



**AMPLI**

Plan organizacyjno-finansowy projektu zmiany w przedmiocie podstawowej działalności Ampli S.A. polegający na imporcie i dystrybucji opraw oświetleniowych w technologii indukcyjnej oraz źródeł światła

Tarnów, czerwiec 2014

## Streszczenie

Niniejsze opracowanie zawiera podstawowe informacje na temat wdrażanego w Ampli S.A. projektu zmiany podstawowej działalności z handlu hurtowego materiałami elektrycznymi na samodzielny import i dystrybucję w kraju opraw oświetleniowych indukcyjnych oraz źródeł światła takich jak: żarówki głównego szeregu wstrząsoodporne, żarówki dekoracyjne, promienniki podczerwieni, lampy wysokoprężne sodowe, rtęciowe i metalohalogenkowe. Podejmując ryzyko związane ze wejściem w nową dziedzinę biznesu Ampli ma na celu wykorzystanie posiadanego potencjału i wiedzy dla prowadzenia znacznie bardziej rentownej działalności niż prowadzona dotychczas oraz zapewnienie środków na spłatę zobowiązań. Dotychczasowe doświadczenia zdobyte przy imporcie opraw indukcyjnych pokazują, że jest możliwe osiągnięcie zadowalających marż na sprzedaży oraz rentowności netto w granicach 7-8%, przy znacznie mniejszym ryzyku zawieranych transakcji. Taka rentowność przy obecnych realiach polskiego rynku hurtowej dystrybucji materiałów elektrycznych jest w praktyce nieosiągalna. Odrębną kwestią jest ryzyko niewypłacalności klientów, z którego wynikają obecne problemy Ampli S.A.

## Oprawy indukcyjne.

Oświetlenie indukcyjne charakteryzuje się energooszczędnością i bardzo długim okresem pracy. Energooszczędność uzyskiwana jest dzięki wysokiemu strumieniowi świetlnemu oraz bardzo małym, nie przekraczającym 5%, stratom wewnętrznym. Dla porównania, w tradycyjnych oprawach metalohalogenkowych straty wynoszą około 15%. Efektywność energetyczną można zwiększać poprzez płynną redukcję mocy źródła światła jak też stosując odpowiednie systemy sterowania które dostosowują czas pracy oraz natężenie oświetlenia do rzeczywistych potrzeb. Ampli S.A. już od dwóch lat zajmuje się importem i dystrybucją opraw oświetleniowych w technologii indukcyjnej kierując swoją ofertę głównie do przemysłu oraz podmiotów posiadających duże powierzchnie produkcyjne lub magazynowe. Oprawy indukcyjne sprawdzają się zarówno przy nowych inwestycjach jak i w przypadku remontów i modernizacji.

Wysokie parametry techniczne opraw i źródeł światła importowanych przez Ampli zostały potwierdzone przez testy wykonane na Wydziale Fizyki, Matematyki i Informatyki Politechniki Krakowskiej.

Do końca 2014 roku Ampli zamierza wprowadzić do oferty oświetlenie indukcyjne w wersji przeciwwybuchowej.

## Import źródeł światła

Na przełomie lipca i sierpnia 2014 roku w ofercie Ampli znajdują się następujące produkty:

1. żarówki wstrząsoodporne o mocach 25,40,60,75,100,150 i 200W z gwintami E14 i E27
2. Żarówki tablicowe i okapowe o mocach 15,25 i 40W
3. Promienniki podczerwieni o mocach 125,150,175 i 250W

Na przełomie III i IV kwartału 2014 roku do oferty zostaną włączone:

1. Wysokoprężne lampy sodowe o mocach 70,100,150,250 i 400W
2. Wysokoprężne lampy sodowe dwujarznikowe o mocach 70,100,150,250 i 400W
3. Wysokoprężne lampy sodowe z wewnętrznym zapłonem o mocach: 110, 210 i 350W
3. Wysokoprężne lampy rtęciowe o mocach: 125,250,400W
4. Lampy typu MIX o mocach: 160,250 i 500W
5. Wysokoprężne lampy metalohalogenkowe o mocach: 70,100,150,250 i 400W
6. Świetlówki liniowe T8 o mocach 18, 36 i 58W

W dalszej części zaprezentowane zostaną założenia finansowe projektu. Wynika z nich, że rok 2014 w związku z niekorzystną pierwszą połową zamknie się stratą w wysokości 2,262 mln złotych z

tym, że za drugie półrocze wynik netto , według przedstawionych założeń, powinien wynieść 739 tys złotych.

Kluczowym dla powodzenia projektu jest kadra odpowiedzialna za realizację poszczególnych elementów. W wyniku zmian organizacyjnych zatrudnienie w firmie zostało zmniejszone o osoby zatrudnione w hurtowniach oraz w dziale zaopatrzenia, czyli bezpośrednio związane handlem hurtowym. Nie uległa zmianie kadra odpowiedzialna za bieżący zarząd, sprawy finansowe oraz, co najważniejsze, za import i sprzedaż opraw indukcyjnych. W ostatnich miesiącach, w związku z przygotowaniem się do wprowadzenia nowych produktów pod własną marką, dział handlowy został uzupełniony o osoby mające wieloletnie doświadczenie w sprzedaży źródeł światła.

## SPIS TREŚCI

### 1. Firma i branża

- a. Historia i obecna sytuacja firmy
- b. Wizja, misja i cele do osiągnięcia
- c. Charakterystyka branży
- d. Analiza strategiczna SWOT

### 2. Plan sprzedaży i marketingu

- a. Oferowane produkty
- b. Analiza rynku
- c. Strategia marketingowa
  - Cena
  - Promocja
  - Dystrybucja

### 3. Plan zarządzania i działania

- a. Działalność handlowa
- b. Zarządzanie firmą
- c. Harmonogram działań

### 4. Plan finansowy

- a. Inwestycja i nakłady
- b. Źródła finansowania
- c. Aktualne dane finansowe
- d. Prognozy finansowe
  - Rachunek zysków i strat
  - Przepływy pieniężne - cash flow
  - Bilans
  - Punkt rentowności

### 5. Podsumowanie i ocena ryzyka przedsięwzięcia

## FIRMA I BRANŻA

Ampli S.A. istnieje od 1995 roku ale historia firmy jest dłuższa. Pod koniec 1990 roku Artur Kostyrzewski i Waldemar Madura jako spółka cywilna założyli sklep elektryczny który w szybkim czasie przekształcił się w hurtownię. W 1995 roku firma została przekształcona w spółkę akcyjną której akcje w październiku 1997 roku zostały wprowadzone na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Aż do obecnego czasu Ampli S.A. działała jako hurtownia materiałów elektrycznych z oddziałami w różnych miastach Polski głównie w jej południowej części.

Branża hurtowej dystrybucji materiałów elektrycznych jest bardzo konkurencyjna, charakteryzuje się: dużą ilością podmiotów o podobnym profilu działalności, brakiem firm o dominującej pozycji, koncentracją hurtowni (zwłaszcza tych mniejszych) w grupach zakupowych. Zdecydowana większość hurtowni w tym największe: TIM S.A. Alfa Elektro Sp z o.o., ASAJ Sp. zo.o. Nowa France SP. z o.o. czy Elektroskandia S.A. realizują sprzedaż poprzez sieć punktów handlowych zlokalizowanych na terenie całej Polski, posiadając od kilku do kilkudziesięciu oddziałów. Na terenie działania AMPLI S.A., czyli w obrębie Polski południowo-wschodniej reprezentowane są wszystkie ww hurtowni oraz znaczna ilość innych.

AMPLI S.A. w porównaniu do innych hurtowni działających na polskim rynku jest średniej wielkości podmiotem. Największe firmy np. TIM S.A. Alfa Elektro Sp z o.o., ASAJ Sp. zo.o. Nowa France SP. z o.o. , Elektroskandia S.A. HE Kopel Sp. z o.o. osiągają przychody ze rzędu 200-300 mln złotych. Jednak zdecydowana większość hurtowni realizuje przychody w od 20 do 150 mln zł.

W okresie ostatnich kilku lat systematycznie spada rentowność hurtowni elektrycznych. Jest to spowodowane głównie przez:

- spadek przychodów w wyniku kryzysu w gospodarce a co za tym idzie mniejszymi inwestycjami w przemyśle i budownictwie
- spadek marż w wyniku zaostrzonej konkurencji i dążenia firm do utrzymania odpowiedniego poziomu przychodów
- wzrost kosztów działalności, w szczególności kosztów wynagrodzeń i kosztów finansowych
- ustawę o zamówieniach publicznych preferującą w 100% cenę bez względu na inne elementy jak doświadczenie i potencjał firmy, serwis, jakość itp
- nowe sposoby wyboru dostawców, np. aukcje i licytacje internetowe
- zmianę sposobu zakupów przez firmy energetyczne: umowy bezpośrednie z producentami z pominięciem dystrybucji
- systematyczną zmianę polityki producentów sprzedaży: kontakty bezpośrednie z większymi odbiorcami i wykorzystanie internetu
- wydłużenie się terminów płatności i zwiększenie ryzyka niewypłacalności odbiorców

Znaczne pogorszenie wyników finansowych AMPLI S.A. które wystąpiło w drugiej połowie 2013 i w pierwszym kwartale 2014 wynikające głównie z niewypłacalności części klientów wpłynęło bardzo niekorzystnie na płynność firmy a co za tym idzie na jakość współpracy z dostawcami. Utrata wiarygodności u części z nich oraz trudności w realizacji zamówień klientów mogły w krótkim czasie doprowadzić do znacznego spadku sprzedaży a co za tym idzie, w perspektywie najbliższych kilku miesięcy, całkowitej utraty płynności i do likwidacji firmy ze sporą stratą dla jej wierzycieli. Okolicznością która spowodowała dodatkowe utrudnienia w bieżącej działalności AMPLI S.A. było cofnięcie przez firmę ubezpieczeniową EULER HERMES ubezpieczenia limitów kredytów kupieckich u części dostawców AMPLI S.A. Doprowadziło to praktycznie do wstrzymania współpracy z tymi dostawcami.

Mając na uwadze zabezpieczenie przyszłej działalności oraz spłatę zobowiązań, zarząd AMPLI S.A. podjął decyzję o zmianie profilu działalności. Postanowiono znaleźć inwestora zainteresowanego przejęciem hurtowni w Tarnowie, Rzeszowie, Krośnie i odkupieniem posiadanych przez AMPLI S.A. 82% udziałów w firmie Energomarket. Uzyskane z tej sprzedaży środki przeznaczyć na spłatę zobowiązań i rozwój sprzedaży towarów importowanych pod własną

marką jako podstawową działalność firmy.

W wyniku podjętych rozmów, w pod koniec czerwca br. AMPLI S.A. zawarła z firmą HE KOPEL Sp. z o. o z siedzibą w Toruniu umowę wstępną na podstawie której rozpoczęła się sprzedaż ww. składników majątku na następujących zasadach:

- sprzedaż składników majątku spółki niezbędnych do prowadzenia hurtowni w Tarnowie, Rzeszowie i Krośnie, w tym: zapasu magazynowego, środków transportu, wyposażenia hurtowni i magazynów
- przejściu do inwestora pracowników niezbędnych do obsługi tych hurtowni,
- wynajęcia części lokali w Tarnowie przy ulicy Przemysłowej 27 i 29,
- sprzedaży wszystkich posiadanych przez AMPLI S.A. udziałów w Energomarket Sp. z o.o.

W ocenie zarządu Ampli S.A., obecnie i w perspektywie najbliższych lat nie ma przesłanek wskazujących na znaczący wzrost rynku i co za tym idzie na możliwość uzyskiwania lepszych wyników finansowych przez hurtownie materiałów elektrycznych. Nie należy spodziewać się również istotnych zmian w ilości i sposobie działania hurtowni.

Bardzo istotnym czynnikiem mającym wpływ na możliwości poprawy wyników przez hurtownie elektryczne jest polityka dostawców i producentów. Na tym polu również trudno jest o optymizm. Ostatnia dekada, zwłaszcza okres od 2011 roku wyraźnie pokazały, że dystrybucja jest eliminowana tam gdzie w grę wchodzi współpraca w kluczowymi odbiorcami, (na przykład energetyka), dostawami na duże inwestycje i dla pewnych płatników. U większości producentów powstały działy bezpośredniej sprzedaży z pominięciem hurtu. Kurczy się margines aktywności hurtowni dodatkowo wzmagając konkurencję, a ponieważ coraz trudniej konkurować jakością czy serwisem, często jedynym argumentem jest cena.

Ze względu na blisko dwudziestopięcioletnią obecność na rynku Ampli S.A. posiada dobre rozeznanie zarówno głównych graczy rynku oświetleniowego jak i kierunków w których ten rynek zmierza. W Polsce od wielu lat dominującą pozycję mają światowi liderzy, tacy jak Philips Lighting, Osram czy GE. Firmy te od lat nadają ton konkurencji i tworzą standardy. Jeśli chodzi o konkurencję w produktach które wprowadza lub zamierza wprowadzać na rynek nasza firma, to rynek wygląda następująco:

### **1. Oprawy indukcyjne:**

Podstawowym typem opraw sprzedawanych przez Ampli są oprawy typu *high bay*, czyli oprawy do oświetlenia dużych zamkniętych powierzchni magazynowych, handlowych i produkcyjnych. Oprawy te są bardzo dobrą alternatywą dla powszechnie stosowanych opraw metalohalogenkowych. W porównaniu z nimi pozwalają zredukować nawet o 50% zużycie energii oraz czterokrotnie wydłużyć okres eksploatacji. W Polsce głównymi dostawcami opraw metalohalogenkowych typu *high bay* są: Philips Lighting, ES-System S.A., LUG S.A. Lena Lighting S.A. Firmy te nie mają w swojej ofercie tego typu opraw w technologii indukcyjnej. W tym wypadku konkurencją są mniejsze firmy importujące, podobnie jak Ampli, oprawy z Chin. Poza oprawami *high bay* Ampli w swojej ofercie ma naświetlacze, oprawy do stacji benzynowych oraz oprawy typu *down light*. W najbliższym czasie oferta zostanie poszerzona o lampy przeciwwybuchowe.

Decyzja o rozpoczęciu importu opraw indukcyjnych spowodowana była tym, że poszukiwaliśmy produktów na których można realizować lepszą marżę oraz, że od kilku lat coraz więcej klientów sygnalizowało potrzebę modernizacji oświetlenia. W większości obiektów inwestycje były robione kilkanaście lat temu głównie z wykorzystaniem opraw metalohalogenkowych. Z oczywistych względów sprzęt ten nie spełnia już swoich zadań, wymaga wymiany lub gruntownej modernizacji. Inwestorzy oczekują nowych, energooszczędnych rozwiązań. W ostatnich latach światowi liderzy przewodzą rewolucji która związana jest z zastosowaniem w oświetleniu technologii LED. Poprzez olbrzymie inwestycje uzyskano źródła światła o zadowalających parametrach a co za tym idzie możliwość ich szerokiego stosowania. Okazał się jednak, że w przypadku oświetlenia przemysłowego, w przeciwieństwie do innych zastosowań: w domach, biurach, sklepach oprawy

LED nie zostały powszechnie zaakceptowane. Z jednej strony jest bardzo wysoka cena która niweczy ekonomiczne uzasadnienie modernizacji oświetlenia, a z drugiej negatywny odbiór użytkowników którzy narzekają na efekty olśnienia i niekomfortową atmosferę kreowaną przez to oświetlenie. Fakty są takie, że inwestorzy po wykonaniu prób porównawczych opraw LED i indukcyjnych znacznie częściej decydują się na indukcję. Dodatkowym argumentem za, była i jest nadal nie do końca jasna sprawa żywotności opraw LED i gwarancji. Ze względu na zaawansowaną technologię źródła LED są wrażliwe na czynniki zewnętrzne w tym na wyższe temperatury, stąd szereg ograniczeń odnośnie okresu gwarancji i warunków w jakich oprawy mogą pracować. Pomimo deklarowanej żywotności minimum 50 tysięcy godzin (ponad 10 lat świecenia po 12 godzin na dobę), gwarancja nie przekracza 3 lat.

Barierą sprzedaży oświetlenia indukcyjnego jest niska znajomość technologii a co za tym idzie naturalna nieufność do produktu. Ponadto, klienci obawiają się czy będzie świadczony odpowiedni serwis gwarancyjny i po gwarancyjny. Obawy które w odniesieniu do takich firm jak Philips czy Osram nie są brane pod uwagę, wobec mniejszych dostawców, takich jak Ampli, mogą zaważyć o wyborze technologii i dostawcy.

Ze względu na to, że oprawy indukcyjne są pewną niszą na rynku oświetleniowym, trudno jest ocenić obecną pozycję Ampli wobec konkurencji. W stosunku do całego segmentu oświetlenia przemysłowego dotychczasowa sprzedaż indukcyjna jest pomijalna. Natomiast jeśli chodzi o udział w sprzedaży oświetlenia indukcyjnego, to jesteśmy znaczącym podmiotem. Jako jedyni zlecieliśmy sprawdzenie jakości i parametrów naszych produktów niezależnym instytucjom. Kreujemy rynek w tej grupie produktów oraz świadomość potencjalnych klientów co do korzyści jakie mogą osiągnąć poprzez ich zastosowanie.

## **2. Źródła światła.**

Podjęwając decyzje o rozpoczęciu importu źródeł światła pod własną marką Ampli nie wykonało szczegółowych badań chłonności rynku. Bazowaliśmy na własnych doświadczeniach oraz opiniach zbieranych od klientów i od przyszłej konkurencji czyli dostawców oświetlenia. Jeśli chodzi o określenie cen sprzedaży i możliwość generowania zysku, bazowaliśmy na ofertach jakie wpływały do naszej firmy od innych dostawców, uzyskując w ten sposób przekrój cen i innych warunków handlowych od właściwie wszystkich podmiotów aktywnych na rynku źródeł światła. Porównaliśmy te dane z możliwymi do uzyskania warunkami przy imporcie. Wnioski okazały się na tyle optymistyczne, że zdecydowaliśmy się, po wizytach u przyszłych dostawców, przystąpić do działania. Wybierając dostawców braliśmy pod uwagę dwa kryteria: przede wszystkim jakość i w drugim rzędzie cenę.

Zakładamy, że będziemy konkurować z dostawcami podobnych co do pochodzenia i jakości wyrobów, czyli uznawanych przez przyszłych odbiorców jako niemarkowe o potencjalnie niższej jakości niż produkty np. w marce Philips czy Osram. Kalkulując ceny sprzedaży wzięliśmy pod uwagę zarówno fakt, że klienci będą traktować nasze wyroby z rezerwą jako produkt z niższej półki jak i konieczność poniesienia kosztów na przekonanie o zasadności kupowania właśnie tych produktów.

W okresie ostatnich kilku lat rynek źródeł światła przeżywa bardzo duże zmiany. Decyzje Unii Europejskiej o wycofaniu z produkcji i sprzedaży żarówek głównego szeregu oraz pojawienie się źródeł światła w technologii LED przetasowały dotychczasowych dostawców i spowodowały pojawienie się nowych. Dotychczasowi potentaci w produkcji żarówek odpuścili tą część rynku skupiając się na technologii LED, natomiast pojawili się nowi mniejsi dostawcy wykorzystując lukę produktową i prawną wprowadzając żarówki techniczne wstrząsoodporne. W naszej ocenie popyt na te żarówki przez najbliższe 5-6 lat będzie utrzymywał się na podobnym poziomie z lekką tendencją spadkową. Na dzień dzisiejszy koszt zakupu dobrego jakościowo odpowiednika żarówki w technologii LED to ok 15-20zł, czyli 10-15 razy więcej niż koszt zakupu żarówki. Dla osób mniej zamożnych, a jest ich w naszym kraju w dalszym ciągu sporo, do bardzo duża różnica i nawet świadomość potencjalnych korzyści z oszczędności oraz deklarowanego przez dostawców długiego

czasu eksploatacji, nie jest w stanie ich zachęcić do poniesienia takiego wydatku. Nie bez znaczenia jest też fakt, że część klientów ulegając reklamie zakupiła źródła LED, ale chcąc ponieść mniejsze koszty zdecydowali się na produkty tanie i niestety kiepskiej jakości, skutecznie zniechęcając się do dalszych inwestycji w ten produkt. Należy się jednak spodziewać, że wyżej wskazana różnica cen będzie się z czasem zmniejszać i powodować spadek sprzedaży żarówek.

Mając powyższe na uwadze, Ampli obecnie nie zamierza importować źródeł LED do zastosowań konsumenckich, ale w zależności od rozwoju rynku i stabilizacji cen nie wykluczamy takiego kroku.

Odmierna sytuacja jest w odniesieniu do wysokoprężnych lamp sodowych, rtęciowych, metalohalogenkowych oraz świetlówek liniowych T8. W tym przypadku rynek zarówno po stronie dostawców jak i odbiorców jest stabilny i w miarę przewidywalny. Z tym jednak założeniem, że lampy rtęciowe i typu MIX będą, zgodnie z postanowieniami Unii Europejskiej możliwe do produkcji i importu na terenie Unii do końca 2015 roku. Nie znaczy to, że 01.01.2016 znikną z rynku. Zapasy będą mogły być sprzedawane. Fakt stopniowego wycofywania tych produktów nie będzie miał istotnego wpływu na wielkość sprzedaży ponieważ już teraz stanowią niewielki procent całego runku lamp wysokoprężnych.

Obecnie głównymi dostawcami lamp wysokoprężnych są markowi producenci: Philips Lighting, Osram i GE. Ze względów oczywistych Ampli nie będzie w stanie konkurować z tymi firmami oferując, np. taki sam lub zbliżony poziom ceny. Pomimo zaufania co do jakości naszych produktów zdajemy sobie sprawę, że klienci wybierając spośród lamp o podobnej cenie wybiorą produkt markowy. A zatem, punktem naszego odniesienia zarówno w kwestii ceny jak i marży są analogiczne, niemarkowe produkty już obecne na naszym rynku. Uważamy, że wybrane przez nas towary pod względem jakości, ceny i dostępności pozwolą skutecznie konkurować i osiągać godziwy zysk.

### **Sposób dystrybucji.**

#### **1. Oprawy indukcyjne**

- bezpośredni kontakt z inwestorami (zwłaszcza w okresie początkowym wprowadzania produktu na rynek i budowania świadomości klientów)
- poprzez hurtownie elektryczne

#### **2. Źródła światła**

- umowy z hurtowniami elektrycznymi i grupami zakupowymi

### **Wizja i misja firmy**

Podjęcie nowych wzywań wymaga przededefiniowania wizji i misji firmy, tak aby odpowiadały one nowej roli, takiej jaką dotychczas pełnili wobec Ampli dostawcy podobnych produktów.

Wizją w odniesieniu do opraw indukcyjnych jest, w perspektywie najbliższych trzech lat, być liderem na rynku krajowym w ilości sprzedanych opraw oraz systemów oświetleniowych bazujących na technologii indukcyjnej. Naszym celem jest maksymalizacja zysku poprzez sprzedaż opraw oświetleniowych, własnych systemów sterowania oświetleniem optymalizujących zużycie energii elektrycznej oraz serwisowanie tych systemów.

W odniesieniu do źródeł światła naszym celem jest w okresie najbliższego roku nawiązać relacje handlowe z wszystkimi liczącymi się na rynku hurtowniami i grupami zakupowymi oraz w perspektywie trzech lat zbudować rozpoznawalną i kojarzoną z dobrą jakością markę źródeł światła.

Przekładając naszą wizję na liczby, celem spółki jest osiągnięcie w okresie trzech lat przychodów ze sprzedaży nie mniejszych niż 12 mln złotych i rentowności netto nie mniejszej niż 7-8%.



Misją naszej firmy jest:

*dostarczamy naszym klientom dobre jakościowo i po przystępnej cenie źródła światła, oprawy i systemy oświetleniowe odpowiadając na ich zmieniające się potrzeby, oraz poprzez rozsądne zarządzanie dążymy do zapewnienia korzyści dla akcjonariuszy i bezpieczeństwa zainwestowanych w akcje Ampli S.A. środków*

## **Analiza SWOT**

### **Wewnętrzne mocne strony:**

1. ponad 20 letnie doświadczenie w branży, dogłębna znajomość potrzeb hurtowni elektrycznych jako przyszłych klientów,
2. produkty o sprawdzonej jakości i parametrach
3. doświadczeni pracownicy odpowiedzialni za wprowadzenie na rynek opraw oświetlenia indukcyjnego
4. przyjęci z firm konkurencyjnych pracownicy odpowiedzialni za dystrybucję importowanych źródeł światła
5. konkurencyjne ceny w stosunku do innych importerów i producentów
6. lista referencyjna wykonanych prac i zadowolonych klientów
7. sprawdzeni co do jakości i terminów dostaw kooperanci zagraniczni
8. posiadana baza sprzętowa i magazynowa

### **Zewnętrzne potencjalne szanse.**

1. duża ilość podmiotów zainteresowanych modernizacją oświetlenia i zakupem energooszczędnych i o długiej żywotności opraw oświetleniowych. Związane jest to z faktem, że dobiega końca okres eksploatacji opraw oświetleniowych wcześniejszych generacji które były zastosowane do modernizacji oświetlenia i w nowych inwestycjach przed 20-stu laty, czyli w okresie otwarcia rynku polskiego na, w tamtych latach, nowoczesne produkty oświetleniowe,
2. wzrastający potencjał rynku i większe inwestycje w firmach spowodowane oznakami kończącego się kryzysu w gospodarce
3. wzrost kosztów energii elektrycznej a co za tym idzie zwiększone zainteresowanie oszczędzaniem
4. utrzymujące się na ciągle wysokim poziomie zainteresowanie rynku tradycyjnymi źródłami światła związane z koniecznością zakupu do już posiadanych opraw oświetleniowych i urządzeń.
5. otwarcie klientów na produkty nie markowe ale o dobrej jakości i rozsądnej cenie

### **Wewnętrzne słabe strony.**

1. zaangażowanie kadry zarządzającej w rozwiązanie zaległych i bieżących problemów finansowych
2. ograniczone środki które mogą być przeznaczone na utworzenie niezbędnego do sprawnej dystrybucji stanu magazynowego oraz działań promocyjno-reklamowych,
3. wyższe koszty finansowe wynikające z konieczności korzystania z droższych produktów finansowych, takich jak faktoring
4. możliwy brak zaufania niektórych odbiorców do firmy o słabej kondycji finansowej
5. trudności z pozyskaniem finansowania zewnętrznego, np. kredytu obrotowego,
6. małe doświadczenie w reklamie i promocji i działaniach marketingowych,
7. potencjalne problemy z pozyskaniem wysoko kwalifikowanych i doświadczonych pracowników

### **Zewnętrzne zagrożenia.**

1. duży wpływ kursów walut na osiągnięte wyniki finansowe,

2. trudne do przewidzenia zmiany cen zakupu
3. długie okresy dostaw wynikające z transportu morskiego,
4. zmienne okresy dostaw związane z wpływem np. okresów świątecznych na pracę w portów i firm logistycznych
5. nieufność klientów w stosunku do nowych produktów i technologii
6. pojawienie się na rynku konkurencyjnych produktów i dostawców
7. wypieranie tradycyjnego oświetlenia przez nowe technologie, np. LED
8. sezonowość w sprzedaży, szczególnie źródeł światła
9. zmiany w prawie ograniczające sprzedaż lamp i źródeł światła zawierających rtęć

W naszej ocenie nie ma obecnie ryzyk politycznych czy społecznych które w okresie najbliższych lat stanowiłyby zagrożenie dla planów spółki. Ostatnie lata pokazały, że polityka ma coraz mniejszy wpływ na polską gospodarkę. Znacznie większy wpływ ma to co się dzieje w globalnej gospodarce. I w tym wypadku sytuacja wygląda optymistycznie. Europa, w tym kraje do których polscy producenci eksportują najwięcej, wychodzą z kryzysu.

Znacznie większym zagrożeniem dla planów Ampli jest jej trudna sytuacja finansowa. Konkurenci w większości są w lepszej sytuacji finansowej. Ograniczone środki na sfinansowanie zapasu magazynowego i terminów płatności mogą utrudnić a w niektórych okolicznościach uniemożliwić współpracę z niektórymi odbiorcami. Brak ciągłości dostaw zwłaszcza w okresie oświetleniowym może poderwać zaufanie i zniechęcić do dalszych zakupów. Potencjał ekonomiczny jest szczególnie ważny w przypadku umów z gwarancją ceny i dostaw w dłuższym okresie czasu, np. dla firm energetycznych. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że Ampli ze względu na swój potencjał finansowy nie będzie mogła brać udziału w niektórych przetargach, a przynajmniej nie w początkowym okresie.

Analizując zagrożenia należy pamiętać o tym, że rozwój technologii LED może niekorzystnie wpłynąć na sprzedaż opraw indukcyjnych. Bardzo duże środki przeznaczone tak na badania jak i na promocję będą kształtować świadomość przyszłych odbiorców. Nie bez znaczenia jest też aspekt ekologiczny. Źródła światła LED są na dzisiaj praktycznie jedynymi które nie zawierają rtęci. Trzeba poważnie brać pod uwagę, że w przypadku inwestycji finansowanych ze środków funduszy ochrony środowiska, oprawy i źródła światła zawierające rtęć będą wykluczone bądź oceniane znacznie gorzej niż te bez rtęci, czyli LED. Firmy ponoszące największe nakłady na produkcję źródeł LED będą skutecznie lobbować za takimi rozwiązaniami. Dlatego już teraz Ampli, pomimo zaangażowania w promocję opraw indukcyjnych intensywnie szuka produktów które będzie mogła oferować jako alternatywę.

## PLAN SPRZEDAŻY I MARKETINGU

### A. Oferowane produkty

#### **- żarówki specjalistyczne wstrząsoodporne**

Dzięki wzmocnionej konstrukcji układu świetlnego są szczególnie odporne na wstrząsy, przystosowane do pracy w trudnych warunkach

#### **-żarówki specjalistyczne (tablicowe, okapowe)**

Żarówki tablicowe stosowane są w urządzeniach sygnalizacyjnych natomiast żarówki okapowe stosowane są w sprzęcie AGD np. okapy kuchenne

#### **-promienniki podczerwieni**

Stanowią doskonałe źródło energii w hodowli trzody chlewnej i kurcząt ponadto mają szerokie zastosowanie w przemyśle spożywczo-przetwórczym, lakiernictwie, drukarstwie, przemyśle skórzanym

## **-lampy wyładowcze**

Wysokoprężne lampy sodowe należą do najefektywniejszych elektrycznych źródeł światła.

Zasady działania wysokoprężnych lamp sodowych: strumień świetlny powstaje w wyniku wyładowania łukowego w parach sodu. Żarnik wysokoprężnych lamp sodowych wypełniony jest sodem, rtęcią i gazem pomocniczym. Zapłon lampy sodowej następuje w wyniku podania między elektrody impulsu wysokiego napięcia – funkcja zapłonika. Wówczas pierwsze wyładowanie odbywa się w gazie pomocniczym, następnie wraz ze wzrostem temperatury wewnątrz żarnika odparowuje rtęć i sód. Wyładowanie w parach sodu ma decydujący udział w tworzeniu strumienia świetlnego, stąd lampy wyładowcze nazywamy sodowymi.

### **a. lampa sodowa typ WLS**

Lampy sodowe WLS LUNA dzięki ulepszonej konstrukcji żarnika, zastosowaniu lepszej szczelności oraz wzmocnionej, bardziej wstrząsoodpornej konstrukcji a także podwyższonemu ciśnieniu parów sodu mają o 15% lepszą trwałość a także o 18% lepszy strumień świetlny w porównaniu do standardowych lamp sodowych.

### **b. lampa sodowa typ WLS D**

Lampa sodowa WLS D LUNA dzięki ulepszonej konstrukcji (posiada dwa żarniki), trwałość lampy jest wydłużona o 60%. Dodatkowym atutem lamp dwużarnikowych jest możliwy ich restart na gorąco.

### **c. lampa sodowa typ WLS P**

Wysokoprężne lampy sodowe WLS P LUNA mają konstrukcję żarnika z wewnętrznym zapłonikiem, występują w bańkach eliptycznych, mogą być stosowane jako lepszy zamienniki lamp rtęciowych.

### **d. lampy rtęciowe typ LRF**

Wysokoprężne lampy rtęciowe są najstarszymi lampami wyładowczymi.

Zasady działania wysokoprężnych lamp rtęciowych: lampa rtęciowa zbudowana jest z kwarcowego żarnika umieszczonego wewnątrz bańki wykonanej z szkła sodowego pokrytego luminoforem. Wewnątrz żarnika lampy rtęciowej zatopione są wolframowe elektrody. Wewnątrz żarnika jest argon i rtęć. Zapłon lampy umożliwiają elektrody główne i pomocnicze znajdujące się wewnątrz lampy, stąd nie ma potrzeby korzystania z zapłonika zewnętrznego. Wyładowanie łukowe między elektrodami głównymi powoduje zwiększenie temperatury żarnika i odparowanie rtęci. Po odparowaniu całej rtęci lampa uzyskuje maksymalny stabilny strumień świetlny.

### **e. lampy rtęciowo-żarowe typ MIX**

Wysokoprężne lampy rtęciowo-żarowe w porównaniu do lamp rtęciowych mają lepszy wskaźnik oddawania barw.

Zasady działania: lampy rtęciowo-żarowe stanowią połączenie wysokoprężnych lamp rtęciowych z żarówką. Lampa zbudowana jest z żarnika kwarcowego dodatkowo połączonego ze skrętka żarówki. Skrętka pełni funkcję rezystora, który ogranicza prąd lampy rtęciowej do wartości znamionowej i jest dodatkowym źródłem światła. W związku z tym żarnik pełni funkcję rezystancyjnego statecznika. Podobnie jak lampy rtęciowe lampy rtęciowo-żarowe nie wymagają zapłonika. A w przeciwieństwie do lampy rtęciowej nie potrzebują również dławika, są zasilane bezpośrednio z sieci tak jak standardowe żarówki.

### **f. Lampy metalohalogenkowe typ MTH**

Wysokoprężne lampy metalohalogenkowe charakteryzują się bardzo dobrym wskaźnikiem oddawania barw.

Zasady działania: lampy metalohalogenkowe mają żarnik kwarcowy wypełniony argonem i rtęcią oraz związkami zwanymi halogenkami (jodki i bromki metali ziem rzadkich). Działanie

halogenków wzbogaca widmo światła wytwarzane przez lampy metalohalogenkowe. Dzięki zastosowaniu odpowiedniego składu chemicznego wewnątrz żarnika możliwe jest tworzenie lamp wytwarzających światło o różnej barwie.

#### g. Świetlówki liniowe T8

Świetlówki liniowe LUNA T8 działają dzięki wyładowaniom elektrycznym w gazie pod niskim ciśnieniem. Szklana rura pokryta od wewnątrz luminoforem wypełniona jest gazem szlachetnym z niewielką ilością rtęci. Światło widzialne emitowane jest przez luminofor pod wpływem promieni UV. LUNA T8 to świetlówki trójpasemowe z luminoforami wąskopasmowymi o wskaźniku oddawania barw Ra 85 i bardzo wysokiej skuteczności świetlnej do 104 lm/W.

#### - **Oprawy indukcyjne.**

Oświetlenie indukcyjne to bezelektrodowe, bezżarnikowe źródła światła. Działają dzięki indukcji elektromagnetycznej w naczyniu wyładowczym oraz promieniowaniu wyładowania w parach rtęci o niskim ciśnieniu. Wyeliminowanie w lampie indukcyjnej najsłabszego elementu źródła wyładowczego, czyli żarnika, sprawia że trwałość eksploatacyjna indukcyjnych źródeł światła znacznie przewyższa wszystkie, nawet najnowsze, technologie źródeł światła. Oświetlenie indukcyjne jest bardzo odporne na ilość cykli włącz/wyłącz, zapala się natychmiast, a przed ponownym zapaleniem nie wymaga stygnięcia, co jest wadą lamp sodowych czy metalohalogenkowych. Jego żywotność sięga ponad 80 tysięcy godzin. Dla porównania, lampy metalohalogenkowe mają żywotność 18 tysięcy godzin. Wysoki współczynnik oddawania barw i szczególnie zakres widma powoduje, że można nimi zastąpić lampy znacznie większych mocy. Przykładem może być zamiana lamp metalohalogenowych o mocy 400W na lampy indukcyjne o mocy 250W. Tak duże oszczędności energii powodują, że wymiana dotychczas stosowanych lamp sodowych, rtęciowych lub metalohalogenowych na lampy indukcyjne, zwraca się w ciągu 1-2 lat. Ze względów na długi okres pracy zastosowanie oświetlenia indukcyjnego powoduje zmniejszenie kosztów serwisu niemalże do zera.

#### **B. Analiza rynku.**

Analizując rynek, czyli jego pojemność, segmenty, oczekiwania klientów i tendencje zmian oparliśmy się na przede wszystkim na własnych doświadczeniach wieloletniej sprzedaży opraw oświetleniowych i źródeł światła. W warunkach polskich rozpoznanie rynku jest działaniem bardzo skomplikowanym. Po pierwsze, brak jest ogólnie dostępnych i odpowiednio usystematyzowanych informacji. Po drugie, w związku z wprowadzaniem nowych technologii rynek jest dynamiczny i reakcje klientów trudne do przewidzenia.

Jak wcześniej wspomniano, rozpoznanie rynku oparliśmy na własnych obserwacjach przeprowadzonych w trakcie wieloletniej pracy na rynku oświetleniowym. Podczas prowadzonych rozmów z dostawcami, klientami i firmami z grupy FEGIME analizowaliśmy jaką ofertę przedstawić aby była ona konkurencyjna w stosunku do już istniejących i atrakcyjna dla naszych przyszłych odbiorców. Poczynione obserwacje i wnioski z nich płynące pozwoliły określić zakres produktów oferowanych przez AMPLI.

#### **Rynek docelowy i klienci docelowi**

Podjęwając decyzję o zmianie profilu działania formy uznaliśmy, że powinniśmy wybrać produkty które pozwolą zdywersyfikować naszych odbiorców, tak aby uniezależnić się od jednego rynku lub grupy klientów a także aby zminimalizować ewentualne niekorzystne zjawiska towarzyszące sprzedaży oświetlenia, np. sezonowość. Wybrane produkty pozwolą dotrzeć do odbiorcy indywidualnego, do przemysłu i rolnictwa na terenie całego kraju.

Żarówki wstrząsoodporne A55 oraz A70 przeznaczone są głównie dla przemysłu. Ze względu na swoją konstrukcję mogą pracować w trudnych warunkach, przy dużych wibracjach. Zastosowanie przemysłowe mają również żarówki tablicowe, głównie w urządzeniach sygnalizacyjnych starszej

konstrukcji. Natomiast żarówki okapowe, jak sama nazwa wskazuje, przeznaczone są przede wszystkim do podświetlenia urządzeń gospodarstwa domowego jak okapy kuchenne, pochłaniacze itp. Nie można wykluczyć, że część z produktów żarówkowych trafi do klientów indywidualnych. Żarówki wstrząsoodporne, głównie A55 oraz kulkowe i świeczkowe pomimo zmienionej konstrukcji żarnika znajdują zainteresowanie u klientów indywidualnych zamiast wycofanych z rynku decyzją Unii Europejskiej żarówek głównego szeregu i dekoracyjnych.

Promienniki podczerwień to produkt przeznaczony głównie dla rolnictwa, chowu i hodowli piskląt i prosiąt. Kupującymi są zarówno wielkie fermi drobiu i trzody chlewnej jak też mniejsze gospodarstwa i klienci indywidualni zlokalizowani na terenach wiejskich.

Rynkiem docelowym na lampy wysokoprężne i świetlówki liniowe jest szeroko pojęty przemysł i usługi na terenie całego kraju. Podmioty posiadające zarówno duże powierzchnie produkcyjne, magazynowe i biurowe jak też tereny otwarte (np. place składowe i manewrowe, ulice) wymagające oświetlenia. Szczególną uwagę chcemy poświęcić podmiotom zajmującym się eksploatacją i utrzymaniem oświetlenia ulicznego, w tym dużym firmom z dziedziny dystrybucji energii elektrycznej oraz mniejszym podmiotom świadczącym usługi dla gmin w przedmiocie oświetlenia ulicznego. Z myślą o tych klientach zadbałiśmy aby w naszej ofercie znalazły się wysokoprężne lampy sodowe z dwoma żarnikami. Są to lampy o znacznie polepszonych parametrach świetlnych i wydłużonym czasie pracy.

Oprawy indukcyjne to produkt przeznaczony tylko do przemysłu i usług. Obecni i przyszłymi klientami są firmy posiadające duże powierzchnie produkcyjne, magazynowe oraz tereny zewnętrzne wymagające oświetlenia w długim okresie, zazwyczaj nie krócej niż 12 godzin na dobę oraz planujące inwestycje w obiekty o większych powierzchniach. W najbliższym czasie zamierzamy poszerzyć grono potencjalnych klientów o zakłady chemiczne, rafinerie, firmy z branży paliwowej i gazowej. A to z powodu wprowadzenia do oferty indukcyjnych opraw przeciwwybuchowych.

Powodem dla którego klienci wybierają oprawy indukcyjne jest bardzo duża żywotność oraz oszczędności zarówno na energii elektrycznej jak i na bieżącej eksploatacji. Ważny jest również wysoki współczynnik oddawania barw.

Obecnie docieramy głównie do klientów zlokalizowanych w centralnej i południowej Polsce. W najbliższej przyszłości, poprzez przedstawicieli handlowych zamierzamy docierać do klientów na terenie całego kraju.

## **Wielkość i udział w rynku, trendy rynkowe**

Zgodnie z tym co zostało powiedziane wyżej, trudno jest bez zaangażowania sporych środków i czasu wykonać szczegółową analizę wielkości rynku oświetleniowego. Dane publikowane przez wiodących dostawców i producentów zazwyczaj są niekompletne i prezentowane raczej w formie promocji firmy i jej potencjału. Jedynymi ogólnodostępnymi danymi na które można się powołać są dane publikowane przez GUS. I tak, według tych danych produkcja sprzedana elektrycznego sprzętu oświetleniowego (PKWiU 27.4) w roku 2012 to 4,62 mld złotych. Szacuje się, że w tej kwocie oprawy oświetleniowe stanowią około 60%. Czyli pozostała wartość powinna mówić o produkcji sprzedanej wszystkich źródeł światła. Jednocześnie, według tego samego źródła produkcja żarówek do ogólnych celów oświetleniowych w roku 2012 wyniosła 244,2 mln sztuk natomiast w okresie od stycznia do maja 2014 roku tych samych żarówek wyprodukowano 61,1 mln sztuk i było to o około 28% mniej niż w analogicznym okresie roku 2013. Istotną informacją jest to, że powyższe dane obejmują produkcję firm z sektora publicznego i prywatnego które zatrudniają nie mniej niż 50 osób. Czyli pomijają cały import który realizowany jest w większości przez małe podmioty, firmy kilku i kilkunastoosobowe. Z naszych obserwacji wynika, że w grupie żarówek, świetlówek liniowych i kompaktowych oraz LED, aktywność małych importerów wzrasta, szczególnie po regulacjach rynku wprowadzanych przez UE od roku 2008, wycofujących z produkcji i dystrybucji niektóre źródła światła na terenie Unii. W naszej ocenie w sektorze żarowych źródeł światła import wykonywany przez małe firmy stanowi przynajmniej drugie tyle co

produkcja w kraju.

Podobnie może być w odniesieniu do lamp wysokoprężnych i świetlówek. Z tą jednak różnicą, że tutaj importerami są w większości duzi i markowi dostawcy, jak Philips, Osram czy GE. Zjawisko to związane jest z tym, że produkty te trafiają często do dużych odbiorców, na odpowiedzialne instalacje i mniejszym dostawcom z niemarkowym produktem często trudno jest przebić barierę nieufności.

Opierając się na własnych doświadczeniach i wyżej wskazanych danych szacujemy, że w okresie najbliższych trzech lat nasz udział w rynku żarówek wstrząsoodpornych, promienników podczerwieni, lamp wyładowczych i świetlówek liniowych będzie oscylował w granicach 1-2%.

Jeszcze trudniej niż w źródłach światła jest szacować rynek dla opraw indukcyjnych. Jeśli przyjąć, że udział opraw oświetleniowych w sprzedaży elektrycznego sprzętu oświetleniowego stanowi około 60%, to w roku 2012 zostało sprzedane opraw oświetleniowych za około 2,77 mld złotych. Firma ES System S.A., krajowy producent sprzętu oświetleniowego, na swojej stronie internetowej podaje własne szacunki, według których sprzedaż opraw o przeznaczeniu przemysłowym i inwestycyjnym stanowi 65% ogółu opraw oświetleniowych. Czyli, według tej firmy, w roku 2012 rynek opraw bez opraw domowych i dekoracyjnych był wart około 1,8 mld zł. Jaki udział mają w tej kwocie oprawy przemysłowe typu high bay i naświetlacze, bardzo trudno powiedzieć. Jedno jest pewne, już teraz można zaobserwować większe zainteresowanie zakupem opraw przemysłowych. Oceniamy, że jest to naturalna konsekwencja wyeksploatowania sprzętu oświetleniowego który był montowany w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych i na początku tego stulecia, to znaczy, około dwadzieścia lat temu. Innymi powodami modernizacji jest konieczność dostosowania parametrów oświetleniowych do aktualnych wymogów przy jednoczesnym zmniejszeniu zużycia energii. Jak już wcześniej powiedziano, oprawy indukcyjne to produkt inwestycyjny. Wobec widocznych oznak wychodzenia z kryzysu gospodarczego spodziewamy się ożywienia na rynku i większej skłonności do podejmowania inwestycji, zarówno remontowych jak i całkiem nowych obiektów. Ampli jest jedną z niewielu firm które zajmują się importem i dystrybucją tego typu oświetlenia w Polsce. W porównaniu do konkurencji możemy pochwalić się listą kilkunastu zadowolonych klientów. W naszej ocenie, w tej grupie produktów jesteśmy jednym z większych jeśli nie największym dostawcą. Poszerzając naszą ofertę o systemy sterowania oświetleniem opracowane we własnym zakresie, zamierzamy utrzymać pozycję lidera w sprzedaży opraw indukcyjnych na rynku krajowym.

Światowym trendem w oświetleniu jest technologia LED. W latach 2011 i 2012 na zlecenie firm Osram i Siemens firma konsultingowa McKinsey&Company opracowała raport mówiący o światowych trendach w oświetleniu do roku 2020 ( McKinsey Global Lighting Market Model i McKinsey Global Lighting Professionals & Consumer Survey). Nie wchodząc w szczegóły tego opracowania można przytoczyć tylko najważniejsze liczby. Otóż według tej firmy europejski rynek oświetlenia ogólnego ( bez systemów sterowania) wzrośnie w okresie od 2011 do 2020 o 18,2% osiągając wartość 17,5 mld euro, w tym oprawy i źródła światła w technologii LED w 2020 roku będą stanowić 72%. Udział w sprzedaży tradycyjnych opraw i źródeł światła w tym samym okresie spadnie z 91% do 28%. Bardzo ciekawe jest przewidywanie trendu w systemach sterowaniem oświetleniem, otóż McKinsey&Company przewiduje, że do roku 2020 europejski rynek tych produktów osiągnie wartość około 2,3 mld euro ( z poziomu niespełna 700 mln euro w roku 2012). Należy zadać pytanie, czy wyniki badań wykonanych przez niemiecką firmę na zlecenie konkretnych podmiotów, która badała przede wszystkim rynek i preferencje klientów w Europie Zachodniej, czyli znacznie bogatszy i o innej kulturze technicznej, przełożą się na rynek polski? Zapewne w jakiejś części tak. Dlatego planując wejść na rynek oświetleniowy, oferując tradycyjne źródła światła mamy świadomość, że w perspektywie 2-3 lat będziemy musieli stopniowo wprowadzać do oferty produkty LED które będą mogły być alternatywą dla tradycyjnych źródeł światła i opraw indukcyjnych.

Dlaczego wobec tego, znając trendy rynkowe nie wprowadzamy do oferty od razu produkty LED?

Powody są przynajmniej dwa: po pierwsze wymagałoby to znacznie większego zaangażowania kapitałowego a po drugie poniesienia dużego ryzyka związanego ze zmiennością cen na te produkty i ich jakością. Rynek produktów LED jest obecnie bardzo dynamiczny, pojawiają się nowe wyroby o lepszych parametrach. Wpływa to bardzo mocno na spadek cen. Zdarza się, że w odstępie kilku miesięcy cena na podobne produkty spada o kilkadziesiąt procent. Dotyczy to produktów oferowanych zarówno przez światowych liderów jak i małych producentów i importerów.

Poniżej przedstawiamy tabelę obrazującą jakimi kryteriami kierują się, i zapewne będą się kierować w przyszłości klienci przy wyborze oświetlenia.

	Rezydencje N = 338	Biura N = 399	Przemysł N = 261	Sklepy N = 259	Hotelarstwo N = 127	Zewnętrzne N = 232	Architektoniczne N = 235
Żywotność źródła światła	9	12	16	8	14	12	9
Cena zakupu	22	11	17	10	9	14	9
Projekt oprawy	10	10	8	19	14	5	20
Kształt lampy	10	7	5	6	6	11	7
Jakość światła	20	30	23	30	25	21	26
Sterowanie oświetlenia	8	9	8	7	16	6	12
Energooszczędność	14	14	17	15	13	21	12
Łatwość montażu	8	8	5	5	2	10	5
Inne	0	0	1	0	0	0	0
Suma	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: McKinsey Global Lighting Professionals & Consumer Survey

Jak widać, w kategorii przemysł dla klientów najważniejsze są jakość światła, energooszczędność i cena oraz żywotność. W obrębie wszystkich tych parametrów oświetlenie indukcyjne jest i będzie przez najbliższych kilka lat absolutnie konkurencyjne w stosunku do innych typów oświetlenia.

## Konkurenci.

Otoczenie konkurencyjne należy rozpatrzeć w podziale na źródła światła i oprawy. W obydwu przypadkach odniesiemy się nie do liderów światowych, takich jak Philips, Osram czy GE, ale do mniejszych podmiotów zajmujących się importem i dystrybucją analogicznych jak nasze produktów. Takie podejście jest zasadne, ponieważ z naszego doświadczenia wynika, że klient który jest przywiązany do produktu markowego, ma do niego zaufanie ze względu na dotychczasowe doświadczenia, niechętnie zmienia swoje preferencje. A jeżeli już, to proces jest długotrwały. W odniesieniu do markowych wyrobów możemy konkurować głównie ceną, a to nie zawsze jest skuteczne, zwłaszcza w przypadku odpowiedzialnych instalacji lub tam gdzie koszt ewentualnej wymiany źródeł światła jest wysoki.

Poniżej przedstawiamy głównych konkurentów z grupy źródeł światła oraz ich ofertę, dla uproszczenia tylko w zakresie pokrywającym się z naszymi produktami.

1. Natrium Sp. z o.o. ( Błonie koło Warszawy) - lampy wysokoprężne sodowe, rtęciowe i metelohalogenkowe ( producent)
2. Helios Sp. z o.o. ( Katowice) - żarówki wstrząsoodporne, żarówki tablicowe, promienniki podczerwienu, lampy wysokoprężne sodowe, rtęciowe, metelohalogenkowe, typu MIX, WLSP, świetlówki T8 (producent i importer)

3. Wojnarowscy Sp. z o.o. (Katowice) - żarówki wstrząsoodporne, żarówki tablicowe, promienniki podczerwieni, lampy wysokoprężne sodowe, rtęciowe, metalohalogenkowe, świetlówki T8 (dystrybutor i importer)
4. Apollo Electronics Sp. z o.o. (Warszawa) - żarówki wstrząsoodporne (importer)
5. Polamp Warszawa Sp. z o.o. (Ożarów Mazowiecki) - Lampy wysokoprężne sodowe, rtęciowe, metalohalogenkowe, typu MIX, świetlówki T8, promienniki podczerwieni (producent)
6. INQ-Trade Sp. z o.o. (Warszawa) - żarówki wstrząsoodporne, świetlówki T8 (importer)
7. Bemko Sp. z o.o. (Warszawa) - lampy wysokoprężne sodowe, metalohalogenkowe, świetlówki T8 (importer)

Wymienione wyżej firmy mają zasięg ogólnopolski i w większości są obecne na rynku od wielu lat. Z częścią współpracowaliśmy jako hurtownia elektryczna. Jak widać firma Helios i Wojnarowscy mają ofertę w całości pokrywającą naszą. I spodziewamy się, że w odniesieniu do tych podmiotów i ich produktów możemy konkurować najmocniej. Poza firmami Helios, Natrium i Polamp Warszawa pozostałe firmy są importerami z Chin, czyli z tego samego kierunku co my. Trudno oceniać ich towary pod względem jakościowym, ale jeśli zadbali o ten parametr podobnie jak my, to spodziewamy się, że mają podobny poziom cen zakupu. A więc, jesteśmy raczej spokojni, że możemy podjąć się konkurencji oferując produkt o nie gorszej jakości i cenie. Inaczej może wyglądać konkurencja z krajowymi producentami. Wiemy jakie warunki współpracy oferują hurtowniom elektrycznym, ale nie wiemy do jakiego poziomu ceny mogą zejść chociażby nawet ze względu na koszty własne. Kalkulując własne ceny sprzedaży wzięliśmy pod uwagę warunki jakie te firmy oferują dystrybucji w standardzie lub do jakich cen schodzą przy dużych kontraktach. Zakładając nawet negatywne scenariusze, czyli konieczność redukcji cen i dorównania do poziomów które obserwowaliśmy przy dużych przetargach, w dalszym ciągu będziemy mogli realizować marzę.

Oferowane przez nas oprawy indukcyjne są konkurencją dla opraw typu high bay i naświetlaczy wykorzystujących źródła światła metalohalogenkowe, sodowe i LED. W porównaniu do opraw metalohalogenkowych i sodowych oprawy indukcyjne są droższe. Różnica w cenie pojedynczej oprawy, w zależności od mocy może wynosić od 60 nawet do 100%. Przewaga konkurencyjna opraw indukcyjnych w stosunku do metalohalogenkowych i sodowych wynika z ich żywotności, energooszczędności i jakości światła.

Inaczej wygląda porównanie do opraw LED. Oprawy te mają większą wydajność świetlną (ilość lumenów w jednego wata mocy oprawy) i oferują nowocześniejszą technologię (źródła światła bez rtęci). Jednakże w porównaniu do LED klienci doceniają w oprawach indukcyjnych jakość światła, żywotność i cenę. Oprawy LED, w zależności od mocy i producenta, są droższe o 70 do 200%. Wykonując analizę ekonomiczną modernizacji oświetlenia, rzadko zdarza się aby okres zwrotu inwestycji w przypadku opraw LED był krótszy niż opraw indukcyjnych.

Największymi dostawcami opraw metalohalogenkowych typu high bay i naświetlaczy na polskim rynku są ES System S.A. (Kraków), LUG S.A. (Zielona Góra), Lena Lighting S.A. (Środa Wielkopolska). W oprawach typu LED, poza wcześniej wymienionymi firmami liderem jest Philips Lighting. Na rynku jest obecnych znacznie więcej firm zajmujących się produkcją i importem opraw przemysłowych typu high bay, jednak ich udział w sprzedaży jest znacznie mniejszy niż tych wymienionych.

W Polsce nie ma producentów opraw indukcyjnych. Wszystkie produkty pochodzą z importu, głównie z Chin. Poza Ampli znaczącym dostawcą tych produktów jest firma GWJ Serwis S.A. z Rudy Śląskiej i Blitzmann Polska Sp. z o.o. (Kraków). Nie mamy obecnie danych o wielkości sprzedaży każdej z tych firm, w związku z tym trudno wskazać lidera, jednak nasze obserwacje i informacje od klientów potwierdzają, że jako jedyni posiadamy kompleksową ofertę z dostępnością "z półki" i możliwością zaprojektowania i uruchomienia systemu sterowania. Poza tym naszym atutem jest doświadczona i zmotywowana do osiągnięcia sukcesu kadra handlowa.



## **Strategia marketingowa.**

Żarówki, promienniki podczerwieni, lampy wysokoprężne czy świetlówki obecne są na rynku od lat. Nie ma więc potrzeby stosowania jakiś szczególnie wyrafinowanych technik aby przekonać klientów do ich stosowania. Oczywistą kwestią jest przekonanie klienta, żeby kupić te produkty u nas. Z punktu widzenia zasad marketingu zrobiliśmy już pierwsze kroki: przeanalizowaliśmy rynek i jego potrzeby, wybraliśmy produkty w naszej ocenie w odpowiedniej jakości i cenie które pozwolą zrealizować zysk. Kolejny krok to zyskać zaufanie klientów i zbudować odpowiedni sposób dystrybucji.

Każdy kupujący, poza oczekiwaniem na towar dobrej jakości i w rozsądnej cenie, chce być przekonany, że będzie miał ten towar wtedy kiedy będzie go potrzebował. Z naszego doświadczenia jako hurtownika wynika, że często nie cena a dostępność towaru decydują o sprzedaży. Z drugiej strony łatwo jest stracić klienta i jego zaufanie jeśli nazbyt często usłyszy, zwłaszcza na początku współpracy, że jego zamówienia nie mogą być zrealizowane lub tylko w części. Dlatego w naszej strategii zdobywania klienta przyjęliśmy zasadę mniejszych kroków, lub kroków pośrednich. Ze względu na ograniczone zasoby finansowe, podzieliliśmy wprowadzanie pełnego asortymentu na etapy:

1. zbudowanie odpowiedniego zapasu opraw indukcyjnych tak aby można było prowadzić sprzedaż " z półki" czyli mniejszych ilości bez konieczności oczekiwania przez klienta 8-10 tygodni na dostawę. Świadomość dostępności towaru od ręki powoduje u klienta większe zaufanie oraz przyspiesza decyzję o zakupie. Daje ponadto możliwość wygodnego etapowania inwestycji. Możemy też dostosować się do możliwości finansowych inwestorów. Wprowadzamy zasadę importu opraw w częściach z montażem na bieżąco pod potrzeby klienta. Poprzez montaż na miejscu wprowadzamy dodatkowy element kontroli jakości.
2. pierwsze dostawy żarówek, żarówek tablicowych i okapowych oraz promienników podczerwieni. Jako produkt masowy żarówki pozwolą na szybkie rozpropagowanie marki i nowego produktu na rynku. Ponadto w tych produktach klienci nie są jakoś szczególnie przywiązani do marki. Szukają produktu dobrego ale decydująca o zakupie jest jego cena.
3. kolejny etap to wprowadzenie lamp wysokoprężnych. Te produkty wymagają większego zaangażowania handlowców. Zapewne pomocna tu będzie opinia o nas jako dostawcy opraw i innych źródeł światła, ale w tych produktach szczególnie musimy zadbać o dostępność towaru, ponieważ klienci, zwłaszcza w początkowym okresie współpracy kupować będą mniejsze partie w celu sprawdzenia jakości towaru.
4. wprowadzenie świetlówek liniowych. Ten asortyment jest bardzo popularny, podobnie jak żarówki, ale zdecydowaliśmy się wprowadzić do oferty później ponieważ jego rentowność wyraźnie odstaje od innych produktów. Dlatego też, pomimo stosunkowo dużych możliwości sprzedaży pojawi się w ofercie prawie na końcu.
5. systematyczne uzupełnianie oferty przez nowe produkty, głównie oprawy przemysłowe w technologii LED.

## **Cena**

Cena obok jakości jest na dzień dzisiejszy podstawowym kryterium przy wyborze dostawcy oświetlenia. Pozostałe parametry jak jakość światła, żywotność czy parametry techniczne są porównywalne dla produktów oferowanych na rynku polskim zarówno przez producentów jak i przez importerów. Przyjęte przez nas ceny mają przede wszystkim zapewnić pokrycie wszystkich kosztów związanych z importem i dystrybucją oraz pozwolić wypracować godziwy zysk. Uważamy, że w planie finansowym ujęliśmy wszystkie pozycje kosztowe, zarówno te stałe jak i zmienne uzależnione od wielkości sprzedaży, jak i wynikające z ewentualnych reklamacji i gwarancji.

Poza możliwością wypracowania odpowiedniego zysku, cena powinna sugerować klientom jaki jest nasz produkt i jak my sami go klasyfikujemy w porównaniu do konkurencji. W naszej strategii

cenowej podjęliśmy decyzję, że naszą dewizą będzie "nie jesteśmy najtańsi" i że "nie sprzedajemy bez po każdej cenie i każdemu" Wręcz przeciwnie, chcemy aby nasze ceny sugerowały, że w naszej kategorii (czyli produktów niemarkowych importowanych z Chin) oferujemy towary naprawdę dobrej jakości i że to musi mieć odbicie w cenie. Oczywiście takie podejście nie wyklucza konkurencji cenowej w przypadku kontraktów które mogą być szczególnie ważnych lub prestiżowe z punktu widzenia postrzegania firmy.

W źródłach światła cena powinna zawierać jeszcze jeden bardzo ważny element, bonus. Jest to dodatkowy upust cenowy dla odbiorcy za spełnienie warunku terminowej płatności. Podstawowym kanałem dystrybucji źródeł światła będą hurtownie elektryczne. Normalnym sposobem rozliczenia jest odroczone termin płatności (kredyt kupiecki) który, zależność od klienta i wielkości jego zamówień, waha się od 30 do 90 dni. Bonus powinien być tak obliczony, alby mocno zmotywować do uregulowania płatności w wyznaczonym terminie. Poza tym, w warunkach ostrej konkurencji pomiędzy hurtowniami, bonus jest często jedyną marżą realizowaną na sprzedaży, a więc jego brak oznacza brak marży, czyli w zasadzie stratę. W strategii rynkowej przyjęliśmy, że oferowane bonusy będą różne, w zależności od wielkości klienta, jego udziału w rynku i naszej motywacji aby przekonać go do współpracy.

## **Promocja**

Podstawowym sposobem poinformowania klientów o naszych produktach jest kontakt bezpośredni przedstawicieli handlowych. Taka forma jest szczególnie ważna w oprawach indukcyjnych gdzie proces pozyskania klienta i sprzedaży jest długotrwały i polega od samego początku na zbudowaniu relacji opartych na zaufaniu i świadomości klienta, że ma do czynienia z firmą i osobami które rozumieją jego potrzeby i potrafią rozwiązać problemy.

W przypadku źródeł światła, istotnym z punktu widzenia promocji składnikiem ceny jest tzw. bonus marketingowy. Jest to dodatkowy upust dla hurtowni lub grupy zakupowej przeznaczony na promocję naszej marki. Zazwyczaj jest on wypłacany w formie udziału w pokryciu części kosztów imprez promocyjnych, gadżetów, nagród itp.

Poza drukiem folderów produktowych i odpowiednim przygotowaniem strony internetowej, nie planujemy innych nakładów na materiały reklamowe.

## **Sprzedaż i dystrybucja**

Jak już wcześniej zostało powiedziane, sprzedaż źródeł światła będzie oparta na umowach z hurtowniami elektrycznymi i grupami zakupowymi. Nie planujemy podpisywania umów z wyłącznością sprzedaży na danym terenie. Bieżącą obsługę tych podmiotów będą prowadzić zatrudnieni na umowy o pracę przedstawiciele handlowi. Przedstawiciele handlowi będą motywowani do osiągania lepszych wyników poprzez premie od sprzedaży i marży zapłaconej przez klientów.

Sprzedaż opraw indukcyjnych prowadzimy poprzez przedstawicieli handlowych którzy docierają do klientów na terenie ich dziania. Obecnie jest dwóch przedstawicieli odpowiedzialnych za Polskę południową i centralną. Docelowo powinno być czterech do pięciu przedstawicieli rozlokowanych na terenie całego kraju. Obecnie obsługujemy klientów z pominięciem dystrybucji. Nie wykluczamy jednak w przyszłości współpracy z hurtowniami elektrycznymi.

Zarówno w źródłach światła i oprawach sprzedaż odbywa się z odroczonym terminem płatności. Kredyt kupiecki udzielany jest tylko firmom które przeszły pozytywną weryfikację ich kondycji finansowej. Obecnie mamy zawartą umowę ubezpieczenia z Euler Hermes, ponadto korzystamy z bazy Krajowego Rejestru Dłużników. W przypadku wątpliwości co do kondycji finansowej odbiorcy, oczekujemy udzielenia zabezpieczeń spłaty zobowiązań lub dokonujemy sprzedaży za gotówkę lub przedpłatę. Windykację należności przeprowadzamy własnymi siłami, nie korzystamy z zewnętrznych firm windykacyjnych.

## PLAN ZARZĄDZANIA I DZIAŁANIA

### 1. Opis działalności handlowej

Siedziba firmy znajduje się w Tarnowie przy ulicy Przemysłowej 27 (zarząd, dział handlowy, administracja, księgowość) a obok przy Przemysłowej 29 jest magazyn. Nasi dostawcy mają siedziby w Chinach.

Oprawy indukcyjne są kupowane w dwojaki sposób:

- oprawy typu high bay:

- zmontowane u dostawcy jeśli są pod konkretne zamówienie, lub

- w częściach: osobno odbłyśnik, obudowa części elektronicznej, wzбудnik i źródło światła jeśli są zamawiane "na półkę". Import w częściach pozwala na zmniejszenie stanu magazynowego.

Oprawy są składane w zależności od bieżących potrzeb klientów, zazwyczaj w mniejszych partiach.

Bez względu na to czy oprawy kupowane są jako zmontowane czy w częściach, nadawane są im numery serii i zakładane plomby gwarancyjne.

Dostawa do klienta odbywa się na nasz koszt jeśli spełnione jest minimum zamówienia. W przeciwnym przypadku koszt dostawy pokrywa klient. Na oprawy indukcyjne udzielana jest pięcioletnia gwarancja.

Źródła światła zamawiane są w dostawach całokontenerowych. Ze względu na wysoki koszt jednostkowy konieczna jest kompleatacja zamówień do kontenerów 40'HQ.

Kontenery są dostarczane i rozładowywane w magazynie w Tarnowie i z tego magazynu robione są wysyłki. Każdy asortyment posiada minimum logistyczne od którego zależy która strona pokrywa koszty transportu do klienta.

Transport z magazynu Ampli do klienta odbywa się za pośrednictwem firm spedycyjnych. W perspektywie najbliższych miesięcy zamierzamy pozbyć się wszystkich samochodów dostawczych i przejść w całości na transport zewnętrzny.

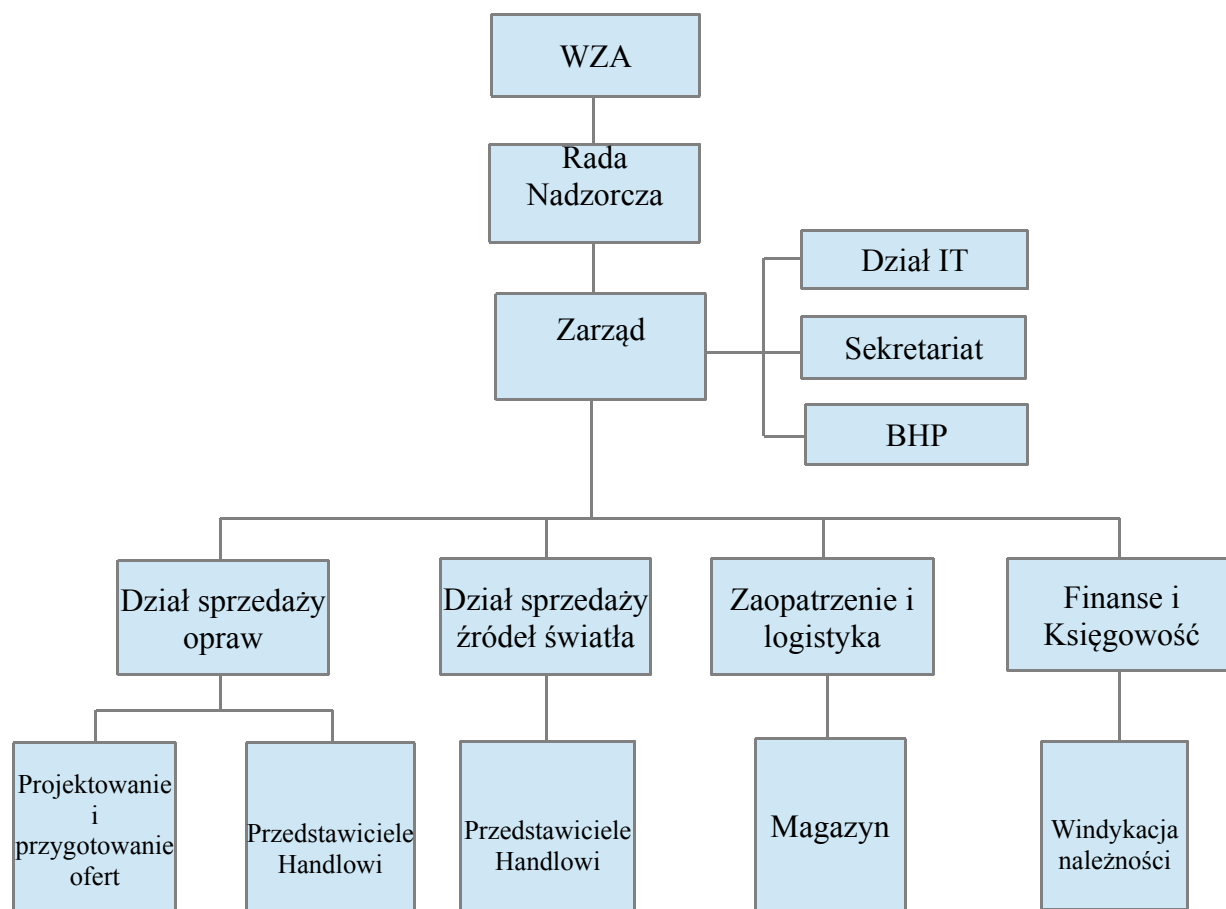
Sprzedaż i pozyskiwanie nowych klientów opiera się o działanie aktywnych przedstawicieli handlowych w terenie. Różna jednak jest taktyka dotarcia do klienta i pozyskania zamówienia w przypadku opraw i źródeł światła.

Sprzedaż opraw indukcyjnych wymaga kompleksowego podejścia do każdego klienta i zazwyczaj od pierwszej wizyty do sprzedaży mija kilka, czasem kilkanaście miesięcy. Przedstawiciel handlowy przygotowując ofertę musi wziąć pod uwagę indywidualne potrzeby klienta i osiągnięcie jakich celów dla klienta jest najważniejsze. Inne jest też podejście do klienta który modernizuje oświetlenie a inne przy budowie nowych obiektów. Przy modernizacji i remontach, po wykonaniu analizy aktualnego stanu oświetlenia wykonywany jest projekt nowego oświetlenia wraz z analizą korzyści dla klienta, głównie z uwzględnieniem okresu zwrotu z inwestycji w wyniku uzyskanych oszczędności energii. W zdecydowanej większości klienci wymagają przeprowadzenia prób i testów opraw. Związane jest to z brakiem wiedzy na temat opraw indukcyjnych i chęcią zweryfikowania oferty teoretycznej z praktyką. Testy opraw zazwyczaj trwają od jednego do trzech miesięcy. Do tej pory nie było przypadku istotnych różnic pomiędzy projektem i efektem uzyskanym w testach lub po przeprowadzeniu całej inwestycji. W każdym przypadku wykonywane są pomiary rzeczywistych parametrów oświetleniowych i zużycia energii.

Sprzedaż źródeł światła również oparta będzie na pracy przedstawicieli handlowych, jednak w tym przypadku nie zamierzamy docierać do końcowego klienta bezpośrednio. Całość sprzedaży oprzemy o współpracę z firmami dystrybucyjnymi. Ze względu na dotychczasową działalność wiemy dobrze jaka jest specyfika hurtowni elektrycznych i na co musimy zwracać uwagę aby współpraca układała się z korzyścią dla obydwu stron.

## 2. Zarządzanie firmą

Schemat organizacyjny Ampli S.A. po zakończeniu hurtowej dystrybucji materiałów elektrycznych będzie wyglądał następująco:



Organizacja firmy została maksymalnie uproszczona. Prezes zarządu jest jednocześnie dyrektorem handlowym któremu podlegają działy sprzedaży, zaopatrzenie i logistyka.

### Harmonogram działań

Zadanie	Termin realizacji
Zawarcie porozumień z wierzycielami	Lipiec-sierpień 2014
Negocjowanie i podpisanie stosownych umów związanych z nową emisją akcji	do 31.08.2014
Zatowarowanie magazynu źródłami światła	od końca lipca 2014 w czterech, pięciu ratach do listopada 2014
Rozpoczęcie sprzedaży źródeł światła	od sierpnia 2014
WZA - podjęcie uchwał o nowej emisji	do 30.10.2014
Splata wierzycieli do 10.000 zł	trzy miesiące od podpisania porozumień
Emisja akcji i przydział wierzycielom	maj-czerwiec 2015
Rozpoczęcie spłaty wierzycieli ponad 10.000 zł	pierwsza rata trzy miesiące po spłacie wierzycieli do 10 tys złotych, kolejne raty co sześć miesięcy

## PLAN FINANSOWY

### 1. Inwestycja i nakłady.

Ampli S.A. pod względem organizacyjnym jest przygotowana na kontynuowanie swojej działalności jako importer. Posiadamy również niezbędne wyposażenie, w tym: magazyn centralny wózki widłowe i paletowe, środki transportu dla wszystkich pracowników obecne zatrudnionych w tym dla przedstawicieli handlowych oraz rezerwę aut służbowych ( Renault Kangoo) dla trzech przedstawicieli handlowych którzy zostaną zatrudnienie w drugiej kolejności.

Największym kosztem będzie sfinansowanie:

- zapasu magazynowego
- kredytów kupieckich dla odbiorców
- działań promocyjno-reklamowych

Wartość zapasu magazynowego nie powinna przekroczyć 5,0 mln złotych, w tym:

- magazyn towarów pozostałych po działalności hurtowej - do stopniowej wyprzedaży :2,5 mln zł
- magazyn opraw i źródeł światła indukcyjnych: 500.000 złotych
- magazyn źródeł światła: żarówki, promienniki podczerwieni, lampy wysokoprężne i świetlówki liniowe: 1.900.000 złotych

Wartość magazynu będzie przyrastać stopniowo. Obecnie wartość opraw indukcyjnych w stanie magazynowym to 150.000 złotych, poziom wskazany powyżej powinien zostać osiągnięty pod koniec 2014 roku i będzie zależał od faktycznego rozwoju sprzedaży z tzw. półki i sprzedaży pod zawarte z inwestorami kontrakty.

Wartość magazynu źródeł światła również będzie przyrastać stopniowo. Pierwsza dostawa zostanie przyjęta w na początku sierpnia tego roku i systematycznie przez kolejne cztery miesiące powinniśmy osiągnąć zakładaną wartość stanów magazynowych.

Kredyty kupieckie dla odbiorców.

Jak wynika z dotychczasowych doświadczeń należy założyć, że okres rotacji należności od klientów będzie wynosił nie mniej niż 90 dni. Zakładając, że w roku 2015 przychody miesięczne netto będą średnio na poziomie 1,0 mln złotych, suma należności brutto za okres 90 dni może wynieść około 4 mln złotych.

Działania promocyjno-reklamowe

Ze względu na aktualne problemy finansowe, nie będziemy w stanie przeznaczyć sporych kwot na promocję i reklamę. W dalszej części opracowania zostały opisane planowane działania. W budżecie zostało założone, że maksymalnie 1% przychodów netto w obecnej sytuacji firmy może zostać wydany na te cele. Do tej kwoty dojdzie bonus marketingowy dla klientów z którego finansowane będą wspólne działania promocyjno-reklamowe. Do tej pory nakłady zostały ograniczone do niezbędnego minimum, tzn. przygotowania kart katalogowych, cenników, broszur informacyjnych i strony internetowej.

### 2. Źródła finansowania.

Specyfika importu polega na konieczności poniesienia całości kosztów zakupu towaru "z góry", tzn. zanim pojawi się na półkach magazynowych bądź trafi do klienta, czyli nie ma możliwości skorzystania z odroczonej terminowości płatności. Aktualnie zawarte porozumienia z dostawcami wskazują następujące zasady płatności: 30% w dniu złożenia zamówienia, 70% na kilka dni przed odbiorem zamówionego towaru z portu w Gdyni. Średni okres od złożenia zamówienia do odbioru to 60-75 dni.

Jak wskazano wyżej, zapotrzebowania na środki obrotowe nie powinno przekroczyć 6,7 mln złotych dodając do wartości zapasów i należności kwotę 300.000 jako rezerwę. Planujemy następujący sposób finansowania:

- zapas magazynowy i rezerwę, czyli 2,7 mln zł ze środków pochodzących z odroczonej terminów spłaty naszego aktualnego zadłużenia do dostawców. Środki które zgodnie z zawartymi porozumieniami z wierzycielami będą wypłacane, zostaną uzupełnione z części osiągniętego zysku z bieżącej działalności

- kredyt kupiecki dla klientów zostanie w 65% pokryty poprzez umowy faktoringu. Ampli S.A. już od kilku lat z powodzeniem finansuje sprzedaż poprzez faktoring. Obecnie mamy podpisane dwie umowy z firmami faktoringowymi należącymi do Banku BZ WBK i ING Banku Śląskiego z łącznym limitem 9,5 mln złotych, z regresem na nas. Na podstawie wstępnych informacji przekazanych nam po analizie przyszłych klientów, nie spodziewamy się problemów z uzyskaniem na nich stosownych limitów. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że Ampli ma podpisaną umowę ubezpieczenia transakcji z Euler Hermes i w przyszłości wielkości limitów kredytów kupieckich będą nadawane na podstawie limitów ubezpieczeniowych tej firmy.

### 3. Aktualne dane finansowe

Poniżej przedstawione są dane finansowe za okres pięciu miesięcy 2014 oraz prognozy okres od czerwca do grudnia 2014, cały 2014 rok i cały 2015 rok. Bilans został przygotowany bez konwersji długu na akcje spółki. Uznaliśmy, że takie przedstawienie będzie bardziej przejrzyste i da możliwość łatwiejszego porównania z poprzednimi okresami.

#### A. Rachunek zysków i strat

(dane w pełnych tys. zł, bez miejsc po przecinku)

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT		Progniza za okres				
		Za okres I-V 2014	VI 2014r.	VII-XII 2014	I-XII 2014r.	I-XII
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym</b>	<b>1.</b>	<b>19 278</b>	<b>1 075</b>	<b>3 502</b>	<b>23 855</b>	<b>11 360</b>
- od jednostek powiązanych	2.	674		26	700	
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	3.	490	5	60	555	0
II. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	4.	18 788	1 070	3 442	23 300	11 360
<b>B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:</b>	<b>5.</b>	<b>17 308</b>	<b>1 115</b>	<b>1 994</b>	<b>20 417</b>	<b>7 140</b>
- jednostkom powiązanym	6.	657		677	1 334	
I. Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	7.	398		40	438	0
II. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	8.	16 910	1 115	1 954	19 979	7 140
<b>C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>9.</b>	<b>1 970</b>	<b>-40</b>	<b>1 508</b>	<b>3 438</b>	<b>4 220</b>
D. Koszty sprzedaży	10.	1 833	410	669	2 912	1 646
E. Koszty ogólnego zarządu	11.	646	140	360	1 146	1 000
<b>F. Zysk (strata) ze sprzedaży (C-D-E)</b>	<b>12.</b>	<b>-509</b>	<b>-590</b>	<b>479</b>	<b>-620</b>	<b>1 574</b>
<b>G Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>13.</b>	<b>409</b>	<b>1 313</b>	<b>0</b>	<b>1 722</b>	<b>30</b>
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów	14.	1	1 313		1 314	
II. Dotacje, w tym:	15.	0				
- dotacje do wyrobów i usług	16.					
III. Inne przychody operacyjne	17.	408			408	30
<b>H. Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>18.</b>	<b>1 659</b>	<b>2 200</b>	<b>0</b>	<b>3 859</b>	<b>0</b>
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	19.	0			0	
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	20.	1 509	2 200		3 709	
III. Inne koszty operacyjne	21.	150			150	
<b>I. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (F+G-H)</b>	<b>22.</b>	<b>-1 759</b>	<b>-1 477</b>	<b>479</b>	<b>-2 757</b>	<b>1 604</b>

<b>J. Przychody finansowe</b>	<b>23.</b>	<b>113</b>	<b>375</b>	<b>1 220</b>	<b>1 708</b>	<b>30</b>
I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	24.	0	375		375	
- od jednostek powiązanych	25.					
II. Odsetki, w tym:	26.	107		20	127	30
- od jednostek powiązanych	27.					
III. Zysk ze zbycia inwestycji	28.			1 190	1 190	
IV. Aktualizacja wartości inwestycji	29.					
V. Inne	30.	6		10	16	
<b>K. Koszty finansowe</b>	<b>31.</b>	<b>172</b>	<b>0</b>	<b>610</b>	<b>782</b>	<b>364</b>
I. Odsetki, w tym:	32.	165		600	765	160
- dla jednostek powiązanych	33.					
II. Strata ze zbycia inwestycji	34.					
III. Aktualizacja wartości inwestycji	35.					204
IV. Inne	36.	7		10	17	
<b>L. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (I+J-K)</b>	<b>37.</b>	<b>-1 818</b>	<b>-1 102</b>	<b>1 089</b>	<b>-1 831</b>	<b>1 270</b>
<b>M. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (M.I. – M.II.)</b>	<b>38.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I. Zyski nadzwyczajne	39.					
II. Straty nadzwyczajne	40.					
<b>N. Zysk (strata) brutto (L+M)</b>	<b>41.</b>	<b>-1 818</b>	<b>-1 102</b>	<b>1 089</b>	<b>-1 831</b>	<b>1 270</b>
<b>O. Podatek dochodowy, z tego:</b>	<b>42.</b>	<b>72</b>	<b>9</b>	<b>350</b>	<b>431</b>	<b>357</b>
- część bieżąca	43.	45	9	350	404	357
- część odroczone	44.	27			27	
P. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	45.					
<b>R. Zysk (strata) netto (N-O-P)</b>	<b>46.</b>	<b>-1 890</b>	<b>-1 111</b>	<b>739</b>	<b>-2 262</b>	<b>913</b>

## B. Bilans

(dane w pełnych tys. zł, bez miejsc po przecinku)

AKTYWA	Stan na dzień		Prognoza	
	31.05.2014	31.12.2014r.	31.12.2015r.	
<b>A. Aktywa trwałe</b>	<b>1</b>	<b>6 025</b>	<b>4 018</b>	<b>3 369</b>
<b>I. Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>2</b>	<b>538</b>	<b>499</b>	<b>433</b>
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych	3			
2. Wartość firmy	4			
3. Inne wartości niematerialne i prawne	5	538	499	433
4. Zaliczki na poczet wartości niematerialnych i prawnych	6			
<b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>7</b>	<b>4 250</b>	<b>2 794</b>	<b>2 586</b>
<b>1. Środki trwałe</b>	<b>8</b>	<b>4 249</b>	<b>2 794</b>	<b>2 586</b>
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	9	495	214	214
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	10	3 020	2 177	2 080
c) urządzenia techniczne i maszyny	11	91	60	12
d) środki transportu	12	524	300	250
e) inne środki trwałe	13	119	43	30
2. Środki trwałe w budowie	14	1		
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie	15			
<b>III. Należności długoterminowe</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Od jednostek powiązanych	17			
2. od pozostałych jednostek	18			
<b>IV. Inwestycje długoterminowe</b>	<b>19</b>	<b>376</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
1. Nieruchomości	20			
2. Wartości niematerialne i prawne	21			

<b>3. Długoterminowe aktywa finansowe</b>	<b>22</b>	<b>376</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
<b>a) w jednostkach powiązanych</b>	<b>23</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- udziały lub akcje	24	147	0	0
- inne papiery wartościowe	25			
- udzielone pożyczki	26			
- inne długoterminowe aktywa finansowe	27			
<b>b) w pozostałych jednostkach</b>	<b>28</b>	<b>229</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
- udziały lub akcje	29	229	25	
- inne papiery wartościowe	30			
- udzielone pożyczki	31			
- inne długoterminowe aktywa finansowe	32			
4. Inne inwestycje długoterminowe	33			
<b>V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>34</b>	<b>861</b>	<b>700</b>	<b>350</b>
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	35	861	700	350
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	36			
<b>B. Aktywa obrotowe</b>	<b>37</b>	<b>29 050</b>	<b>19 310</b>	<b>16 534</b>
<b>I. Zapasy</b>	<b>38</b>	<b>7 856</b>	<b>4 500</b>	<b>3 730</b>
1. Materiały	39	3		
2. Półprodukty i produkty w toku	40			
3. Produkty gotowe	41			
4. Towary	42	7 802	4 500	3 500
5. Zaliczki na poczet dostaw	43	51		230
<b>II. Należności krótkoterminowe</b>	<b>44</b>	<b>20 678</b>	<b>14 650</b>	<b>12 680</b>
<b>1. Należności od jednostek powiązanych</b>	<b>45</b>	<b>338</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:</b>	<b>46</b>	<b>338</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- do 12 miesięcy	47	338		
- powyżej 12 miesięcy	48			
b) inne	49			
<b>2. Należności od pozostałych jednostek</b>	<b>50</b>	<b>20 340</b>	<b>14 650</b>	<b>12 680</b>
<b>a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:</b>	<b>51</b>	<b>19 825</b>	<b>14 500</b>	<b>12 600</b>
- do 12 miesięcy	52	19 825	14 500	12 600
- powyżej 12 miesięcy	53			
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	54	364		
c) inne	55	151	150	80
d) dochodzone na drodze sądowej	56			
<b>III. Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>57</b>	<b>465</b>	<b>130</b>	<b>113</b>
<b>1. Krótkoterminowe aktywa finansowe</b>	<b>58</b>	<b>465</b>	<b>130</b>	<b>113</b>
<b>a) w jednostkach powiązanych</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- udziały lub akcje	60			
- inne papiery wartościowe	61			
- udzielone pożyczki	62			
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	63			
<b>b) w pozostałych jednostkach</b>	<b>64</b>	<b>157</b>	<b>80</b>	<b>0</b>
- udziały lub akcje	65			
- inne papiery wartościowe	66			
- udzielone pożyczki	67	157	80	
- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	68			
<b>c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne</b>	<b>69</b>	<b>308</b>	<b>50</b>	<b>113</b>
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	70	20	50	113
- inne środki pieniężne	71	288		
- inne aktywa pieniężne	72			
2. Inne inwestycje krótkoterminowe	73			
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	<b>74</b>	51	30	11
<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>75</b>	<b>35 075</b>	<b>23 328</b>	<b>19 903</b>



(dane w pełnych tys. zł, bez miejsc po przecinku)

PASywa		Stan na dzień	Prognoza	
		31.05.2014	31.12.2014r.	31.12.2015r.
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>76</b>	<b>3 998</b>	<b>3 626</b>	<b>4 539</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	77	3 282	3 282	3 282
II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	78			
III. Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	79			
IV. Kapitał (fundusz) zapasowy	80	6 632	2 606	344
V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	81	0		
VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	82			0
VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych	83	-4 026		
VIII. Zysk (strata) netto	84	-1 890	-2 262	913
IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	85			
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>86</b>	<b>31 077</b>	<b>19 702</b>	<b>15 364</b>
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>87</b>	<b>22</b>	<b>322</b>	<b>322</b>
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	88	0		
<b>2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne</b>	<b>89</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
- długoterminowa	90	22	22	22
- krótkoterminowa	91			
<b>3. Pozostałe rezerwy</b>	<b>92</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
- długoterminowe	93		300	300
- krótkoterminowe	94	0	0	0
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>95</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Wobec jednostek powiązanych	96			
<b>2. Wobec pozostałych jednostek</b>	<b>97</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a) kredyty i pożyczki	98	6	0	0
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	99			
c) inne zobowiązania finansowe	100	15		
d) inne	101			
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>102</b>	<b>31 034</b>	<b>19 380</b>	<b>15 042</b>
<b>1. Wobec jednostek powiązanych</b>	<b>103</b>	<b>410</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:</b>	<b>104</b>	<b>410</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- do 12 miesięcy	105	410		
- powyżej 12 miesięcy	106			
b) inne	107			
<b>2. Wobec pozostałych jednostek</b>	<b>108</b>	<b>30 624</b>	<b>19 380</b>	<b>15 042</b>
a) kredyty i pożyczki	109	3 946	1 400	1 000
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	110			
c) inne zobowiązania finansowe	111	5 487	1 520	2 000
<b>d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:</b>	<b>112</b>	<b>20 948</b>	<b>15 460</b>	<b>11 542</b>
- do 12 miesięcy	113	20 948	15 460	11 542
- powyżej 12 miesięcy	114			
e) zaliczki otrzymane na dostawy	115	46	50	
f) zobowiązania wekslowe	116			
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	117	159	900	500
h) z tytułu wynagrodzeń	118	1		
i) inne	119	37	50	
3. Fundusze specjalne	120			
<b>IV Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>121</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1. Ujemna wartość firmy</b>	<b>122</b>			
<b>2. Inne rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>123</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- długoterminowe	124	0		
- krótkoterminowe	125	0		
<b>PASywa RAZEM</b>	<b>126</b>	<b>35 075</b>	<b>23 328</b>	<b>19 903</b>

# Rachunek przepływów pieniężnych

(dane w pełnych tys. zł, bez miejsc po przecinku)

Za okres	Stan na dzień 30-05-2014r.	Prognoza na dzień		
		31-12-2014	31-12-2015	
<b>A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej</b>				
I. Zysk (strata) netto	1.	-1 890	-2 262	913
<b>II. Korekty razem</b>	<b>2.</b>	<b>2 334</b>	<b>769</b>	<b>-270</b>
1. Amortyzacja	3.	148	280	239
2. Zyski (straty) z tytułu różnic kursowych	4.	0		
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	5.	136	-976	160
4. Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej	6.	-1	-1 314	204
5. Zmiana stanu rezerw	7.	-14	286	
6. Zmiana stanu zapasów	8.	1 279	4 635	770
7. Zmiana stanu należności	9.	-2 958	3 001	1 970
8. Zmian stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów	10.	3 712	-5 357	-3 982
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	11.	32	214	369
10. Inne korekty	12.			
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I+II)</b>	<b>13.</b>	<b>444</b>	<b>-1 493</b>	<b>643</b>
<b>B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej</b>				
<b>I. Wpływy</b>	<b>14.</b>	<b>81</b>	<b>4 412</b>	<b>80</b>
1. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych składników aktywów trwałych	15.	81	2 500	
2. Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialnych i prawnych	16.			
<b>3. Z aktywów finansowych, w tym:</b>	<b>17.</b>	<b>0</b>	<b>1 912</b>	<b>80</b>
a) w jednostkach powiązanych	18.		1 460	
<b>b) w pozostałych jednostkach</b>	<b>19.</b>	<b>0</b>	<b>452</b>	<b>80</b>
- zbycie aktywów finansowych	20.			
- dywidendy i udziały w zyskach	21.		375	
- spłata udzielonych pożyczek długoterminowych	22.		77	80
- odsetki	23.			
- inne wpływy z aktywów finansowych	24.			
4. Inne wpływy inwestycyjne	25.			
<b>II. Wydatki</b>	<b>26.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
1. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	27.	2	2	
2. Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	28.			
<b>3. Na aktywa finansowe, w tym:</b>	<b>29.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a) w jednostkach powiązanych	30.			
<b>b) w pozostałych jednostkach</b>	<b>31.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- nabycie aktywów finansowych	32.			
- udzielone pożyczki długoterminowe	33.			
4. Inne wydatki inwestycyjne	34.			
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I-II)</b>	<b>35.</b>	<b>79</b>	<b>4 410</b>	<b>80</b>

## **5. Punkt rentowności.**

Przygotowując prognozę przyszłych wyników zrobiliśmy szczegółową analizę wszystkich składników kosztów przyjmując je z odpowiednimi naddatkami starając się tworzyć rezerwy na okoliczności nieprzewidziane. Zakładaliśmy raczej gorsze scenariusze wzrostu niektórych cen, jak wynagrodzenia, paliwo, energia czy koszty finansowe. Uważamy więc, że istnieje niewielkie ryzyko niedoszacowania kosztów.

Prognozę przychodów i marży oparliśmy na wiedzy i doświadczeniu osób które są lub w najbliższej przyszłości będą odpowiedzialne w firmie za sprzedaż opraw indukcyjnych i źródeł światła. Szczególnie w odniesieniu do opraw wzięliśmy pod uwagę już posiadane zamówienia. Prognozę cen sprzedaży a co za tym idzie potencjalnych marż opraliśmy na ofertach i cenach jakie dostawaliśmy od naszych dostawców jako hurtownia.

## **Ryzyko niezrealizowania marży ze względu na kursy walutowe.**

Zgodnie z wcześniej podanymi informacjami, wszystkie towary będą importowane z Chin a rozliczenia będą oparte na dolarze amerykańskim. Do kalkulacji ceny na poszczególne asortymenty i wyżej pokazanej prognozy sprzedaży przyjęty został kurs dolara na poziomie 3,2 zł. Czyli raczej bezpiecznie biorąc pod uwagę, że obecny kurs nie przekracza 3,06 zł. Projekt staje się nieopłacalny przy kursie dolara na powyżej 3,9 zł, wtedy marża na sprzedaży, przy założeniu utrzymania odpowiedniego poziomu przychodów, spada poniżej przyjętych kosztów. Trudno jest obecnie i w dającej się przewidzieć przyszłości, znaleźć przyczyny które spowodowałyby spadek kursu złotego w stosunku do dolara amerykańskiego o blisko 30%. Tak więc należy uznać, że jest niewielkie ryzyko poniesienia straty w powodu kursu walut.

## **Ryzyko niezrealizowania prognozy sprzedaży.**

Zgodnie z przedstawionymi wyżej prognozami, zakładamy średnią miesięczną sprzedaż w roku 2014 kwocie 583 tys zł. i a roku następnym 946 tys złotych. Pod warunkiem zrealizowania założonej marży na sprzedaży, projekt staje się nieopłacalny przy miesięcznej sprzedaży poniżej 430 tys złotych w roku 2014 i w kolejnym 665 tys złotych. Oznacza to, że jeżeli rzeczywista sprzedaż spadnie więcej niż 30 w stosunku do planu, to projekt będzie nierentowny.

## **PODSUMOWANIE I OCENA RYZYKA PRZEDSIĘWZIĘCIA**

W niniejszym opracowaniu pokazaliśmy dlaczego podjęliśmy decyzję o zmianie przedmiotu działalności oraz staraliśmy się w miarę naszej najlepszej wiedzy przeanalizować wszystkie aspekty tego projektu, wskazując na korzyści i szanse dla Ampli S.A. ale też na ryzyka i zagrożenia jakie są z nim związane.

Nasze przedsięwzięcie może być wrażliwe na następujące czynniki:

- brak porozumienia z wierzycielami
- błędy w przyjętym harmonogramie działań
- dynamiczne zmiany jakie zachodzą na rynku oświetleniowym wynikające z technologii LED
- zachowanie konkurencji
- zmiany popytu związane z trendami w gospodarce
- jakość produktów oferowanych przez Ampli
- długie terminy realizacji kolejnych zamówień przez dostawców
- przyjęcie błędnych założeń do oszacowania kosztów przedsięwzięcia
- przyjęcie błędnych założeń co do prognozowanej wielkości sprzedaży i uzyskiwanych marż
- złe zaplanowanie kolejnych etapów przedsięwzięcia
- ograniczenia w produkcji i sprzedaży sprzętu oświetleniowego zawierającego rtęć
- problemy w pozyskaniu fachowej kadry
- problemy w uzyskaniu kredytów

Będąc w pełni świadomym ryzyk i zagrożeń oraz bazując na ponad dwudziestoletnim

doświadczeniu i zdobytej wiedzy, zaplanowaliśmy cały projekt tak aby zminimalizować ewentualne niepowodzenia. Nie mamy "planu B" więc, jako cały zespół, jesteśmy wystarczająco zmotywowani aby osiągnąć sukces.

Waldemar Madura

Prezes Zarządu