

Catre: COMITETUL DE STRATEGIE FINANCIARA AL SN PLAFAR SA

1179
17072018

NOTA DE FUNDAMENTARE A SOLICITARII DE AJUSTARII INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANTA AI CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE SI AI DIRECTORULUI GENERAL AL SN PLAFAR SA

Consider ca structura actuala a Indicatorilor Cheie de Performanta aprobati pentru Consiliul de Administratie si Directorul General al SN PLAFAR SA trebuie imbunatatita pentru ca o parte din acestia:

- nu acopera la nivel strategic directiile de dezvoltare a Societatii
- creaza tinte false de dezvoltare care nu justifica economic implementarea lor
- seteaza anumite asteptari a caror indeplinire nu depinde de echipa de management a Societatii

1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE A SN PLAFAR

1.1 Produse

SN PLAFAR SA (Societatea) are doua tipuri de produse conform urmatoarei structuri:

	Cifra de afaceri bruta 2015	Cifra de afaceri bruta 2016	Cifra de afaceri bruta 2017
Ceaiuri	5,420,466	5,641,094	6,062,067
Siroपुरi	3,043,917	3,009,999	3,128,109
Total	8,464,383	8,651,093	9,190,176

--	--	--	--

	Cifra de afaceri bruta 2015	Cifra de afaceri bruta 2016	Cifra de afaceri bruta 2017
Ceaiuri	64%	65%	66%
Siropuri	36%	35%	34%
Total	100%	100%	100%

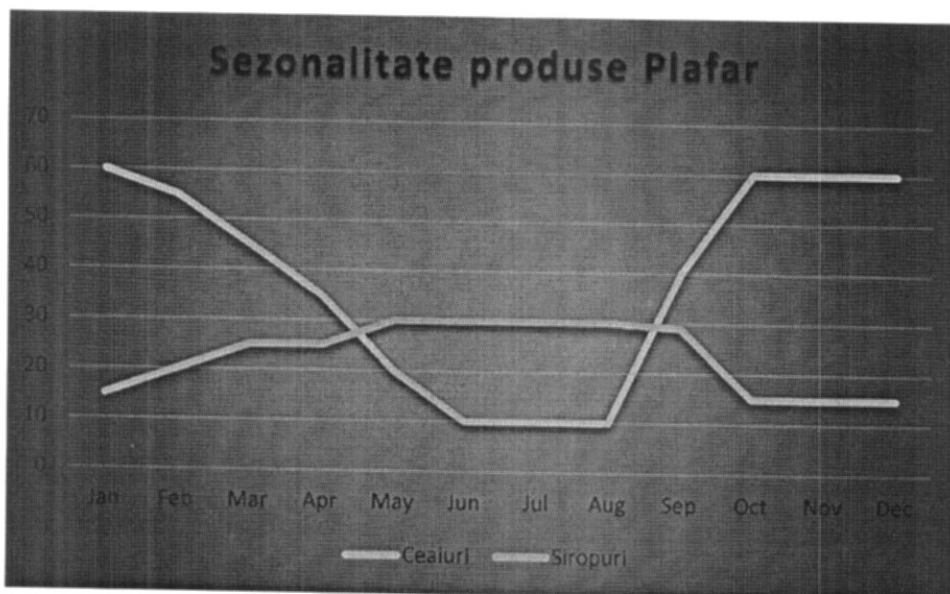
- Cifra de afaceri bruta este calculata ca suma a cifrei de afaceri neta plus discounturile acordate

Din punct de vedere al vanzarilor nete, structura anului 2017 este urmatoarea:

lei

Indicator	2017	Pondere
Produse finite	5,614,708	95%
<i>Ceaiuri traditionale</i>	<i>1,595,438</i>	<i>27%</i>
<i>Ceaiuri medicinale</i>	<i>560,735</i>	<i>9%</i>
<i>Ceaiuri doze simple</i>	<i>1,332,551</i>	<i>23%</i>
<i>Ceaiuri doze premium</i>	<i>164,191</i>	<i>3%</i>
<i>Vracuri</i>	<i>50,685</i>	<i>1%</i>
<i>Siropuri</i>	<i>1,911,108</i>	<i>32%</i>
Semifabricate	67,907	1%
Produse reziduale	672	0%
Marfuri	14,983	0%
Arenzi	209,627	4%
TOTAL CIFRA AFACERI	5,907,897	100%

Cele doua tipuri de produse au o sezonalitate anuala complementara astfel:



Se poate observa ca in lunile de vara, scaderea vanzarilor ceaiurilor nu este compensata de cresterea vanzarii de siropuri, ceea ce genereaza probleme de profitabilitate, fluxuri de numerar si de capacitate de productie neacoperita.

In alta ordine de idei marca PLAFAR, conform studiului Brands.ro este pe locul trei ca si notorietate a marcii dupa Fares si Dacia Plant, si este pe pozitia 52 in TOP 100 Branduri Romanesti.

Pe o piata a siropurilor dominate de Europlant International, principalul producator de siropuri marca proprie IKA, societate fara notorietate, consider ca aici este un potential real de:

- Crestere a cifrei de afaceri
- Prezenta la nivel visual si mentinere a notorietatii marcii

Propunere Modificare ICP nr: 2,5,6,7

1.2 Canale distributie

La nivelul anului 2017 societatea a efectuat vanzari pe urmatoarele canale de distributie:

Tip client	Vanzari nete	Pondere
IKA	4,396,763	78.3%
Distribuitori	577,414	10.3%
Retail	640,531	11.4%
Total	5,614,707	100.0%

1.2.1 Vanzari IKA

Potentialul vanzarilor catre clientii internationali de tip lant (IKA) are trei componente:

Tip relatie	Descriere	Actualmente in portofoliul PLAFAR	Impact potential in cifra de afaceri
Marca nationala	Plafar isi vinde produsele marca proprie regulat, in baza unor contracte stabile	Da	>10%
Campanii In-Out	Anumite campanii tematice, in care Societati I se solicita punctual anumite produse / promotii	Da	>5%
Marca proprie	Societatea poate produce pentru IKA sub marca proprie a acestuia	Nu	>10%

In prezent Plafar nu produce marca proprie nici ceaiuri si nici siropuri. Potentialul de crestere a cifrei de afaceri in urma incheierii unui singur astfel de contract este de 10% la 100% crestere.

In plus acet tip de client are trei caracteristici a caror importanta nu trebuie minimizata:

- Risc de neonorare a datoriilor 0
- Risc de intarziere la plata 0

- Costurile de administrare a contractului si a livrarilor sunt minime raportate la valoarea vanzarilor

1.2.2 Vanzari distribuitori

Aici exista un potential de crestere, in special pe segmental de farmacii si retele locale de magazine.

Pentru a face acest lucru, Plafar trebuie sa:

- Practice preturi comparabile cu concurenta directa. Pana la retehnologizarea fabricii acest lucru nu este posibil, Societatea avand preturi peste Fares.
- Implementeze o structura de Key Accounts, cu costurile aferente
- Sa investeasca in marketing si materiale de exopunere, ceea ce tinand cont de situatia financiara a societatii este imposibil in perioada imediat urmatoare

1.2.3 Clienti retail

Acest tip de clienti nu este desirabil deoarece:

- In ultimii ani a crescut incidenta falimentelor magazinelor naturiste, ceea ce creste riscul neincasarilor
- Este dificil de facut livrari rentabile, tinand cont de valoarea relativa mica a produselor vandute de catre acestia, costurile de distributie depasind marja de profit
- Efortul la nivel de costuri ale personalului de vanzare pentru a incheia, livra si incasa astfel de clienti este foarte mare, raportat la o realocare a acestuia pentru clienti de tip IKA sau Distribuitori.

Tinand cont de cele de mai sus, consider ca strategia Societatii trebuie sa fie aceea de intarire a parteneriatelor cu IKA si penetrarea segmentului marca proprie.

Propunere Modificare ICP nr: 2,5,6,7

2. TINTE FALSE DE DEZVOLTARE

2.1 Lansarea de produse noi

Exista in planul de administrare a societatii, si implicit in Indicatorii Cheie de Performanta aprobati un set de tinte de dezvoltare pe care, in urma evolutiei din ultimul an a societatii le consider ca neoportune.

Astfel, marca PLAFAR este o marca traditionalista. Ea se adreseaza unei categorii de consumatori care exceleaza in dorinta de a incerca noul, ci mai degraba a consuma produse testate si la un pret avantajos.

Consumatorul de ceai medicinal/traditional nu va testa produse noi decat daca acestea vor fi insotite de campanii de marketing foarte agresive si de durata, ceea ce pentru Societate inseamna niste costuri mari, pentru produse cu valoare unitara mica, ceea ce genereaza un risc financiar de esec al produsului.

In acest sens, consider ca pentru societate, decat sa lanseze produse noi cu rezultate indoielnice, este mai benefic sa se concentreze pe cresterea prezentei in rafturi la nivel de masa, acela al consumatorului reflexiv, si nu al consumatorului analitic.

Si nu in ultimul rand, trebuie sa se tina cont de faptul ca produsele noi, la vremea lor, lansate de catre PLAFAR au fost rodul muncii unor echipe de cercetatori. La ora actuala Plafar abia a reusit sa devina profitabila in 2017, dupa ce a pierdut echipe de cercetare, laboratoare, etc.

Propunere Modificare ICP nr: 3

2.2 Lansare gama BIO

In ceea ce priveste produsele BIO, acestea au urmatoarele caracteristici:

- Productie

- Costuri de administrare a producției BIO mari
- Investitie mare in linii de productie mare
- Cost materie prima certificate mare

- Marketing
 - Costuri de marketing de tip Premium. Costurile de modificare a alegerilor pentru tipul de client consumator gama BIO sunt foarte ridicate comparative cu costurile marketingului traditional
 - Costuri de prezentare mari

- Vanzare
 - Este necesara o structura de vanzari dedicata, ceea ce inseamna costuri ridicate
 - Ceaiurile sunt un tip de produs cu valoare mica / unitate de vanzare, raportat la costurile productie, marketing si vanzare, tinand cont ca nu exista o cerere care sa justifice volume mari. Societatea a testat in lanturile Mega Image prezentarea de produse Plafar Premium, rezultatele fiind foarte slabe.

Propunere Modificare ICP nr: 4

3. AȘTEPTĂRI INDEPENDENTE DE ACȚIUNILE ECHIPEI DE MANAGEMENT

Obiectivul nr 4 din Scrisoarea de Așteptari, materializat într-un Indicator Cheie de Performanță al Consiliului de Administrație este acela referitor la intabularea titlului de proprietate aferent terenului în suprafața din localitatea Rast, județul Dolj.

Asa cum am prezentat în informările depuse atât către Consiliul de Administrație, cât și către acționari, situația acestui teren este următoarea:

- SN PLAFAR detine aceste terenuri in baza Certificatului de Atestare a Dreptului de Proprietate seria M03 nr 6076 din 31.10.2000 emis de Ministerul Industriei si Comertului

- Societatea a incercat intabularea acestor terenuri, insa Oficiul de Cadastru si Publicitate Imobiliara Dolj a refuzat acest lucru motivand ca anexele la acest certificate contin vicii de forma,
- Tinand cont ca Ministerul Economiei, in calitate de continuator al Ministerului Industrii si Comertului nu a putut pune la dispozitia SN PLAFAR un set de anexe la CADP M03 / 6076/31.10.2000 care sa fie recunoscute de catre OCPI Dolj, Societatea a demarat o actiune in instanta in vederea obtinerii intabularii in urma unei hotarari judecatoresti

Intre timp, primarul UAT RAsT Iulian Silisteanu a obtinut numere cadastrale pentru o parte din terenurile Plafar, anulara acestora fiind solicitata instantei.

Tinand cont de durata unui astfel de proces, precum si de faptul ca imposibilitatea intabularii nu este imputabila echipei de management, solicit amanarea termenului pentru indeplinirea acestui indicator in anul 2019.

Fata de cele prezentate mai sus va supun aprobarii modificarea urmatozilor indicatori cheie de performanta:

Nr crt	Aplicabilitate	Cerinta	Indicatori Cheie de Performanta "ICP Financiar"	Pondere	Se solicita	Articol justificatif din nota
1	CA	Scrisoarea de Asteptari; Obiectivul nr. 4	Inregistrare titlu de proprietate si exploatare teren Rast	15%	Amanare	3
2	DG	Scrisoarea de Asteptari; Obiectivul nr. 5	Venituri din vanzari pe canalul de vanzari non IKA Cifra de Afaceri	5%	Eliminare	1.1, 1.2,
3	DG	Scrisoarea de Asteptari; Obiectivul nr. 2	Stabilire directii strategice de dezvoltare si identificarea unor game de produse noi	5%	Eliminare	2.1
4	DG	Scrisoarea de Asteptari; Obiectivul nr. 2	Studiu pentru crearea unei game de produse BIO si implementare	5%	Eliminare	2.2
5	DG	Scrisoarea de Asteptari; Obiectivul nr. 5	Pondere vanzari siropuri in total vanzari nete, din raportul administratorior	10%	introducere	1.1, 1.2

6	DG	Scrisoarea de Asteptari; Obiectivul nr. 2	Vanzari marca proprie siropuri pentru un IKA	5%	introducere	1.1, 1.2
7	CA	Scrisoarea de Asteptari; Obiectivul nr. 2	Contract productie marca proprie siropuri pentru un IKA	15%	introducere	1.1, 1.2

Prin aceste modificari, Indicatorii Cheie de Performanta vor fi cei din Anexa 1 – ICP CA si Anexa 2 – ICP DG anexate la prezenta.

Cu stima,

Lucian Bitoleanu

Director General

