

Nota de prezentare a bugetului pe anul 2021

Bugetul pe anul 2021 s-a întocmit plecând de la fundamentarea vânzărilor pentru piața internă și pentru piața externă. Nu avem în totalitate contracte și comenzi certe privind livrările din anul 2021; fundamentările au avut în vedere nivelul de vânzare pe anul 2020, preliminarile acestora, discuțiile cu clienții, testarea pieții, licitațiile în derulare și cele anunțate. Și în anul 2021 trebuie să facem față provocărilor crizei financiare, bugetul este un buget de criză, axat pe menținerea pieței cu orice preț, dezvoltarea, menținerea segmentului de piață în care suntem, fiind oportunități care trebuie să fie monitorizate în permanență în strânsă legătură cu cererea și oferta, cu evoluția prețurilor produselor similare, cu evoluția prețurilor de materii prime și de energie. Creșterile de prețuri la energie, la materii prime, la salarii (ca urmare a creșterii salariului minim brut pe țara) nu au putut fi acoperite în totalitate prin măsuri de reducere a costurilor și prin creșterea prețurilor între 2- 8%, începând cu 1 ianuarie.

Creșterea de prețuri este diferențiată pe produse și clienți deoarece am ținut cont de licitații, de clienți, de oportunitățile câștigate până în prezent pentru vânzările la export. Având în vedere că an de an ne-am programat un Buget la limita profitabilității și în ultimii șase ani am înregistrat pierdere, Consiliul de administrație a dispus conducerii executive să întocmească un Buget realist bazat pe vânzări sigure, chiar dacă nu va rezulta Profit, dar să asigure un cash care să permită să pună bazele unei redresări sigure în anul 2021.

În perioada următoare vom insista la clienții noștri pentru încheierea de contracte, comenzi, astfel ca pregătirea de fabricație, fabricația efectivă să fie mai bine organizată, să impunem o logistică axată pe eficiență maximă, o fabricație cu economii energetice, economii materiale și o productivitate sporită. Având în vedere ca prețurile de vânzare practicate de societate pe piața internă și externă sunt stabilite aproape în majoritate în EURO și USD și cum majoritatea tranzacțiilor privind materiile prime, cheltuielile la terți, sunt în valută, inclusiv la furnizorii interni, societatea și-a întocmit Bugetul în Euro astfel că va putea să monitorizeze în permanență și efectele cursului valutar, inclusiv asupra costurilor de personal, costurile de amortizare și alte costuri stabilite în lei. Cursul mediu avut în vedere la Buget este de **4,90 lei/Euro și 1,20 USD/Euro**.

Bugetul de venituri și cheltuieli, ca instrument de lucru al activității economico-financiare pe anul 2021, îndeplinește funcția de previziune și control, de asigurare a echilibrului financiar, de descentralizare a responsabilităților prin sectorizarea activității societății.

Bugetul de venituri și cheltuieli s-a întocmit în funcție de structura organizatorică a societății, - Organigrama- precum și în funcție de structura vânzărilor și tehnologia de fabricație a produselor. În fapt este o planificare, prin mai multe bugete structurate, unde realizările sunt urmărite lună de lună prin contabilitatea de gestiune -managerială-. Prețurile sunt convenite cu clienții, costurile au avut în vedere condițiile actuale de prețuri la materii prime, condițiile actuale de costuri salariale, respectiv creșterea salariului minim brut pe țara, precum și condițiile actuale de rată a dobânzii.

Bugetul a avut în vedere vanzarea de active, utilaje si matrite, aprobata prin AGEA din 12 aprilie 2021 in valoare de 425.000 euro, aceasta vanzare avand influenta directa in reducerea activitatii, in fapt oprirea partiala a unui segment importanta de activitate, anume - repere ceramice din steatit si cordierit. Aceasta inseamna o reducere treptata a activitatii in 2021, care implica si reducere de

personal, astfel ca in anii urmatoari structura de fabricatie, volumul de fabricatie sa se modifice substantial.

Vanzarea de active a fost o necesitate, astfel ca societatea din lipsa de cash sa nu intre in insolventa.

Societatea si-a intocmit **Bugetul pe anul 2021** in care a cuprins in detaliu influenta vanzarii acestor active, reevaluarea lor, in activitatea pe anul 2021, din care se enumera:

- Scaderea cifrei de afaceri de la 2.543.967 euro in 2020 la 2.143.896 euro in 2021, este o reducere treptata corelata cu reducerea treptata a personalului, fara a fi nevoie de o disponibilizare colectiva, dand astfel posibilitatea clientilor nostrii sa-si faca stocuri, pana la gasirea altui furnizor. Deci va fi un maxim al cifrei de afaceri, tocmai datorita vanzarii de stocuri si cererii clientilor pana isi vor gasi alti furnizori.

- Reducerea de personal prin disponibilizare treptata de la 104 persoane la finele lunii martie la 48 de persoane inceputul lunii noiembrie.

- Reducerea costurilor de productie, a ponderii acestora, a fabricarii de produse rentabile vor aduce de la o marja in productie mai buna; de la 5,91% in 2020 la o marja in productie de 24,72% in 2021. Productia fabricata eficient este preocuparea principala si singura de la care trebuie sa inceapa redresarea societatii sub toate aspectele.

- Reducerea treptata a activitatii in ultimii 6 ani, a insemnat ca partial activele imobilizate cladiri si utilaje sa nu mai poata fi folosite, la capacitate. A fost necesara un calcul suplimentar de amortizare 1.263.958 lei inca din 2020, care va duce la reducerea amortizarii pe anul 2021 de la 286.571 euro stabilit initial, la 213.695 euro bugetat in noile conditii. Se mentioneaza in acest sens ca prin controlul facut in luna octombrie, pt. ultimii 5 ani, ANAF a dispus o reducere a amortizarii fiscale deductibile datorata nefolosirii la capacitate a activelor imobilizate.

- Plata datoriilor restante sau amanate catre Banci, Bugetul Statului, Furnizori energetici va fi prioritatea nr. 1, astfel ca in urmatoarele luni societatea sa se poata relaxa financiar si sa poata continua activitatea.

Orice modificare sau schimbare semnificativă este gestionată pe tot parcursul realizării bugetului atât de către CA cât și de către conducerea executivă.

Bugetele sunt legate între ele, unele cu altele și nu se poate pune problema stabilirii lor fără a se ține seama de gradul de dependență dintre ele. Astfel se determină o ierarhizare a lor, fiind activă orice modificare. În fapt este o programare logistică a întregii activități.

I. Bugetul activității generale, fundamentarea Contului de profit și pierdere, în conformitate cu contabilitatea managerială a societății, cuprinde în sinteza sa, (anexă la prezenta) următoarele bugete: Bugetul vânzărilor, Bugetul costurilor directe, Bugetul costurilor indirecte, Bugetul costurilor comerciale, Bugetul costurilor administrative și manageriale, Bugetul altor cheltuieli de exploatare și Bugetul costurilor financiare. S prezinta in anexa. După cum se observă, societatea și-a prevăzut și în 2021 ca si în 2020 un rezultat pozitiv de 133.909 euro, la o cifra de afaceri 2.143.896 euro, cifra e afaceri maimica cu 15,72% fata realizari 2020 si cu 31,56% fata de Buget 2020. Asta înseamnă că societatea a găsit parțial resurse să atenueze șocul puternic pe care il are urmare reducerii treptate a activitati. De asemenea, reducerea drastică a costurilor, dimensionarea acestora la nivelul funcționării normale a societății, în corelație directă cu cifra de afaceri a facut ca societatea sa-si dimensioneze un buget pe anul 2021 cu rezultat pozitiv. Desi va fi afectata de Starea de urgenta si alerta, urmare COVID 19 societatea are resurse de a se redresa dupa o intrerupere a activitatii.

Bugetul vânzărilor pe piețe, pe clienți interni și externi, pe produse, în fapt Cifra de afaceri, a fost fundamentată nominalizându-se produsele în proporție de 100%, structura acestora fiind stabilită în funcție de realizările pe 2020 și cererile clienților.

În urma vanzarii de active societatea va reduce treptat, dar semnificativ activitatea astfel ca si-a planificat sa ramana cu produse rentabile incepand cu luna noiembrie. Cifra de afaceri va asigura timp pt. redresare, eliminare de presiuni pt. neplata care sa duca o posibila insolventa.

Principalele produse pe pietele de desfacere:

Pe piata interna va ramane in fabricatie: Pudra portelan pt. ceramica de menaj, pt. clientul APULUM Alba Iulia cam 30000 euro lunar, adica in jur de 300000-350000 euro anual; prestari acoperiri galvanice in jur de 5500 euro pe luna, adica 45000-65000 euro pe an. Va incasa chirii si utilitati de la chiriasi in jur de 6000-8000 euro pe luna adica 65000-80000 euro pe an. Acestea inseamna o cifra de afaceri de 515.915 euro pt. piata interna, adica o pondere in cifra de afaceri de 20,36% afereanta anului 2020. De mentionat ca Reperetele ceramice pt. Zopas Sanicolau Mare se vor scoate din fabricatie complet, acestea avand marja in productie negativa. Produsele din grupa de Sigurante, Dulii, Prize se vor fabrica doar daca vor fi rentabilizate.

Pe piata externa;

Va ramane in fabricatie produse, decat pt. clientul Aurora. important (fost Osram) pe **piata Europei**, val. exportului pe aceasta piata fiind de 276.563 euro, adica o pondere in cifra de afaceri de 10,87% aferenta anului 2020. Reperetele ceramice pt. celelalte firme vor fi scoase din fabricatie acestea avand o marja in productie mica.

Pe **piata Canadei** client ELCO Ceram, vor ramane doar putine produse care contin si ceramica, restul fiind doar produse metalice, eliminandu-se complet acele repere nerentabile pt. Zopas Mexic. Val.totala a acestora este de 294.300 euro si reprezinta o pondere 11,57 % in cifra de afaceri aferenta anului 2020.

Pe total ar ramane in fabricatie un minim de produse in val de 1.088.778 euro ceea ce inseamna o reducere din cifra de afaceri a anului 2020 de 42,80%. Aceasta inseamna o noua orientare a societatii care sa se inceapa inca din acest an, sau o crestere a activitatii pt. produse la care putem fi competitivi.

Societatea a fost mai prudentă în bugetarea vânzărilor ținând cont de problemele întâmpinate în realizările pe anul 2020, prezentate în detaliu în Raportul Administratorilor, precum și a semnalelor pe care le deține de pe piață.

Bugetul activității de producție, rezultă din Bugetul de vânzări, avându-se în vedere descreșterea de stocuri de produse (neterminată, semifabricate, produse finite) de 46.746 euro. Producția fabricată fiind de 2.060.560 euro, cu o reducere de 21,50% fata de realizari 2020 si o reducere de 27,93% fata de buget 2020. Bugetul de producție a fost construit în corelație directă cu Bugetul de vânzări și stocurile existente de produse finite. Aceasta înseamnă că în anul 2020 am intrat cu personal direct productiv, mai bine dimensionat, care necesită costuri suplimentare de disponibilizare pentru mai putine persoane. Prin bugetul de vânzări și prin cel de producție se observă că acestea au fost construite și axate pe posibilități sigure de realizarea vânzării de produse rentabile. de alte firme.

Bugetul costurilor directe de producție a fost fundamentat conform tehnologiilor de fabricație, normelor de consum materiale (bugetul costurilor materiale), normelor de consum manoperă (bugetul costurilor de personal direct productiv) și conform consumurilor energetice în corelație cu consumurile în tone -ceramică pulbere și ceramică arsă- (bugetul consumurilor energetice). Nivelul total al costurilor directe variabile, de 1.093.323 euro, reprezintă 53,06% din producția în preț ex. works, rezultând un nivel al marjei directe în producție de 967.238 euro, care reprezinta o contributie directa de 37,05%. Acest capitol presupune o monitorizare permanentă din partea conducerii. Un procent economie în acest domeniu, influențează semnificativ direct profitul, diminuând pierderea. Deși cu ocazia bugetului s-au revizuit normele, prețurile materialelor, totuși monitorizarea implică în continuare revizuirea, readaptarea tehnologiilor de fabricație, monitorizarea prețurilor, colaborările eficiente. Fiind și un element important de cash-flow, implică și o selectare a furnizorilor și pe criterii de plăți în afara factorilor de eficiență preț-calitate, stoc tampon.

Costurile de personal direct în valoare de 336.110 euro, reprezintă 16,31% din producție în prețuri ex. works, materialele directe în valoare de 487.539 euro reprezintă 23,66% din producție, iar energeticele în valoare de 269.674 euro reprezintă 13,09% din producția în prețuri ex works.

Fundamentarea costurilor de personal a avut în vedere normele de muncă, revizuirea acestora precum și folosirea eficientă a personalului existent pe toată perioada anului.

Deși ponderea costurilor directe energetice a crescut datorită creșterii ponderii fabricației de pudra pt. industria de ceramica de menaj (Apulum), valoare mare cu scadență imediată, este un element de cost care face ca societatea să fie energo-intensivă. Acest indicator trebuie monitorizat permanent, (gaz, apă, energie electrică) o corelare permanentă cu producția, organizarea acesteia în condiții de eficiență maximă, folosirea utilajelor fără timp morți, mai ales a cuptorului pt. reperle ceramice și a utilajelor de la prepararea masei ceramice.

Bugetul costurilor indirecte de fabricație. sinteza în detaliu a costurilor indirecte de la atelierele de bază (ceramică, prese-galvanizare, montaje de asamblări) și auxiliare (sculărie, inginerie, utilități) care se repartizează asupra costurilor produselor au o valoare de 437.177 Euro, adică 21,22% din producție, în comparație cu 2020 când valoarea acestora era de 616.089 Euro cu o pondere de 23,47%. În această sumă este cuprinsă amortizarea acestor secții, cheltuiala fixă în valoare de 183.406 Euro (41,95% din totalul cheltuielilor indirecte). De asemenea 50.079 euro sunt cheltuieli fixe de impozite și taxe locale (11,46%). Costul de personal indirect de secție este de 184.329 euro (42,16% din ch.indirecte) și se localizează în principal la secția sculărie și la inginerie cost 93.343 euro (21,35% din total indirecte) Sculăria și ingineria, însă reprezintă inima societății, care îi permite să se adapteze din mers la cerințele unei piețe în continuă schimbare, fiind astfel un cost asumat pentru continuitatea societății. Costul de personal indirect de a secția ceramica este de 47.977 euro, adică 10,97% din indirecte și urmează să se reducă treptat. De remarcat că în 2021 s-a dimensionat corect fiecare persoana indirect productivă.

Bugetul activității comerciale în valoare de 157.127 Euro, adică 7,33% din cifra de afaceri este împărțit pe costuri fixe și variabile. Valoarea de 52.245 Euro (2,44%) variabile cu vânzarea (transport, comisioane) și restul de costuri fixe în valoare de 102.882 Euro (4,80%). Se menționează că în această sumă sunt incluse prestările de servicii pentru activități comerciale și de marketing în valoare de 32.400 Euro, și costuri de personal de 31.079 Euro și costuri de amortizare și taxe de 18.813 Euro.

Bugetul activității administrative și de conducere, fundamentat din bugetul costurilor de personal, din bugetul de amortizare, din bugetul asigurărilor, al impozitelor și taxelor, mai cuprinde și alte costuri fixe semnificative, stabilite în baza realizărilor pe anul 2020. Valoarea costurilor administrative și de conducere este de 232.938 Euro, sumă care reprezintă 10,87% din cifra de afaceri în 2021, față de 11,91% pondere în 2020, valoare 302.901 euro. Costul de personal de conducere și administrație inclusiv de CA este 151.940 euro. În acest Buget numai este cuprinsă și prestarea de servicii, în special pentru export, conform contractului de consultanță managerială, acordată de firma Pelandrol-Canada, tranzacție cu parte afiliată, care în 2020 a fost de 72.000 CAD. Deasemeni este cuprinsă și paza în valoare de 28.000 Euro, Auditul intern și extern inclusiv GAAP (firma Pelandrol Canada, având acțiuni peste 50%) în val. de 11.520 euro (obligatoriu pt. S.A listată conf. L31) precum și amortizarea și taxe locale în val. de 19.579 euro.

Bugetul altor venituri și cheltuieli de exploatare cuprinde capitalizarile de SDV-uri și a altor investiții realizate cu forțe proprii unde costul acestora se capitalizează și ca venit, valoarea acestora fiind de 36.000 euro. Am prevăzut de asemenea o sumă de 66.000 Euro, venituri din chirii, și utilități, precum și o vânzare de mijloace fixe de 425.000 euro. Societatea a avut în vedere val. rămasă a acestor utilaje, fiind cost în 2021 de 57.000 euro. Deasemeni și-a prevăzut provizioane pt. stocuri, sume aferente ajutărilor pt. utilaje vandute de 395.000 euro. Având în vedere reevaluare utilajelor vandute de 417.225 euro rezulta că rezultatul din acest an va fi afectat pozitiv din vânzarea de active cu 7.775 euro. Societatea va acționa pentru folosirea tuturor resurselor sale din stocuri și creanțe astfel încât să mențină un echilibru financiar rezonabil, însă stocurile vechi care nu se mai pot folosi trebuie ajustate.

Bugetul activității financiare este fundamentat în Buget, de necesarul de credite, de unde s-au fundamentat costurile cu dobânzile, comisioanele bancare și alte spețe bancare. În buget am cuprins un nivel de credite, rezultat conform grafic de rambursare negociat cu băncile finanțatoare BRD și Raiffeisen. Fundamentarea s-a făcut analitic prin fișierul dobânzi și comisioane bancare. S-a avut în vedere rata dobânzii actuale și contractele pe care le are societatea cu băncile, comisioanele bancare la nivelul actual, negociat. S-a avut în vedere rambursarea creditelor până la finele lunii aprilie, atât la BRD cât și la Raiffeisen.

Societatea are de asemenea un leasing în sold la început de an în valoare de 12.625 euroi, angajat în 2018 pentru 2 mașini Toyota pe o perioadă de 5 ani. Rambursare în 2021 în valoare de 7.109 euro, ceea ce înseamnă o medie de 592 euro lunar.

Urmarea celor de mai sus s-au calculat costurile cu dobândă în valoare de 2.525 euro, comisioanele bancare în valoare de 6.682 euro și o diferență negativă de curs valutar de 12.000 euro. Astfel avem un cost financiar de adică un total de 21.207 euro, care reprezintă 0,99% din cifra de afaceri..

Profitul brut –Profit net

Ca urmare a fundamentărilor menționate mai sus, transpuse mai întâi în Contul de profit și pierdere din contabilitatea managerială și apoi în Contul de profit și pierdere din contabilitate fiscală, la o cifră de afaceri de 2.143.896 euro, a rezultat un rezultat brut de 133.909 euro. Riscul de piață, de curs valutar, de prețuri, de credit, de lichiditate, de rata dobânzii, trebuie monitorizate în permanență pentru a face față la provocările crizei financiare care acționează pe plan național și internațional tot mai complex. De aceea în baza fundamentărilor arătate mai sus, s-au centralizat și stabilit marjele pe grupe mari de produse și pe piețe, o sursă de informații de monitorizare și luarea deciziilor, pentru realizarea profitului.

Marja în producție în societate este de 22,19% (vânzări brute-costuri comerciale variabile-costuri directe-costuri indirecte), o marjă mică, riscantă în condiții de eventuale creșteri de costuri. Din aceasta marja ce se va realiza pe piața internă este de 35,11%, iar pe piața externă de 4,92%. Ca țintă de atins în domeniul nostru este de 25-35% ce nu poate fi atinsă decât prin creșterea vânzărilor, reducerea costurilor directe și indirecte sau prin prețuri mai bune la asimilarea altora noi.

În justificarea celor menționate în buget la analiza marjei, societatea a prevăzut diverse scenarii, care trebuie să le aibe în vedere în cazul de reduceri ale cifrei de afaceri față de buget, la orice grupă de produse. În 2021 societatea, este sub nivelul cifrei de afaceri critică, care impune o atenție deosebită, de a lua măsuri de creștere a acesteia peste nivelul bugetat, dar mai ales pentru a creea premise în creșterea acesteia în 2022. În cazul în care nici în 2021, nu se va reuși, societatea trebuie să-și redimensioneze și să-și reorganizeze întreaga activitate, inclusiv selectarea unor utilaje pentru vânzare sau conservare.

II. Bugetul activității de trezorerie. (Cash Flow)

Are la bază un buget bilanț, o situație patrimonială, în corelație directă cu Bugetul activității generale, metoda de stabilire a cash-flow-ului fiind cea indirectă.

Asigurarea echilibrului financiar pe 2021, în vederea realizărilor prevăzute în bugetul activității generale se face din surse proprii și creditele angajate, doar până aprilie, când se vor face rambursări totale.

Nivelul stocurilor și a creanțelor s-au fundamentat în funcție de nivelul vânzărilor și a producției, pe luni, consumurile de materiale, de energie. S-a prevăzut astfel o scădere a stocurilor cu 89.266 euro, ce se localizează în special la produse finite, 46.746 euro, o scădere a creanțelor cu 33.673 euro. Acestea, asigură și o scădere a soldurilor furnizori și a altor obligații de 195.918 euro. Scăderea creditelor și a altor datorii financiare cu 194.636 euro, scăderea altor datorii cu 148.163 euro inclusiv datoriile esalonate la Bugetul de stat. De fapt se asigură un echilibru financiar de

criză, încasarea din vânzarea de active de 425.000 euro, permitând reducerea datoriilor cu 539.738 euro. .

Nivelul investițiilor: S-a avut în vedere și nivelul de investiții de 36.000 euro, sub amortizare care aceasta este de 213.695 euro, pentru că societatea nu are resurse pentru investiții și nu mai poate apela la credite cu o situație așa de grea a echilibrului financiar. Si-a prevăzut o vânzare de utilaje de 425.000 euro, reevaluarea acestora la prețul pieții fiind de 417.225 euro.

Consiliul de administrație propune AGOA aprobarea Bugetului de venituri și cheltuieli pe anul 2021, împreună cu aprobarea nivelului de investiții. Se face mențiunea ca prin acest Buget societatea prevăzut o reducere treptată a activității sale, pt. a-și plăti datoriile și pentru a putea să pună bazele unei activități eficiente, care să genereze cash, care să asigure un echilibru financiar, care să-i permită continuitatea atât în 2021 cât și în următorii ani.

Președinte Consiliu de administrație
Ec. Viorica Nanca

Directori mandatați:

Director general Ing. Nagy Alexandru Csaba

Director economic Ec. Nanca Viorica

Director producție Ing. Keresztes Istvan

