

CONSILIUL de ADMINISTRAȚIE al IPOCHIM S.A.

Către

ADUNAREA GENERALĂ ORDINARĂ A ACȚIONARILOR din 08 / 10 iulie 2013

NOTĂ

**referitoare la pct. 3 de pe ordinea de zi
a ședinței A.G.O.A. din 08 / 10 iulie 2013**

(Aprobarea programului de redresare economică și de reorganizare a activității societății pe anul 2013.)

Consiliul de Administrație al IPOCHIM S.A., societate avînd sediul social în BUCUREȘTI, Sector 1, str. Mihai Eminescu, nr. 19-21, înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lîngă Tribunalul București sub număr de ordine J40 / 6485 / 15.07.1991, Cod Unic de Înregistrare 457747, atribut fiscal RO, prin prezenta,
propune Adunării Generale Ordinare a Acționarilor aprobarea programului de redresare economică și de reorganizare a activității societății pe anul 2013.

Programul de redresare economică și de reorganizare a activității Iprochim S.A. pe anul 2013 este propus de către conducerea executivă a societății reprezentată de către dl. Alexandru Grigorie SOLSCHI, Director General interimar, program avizat in Comitetul de Audit și aprobat de Consiliul de Administratie și care este structurat pe următoarele capitole:

1. Scop si elementele de analiză
2. Nota financiar - contabilă
3. Buget IPOCHIM - 2013
4. Analiza de personal
5. Analiza activității de închiriere
6. Producție marfă rezultată din activitatea de bază (proiectare)
7. Cash – flow (fluxul de trezorerie și Contul de Profit și Pierderi pentru anul 2013)
8. Concluzii și propuneri

Referitor la **punctul 1**, pentru a se putea alege tipul de strategie optimă, raportat la perioada pentru care s-a întocmit programul, au fost analizate:

- ❖ Conceptul și componentele (instrumentele, tipologia) strategiei manageriale;
- ❖ Determinanții contextuali (exogeni) și endogeni ai strategiei;
- ❖ Procesul de decizie strategic și metode de lucru in managementul strategic.

Referitor la **punctul 2** privind **Nota financiar –contabila**, în conformitate cu Standardele Internaționale de Contabilitate implementate în România prin OMF 3055/2009 cu toate modificările ulterioare, sistemul de raportare financiară se bazează pe Bilanț și Contul de Profit și Pierdere.

Totuși, într-o analiză economică managerială este bine să se țină cont atât de Contul de Profit și Pierdere cât și de Cash flow, acestea interacționând și influențându-se reciproc. Pentru detalieri, s-a explicat situația la închiderea exercițiului financiar 2012

1. Analizând **Contul de Profit si Pierdere**, se constată că exercițiul financiar 2012 s-a finalizat cu o pierdere de 1.299.880 lei, datorată următoarelor:

- Înregistrarea pe cheltuieli a sumei de 821.738 lei cu ocazia inventarierii patrimoniale efectuată la sfârșitul anului, suma care se compune din :
 - constituirea de provizioane pentru Clienți în suma de 539.372,58 LEI, pentru facturile mai vechi de 270 de zile;
 - Provizioane pentru garanții acordate clienților în suma de 67.847,92 LEI;
 - Provizioane pentru concedii de odihnă neefectuate în anul 2012, în valoare totală de 214.517,76 LEI, conform prevederilor legale.
- scăderea cu aproape 20% a veniturilor în sem. II fata de sem. I 2012, fapt determinat de situația economică și criza financiară din România pe de o parte și de instabilitatea internă generată de schimbarea conducerii societății, pe de altă parte.

2. Analizând **Cash flow-ul** aferent aceleiași perioade se constată că recuperarea creanțelor restante a făcut ca încasările să fie cu aproape 20% mai mari decât veniturile realizate, **ca disponibilul în conturi la sfârșitul anului să fie de 679.000 lei, iar datoriile să fie achitate la zi**. Acest surplus de încasări a permis continuarea activității în 2013, chiar și în condițiile în care veniturile lunare au continuat să scadă, Această reducere de venituri se va reflecta în cash flow în perioada următoare dacă nu se iau măsuri urgente de reducere a costurilor și revigorare a activității.

S-a prezentat Fluxul de trezorerie lunar pe primele 5 luni încheiate și prognoza pe următoarele 7 luni 2013, pentru a demonstra capacitatea IPROCHIM de a genera lichidități (cash) în general și **pentru a susține politica salarială și de personal în special**.

Fluxul de numerar prezentat **se bazează în primul rând pe Bugetul de venituri și cheltuieli 2013** al IPROCHIM, aprobat, precum și pe situațiile financiare întocmite de compartimentul financiar contabil, Balanța lunară. Diferitele încasări și plăți reprezintă, în general, rulajele conturilor de terți.

Fluxul de trezorerie întocmit își propune:

- ✓ Analiza și **reconsiderarea activităților și priorităților** în cadrul IPROCHIM;
- ✓ Alocarea de resurse – care să conducă la reducerea costurilor prin repartizarea adecvată a resurselor;
- ✓ Justificarea detaliată a resurselor și prezentarea activităților generatoare de resurse;
- ✓ Stabilirea **unei relații optime între mijloacele alocate, în principal salarii și prestațiile gestionate pe activități**;
- ✓ **Asigurarea unei politici manageriale care are ca scop atingerea unei eficiențe ridicate printr-o mai bună utilizare a resurselor umane și materiale.**

Activitățile principale bugetate, generatoare de cash sunt:

- Activitatea de proiectare: ENG;
- Activitatea ADR + COV;
- Închirierea de spații de birouri și parcare;
- Recuperarea creanțelor restante cu vechime mai mare de 1 an;
- Activitatea de ofertare și participare la licitații.

Asigurarea plăților la timp, conform circumstanțelor și situațiilor reale, concretizată în :

- Plata la timp a impozitelor și taxelor pe salarii la Bugetul de stat și Bugetul asigurărilor de sănătate;
- Asigurarea salariilor stabilite pe relația optimă între producția prognozată și disponibilitățile bănești existente,
- Asigurarea plății furnizorilor de utilități, subcontractorilor, a impozitelor pentru proprietățile imobiliare clădiri și terenuri.

Din Cash-Flow-ul activității de exploatare prezentat și analizat, se poate vedea că IPROCHIM a avut suficiente lichidități, pe primele 5 luni ale anului 2013, pentru a menține capacitatea sa operațională și a efectua plăți la timp, atât salariile, cu diminuările necesare stabilite, cât și impozitele și furnizorii.

Prezentarea informațiilor din Fluxul de trezorerie:

Pe primele 5 luni încasările și plățile prezentate în Cash-Flow sunt cele realizate, cu corespondență în conturile din bilanțele contabile lunare și extrasele de cont de la bancă și registrul de casă.

Pentru perioada de previziune s-au avut în vedere:

- La încasări:

- Planul de producție prognozat și producția realizată;
- Producția neterminată, respectiv contractele semnate și în derulare;
- Contracte în curs de semnare, discuții și înțelegeri preliminare cu clienții.
- Încasări din chirii;
- Oferte lansate și în așteptare;
- Analiza creanțelor mai mari de un an și posibilitățile de recuperare în perioada următoare;

Previziunile pentru luna iunie au fost făcute și reflectă valorile medii pe primele 5 luni. **Estimările pe întreg anul 2013** s-au făcut cu respectarea previziunilor din BVC-ul aprobat. În plus s-a avut în vedere și corelarea cu veniturile din contul de profit și pierderi.

Corelarea s-a făcut și în funcție de Fluxul de trezorerie pentru activitatea anului 2012.

Încasările previzionate pentru anul 2013 prezintă o creștere de 13% față de 2012, creșterea fiind datorată în principal recuperării de creanțe de 484 mii lei pe primele 5 luni și perspectivelor de încasare a încă 235 mii lei în lunile următoare.

- La plăți:

- Evoluția plăților salariilor nete pe primele 5 luni, cu diminuările de cca 20% la salariile brute;
- Plata impozitelor pe salarii – atât a contribuțiilor salariaților cât și a contribuțiilor în calitate de angajator;
- Plata contractelor de PFA;
- Cheltuielile cu utilitățile, furnizorii și subcontractorii.

În activitatea de proiectare ponderea principală în costuri o dețin cheltuielile salariale. O preocupare de bază a managerilor institutului este asigurarea lichidităților disponibile pentru plata salariilor și a impozitelor aferente salariilor. Quantumul salariilor, procentul uzual se stabilește în funcție de gradul de îndeplinire a producției prognozate.

Cash-flow prezentat are scopul de a demonstra că:

- institutul dispune de lichiditățile necesare pentru plata salariilor și stabilirea quantumului acestora trebuie să țină cont și de resurse în acord cu realizarea programul de proiectare,
- se impun unele măsuri legate de efectivul optim de personal și regândirea structurii organizatorice.

Referitor la **punctul 4, Analiza de personal** este structurată pe următoarele subcapitole:

- Dinamica de personal la 31.05.2013;
- Lista PFA -persoane fizice autorizate la 31.05.2013;
- Personal cu cumul de funcții - la 31.05.2013;

Punctul 5 - Analiza activității de închiriere, cuprinde analiza spațiilor închiriate și disponibile pentru închiriere , inclusiv veniturile ce se pot obține din această activitate, precum și gradul de satisfacție al clienților (Deficiențe și probleme cu care se confruntă chiriașii).

Referitor la **punctul 6**, veniturile totale pe primele 4 luni sunt de 3037 mii lei, ceea ce reprezintă 32% din veniturile de 9503 mii lei estimate pentru anul 2013.

La punctul 7 s-a stabilit cash-flow (fluxul de trezorerie și Contul de Profit și pierderi pentru anul 2013).

La punctul 8 – au fost menționate concluziile programului propus, care sunt următoarele:

- Aceasta este o strategie pe timp scurt, cu termen de implementare imediat;
- Acțiunea definită a strategiei este permanentă până la sfârșitul anului și/sau până la implementarea unei strategii pe termen mediu (lung), respectiv o perioadă de minim 4 (patru) ani;
- Obiectivele strategiei sunt:
 - ✓ Realizarea producției marfă planificate în buget;
 - ✓ Realizarea unui cash-flow pozitiv;
 - ✓ Menținerea personalului;
- Strategia propusă este neutral, de reorganizare și consolidare, cu aplicare integral în regim continuu, raportată la întreaga companie;
- Opțiunea strategică este diversificarea producției și pătrunderea pe noi piețe;
- Resursele utilizate vor fi doar resursele proprii;
- Avantajul competitiv este dat de abilitățile resurselor umane (inovare);
- Materialul a fost întocmit pe baza BVC 2013 aprobat și realizările lunilor ianuarie, februarie, martie, aprilie și mai;
- Fluxul de trezorerie întocmit își propune:
 - ✓ Analiza și reconsiderarea activităților și priorităților în cadrul IPROCHIM;
 - ✓ Alocarea de resurse – care să conducă la reducerea costurilor prin repartizarea adecvată a resurselor;
 - ✓ Justificarea detaliată a resurselor și prezentarea activităților generatoare de resurse;
 - ✓ Stabilirea unei relații optime între mijloacele alocate, în principal salarii și prestațiile gestionate pe activități;
 - ✓ Asigurarea unei politici manageriale care are ca scop atingerea unei eficiențe ridicate printr-o mai bună utilizare a resurselor umane și materiale.
- Previziunile pentru luna iunie au fost făcute și reflectă valorile medii pe primele 5 luni.
- Estimările pe întreg anul 2013 s-au făcut cu respectarea previziunilor din BVC-ul aprobat. În plus s-a avut în vedere și corelarea cu veniturile din contul de profit și pierderi.
- Corelarea s-a făcut și în funcție de Fluxul de trezorerie pentru activitatea anului 2012.
- Încasările previzionate pentru anul 2013 prezintă o creștere de 13% față de 2012, creșterea fiind datorată în principal recuperării de creanțe de 484 mii lei pe primele 5 luni și perspectivelor de încasare a încă 235 mii lei în lunile următoare.
- Pornind de la analiza resurselor umane și a structurii acestora putem evidenția trei categorii :
 - ✓ Efectivul stabil;
 - ✓ Salariați cu contract de muncă, pensionari ce cumulează pensia cu salariul;
 - ✓ PFA – specialiști, foști salariați IPROCHIM cu o mare vechime în institut.

Propuneri program pentru termen scurt:

- Îmbunătățirea dinamicii activității de personal:
 - ✓ Reorganizarea personalului după o organigramă piramidală, în sistem dinamic, fără responsabilități suprapuse;
 - ✓ Desființarea funcției de Director General Adjunct și înființarea funcției de Director Tehnic;
 - ✓ Reducerea personalului cu cumul și transformarea în PFA, până la limita unei funcționări normale a activităților de bază;
 - ✓ Înființarea Consiliului Experților tehnici, care să lucreze în sprijinul și sub coordonarea Directorului tehnic;
 - ✓ Creșterea productivității muncii;
- Creșterea veniturilor din închirieri:
 - ✓ Reorganizare spații, eliberare și arhivare documentații, îmbunătățirea condițiilor de închiriere, igienizare;

- ✓ Monitorizarea costurilor pentru utilități;
- ✓ Analize de evaluare și utilizare a utilităților și managementul corect al acestora pentru toate sediile companiei;
- Creșterea producției marfă la nivelul bugetat;
 - ✓ Deschiderea de piețe noi;
 - ✓ Diversificarea produselor;
 - ✓ Aplicarea unei strategii de marketing eficiente și îmbunătățirea imaginii companiei;
- Asigurarea stabilității funcționale a companiei pentru lunile în care producția marfă nu se realizează prin modificarea/îmbunătățirea modului de calculare a coeficientului de salarizare lunar cu includerea unui indicator de cash-flow;
- Desfacerea contractelor de muncă a salariaților cu cumul, colaborarea în continuare cu IPROCHIM în calitate de PFA, funcție de solicitare, în cadrul Consiliului Experților Tehnici va produce următoarele efecte:
 - ✓ Fondul de salarii astfel economisit este de 70.228 lei/lună raportat la salarii brute, respectiv 50.182 lei/lună raportat la 80% din salariul brut având în vedere diminuarea salarială pe primele 5 luni. Impozitele aferente salariilor vor scădea cu 15.731 lei;
 - ✓ Astfel în Fluxul de trezorerie prezentat, față de o medie a salariilor pe primele 5 luni de 205.000 lei/lună (care se menține și în luna iunie), se prevede o diminuare la 167.400 lei/lună.
 - ✓ De asemenea se diminuează impozitele și taxele la bugete de la 184.140 lei/ lună la 168.409 lei/ lună.

Prin aceste măsuri se creează posibilitatea asigurării din luna septembrie (octombrie) a salariilor la valoarea brută nediminuată și reluarea programului de 5 zile lucrătoare pe săptămână, iar în ultima parte a anului, în condițiile încadrării în BVC-ul aprobat, crearea posibilității de renegociere/reașezare a salariilor;

S.C. IPROCHIM S.A.
Consiliul de Administrație
prin dl. Adrian Dănuț CIONTEA – Președinte,
