

4. Mjere operativnoga restrukturiranja

Mjere operativnoga restrukturiranja

Operativno restrukturiranje

Pored mjera operativnog restrukturiranja navedenih u nastavku, Društvo planira prodaju neoperativne imovine i otplatu založnog vjerovnika Croatia banke. Planiran je neto prihod od 7,8 milijuna kuna prodajom mljekare s pripadajućom opremom po prihvaćanju plana restrukturiranja i potvrdi predstečajnog sporazuma u 2018. godini.

Kao što je pod točkom 5. Poslovni plan ovog Plana restrukturiranja prikazano, mjere financijskog i operativnog restrukturiranja osigurat će povećanu bruto maržu, rast EBITDA marže i pozitivni slobodni novčani tijek Društva iz poslovnih aktivnosti.

Važno je za napomenuti kako će Društvo zaposliti osobe sa stručnim iskustvom u poljima financijskog kontrolinga i menadžera za implementaciju mjera restrukturiranja kako bi se mjere operativnog restrukturiranja pratile i ostvarile.

Proizvodnja	Prodaja & nabava	Ostale funkcije
<ul style="list-style-type: none">• Investicija u novu opremu: usko grlo u procesu pakiranja uklonit će se investicijom u novi stroj za pakiranje vrijednosti 4 milijuna kuna što će smanjiti broj zaposlenih za 20• Poboljšanje efikasnosti u proizvodnji: smanjenjem broja SKU-ova smanjit će se česti prekidi u proizvodnji zbog promjene artikala• Iskorištenost proizvodnje: planirano povećanje prodaje posebno robnih marki za postojeće strane kupce i strateškog partnera poboljšati će iskorištenost proizvodnje i bruto marže• Broj organizacijskih razina: smanjenjem organizacijskih razina poboljšati će se efikasnost i brzina upravljanjem proizvodnjom• Asortiman proizvoda: smanjenjem broja SKU-ova (trenutačno više od 420) poboljšati će se efikasnost u proizvodnji	<ul style="list-style-type: none">• Uvjeti nabave: preusmjerenje slobodnog novčanog tijeka u plaćanje dobavljača što će smanjiti visoke troškove plaćanja putem kompenzacija i tranzitnih marži• Prodaja i distribucija: u dogovoru sa ključnim distributerima planiran je outsourcing znatnog dijela vlastite distribucije na domaćem tržištu i time smanjenje jednog dijela fiksnih troškova poslovanja koji se odnose na vozni park i zaposlene	<ul style="list-style-type: none">• Troškovi bankovnih usluga i akreditiva: Smanjenje ovih troškova preusmjerenjem slobodnog novčanog tijeka prema dobavljačima direktno• Istraživanja i razvoj: Smanjenje broja zaposlenih i outsourcing potrebnih usluga smanjit će visoke fiksne troškove• Organizacijska struktura: pojednostavljenje organizacijske strukture i smanjenje viška zaposlenih kako bi se ostvario prosjek prihoda po zaposlenom kao kod sličnih kompanija
cca. 12 milijuna kuna	cca. 1,5 milijuna kuna	cca. 4,5 milijuna kuna
Ukupno planirane jednokratne uštede cca. 18 milijuna kuna		

Napomena: uštede prije poreza

5. Plan poslovanja

Plan poslovanja za razdoblje do kraja tekuće i za četiri sljedeće kalendarske godine uz detaljno obrazloženje razloga za utvrđivanje svake pozicije plana

Plan poslovanja

u milijunima HRK	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Konditorski proizvodi	111,5	101,2	119,3	184,9	231,5	253,4
Vlastiti brand	83,5	74,6	95,9	119,5	152,4	167,9
Robne marke	21,4	19,7	19,7	61,1	74,2	80,4
B2B	6,6	7,0	3,7	4,2	4,8	5,0
JAP	16,7	19,9	22,8	27,3	31,0	36,4
Ostalo	21,6	19,0	-	-	-	-
Prihodi od prodaje	149,8	140,1	142,1	212,2	262,5	289,8
Naknadno odobreni popusti	(4,7)	(4,2)	(10,7)	(13,1)	(16,2)	(19,3)
Neto prihodi od prodaje	145,1	135,8	131,3	199,1	246,3	270,5
Ostali poslovni prihodi	7,3	1,8	2,5	3,0	3,0	3,0
Ukupni poslovni prihodi (neto)	152,4	137,7	133,9	202,1	249,3	273,5
COGS	(117,2)	(118,0)	(123,2)	(163,7)	(203,9)	(223,6)
Marketing	(7,4)	(9,2)	(7,6)	(9,3)	(11,0)	(12,3)
Prodaja i distribucija	(15,1)	(15,1)	(6,0)	(6,1)	(6,2)	(6,4)
Istraživanje i razvoj	(0,8)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
Opći i admin. troškovi	(13,8)	(11,4)	(8,7)	(8,9)	(9,0)	(9,2)
EBIT	(1,9)	(16,7)	(12,2)	13,6	18,4	21,5
Amortizacija	4,1	4,0	3,6	4,0	4,0	4,0
EBITDA	2,3	(12,7)	(8,6)	17,6	22,4	25,5
Financijski prihodi	4,7	1,8	0,4	0,5	0,5	0,5
Financijski rashodi	(12,1)	(10,0)	(1,5)	-	(1,8)	(1,5)
Neto financijski rezultat	(7,4)	(8,2)	(1,1)	0,5	(1,3)	(1,0)
Izvanredni prihodi	-	-	-	110,5	-	-
Izvanredni rashodi	-	-	(11,1)	(53,4)	-	-
Izvanredni rezultat	-	-	(11,1)	57,1	-	-
Dobit / (gubitak) prije oporezivanja	(9,2)	(24,9)	(24,3)	71,2	17,2	20,5
Porez na dobit	-	-	-	(7,2)	(3,1)	(3,7)
Dobit / (gubitak) tekuće godine	(9,2)	(24,9)	(24,3)	64,0	14,1	16,8
EBITDA marža	1,5%	(8,9%)	(5,9%)	8,2%	8,5%	8,7%

Troškovi i marže profitabilnosti

Mjerama operativnog restrukturiranja, opisanim na prethodnoj stranici, i rastom prodaje visokoprofitabilnih alkoholnih pića (planirana EBITDA marža od 30%) očekuje se dostizanje EBITDA marže od 8,7% u 2020. godini na razini Društva.

Napominjemo da troškovi prodaje i distribucije padaju zbog ušteta (efekt 1,5 mil. kuna), ali i zbog klasifikacije dijela navedenih troškova u naknadnom odobrenim popustima u razdoblju od 2017. nadalje.

Izvanredni rashodi u 2017. uključuju otpis potraživanja od kupaca starijih od 365 dana (3,6 mil. kuna), vrijednosno usklađenje nekurentnih zaliha (6,0 mil. kuna) te otpis potraživanja za predujmove (1,5 mil. kuna). Izvanredni prihodi u 2018. uključuju prihod od 102,8 milijuna kuna za 70%-tni otpis neosiguranih i drugih tražbina i neto prihod od 7,8 mil. kuna od prodaje mljekare dok izvanredni rashodi uključuju otpis potraživanja od povezanih društava za 52,4 milijuna kuna i troškove restrukturiranja od 1 mil. kuna.

Plan poslovanja

Mjerama operativnog restrukturiranja i otvaranjem stranih tržišta očekuje se ostvarivanje EBITDA marže preko 8% u razdoblju 2018.-2020.

- Društvo planira gubitak od 24,3 milijuna kuna u 2017. uslijed iskazanih gubitka u prvom kvartalu i planiranim vrijednosnim usklađenjima što će anulirati planiranu EBITDA-u od 8,9 milijuna kuna u posljednja tri kvartala 2017. (očekivana marža od 7,2%).
- Znatno povećanje prihoda od prodaje u razdoblju od 2018.-2020. u konditorskom segmentu planirano je na temelju već ugovorene prodaje postojećim partnerima. Isto se i očekuje za ostatak 2017., a radi se o proizvodnji specijalnih proizvoda s Badatz Kosher certifikatom za partnera iz Velike Britanije te o proizvodnji privatnih marki za velikog distributera konditorskih proizvoda, također iz Velike Britanije. Osim novosklopljenih ugovora, i dalje se nastavlja snažan rast prodaje trgovačkom lancu Tesco.
- Očekuje se da će suradnja s partnerima iz Velike Britanije kroz čiji kanal se proizvodi Društva isporučuju na području SAD-a, Izraela, Francuske i Belgije te oporavak na tržištu regije i vraćanje na police Konzuma dodatno utjecati na rast prihoda.
- Prodaja alkoholnih pića bilježi rast od 2015. godine kao rezultat proširenja prodajnih kanala, razvoja novih proizvoda te marketinških ulaganja u ovaj segment. Planiran je rast prodaje s 651,5 tisuća litara u 2017. na milijun litara u 2020.

5. Plan poslovanja

Plan poslovanja za razdoblje do kraja tekuće i za četiri sljedeće kalendarske godine uz detaljno obrazloženje razloga za utvrđivanje svake pozicije plana

Planirani novčani tijek

u milijunima HRK	1.4.	2018.	2019.	2020.
	-31.12.2017.			
EBITDA	8,9	17,6	22,4	25,5
Porez na dobit	-	(7,2)	(3,1)	(3,7)
Promjena u neto obrtnom kapitalu ¹	(2,4)	(5,0)	(4,9)	(5,4)
Dokapitalizacija	-	35,0	-	-
Priljevi od prodaje neoperativne imovine	-	11,7	-	-
Kapitalna ulaganja	(4,0)	(1,0)	(1,0)	(1,0)
Slobodni novčani tijek	2,5	51,1	13,5	15,4
Otplata tražbina				
Razlučni vjerovnici	-	(13,5)	(5,8)	(6,0)
Izlučni vjerovnik	-	(8,7)	-	-
Vjerovnici s neosiguranim i drugim tražbinama	-	(20,5)	(11,0)	(11,0)
Ukupno otplata	-	(42,7)	(16,8)	(17,0)
Financijski prihodi	0,4	0,5	0,5	0,5
Troškovi restrukturiranja	-	(1,0)	-	-
Plaćene kamate	-	-	(1,8)	(1,5)
Neto novčani tijek	2,8	7,9	(4,6)	(2,6)
Novac na početku razdoblja	-	2,8	10,7	6,1
Novac na kraju razdoblja	2,8	10,7	6,1	3,5

Napomene: [1] Uključuje otplatu prioriternih tražbina u 2017.

Slobodni novčani tijek

- Društvo planira generirati 82,5 mil. kuna slobodnog novčanog tijeka od 1.4.2017.-31.12.2020. prije otplate tražbina.
- EBITDA raste u apsolutnom iznosu s 8,9 mil. kuna u tri kvartala 2017. na 25,5 mil. kuna u 2020. uslijed rasta prodaje i provođenja mjera operativnog restrukturiranja.
- Društvo će u 2018. iskoristiti porezni štit nastao planiranim akumuliranim gubicima od 84,6 milijuna kuna zaključno s 31.12.2017. što će svesti porez na dobit na 7,2 mil. kuna u 2018.
 - u narednom razdoblju pretpostavljena je stopa poreza na dobit od 18%.
- Društvo se planira u razdoblju do kraja 2017. godine financirati na račun dobavljača s kojima se vode dogovori (plaćanje u 60 dana) kako bi nabavilo ključne sirovine za nastavak proizvodnje i generiranje planirane EBITDA-e.
- U 2018. po sklapanju predstečajne nagodbe planirana je dokapitalizacija od 35 milijuna kuna koje će biti korištene za financiranje obrtnih sredstava i otplatu tražbina.
- Priljevi od neoperativne imovine odnose se na prodaju mljekara koji će biti korišteni za zatvaranje kredita Croatia banke sa založnim pravom nad imovinom mljekare.
- Kapitalna ulaganja financirana iz slobodnog novčanog tijeka od 4,0 milijuna kuna u pakirnicu u 2017. su neophodna za planirane uštede dok Društvo smatra da je u narednom razdoblju dovoljno 1,0 milijuna kuna kapitalnih ulaganja u opremu godišnje.
- Društvo planira stanje novca od 3,5 milijuna kuna na kraju 2020. godine nakon otplate tražbina i kamata po njima.