

ROZDZIAŁ VI

OCENY I PERSPEKTYWY GRUPY KAPITAŁOWEJ EMITENTA

I. OCENA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI FINANSOWYMI

I.1. GRUPA KAPITAŁOWA EMITENTA

I.1.1. Ocena rentowności

Analiza rentowności została dokonana w oparciu o niżej zdefiniowane wskaźniki:

- Marża zysku operacyjnego – stosunek zysku operacyjnego do przychodów ze sprzedaży;
- Rentowność sprzedaży brutto – stosunek zysku przed opodatkowaniem do przychodów ze sprzedaży;
- Rentowność sprzedaży netto – stosunek zysku netto do przychodów ze sprzedaży;
- Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) – stosunek zysku netto do średniej wartości kapitałów własnych;
- Stopa zwrotu z aktywów (ROA) – stosunek zysku netto do średniej wartości aktywów.

Tabela 24. Rentowność Grupy Kapitałowej Impel

Grupa Kapitałowa (dane skonsolidowane)	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Zysk operacyjny (tys. złotych)	2 951	8 411	24 378	16 649
Marża zysku operacyjnego	1%	3%	6%	8%
Zysk brutto (tys. złotych)	4 671	-97	20 131	14 488
Rentowność sprzedaży brutto	2%	0%	5%	7%
Zysk netto (tys. złotych)	4 663	-187	34 495	15 375
Rentowność sprzedaży netto	2%	-0,1%	9%	7%
Stopa zwrotu z kapitału własnego	8%	-0,3%	39%	16%
Stopa zwrotu z aktywów	3%	-0,1%	15%	6%

Źródło: Obliczenia własne Spółki

Analiza rentowności odzwierciedla poprawiającą się sytuację finansową. Prowadzona przez Emitenta działalność restrukturyzacyjna Grupy Kapitałowej, spowodowana niezadowolającymi wynikami finansowymi, przyniosła widoczne efekty w 2002 roku. Nastąpił znaczący wzrost rentowności marży zysku operacyjnego z 1% w 2000 do 6% w 2002 r. Z kolei wskaźnik rentowności sprzedaży brutto wzrósł z 2% w 2000 do 5% w 2002 r. Wskaźniki ROE oraz ROA zanotowały istotny wzrost, odpowiednio z 8% oraz 3% w 2001 do 39% oraz 15% w 2002 r.

I.1.2. Analiza płynności

Analiza płynności została dokonana w oparciu o niżej zaprezentowane wskaźniki:

- Płynność bieżąca – stosunek aktywów obrotowych do zobowiązań bieżących;
- Płynność szybka – stosunek aktywów obrotowych pomniejszonych o zapasy do zobowiązań bieżących;
- Rotacja należności w dniach – stosunek średniej wysokości należności netto z tytułu dostaw i usług (należności brutto z tytułu dostaw i usług pomniejszone o utworzone rezerwy) do przychodów ze sprzedaży produktów i towarów pomnożony przez liczbę dni w okresie;
- Rotacja zobowiązań w dniach – stosunek średniej wysokości zobowiązań z tytułu dostaw i usług do kosztów sprzedanych towarów i produktów pomnożony przez liczbę dni w okresie;
- Rotacja zapasów w dniach – stosunek średniej wysokości zapasów do przychodów ze sprzedaży produktów i towarów pomnożonych przez liczbę dni w okresie;
- Kapitał pracujący – aktywa obrotowe minus zobowiązania bieżące;
- Udział kapitału pracującego w całości aktywów – kapitał pracujący do sumy aktywów.

Tabela 25. Płynności Grupy Kapitałowej Impel

Grupa Kapitałowa (dane skonsolidowane)	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Płynność bieżąca	0,97	1,12	1,16	1,20
Płynność szybka	0,90	1,08	1,13	1,17
Rotacja należności w dniach	55	57	63	66
Rotacja zobowiązań w dniach	19	18	21	15
Rotacja zapasów w dniach	9	4	3	2
Kapitał pracujący	-2.221	11.323	17.446	21.144
Udział kapitału pracującego w całości aktywów	-1,4%	5,8%	7,4%	8,7%

Grupa Kapitałowa Impel S.A. charakteryzuje się dobrą płynnością finansową. Pomimo znacznego wzrostu przychodów ze sprzedaży oraz znaczących inwestycji, obydwie wskaźniki płynności ulegają stopniowej poprawie. W ostatnich dwóch latach znacznie wzrósł również kapitał pracujący oraz jego udział w aktywach. Świadczy to jednoznacznie o skuteczności zarządzania, poprawiającej się kondycji finansowej grupy i zarazem rosnącej zdolności do obsługi zobowiązań oraz rozwoju.

I.1.3. Analiza zadłużenia

Analiza zadłużenia została dokonana w oparciu o niżej zaprezentowane wskaźniki:

- Zadłużenie ogółem – stosunek zobowiązań ogółem do sumy bilansowej;
- Wskaźnik zobowiązań do kapitałów własnych – stosunek zobowiązań ogółem do kapitałów własnych;
- Wskaźnik zadłużenia długoterminowego – zobowiązania długoterminowe do sumy aktywów.

Tabela 26. Wskaźniki zadłużenia Grupy Kapitałowej Impel. Źródło: Impel S.A.

Grupa Kapitałowa (dane skonsolidowane)	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Zadłużenie ogółem	0,57	0,60	0,50	0,48
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	1,62	2,08	1,31	1,23
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	0,05	0,11	0,03	0,04

Wskaźniki zadłużenia informują o spadku zadłużenia Grupy Kapitałowej. Odbyna się to przede wszystkim w wyniku spadku zadłużenia długoterminowego. W roku 2002 wskaźnik zadłużenia długoterminowego obniżył się z 0,11 do 0,03. Z powodu znacznej poprawy wyniku netto w roku 2002 wzrosły kapitały własne, co znalazło swoje potwierdzenie w korzystnej zmianie wskaźnika zobowiązań do kapitału własnego. Wskaźnik spadł z 2,08 w roku 2001 do 1,31 w roku 2002.

I.1.4. Analiza bilansu

Tabela 27. Struktura aktywów Grupy Kapitałowej Impel S.A. w latach 2000 – I półrocze 2003

Wyszczególnienie	Wartość w tys. PLN				Struktura			
	2000	2001	2002	I półrocze 2003	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Majątek trwały	79 987	88 795	107 927	113 706	50%	46%	46%	47%
Majątek obrotowy	79 880	106 134	127 148	128 228	50%	54%	54%	53%
Czynne rozliczenia międzyokresowe	857	2 107	2 696	5 803	1%	1%	1%	2%
Suma aktywów	159 867	194 929	235 075	241 934	100%	100%	100%	100%

Suma bilansowa wzrosła w ciągu trzech lat o 48,0%. Było to spowodowane wzrostem wartości zarówno majątku trwałego, jak i obrotowego, przy czym udział majątku trwałego w sumie bilansowej znacząco spadł na rzecz udziału majątku obrotowego. W ciągu ostatnich dwóch lat struktura aktywów Grupy Impel nie uległa zmianie.

Tabela 28. Struktura pasywów Grupy Kapitałowej Impel w latach 2000 – I półrocze 2003

Wyszczególnienie	Wartość w tys. PLN				Struktura			
	2000	2001	2002	I półrocze 2003	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Kapitał własny	55 952	55 765	89 709	94 967	35%	29%	38%	39%
Rezerwy	417	1 585	4 760	4 685	0,3%	0,8%	2,0%	1,9%
Zobowiązania długoterminowe	8 337	21 447	7 803	10 135	5%	11%	3%	4%
Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	82 101	94 811	109 702	107 084	51%	49%	47%	44%
Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	11 964	20 810	22 664	24 578	7%	11%	10%	10%
Kapitał własny akcjonariuszy (udziałowców) mniejszościowych	1 096	511	437	485	1%	0,7%	0,4%	0,4%
Suma pasywów	159 867	194 929	235 075	241 934	100%	100%	100%	100%

W ostatnich trzech latach poziom kapitałów własnych w stosunku do całości pasywów kształtował się na zróżnicowanym poziomie, od 35% w 2000 r. przez 29% w 2001 r., aby w 2002 r. stanowić 38% pasywów. Wartość zobowiązań długoterminowych uległa zmniejszeniu z 21,4 mln PLN w 2001 do 7,8 mln PLN w 2002 r. W efekcie czego nastąpiła również znacząca zmiana w strukturze pasywów, gdzie udziały zobowiązań długoterminowych zmniejszyły się z 11% (2001) do 3% w 2002 r. W przypadku udziału zobowiązań krótkoterminowych w pasywach widoczny jest trend malejący, w 2000 r. zobowiązania te razem z funduszami specjalnymi miały 51-proc. udział w strukturze pasywów, natomiast już w 2002 r. udział ten zmalał do 47%.

1.2. EMITENT

1.2.1. Ocena rentowności

Analiza rentowności została dokonana w oparciu o niżej zdefiniowane wskaźniki:

- Marża zysku operacyjnego – stosunek zysku operacyjnego do przychodów ze sprzedaży;
- Rentowność sprzedaży brutto – stosunek zysku przed opodatkowaniem do przychodów ze sprzedaży;
- Rentowność sprzedaży netto – stosunek zysku netto do przychodów ze sprzedaży;
- Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) – stosunek zysku netto do średniej wartości kapitałów własnych;
- Stopa zwrotu z aktywów (ROA) – stosunek zysku netto do średniej wartości aktywów.

Tabela 29. Rentowność Impel S.A.

Impel S.A.	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Zysk operacyjny (tys. złotych)	4 923	15 304	20 321	11 144
Marża zysku operacyjnego	2%	8%	10%	10%
Zysk brutto (tys. złotych)	6 820	5 712	16 079	7 735
Rentowność sprzedaży brutto	3%	3%	8%	7%
Zysk netto (tys. złotych)	6 820	5 712	25 275	7 257
Rentowność sprzedaży netto	3%	3%	12%	7%
Stopa zwrotu z kapitału własnego	12%	9%	29%	9%
Stopa zwrotu z aktywów	4%	4%	15%	5%

Źródło: Obliczenia własne Spółki

Analiza rentowności odzwierciedla poprawiającą się sytuację finansową Impel S.A. Prowadzona przez Emitenta reorganizacja przyniosła widoczne efekty w 2002 roku nie tylko w Grupie Kapitałowej, ale również w przypadku Impel S.A. Nastąpił znaczący wzrost rentowności marży zysku operacyjnego z 2% w 2000 do 10% w 2002 r. Z kolei wskaźnik rentowności sprzedaży brutto wzrósł z 3% w 2000 do 8% w 2002 r. Wskaźniki ROE oraz ROA zanotowały istotny wzrost, odpowiednio z 12% oraz 4% w 2000 do 29% oraz 15% w 2002 r.

I.2.2. Analiza płynności

Analiza płynności została dokonana w oparciu o niżej zaprezentowane wskaźniki:

- Płynność bieżąca – stosunek aktywów obrotowych do zobowiązań bieżących;
- Płynność szybka – stosunek aktywów obrotowych pomniejszonych o zapasy do zobowiązań bieżących;
- Rotacja należności w dniach – stosunek średniej wysokości należności netto z tytułu dostaw i usług (należności brutto z tytułu dostaw i usług pomniejszone o utworzone rezerwy) do przychodów ze sprzedaży produktów i towarów pomnożony przez liczbę dni w okresie;
- Rotacja zobowiązań w dniach – stosunek średniej wysokości zobowiązań z tytułu dostaw i usług do kosztów sprzedanych towarów i produktów pomnożony przez liczbę dni w okresie;
- Rotacja zapasów w dniach – stosunek średniej wysokości zapasów do przychodów ze sprzedaży produktów i towarów pomnożony przez liczbę dni w okresie;
- Kapitał pracujący – aktywa obrotowe minus zobowiązania bieżące;
- Udział kapitału pracującego w całości aktywów – kapitał pracujący do sumy aktywów.

Tabela 30. Płynności Impel S.A.

Impel S.A.	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Płynność bieżąca	0,84	1,10	1,19	1,16
Płynność szybka	0,79	1,06	1,16	1,14
Rotacja należności w dniach	61	77	70	73
Rotacja zobowiązań w dniach	21	33	34	21
Rotacja zapasów w dniach	6	4	3	2
Kapitał pracujący	-12 054	4 787	11 182	8 901
Udział kapitału pracującego w całości aktywów	-8%	3%	7%	6%

Firma Impel S.A. charakteryzuje się dobrą płynnością finansową. Pomimo znacznego wzrostu przychodów ze sprzedaży oraz znaczących inwestycji, obydwa wskaźniki płynności w latach 2000-02 poprawiły się. W ostatnich dwóch latach widoczny jest znaczny wzrost kapitału pracującego oraz jego udział w aktywach. Świadczy to jednoznacznie o skuteczności zarządzania, poprawiającej się kondycji finansowej firmy, a także rosnącej zdolności do obsługi zobowiązań oraz rozwoju.

I.2.3. Analiza zadłużenia

Analiza zadłużenia została dokonana w oparciu o niżej zaprezentowane wskaźniki:

- Zadłużenie ogółem – stosunek zobowiązań ogółem do sumy bilansowej;
- Wskaźnik zobowiązań do kapitałów własnych – stosunek zobowiązań ogółem do kapitałów własnych;
- Wskaźnik zadłużenia długoterminowego – zobowiązania długoterminowe do sumy aktywów.

Tabela 31. Wskaźniki zadłużenia Impel S.A.

Impel S.A.	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Zadłużenie ogółem	0,55	0,44	0,40	0,38
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	1,47	1,02	0,74	0,68
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	0,05	0,11	0,04	0,02

Wskaźniki zadłużenia informują o spadku zadłużenia Impel S.A. W szczególności związane jest to z systematycznym spadkiem zadłużenia długoterminowego. W roku 2002 wskaźnik zadłużenia długoterminowego obniżył się z 0,11 (2001) do 0,04 (2002). Z powodu znacznej poprawy wyniku netto w roku 2002 wzrosły kapitały własne, co znalazło swoje potwierdzenie w korzystnej zmianie wskaźnika zobowiązań do kapitału własnego. Wskaźnik spadł z 1,47 w roku 2000 do 0,74 w roku 2002.

I.2.4. Analiza bilansu

Tabela 32. Struktura aktywów Impel S.A.

Wyszczególnienie	Wartość w tys. PLN				Struktura			
	2000	2001	2002	I półrocze 2003	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Majątek trwały	90 239	91 837	92 767	90 167	58%	63%	57%	59%
Majątek obrotowy	64 793	53 582	71 031	63 765	42%	37%	43%	41%
Czynne rozliczenia międzyokresowe	831	1 196	1 830	2 937	0,5%	0,8%	1,1%	1,9%
Suma aktywów	155 032	145 419	163 798	153 932	100%	100%	100%	100%

Suma bilansowa wzrosła w ciągu trzech lat o 5,1%. Było to spowodowane wzrostem wartości zarówno majątku trwałego, jak i obrotowego. Udział majątku trwałego oraz obrotowego w sumie bilansowej w ostatnich trzech latach utrzymywał się na stałym poziomie. Wyjątkiem był rok 2001, kiedy nastąpił wzrost majątku trwałego, a jego udział w aktywach wyniósł 63%. W ciągu ostatnich dwóch lat struktura aktywów Impel S.A. nie uległa zmianie.

Tabela 33. Struktura pasywów Impel S.A.

Wyszczególnienie	Wartość w tys. PLN				Struktura			
	2000	2001	2002	I półrocze 2003	2000	2001	2002	I półrocze 2003
Kapitał własny	57 960	63 672	88 342	85 197	37%	44%	54%	55%
Rezerwy	342	661	909	1 199	0,2%	0,5%	0,6%	0,8%
Zobowiązania długoterminowe	8 091	15 841	5 758	3 169	5,2%	10,9%	3,5%	2,1%
Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	76 847	48 795	59 849	54 864	50%	34%	37%	36%
Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	11 792	16 450	8 940	9 503	8%	11%	5%	6%
Suma pasywów	155 032	145 419	163 798	153 932	100%	100%	100%	100%

W ostatnich trzech latach poziom kapitałów własnych w stosunku do całości pasywów systematycznie wzrastał, od 37% w 2000 r. do poziomu 54% pasywów w 2002. Wartość zobowiązań długoterminowych uległa zmniejszeniu z 15,8 mln PLN w 2001 do 5,7 mln PLN w 2002 r. W efekcie czego nastąpiła również znacząca zmiana w strukturze pasywów, gdzie udziały zobowiązań długoterminowych zmniejszyły się z 10,9% (2001) do 3,5% w 2002 r. W przypadku udziału zobowiązań krótkoterminowych w pasywach widoczny jest wyraźny trend malejący, w 2000 r. zobowiązania te razem z funduszami specjalnymi miały 50-proc. udział w strukturze pasywów, natomiast już w 2002 r. udział ten zmalał do 37%.

2. OCENA CZYNNIKÓW I NIETYPOWYCH ZDARZEŃ MAJĄCYCH WPŁYW NA WYNIKI Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ WRAZ Z OKREŚLENIEM STOPNIA WPŁYWU TYCH CZYNNIKÓW LUB NIETYPOWYCH ZDARZEŃ NA OSIĄGNIĘTE WYNIKI

Emitent w roku 2000 przeprowadził dwie jednorazowe transakcje, które miały istotny wpływ na jego wynik. Pierwszą z nich było sprzedanie akcji spółki Multinet S.A. we Wrocławiu. Wpływ tej transakcji na wynik wyniósł 11 077 tys. zł. Kolejnym działaniem mającym wpływ na wynik było dokonanie dodatkowego odpisu na wartość firmy w wysokości 8 000 tys. zł (patrz pkt 2.1 poniżej). Wymienione transakcje poprawiły wynik Grupy o 3 077 tys. zł.

Emitent w roku 2001 nie przeprowadził jednorazowych transakcji, które miałyby istotny wpływ na wynik Grupy.

Emitent w roku 2002 przeprowadził trzy jednorazowe transakcje, które miały istotny wpływ na jego wynik. Pierwszą z nich było sprzedanie podmiotowi zewnętrznemu nieruchomości w Świnoujściu, w wyniku tej transakcji wpływ bez VAT wyniósł 4 222 tys. zł. Kolejnym działaniem mającym wpływ na wynik było dokonanie dodatkowego odpisu na wartość firmy w wysokości 4 000 tys. zł (patrz pkt 2.1 poniżej). Ponadto Grupa wykazała aktywa podatkowe o wartości 15 138 tys. zł (patrz pkt 2.2 poniżej). Wymienione transakcje poprawiły wynik brutto o 222 tys. zł, natomiast wynik netto Grupy o 15 360 tys. zł.

2.1. PONADPROGRAMOWE ODPISY WARTOŚCI FIRMY

Przyjmując wartość aportu, a tym samym wartość, firmy przyjęto założenie, że w przypadku istotnych zmian w warunkach funkcjonowania Impel S.A., zwłaszcza niekorzystnych zmian w przepisach regulujących pomoc dla zakładów pracy chronionej, konieczna będzie weryfikacja wyceny wartości firmy.

Przy sporządzaniu rocznego sprawozdania finansowego Impel S.A. za rok kończący się 31 grudnia 2000 roku, oceniono ponownie warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z powodu zmian rynkowych, w szczególności pogarszającej się koniunktury gospodarczej, dokonano ponadplanowy odpis wartości firmy w wysokości 8 000,0 tysięcy zł.

Wartość firmy została zaprezentowana w nocie I.1. prezentowanej w rozdziale VIII „Sprawozdania finansowe“ w pkt. 2.5.4.1 – Noty objaśniające do bilansu.

2.2. AKTYWO Z TYTUŁU ODROZONEGO PODATKU DOCHODOWEGO

Aktywo z tytułu odroczonego podatku dochodowego Spółki Grupy Kapitałowej Impel rozpoznają w wysokości, w jakiej jego wykorzystanie jest prawdopodobne. Do roku 2002 włącznie spółki Grupy Kapitałowej Impel posiadające status zakładów pracy chronionej uzyskiwały część przychodów z dotacji w postaci zwrotu podatku VAT opisanej szerzej w notach 27.1 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Dotacje te nie stanowiły w latach 2000-02 przychodu w rozumieniu ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych zgodnie z art. 12 ust. 4 pkt. 10. W związku z Ustawą z dnia 20 grudnia 2002 roku o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 7 poz. 79 z 20 stycznia 2003 r.; zwanej dalej Ustawą), art. 4 wprowadza zmianę w art. 17 ust. 1 pkt. 25 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Zgodnie z tą zmianą począwszy od 1 stycznia 2004 roku dofinansowanie do wynagrodzeń dla pracowników niepełnosprawnych, które zastępuje zwrot VAT-u, stanowić będzie dochód do opodatkowania. Ponadto w art. 5 ww. Ustawy uchyla się art. 14a Ustawy o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, zgodnie z którym zakłady pracy chronionej otrzymywały zwroty podatku VAT. W związku z powyższym spółki Grupy Kapitałowej Impel posiadające status zakładów pracy chronionej w roku 2004 i latach następnych będą, zgodnie z przewidywaniami Zarządu, wykazywać dochód do opodatkowania. Z uwagi na to, prawdopodobna stała się realizacja strat podatkowych i ujemnych różnic przejściowych. W zakresie, w jakim realizacja tych różnic i strat stała się prawdopodobna, zaprezentowano w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym za rok kończący się 31 grudnia 2002 po raz pierwszy aktywo podatkowe w wysokości 15.138 tysięcy złotych, w tym 9.796 tysięcy złotych dotyczy spółki Impel S.A.

3. KIERUNKI ZMIAN W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W OKRESIE OD SPORZĄDZENIA OSTATNIEGO SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO ZAMIESZCZONEGO W PROSPEKCIE DO DATY SPORZĄDZENIA PROSPEKTU

W maju 2003 roku Impel Security Polska Sp. z o.o. rozszerzyła umowę na obsługę Banku Zachodniego WBK S.A. Umowa ta umożliwiła Grupie Kapitałowej Impel osiągnięcie pozycji lidera na rynku usług technicznej ochrony mienia, a przychody z tytułu realizacji tej umowy wzrosną o ok. 500 tys. złotych miesięcznie.

Kapitał zakładowy Impel Group Sp. z o.o. został podniesiony do kwoty 5.000 tys. złotych poprzez wniesienie wkładów pieniężnych przez Impel S.A. i Pana Bogdana Dzika. W wyniku podniesienia kapitału zakładowego udział Impel S.A. w kapitale i głosach w spółce Impel Group Sp. z o.o. wzrósł do 90%. Podniesienie kapitału miało na celu uzupełnienie funduszy własnych Impel Group Sp. z o.o.

4. CHARAKTERYSTYKA I PRZEWIDYWANIA DOTYCZĄCE WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH CZYNNIKÓW ISTOTNYCH DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA EMITENTA

4.1. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

4.1.1. Wzrost rynku usług

Dynamika rozwoju rynku usług kształtuje się powyżej dynamiki wzrostu PKB. W szczególności różnice widoczne są między poziomem wzrostu rynku usług o charakterze outsourcingowym, wspierających działalność przedsiębiorstw i instytucji, a poziomem wzrostu PKB. Różnica ta ma co najmniej dwie przyczyny. Po pierwsze, rynek outsourcingu jest rynkiem młodym, wiele przedsię-

biorstw i instytucji dopiero rozważa wydzielenie na zewnątrz usług o charakterze pomocniczym, funkcji wspierających nie związanych z podstawową działalnością jednostki. Proces ten nie jest łatwy i natychmiastowy, dlatego też stopniowo obejmuje coraz większą grupę podmiotów i coraz szerszy zakres wydzielanych usług. Po drugie, rozwojowi usług outsourcingowych do pewnego stopnia może służyć spowolnienie gospodarcze. W wyniku spowolnienia gospodarki, wzrostu walki konkurencyjnej, wśród firm pojawiają się silne tendencje do ograniczenia kosztów, także poprzez wydzielenie części kosztów do usługodawców zewnętrznych. Sprzyja to więc rozwojowi rynku usług, nawet w okresie niskiego wzrostu gospodarczego. Obecnie stopień wydzielenia usług jest na poziomie 50%, jednak w ciągu kilkunastu lat trend wzrostowy będzie prawdopodobnie się utrzymywał.

4.1.2. Wtórny podział rynku

Większa część rynku usług outsourcingowych, co najmniej w zakresie usług porządkowo-czystościowych oraz ochrony, obsługiwana jest przez małe, lokalne firmy. Również w usługach cateringowych istotną rolę grają lokalni restauratorzy dostarczający posiłki na imprezy okolicznościowe, a także do stołówek, barów i instytucji. Obserwując tendencje na rynku w Polsce oraz porównując sytuację rynku polskiego do rynków rozwiniętych, można spodziewać się wtórnego podziału rynku polegającego na wypieraniu firm małych, lokalnych przez firmy działające sieciowo o wyższych możliwościach jakościowych, technicznych, logistycznych i finansowych. Następuje to w wyniku rosnących wymagań jakościowych Klientów, następującej globalizacji oraz skupiania się klientów w sieci (chcą mieć ten sam standard w całym kraju), a także tendencji do obniżania kosztów poprzez wykorzystanie efektu skali czy siły przetargowej u dostawców. Małe firmy tracą rynek. W ich miejsce wchodzić firmy mocniejsze. Proces ten różni się od procesu konsolidacji. Słabe firmy nie zostają przejęte, ale wypadają z rynku, co skutkuje oddaniem klientów konkurencji.

4.1.3. Potencjał do konsolidacji

Charakterystyczną cechą polskiego rynku usług jest duża ilość firm małych w porównaniu z rynkami Europy Zachodniej. Taka struktura rynku sprzyja tendencji konsolidacyjnej. Firmy małe w sytuacji spowolnienia gospodarczego i zwiększonej konkurencji nie są w stanie samodzielnie inwestować dla utrzymania się na rynku, dla właścicieli małych firm większą wartością może być miejsce pracy niż wartość samego podmiotu gospodarczego, dlatego będą skłonni oddawać kontrolę i stawać się częścią większych organizacji, zachowując swoje miejsce pracy. Ponadto centralizacja dużych ogólnopolskich przedsiębiorstw i instytucji (np. banki) powoduje coraz większe zapotrzebowanie na usługi operatorów ogólnopolskich, lokalni operatorzy przechodzą więc najwyżej do roli podwykonawcy, co osłabia ich finansowo i zwiększa skłonność do oddania kontroli nad firmą. Koniec okresu szybkiego wzrostu organicznego i budowania wartości firm powoduje, że ich właściciele mają praktycznie do wyboru zdyskontowanie utworzonej wartości lub prowadzenie dalej działalności bez możliwości osiągnięcia takich zysków jak w przeszłości, przy rosnącym ryzyku silniejszych konkurentów polskich i zagranicznych. Pojawiające się możliwości konsolidacji (oferty zakupu) działają mobilizująco na przedsiębiorców rozważających wyjście z działalności gospodarczej i realizację zysków.

4.1.4. Możliwości ekspansji zagranicznej

Wejście Polski do struktur UE spowoduje zintensyfikowanie działań Emitenta mających na celu ekspansję na rynki zagraniczne zarówno unijne, jak i krajów kandydujących. Stopniowe dostosowywanie się prawodawstwa w krajach kandydujących do systemów prawnych krajów UE oraz większe przenikanie się gospodarek tych krajów z gospodarką Unii dodatkowo sprzyjają możliwości rozwoju działalności w krajach kandydujących i ograniczeniu ryzyka inwestycji.

Różny stopień rozwoju rynku poszczególnych usług daje możliwość wykorzystania na rynkach zagranicznych doświadczeń w zakresie marketingowo-handlowym oraz techniczno-organizacyjnym zdobytych na rynku polskim. Szczególnie atrakcyjne wydają się być rynki o stosunkowo dobrze rozwijającej się gospodarce i niskim poziomie rozwoju rynku usług.

4.2. CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

4.2.1. Rozumienie potrzeb klienta

Istotnym czynnikiem wewnętrznym wpływającym na wyniki Emitenta jest budowa nowych produktów polega przede wszystkim na dobrym rozumieniu potrzeb klienta w szeroko pojętej kategorii usług, szczególnie o charakterze outsourcingowym. Na tym również polegają istotne kompetencje Emitenta, o sukcesie decyduje nie tylko technika poszczególnych produktów, ale także zarządzanie potrzebami klienta oraz umiejętne ich identyfikowanie. Dodatkowym elementem jest zarządzanie ludźmi polegające m.in. na optymalnym wykorzystaniu czasu pracy, kompetencji w zakresie logistyki oraz dostarczanie rozwiązań i produktów, przekwalifikowanie ludzi i wykorzystanie ich do pracy w innych środowiskach. Kolejnym atutem staje się zarządzanie relacjami pracownik – pracodawca, stałe podnoszenie efektywności pracy przy wykorzystaniu technologii oraz efektu skali, wykorzystanie wiedzy ludzi wykonujących daną usługę. Taki zestaw kompetencji powoduje, że Emitent jest w stanie świadczyć także inne usługi niż obecnie oferowane.

4.2.2. Tworzenie produktów o wyższej wartości dodanej

Emitent dąży do zwiększenia zyskowności produktów poprzez poszerzenie oferty o nowe, bardziej specjalistyczne usługi oraz rozszerzenie łańcucha wartości dla produktów poprzez szereg działań, takich jak np. wprowadzenie usługi zarządzania nieruchomościami do zakresu oferowanych usług. Krok ten przyczyni się do przejęcia kontroli nad całym procesem dostarczenia kompleksowej usługi dla klienta. Wprowadza również do usług ochrony fizycznej usługi oparte na technologii, a usługa konwojowania oferowana jest w połączeniu z cash processing. Powyższe działania mają na celu podnoszenie rentowności i konkurencyjności Emitenta.

Szeroki zasięg geograficzny Emitenta sprzyja utrzymaniu dobrej pozycji na rynku, jak również zabieraniu rynku lokalnym graczom. Jednocześnie coraz więcej klientów chce mieć jednego dostawcę, a dodatkowo firma duża wykorzystuje efekty skali (poprzez np. rozłożenie kosztów stałych na większą sprzedaż), potrafi lepiej zagospodarować ludzi przy jednoczesnym zapewnieniu spadku kosztów marginalnych.

4.2.3. Wykwalifikowane kadry

Emitent zatrudnia wysoko kwalifikowaną kadrę menedżerską oraz wyspecjalizowaną kadrę pracowników operacyjnych. Jako jeden z największych zespołów pracowniczych wykonujący usługi wydzielone przez zleceniodawców (Klientów Emitenta) wspiera procesy restrukturyzacyjne i przekształceniowe prowadzone przez podmioty gospodarcze. Prowadzona przez Emitenta polityka kadrowa zakłada stały rozwój kadry pracowników poprzez realizację specjalistycznych projektów szkoleniowych. Założeniem podstawowym jest takie przygotowanie kadry kierowniczej i operacyjnej, aby była ona wsparciem i partnerem dla Klientów w realizowanych przez nich przedsięwzięciach biznesowych. Zdobywanie wiedzy z zakresu nowych technologii, materiałoznawstwa, zarządzania i organizacji przyczynia się do podnoszenia m.in. jakości świadczonych usług, zwiększania wydajności, a przez to do aktywnego współuczestnictwa w rozwoju przedsiębiorstwa Emitenta.

5. PERSPEKTYWY ROZWOJU

Celem Emitenta jest bycie głównym graczem na rynku usług outsourcingu z kompleksowym zakresem świadczonych usług. Ponadto Grupa Impel chce brać czynny udział w procesie konsolidacji polskiego rynku usług.

5.1. WZROST ORGANICZNY

Wzrost organiczny usług, rozwój poprzez zdobywanie nowych klientów oraz rozszerzanie zakresu usług dla klientów już pozyskanych był dotychczas głównym motorem rozwoju działalności Emitenta. Rozwój w drodze wzrostu organicznego oznacza utrzymanie i zwiększanie intensywności działań marketingowo-handlowych, skierowanych zarówno do klientów istniejących, jak i potencjalnych.

Wdrażanie kontraktów pozyskanych tą drogą może wiązać się również z koniecznością przejmowania i integracji w strukturach przedsiębiorstwa Emitenta grup pracowników, aktywów związanych ze świadczeniem usługi lub nawet zorganizowanej części przedsiębiorstwa. Przejęcie to może nastąpić od klienta zlecającego usługę lub od poprzedniego usługodawcy. Alternatywą do przejęcia pracowników jest świadczenie usługi w oparciu o zasoby posiadane przez Emitenta lub pozyskane na wolnym rynku w celu realizacji kontraktu.

Stopa wzrostu sprzedaży wynikająca z rozwoju organicznego w historii firmy miała zawsze wartość dwucyfrową. Wzrost organiczny pozostanie również w okresie najbliższych 12 miesięcy głównym czynnikiem rozwoju działalności Emitenta.

5.2. ROZSZERZENIE ZAKRESU USŁUG

Działania w zakresie rozszerzenia zakresu usług powinny w najbliższym roku przynieść znaczący wzrost w zakresie usług zarządzania nieruchomościami oraz dalsze możliwości rozwoju w zakresie usług ochrony dla sektora bankowego, usług konwojowych i przetwarzania gotówki (cash handling). Produktami, dla których są badane możliwości oraz prowadzone działania dla bardziej ekstensywnego rozwoju, są także usługi oczyszczania przemysłowego, usługi wynajmu odzieży roboczej, usługi kadrowo-płacowe, wynajem pracowników i usługi pracy czasowej.

Rozszerzanie zakresu usług Emitent prowadzi zawsze biorąc pod uwagę potrzeby klientów, możliwości sprzedaży usługi, jej obecną i przyszłą dochodowość oraz posiadane kompetencje umożliwiające dostarczenie usługi na odpowiednim poziomie jakości.

5.3. PROCES KONSOLIDACJI

Emitent planuje rozpoczęcie procesu konsolidacji na rynku polskim w celu utrzymania dominującej pozycji w zakresie usług porządkowo-czystościowych i ochrony. Znaczna część środków z emisji przeznaczona jest na ten cel. Na dzień sporządzenia Pro-

spektu Emitent prowadzi rozmowy z wybranymi podmiotami w celu ich przyszłego połączenia z organizacją Emitenta. Dla bezpiecznego przeprowadzania procesu konsolidacji prowadzone są działania w zakresie pozyskania odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów, nawiązania współpracy z firmami doradczymi oraz opracowania wewnętrznych procedur i standardów postępowania. Zgodnie z planami Emitenta aktywna konsolidacja rynku poprzez łączenie podmiotów konkurencyjnych stanie się w przyszłości drugim znaczącym czynnikiem wzrostu działalności Emitenta.

5.4. EKSPANSJA ZAGRANICZNA

Rozpoczęcie ekspansji zagranicznej w roku 2003 spowodowane jest powstaniem zewnętrznych czynników rozwoju w postaci procesu rozszerzenia Unii Europejskiej oraz ewolucji otoczenia gospodarczego krajów kandydujących do standardów UE. Osiągnięty potencjał organizacyjny Emitenta, zdobyte doświadczenie, potencjał ludzki i finansowy daje możliwość szybkiego zdobycia i wykorzystania przewagi konkurencyjnej na mniejszych rynkach krajów ościennych. Zamierzeniem Emitenta jest rozpoczęcie i rozwijanie działalności w zakresie usług porządkowo-czystościowych na rynkach Łotwy i Litwy. W dalszym ciągu Emitent będzie prowadził działania związane z badaniem i wykorzystywaniem możliwości rozwoju także na innych rynkach i w innych usługach.

6. STRATEGIA ROZWOJU I ZAMIERZENIA INWESTYCYJNE EMITENTA I GRUPY KAPITAŁOWEJ

6.1. STRATEGIA ROZWOJU

Strategia Grupy Impel zakłada prowadzenie równoległych działań w zakresie umacniania pozycji rynkowej, zwiększania sprawności organizacyjnej oraz poprawy ekonomicznych aspektów prowadzonej działalności.

6.1.1. Określenie core-business

Podstawowym założeniem strategii jest określenie core-businessu Grupy jako komplementarnych usług outsourcingowych pokrewnych do podstawowych usług porządkowo-czystościowych, ochrony i cateringu, adresowanych głównie do klientów instytucjonalnych. Koncentracja na podstawowej działalności, ustalenie podziału wewnątrz Grupy Kapitałowej na core i non-core business determinuje rozwiązania w zakresie działalności rynkowej, zarządzania i finansów.

Na obecnym etapie rozwoju Grupy do usług podstawowych zaliczają się:

1. Usługi porządkowo-czystościowe – sprzątanie wewnątrz i na zewnątrz budynków, usługi specjalistyczne w zakresie zapewnienia czystości,
2. Usługi ochrony osób i mienia – zarówno ochrony fizycznej, jak technicznej, systemów alarmowych, telewizji przemysłowej, ochrony przeciwpożarowej oraz CIT (konwojowanie i obsługa gotówki),
3. Catering – w tym catering kontraktowy oraz koncesyjny wraz z usługą party serwis,
4. Textile Rental – wynajem i serwis odzieży roboczej, a także usługi pralnicze,
5. Zarządzanie nieruchomościami – dostarczanie innych usług, obsługa konserwatorska, utrzymanie nieruchomości.

Wprowadzane rozwiązania organizacyjne mają na celu implementację jednolitego i spójnego systemu zarządzania w ramach core-businessu, z równoczesnym zachowaniem wspólnej polityki rynkowej, personalnej oraz finansowej w zakresie produktów podstawowych.

Strategia postępowania odnośnie spółek spoza core-businessu zakłada stopniową realizację wartości z inwestycji poprzez sprzedaż, oddanie kontroli lub likwidację prowadzonej działalności. Przepływ pieniądza ze strony podstawowych spółek Grupy Kapitałowej do podmiotów spoza core-businessu jest ograniczony do wysokości koniecznej w celu sprzedaży lub likwidacji danej inwestycji.

6.1.2. Strategie rynkowe

Strategie rynkowe mają na celu umocnienie pozycji lidera usług na rynku polskim oraz ekspansję na rynki krajów Europy Środkowej. Strategie te są w dużej części wspólne dla wszystkich produktów core-businessu, istnieją jednak pewne specyficzne uwarunkowania i kierunki rozwoju strategicznego dotyczące poszczególnych usług. Najważniejsze kierunki działań rynkowych wspólnych dla większości produktów to:

1. Konsolidacja rynku
2. Wprowadzenie nowych produktów
3. Cross selling
4. Ekspansja zagraniczna
5. Restrukturyzacja portfela klientów

Konsolidacja rynku

W ciągu kilku ostatnich lat Impel zawdzięczał swój sukces szybkiemu i sprawnemu pozyskiwaniu rynku pierwotnego. Pozyskiwanie nowych klientów wraz z ich pracownikami przyczyniło się do dynamicznego wzrostu Grupy w ostatnim okresie. Przy zahamowaniu wzrostu rynku pierwotnego, i silnej konkurencji na rynku wtórnym, utrzymanie pozycji lidera jest możliwe tylko poprzez przejęcie konkurentów wraz z ich rynkiem. Większa konkurencja i częściowo dokonany już podział rynku zwiększa skłonność mniejszych firm do konsolidacji.

Strategia akwizycji była powszechnie realizowana przez międzynarodowe firmy usługowe (ISS, FalckGroup4, Rentokil, Sodexho, Elior i inne). Tempo wzrostu tych podmiotów wyznaczone było przede wszystkim przez przejęcia, gdyż wzrost organiczny na rozwiniętych rynkach rzadko przekracza kilkanaście procent. Sukcesy w konsolidacji rynku przez akwizycje na rynkach światowych z całą pewnością będą zachętą do kontynuowania ekspansji na rynki Europy Centralnej. Rynek polski obecnie wkracza w fazę, w której rynki krajów rozwiniętych były kilka-kilkanaście lat temu, a umacnianie się na nim firm międzynarodowych już jest faktem.

Biorąc pod uwagę pewne zahamowanie możliwości rozwoju organicznego Grupy Impel, przynajmniej w zakresie podstawowych usług ochrony mienia i sprzątnięcia, dalszy rozwój przez przejęcia jest najlepszą alternatywą dla dalszego umacniania pozycji rynkowej.

Wprowadzanie nowych produktów

Wprowadzanie i rozwój nowych produktów ma na celu, dzięki wykorzystaniu potencjału i doświadczenia Emitenta, uzyskanie istotnej przewagi konkurencyjnej na rynkach stosunkowo mało rozwiniętych i szybko wzrostowych usług. Kompetencje Emitenta w zakresie organizacji pracy, zarządzania ludźmi, identyfikowania i zarządzania potrzebami klienta oraz potencjał geograficzny, logistyczny i organizacyjny umożliwiają wdrażanie i szybki rozwój nowych produktów i usług.

Usługą wprowadzaną przez Emitenta w roku 2003 jest zarządzanie nieruchomościami. Usługa ta grupuje rozwiązania w zakresie już oferowanych produktów (ochrona, sprzątnięcie) oraz poszerza zakres usług o nowe obszary (usługi konserwatorskie i techniczne). Największą wartością zarządzania nieruchomościami jest jednak wyższy stopień złożoności usługi, dający możliwość uzyskiwania lepszych efektów ekonomicznych poprzez wykorzystanie synergii pomiędzy produktami. Potencjał wzrostowy rynku zarządzania nieruchomościami w ocenie Emitenta jest ponadto większy niż usług porządkowo-czystościowych czy ochrony mienia.

Doskonalenie produktów

Usługi podstawowe ochrony i sprzątnięcia osiągnęły już poziom rozwoju, w którym stają się towarami powszechnie dostępnymi, prostymi, o niskiej wartości dodanej, a z punktu widzenia dostawcy usług – towarami o niskiej marży. Wprowadzanie nowych usług outsourcingowych, takich jak usługi specjalistyczne oraz rozbudowa świadczonych usług do postaci całościowo dostarczanych rozwiązań outsourcingowych w miejsce podstawowych, prostych usług komplementarnych wobec głównych dziedzin działalności Grupy, powinno zwiększać przewagę konkurencyjną i tym samym korzystnie wpływać na rentowność oferowanych usług.

Innym przykładem doskonalenia produktów jest uzupełnienie podstawowych usług porządkowo-czystościowych o usługi specjalistyczne (oczyszczanie przemysłowe, krystalizacja, akrylowanie powierzchni, utrzymanie zieleni itp.).

W zakresie ochrony kierunkiem rozwoju jest wprowadzanie w większym stopniu sprzedaży systemów technicznej ochrony mienia, a także usług bardziej zaawansowanych technologicznie. Przesunięcie firmy w obszary rynku o większych barierach wejścia (ze względów technologicznych i kapitałowych) będzie miało korzystny wpływ na rentowność Emitenta.

Do nowych rodzajów usług spełniających powyższe kryteria należy zaliczyć:

- a. systemy technicznej ochrony mienia (systemy przeciwnapadowe, kontroli dostępu, CCTV),
- b. ochronę przeciwpożarową,
- c. licznice pieniędzy wraz z konwojowaniem (tzw. cash handling),
- d. integrację działalności związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa,
- e. doradztwo w zakresie ochrony i zapewnienia bezpieczeństwa.

Cross selling

Pozycja lidera usług outsourcingowych daje Grupie Impel dostęp do dużego grona klientów instytucjonalnych w całej Polsce. Obecnie, znaczna część klientów korzysta z części pakietu usług oferowanych przez Grupę. Dostęp do już istniejących klientów stwarza szansę zwiększenia sprzedaży nowych usług.

Dzięki wprowadzeniu koordynacji działań rynkowych w ramach Grupy Kapitałowej oraz jednego systemu informacji o klientach (CRM) możliwe będzie większe wykorzystanie dostępnej informacji o klientach w celu sprzedaży komplementarnych usług.

Ekspansja zagraniczna

W oparciu o duże doświadczenie w oferowaniu usług porządkowych na terenie Polski oraz bardzo dobrą bazę dostawców produktów i technologii Grupa Impel planuje wejście na szybko rosnące rynki usług porządkowych w krajach Europy Wschodniej. Jako cel pierwszych działań wybrano Litwę i Łotwę. Emitent planuje rozpoczęcie działalności w tych państwach poprzez akwizycję miejscowego podmiotu posiadającego istotną pozycję konkurencyjną. W dalszym ciągu rozważana jest ekspansja na pozostałe kraje Europy Środkowej. W tym celu Grupa Impel prowadzi dogłębne analizy możliwości rozwoju na tamtych rynkach.

Restrukturyzacja portfela klientów

Odpowiedni dobór klientów Grupy Impel ma na celu maksymalne wykorzystanie posiadanych przewag konkurencyjnych oraz maksymalizację wyników finansowych związanych ze współpracą z klientami. Restrukturyzacja polega na rezygnacji ze współpracy z klientami nie dającymi pożądanej wartości (rentowności) usługi lub niezadowalającego poziomu bezpieczeństwa płatności.

Dzięki znacznej skali działalności oraz dużemu zasięgowi na terenie Polski Grupa Impel jest odpowiednim partnerem dla dużych, ogólnopolskich podmiotów i instytucji. Klienci sieciowi, dla których istotna jest współpraca z jednym partnerem na terenie całego kraju (np. sieci banków, sieci hoteli, sieci handlowe), oraz duże organizmy gospodarcze, dla których skala i zakres usług wymaga złożonych rozwiązań organizacyjnych oraz dysponowania odpowiednimi zasobami, pozwalają w pełni wykorzystać przewagi konkurencyjne posiadane przez Grupę Impel.

6.1.3. Strategie poprawy efektywności

Poprawa efektywności działania ma na celu zwiększenie przewagi konkurencyjnej poprzez możliwość silniejszej konkurencji cenowej oraz przygotowanie do działania w warunkach w pełni rynkowych przy możliwym ograniczeniu pomocy państwa dla pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne.

Sposób dokonywania poprawy efektywności zależy od specyfiki produktu (usługi). Poniżej opisano zakres działań prowadzących do maksymalizacji efektów ekonomicznych poszczególnych produktów. Grupa Impel planuje również ograniczenie kosztów działania administracji poprzez wprowadzenie zmian organizacyjnych, co również przyczyni się do poprawy wyników finansowych Grupy.

Wprowadzane systemy jakości mają na celu podniesienie atrakcyjności usług oraz pośrednio, poprzez możliwość uzyskania lepszych cen, także poprawę efektywności finansowej.

Redukcja kosztów materiałowych (UPC i catering)

Koncentracja zakupów chemii, produktów spożywczych, materiałów i urządzeń, zwiększanie zakupów u centralnych dostawców powinno zwiększyć siłę przetargową Grupy i korzystnie wpłynąć na rentowność usług.

Wzrost wydajności pracy (UPC)

Wiele pozyskiwanych przez Impel kontraktów wiązało się z koniecznością przejmowania zorganizowanych grup pracowniczych. Organizacja pracy w przejmowanych zespołach różni się na niekorzyść od organizacji w Impel S.A. Wiąże się to głównie z niższą wydajnością pracy przejmowanych pracowników w porównaniu z pracownikami Emitenta. Ta sytuacja stworzyła rezerwy w postaci nadmiernego zatrudnienia. Dodatkowo, większość przejmowanych pracowników posiadała prawne gwarancje zatrudnienia i wynagrodzenia, których ważność w zdecydowanej większości upłynęła w 2002 roku.

Działania mające na celu podniesienie wydajności pracy obejmują:

- a. optymalizację zatrudnienia
 - korekta wynagrodzeń o nierynkowych stawkach
 - ograniczanie zatrudnienia na kontraktach o przeroście zatrudnienia
- b. poprawę organizacji pracy
 - wdrażanie metod pracy przy użyciu specjalistycznego sprzętu czyszczącego i chemii
- c. wzrost wydajności pracy pojedynczego pracownika
 - standaryzacja czasu pracy w przeliczeniu na m² na podstawie norm określonych przez pion technologiczny).

Poprawa rentowności (ochrona)

W przypadku usług ochrony poprawa rentowności może następować na skutek wspierania pracowników ochrony fizycznej przez systemy techniczne. Zastosowanie systemów podnosi wydajność pracownika i umożliwia uzyskanie większej marży na realizowanej usłudze.

Drugą metodą poprawy rentowności jest normalizacja płac pracowników ochrony. Do dnia dzisiejszego występują w tym względzie różnice między pracownikami zatrudnianymi na różnych kontraktach. Zróżnicowanie jest wynikiem przejmowania grup pracowniczych od poprzednich pracodawców, jako jednej z metod pozyskiwania rynku ochrony.

Poprawa rentowności (catering)

Firma zamierza dążyć do pełnego wykorzystania posiadanych mocy produkcyjnych poprzez dociążanie kuchni centralnych dodatkowymi zleceniami na terenie ich operowania. Kolejnym krokiem jest obniżenie kosztów materiałowych poprzez pełne wdrożenie systemu zakupów centralnych. Emitent rozpoczął również proces optymalizacji zatrudnienia poprzez zmniejszanie stanu liczebnego pracowników kuchni, w większości przejętych od dotychczasowych pracodawców, oraz dzięki wdrażaniu nowych technologii ograniczających nakład pracy ludzkiej.

Ponadto Emitent wdrożył nową strukturę organizacyjną w zakresie zarządzania cateringiem. Obecnie (od początku 2003 roku) sprzedaż została oddzielona od produkcji żywności (dyrektorzy regionalni nie łączą odpowiedzialności za sprzedaż i technologiczne zarządzanie kuchniami). Dzięki temu dokonuje się specjalizacji managementu ze względu na funkcje technologiczne i sprzedażowe. W konsekwencji powoduje to podniesienie jakości żywienia oraz obsługi klienta.

Strategia poprawy jakości

Wykorzystanie zwiększającego się popytu na usługi posiadające certyfikaty zapewnienia jakości. Wymusza to konieczność wdrożenia we wszystkich spółkach Grupy systemów zapewnienia jakości.

1. Usługi porządkowo-czystościowe w Impel S.A. – proces wdrażania systemu jakości zgodnego z normą ISO 9001:2000 jest istotnie zaawansowany, zostały przeprowadzone szkolenia wewnętrzne, przy współudziale firmy doradczej opracowano procedury i instrukcje, obecnie trwa wdrażanie dokumentacji systemowej, podpisano również umowę z jednostką certyfikującą;
2. Usługi ochrony mienia – proces wdrożenia zintegrowanego systemu jakości zgodnego z normami ISO 9001:2000, ISO 18001 PN i AQAP 110 jest w trakcie realizacji, podpisano umowę z firmą doradczą, rozpoczęto cykl szkoleń, przygotowywane i opisywane są wewnętrzne instrukcje i procedury;
3. Usługi cateringu – wdrożony został Zakładowy Plan HACCP, który jest branżowym systemem jakości w przemyśle spożywczym, obrocie żywnością i zbiorowym żywnieniu. Plan ten nie był przedmiotem certyfikacji instytucji zewnętrznej.

Restrukturyzacja organizacyjna Grupy Impel

W roku 2002 rozpoczęto wprowadzanie zarządzania określonymi obszarami funkcjonalnymi w przekroju całej Grupy w celu obniżenia kosztów, usprawnienia przepływu informacji i koordynacji działań.

Zarządzanie funkcjami marketingowymi w przekroju Grupy wprowadzono od listopada 2002 roku. Obecnie większość zadań i budżetu marketingowego przeniesiono do centrali Grupy, w spółkach pozostawiając pomocnicze marketingi produktowe prowadzące działania na rzecz wsparcia sprzedaży. Wspólna polityka Grupy w obszarze marketingu przejawia się jednolitym stanowiskiem wobec klientów strategicznych obsługiwanych przez Grupę, koordynacją działań podejmowanych wobec klientów oraz wymianą informacji handlowych poprzez wspólnie prowadzoną bazę danych klientów (CRM).

Emitent planuje dalszą konsolidację funkcji, tj. finanse, HR, administracja w przekroju wszystkich spółek Grupy.

Obecnie Zarząd Impel S.A. ma istotny wpływ na funkcjonowanie spółek poprzez pracę Departamentu Rozwoju Grupy Kapitałowej, który oprócz wykonywania funkcji nadzoru właścicielskiego koordynuje działalność spółek.

Najistotniejszymi obszarami podlegającymi zarządzaniu w ramach Grupy są:

1. finanse i rachunkowość
2. obsługa klientów strategicznych
3. marketing
4. kontroling i informatyka

W zakresie polityki rachunkowości i kontrolingu rozwiązania przyjęte przez Impel S.A. wprowadzane są również w podmiotach zależnych.

Istotną funkcją Impel S.A. jest także koordynacja polityki finansowej Grupy. Ze względu na bardzo ścisłe powiązania pomiędzy spółkami Grupa Impel w kontaktach z instytucjami finansowymi postrzegana jest jak jedna organizacja. Impel S.A. odpowiada za pozyskiwanie środków od inwestorów finansowych przeznaczonych na cele rozwoju Grupy. Tym samym spółki Grupy nie prowadzą rozmów dotyczących bezpośrednich inwestycji zewnętrznych w ich działalność.

Ponadto spółka matka pełni w Grupie rolę usługową względem pozostałych spółek, dostarczając im rozwiązań w zakresie informatyki oraz zapewniając infrastrukturę techniczno-administracyjną.

Zadania operacyjne spółki realizują samodzielnie na podstawie planów zatwierdzonych przez spółkę matkę. W przypadkach znaczących transakcji, modyfikacji przyjętych celów Zarząd Impel S.A. włączany jest w podejmowanie istotnych decyzji. Zadania przydzielane poszczególnym spółkom wpisane są w strategię i budżet Grupy.

6.2. ZAMIERZENIA INWESTYCYJNE

6.2.1. Inwestycje kapitałowe

Planowane inwestycje kapitałowe Emitenta związane są z rozwojem Grupy Kapitałowej oraz konsolidacją rynku usług podstawowych Emitenta. Inwestycje te są jednym z celów emisji opisanych w Rozdziale I pkt 5 Prospektu. Emitent zamierza przeznaczyć na inwestycje kapitałowe kwotę od 50 do 120 mln PLN. Większość wydatków inwestycyjnych zostanie sfinansowana z wpływów z emisji akcji.

Emitent planuje wydatki w zakresie nabycia składników rzeczowego majątku trwałego oraz wartości niematerialnych i prawnych związane z rozwojem działalności w zakresie usług oraz rozbudowy infrastruktury Emitenta, w tym infrastruktury teleinformatycznej. Wielkość planowanych nakładów inwestycyjnych w Grupie Kapitałowej Emitenta na rok 2003, uaktualnionych na dzień sporządzenia Prospektu, przedstawiono w tabeli:

Tabela 34. Nakłady inwestycyjne

Rodzaj nakładów inwestycyjnych	Rok 2003 tys. PLN
Nakłady na teleinformatykę	4.167
Zakupy maszyn dla usług porządkowo-czystościowych	1.206
Zakup urządzeń dla monitoringu i technicznej ochrony mienia	1.500
Modernizacja kuchni i zakup urządzeń dla cateringu	4.025*
Modernizacje innych obiektów	1.056
Pozostałe	787
Razem	12.741

* Wartość skorygowana w ciągu 2003 roku

Emitent nie planuje zakupu środków transportu, zakładając, że wszystkie nowe środki transportu będą dzierżawione.

Na dzień sporządzenia Prospektu Emitent nie przewiduje istotnych zmian co do wielkości planowanych nakładów inwestycyjnych na rok 2003 ogółem w stosunku do danych przedstawionych powyżej.

6.3. OCENA MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH

Emitent posiada wystarczające środki obrotowe na sfinansowanie planowanych rzeczowych nakładów inwestycyjnych. Inwestycje kapitałowe zostaną sfinansowane w większości z wpływów z emisji. W sytuacji niezyskania planowanych wpływów z emisji Emitent nie będzie realizował wszystkich celów emisji. Kolejność realizacji celów z emisji, w przypadku uzyskania niewystarczających wpływów, została przedstawiona w pkt. 5 Rozdziału I.