Poslovna tajna i povjerljivo

PLAN POSLOVANJA
ZA 2018. godinu

Saniteks d.d. Velika Kladuša **Velika Kladuša, decembar 2017.**

SADRŽAJ

Uvod 3
Ključni finansijski ciljevi 5
Planirane investicije 11
Prodaja 13
Ljudski resursi 15
Nabava i sistem kvaliteta 16

Sva prava zadržana. Informacije sadržane u ovom dokumentu povjerljive su i mogu predstavljati privatno vlasništvo i poslovnu tajnu. Nijedan dio ovog dokumenta ne može se reproducirati niti prenijeti u bilo kojem obliku ni bilo kojim sredstvom uključujući, ali ne ograničavajući se na elektronska i mehanička sredstva, fotokopiranje, snimanje ili pohranu u bilo koji sistem arhiviranja bez prethodne pisane dozvole Saniteks d.d. Tržišna imena Saniteks d.d. korištena u ovom dokumentu su vlasništvo Saniteks d.d.

Uvod

Saniteks dd još od samog osnivanja davne 1962 godine se isticao kao ozbiljan, kvalitetan i pouzdan partner u proizvodnji, distribuciji sanitetskog materijala. Proizvodnja i prodaja se proširila na četiri kontinenta i dan danas se zadržala, sa ipak znatno manjim tržišnim udjelom nego ranijih godina.

Danas je Saniteks dd jedini proizvođač gaze na prostorima bivše Jugoslavije, konkurenti koji su bili u proizvodnji (tkanju gaze) su se odlučili za trgovanjem istkane gaze za dalju preradu. Osnovna djelatnost tkanja gaze se odvija na lokaciji u Velikoj Kladuši dok pogon u Bužimu je specijaliziran za usluge šivenja sigurnosne opreme.

Od samog osnivanja osnovni proizvodi firme su sirova gaza, sterilne i nesterilne komprese svih različitih dimenzija, zavojni materijali, gipsani zavoji, flasteri, antireumatik flasteri, kutije prve pomoći, turban marame, proizvodi od vate. Lokacija Bužim ulaskom grupacije Prevent se specijalizirala za šivenje sigurnosne opreme i sličnih artikala za sigurnosnu industriju.

Status renomiranog dugogodišnjeg proizvođača Saniteks dd je potvrdio i učešćem na najznačajnijem sajmu medicinske opreme u Dusseldorf-u koji se održao od 13-16 Novembra 2017 godine i na kojem je iskazan ogroma interest za Saniteks, ostvareni su novi kontakti, a neki od kontakata koji bili potisnuti u zaborav su ponovo aktuelizirani.

Komplet poslovanje Saniteks dd je zasnovano na kvaliteti i dugogodišnjem radu i usklađeno je sa standardom ISO 13485:2012 koji se odnosi na proizvodnju medicinskih sredstava. Proizvodni proces i sistem kvalitete je u skladu sa Direktivom za medicinska sredstva 93/42/EEC na osnovu koje svi proizvodi Saniteks dd imaju CE oznaku. Na poslednjem auditu skrenuta je pažnja na neke od mjera, standarda koji dolaze i u skladu s time čeka nas izuzetno izazovna godina u smislu nadogradnje sistema i infrastrukture.

Kao i u predhodnim godinama zadržana je praksa proizvodnje od pamuka 100% renomiranih,

provjerenih, dugogodišnjih dobavljača kvalitete Ph. Eur.

Cilj poslovnog plana za 2018 godinu je da predstavi smjernice djelovanja Saniteks dd u narednoj godini. Poslovnim planom određene su mininalne investicije koje će određene procese u proizvodnji unaprijediti, smanjiti troškove, povećati produktivnost. Ipak u 2018 neće biti ogromnih kapitalnih investicija jer trenutna financijska situacija u kojoj se nalazi Saniteks dd nije ni malo zavidna.

Današnje stanje u Saniteks dd je vrlo teško i zahtjeva potpunu analizu svih segmenata poslovanja kako financijskog tako i tehnološkog da bi se došlo do pozitivnih rezultata koje ova firma siguno može dostići. Godina 2017 je protekla u restrkturiranju ljudskihh resursa, vraćanja povjerenja partnera, kupaca i dobavljača. Ne možemo se oteti dojmu da će negativni duhovi prošlosti i dalje loviti Saniteks dd, kao što su ogromna dugovanja prema PIO i ZZO. Također dok se Saniteks dd borio za opstanak i stagnirao konkurencijske kuće su znatno napredovale, financijski ojačale i postavile se na tržištu koje nije lako vratiti. Niva Srbija, Ivo Lola Ribar Hrvatska i Tosama Slovenija su protekle godine iskoristile odsustvo Saniteksa i značajno ojačale, modernizirale procese proizvodnje, uvela nove naprednije tehnologije i samim time trenutno su cjenovno znatno jeftinije i značajno ispred Saniteks dd. Trebat će ogroman trud, rad kao i investicije da se Sanitek dd vrati na tržište sanitetskog materijala.

Na sve poteškoće društvo je uspjelo da zadrži satus proizvođača i zadržala omjer izvoz-uvoz 60:40. Izvoz je pretežno u zemlje Evropske unije. Što se tiče bosansko-hercegovačkog tržišta društvo je zadržalo primat u dobavljanju sanitetskog materijala. Po procjenama koje su realne smatramo da više od 70% tendera u Bosni i Hercegovini drži Saniteks dd. Ono što je također činjenica je da potencijal tendera je još uvijek nije upotpunosti iskorišten zbog slabe realizacije samih kliničkih centara, bolnica i ostalih institucija. Naime, zbog nedostatka finacijskih sredstava u navedenim institiucijama samo povlačenje robe ide sporo. Ipak, to nam predstavjla značajan potencijal za nerednu godinu, 2018, jer imamo još uvijek neiskorištenih ne realiziranih tendera u iznosu preko 450 hiljada KM, svi tenderi su aktivni i traju, neki čak i naredne dvije godine.

Ključni finansijski ciljevi

Od ključnih financijskih ciljeva koji su targetirani za 2018 godinu izdvajamo:

Ukupni prihode od prodaje sanitetskog materijala

Prihodi 2018 KM 8.558.048,00

Ukupni prihodi od usluga šivenja na lokaciji FILSAN Bužim:

Prihodi 2018 KM 1.998.719,00

UKUPNI PLANIRANI PRIHODI SANITEKS DD ZA 2018 KM 10.556.767,00

Što u naravni predstavlja planirano povećanje prihoda na prodaji sanitetskog materijala u iznosu od 49,57 % a što se tiče usluga šivenja planirano je povećanje prometa od 60,56%

EBIT DA	KM 1.322.090,00
DA, amortizacija	KM 493.014,00
EBIT	KM 829.076,00
EBT	KM 565.026,00

Zbog veličine tabela i bolje preglednosti prilog ovom dokumentu su tabela prometa prihoda za 2108 godinu po mjesecima u excellu.

Planirani gotovisnki tok za 2018

	Gotovinski tok 2018, Saniteks dd												
	2018												
€'000	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	FYTD 2018
Prilivi													
Prilivi od uplata kupaca	489	466	333	425	500	458	401	494	449	442	538	451	**5.446**
													0
													0
Ukupno prilivi	**489**	**466**	**333**	**425**	**500**	**458**	**401**	**494**	**449**	**442**	**538**	**451**	**5.446**
Odlivi													
Materijali	(189)	(190)	(162)	(153)	(179)	(157)	(163)	(199)	(154)	(158)	(181)	(131)	**(2.017)**
Usluge šivenja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Plate, doprinosi, takse	(142)	(141)	(143)	(143)	(148)	(143)	(142)	(146)	(150)	(156)	(156)	(155)	**(1.764)**
PDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
zakup, kounalne uslige, održavanje	(66)	(62)	(61)	(60)	(55)	(55)	(53)	(53)	(55)	(57)	(60)	(62)	**(699)**
šediterske usluge i transport	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	**(11)**
ostali odlivi	(28)	(27)	(26)	(27)	(27)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(29)	(44)	**(346)**
Ukupno odlivi	**(426)**	**(421)**	**(393)**	**(383)**	**(409)**	**(383)**	**(388)**	**(426)**	**(389)**	**(399)**	**(426)**	**(394)**	**(4.838)**
Operativni gotovinski tok	**63**	**45**	**(61)**	**42**	**90**	**75**	**14**	**68**	**60**	**43**	**112**	**57**	**609**
Neoperativni gotovinski tok													
Investicije	(40)	(77)	(60)	(53)	(49)	(15)	(71)	(59)	(41)	(23)	(18)	(18)	**(524)**
Kamta	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	**(135)**
Promjene u kreditima (poveć/smanje)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(22)	(22)	**(249)**
Ostalo povećanje/smanjenje	(88)		(90)		(92)	(98)	(96)	(94)	(62)				**(620)**
Neto gotovinski tok	**(96)**	**(63)**	**(242)**	**(42)**	**(83)**	**(70)**	**(186)**	**(117)**	**(75)**	**(13)**	**61**	**7**	**(920)**
Odnosi sa povezanim licima	88	65	245	42	83	98	157	117	75	20	(64)	(9)	**917**
Neto gotovinski tok	**(8)**	**2**	**3**	**(0)**	**(0)**	**28**	**(29)**	**0**	**(0)**	**7**	**(3)**	**(2)**	**(3)**

Vrlo izazovna godina nas očekuje u pogledu gotovinskih tokova koji su društvu Saniteks dd vrlo nepredvidivi s obzirom da se društvo Saniteks još uvijek bori sa dugovanjima od prije pet, šest, sedam godina i više. Tu su i tužbe od strene bivših uposlenika, vanjskih suradnika, dobavljača, itd. Visina ovih tužbi, uposlenika i spoljnih suradnika, prelazi iznos od KM 550 hiljada uz pripadajuće kamate, naknade itd očekivati je da će ovaj iznos biti znatno veći. Iako su predviđena i urađena odeđena rezervisanja u skladu sa zakonom po osnovu tužbi gotovinski tok društva Saniteks dd će zasigurno biti u stalnoj prijetnji tužbi.

Planirane investicije

Postrojenja Saniteksa dd, zatim građevine (posebno se ovo odnosi na krovove), infrastruktura zahtjeva posebnu pažnju jer je oprema dotrajala, u građevine se nije ulagalo tako da kompletna infrastruktura zahtjeva dodatna ulaganja. S obzirom da financijski tokovi društva ne bih podnijeli značajnije investicije planirali smo da svedemo investicije na najnužnije. Tabela koju prestvaljam su planirane investicije za 2018 godinu. Odstupanja ove tabele su moguća jer nismo u mogućnosti jasno precizirati koje mašine mogu da se u međuvremenu pokvare, prestanu raditi usljed dotrajalosti i nedostatku dijelova.

All Amounts in (000) EUR

Nr.	Description of Capex	2018
1	Sanacija podova	30,7
2	Sanacija krovova	50,0
3	Opravci na i u objektima (sanacija podova u finalizaciji i tkacnici)	40,0
4	Rekonstrukcije na opremi (Span ram, kotlovi, strojevi za flastere, sterilizator)	39,0
5	Alati za Mult pak.	15,3
6	Klim. tkačnice (lok.ov.)	4,1
7	Stroj za višeb. štamp./polovan	12,8
8	Modern. energ. Opreme (novi sistem distribucije pare i povrata kondenzata) ostaje stara kotlovnica	95,0
9	Mašine za tkanje zavoja	30,0
10	Mašine za pakovanje zavoja	12,0
11	Mašina za tkanje pelena	66,0
12	Računari, Laptopi, Periferija	3,1
13	Masina za pakovanje gipsanih zavoja- polovna	15,0
14	Modifikacija procesa za tkanje keper platna	20,0
15	Sanacija upravne zgrade (premjestanje sluzbi u velike kancelarije)	5,0
	UKUPNO	**438**

Navedene investicije su planirane u okviru potreba neophodnih sanacija na objektima, mašinskom parku, kao i tehnološkoj infrastrukturi. Kao što je i navedeno planirane investicije u objektima se odnose na saniranje dotrajalih dijelova objekata, kao i specificnih zahtjeva industrije medicinskih sredstava, sanitetskih i higijenskih proizvoda. Investicije u mašinski park se odnose na sanaciju, modernizaciju, povećanje proizvodnih kapaciteta, te uštedu energenata. Ulaganjem u tehnološku infrastrukuturu, prevashodno se zeli postici smanjenje gubitaka na kompletnom sistemu proizvodnje i distribucije tehnološke pare i kondenzata.

Planirana rekonstrukcije opreme podrazumijeva zamjenu vitalnih dijelova pojedinih linija i mašina u svrhu poboljšanja kvaliteta poluproizvoda/proizvoda, kao i postizanje veće fleksibilonisti i produktivnosti pojedinih strojeva. Određene investicije koje su planirane su diktirane sa aspekta ISO standarda, kao što je sanacija podova u objektu finalizacije.

Jedan od najvećih izazova naredne 2018 godine će biti reacionalizacija energenata koji čine značajno učešće u formiranju cijene koštanja svih artikala društva.

UKUPNO ENERGENTI	86.292,25	101.610,20	66.796,80	72.777,69	64.547,37	70.233,10	69.420,69	75.807,84	73.040,72	71.837,56	83.365,45	79.919,02	915.648,69
UKUPNO ENERGENTI	44.120,53	51.952,47	34.152,66	37.210,64	33.002,55	35.909,61	35.494,24	38.759,93	37.345,13	36.729,96	42.624,08	40.861,94	468.163,74
Budget	29.231,00	27.773,00	28.604,00	28.240,00	27.164,00	26.086,00	26.727,00	27.882,00	26.998,00	27.293,00	27.672,00	28.599,00	332.269,00
Index u odnosu na prethodni mjesec	154,54	117,75	65,74	108,95	88,69	108,81	98,84	109,20	96,35	98,35	116,05	95,87	više od budgeta 135.895 €
Index u odnosu na budget	51%	87%	19%	32%	21%	38%	33%	39%	38%	35%	54%	43%	41%

Vidljivo iz prezentirane tabele je da su energenti prešli budžet i to u značajnom iznosu od EUR 135.895,00. Adekvatno planiranje proizvodnog procesa, režimska proizvodnja, štednja, kao i planirane investiije moraju dati rezultate. Ukupni troškovi energenata za 2017 godinu iznose 915.648,69 KM što predstavlja značajno učešće u ukupnim troškovima društva.

Prodaja

Prodaja kao osnovni pokretač svake profitabilne institucije je zabiljažila povećanje ukupne prodaje u sanitetskom materijalu u odnosu na 2016 godinu u iznosu od 7,11% a ipak manju od planirane za 15,44% od planskih ciljeva. Ono sa čime se prodaja morala značajno suočiti u 2016 godini je povrat imidža društva kao ozbiljnog pouzdanog partnera. Također gotovinski tok koji je prevashodan za jasnu, preciznu i pozdanu dinamiku isporuka je bio jedan od kamena spoticanja u prodaji.

Ipak ostvareni su značajni iskoraci u prodaji, novim tržištima, akivizicijom pouzdanih partnera. Suradnja sa farmaceutskim kućama kao što su Phoeniks Srbija, Bosna i Hercegovina, Makedonija a u skorijoj budućnosti i Albanija su jasan pokazatelj da prodaja ima snagu da iznese vrlo zahtjevan i ambiciozan plan koji se nameće u 2018 godini. Ono što je takođe bitno za naglasiti je da u 2017 godini nije bilo rizične prodaje, da plan naplate ide u skladu sa dogovorenim terminima plaćanja.

Prioritet prodaje u 2018 godini je da ostvari značajne pomake na inostranim tržištima, fokus je izvoz kao najsigurniji generator prihoda. Tržište Evropske Unije je isto vrijeme preplavljeno robim porijekla iz Kine, Indije, Turske koje i dalje drže cijene koje su vrlo niske, ponekad neobjašnjivo niske. Ovi trendovi roba iz Kine, Indije kao i Turske predstavljaju konstantnu prijetnju prodaji roba Saniteks dd. Također kvalitet materijala koji dolazi iz navednih zemalja nije ni približan kvalitetu koji Saniteks dd ima.

Tenderska prodaja kao jedan od značajnih generatora prodaje je na visokoj razini i svakim danom postajemo sve prepoznatljiviji sa svojim proizvodima na tenderima kako na domaćem tako i na inostranom tržištu.

Rast prodaje koji je ostvaren u odnosu na 2016 godinu je prodaja ostvarena na ino tržištu i jasan je znak da se društvo treba okrenuti prema tržištima EU, Bliskog istoka kao i Afrike.

Plan prodaje po tršištima:

INO TRŽIŠTE	KM	5.010.407,50
DOMAĆE TRŽIŠTE	KM	3.547.640,50
LOKACIJA Bužim	KM	1.998.719,00
UKUPNO	**KM**	**10.556.767,00**

Prodaja po artiklima u KM

UKUPNO	JANUAR	FEBRUAR	MART	APRIL	MAJ	JUNI	JULI	AVGUST	SEPTEMB	OKTOBAR	NOVEMB	DECEMBA	UKUPNO
Gaza	180.462	232.770	249.634	246.457	269.526	249.435	244.313	242.300	258.659	254.859	266.432	217.836	2.912.685
Gipsani zavoji	91.495	125.192	245.734	151.902	90.473	214.559	134.621	134.151	337.709	96.787	114.057	245.666	1.982.347
Komprese ster.	26.535	51.915	53.764	55.668	28.453	58.058	60.219	54.404	31.686	55.097	25.746	54.834	556.380
Komprese nest.	22.170	43.386	37.621	39.739	29.917	42.576	40.510	42.130	28.555	39.293	27.664	37.861	431.422
Trbušna marama	2.069	21.007	16.648	21.450	3.816	23.413	21.450	24.582	2.647	23.570	3.816	22.834	187.299
Tampon	3.337	12.622	10.234	13.990	3.395	14.674	12.969	13.653	4.415	13.653	2.373	13.653	118.967
Ostalo	31.592	39.245	38.510	38.366	38.955	39.472	53.288	37.734	39.503	45.746	37.098	44.717	484.227
Flasteri	48.843	60.847	57.700	58.255	62.988	56.913	56.442	61.210	70.803	58.629	65.142	54.751	712.523
Vata	15.932	17.851	27.857	20.249	24.476	20.486	21.080	19.163	20.486	23.972	18.075	19.163	248.790
Zavoji	14.792	19.021	17.277	15.834	18.868	16.494	17.086	18.469	16.519	15.743	18.774	15.700	204.579
Setovi	2.635	3.803	3.429	5.071	2.873	4.199	4.502	3.513	3.416	3.675	3.343	3.658	44.117
Kompleti prve por	24.057	29.377	52.131	40.870	36.705	51.415	36.705	36.705	45.633	36.705	39.276	31.922	461.502
Preparir	0	2.156	1.796	2.515	0	2.694	2.515	2.694	0	2.694	0	2.694	19.759
Elastični zavoji	7.620	8.745	8.656	7.770	10.065	7.788	8.365	8.673	7.791	7.947	8.626	7.689	99.734
Grafika	7.096	7.188	7.354	7.467	7.489	7.804	7.819	7.972	8.003	8.090	8.621	8.814	93.717
Grand Total	**478.635**	**675.123**	**828.344**	**725.602**	**627.999**	**809.979**	**721.886**	**707.354**	**875.826**	**686.462**	**639.043**	**781.794**	**8.558.048**

Ljudski resursi

2018 godina će biti izuzetno zahtjevna i u smislu ljudskih resursa jer uposlenici koje trenutno imamo na lokaciji Saniteks dd Velika Kladuša vrlo dobro poznaju svoj posao međutim većina ovih radnika je pred penziju (dodatno broj će se povećati ukoliko se usvoje određene izmjene i dopune Zakona o PIO koji je u Parlamentarnoj proceduri). Radnici su potrošeni, nezadovoljni svojim statusima i samim time teško ih je motivisati da daju sve od sebe.

Trenutni broj uposlenih koje imamo u sklapu društva Saniteks dd je 278

Broj uposlenih			
	M	**Ž**	**Ukupno**
Velika Kladuša	59	90	149
Bužim	9	120	129
Ukupno	68	210	278

Prosječna starost uposlenika u Saniteks dd na lokaciji Velika Kladuša je 45 godina. Među njima su dugogodišnji uposlenici koji poznaju posao, mašine na kojima rade i njihovo znanje posla je neupitno. Ono što predstavlja potenijalnu opasnost je nemogućnost da se angažuju novi uposlenici koji će naučiti, pruzeti znanje i odgovornosti i nastaviti raditi u Saniteks dd. Nemogućnost angažmana se najviše odnosi na sve veći trend odlaska radne snage u zemlje EU, najveću stopu tih uposlenika na kantonu bilježi Sanski Most i Velika Kladuša.

Što se tiče lokacije Bužim strosna struktura je puno bolja, prosječna starosna dob je 35 godina, međutim na toj lokaciji imamo velike odustajanja radnika i zapošljavanja novih što nam predstavlja problem u kontinuiranom radu i obuci.

Ipak smatram da ćemo prebroditi sve ove probleme stvarajući bolje uslove za rad uposlenika, pozitivnu radnu atmosferu, atraktivnu i za nove uposlenike. Ono što će biti neophodno a planiramo to uraditi u prvom kvartalu 2018 godine je korekcija koeficijenata po radnim mjestima i dopunu, odnosno anex sistematizacije društva Saniteks dd.

Korekcijom koeficijenata po radnim mjestima značajno bi:

- Motivisali naše uposlenike a time i njihov angažman u dnevnom radu,
- Vratili bi povjerenje u društvo Saniteks dd kako kod trenutnih uposelnika tako i kod potencijelnih

Anex sistematizacije bi:

- Otvorio, dopunio određena radna mjesta a time i prilika da unutar društva dođe do određenih pomjeranju u smislu unapređenja radnika, prekvalifikaciju, angažmana sa biroa za zapošjavanje deficitarnog kadra i slično.

Nabava i sistem kvaliteta

Jedan od ključnih segmenata koji može znatno doprinjeti u cjelokupnom uspjehu društva je odjel nabave pred kojim su svakodnevni izazovi. Naš plan je da u 2018 godine pokušamo naći idealni miks dobavljača sa što povoljnijim cijenama kako bi ukupni rezultat društva bio što bolji. Kontunirani rad na uporednim cijena naših proizvoda i konkurentskih, analiziramo potencijalne patnere u smislu razmjene gotovih proizvoda radi daljne proizvodnje ili prodaje.

Sama specifičnost proizvodnog programa društva zahtjeva i specifične ulazne sirovine do kojih je često teško doći. Predivo kao ključna sirovina u proizvodnji je berzovna roba na koju utiču mnogi faktori, cijena pamuka, berba, gorivo, potražnja Kine i Bangladeša. Samim time teško je uticati na cijenu prediva bez obzira o količini i načinu plaćanja. Trenutno predivo nam dolazi iz Indije od dugogodišnjih partnera, dobavljača.

Pokušati ćemo na drugim tržištima kao što su Pakistan, Turska i Bangladeš ostvariti određene adekvatne, pouzdane kontakte kako bi postigli, odnosno dobili što bolju ulaznu cijenu osnovne sirovin.

Poboljšanje kvalitete , nadzor na sistemu, usaglašavanje sa sve zahtjevnijom nacionalnom regulativom kao i održavanje visokih standarda Evropske Unije je jadan od prioritetnih zadataka koji nas očekuje u 2018 godini. Od regulatorne agencije koja se bavi nadzorom proizvođača sanitetskog materijala smo dobili određene informacije da će doći do značajnih promjena u standardima.

Društvo je uspostavilo, dokumentovalo, imalo audit u 2016 godini, sistema koji se primjenjuje u proizvodnji medicinskih sredstava u skladu sa zahtjevima standarda ISO 13485. Također, na sistem kvalitete proizvodnje primjenjena je direktiva za medicinska sredstva broj 93/42/EEC, na osnovu kojih svi proizvodi Saniteks dd imaj oznaku „CE“, a samim time i pravo da prometuju svoje proizvode širom Evropske Unije bez ograničenja.