z PODMIOTEM UPRAWNIONYM DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH .....	53
XXI. POZOSTAŁE INFORMACJE DO SPRAWOZDANIA SPÓŁKI .....	53
A. Charakterystyka struktury aktywów i pasywów bilansu Spółki.....	53
B. Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki.....	58
C. Opis organizacji EMITENTA ze wskazaniem jednostek podlegających konsolidacji .....	58
XXII. OŚWIADCZENIE ZARZĄDU W SPRAWIE RZETELNOŚCI SPORZĄDZENIA SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO .....	58
XXIII. OŚWIADCZENIE ZARZĄDU W SPRAWIE PODMIOTU UPRAWNIONEGO DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH .....	59
XXIV. OŚWIADCZENIE ZARZĄDU STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO.....	59
A. Opis podstawowych cech stosowanych w Spółce systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych.....	60
B. Opis zasad dotyczących powoływania i odwoływania osób zarządzających oraz ich uprawnień.....	62

## **I. OPIS DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ SPÓŁKI**

### **A. Struktura organizacyjna Spółki i podmiotów stowarzyszonych**

„LUBAWA” Spółka Akcyjna w Grudziądzu jest spółką prawa handlowego posiadającą osobowość prawną i działająca na podstawie przepisów prawa polskiego. Spółka zarejestrowana jest od dnia 05.12.2001 r. w Sądzie Rejonowym VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego w Toruniu pod numerem KRS 0000065741.

Siedziba Spółki znajduje się w Grudziądzu, przy ulicy Waryńskiego 32-36. Spółka posiada dwa zakłady produkcyjne w Lubawie przy ulicy Dworcowej 1 i w Grudziądzu przy ulicy Waryńskiego 32-36.

Akcje Spółki znajdują się w publicznym obrocie i są notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W związku z tym spółkę obowiązują regulacje Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U z 2005 r. nr 183, poz. 1538) oraz Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu (Dz. U. z 2005 r. nr 184, poz. 1539) i inne regulacje prawne dotyczące spółek notowanych na rynku regulowanym w Polsce.

Lubawa S.A. odgrywa znaczącą rolę na polskim rynku sprzętu ratowniczego oraz osprzętu bhp, a także jest jednym z liderów na rynku wyposażenia wojskowego i policyjnego. Ze względu na charakter działalności, Spółkę przy dostawach wyrobów o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym obowiązują postanowienia Ustawy z dnia 22.06.2001 r. o wykonywaniu działalności gospodarczej w zakresie wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi, bronią, amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym (Dz. U. z 2001 r., nr 67, poz. 679 ze zm.).

W dniu 03.06.2009r. została zarejestrowana Spółka XINGJIANG UNIFORCE-LUBAWA TECHNOLOGY Co., Ltd w Chińskiej Republice Ludowej w Changji ul. Yanan Nan 40 , w której LUBAWA SA posiada 49 % udziałów . Zakresem działalności Spółki jest badanie i rozwój technologii barwienia i wykończenia wyrobów tekstylnych oraz produkcja tekstyliów wykorzystywanych do specjalnej konstrukcji oraz wyrobów

pomocniczych, części zapasowych i zamiennych, a także usług w zakresie odpowiedniego wsparcia technicznego; usług w zakresie doradztwa handlowego i gospodarczego oraz technologicznego.

## **B. Ważniejsze wydarzenia, dokonania Lubawa S.A.**

- Spółka podpisała umowę o partnerstwie z Wojskową Akademią Techniczną w Warszawie. Umowa przewiduje współpracę przy opracowaniu wyrobów i rozwiązań związanych z technologicznymi inicjatywami „LUBAWA” S.A. w dziedzinie osłon balistycznych i systemów ochrony życia.
- W lipcu 2010 roku Spółka podpisała Aneks nr 6 do umowy Ministerstwem Obrony Narodowej. Na podstawie podpisanego aneksu Spółka dostarczyła dodatkowych 300 kpl. namiotów NS-97 w 2010 r., których łączna wartość wyniosła 5.565.000 zł brutto. Wartość dostaw namiotów wojskowych dla MON przypadających na 2010 rok w wyniku podpisania aneksu wyniosła 11.043.647,90 zł brutto. Łączna wartość kontraktu z 10 maja 2006 roku dotycząca produkcji oraz dostaw namiotów NS-97 i N-6/97 w latach 2006 – 2010 wyniosła 53.495.895.17 zł brutto.
- W październiku 2010 roku Spółka podpisała umowę z Centrum Reagowania Epidemiologicznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej z siedzibą w Warszawie. Na podstawie podpisanej umowy dostarczyła Bazę Noclegową, której wartość wyniosła 663.400,00 zł brutto (słownie: sześćset sześćdziesiąt trzy tysiące czterysta złotych).
- We wrześniu 2010 roku Spółka podpisała umowę z Jednostką Wojskową nr 1123 w Grudziądzu. Na podstawie podpisanej umowy Lubawa S.A. dostarczyła Techniczne Namioty Pneumatycznych, których łączna wartość wyniosła 4.150.000 zł brutto (słownie: cztery miliony sto pięćdziesiąt tysięcy złotych).
- W grudniu 2010 roku Spółka podpisała umowę z Komendą Główna Policji w Warszawie na dostawę kamizelek kuloodpornych. Na podstawie podpisanej umowy Lubawa S.A. dostarczyła 1.975 sztuk taktycznych zintegrowanych kamizelek kuloodpornych na mundur, których łączna wartość wynosi 4.345.000 zł brutto (słownie: cztery miliony trzysta czterdzieści złotych).
- Lubawa S.A. została jednym z głównych partnerów wystawy tematycznej Muzeum Wojska Polskiego w Warszawie poświęconej polskim siłom specjalnym.

17 listopada 2010 nastąpiło uroczyste otwarcie wystawy „Zanim uderzył GROM” opowiadającej historię 90 lat istnienia i działań polskich jednostek specjalnych. Podczas otwarcia spółka zaprezentowała namiot bazy noclegowej, które są używane przez żołnierzy wojsk specjalnych, a także kilka kamizelek kuloodpornych, które znajdują się już na wyposażeniu operatorów sił specjalnych lub już wkrótce będą. Lubawa jest dostawcą sprzętu ochronnego do niemal wszystkich jednostek specjalnych w Polsce. Wystawę otworzył wiceminister ON Marcin Idzik oraz dowódca Wojsk Specjalnych, generał brygady Piotr Patalong. Uroczystość zgromadziła około pięciuset gości.

- Dni Przemysłu Obronnego 2010 i wystąpienie ministra Marcina Idzika 2010-11-18. Podczas konferencji Dni Przemysłu 2010, którą po raz trzeci organizował pion zakupów i modernizacji armii MON spółka Lubawa pokazała swoje wyroby w ramach wystawy oraz zaprezentowała nowe spojrzenie na problematykę opancerzenia i ochrony balistycznej w trakcie sesji panelowej poświęconej wojskom lądowym i siłom specjalnym.
- Spółka Lubawa swoimi wyrobami wspierała organizację centralnych uroczystości Święta Niepodległości 11 listopada w Warszawie. Firma wydzieliła 4 namioty pneumatyczne do zorganizowania zaplecza na potrzeby ratownicze. Zaplecze zorganizowała Komenda Główna Związku Strzeleckiego „Strzelec”. Strzelcy odpowiadali za pomoc widzom uroczystości i ich uczestnikom.
- Lubawa S.A. wyroby przeznaczone dla strażaków prezentowała podczas Obchodów 50-lecia istnienia Szkoły Aspirantów Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie dnia 8-go października 2010 roku. Uroczysty apel na Rynku Głównym połączono ze ślubowaniem słuchaczy pierwszego rocznika.
- W Choszcznie 7-go i 8-go sierpnia 2010 roku odbyły się V Mistrzostwa Polski Strażaków Ochotników w Ratownictwie Wodnym i Powodziowym. Podczas zawodów Lubawa SA zaprezentowała wyposażenie dla służb ratowniczych oraz uniwersalne wały przeciwpowodziowe wielokrotnego użycia.
- Dnia 17-go czerwca 2010 roku Lubawa SA wzięła udział w VI międzynarodowej konferencji naukowej „Katastrofy naturalne i cywilizacyjne - różne oblicza bezpieczeństwa”.
- Spółka uczestniczyła w międzynarodowych Targach obrony i bezpieczeństwa ALMEX 2010 w Tiranie (Albania). Targi zgromadziły przedsiębiorców i producentów sprzętu wojskowego i wyposażenia z 27 krajów oraz przedstawicieli NATO. Albania jest członkiem Sojuszu od roku 2009. W wystawie

uczestniczyło wielu kluczowych dostawców z Europy, w tym z Polski, zaś siły zbrojne Albanii zademonstrowały swoje możliwości w trakcie kilku pokazów dynamicznych, w tym na morzu i w powietrzu. Wystawa zgromadziła przedstawicieli armii współpracujących z albańskimi żołnierzami – Chorwacji, Macedonii, Szwajcarii, Norwegii oraz Rumunii. Lubawa SA zademonstrowała swoją propozycję dla albańskich odbiorców i gości targów z zagranicy w ramach stoiska narodowego, które utworzyło dwanaście firm z Polski. Największym zainteresowaniem gości i odwiedzających cieszyły się pneumatyczne systemy namiotowe Lubawy oraz zintegrowane i specjalistyczne kamizelki kuloodporne dla żołnierzy a także policjantów, w tym służących w jednostkach antyterrorystycznych.

- We wrześniu 2010 roku Lubawa S.A. uczestniczyła w 18- tym Międzynarodowym Salonie Przemysłu Obronnego. Spółka Lubawa podczas MSPO 2010 pokazała w Kielcach pięć różnych namiotów (w tym pneumatyczne z bazy mieszkalnej, namiot ratowniczy oraz Air Pub), kilkadziesiąt różnych kamizelek kuloodpornych kamuflowanych i modułowych zewnętrznych począwszy od już znanych rozwiązań, po najnowsze konstrukcje systemowe o nazwie Recon proponowane operatorom sił specjalnych. Zaprezentowano szereg najnowszych płyt balistycznych z polietylenów i ceramiki, a także połączenia różnych materiałów w warstwach zapewniających jeszcze lepsze wartości ochronne. Podczas MSPO spółka zaprezentowała pneumatyczną makietę KTO Rosomak w wersji bojowej wykonaną we współpracy z firmą Miranda (dostawcą materiału maskującego) oraz Wojskowym Instytutem Techniki Inżynieryjnej z Wrocławia, który zajmie się badaniami makiety i dostosowaniem jej do wymogów normy obronnej z 2004 roku stworzonej jako zbiór nowoczesnych wymogów maskowania i pozoracji pola walki dla polskiej armii. Budując pneumatyczną makietę Rosomaka Lubawa SA wykorzystwała wcześniejsze doświadczenia w budowaniu makiet na potrzeby polskiej armii oraz technologie stelaży pneumatycznych, które spółka wykorzystuje z wielkim powodzeniem w konstrukcjach namiotów dla wojska i służb ratowniczych.
- Lubawa SA została jedną z kilkudziesięciu firm w Polsce nagrodzona przez Puls Biznesu za aktywny udział w projekcie Akcja Inwestor. Akcja trwa już dwa lata i polega na wymianie informacji pomiędzy spółkami giełdowymi, a inwestorami indywidualnymi z wykorzystaniem platformy uruchomionej przez portal Puls Biznesu oraz Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.



- W czerwcu 2010 roku Lubawa S.A. uczestniczyła w 11-tych Bałtyckich Targach Militarnych Balt Military Expo 2010 oraz Targach Ratownictwa, Bezpieczeństwa oraz Ochrony Osób i Obiektów Safety 2010, które zgromadziły 130 wystawców z kraju i zagranicy. Lubawa SA wystawiała się w ramach zbiorczego stoiska Polskiej Izby Producentów na Rzecz Obronności Kraju.
- Zarząd Lubawa S.A. w czerwcu 2010 roku przekazał nieodpłatnie pneumatyczny sprzęt pływający dziesięciu jednostkom Ochotniczej Straży Pożarnej, które poniosły największy wysiłek w udzielaniu pomocy podczas powodzi w 2010 roku.
- Dnia 18-go lutego 2010 r. podczas obrad NWZA Spółki Przemysław Borgosz złożył rezygnację z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej. Przemysław Borgosz pełnił funkcje Przewodniczącego Rady Nadzorczej LUBAWA S.A., był również oddelegowany do pełnienia funkcji Prezesa Zarządu LUBAWA S.A. w okresie od dnia 1 stycznia 2010 roku do dnia 31 marca 2010 roku.
- Dnia 18-go lutego treścią uchwał podjętych przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy odwołany został z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej Paweł Kois, natomiast do pełnienia funkcji Członków powołani zostali Wojciech Górski oraz Mirosław Ociesa
- Dnia 4-go marca 2010 roku Spółka otrzymała postanowienie w sprawie rejestracji zmiany adresu i siedziby Spółki w rejestrze przedsiębiorstw Krajowego Rejestru Sądowego.

*Dane dotychczasowe:*

„LUBAWA” S.A.

Ul. Dworcowa 1

Lubawa 14-260

*Obecne Dane:*

„LUBAWA” S.A.

Ul. Waryńskiego 32-36

Grudziądz 86-300

- Dnia 21-go kwietnia 2010 roku Rada Nadzorcza „LUBAWA” S.A. podjęła uchwałę powołującą Piotra Ostaszewskiego na stanowisko Prezesa Zarządu Spółki z dniem 1 czerwca 2010 r. Jednocześnie podjęta została uchwała odwołująca z dniem 31-go maja 2010 r. Przemysława Borgosza z pełnienia funkcji Prezesa Zarządu „LUBAWA” S.A.

- Dnia 1-go czerwca Rada Nadzorcza LUBAWA S.A. podjęła uchwałę o powołaniu Anny Zarzyckiej-Rzepeckiej do pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu z dniem 19-go lipca 2010 roku.
- Dnia 1-go czerwca 2010 roku Rada Nadzorcza LUBAWA S.A. podjęła uchwałę nr 6/2010 w sprawie wyboru firmy REWIT Księgowi i Biegli Rewidenci Sp. z o.o. jako podmiot uprawniony do dokonania przeglądu i badania sprawozdań za rok obrotowy 2010.

*Dane o wybranym podmiocie:*

REWIT Księgowi i Biegli Rewidenci Sp. z o.o., ul. Starodworska 1, 80-137 Gdańsk

*Podstawa uprawnień:* Spółka wpisana na listę krajową podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych pod numerem 101

LUBAWA S.A. korzystała z usług wybranego podmiotu do przeglądu i badania sprawozdań finansowych za lata 2006-2008. Umowa z REWIT Księgowi i Biegli Rewidenci Sp. z o.o. ma być zawarta na okres jednego roku.

Wybór biegłego rewidenta przez Radę Nadzorczą nastąpił zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami i normami zawodowymi.

- Dnia 10-go czerwca 2010 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie LUBAWA S.A. na podstawie przepisu art. 385 Kodeksu Spółek Handlowych powołało Członków Rady Nadzorczej nowej kadencji w składzie:
  - 1) Jacek Andrzej Łukjanow,
  - 2) Przemysław Wiesław Borgosz,
  - 3) Wojciech Górski,
  - 4) Marcin Zygmunt Kubica,
  - 5) Henryk Mikołaj Tacik.
- Dnia 14-go lipca 2010 r. Sąd Rejonowy w Toruniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS, zarejestrował zmiany w wysokości kapitału zakładowego Spółki. W wyniku zarejestrowania zmiany kapitał zakładowy Spółki. został obniżony z kwoty 17.400.000 zł do kwoty 16.354.000 zł tj. o kwotę 1.046.000 zł. Obniżenie kapitału zakładowego odbyło się poprzez umorzenie 5.230.000 akcji serii E o wartości nominalnej 0,20 zł każda, uprawniających do wykonania tej samej liczby głosów na WZA, nabytych w celu umorzenia w ramach programu nabywania przez Spółkę akcji własnych, na podstawie uchwały nr 20/2008 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 20 sierpnia 2008 roku.

Po zarejestrowaniu obniżenia kapitał zakładowy „LUBAWA” S.A. dzielił się na 81.770.000 akcji o wartości nominalnej 0,20 zł każda, uprawniających do wykonywania 81.770.000 głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy „LUBAWA” S.A.. Wszystkie akcje Spółki są akcjami zwykłymi na okaziciela. Każda akcja daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy.

- Zarząd Lubawa S.A. konsekwentnie realizując strategię rozwoju przedsiębiorstwa rozpoczął negocjacje dotyczące nabycia Litex ZPH z siedzibą w Ostrowie Wielkopolskim. Firma ta jest jednym z największych w Europie producentów parasoli reklamowych i banerów. Ponadto w ich ofercie znajdują się między innymi namioty reklamowe oraz kompleksowe wyposażenie ogródków restauracyjnych. Litex jest jednym z wiodących producentów w swojej branży, a swoje produkty sprzedaje do 42 krajów na całym świecie. Zdaniem Zarządu Lubawa S.A. nabycie przedsiębiorstwa Litex, a wraz z nim Spółek Miranda i Effekt System przyczyni się do powstania silnej grupy kapitałowej, która będzie specjalizowała się w produkcji oraz dystrybucji zarówno na rynek cywilny jak i wojskowy. Dodatkowo, połączenie pozwoli uzyskać efekty synergii w obszarze handlu, zaopatrzenia i produkcji i tym samym znacząco zwiększyć efektywność w Grupie. Negocjacje doprowadziły do Zarząd Spółki Akcyjnej Lubawa do zakończenia rokowań dnia 10-go grudnia 2010 roku ze Stanisławem Litwinem mające na celu sfinalizowanie transakcji zakupu udziałów lub akcji (w zależności od formy prawnej) przedsiębiorstwa powstałego w wyniku przekształcenia podmiotu gospodarczego ZPH Litex Stanisław Litwin. Strony ustaliły, iż pakiet 100% akcji lub udziałów zostanie zakupiony za 15 mln zł. z czego 2 mln zł. Stanisław Litwin przeznaczy na zakup akcji Lubawa S.A. na rynku regulowanym. Od tej pory następuje systematyczny proces zbliżania współpracy szeregu firm w ramach Grupy LUBAWA. Głównym celem tego procesu jest zapewnienie obecnym i przyszłym Klientom kompleksowego pakietu rozwiązań w zakresie produkcji tekstyliów, tkanin technicznych, gotowych wyrobów promocyjnych i specjalistycznych dedykowanych do szerokiego grona odbiorców. Współpraca w ramach grupy firm skupionych pod spółką LUBAWA S.A. będzie pozwalała na czerpanie z wieloletniego doświadczenia i wiedzy ekspertów z wielu dziedzin zarówno z obszaru rynku cywilnego jak i wojskowego. Dzięki sile finansowej grupy będzie możliwe prowadzenie niezakłóconego rozwoju nowych rozwiązań w obszarze objętym działalnością Grupy, a dzięki wymianie wiedzy, dostępie do nowoczesnych technologii i potencjału produkcyjnego, będziemy mogli jeszcze

lepiej dostosowywać naszą ofertę do potrzeb klientów. Postępujący proces spotkał się z bardzo pozytywnym odbiorem wśród inwestorów, czego dowodem jest wzrost obrotów i wartości akcji spółki. Z punktu widzenia dotychczasowych kontaktów handlowych oraz zakresu oferowanych rozwiązań współpraca w ramach Grupy nie ulega zmianie.

- Dnia 13-go grudnia 2010 roku wpłynęła do Spółki rezygnacja Jacka Łukjanowa z pełnienia z dniem 13 grudnia 2010 r. funkcji członka Rady Nadzorczej. Powodem rezygnacji były planowane zmiany w strukturze akcjonariatu. Jacek Łukjanow pełnił funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej LUBAWA S.A.
- Dnia 14-go grudnia 2010 roku wpłynęła do Spółki rezygnacja Przemysława Borgosza z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej z dniem 14-go grudnia 2010 r. Powodem rezygnacji były planowane zmiany w strukturze akcjonariatu.
- Dnia 14-go grudnia treścią uchwał podjętych przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy powołani na członków Rady Nadzorczej Lubawa SA zostali Paweł Kois oraz Andrzej Fanfara

### **C. Działalność Spółki**

Lubawa S.A. jest ekspertem w dziedzinie osłon balistycznych, namiotów technicznych i pneumatycznych oraz specjalistycznych tkanin powlekanych. Spółka potwierdziła swoje doświadczenia certyfikatami NATO, normami zarządzania jakością i systemami kontroli produkcji oraz obrotu specjalnego. Spółka może zatem przygotować każdy produkt i spełnić każde oczekiwanie służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo Kraju i Jego mieszkańców.

Potwierdzają to zamówienia z kraju i z zagranicy, podpisane umowy na wyroby firmy Lubawa SA:

L.p.	KLIENT	PRODUKT	WARTOŚĆ UMOWY NETTO
1	Komenda Główna Policji Warszawa	kamizelki kuloodporne	1 880 820 zł
2	Komenda Główna Policji Warszawa	kamizelki kuloodporne	1 680 656 zł
3	JW. 4101 Lubliniec	Kamizelki dla wojsk specjalnych	1 195 415 zł
4	Poczta Polska SA CUK Warszawa	kamizelki kuloodporne plus hełmy	1 153 901 zł
5	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	1 125 163 zł
6	JW. 1123 Grudziądz	namiot warsztatowy TNP/2008	971 897 zł
7	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	760 246 zł
8	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	760 246 zł
9	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	760 246 zł
10	JW. 4724 Kraków	Baza noclegowa	651 639 zł
11	JW. 1123 Grudziądz	Poszycia do kamizelek kuloodpornych	573 600 zł
12	CRE Warszawa	Baza noclegowa	543 770 zł
13	2 OWT Jastrzębie	Remont kamizelek kuloodpornych	531 170 zł
14	JW. 1123 Grudziądz	namiot warsztatowy TNP/2008	485 948 zł
15	JW. 1123 Grudziądz	namiot warsztatowy TNP/2008	485 948 zł
16	JW. 1123 Grudziądz	namiot warsztatowy TNP/2008	485 948 zł
17	JW. 1123 Grudziądz	namiot warsztatowy TNP/2008	485 948 zł
18	JW. 1123 Grudziądz	namiot warsztatowy TNP/2008	485 948 zł
19	JW. 1946 Wrocław	skafandry robocze L-1	401 633 zł
20	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	395 328 zł
21	JW. 4724 Kraków	kamizelki kuloodporne	311 475 zł
22	2 OWT Jastrzębie	Remont kamizelek kuloodpornych	294 677 zł
23	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	288 893 zł
24	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	258 483 zł
25	Dep Zaopatrywania	namioty NS-97	212 869 zł
26	MF Departamentu Wywiadu Skarbowego Warszawa	Kamizelki kuloodporne	98 900 zł
27	EKO-PRO Mława	Hala reklamowa - magazynowa	97 000 zł
28	2OWT Jastrzębie	torby do kamizelek kuloodpornych	51 226 zł
29	WITU Zielonka	płyty balistyczne	32 787 zł
30	JW. 4724 Kraków	kamizelki kuloodporne	25 864 zł
31	Państwowa straż rybacka Olsztyn	kamizelki kuloodporne	24 590 zł
32	ABW Warszawa	kamizelki kuloodporne z torbą	22 580 zł
33	WITU Zielonka	płyty balistyczne	18 767 zł
34	NFM Production	Płyty prasowane balistyczne	17 273 zł
35	ABW Warszawa	kamizelki kuloodporne z torbą	16 232 zł
36	Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie	kamizelki szkoleniowe kuloodporne	14 939 zł

Systemy bezpieczeństwa i higieny pracy to kolejna specjalność spółki Lubawa. Charakterystyczne pod względem funkcjonalności, formy i kolorystyki wyroby spółki można zaobserwować w każdym miejscu, na każdej niemal budowie, przy każdym projekcie związanym z pracami na wysokości. Bezpieczeństwo klientów jest wyzwaniem, którego spełnienie jest misją spółki Lubawa.

Potencjał, pozycja na rynku i doświadczenia w dziedzinach ugruntowanych od wielu już lat pozwala podnosić wyzwania w nowych dziedzinach. Przebojem firmy stają się pneumatyczne systemy namiotowe z przeznaczeniem dla aktywnych przedsiębiorców oferujących swoje usługi i produkty wszędzie tam, gdzie oczekują tego ich odbiorcy czyli w przygodnym terenie z dala od cywilizacyjnej infrastruktury i ułatwień życia. W takich miejscach jesteśmy zawsze gotowi na sprostanie oczekiwań naszych Klientów.

LUBAWA SA działa na rynku od 1951 r. Od 1996 r. jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Spółka realizuje zamówienia dla polskiego wojska, policji, straży granicznej, straży pożarnej oraz straży miejskiej. Lubawa SA działa również w branży turystycznej i BHP. Spółka posiada certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001 i system zapewnienia jakości zgodny z wymaganiami NATO-wskimi AQAP-2110. Posiadane certyfikaty: ISO 9001:2001, AQAP 2110:2006, Wewnętrzny System Kontroli, Certyfikat Zgodności WITU oraz Świadectwo Wiarygodności MON (NAMSA).

Strategia działania Lubawy na lata 2007 – 2010 opierała się na misji spółki i nakierowana była na stabilny wzrost wartości spółki, poprzez umocnienie pozycji firmy jako solidnego i profesjonalnego partnera w zamówieniach dla służb mundurowych, w tym dla: wojska, policji, straży granicznej, straży pożarnej oraz straży miejskiej. Strategia zakładała rozwój pozycji lidera na polskim rynku w drodze przejęć i akwizycji firm z branży oraz podjęcie działań w zakresie rozwoju oferty najwyższej jakości wyrobów. Lubawa S.A. wprowadziła do swojej oferty nowe produkty, mające na celu podniesienie jakości dotychczasowej działalności.

## **D. CZYNNIKI I ZDARZENIA MAJĄCE WPŁYWA NA DZIAŁALNOŚĆ SPÓŁKI**

- Spółka Lubawa podpisała umowę o partnerstwie z Wojskową Akademią Techniczną w Warszawie. Umowa przewiduje współpracę przy opracowywaniu wyrobów i rozwiązań związanych z technologicznymi inicjatywami Lubawy SA w dziedzinie osłon balistycznych i systemów ochrony życia.
- Reorganizacja Sprzedaży eksportowej Lubawa SA w 2010 roku Wzmacniając potencjał handlowy spółki Lubawa stworzyła nowy dział w ramach rozbudowy części handlowej firmy. Przebudowanie struktur działu handlowego w Kraju.
- Poszerzanie oferty handlowej o nowe produkty z dziedziny bhp i ratownictwa (sprzęt chroniący przed upadkiem, zbiorniki na wodę i płyny, odzież robocza).
- Najistotniejszym zdarzeniem mającym wpływ na funkcjonowanie działalności spółki jest Synergia Grupy Lubawa. Opis pkt. I.B.
- Zapewniono ciągłość dostaw surowców w celu realizacji założonego budżetu sprzedaży na rok 2010 r.
- Organizacja magazynów jaka została wdrożona na przełomie III i IV kwartału przyniosła niewymierne korzyści dla poprawy funkcjonowania działalności w obszarach sprzedaży, produkcji oraz zakupów. Odzyskano dwukrotnie większą przestrzeń magazynową, bezpieczeństwo pracy oraz poprawiono wydajność pracy pracowników magazynu. Realne stany magazynowe doprowadziły do ciągłości produkcji działu BHP, planowania zamówień i dostaw materiałów na czas oraz wyeliminowania braków surowców. Wprowadzenie systemu KANBAN usprawniło organizację zapotrzebowania w surowce na poszczególnych szczeblach w działach produkcji i zaopatrzenia.
- Odświeżone zostały relacje z kooperantami usług szycia oraz rozpoczęto rozmowy dotyczące ewentualnych umów współpracy w roku 2011. Celem było zbudowanie zdolności produkcyjnej w przypadku nagłych i szybkich do zrealizowania kontraktów w kwartałach III i IV 2011 r. Firmy te zostały sprawdzone pod względem jakości wykonania usług w IV kwartale 2010 r.
- Zostały uzgodnione i zbudowane nowe instrukcje przepływu informacji pod względem logistycznym, zapewniające ciągłość dostaw.
- Opracowana została instrukcja zamawiania i przyjmowania materiałów oraz funkcjonowania działu logistyki w celu wyeliminowania wszelkich dotychczasowych błędów oraz poprawy przepływu informacji i spójności działania

we wszystkich obszarach spółki. Wprowadzenie instrukcji zostało przewidziane na rok 2011.

- W XII 2010 r. rozpoczęto zakupy zgodnie z zatwierdzonym budżetem sprzedaży mające na celu zapewnienie stanów magazynowych oraz ciągłości produkcji w I kwartale 2011.
- Przeprowadzono analizy min-max materiałowych dotyczących stanów wyrobów gotowych działu BHP.
- Rozszerzona została kadra działu logistyki, a pracowników, którzy się nie sprawdzili zastąpiono nowymi osobami.

### **E. Czynniki mające wpływ na sytuację finansową Lubawa S.A.**

Na sytuację finansową Lubawa S.A. i stowarzyszonych z nią spółek ma wpływ szereg czynników zarówno makroekonomicznych, jak i związanych z samymi Spółkami:

#### **Czynniki zewnętrzne**

##### czynniki pozytywne- możliwości:

- wejście w życie Ustawy o Ratownictwie Medycznym która to nakłada obowiązek wyposażania służb medycznych , pożarniczych i innych w sprzęt m.in. z oferty Lubawy S.A. ( namioty, sprzęt ochronny do pracy na wysokości, ubrania ochronne),
- zapotrzebowanie na dostawy sprzętu ochronnego do prac na wysokości poza rynek krajowy,
- ogłoszenie postępowań przetargowych na dostawy sprzętu kwatermistrzowskiego w kraju i poza granicami,
- ogłoszenie postępowań przetargowych na przedsiębiorstwa z branży.

##### czynniki negatywne - zagrożenia:

- ciągła zmiana prawodawstwa wprowadzająca dodatkowe ryzyka do prowadzonej działalności (brak jednoznacznych wytycznych w zakresie podatków i opłat związanych z podejmowanymi działaniami),
- trudna sytuacja na rynku powodująca konieczność obniżenia cen i marż osiągniętych na sprzedawanych towarach,



- wyższy poziom technologiczny innych firm na rynku, które mogą realizować bardziej specjalistyczne zamówienia (efektem planowanych działań Spółce jest również wzrost zaawansowania technologicznego oferowanych produktów),
- kształtowanie się kursów walut (w szczególności kursu euro; zbyt silna złotówka wpływająca na spadek wpływów ze sprzedaży usług),
- spadek notowań papierów wartościowych na GPW związanych z działalnością inwestycyjną LUBAWA S.A.

### **Czynniki wewnętrzne**

#### silne strony:

- Lubawa S.A. posiada dobrą markę u odbiorców sprzętu kwatermistrzowskiego i ochronnego do prac na wysokości oraz usługi szycia przystawek,
- posiadanie certyfikatów ISO 9001:2001, AQAP 2110:2003
- posiadania koncesji na dostawy uzbrojenia,
- posiadanie patentów i zastrzeżeń wzorów przemysłowych takich jak pokrowce UPWD (pojazdy gąsienicowe), kamizelki kuloodporne, namioty,
- posiadanie technologii w zakresie wyrobów gumowych, możliwość udziału w pracach badawczo-rozwojowych współfinansowanych przez budżet Państwa,
- możliwość dywersyfikacji produkcji,
- wykwalifikowana siła robocza,
- dobra sytuacja finansowa,
- nowoczesny komputerowy system obsługi przedsiębiorstwa,
- wiarygodność finansowa dająca dostęp do postępowań przetargowych, środków unijnych, kredytów,
- kontrakt na dostawy do 2010 r. w zakresie produkcji namiotów dla Ministerstwa Obrony Narodowej Lubawa S.A..

#### słabe strony:

- zbyt niska zdolność do innowacyjności produktowych,
- niedobór kadry inżynierskiej do tworzenia i wdrażania nowych produktów.

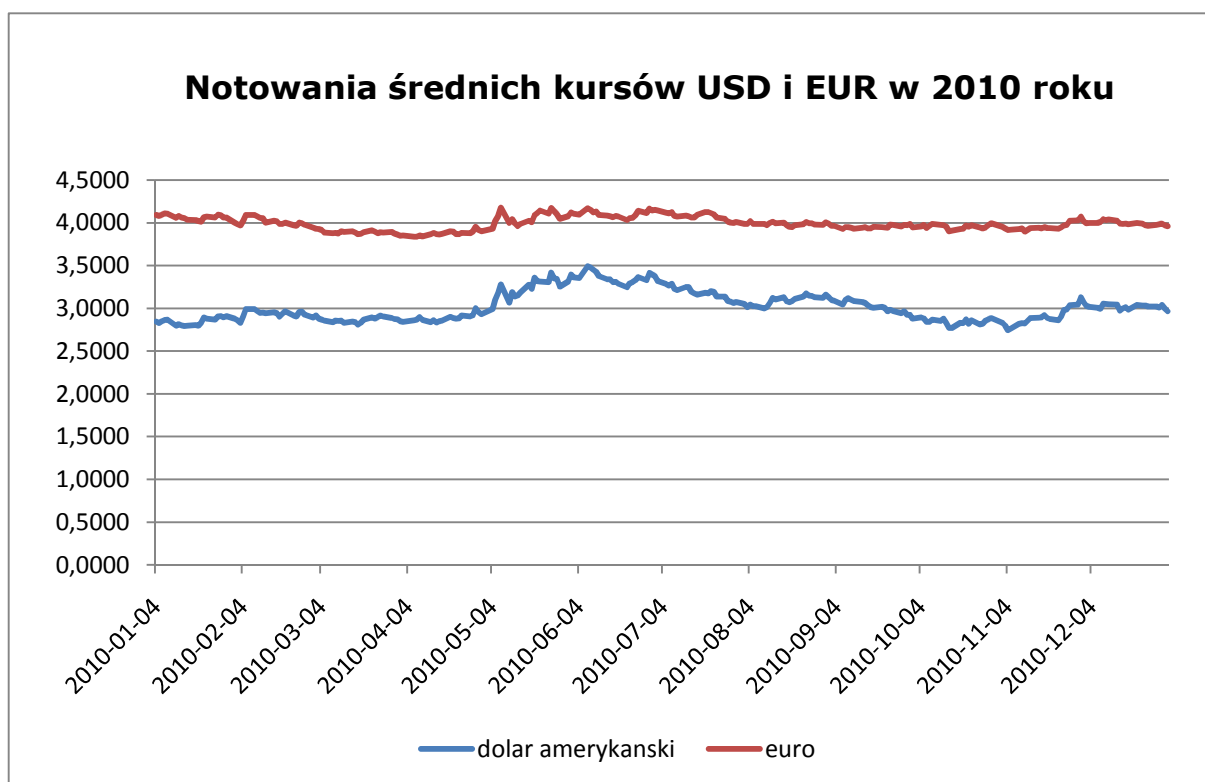
## F. Ryzyko w działalności Lubawa S.A.

Skala ryzyka prowadzonej przez Lubawa S.A. działalności jest w dużej mierze powiązana z koniunkturą gospodarczą.

Lubawa S.A. narażona jest w swojej działalności na następujące rodzaje ryzyk:

- Ryzyko kursowe walut

Kontrakty na sprzedaż usług zawarte są z firmami zagranicznymi w walutach obcych (EUR) jak również zakup części surowców z zagranicy. W sytuacji znacznego umacniania się waluty krajowej jak również istotnemu osłabieniu może mieć niewielki niekorzystny wpływ na wyniki Spółki. Lubawa S.A. nie posiada zobowiązań finansowych w postaci kredytów, pożyczek w walutach obcych. Niekorzystne zmiany kursów walut nie powinny prowadzić do znaczącego pogorszenia wyników finansowych Spółki.



- Ryzyko uzależnienia od znaczących odbiorców

W zakresie asortymentu wojskowego sprzętu logistycznego należy przede wszystkim uwzględnić fakt dominującej pozycji Ministerstwa Obrony Narodowej w grupie odbiorców. W celu zmniejszenia ryzyka uzależnienia nawet od tak długoletniego

kontrahenta, zostały podjęte kroki zmierzające do poszerzenia grupy odbiorców, zarówno w kraju, jak też za granicą.

W pozostałych obszarach działania Spółki ryzyko to jest niewielkie.

- Ryzyko uzależnienia od dostawców

Z racji na specyficzne wymagania oraz atesty bezpieczeństwa, jakie posiadają wyroby spółki LUBAWA S.A. producenci oraz dostawcy materiałów muszą spełniać z góry określone kryteria jakościowe.

Większą część dostawców spółki stanowili producenci krajowi, wśród których znajdowali się zarówno duże i rzetelne firmy, jak i niewielkie zakłady rzemieślnicze oraz najbliższe w regionie hurtownie. Dotychczas nie było wypracowanych alternatywnych źródeł dostaw, a zmiany w postaci poszukiwania innych dostawców zaczęto wprowadzać w III i IV kwartale 2010 r.

Ograniczona sieć dostawców oraz brak dostawców alternatywnych, często wynikające ze specyficznych wymagań klientów, powodowały brak możliwości negocjacji warunków handlowych oraz brak możliwości ich zmiany. Dlatego też, ze względu na problemy związane z niepewnością w funkcjonowaniu małych firm rzemieślniczych, w 2010 r. rozpoczęto poszukiwania pewniejszych źródeł zaopatrzenia. Wyeliminowano część małych zakładów, które z różnych przyczyn nie były w stanie realizować zamówień dla spółki, terminy ich dostaw nie były zadowalające lub firmy te były nierzetelne.

Producenci zagraniczni, to firmy spełniające wszystkie wymagane standardy jakości oraz posiadające certyfikaty na swoje wyroby. W 2010 r. odświeżono relacje handlowe z dostawcami, nawiązano ściślejszą współpracę oraz zdobyto nowe materiały mające na celu zastąpienie przestarzałych konstrukcji oraz wprowadzenie ewentualnych alternatywnych materiałów. Nastąpiły wizyty w firmach mające na celu poprawę relacji handlowych oraz kontrolę producentów.

Lubawa S.A. konsekwentnie dąży do zminimalizowania ryzyka uzależnienia się od dostawców, niestety ze względu na specyfikę produkcji nadal jest ono relatywnie wysokie.

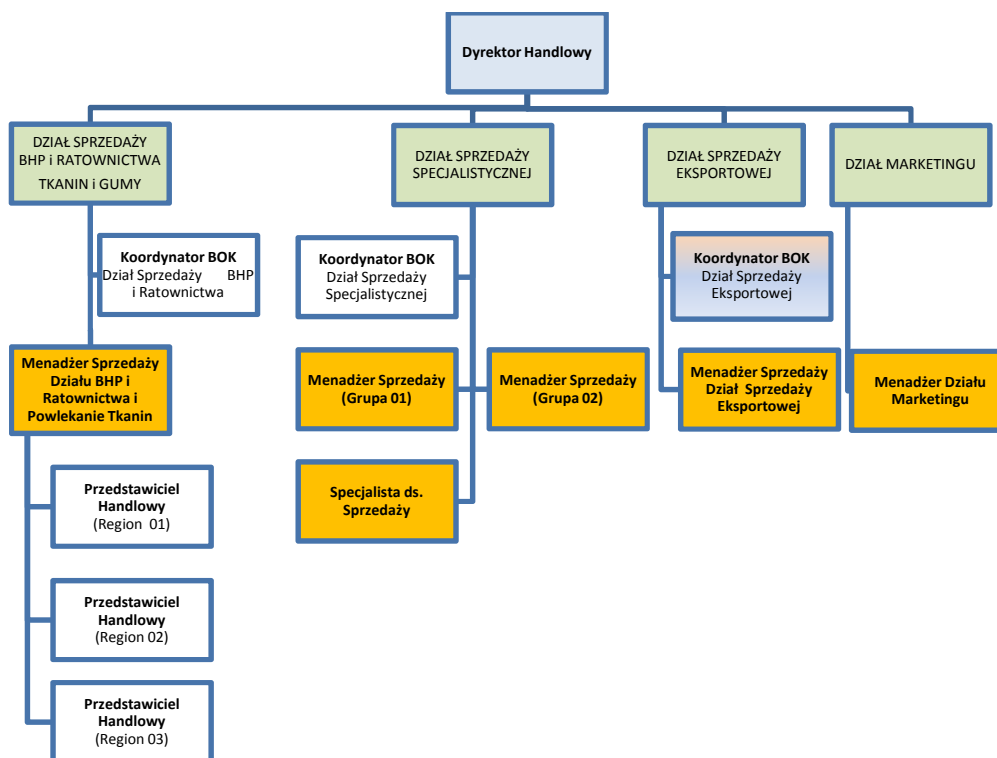
## G. Charakterystyka działalności Spółki w orszacie handlu i marketingu

### 1. Zdarzenia i czynniki mające wpływ na działalność Spółki w obszarze handlu i marketingu.

W 2010 roku struktura i sposób działania działu handlowego zostały przeorganizowane. Rozbudowie poddany został dział eksportu. Zmieniono także podejście do sposobu zarządzania produktami w obszarze BHP i Ratownictwa.

Na początku roku dział handlowy charakteryzował się duża rotacją pracowników, która mogła być spowodowana ich brakiem kompetencji na zajmowanych stanowiskach, co powodowało zniechęcenie i brak zadowalającej efektywności. W dziale nie obowiązywał czytelny system motywacyjny co w połączeniu z brakiem stabilnej polityki personalnej i poczuciem braku „pewnego jutra” stanowiło kolejny czynnik demotywujący. Z drugiej strony w dziale nie obowiązywał żaden system planowania sprzedaży i powiązane z nim budżety, co uniemożliwiało efektywne zarządzanie procesem sprzedaży i jej prognozowanie.

Od czerwca 2010 wdrożona została nowa struktura działu zobrazowana na poniższym schemacie:



W czerwcu 2010 roku zmienił się także udział procentowy poszczególnych kanałów dystrybucyjnych. Wykonano także szereg działań związanych z poszczególnymi sektorami.

W ramach rynku krajowego:

- sektor mundurowy objął 70% sprzedaży (w porównaniu do 80% z początku roku). Zdefiniowali zostali poszczególni odbiorcy w ramach tego sektora. Określono także specyficzne działania mające na celu dotarcie do wyróżnionych podgrup. Pozyskano wiele nowych kontaktów m.in. dzięki uczestnictwu w targach. Wyróżniono nową grupę odbiorców – firmy i agencje ochrony, która wcześniej nie była obsługiwana w sposób usystematyzowany. Dzięki pracy w terenie pozyskano też szereg nowych zapytań z rynku.
- ratownictwo objęło 20% (w porównaniu do 5% z początku roku). Nawiązano współpracę z Państwową i Ochotniczą Strażą Pożarną docierając do decydentów na poziomie krajowym, wojewódzkim i regionalnym. Zaznaczono też swoją obecność w ośrodkach kształcenia straży pożarnej: Szkole Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie oraz Szkole Aspirantów w Krakowie.
- sprzedaż hurtowa objęła 10% (w porównaniu z 15% z początku roku). Usystematyzowano sposób rabatowania na poszczególne linie produktowe w podziale na zdefiniowane grupy klientów. Zaktywizowano sprzedaż poprzez bezpośredni kontakt przedstawicieli handlowych pracujących w terenie.

Na rynku krajowym docelowym planem jest wzrost udziału w dystrybucji globalnej sprzedaży na rzecz rynków cywilnych charakteryzujących się większą powtarzalnością i przewidywalnością sprzedaży w ciągu roku a także brakiem często negatywnego wpływu centralnego budżetowania co ma miejsce w przypadku odbiorców mundurowych. Dodatkowo planowany jest wzrost udziału w sieciach sprzedaży (tzw. DIY).

W ramach rynku eksportowego miały miejsce działania mające na celu dywersyfikację i niwelowanie dużych dysproporcji w zakresie sprzedaży do kluczowych odbiorców usług. Zmiany w udziale procentowym przedstawia poniższa tabela.

<b>Klient</b>	<b>Udział do maja 2010</b>	<b>Udział od czerwca 2010</b>	<b>Plan docelowy</b>
Isabella	98%	80%	60%
Brand	1%	17%	25%
Gerjak	1%	3%	15%

Docelowym planem rozwoju rynku eksportowego oprócz dalszego wzrostu udziału pozostałych dwóch odbiorców usług jest prezentacja i promocja kompleksowej oferty na rynkach europejskich, bliskowschodnich, afrykańskich, Ameryki Południowej i Azji.

<b>Kraj</b>	<b>Przychód w pln</b>	<b>Udział</b>
Białoruś	225 926,98	0,6%
Chiny	369 682,07	1,0%
Dania	3 111 828,26	8,1%
Holandia	144 661,66	0,4%
Niemcy	1 398 673,05	3,7%
Polska	32 986 970,52	86,3%
Ukraina	4 471,13	0,0%
<b>Suma</b>	<b>38 242 213,67</b>	<b>-</b>

Tabela. Struktura regionalna przychodów ze sprzedaży produktów i usług w 2010 roku.

## **2. Istotne czynniki ryzyka i zagrożenia mające wpływa na działalność rynkową LUBAWA SA.**

Jednym z kluczowych negatywnie działających na wynik spółki czynników jest uzależnienie znacznej części sprzedaży od stanu budżetu państwa i środków przeznaczanych na określone zakupy budżetowe przez instytucje publiczne takie jak Ministerstwo Obrony Narodowej, czy Państwowa Straż Pożarna.

Kolejnym wyzwaniem jest bardzo silna konkurencja na rynku produktów BHP i produkowanych systemów chroniących przed upadkiem z wysokości. Kluczowym konkurentem na rynku polskim, a także na kilku europejskich rynkach ościennych jest firma Protekt, której strategią działania jest zaniżanie ceny produktów. W tym segmencie produktowym na rynku pojawiają się także producenci zagraniczni (np. firma IRUDEK z Hiszpanii) produkujący swój asortyment na dalekim wschodzie (Chiny, Indie) i dzięki temu uzyskujący bardzo niskie ceny sprzedaży. Między innymi

te czynniki mają wpływ na niskie marże sprzętu chroniącego przed upadkiem z wysokości. Ta sama sytuacja dotyczy również sprzętu ratowniczego, gdzie konkurencja również jest bardzo silna i widoczna na rynku.

### **3. Charakterystyka branż i rynków docelowych LUBAWA SA.**

W przypadku BHP i sprzętu chroniącego przed upadkiem z wysokości spółka nadal (pomimo czynników opisanych w punkcie 4) zachowuje wysoką konkurencyjność. Dzięki posiadanej certyfikacji na przykład na kopalnie istnieje możliwość dalszej sprzedaży do określonych sektorów. Konkurencja jednak prowadzi działania mające na celu uzyskanie analogicznej certyfikacji i umożliwiające wprowadzenie swojego asortymentu również do tych klientów.

Balistyka miękka tj. kamizelki i wkłady balistyczne charakteryzuje się dużą konkurencyjnością. Terminy realizacji zamówień są satysfakcjonujące. Proces projektowania uzależniony jest od zapisów specyfikacji istotnych warunków zamówienia w ramach ogłaszanych przetargów, co często powoduje konieczność modyfikacji wzorów.

Balistyka twarda tj. płyty kompozytowe związana jest z długotrwałym procesem pozyskania klienta. Na ofertę spółki w tym zakresie duży wpływ ma konkurencja firm zagranicznych operujących na naszym rynku.

W zakresie usług przerobu w Polsce spółka styka się z konkurencją firm z najbliższego otoczenia zagranicznego (Czechy, Słowacja), które oferują niższe ceny usług przerobu. Lubawa dzięki posiadanemu potencjałowi technologicznemu i kadrowemu ma jednak nadal dużą przewagę konkurencyjną w tym zakresie.

W zakresie tkanin powlekanych i gumy istnieje wiele możliwości ekspansji na tym rozwijającym się rynku. Wyroby spółki w tym zakresie są w znacznej mierze innowacyjne i z pewnością mogą konkurować z firmami zarówno na rynku polskim jak i zagranicznym.

Namioty pneumatyczne stanowią sprawdzony i spotykający się z pozytywnym odbiorem produkt dedykowany w znacznej mierze do odbiorców z sektora logistycznego (MON, Straż pożarna). Namioty stelażowe charakteryzują się znaczącą

perspektywą rozwoju sprzedaży na wszystkich obsługiwanych przez spółkę rynkach zarówno mundurowych, jak i cywilnych.

Lubawa S.A. prowadzi działalność w kilku segmentach wymienionych powyżej, poniżej informację o najważniejszych produktach w poszczególnych branżach.

Namioty:

- Namiot szybkorozstawiany - jest namiotem uniwersalnym, przeznaczonym na stanowisko dowodzenia, namiot szpitalny jak również do celów biwakowych, magazynowych, sanitarnych, socjalnych itd. lub wykonywania czynności wymagających izolacji od wpływów atmosferycznych.
- Namiot 6x6 - Namiot na stelażu metalowym, możliwość łączenia modułowego, powierzchnia całkowita 36m<sup>2</sup>.
- Wielkogabarytowy Namiot Pneumatyczny przeznaczony jest na wyposażenie pododdziałów remontowych, w celu zapewnienia wykonywania szerokiej gamy prac obsługowo-remontowych UiSW, w tym pancernego, zmechanizowanego, samochodowego i lotniczego w warunkach polowych oraz na misjach poza granicami państwa.
- Techniczny Namiot Pneumatyczny - Wielofunkcyjny namiot na stelażu pneumatycznym został skonstruowany z myślą o różnorodnym przeznaczeniu: jest przystosowany na mobilne warsztaty polowe do prowadzenia prac remontowo - konserwacyjnych dla wszelkiego rodzaju pojazdów samochodowych i wozów bojowych, w tym typu Leopard 2A4 i KTO Rosomak, stosowany jako namiot katastroficzny, stołówka, świetlica, itp.
- Namiot N-6 - Namiot sześćosobowy, na stelażu metalowym, powierzchnia całkowita 9,6m<sup>2</sup>.
- Namiot NS-97 - Modułowy namiot na stelażu metalowym.

Sprzęt kwatermistrzowski, balistyka:

- PW-75 – Plecak Wojskowy o pojemności 75 litrów, wykonany z Cordury® 1100 w Polskim kamuflażu wz.93 khaki z wykończeniem IRR (niewidoczność w bliskiej podczerwieni). Produkt wyjątkowej trwałości i niezawodności.
- Modułowe Oporządzenie Taktyczne (MOT) to kompletny system pozwalający na wygodne przenoszenie wszystkich elementów wyposażenia indywidualnego w dowolnej konfiguracji, dopasowanej do osobistych wymagań użytkownika,



a także rodzaju wykonywanych działań. Dzięki szerokiej gamie modułowych kieszeni różnego przeznaczenia możliwe jest przenoszenie magazynków i amunicji wielu typów, środków łączności oraz innego sprzętu.

- Kamizelka kuloodporna Recon Special - kamizelka dedykowana operatorom wojsk specjalnych.
- Kamizelka kuloodporna Operator - kamizelka dedykowana formacjom podległym MSWiA.
- Modułowa kamizelka kuloodporna Defender - przewidziana do całorocznego użytkowania. Kamizelka jest przystosowana do noszenia na mundurze letnim, kurtce zimowej lub innym wykorzystywanym przez użytkownika rodzaju odzieży. Zachowuje właściwości ochronne w zakresie temperatur od -40 oC do +50 oC oraz w stanie suchym i po deszczowaniu.
- Kamizelka RAPTOR - zintegrowana kamizelka kuloodporna realizująca wymagania funkcjonalne i ergonomiczne kamizelki taktycznej z systemem szybko-wyciecznym przeznaczoną dla szerokiego grona odbiorców wojskowych, policyjnych spełniając przy tym szczególne wymagania operatorów jednostek specjalnych.

#### Sprzęt BHP, ratowniczy:

- Szelki bezpieczeństwa – gama kilkunastu produktów wraz z akcesoriami takimi jak zasobnik narzędziowy, futerał na butelkę, futerał na telefon, pasy odblaskowe.
- Linki bezpieczeństwa oraz poziome liny kotwiczące.
- Urządzenia samohamowne.
- Pasy strażackie.
- Kabina do dekontaminacji - Kabina przeznaczona jest do oczyszczania, odkażania i dezynfekcji odzieży ochronnej skażonej chemikaliami.
- Odzież ochronna - Odzież przeciwchemiczna L1, L2; Ubranie kwaso - ługo odporne; Kombinezon do pracy w wodzie; Kombinezon gazoszczelny.
- Zbiornik na ciecze - zbiornik przeznaczony jest do przechowywania wody dla celów gaśniczych i technicznych. Zbiornik wyposażony jest w zawór wlotowo - wylotowy umożliwiający przyłączenie zbiornika do sprzętu gaśniczego Straży Pożarnej.
- Skokochrony - skokochron przeznaczony jest do ewakuacji ludzi z miejsc zagrożenia, w szczególności z wyższych kondygnacji płonących budynków.

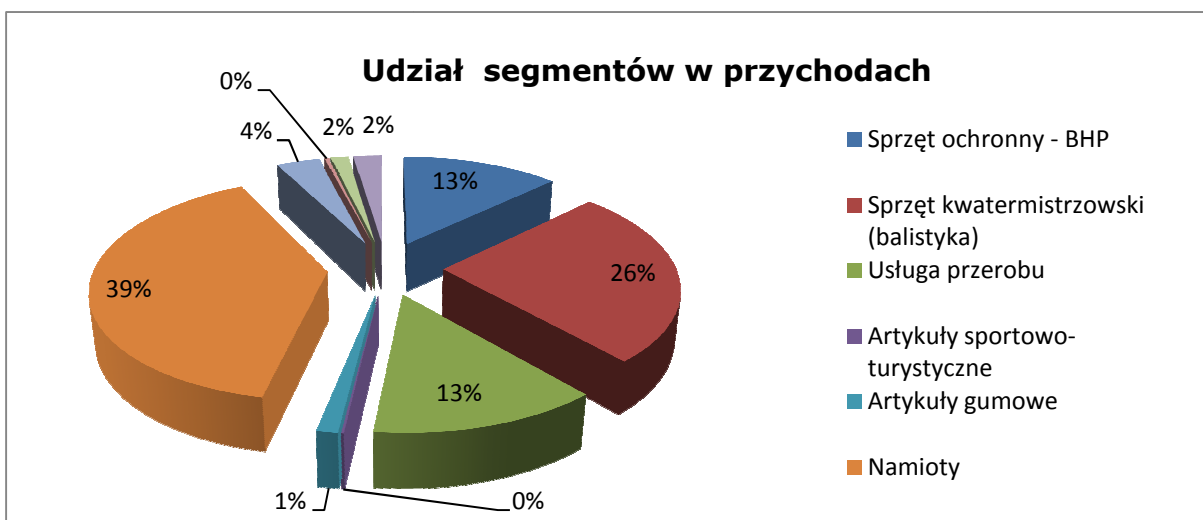
- Namiot ratowniczy - odpowiada wszystkim warunkom dla ratownictwa i ochrony. Konstrukcja oparta jest na stelażu pneumatycznym.
- Zapory przeciwpowodziowe.

Tkaniny powlekane, artykuły gumowe:

- Tkaniny powlekane – tkaniny na odzież ochronną, tkaniny na przenośne zbiorniki na ciecze, tkaniny na konstrukcje pneumatyczne, tkaniny na pasy, tkaniny na membrany, tkaniny na kompensatory i przewody elastyczne.

Turystyka i rekreacja:

- Air Pub przeznaczony jest do zabezpieczania wszelkiego rodzaju imprez plenerowych. Jest idealnym rozwiązaniem dla firm cateringowych zajmujących się obsługą i organizacją spotkań integracyjnych, pikników, biesiad, wesel czy dyskotek. Namiot może być wykorzystywany jako ogródek gastronomiczny, stoisko handlowe czy nawet jako zadaszenie do sezonowych salonów gier zręcznościowych.
- Billboardy pneumatyczne.



Wykres. Udział segmentów w przychodach Lubawa S.A. w 2010 roku.

<b>Segment działalności</b>	<b>Przychód</b>
Sprzęt ochronny - BHP	4 910 880,05
Sprzęt kwatermistrzowski (balistyka)	9 857 035,23
Usługa przerobu	5 050 416,36
Artykuły sportowo-turystyczne	57 926,52
Artykuły gumowe	464 575,46
Namioty	15 033 054,83
Tkaniny powlekane	1 337 311,54
Pozostała sprzedaż	123 693,72
Towary	532 757,12
Materiały	874 562,84
<b>Suma</b>	<b>38 242 213,67</b>

Tabela. Wartość przychodów wg segmentów działalności.

<b>Klient</b>		<b>Przychód</b>	<b>Udział</b>
Departament Zaopatrzenia Sił Zbrojnych	Jednostka rządowa	9 052 168,74	23,67%
Jednostki wojskowe	Jednostka rządowa	6 652 344,64	17,40%
Komenda Główna Policji Warszawa	Jednostka rządowa	3 561 478,00	9,31%
JYDSK CAMPING INDUSTRI A/S ISABELLA	Spółka akcyjna	3 139 172,84	8,21%
P.P.H. "PROF-BEH" ROMAN JAWORSKI	Spółka cywilna	2 033 958,63	5,32%

Tabela. Najważniejsi odbiorcy produktów i usług Lubawa S.A. w 2010 roku.

#### **4. Analiza konkurencyjności oferty, sytuacji na rynku odbiorców docelowych, charakterystyka krajowego i zagranicznego rynku obsługiwanych branż**

W ramach rozwoju oferty istniejącej podjęto szereg działań związanych z wprowadzaniem nowych i aktualizacją istniejących w ofercie produktów. Zmiany dotyczą wyrobów ze wszystkich grup asortymentowych i zostały szczegółowo opisane w pozostałych punktach opracowania.

## **5. Omówienie cykliczności i sezonowości w obrębie poszczególnych branż**

Produkty i usługi oferowane przez spółkę charakteryzują się różnorodnością w zakresie sezonowości sprzedaży.

Do wyrobów i usług charakteryzujących się sprzedażą ciągłą w całym roku należy zaliczyć: sprzęt BHP, usługi przerobów eksportowych i tkaniny powlekane.

Produkty uzależnione od budżetów centralnych takie jak namioty wielkogabarytowe, balistyka i ratownictwo najczęściej sprzedawane są w ostatnim kwartale roku. Proces ofertowania na te wyroby, często sprzedawane w ramach przetargów publicznych, rozpoczyna się najczęściej w drugim kwartale.

## **6. Charakterystyka strategii w obrębie poszczególnych branż**

W zakresie rozwiązań BHP i sprzedaży sprzętu chroniącego przed upadkiem z wysokości podjęto działania zmierzające do odbudowania korzystnych relacji z rynkiem i odbiorcami, a także usystematyzowania współpracy. Zwiększeniu uległa oferta produktowa w tym zakresie, zaplanowano też kolejne wdrożenia. Podjęto pracę w zakresie promocji marki tych wyrobów, a także zaplanowano wprowadzenie akcji promocyjnych i programów lojalnościowych dla dystrybutorów. Zaplanowano strategię wejścia do sieci handlowych.

Produkty z dziedziny ratownictwa uległy liftingowi celem dostosowania do bieżących potrzeb klientów. Wprowadzono plan dalszego rozwoju produktów istniejących i wdrażania nowych rozwiązań w tym asortymencie. Nawiązano relacje z przedstawicielami Państwowej i Ochotniczej Straży Pożarnej poprzez uczestnictwo w konferencjach, odczytach i spotkaniach cyklicznych.

W zakresie produktów balistycznych wprowadzono nowe wzornictwo kamizelek celem dostosowania oferty do potrzeb nowozdefiniowanej grupy odbiorców – agencji i służb ochrony. Wprowadzono szereg akcesoriów i dodatków umożliwiających dostosowanie kamizelek przez użytkownika i większej personalizacji wykorzystywanego sprzętu. Opracowano plecaki specjalistyczne dla służb medycznych i przedmedycznych.

Wdrożony został plan wprowadzenia możliwości prasowania płyt balistycznych dającej docelowo możliwość sprzedaży zarówno samych wyrobów, jak i usług prasowania płyt świadczonych na zewnątrz.

W linii produktowej namiotów trwają prace nad wprowadzeniem szerokiej gamy namiotów stelażowych, modernizacji istniejących rozwiązań pneumatycznych, a także wyrobów, które zastąpią dotychczasowe Techniczne Namioty Pneumatyczne.

Do usług przerobu wprowadzane są nowe wzory. Zaplanowano także pogłębienie współpracy nie tylko w zakresie samej usługi, ale także pod kątem surowcowym.

W tkaninach powlekanych poszerzono dostępne wzory asortymentowe. Wdrożono także plan sprzedaży eksportowej tych wyrobów.

W kwestii rozwoju sprzedaży eksportowej podjęto działania mające na celu eksplorację nowych rynków zbytu oraz przedstawienie oferty handlowej na rynkach „trudnych”. Działania związane z eksportem powiązane są z tworzeniem i utrzymaniem siatki dedykowanych agentów zajmujących się sprzedażą w danych krajach. Sprzedaż realizowana jest także na zasadzie umów agencyjnych, współpracy z innymi dystrybutorami operującymi na określonych rynkach, a także bezpośrednio z kraju poprzez rozbudowywany dział eksportu.

## **7. Charakterystyka strategii marketingowej i komunikacyjnej**

W świetle coraz większej konkurencji ze strony zarówno firm zagranicznych, jak i krajowych duży nacisk położony został na działania marketingowe i komunikacyjne związane z obsługiwanyimi rynkami. Charakterystyka i różnorodność odbiorców końcowych wymagała dostosowanych działań do każdej z grup przy jednoczesnym zachowaniu spójnego i jednoznacznego przekazu. Jednym z kluczowych elementów dwustronnej komunikacji z rynkiem był opisany pobieżnie wcześniej udział w targach branżowych i imprezach specjalnych, podczas których prezentowano portfolio produktowe spółki, zbierano informację o działaniach konkurencji oraz omawiano sugestie zmian w wytwarzanych wyrobach. Tego typu okazje stanowiły także bardzo dobry moment do podtrzymania relacji poprzez spotkania z kluczowymi klientami,

a także zaowocowały szeregiem nowych kontaktów handlowych. Zaplanowano wprowadzenie akcji promujących zarówno same wyroby jak i markę Lubawa SA.

Ważnym elementem działań było usystematyzowanie prezentacji oferty handlowej w Internecie poprzez rewitalizację strony internetowej, odpowiednie jej pozycjonowanie oraz monitorowanie statystyk. Usprawniono także możliwość komunikacji z przedstawicielami firmy poprzez aktualizację sekcji „Kontakty” na stronie.

Ważnym czynnikiem związanym z działalnością spółki akcyjnej LUBAWA były także działania mające na celu zachęcenie odbiorców indywidualnych do nabywania akcji i inwestycji w walory spółki. Oprócz typowych publikatorów giełdowych i reklamy mediach tematycznych, powołano do życia kanał w portalu Facebook poświęcony firmie, aktualnościach, notowaniach giełdowych itp.

Przeprowadzono też szereg e-mailingów do zewnętrznych i własnych baz odbiorców z różnych obsługiwanych sektorów.

## **8. Pozycja spółki na rynkach i perspektywy rozwoju**

Zaplanowano wprowadzenie wielu nowych produktów i rozwiązań innowacyjnych w ramach całego asortymentu spółki. Dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu bieżącej informacji zwrotnej od klientów, rozwiązania istniejące w ofercie są udoskonalane i dostosowywane do rosnących potrzeb odbiorców. Trwają negocjacje związane z wprowadzeniem nowych produktów do gamy sprzętu chroniącego przed upadkiem z wysokości celem zapewnienia kompletności oferty i uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz w rezultacie pozycji trzeciego gracza na rynku polskim. Podjęte działania w zakresie wyrobów ratowniczych pozwolą na zapewnienie jednej z najwyższych pozycji na rynku jako firmy wyznaczającej standardy w branży. W świetle rosnącej konkurencji, podjęto szereg działań w zakresie linii produktowej namiotów dla wojska. Dzięki rozwojowi istniejących i wprowadzaniu nowych produktów w zakresie balistyki miękkiej spółka utrzyma wysoką pozycję na rynku krajowym. Konsekwentne inwestycje związane z balistyką twardą umożliwią nam systematyczne budowanie pozycji także w tej dziedzinie.

## **H. Działalność Spółki w zakresie badań i rozwoju**

Dział Badań i Rozwoju zajmuje się głównie analizą i wdrażaniem innowacyjnych produktów (takich, których technologie nie były dotychczas znane firmie, bądź modernizacja i optymalizacja już istniejących technologii). Oznacza to w praktyce badanie nowych technologii, ewolucji obecnych produktów, pod kontem zapewnienia klientowi unikalnej wartości, zaś firmie jak największych zysków i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Skupiamy swoją uwagę w obszarach strategicznego rozwoju Spółki.

- a) korzystanie z własnych doświadczeń;
- b) współpraca z zewnętrznymi Ośrodkami Badawczo-Rozwojowymi;
- c) możliwości rozwoju , inwestycji;
- d) badanie rynku, obserwacja konkurencji;
- e) pozyskiwanie pracowników o wysokim stopniu kwalifikacji oraz doświadczenia;
- f) możliwość poszerzenia asortymentu i jego dywersyfikację;
- g) zwiększenie świadomości oraz identyfikacji pracowników z działaniami podejmowanymi w Spółce.
- h) pozyskiwanie środków finansowych, dodatkowych środków na rozwój nowych technologii, produktów oraz zoptymalizowanie kosztów wyrobów już produkowanych.

### **1. Istotne czynniki ryzyka i zagrożenia w ramach działalności badawczo – rozwojowej Spółki**

Słabe strony:

- przestarzałe oprogramowanie graficzne i konstrukcyjne;
- brak systemu motywacyjnego;
- brak identyfikacji pracowników z działaniami prowadzonymi w firmie.

Szanse:

- możliwość rozwoju, poprzez wymianę oprogramowania graficznego i konstrukcyjnego;
- możliwość poszerzenia asortymentu i jego dywersyfikację;

- zwiększenie świadomości oraz identyfikacji pracowników z działaniami podejmowanymi w Spółce.

Zagrożenia:

- jednoczesna praca nad znaczną ilością różnych projektów;
- konieczność wprowadzenia zmian do istniejących, zatwierdzonych dokumentacji.

## **2. Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju Spółki**

Osiągnięcia:

- 2007r. - Namiot TNP został wyróżniony nagrodą DEFENDER, przyznawaną producentom najlepszego sprzętu wojskowego.

Lubawa SA zaprezentowała podczas XV Międzynarodowego Salonu Przemysłu Obronnego w Kielcach innowacyjny produkt – Techniczny Namiot Pneumatyczny, służący m.in. do remontu sprzętu wojskowego w warunkach polowych.

- 2008 r. – dostawa 12 baz noclegowych do WP.

Skonteneryzowany, autonomiczny moduł zawierający namioty wraz z kompletnym, niezbędnym wyposażeniem - przeznaczonym do rozwinięcia kwatery polowej dla 60 żołnierzy.

- 2010r. – dostawa namiotów TNP do WP.
- 2010r. – dostawa kamizelek kuloodpornych i hełmów dla Poczty Polskiej.
- 2010r. – dostawa kamizelek kuloodpornych na mundur i kamuflowanych do Komendy Głównej Policji.
- 2010r. – dostawa kamizelek na mundur typu RECCON dla służb specjalnych WP.

Opracowywanie projektów badawczo-rozwojowych, celowych w celu pozyskania dodatkowych środków na rozwój nowych technologii, produktów oraz zoptymalizowanie kosztów zleceń produktów już opracowanych - Program



## Operacyjny - Innowacyjna Gospodarka, Działanie 1.4 wsparcie na prace badawcze i rozwojowe

TYTUŁ WNIOSKU: Opracowanie technologii maskującej prowadzącej do stworzenia demonstratora makiety pneumatycznej.

### **3. Informacje o wyrobach wprowadzonych na rynek w 2010 r.**

- Namiot szybkorozstawiany jest namiotem uniwersalnym, przeznaczonym na stanowisko dowodzenia, namiot szpitalny jak również do celów biwakowych, magazynowych, sanitarnych, socjalnych itd. lub wykonywania czynności wymagających izolacji od wpływów atmosferycznych.
- PW-75 – Plecak Wojskowy o pojemności 75 litrów, wykonany z Cordury® 1100 w Polskim kamuflażu wz.93 khaki z wykończeniem IRR (niewidoczność w bliskiej podczerwieni). Wyjątkową trwałość i niezawodność w każdych, nawet najbardziej ekstremalnych warunkach zapewniają zastosowane nowatorskie rozwiązania konstrukcyjne oraz wysoka jakość materiałów, z którego plecak został wykonany.
- Modułowe Oporządzenie Taktyczne (MOT) to kompletny system pozwalający na wygodne przenoszenie wszystkich elementów wyposażenia indywidualnego w dowolnej konfiguracji, dopasowanej do osobistych wymagań użytkownika, a także rodzaju wykonywanych działań. Dzięki szerokiej gamie modułowych kieszeni różnego przeznaczenia możliwe jest przenoszenie magazynków i amunicji wielu typów, środków łączności oraz innego sprzętu.
- Makieta pneumatyczna kołowego transportera opancerzonego ROSOMAK służy do pozoracji wozu w otoczeniu sprzętu faktycznego, a także w środowisku złożonym wyłącznie z makiet sprzętu i techniki wojskowej. Makieta zbudowana jest na stelażu pneumatycznym. poszycie wozu jest wykonane z materiału maskującego a elementy kształtujące sylwetkę oraz szczegóły charakterystyczne dla wyposażenia pojazdu są z tworzywa sztucznego, sklejki wodoodpornej i aluminium. Makieta jest demonstratorem technologii i możliwości produkcyjnych pierwszego etapu do wykonania wielofunkcyjnej makiety techniki wojskowej. W etapie drugim zostaną zapewnione właściwości radiolokacyjne i termalne makiety.
- DEFENDER SPECIAL® - modułowa kamizelka kuloodporna.

- DEFENDER® - modułowa kamizelka kuloodporna.
- PATRON® - lekka kamizelka kuloodporna.
- DELTA® - kamizelka kuloodporna dla służb ochrony.
- Płyta kuloodporna GUARD® HPPE - najwyższej jakości płyta kuloodporna wykonana z tkaniny polietylenowej Dyneema®.
- Szelki bezpieczeństwa S-07 - szelki bezpieczeństwa wyposażone w grzbietową klamrę zaczepową oraz przedni punkt zaczepowy, posiadające stały pas biodrowy z klamrami bocznymi do pracy w podparciu oraz pełną regulację pasów barkowych i udowych.
- Szelki bezpieczeństwa S-08 - szelki bezpieczeństwa wyposażone w grzbietową klamrę zaczepową oraz przedni punkt zaczepowy, posiadające obrotowy pas biodrowy z klamrami bocznymi do pracy w podparciu oraz pełną regulację pasów barkowych i udowych.
- Zapory przeciwpowodziowe.

#### **4. Utrzymanie konkurencyjności jakościowej – strategia działania w obszarze badań i rozwoju**

Permanentne działania nad rozwojem nowych, innowacyjnych produktów. Poprawa i optymalizacja stosowanych materiałów i surowców w wyrobach oraz stosowanej technologii.

Strategia opiera się na misji Spółki i nakierowana jest na stabilny wzrost wartości Spółki, poprzez umocnienie pozycji firmy jako solidnego i profesjonalnego partnera w zamówieniach dla służb mundurowych, w tym dla: wojska, policji, straży granicznej, straży pożarnej oraz straży miejskiej. Strategia zakłada rozwój pozycji lidera na polskim rynku w drodze przejęć i akwizycji firm z branży oraz podjęcie działań w zakresie rozwoju oferty najwyższej jakości wyrobów. Spółka planuje w najbliższym czasie unowocześnienie technologii produkcji dzięki zastosowaniu nowoczesnych urządzeń. Zamierza również wprowadzić do swojej oferty nowe produkty, mające na celu podniesienie jakości dotychczasowej działalności.

## I. Działalność Spółki w zakresie produkcji i logistyki

### 1. Charakterystyka mocy produkcyjnych Zakład Grudziądz

#### BHP

a. Siła robocza:

19 pracowników produkcyjnych - w tym:

- 14 szwaczek,
- 3 zaplataczy lin,
- 2 pakowaczy

Ilość osób w pełni dostosowana do potrzeb produkcyjnych.

Praca w dziale BHP głównie opiera się na szyciu na maszynach szwalniczych dwu i jednoigłowych.

b. Wykaz maszyn i urządzeń

Lp.	Nazwa	Typ
1	zgrzewarka do foli	
2	maszynka do cięcia taśmy	
3	Maszyna szwalnicza	JUKI - automat
4	Maszyna szwalnicza	DURKOPP
5	Maszyna szwalnicza	DURKOPP
6	Maszyna szwalnicza	DURKOPP
7	Maszyna szwalnicza	JUKI - automat
8	Maszyna szwalnicza	DURKOPP
9	Maszyna szwalnicza	DURKOPP
10	Maszyna szwalnicza	JUKI
11	Maszyna szwalnicza	JUKI
12	Maszyna szwalnicza	JUKI
13	Maszyna szwalnicza	JUKI
14	Maszyna szwalnicza	PFAFF
15	Maszyna szwalnicza	PFAFF
16	Maszyna szwalnicza	PFAFF
17	Maszyna szwalnicza	SEIKO

18	Maszyna szwalnicza	SEIKO
19	Maszyna szwalnicza	ADLER
20	Maszyna szwalnicza	MINERWA
21	Maszyna szwalnicza	JUKI
22	Maszyna szwalnicza	DURKOPP
23	Maszyna szwalnicza	DURKOPP
24	Maszyna szwalnicza	JUKI
25	Maszyna szwalnicza	ADLER

### KONFEKCJA

a. Siła robocza

- 40 konfekcjonerów wyrobu, 2 hale produkcyjne

Praca manualna, ilość osób w pełni dostosowana do potrzeb produkcyjnych

b. Wykaz maszyn i urządzeń

- brak

### POWLEKARNIA

Posiada bogate know - how, zatrudnia wysoko wykwalifikowaną kadrę inżynierów i techników, zatrudnia doświadczonych i dobrze przeszkolonych pracowników, używa nowoczesnego parku maszynowego, wdrożyła system zgodny ze standardem ISO 9001, jest w stanie produkować materiały powlekane i inne materiały gumowane o grubości od 0.15 do 5 mm.

a. Siła robocza

- 17 operatorów urządzeń powlekających
- 2 operatorów pras
- 2 zestawiaczy mieszanek i roztworów

## b. Wykaz maszyn i urządzeń

<b>Lp.</b>	<b>Nazwa</b>	<b>Typ</b>
1	linia powlekania ( 6 )	ISOTEX
2	linia powlekania ( 5 )	ISOTEX
3	linia powlekania ( 4 )	ISOTEX
4	linia powlekania ( 8 )	ISOTEX
5	linia powlekania ( 9 )	ISOTEX
6	linia powlekania ( 7 )	ISOTEX
7	urządzenie do talkowania	Bersdorff
8	urządzenie do talkowania	Bersdorff
9	urządzenie do talkowania	Bersdorff
10	kocioł wulkanizacyjny	
11	prasa bębnowa	Buzuluk
12	prasa bębnowa	Buzuluk
13	prasa bębnowa	Buzuluk
14	łamacz do gumy	WG-550
15	prasa do wulkanizacji	Buzuluk
16	kalander	Buzuluk
17	kalander	Frykcyjny
18	walcarka	WG-550
19	walcarka	WG-550
20	walcarka	WG-550
21	walcarka	WG-650
22	kalander do zdwajania	Meccaniche Mod.
23	kalander do prasowania	Meccaniche Mod.
24	Wytłaczarka filtracyjna	Chodus
25	mieszadło klejowe	typ Z
26	mieszadło klejowe	typ Z
27	mieszadło klejowe	typ Z
28	mieszadło klejowe	typ Z
29	mieszadło klejowe	typ Z
30	mieszadło klejowe	typ Z
31	mieszadło klejowe	typ Z
32	mieszadło klejowe	typ Z
33	mieszadło klejowe	typ Z
34	mieszadło klejowe	typ Z

35	mieszadło klejowe	typ Z
36	mikser gastronomiczny	WARMA
37	rekuperacja benzyny	OMIATEX
38	magazyn balotów	5,4m
39	magazyn balotów	5,4m
40	magazyn balotów	5,4m
41	magazyn balotów	5,4m
42	magazyn balotów	3,6m
43	magazyn balotów	3,6m
44	magazyn balotów	3,6m
45	magazyn balotów	3,6 m
46	prasa	PHM- 2000
47	tłocznia do tkanin	Duża
48	instalacja gaszenia	Supon
49	instalacja gaszenia	Supon
50	instalacja gaszenia	Supon
51	instalacja gaszenia	Supon
52	tłocznia do tkanin	Mała
53	kocił grzewczy parowy	RPW-2900
54	kocił grzewczy wodny	RWS - 1000
55	wentylacja nawiewna w powl .	
56	wentylacja nawiewna w konfekcji	
57	wentylacja nawiew na silniki	
58	wentylacja wyw. z powl.	
59	wentylacja wyw . z konfek.	
60	sprężarka nr.1	SK 26 7,5 bar.
61	sprężarka nr.2	SK 26 7,5 bar.
62	zgrzewarka do foli	
63	maszynka do cięcia taśmy	

## 2. Charakterystyka mocy produkcyjnych Zakład Lubawa

### NAMIOTY I LOGISTYKA

#### a. Siła robocza:

5 pracowników produkcyjnych (szwaczki)

b. Wykaz maszyn i urządzeń

<b>Maszyny szwalnicze</b>
Durkopp Adler 069
Durkopp Adler 221
Textima 8332 3405
Juki 241
<b>Pozostałe</b>
Maszyna do uszczelniania szwów
Maszyna do cięcia taśm LU-16
Zgrzewarka Z-4

BALISTYKA

- a. Siła robocza  
- 5 pracowników produkcyjnych (szwaczki)
- b. Wykaz maszyn i urządzeń

<b>Maszyny szwalnicze</b>
Textima 8332 3405
<b>Pozostałe</b>
Zgrzewarka do oczek
Maszyna do cięcia taśm LU-16
Okuwarka - prasa mimośrodowa
Nakładarka Curis Pionier 346099
Maszynka do znaczenia bulmer type 330

TURYSTYKA I REKLAMA

- a. Siła robocza  
- 84 pracowników produkcyjnych

b. Wykaz maszyn i urządzeń

<b>Maszyny szwalnicze</b>
Durkopp Adler 467-65
Durkopp Adler 467
Durkopp Adler 767
Durkopp Adler 069
Durkopp Adler 867 Eco
Durkopp Adler 221
Durkopp Adler FA273
Durkopp Adler 0173757553
Durkopp Adler 204
Textima 8332 3405
Juki 241
Juki 210
Juki LU1510-7
Juki M0J 2500
Juki LK1854
Pfaff 546
Pfaff 1426
Pfaff 1246
Pfaff 1428
Pfaff 1442
Pfaff 1445
Pfaff 192 638
Pfaff 3337
Pfaff 8304
Pfaff 669579
Pfaff 1446
Highlead GC 20688-1-D
Mitsubishi PLK-BO-3BT
Mitsubishi PLK-E 1008 H
Seiko LLW-28BL
Brother MA4-B551-092-5
Brother DB2-B798-300
Singer 320W194
Singer łancuszkowy 393483
Pegasus EX5204-02
Pegasus łań. TM625-FX02
Global WF925-60
<b>Pozostałe</b>
Okuwarka Gartex 50 no 1
Okuwarka Gartex M2 typ 371
Okuwarka Riwi
Okuwarka Carmo



Okuwarka Siac
Okuwarka Sicom
Maszyna do sztancowania Fortuna SE20
Zgrzewarka do oczek
Zgrzewarka Branson E-150
Krajarka Moller and Kurth
Okuwarka - prasa mimośrodowa
Maszyna do nacinania fartuchów
Nakładarka Curis Pionier 346099
Maszyna do klejenia kartonów
Maszynka do znaczenia bulmer type 330

### 3. Strategia optymalizacji procesu produkcyjnego Lubawa S.A.

Ciągłe doskonalenie produkcji jest podstawą poprawnego funkcjonowania zakładu. Dlatego też wszelkie działania są prowadzone w myśl nowego podejścia do organizacji produkcji, czyli Lean Manufacturing. W najbliższym czasie planujemy wprowadzić (a w niektórych przypadkach rozwinąć) następujące narzędzia Lean:

- **5S**- organizacja stanowisk roboczych i przestrzeni roboczej, eliminacja niepotrzebnych rzeczy, zapewnienie ergonomii stanowiska pracy, stałe audyty;
- **KANBAN**- samoregulujące narzędzie operacyjnego sterowania produkcją. System ten jest sterowany zdarzeniami występującymi bezpośrednio na produkcji (a nie o plan). Zorientowany jest na zapewnienie krótkiego czasu przetwarzania, niskich zapasów przy jednoczesnej terminowości realizacji, a co za tym idzie: wielkość produkcji dopasowana do liczby zamówień, oraz kontrola jakości na wszystkich etapach procesu.
- **5 WHY**- narzędzie służące do identyfikacji źródła problemu poprzez 5-krotne zadanie pytania „dlaczego?”
- **PPP** (projekt pomysłów pracowniczych) – zmobilizowanie pracowników do udziału w podnoszeniu efektywności firmy, poprzez możliwość zaprezentowania własnych pomysłów związanych z usprawnieniem stanowiska pracy i przestrzeni roboczej.
- **Wizualizacja** (w postaci tablic informacyjnych; Kanban) – bieżące informowanie pracowników o stopniu realizacji planu produkcyjnego, wynikach audyty 5S, poziomie jakości wyrobów; stanie maszyn i urządzeń, wynikach bieżących analiz (działań korygujących itp.)

Celem zastosowania w/w narzędzi Lean są:

- skrócenie czasu realizacji procesu pracy oraz poprawy jakości;
- dostosowywanie techniczne elementów systemu;
- tworzenie kryteriów oceny i nagradzania - KPI;
- redukcja kosztów bez poniesionych nakładów
- zwiększenie zaangażowanie pracowników w poprawę funkcjonowania firmy
- porządek na stanowisku pracy

Filozofia Kaizen, czyli ciągłe zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu. będzie przyświecać każdego działalności firmy LUBAWA S.A.

#### **4. Utrzymanie konkurencyjności kosztowej – strategia działania w obszarze logistyki**

Dotychczas zamówienia na materiały były stosunkowo małe (ilość), aby móc negocjować warunki handlowe – cena, szybsze terminy realizacji, reakcja na zamówienie oraz jego priorytetowość. Spółka przez niektórych dostawców była traktowana marginalnie.

W III i IV kwartale 2010 r. wprowadzono koncepcję zastąpienia dotychczasowych drobnych firm i sklepów na dostawców większych, mogących obsłużyć spółkę w większej skali zamówienia oraz bardziej kompleksowo.

W celu zapewnienia stałości warunków handlowych, terminów realizacji, ciągłości dostaw i stałych cen, pod koniec 2010 r. przygotowano umowy ramowe dla dostawców i producentów, które planuje się wdrożyć w 2011 r.

W drugiej połowie roku, w celu obniżenia cen i uzyskania większej mocy przetargowej, zaczęto wprowadzać zamówienia w większej skali pod zapas magazynowy. Jednocześnie działanie takie miało na celu zapewnienie dostępności surowców w sytuacjach nagłych, większych zamówień (przetargi).

## **II. OPIS ISTOTNYCH TRANSAKCJI ZAWARTYCH PRZEZ EMITENTA Z PODMIOTAMI powiązanimi na innych warunkach niż rynkowe**

oraz określenie jego głównych inwestycji krajowych i zagranicznych (papiery wartościowe, instrumenty finansowe, wartości niematerialne i prawne oraz nieruchomości), w tym inwestycji kapitałowych dokonanych poza jego grupą jednostek powiązanych oraz opis metod ich finansowania;

Spółka w 2010 roku nie zawierała istotnych transakcji zawartych przez Emitenta z podmiotami powiązanimi na innych warunkach niż rynkowe.

### **Informacje o wspólnych przedsięwzięciach i o transakcjach z jednostkami powiązanimi**

Lp.	Podmiot	Sprzedaż	Zakupy	Należności brutto	Odpis aktualizujący	Należności netto	Zobowiązania
1	XINJIANG UNIFORCE LUBAWA TECHNOLOGY	176 216,10	6 445,53	861 680,41	861 680,41	0,00	6 445,53

## **III. INFORMACJE O KREDYTACH, POŻYCZKACH, GWARANCJACH**

### **A. Informacje o zaciągniętych kredytach, pożyczkach**

Umową kredytu w formie limitu kredytowego wielocelowego nr 25 1020 1752 0000 0602 0122 0060 z dnia 14.10.2009 r. Spółka zaciągnęła kredyt w Banku PKO BP S.A. PEKAO S.A Centrum Korporacyjne w Elblągu na kwotę 4 000 tys. zł. Oprocentowanie kredytu wg zmiennej stopy procentowej obliczane w stosunku rocznym od kwoty wykorzystanego kredytu (WIBOR 1 M + 2,5 p.p. marży banku). W ramach limitu kredytowego Spółka ma możliwość zadłużenia w rachunku bieżącym do kwoty 2.000.000,00 zł oraz skorzystania z innych instrumentów rynku pieniężnego (gwarancje, akredytywy, opcje walutowe). Zabezpieczenie spłaty kredytu stanowiła hipoteka kaucyjna do wysokości kwoty 4.500.000,00 zł na nieruchomości położonej w Grudziądzu przy ul. Waryńskiego, na. Na dzień

31.12.2010r. wykorzystanie powyższego kredytu w rachunku bieżącym nie wystąpiło.

### **B. Informacje o udzielonych pożyczkach.**

Na dzień 30.06.2010 r. Lubawa S.A. nie posiadała udzielonych pożyczek.

### **C. Informacje o gwarancjach**

#### Wykaz gwarancji bankowych

Lp	Data zawarcia gwarancji	Kwota	Czas trwania gwarancji	Nr zawartej gwarancji	Bank
			Gwarancja wystawiona na rzecz	Dotyczy	Zabezpieczenie
1	23.10.2008	30 378,00	31.01.2014	78/GW/2008	PKO BP S.A.
			Agencja Rezerw Materiałowych Warszawa	Gwarancja właściwego wykonania umowy	klauzula potrącenia z rachunku
2	23.09.2009	32 513,00	31.12.2014	ROKN-CK(N)E/124/GW/2009	PKO BP S.A.
			Agencja Rezerw Materiałowych Warszawa	Gwarancja właściwego wykonania umowy	blokada środków pieniężnych w kwocie gwarancji

## **IV. INFORMACJE O POSTĘPOWANIACH TOCZĄCYCH SIĘ PRZED SĄDEM I INNYMI ORGANAMI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

Emitent w omawianym okresie nie uczestniczył w postępowaniach dotyczących zobowiązań lub wierzytelności, które stanowiły co najmniej 10 % kapitałów własnych emitenta.

## **V. OPIS WYKORZYSTANIA PRZEZ EMITENTA WPŁYWÓW Z EMSIJI**

Emitent w 2010 r. nie dokonywał emisji akcji.

## **VI. OBJAŚNIENIA RÓŻNIC POMIĘDZY WYNIKAMI FINANSOWYMI WYKAZANYMI W RAPORCIE ROCZNYM A WCZEŚNIEJ PUBLIKOWANYMI PROGNOZAMI WYNIKÓW NA DANY ROK**

Na dzień publikacji prognozy na rok 2010 to jest 7-go października 2010 roku (raport bieżący nr 50/2010) Zarząd Spółki nie posiadał informacji o wielkości odpisów aktualizujących, które zostały utworzone w ostatecznym sprawozdaniu finansowym Spółki, podanym badaniu przez biegłego rewidenta.

## **VII. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI FINANSOWYMI**

W 2010 r. Lubawa S.A. prowadziła racjonalną gospodarkę zasobami finansowymi i terminowo wywiązywała się ze swoich zobowiązań. Nie wystąpiły zakłócenia w płynności finansowej. Nie występują żadne okoliczności, które uniemożliwiłyby realizację zaciągniętych przez Spółkę zobowiązań.

### **A. Informacja o emisji papierów wartościowych**

W roku 2010 Lubawa S.A. nie dokonała emisji papierów wartościowych

### **B. Instrumenty finansowe**

Wyniki finansowe Lubawa S.A. mogą podlegać wahaniom finansowym na skutek zmiany czynników w szczególności stóp procentowych oraz kursów walut. Spółka zarządzając ryzykiem optymalizuje zmienność przyszłych przepływów pieniężnych i ogranicza potencjalne straty ekonomiczne powstające na skutek zmian w warunkach rynkowych

## **C. Cele i zasady zarządzania ryzykiem finansowym**

Celem polityki zarządzania ryzykiem finansowym jest wyznaczenie obszarów wymagających analizy ryzyka, przedstawienie metod jego identyfikacji i pomiaru, określenie działań podejmowanych w stosunku do zidentyfikowanych obszarów ryzyka oraz zdefiniowanie rozwiązań organizacyjnych w procesie zarządzania ryzykiem.

W ramach działalności Lubawa S.A. narażona jest na następujące ryzyka finansowe:

- Ryzyko wiarygodności kredytowej klientów,
- Ryzyko zmiany kursów walutowych,
- Ryzyko zmiany stóp procentowych,
- Ryzyko zmian cen surowców i towarów.

Lubawa S.A. w realizacji swoich celów nadrzędnych stara się unikać nadmiernego ryzyka rynkowego. Cel ten jest realizowany poprzez identyfikację, monitorowanie i zabezpieczenie ryzyka zmienności przepływów pieniężnych oraz monitorowanie wielkości i kosztów zobowiązań. W ocenie ryzyka brany jest pod uwagę efekt portfelowy, wynikający z różnorodności prowadzonej przez Lubawa S.A. działalności gospodarczej.

## **VIII. OCENA MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH**

w tym inwestycji kapitałowych, w porównaniu do wielkości posiadanych środków, z uwzględnieniem możliwych zmian w strukturze finansowania tej działalności;

Do chwili obecnej Spółka nie miała problemów z finansowaniem zamierzeń inwestycyjnych i taka sytuacja utrzyma się w przyszłości. Spółka planuje inwestycje w nowe produkty i moce wytwórcze.

Nakłady inwestycyjne w 2010 r. Spółka planuje sfinansować ze środków własnych i uzyskanych kredytów.

## **IX. OCENA CZYNNIKÓW I NETYPOWYCH ZDARZEŃ MAJĄCYCH WPŁYW NA WYNIK Z DZIAŁALNOŚCI ZA ROK OBROTOWY**

W ocenie Zarządu w 2010 roku nie wystąpiły nietypowe zdarzenia mające wpływ na osiągnięty wynik.

## **X. ZMIANY W PODSTAWOWYCH ZASADACH ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM EMITENTA I JEGO GRUPĄ KAPITAŁOWĄ**

W omawianym okresie nie nastąpiły zmiany w podstawowych zasadach zarządzania Spółką.

## **XI. ZMIANY W SKŁADZIE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH EMITENTA W CIĄGU OSTATNIEGO ROKU OBROTOWEGO ORAZ**

zasady dotyczące powoływania i odwoływania osób zarządzających oraz uprawnienia osób zarządzających w szczególności prawo do podjęcia decyzji o emisji i wykupie akcji.

W ciągu 2010 r. zaszły następujące zmiany w składzie osób zarządzających:

1. W dniu 18 lutego 2010 r. Pan Przemysław Borgosz złożył rezygnację z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej LUBAWA S.A. (dnia 29.12.2009r. Rada Nadzorcza Spółki Uchwałą nr 3/2009 oddelegowała na stanowisko Prezesa Zarządu LUBAWA S.A. Pana Przemysława Borgosza z dniem 31.12.2009r.),
2. W dniu 18 lutego 2010 r. NWZA „LUBAWA” S.A. uchwała nr 4 odwołało ze składu Rady Nadzorczej Pana Pawła Kois,
3. W dniu 18 lutego 2010 r. NWZA „LUBAWA” S.A. uchwała nr 7 powołano do Rady Nadzorczej Pana Mirosława Ociesa,
4. W dniu 18 lutego 2010 r. NWZA „LUBAWA” S.A. uchwała nr 8 powołano do Rady Nadzorczej Pana Wojciecha Górskiego,

5. W dniu 18 lutego 2010 r. Rada Nadzorcza podjęła uchwałę powołującą na stanowisko Prezesa Zarządu LUBAWA S.A. Pana Przemysława Borgosza z dniem 18 lutego 2010 r.
6. W dniu 10 czerwca ZWZA „LUBAWA” S.A. uchwałą nr 20 powołano do Rady Nadzorczej na nową kadencje Pana Jacka Łukjanow
7. W dniu 10 czerwca ZWZA „LUBAWA” S.A. uchwałą nr 21 powołano do Rady Nadzorczej na nową kadencje Pana Przemysława Borgosz
8. W dniu 10 czerwca ZWZA „LUBAWA” S.A. uchwałą nr 22 powołano do Rady Nadzorczej na nową kadencje Pana Wojciecha Górskiego
9. W dniu 10 czerwca ZWZA „LUBAWA” S.A. uchwałą nr 23 powołano do Rady Nadzorczej na nową kadencje Pana Marcina Kubicę
10. W dniu 10 czerwca ZWZA „LUBAWA” S.A. uchwałą nr 24 powołano do Rady Nadzorczej na nową kadencje Pana Henryka Tacik
11. Dnia 13-go grudnia 2010 roku wpłynęła do Spółki rezygnacja Pana Jacka Łukjanowa z pełnienia z dniem 13 grudnia 2010 r. funkcji członka Rady Nadzorczej.
12. Dnia 14-go grudnia 2010 roku wpłynęła do Spółki rezygnacja Pana Przemysława Borgosza z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej z dniem 14-go grudnia 2010 r.
13. W dniu 14-go grudnia 2010 roku uchwałą NWZA nr 7/12/2010 powołano do Rady Nadzorczej Pana Andrzeja Fonfarę.
14. W dniu 14-go grudnia 2010 roku uchwałą NWZA nr 7/12/2010 powołano do Rady Nadzorczej Pana Pawła Koisa.

Zgodnie ze Statutem Spółki Zarząd składa się z jednej i więcej osób. Kadencja Zarządu trwa 3 lata. Członkowie Zarządu Lubawa S.A. są powoływani przez Radę Nadzorczą Spółki. Rada Nadzorcza uprawniona jest do zawieszania z ważnych powodów w czynnościach poszczególnych członków Zarządu lub całego Zarządu. Poszczególni członkowie Zarządu mogą być odwołani w każdym czasie.

Zarząd Spółki nie ma uprawnień do podejmowania decyzji o emisji lub wykupie akcji. Aktualny na dzień 31.12.2010 roku skład Zarządu i Rady Nadzorczej został przedstawiony w Informacjach ogólnych Wprowadzenia do Sprawozdania Finansowego Spółki za rok 2010.



## XII. WSZELKIE UMOWY ZAWARTE MIĘDZY EMITENTEM A OSOBAMI ZARZĄDZAJĄCYMI

Umowa zawarta:

- z Panem Piotrem Ostaszewskim nie przewiduje, w przypadku rozwiązania kontraktu menedżerskiego z przyczyn leżących wyłącznie po stronie Spółki, wypłaty odszkodowania,
- z Panią Anną Zarzycką-Rzepecką nie przewiduje, w przypadku rozwiązania kontraktu menedżerskiego z przyczyn leżących wyłącznie po stronie Spółki, wypłaty odszkodowania.

## XIII. INFORMACJA O WYNAGRODZENIACH WYPŁACONYCH OSOBOM ZARZĄDZAJĄCYM I NADZORUJĄCYM

Wynagrodzenie wypłacone, należne lub potencjalnie należne w okresie od 01.01.2010 r. do 30.06.2010 r. Członkom Zarządu oraz Rady Nadzorczej z tytułu pełnionych funkcji w organach Spółki przedstawia tabela poniżej:

<b>Zarząd Spółki</b>	
Ostaszewski Piotr	120,00
Zarzycka - Rzepecka Anna*	57,91
Borgosz Przemysław*	108,91
Klepacki Zbigniew*	120,73
<b>Razem</b>	<b>407,55</b>

<b>Rada Nadzorcza</b>	
Borgosz Przemysław*	48,00
Łukjanow Jacek*	63,88
Kubica Marcin	66,87
Tacik Henryk	69,08
Górski Wojciech	52,77
Fonfara Andrzej	0,00
Kois Paweł	8,00
Dobrowolski Krzysztof*	0,00
Krupnik Andrzej*	0,00
Gańko Piotr*	0,00
Ociesa Mirosław*	18,22
<b>Razem</b>	<b>326,83</b>

\* na dzień sporządzenia bilansu osoba ta nie pełniła żadnej funkcji w "LUBAWA" S.A.

**XIV. OKREŚLENIE ŁĄCZNEJ LICZBY I WARTOŚCI NOMINALNEJ WSZYSTKICH AKCJI (UDZIAŁÓW) EMITENTA ORAZ AKCJI I UDZIAŁÓW W JEDNOSTKACH POWIĄZANYCH EMITENTA, BĘDĄCYCH W POSIADANIU OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH (DLA KAŻDEJ OSOBY ODDZIELNIE)**

Liczba akcji na dzień 02.05.2010 r.

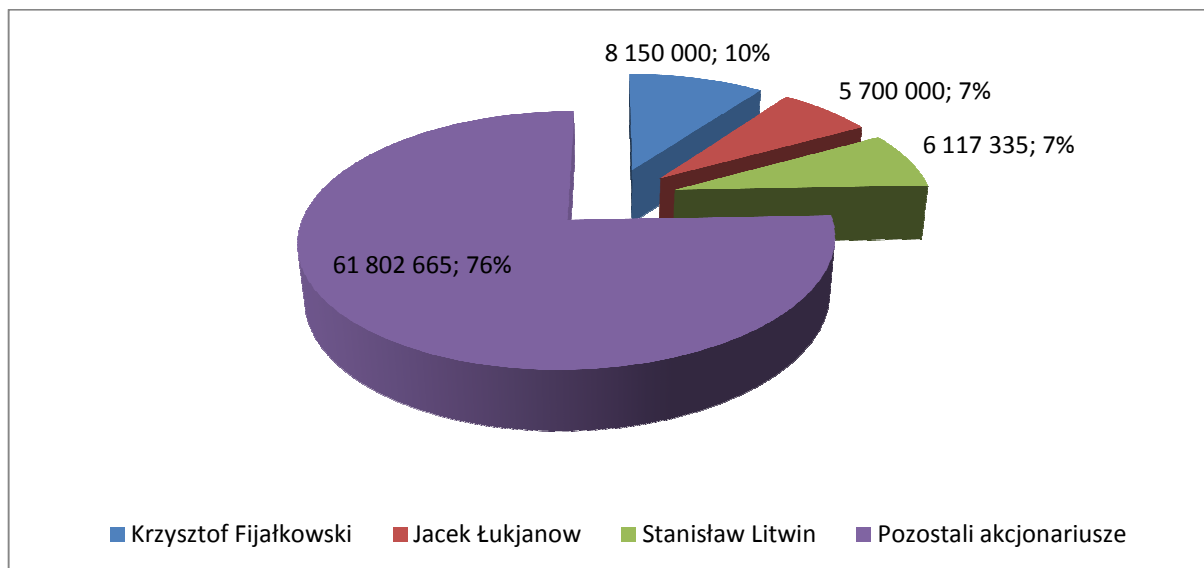
<b>Nazwisko Imię</b>	<b>Liczba akcji na dzień przekazania raportu za 2010</b>	<b>Wartość nominalna dzień przekazania raportu za 2010</b>
<b>Zarząd Spółki</b>		
Ostaszewski Piotr	0	0
<b>Rada Nadzorcza</b>		
Kubica Marcin	0	0
Tacik Henryk	10 406	2 081
Górski Wojciech	67 100	13 420
Fonfara Andrzej	0	0
Kois Paweł	0	0

Na dzień 30.06.2010 r. "LUBAWA" S.A nie dysponuje wiedzą nt. posiadania przez Członków Rady Nadzorczej akcji lub udziałów w spółkach stowarzyszonych "LUBAWA" S.A.

Nie występują akcje uprzywilejowane co do dywidendy ani prawa głosu na Walnym Zgromadzeniu.

## **XV. WSKAZANIE AKCJONARIUSZY POSIADAJĄCYCH, BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO PRZEZ PODMIOTY ZALEŻNE, CO NAJMNIEJ 5 % W OGÓLNEJ LICZBIE GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU EMITENTA**

Według posiadanych informacji na dzień 31.12.2010 r. następujący akcjonariusze posiadali co najmniej 5% udziału w ogólnej liczbie głosów:



## **XVI. INFORMACJE O ZNANYCH EMITENTOWI UMOWACH**

W dniu 23-go lutego 2011 roku nastąpiło podpisanie umowy inwestycyjnej pomiędzy Lubawa S.A. a Silver Hexarion Holdings Limited z siedziba na Cyprze. W wyniku podpisania w.w. umowy nastąpi wyemitowanie i nieodpłatne wydanie 685 sztuk warrantów subskrypcyjnych uprawniających do nabycia 100.000 akcji serii F każdy. Projekt umowy inwestycyjnej opublikowany został w raporcie bieżącym nr 9/2011 dnia 9-go lutego 2011 roku, natomiast informacji o podpisaniu umowy podana o informacji publicznej została raportem bieżącym nr 15/2011 dnia 24-go lutego 2011 roku.

## **XVII. WSKAZANIE POSIADACZY WSZELKICH PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH, KTÓRE DAJĄ SPECJALNE UPRAWNIENIA KONTROLNE**

Emitent nie posiada informacji o posiadaczach papierów wartościowych, które dają specjalne uprawnienia kontrolne w stosunku do Emitenta.

## **XVIII. INFORMACJE O SYSTEMIE KONTROLI PROGRAMÓW PRACOWNICZYCH**

Emitent w omawianym okresie nie prowadził programów akcji pracowniczych.

## **XIX. WSKAZANIE WSZELKICH OGRANICZEŃ DOTYCZĄCYCH PRZENOSZENIA PRAWA WŁASNOŚCI PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH EMITENTA**

Akcje Emitenta nie są obarczone żadnymi ograniczeniami dotyczącymi ich przenoszenia ani wykonywania głosu przypadającego na nie.

## XX. INFORMACJA O UMOWIE EMITENTA Z PODMIOTEM UPRAWNIONYM DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH

Podmiot	Tytuł	Wartość netto wynagrodzenia	
		01.01.2010 r. - 31.12.2010 r.	01.01.2009 r. - 31.12.2009 r.
Rewit Sp. z o.o.	przeгляд sprawozdania za I półrocze	17 100,00	
	badanie sprawozdania finansowego za rok	62 600,00	
	usługi doradcze	90 900,00	
	<b>razem</b>	<b>170 600,00</b>	<b>0,00</b>
PKF Audyt Sp. z o.o.	przeгляд sprawozdania za I półrocze		16 250,00
	badanie sprawozdania jednostkowego finansowego za rok		32 000,00
	badanie sprawozdania skonsolidowanego finansowego za rok		18 000,00
	usługi doradcze		2 500,00
	<b>razem</b>	<b>0,00</b>	<b>68 750,00</b>

## XXI. POZOSTAŁE INFORMACJE DO SPRAWOZDANIA SPÓŁKI

### A. Charakterystyka struktury aktywów i pasywów bilansu Spółki

#### Aktywa

Lp.	Tytuł	Stan na 31.12.2010 r.	Stan na 31.12.2009 r.	Stan na 31.12.2008 r.
<b>A</b>	<b>AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>36 017 090,94</b>	<b>39 809 260,10</b>	<b>28 705 932,09</b>
<b>I</b>	<b>Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>1 635 135,88</b>	<b>1 658 821,00</b>	<b>1 306 099,89</b>
1	Koszty zakończonych prac rozwojowych	1 244 729,22	1 092 983,81	505 505,11
2	Wartość firmy	0,00	0,00	0,00
3	Inne wartości niematerialne i prawne	277 717,93	356 772,51	381 399,11
4	Wartości niematerialne i prawne w budowie	112 688,73	209 064,68	419 195,67
<b>II</b>	<b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>14 529 860,12</b>	<b>16 284 057,08</b>	<b>15 109 521,07</b>
<b>1</b>	<b>Środki trwałe</b>	<b>14 456 175,52</b>	<b>15 107 715,64</b>	<b>13 714 149,65</b>
a	grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntu)	1 562 557,58	1 562 557,58	2 175 700,00
b	budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	6 126 993,12	6 301 431,12	6 209 821,39

c	urządzenia techniczne i maszyny	6 133 968,05	6 626 585,75	4 855 877,66
d	środki transportu	550 225,09	579 574,40	441 847,36
e	inne środki trwale	82 431,68	37 566,79	30 903,24
<b>2</b>	<b>Środki trwałe w budowie</b>	<b>73 684,60</b>	<b>1 176 341,44</b>	<b>1 395 371,42</b>
<b>III</b>	<b>Należności długoterminowe</b>			
1	Od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00
2	Od jednostek pozostałych	0,00	0,00	0,00
<b>IV</b>	<b>Inwestycje długoterminowe</b>	<b>17 268 714,94</b>	<b>19 823 415,46</b>	<b>8 801 531,13</b>
<b>1</b>	<b>Nieruchomości</b>	<b>6 886 823,00</b>	<b>6 886 823,00</b>	<b>4 089 019,13</b>
<b>2</b>	<b>Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>3</b>	<b>Długoterminowe aktywa finansowe</b>	<b>10 381 891,94</b>	<b>12 936 592,46</b>	<b>4 712 512,00</b>
a	w jednostkach powiązanych	31 000,00	3 323 207,06	0,00
	- udziały lub akcje	31 000,00	3 323 207,06	0,00
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00	0,00
	- inne długoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00
b	w pozostałych jednostkach	10 350 891,94	9 613 385,40	4 712 512,00
	- udziały lub akcje	10 350 891,94	9 613 385,40	4 712 512,00
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00	0,00
	- inne długoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00
<b>4</b>	<b>Inne inwestycje długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V</b>	<b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>2 583 380,00</b>	<b>2 042 966,56</b>	<b>3 488 780,00</b>
<b>1</b>	<b>Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego</b>	<b>2 583 380,00</b>	<b>2 042 966,56</b>	<b>3 488 780,00</b>
<b>2</b>	<b>Inne rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B</b>	<b>Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży</b>	<b>1 029 400,00</b>	<b>1 150 000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>C</b>	<b>AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>25 590 987,76</b>	<b>22 809 568,32</b>	<b>34 534 510,74</b>
<b>I</b>	<b>Zapasy</b>	<b>9 113 417,07</b>	<b>5 516 490,03</b>	<b>5 019 207,20</b>
1	Materiały	5 109 852,30	2 207 547,24	2 429 569,55
2	Półprodukty i produkty w toku	2 970 290,39	1 112 051,05	1 306 968,11
3	Produkty gotowe	1 011 835,31	2 175 631,08	1 178 865,26
4	Towary	21 439,07	21 260,66	103 804,28
<b>II</b>	<b>Należności krótkoterminowe</b>	<b>5 874 899,63</b>	<b>5 931 664,24</b>	<b>12 833 055,36</b>
<b>1</b>	<b>Należności od jednostek powiązanych</b>	<b>0,00</b>	<b>522 209,41</b>	<b>0,00</b>
a	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0,00	522 209,41	0,00
	- do 12 miesięcy	0,00	522 209,41	0,00
	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00

b	inne	0,00	0,00	0,00
<b>2</b>	<b>Należności od pozostałych jednostek</b>	<b>5 874 899,63</b>	<b>5 409 454,83</b>	<b>12 833 055,36</b>
a	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	3 743 331,32	3 165 327,19	9 809 759,64
	- do 12 miesięcy	3 743 331,32	3 165 327,19	9 809 759,64
	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00
b	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	1 387 434,01	55 561,52	100 098,38
c	inne	744 134,30	2 188 566,12	2 923 197,34
d	dochodzone na drodze sądowej	0,00	0,00	0,00
<b>III</b>	<b>Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>10 571 714,33</b>	<b>11 330 542,71</b>	<b>16 621 613,24</b>
<b>1</b>	<b>Krótkoterminowe aktywa finansowe</b>	<b>10 571 714,33</b>	<b>11 330 542,71</b>	<b>16 621 613,24</b>
a	w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00
	- udziały lub akcje	0,00	0,00	0,00
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00	0,00
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00
b	w pozostałych jednostkach	0,00	81 548,49	297 281,75
	- udziały lub akcje	0,00	0,00	0,00
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00
	- udzielone pożyczki	0,00	81 548,49	297 281,75
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00
c	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	10 571 714,33	11 248 994,22	16 324 331,49
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	50 017,89	212 102,34	5 308 113,57
	- inne środki pieniężne	10 521 696,44	11 036 891,88	11 016 217,92
	- inne aktywa pieniężne	0,00	0,00	0,00
<b>2</b>	<b>Inne inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IV</b>	<b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>30 956,73</b>	<b>30 871,34</b>	<b>60 634,94</b>
	<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>62 637 478,70</b>	<b>63 768 828,42</b>	<b>63 240 442,83</b>

## Pasywa

Lp.	Tytuł	Stan na 31.12.2010 r.	Stan na 31.12.2009 r.	Stan na 31.12.2008 r.
<b>A</b>	<b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>49 116 986,33</b>	<b>56 702 022,92</b>	<b>55 410 147,14</b>
<b>I</b>	<b>Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>16 354 000,00</b>	<b>17 400 000,00</b>	<b>17 400 000,00</b>
<b>II</b>	<b>Należne wpłaty na poczet kapitału podstawowego (wielkość ujemna)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>III</b>	<b>Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)</b>	<b>0,00</b>	<b>-3 849 892,98</b>	<b>-1 599 985,00</b>
<b>IV</b>	<b>Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	<b>38 309 485,47</b>	<b>40 049 358,25</b>	<b>38 328 753,45</b>

<b>V</b>	<b>Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VI</b>	<b>Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny</b>	<b>530 566,68</b>	<b>-66 813,86</b>	<b>-5 111 098,93</b>
<b>VII</b>	<b>Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-1 106 055,42</b>	<b>2 105 351,31</b>	<b>2 089 699,29</b>
<b>VIII</b>	<b>Zysk (strata) z lat ubiegłych wynikający z korekty zmian polityki rachunkowości</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IX</b>	<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>-4 971 010,40</b>	<b>1 064 020,20</b>	<b>4 302 778,33</b>
<b>X</b>	<b>Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B</b>	<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>13 520 492,37</b>	<b>7 066 805,50</b>	<b>7 830 295,69</b>
<b>I</b>	<b>Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>2 666 572,03</b>	<b>2 345 223,31</b>	<b>2 087 643,36</b>
<b>1</b>	<b>Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego</b>	<b>2 019 325,00</b>	<b>1 694 293,42</b>	<b>1 224 079,00</b>
<b>2</b>	<b>Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne</b>	<b>622 347,03</b>	<b>611 205,98</b>	<b>583 658,98</b>
	- długoterminowa	442 561,57	425 426,42	391 309,79
	- krótkoterminowa	179 785,46	185 779,56	192 349,19
<b>3</b>	<b>Pozostałe rezerwy</b>	<b>24 900,00</b>	<b>39 723,91</b>	<b>279 905,38</b>
	- długoterminowe	0,00	0,00	0,00
	- krótkoterminowe	24 900,00	39 723,91	279 905,38
<b>II</b>	<b>Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>1 027 839,50</b>	<b>1 315 109,03</b>	<b>191 306,86</b>
<b>1</b>	<b>Wobec jednostek powiązanych</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>2</b>	<b>Wobec pozostałych jednostek</b>	<b>1 027 839,50</b>	<b>1 315 109,03</b>	<b>191 306,86</b>
A	kredyty i pożyczki	0,00	0,00	0,00
B	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00
C	inne zobowiązania finansowe	1 027 839,50	1 315 109,03	191 306,86
D	inne	0,00	0,00	0,00
<b>III</b>	<b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>9 615 920,10</b>	<b>3 133 059,72</b>	<b>5 359 734,79</b>
<b>1</b>	<b>Wobec jednostek powiązanych</b>	<b>6 445,53</b>	<b>946,27</b>	<b>0,00</b>
A	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	6 445,53	946,27	0,00
	- do 12 miesięcy	6 445,53	946,27	0,00
	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00
B	inne	0,00	0,00	0,00
<b>2</b>	<b>Wobec pozostałych jednostek</b>	<b>9 609 474,57</b>	<b>3 132 113,45</b>	<b>5 359 734,79</b>
A	kredyty i pożyczki	0,00	0,00	0,00
B	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00
C	inne zobowiązania finansowe	399 085,54	358 453,12	1 294 424,44
D	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	6 296 693,85	1 225 569,64	1 447 841,29
	- do 12 miesięcy	6 296 693,85	1 225 569,64	1 447 841,29
	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00



E	zobowiązania wekslowe	0,00	0,00	0,00
F	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 235 663,08	977 972,78	1 740 054,16
G	z tytułu wynagrodzeń	534 752,44	317 648,82	413 415,94
H	inne	143 279,66	252 469,09	463 998,96
<b>IV</b>	<b>Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>210 160,74</b>	<b>273 413,44</b>	<b>191 610,68</b>
1	Ujemna wartość firmy	0,00	0,00	0,00
2	Inne rozliczenia międzyokresowe	210 160,74	273 413,44	191 610,68
	- długoterminowe	146 747,02	215 148,89	147 352,87
	- krótkoterminowe	63 413,72	58 264,55	44 257,81
	<b>PASYWA RAZEM</b>	<b>62 637 478,70</b>	<b>63 768 828,42</b>	<b>63 240 442,83</b>

### Przychody w pln Spółki 2010 rok

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość	%
1	Przychody netto ze sprzedaży produktów	36 834 893,71	0,98
2	Pozostałe przychody operacyjne	489 927,66	0,01
3	Przychody finansowe	432 561,72	0,01
	<b>Przychody ogółem</b>	<b>37 757 383,09</b>	<b>1,00</b>

### Koszty w układzie rodzajowym w pln 2010 rok

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość	%
1	Amortyzacja	1 367 684,56	0,04
2	Zużycie materiałów i energii	19 426 067,36	0,54
3	Usługi obce	2 915 366,11	0,08
4	Podatki i opłaty	882 383,42	0,02
5	Wynagrodzenia	8 897 006,60	0,25
6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 899 964,56	0,05
7	Pozostałe koszty rodzajowe	555 512,61	0,02
	<b>Razem koszty w układzie rodzajowym:</b>	<b>35 943 985,22</b>	<b>1,00</b>
8	Pozostałe koszty operacyjne	4 978 428,98	
9	Koszty finansowe	3 471 018,64	
	<b>Razem koszty działalności</b>	<b>44 393 432,84</b>	

### Informacje dotyczące zysku/straty w pln 2010 rok

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość
1	Zysk (strata) ze sprzedaży	2 200 396,98
2	Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-2 288 104,34
3	Zysk (strata) brutto	-5 326 561,26
<b>4</b>	<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>-4 971 010,40</b>

**Najważniejsze wskaźniki finansowe 2010 rok**

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość	Wskaźnik
1	Rentowność netto	Wynik netto / Przychody ze sprzedaży	-13,50%
2	Rentowność sprzedaży	Wynik na sprzedaży / Przychody ze sprzedaży	5,97%
3	Rentowność netto majątku	Wynik netto / Aktywa ogółem	-7,94%
4	Płynność bieżąca	Aktywa obrotowe / Zobowiązania krótkoterminowe	2,66
5	Wysoka płynność	(Aktywa obrotowe – Zapasy) / Zobowiązania krótkoterminowe	1,71
6	Płynność gotówkowa	Środki pieniężne / Zobowiązania krótkoterminowe	1,10
7	Obrotowość należności handlowych w dniach	Przeciętny stan należności * 365 / Przychody ze sprzedaży	34,23
8	Obrotowość zobowiązań handlowych w dniach	Przeciętny stan zobowiązań * 365 / Przychody ze sprzedaży	31,20
9	Struktura aktywów	Aktywa trwałe / Aktywa obrotowe	140,74%
10	Struktura finansowania majątku	Kapitały własne / Aktywa ogółem	78,41%
11	Pokrycie majątku zobowiązaniami	Kapitały obce / Aktywa ogółem	21,59%
12	Trwałość struktury finansowania	(Kapitały własne + Zob. i rezerwy długot.) / Aktywa trwałe	84,31%

**B. Ważniejsze zdarzenia mające znaczący wpływ na działalność oraz wyniki finansowe Spółki**

Zdarzenia zostały opisane w pkt. I.B niniejszego sprawozdania.

**C. Opis organizacji EMITENTA ze wskazaniem jednostek podlegających konsolidacji**

Opisu dokonano w Informacjach ogólnych Wprowadzenia do Sprawozdania Finansowego Spółki za rok 2010.

**XXII. OŚWIADCZENIE ZARZĄDU W SPRAWIE RZETELNOŚCI SPORZĄDZENIA SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO**

Zarząd LUBAWA S.A. oświadcza, że wedle najlepszej wiedzy, roczne sprawozdanie finansowe spółki i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób

prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową LUBAWA S.A. oraz jego wynik finansowy.

Ponadto Zarząd oświadcza, że roczne sprawozdanie z działalności LUBAWA S.A. zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji Spółki, w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

### **XXIII. OŚWIADCZENIE ZARZĄDU W SPRAWIE PODMIOTU UPRAWNIONEGO DO BADANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH**

Zarząd LUBAWA S.A. oświadcza, że podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, dokonujący przeglądu sprawozdania finansowego za okres 01.01.2010 r. do 31.12.2010 r. został wybrany zgodnie z przepisami prawa i jest nim: „REWIT” Księgowi i Biegli Rewidenci Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku, wpisana na listę krajową podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych pod numerem 101. Podmiot ten oraz biegli rewidenci dokonujący tego badania spełniają warunki do wydania bezstronnego i niezależnego raportu, zgodnie z właściwymi przepisami prawa krajowego.

### **XXIV. OŚWIADCZENIE ZARZĄDU STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO**

Zarząd Lubawa S.A. oświadcza, że Spółka i jej organy przestrzegały w roku 2010 przyjęte przez siebie zasady ładu korporacyjnego określone w „Dobrych praktykach w spółkach publicznych 2005”, stosownie do deklaracji złożonej przez Spółkę w raporcie bieżącym 34/2005 w dniu 02.09.2005 r. Treść dokumentu dostępna jest na oficjalnej stronie internetowej spółki [www.lubawa.com.pl](http://www.lubawa.com.pl). W wymaganym przez „Dobre praktyki” zakresie Spółka wprowadziła do wewnętrznych dokumentów ustrojowych odpowiednie regulacje odzwierciedlające zasady ładu korporacyjnego, w tym w szczególności w zakresie funkcjonowania Walnego Zgromadzenia i zasad działania Rady Nadzorczej, jak również wprowadziła zmiany w Statucie Spółki zgodne z treścią zasady ładu korporacyjnego.

## **A. Opis podstawowych cech stosowanych w Spółce systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych**

W Lubawa S.A. system kontroli wewnętrznej przy sporządzaniu sprawozdań został zaprojektowany w taki sposób, aby zapewnić rzetelność, terminowość, wszechstronność i przejrzystość sprawozdań finansowych.

W procesie sporządzania sprawozdań finansowych zidentyfikowano następujące ryzyka:

1. Błędnych danych wejściowych,
2. Niewłaściwej prezentacji danych,
3. Zastosowania błędnych szacunków.

Spółka posiada stosowne procedury sporządzania sprawozdań finansowych mające na celu zapewnienie kompletności i prawidłowości ujęcia wszystkich transakcji gospodarczych w danym okresie:

1. Politykę rachunkowości wraz z Zakładowym Planem Kont, zgodne z zasadami Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.
2. Instrukcje inwentaryzacyjną.
3. Dokumentację informatyczną systemu przetwarzania danych księgowych.
4. Inne procedury wewnętrzne w zakresie systemów kontroli i akceptacji dokumentów księgowych, ustalania szacunków oraz ochrony danych.

LUBAWA S.A. prowadzi księgi rachunkowe w zintegrowanym systemie informatycznym BAAN, który poprzez swoją funkcjonalność zapewnia spójność zapisów księgowych. Modułowa struktura systemu zapewnia przejrzysty podział kompetencji, spójność zapisów operacji w księgach oraz kontrole pomiędzy

księgami: sprawozdawczą, główną i pomocniczymi poprzez rozbudowany system raportowy.

Dostęp do zasobów informacyjnych systemu informatycznego ograniczony jest odpowiednimi uprawnieniami upoważnionych pracowników wyłącznie w zakresie wykonywanych przez nich obowiązków.

Dane finansowe będące podstawą sprawozdań finansowych i raportów okresowych pochodzą z miesięcznej sprawozdawczości finansowej. Kierownictwo średniego i wyższego szczebla, po zamknięciu ksiąg każdego miesiąca kalendarzowego, wspólnie analizuje zarówno wyniki finansowe Spółki jak i poszczególnych komórek organizacyjnych, porównując je do założeń biznesowych. Zidentyfikowane błędy korygowane są na bieżąco w księgach Spółki zgodnie z przyjętą polityką rachunkowości. Kontrola prowadzona jest na każdym etapie sporządzania sprawozdania finansowego, począwszy od wprowadzania danych źródłowych, poprzez przetwarzanie danych, aż do generowania informacji wyjściowych.

Za przygotowanie sprawozdań finansowych, okresowej sprawozdawczości finansowej i bieżącej sprawozdawczości zarządczej Spółki odpowiedzialny jest pion Dyrektora Finansowego. Sprawozdania finansowe przygotowywane są przez kierownictwo średniego szczebla i przed przekazaniem ich niezależnemu audytorowi sprawdzane są przez Dyrektora Finansowego oraz zatwierdzane przez Zarząd.

W procesie sporządzania sprawozdań finansowych Spółki jednym z podstawowych elementów kontroli jest weryfikacja sprawozdania finansowego przez niezależnego biegłego rewidenta. Do zadań biegłego rewidenta należy w szczególności: przegląd półrocznego sprawozdania finansowego oraz badanie rocznego sprawozdania finansowego. Wyboru biegłego rewidenta dokonuje Rada Nadzorcza w drodze akcji ofertowej, z grona firm audytorskich, gwarantujących właściwe standardy usług i wymaganą niezależność.

## **B. Opis zasad dotyczących powoływania i odwoływania osób zarządzających oraz ich uprawnień**

Dnia 14-go grudnia 2010 roku uchwałą NWZA nr 9/12/2010 skreślono dotychczasową treść § 13 Statutu Spółki nadano mu nowe następujące brzmienie:

### „ § 13

Do składania oświadczeń woli i podpisywania w imieniu Spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków Zarządu albo jednego członka Zarządu łącznie z prokurentem.”

Zarząd składa się z 1 do 2 członków powoływanych przez Radę Nadzorczą na 5-cio letnią kadencję. Rada Nadzorczą ustala liczbę członków Zarządu w danej kadencji. Członkowie Zarządu mogą być w każdym razie odwołani uchwałą Rady Nadzorczej. Zarząd działa we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych do kompetencji innych organów Spółki. Zadaniem Zarządu Spółki jest w szczególności:

- ustalanie celów i strategii przedsiębiorstwa Spółki,
- uchwalenie i zmiana rocznego programu przedsiębiorstwa Spółki,
- ustalenie regulaminu organizacyjnego oraz Regulaminu Pracy,
- uchwalenie Regulaminu Zarządu, zatwierdzonego przez Radę Nadzorczą,
- przygotowywanie wniosków dotyczących zmiany Statutu Spółki,
- decyzja o utworzeniu podmiotu gospodarczego z udziałem Spółki lub jej jednostek organizacyjnych,
- decyzja o dokonywaniu darowizny
- ustalenie zasad gospodarki finansowej i systemu ekonomicznego Spółki,
- udzielanie i odwołanie prokury,
- uchwalanie sprawozdań finansowych i innych sprawozdań z działalności Spółki przedstawianych Radzie Nadzorczej i Walnemu Zgromadzeniu,
- przygotowywanie wniosków co do podziału zysków lub pokrycia strat
- decyzja o nabyciu nieruchomości,
- wszelkie sprawy, które mają być przez Zarząd przedstawiane Walnemu Zgromadzeniu oraz powzięcie decyzji o zwołaniu Walnego Zgromadzenia z ustaleniem porządku obrad włącznie.

Zarząd Spółki opracowuje strategię Spółki, która podlega akceptacji Rady Nadzorczej. Zarząd jest odpowiedzialny za stworzenie strategii i jej realizację.

Ponadto do kompetencji Zarządu należy współpraca z zakładowymi organizacjami związkowymi, oraz nadzorowanie i organizacja spraw organizacyjnych Spółki.

Do wyłącznej kompetencji Zarządu należy zgodnie z Regulaminem Zarządu Spółki również: organizowanie nowych przedsięwzięć dla spółki, pozyskiwanie ewentualnych kapitałów potrzebnych do nowych projektów oraz poszukiwanie nowych partnerów do poszerzenia sfery działalności Spółki.

Poza sprawami obejmującymi zarządzanie procesami biznesowymi Spółki, Zarząd jest uprawniony i zobowiązany do podejmowania działań związanych z funkcjonowaniem Spółki jako spółki akcyjnej (np. zwołanie Walnego Zgromadzenia). W tym zakresie obowiązki Zarządu nie mogą być delegowane.

Regulamin Zarządu określa sprawy wymagające podjęcia przez Zarząd uchwały. Posiedzenia Zarządu zwołuje i przewodniczy im Prezes Zarządu. Zarząd Spółki nadzoruje poszczególne pionery i jednostki organizacyjne, zgodnie z ustalonym przez Radę Nadzorczą, na wniosek Prezesa Zarządu podziałem kompetencji ponosząc odpowiedzialność za realizowanie ich misji i podstawowych zadań. Organizację prac Zarządu, zakres spraw wymagających uchwały Zarządu oraz tryb jego funkcjonowania określa Regulamin Zarządu uchwalony przez Zarząd i zatwierdzony przez Radę Nadzorczą. Kompetencje poszczególnych członków Zarządu określone są w Regulaminie Organizacyjnym oraz regulacjach dotyczących funkcjonowania ich obszarów wprowadzonych przez Zarząd.

Walne Zgromadzenie jest zwoływane przez ogłoszenie w Monitorze Sadowym i Gospodarczym i działa według zasad określonych w przepisach kodeksu spółek handlowych, w Statucie oraz Regulaminie Walnego Zgromadzenia jako Walne Zgromadzenie. Uchwały Walnego Zgromadzenia zasadniczo zapadają bezwzględną większością głosów. Wyjątki od tej zasady określają przepisy kodeksu spółek handlowych i postanowienia Statutu. Oprócz Kodeksu Spółek Handlowych kwestie związane z funkcjonowaniem Walnego Zgromadzenia regulują: Statut Spółki oraz Regulamin Walnego Zgromadzenia. Walne Zgromadzenia odbywają się w siedzibie

Spółki, która mieści się w Grudziądzu przy ul. Waryńskiego 32-36 lub w Warszawie, w terminie określonym w ogłoszeniu W Monitorze Sadowym i Gospodarczym zgodnie z obowiązującymi przepisami.

W Spółce przyjęto zasadę, iż zwyczajne Walne Zgromadzenia zwoływane są w terminie umożliwiającym wzięcie udziału wszystkim uprawnionym i zainteresowanym akcjonariuszom. W przypadku zwołania nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Zarząd przedstawia uzasadnienie zwołania i umieszczenia określonych spraw w porządku, bądź zwraca się o przedstawienie takiego uzasadnienia w przypadku, gdy żądanie zwołania pochodzi od innego uprawnionego podmiotu.

Projekty uchwał są przedkładane Walnemu Zgromadzeniu przez Zarząd po zaopiniowaniu przez Radę Nadzorczą Spółki.

W obradach Zgromadzenia jako obserwatorzy mogą uczestniczyć zainteresowani przedstawiciele mediów chyba, że ich obecność mogłaby narazić Spółkę na szkodę.

Wszystkie istotne materiały na Walne Zgromadzenie są dostępne dla zainteresowanych akcjonariuszy co najmniej na 7 dni przed terminem jego zwołania.

Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej uczestniczą w Walnym Zgromadzeniu, chyba że ich uczestnictwo nie jest możliwe z ważnych przyczyn. W przypadku nieobecności członka Zarządu na Walnym Zgromadzeniu jest on zgodnie z obowiązującym Regulaminem Zarządu zobowiązany do złożenia wyjaśnień. Biegły rewident jest zapraszany na obrady Walnego Zgromadzenia, w szczególności, gdy w porządku obrad przewidziany jest punkt dotyczących spraw finansowych Spółki.

Walne Zgromadzenie posiada stabilny regulamin, określający szczegółowe zasady prowadzenia obrad i podejmowania uchwał. Regulamin określa zasady działania Walnego Zgromadzenia, prowadzenia obrad, podejmowania uchwał, w szczególności postanowienia dotyczące wyborów, w tym wyboru Rady Nadzorczej.

Regulamin nie ulega częstym zmianom, a uchwalane zmiany wchodzą w życie począwszy od następnego Walnego Zgromadzenia.

Zgodnie z przepisami Kodeksu Spółek Handlowych, oraz postanowieniami Statutu Spółki do podstawowych kompetencji Walnego Zgromadzenia należy:



- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu Spółki, bilansu oraz rachunku zysków i strat za rok ubiegły,
- powzięcie uchwały o podziale zysków lub o pokryciu strat;
- kwitowanie władz Spółki z wykonywania przez nie obowiązków;
- zmiana przedmiotu Spółki;
- zmiana Statutu Spółki
- połączenie Spółek i przekształcenie Spółki oraz powołanie i odwołanie likwidatorów;
- rozwiązanie i likwidacja Spółki;
- emisja obligacji;
- zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa oraz ustanowienie na nim prawa użytkowania;
- podejmowanie postanowień dotyczących roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu Spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru;
- powołanie i odwołanie członków Rady Nadzorczej;
- umorzenie akcji.

Ponadto zwyczajne Walne Zgromadzenie podejmuje uchwałę w sprawie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego.

Grudziądz dnia 2-go maja 2011 roku.

.....  
Longina Ruszczyk-Czajor  
Prokurent  
Główny Księgowy p.o. Dyr. Finansowego

.....  
Piotr Ostaszewski  
Prezes Zarządu