

Strategia economico – financiara a FEPER S.A. in perioada 2025-2027

Strategia economico-financiara a companiei pentru perioada 2025-2027 stabileste principalele linii directoare de business, urmarind in general modalitatea de stabilire a unui cadru operational capabil sa contribuie la eliminarea sau estomparea consecintelor crizelor multiple desfasurate in ultimii ani – energetica, economica si geopolitica.

Prezenta strategie are la baza referiri cu privire la principalele caracteristici ale mediului extern al firmei, completata cu o succinta analiza a mediului intern. S-au luat in considerare informatii cuprinse in raportarile periodice si unele concluzii cu privire la competentele functionale si operationale, asa cum au reiesit din metoda SWOT de evaluare si diagnostic.

Complexitatea mediului extern, national si international transforma notiunea de strategie din gandire si orientare manageriala intr-un proces continuu de evaluare a pietei domeniului implicat, a jucatorilor implicati, precum si a cerintelor si asteptarilor acestora. In fapt, stabileste obiective necesare satisfacerii a cat mai multor nevoi prezente si viitoare.

Ipotezele de lucru vor tine cont de performanta financiara istorica si tendinta in timp, obiectivele manageriale, cat si oportunitatile sau constrangerile pietei.

Pentru a sti incotro se indreapta, firma trebuie sa stie exact unde a fost, unde se afla, unde vrea sa ajunga, cum va ajunge acolo si in cat timp va ajunge acolo.

Mentionam ca in redactarea proiectiilor bugetare pentru perioada 2025 – 2027, s-a tinut cont de vanzarea Complexului Hotelier Orizont care se va finaliza in data de 31.03.2025.

1. Scurta referire la istoricul recent

Dupa 1990, activitatea firmei a suferit transformari importante care au afectat in mod decisiv structura de productie, prin abandonarea tehnologiei de varf a tehnicii de calcul si axarea pe productia de obiecte si subansamble din categoria “Confectii metalice fine” si, ulterior, pe activitati de inchiriere a spatiilor disponibilizate ca urmare a contractiei volumului de activitati productive. Incepand cu anul 2015, societatea si-a diversificat portofoliul de afaceri prin derularea de activitati hoteliere si de alimentatie publica, structurate in doua sucursale fara personalitate juridica in cadrul diviziei centrul de turism.

Supravietuirea in conditiile trecerii la economia de piata si, mai ales, dezvoltarea ei prin diversificarea portofolului cu noi centre de business probeaza si intareste convingerea ca firma este o organizatie puternica cu capacitati si capabilitati evidente.

Trecerea firmei la capital majoritar privat a generat modificari relevante ale cadrului organizatoric si metodologic, specific guvernantei corporative; toate acestea au influentat activitatile departamentelor functionale si au impus o anumita cultura organizationala.

Cadrul de reglementare solicitat de guvernanta corporativa reclama un anumit specific in elaborarea strategiilor de firma, in sensul ca acestea descriu directiile generale de actiune in conditii de evolutie si gestionare a diferitelor sale linii de afaceri, servicii si produse.

In perioada recenta, nu a existat o forma scrisa aprobata care sa consemneze elementele caracteristice notiunii de strategie. Documentele de fundamentare a bugetului de venituri si cheltuieli insereaza elemente specifice strategiei cum ar fi indicatori economico-financiari fara a prezenta si explica contextul stabilirii acestora si nu ofera o proiectie multianuala de 3 pana la 5 ani.

Caracteristica acestei perioade o constituie capacitatea firmei si managementului sa se plieze si sa se adapteze cerintelor impuse de piata, chiar in absenta unei strategii coerente.

2. Misiune. Viziune. Obiective strategice

Notiunea de performanta este in deplina concordanta cu rationamentul folosit in prezentul material, de a raporta prognozele bugetare stabilite prin prezentul material la valorile indicatorilor realizati in domeniile sectoriale aferente. Notiunea de eficienta este legata de rationamentul ca fiecare activitate sau actiune intreprinsa sa fie conditionata de gestionarea judicioasa a resurselor.

2.1. Misiune: Dezvoltarea activitatilor companiei FEPE SA astfel incat sa devina un reper al performantei si eficientei, in beneficiul actionarilor, angajatilor si, nu in ultimul rand, in folosul mediului de afaceri si al societatii.

2.2. Viziune: Optimizarea si dezvoltarea portofoliul de afaceri actual, respectiv fabricarea si livrarea de produse si subansamble metalice, prestarea serviciilor hoteliere si de alimentatie publica, inchirierea spatiilor imobiliare disponibile precum si dezvoltarea activului imobiliar Bucuresti intr-un cluster de centre de date, conceput pentru a deveni un model de performanta si inovatie in acest sector economic.

Prin ameliorarea consumurilor fizice si optimizarea utilizarii activelor, societatea isi propune crearea unui trend crescator al cifrei de afaceri si al profitului, care sa permita pana la sfarsitul anului 2027 realizarea unui ROE superior mediei sectoriale. Proiectia bugetara aferenta perioadei 2025 -2027 se regaseste in **Anexa 2**. Aceste actiuni vizeaza valorificarea capacitatilor de productie, ameliorarea volumului si calitatii serviciilor prestate de sucursalele centrului de turism si punerea in valoare a cererii zonale privind suplimentarea ofertei vehiculului imobiliar, ca urmare a unui proces coerent de balansare si implementare a nevoilor sectorului productie, cu volumul spatiilor aflate in administrare.

Despre contextul global actual

Contextul economic national si global va exercita o presiune puternica asupra activitatilor firmelor romanesti si in perioada urmatoare.

In centrul atentiei ramane razboiul hibrid din Ucraina precum si criza energetica generata de acesta, cu efectele aferente. In acest context, previziunile specialistilor sugereaza o deteriorare a climatului macroeconomic si acumularea de semnale de recesiune pe termen scurt, pe plan intern, cat si in sfera economiei mondiale. Schimbarile din pietele financiare internationale inregistrate in luna august 2024 reflecta o dinamica similara cu cea observata in august 2007, moment ce marcheaza debutul Marii Recesiuni sau Marii Crize Financiare. Data de 9 august 2007 este considerata punctul de plecare al crizei financiare globale. Cu toate acestea, spre deosebire de situatia din august 2007, când sectoarele imobiliar și bancar au fost principalele declanșatoare ale crizei economice, în prezent, sectorul tehnologic ar putea juca acest rol.

Intrarea treptata intr-o noua faza economica va atrage dupa sine si oportunitati de afaceri in anumite sectoare economice, dar si riscuri si amenintari la adresa altor sectoare.

Conform previziunilor economice pentru Romania, se asteapta o usoara crestere a PIB-ului estimata la 3,1% in 2025, in timp ce inflatia este proiectata sa scada treptat pana la 4%. Se anticipeaza ca deficitul public sa ramana ridicat, in jur de 7%, iar datoria publica ar putea atinge 54% din PIB. De retinut, este faptul ca desi se estimeaza o usoara crestere a PIB, aceasta nu va fi o crestere la nivelul fiecarui domeniu de business.

Situatiile de criza afecteaza mediul de afaceri si agraveaza problemele manageriale, iar atenuarea riscurilor si valorificarea oportunitatilor devin directiile de actiune prioritare.

Se apreciaza ca in Romania, anumite sectoare economice vor juca un rol crucial in stimularea cresterii economice:

- Tehnologia informatiei si comunicatiilor: Desi este un sector considerat vulnerabil in acest moment, pentru Romania poate fi un motor principal datorita necesitatii digitalizarii in majoritatea sectoarelor economice si sociale.

- Energie regenerabila: Investitiile in surse de energie verde vor continua sa creasca tinand cont de paradigma economico-politica din Europa.

- Infrastructura: Proiectele de infrastructura, inclusiv modernizarea retelelor de transport si constructia de autostrazi, vor stimula economia.

- Agricultura si agroalimentar: Cresterea cererii pentru produse alimentare locale va continua sa impulsioneze acest sector.

Avand in vedere ca in Romania exista aproximativ 865.000 de intreprinderi mici si mijlocii (cca. 99% din totalul intreprinderilor din tara) generand aproximativ 56% din PIB, acestea sunt

considerate un factor cheie in cresterea economica, pe seama agilitatii lor de pliere rapida la oportunitatile pietei.

Blocajele si intreruperile la nivelul aprovizionarii globale afecteaza activitatea, in special in sectorul de productie. Activitatea economica este afectata de climatul dificil din comerțul international, din cauza fragmentarii geo-economice si a implementarii rapide a barierelor comerciale. Conform estimarilor Fondului Monetar International, in 2023 au fost impuse aproximativ 3.000 de restrictii comerciale la nivel global, de trei ori mai multe decat in anul pandemic 2019. Restrictii mentinute si in anul 2024.

Inflatia crescuta este un element al staganarii economice, iar cresterile salariale care depasesc cresterea productivitatii se repercuteaza asupra preturilor de consum.

Politica si obiectivele societatii privind managementul riscului au in vedere dezvoltarea procedurilor de colectare si analiza informatiilor despre potentiale situatii de risc, amplificarea oportunitatilor si reducerea amenintarilor.

Pe acest fond in contextul actual se pot identifica patru tipuri de risc:

- risc financiar - risc de lichiditate, risc de pret, risc de credit;
- risc organizational - risc de personal;
- riscuri strategice -risc de continuitate al afacerii, risc reputational, risc de investitie;
- riscuri globale - risc global de lant de aprovizionare, risc tehnologic, risc energetic.

Toate aceste aspecte imprima o abordare rezervata asupra stabilirii obiectivelor strategice pentru perioada care urmeaza si indeamna la masuri managerial-administrative indreptate catre gestionarea judicioasa a resurselor si intarirea functiilor de planificare, organizare, motivare si control evaluare interna.

Analiza activitatii societatii

Analiza efectuata la nivelul documentelor de bilant, sintetizate in Anexa 1 (analiza 2023 - 2024) evidentiaza faptul ca politica de management aplicata, respectiv optimizarea consumurilor atat fizice, cat si monetare, precum si evolutia veniturilor prin orientarea activelor spre cea mai buna utilizare a lor, a schimbat trendul negativ inregistrat de societate in 2023 (- 664.896 lei), realizand in 2024 un profit net in valoare de 3.846.246 lei.

In anul 2024, centrele de profit si cost au realizat venituri din exploatare in valoare de 62.219.840 lei, cu 17% mai putin decat in anul 2023. Trebuie mentionat faptul ca veniturile obtinute in 2023 cuprind subventiile pentru energie (alte venituri din exploatare: 11.854.456 lei). De asemea, veniturile din refacturarea utilitatilor catre clienti sunt mai mici in anul 2024 cu aproximativ 2.300.000 lei fata de perioada precedenta, desi consumurile de utilitati au fost mai mari in anul 2024, fata de anul 2023, respectiv cu 5% mai mare consumul energetic, cu 25% mai

mare consumul de apa potabila si cu 15% mai mare consumul de gaze naturale. In definitiv, acesta diferenta este generata de renegocierea contractului de furnizare curent electric, de la 679 lei/MWh, la 500 lei/Mwh, incepand cu luna aprilie 2024, aspect care trebuie tratat ca o actiune judicioasa in privinta cheltuielilor de exploatare.

Indicatorul Cifra de afaceri in anul 2024 reprezinta aproximativ 99% din veniturile totale, aspect apreciat ca fiind pozitiv in conditiile in care pragul optim al acestui indicator este considerat a fi la 95%. Valoarea acestui indicator in 2024 este de 61.832.810 lei, fiind mai mica cu 1.838.003 lei fata de realizatul anului 2023. O data in plus, in aprecierea acestui rezultat trebuie tinut cont de influentele generate de veniturile din refacturarea utilitatilor (-2.300.000 lei).

In anul 2024, categoria „Alte venituri din exploatare” reprezinta 0,62% din veniturile totale ceea ce confirma managementul orientat si aplicat spre generarea de venituri prin fructificarea pricipalelor linii de business ale societatii.

Desi paradigma economica nationala si globala a fost una inflationista in perioadele analizate si a exercitat o presiune puternica asupra activitatilor firmelor romanesti, indicatorul „Costul bunurilor vandute” in anul 2024 inregistreaza valoarea de 58.283.863 lei, reprezinta 93,7% din veniturile totale si este sub nivelul realizat in anul 2023.

Analiza structurii costului bunurilor vandute evidentiaza faptul ca articolul „Cheltuielile cu materia prima si materialele” este in valoare de 24.617.311 lei cu aproximativ 38% mai mic decat in perioada precedenta analizata. In definitiv, gestionarea judicioasa a resurselor este o modalitate de crestere a eficientei activitatilor derulate la nivelul fiecarui centru de business. In acest sens, in anul 2024 se evidentiaza o diminuare a cheltuielilor cu materia prima de peste 160.000 lei, a cheltuielilor cu consumabilele de peste 300.000 lei si cu marfurile de peste 200.000 lei. Aceste optimizari de costuri au fost posibile in principal datorita implementarii rapoartelor economico – financiare periodice solicitate de managementul executiv.

Cheltuielile cu personalul indica o usoara crestere a randamentului pe angajat in anul 2024 fata de 2023. Astfel, cheltuielile cu personalul in anul 2024 au fost in valoare de 20.489.923 lei fiind mai mic cu peste 200.000 lei fata de perioada precedenta analizata.

Ca urmare a programului de investii implementat, dar si a achizitionarii de spatii noi in cladirea FEPER din Bucuresti, in 2024 cheltuielile cu amortizarea au fost cu peste 600.000 lei mai mari decat in 2023, atingand valoarea de 4.860.415 lei.

Profitul din Exploatare (EBIT), ca si Profitul Net sunt considerati indicatorii care verifica in ce masura societatea isi indeplineste scopul. In anul 2024, centrele de business au generat un EBIT in valoare de 3.935.977 lei, de 7,9 ori mai mare decat in 2023. Raportat la veniturile totale, acesta reprezinta 6,3% in 2024, fata de 0,7% in 2023.

Actiunile de ameliorare si optimizare implementate in cursul anului 2024 se reflecta si in indicatorul EBITDA (profit din exploatare + amortizare). Astfel, acest indicator inregistreaza valoare de 8.796.392 lei si este cu peste 4.000.000 lei mai mare decat realizatul anului 2023.

Randamentul profitabilitatii societatii in 2024, ca raport intre profitul net si veniturile totale, este de 6,18%. Exercitiul financiar 2024 se incheie cu un profit net in valoare de 3.846.246 lei, net superior fata de perioada precedenta in care s-a inregistrat o pierdere de 644.896 lei.

Analizand o parte din indicatorii operationali, observam ca se sustine teza care indica ameliorarea activitatilor societatii in anul 2024. In acest sens se observa faptul ca indicatorul Rotatia clientilor in zile (Sold creante/Cifra de afaceri*365) in 2024 inregistreaza valoarea de 51, fata de 55 in anul precedent. Acest rezultat indica faptul ca societatea a devenit mai eficienta in incasarea creantelor de la clienti.

Rotatia furnizorilor in zile (Sold furnizori/ Cifra de afaceri*365) in anul 2024 inregistreaza valoarea de 33, fiind in crestere fata de anul 2023, cand a fost 22. Acest rezultat conduce la ideea ca managementul aplicat in anul 2024 a cautat armonizarea platilor cu a incasarilor.

Indicatorul Acoperirea cheltuielilor monetare prin Veniturile incasate (CCR) in anul 2024 este supraunitar, inregistrand valoare de 1,09 fata de 0,91 in anul 2023. Acest indicator este considerat optim cand inregistreaza valori mai mari de 1.

Indicatorul de lichiditate, trezoreria neta, ajunge in anul 2024 la valoarea de 12.002.681 lei si este mai mare cu 2.939.474 lei fata de perioada precedenta.

O ameliorarea se observa si la indicatorii de profitabilitate. Astfel, daca in anul 2023, ROE (Profit Net/CPR) si ROA (Profit Net /Total Active) au inregistrat valori negative, in anul 2024, ROE inregistreaza valoarea de 3,16%, iar ROA valoarea de 2,92%.

Analizand elementele de bilant se evidentiaza faptul ca Activele circulante au crescut cu 4.995.781 lei de la o perioada la alta. In principal, cresterea se datoreaza plasamentelor efectuate in lei si valuta, prin imprumuturile strategice acordate.

In perioada analizata, si activele imobilizate au crescut cu peste 2.500.000 lei ca urmare a campaniei de reintregire a patrimoniului din activul imobiliar localizat in Bucuresti.

Datoriile curente au crescut cu 1.807.928 lei, in principal ca urmare a investitiei in curs la data de 31.12.2024 in sistemul de panouri fotovoltaic instalat pe cladirea societatii localizata in Bucuresti.

Capitaluri proprii

Profitul net inregistrat in exercitiul financiar 2024 se reflecta si in indicatorul Capitaluri proprii. In acest sens, capitalurile proprii ale societatii au atins valoarea de 121.672.640 lei si sunt mai mari cu aproximativ 3.846.246 lei, decat in 2023.

Succinta analiza financiara indica faptul ca societatea este capabila sa isi onoreze obligatiile financiare si sa genereze profit. Acest aspect intareste ideea ca managementul executiv a fructificat oportunitatile oferite de sectoarele economice in care activeaza si a ameliorat efectele negative generate de mediul extern societatii.

Evaluarea comparativa a centrelor de business

Evaluarea comparativa a centrelor de business in functie de media randamentului financiar, ca raport intre profit si cifra de afaceri la nivel national se raporteaza la utimele informatii publicate de societatile nationale, bilant la 31.12.2023, si se prezinta astfel:

Piata spatiilor de inchiriat cu destinatie de business din Bucuresti este formata din aproximativ 1.177 de companii care au generat o cifra de afaceri la nivelul anului 2023 in valoare de 9,3 miliarde lei si un profit de 2,1 miliarde lei, respectiv o marja de profit de 22.6%. Din punct de vedere al cifrei de afaceri centrul de profit si cost, activitatea imobiliara, al FEPEB Bucuresti are o cota de piata irelevanta in timp ce marja de profit realizata in 2024 este de 8%.

Rezultatele realizate de activitatea de inchiriere din Bucuresti sustin adoptarea unei strategii de investitii in modernizarea si rentabilizare treptata a activului in vederea cresterii cantitative si calitative a ofertei si serviciilor administrative prestate.

In sectorul de activitate "Fabricarea de constructii metalice si parti componente ale structurilor metalice" la nivel national activeaza aproximativ 211 de companii care genereaza o cifra de afaceri in valoare de 12,67 miliarde lei si un profit de 1,07 miliarde lei, respectiv o marja de profit de 8.4 %. Centrul de productie al societatii are o cota de piata irelevanta prin prisma indicatorului cifra de afaceri, in timp ce marja de profit realizata in 2024 este de 3,4%. Desi se confrunta cu slabiciuni evidente privind resursa umana si cu utilajele care au o uzura fizica si morala avansata si este afectata puternic de escaladarea preturilor la energie, centrul de productie inregistreaza valori pozitive.

Rezultatele realizate de activitatea Productie sustin adoptarea unei strategii de investitii in modernizarea treptata a utilajelor in vederea cresterii cantitative si calitative a produselor si serviciilor oferite.

In sectorul turistic la nivelul judetului Prahova activeaza aproximativ 40 de companii cu o cifra de afaceri de 275 milioane lei si un profit de 59 milioane lei, rezultand o marja de profit de 21 %. Centrul de turism al societatii are o cota de piata irelevanta prin prisma indicatorului cifra de afaceri, in timp ce marja de profit realizata in 2024 este de 9.59% Cu toate ca dispune de resurse bune de business, are certificat de clasificare foarte bun si se afla in zone de atractie deosebite, rezultatele inregistrate sunt media sectoriala.

Centrul de turism are nevoie de o atentie speciala. Cheia strategiei de redresare, in conditiile in care veniturile sunt practic plafonate de elemente conjuncturale specifice mediului extern, o reprezinta gestionarea judicioasa a resurselor materiale si umane pe fondul ameliorarii continue a functiunilor manageriale.

Succinta analiza intreprinsa asupra activitatilor de business, confirma ca societatea dispune de o situatie financiara buna, in limitele operationale recomandate.

Succinta analiza SWOT

Elaborarea strategiei impune obtinerea unor date si informatii care redau o imagine cat mai reala asupra principalelor caracteristici ale mediului extern si ale mediului intern. In acest sens, analiza SWOT este o metoda frecvent utilizata in scopul identificarii elementelor ce contribuie la bunul mers al firmei.

In tabelul de mai jos se identifica cateva din principalele caracteristici referitoare la atuurile si deficientele firmei si situatiile/actiunile prielnice oferite de mediul de afaceri impreuna cu principalele amenintari ce influenteaza activitatile.

PUNCTE TARI (S)	PUNCTE SLABE (W)
Situatie financiara a societatii este buna fara datorii pe termen lung ceea ce asigura o buna stabilitate functionala pentru perioada imediat urmatoare.	Inexistenta structurii de cercetare, dezvoltare si inovare cu impact major in generarea de profit suplimentar sau de reducerea costurilor
Centrele de business functioneaza in zone de atractie pentru clientii traditionali si potentiali, aspect care poate fi considerat un avantaj competitiv.	Utilajele folosite in activitatea de productie sunt la limita amortizarii.
Constructia activului din Bucuresti permite inchirierea spatilor desfasurate pe P+5 pentru activitati care impun o rezistenta mare pe mp la greutate	Sistemul ERP nu este exploatat in asa masura incat sa acopere toate actiunile operationale si functionale. Din acest motiv analiza centrelor de cost este dificila
Activitatea de productie are o capacitate sporita de asimilare a produselor clientilor pe baza desenelor sau mostrelor transmise.	Existenta unui cote procentuale relevante de personal in preajma pensionarii pe fondul manifestarii unor greutati obiective de recrutare si angajare de personal de inlocuire.
Existenta unui cadru functional formal adecvat guvernantei corporative.	Durata mare de raspuns in calcularea preturilor ofertelor activitatii de productie avand in vedere ca acest flux nu este digitalizat in totalitate.
Pe fondul unor cheltuieli ridicate cu relocarea, o pondere semnificativa din portofoliul de clienti al activitatii imobiliare este stabil.	Activul situat in Bucuresti prezinta un grad semnificativ de uzura fizica, aspect care ingreuneaza mentinerea unui grad de ocupare ridicat a spatiilor inchiriate .
Activul situat in Bucuresti ofera posibilitatea de depozitare de pana la 800kg/mp la etajele superioare. O caracteristica necesara clientilor de data center.	Inexistenta unui sistem centralizat de monitorizare a consumurilor fizici de utilitati
Activitatea Imobiliara gestioneaza spatii generoase care se pot adapta pentru activitati multiple.	

OPORTUNITATI (O)	AMENINTARI (T)
Cresterea sporului de putere energetica in vederea suplimentarii spatiilor inchiriate pentru data center	Instabilitate economica nationala si internationala cauzata in special de razboiul hibrid din Ucraina si Orientul Mijlociu
Cresterea timpilor de livrare si a preturilor produselor provenite din China	Pe fondul economiei inflationiste cresterea salariului minim pune presiune pe productivitatea muncii.
Sustinerea investitiilor care raspund schimbarilor climatice si provocarilor de mediu. Feper produce in prezent echipamente reciclare de plastic si sticla.	Unele societati concurente au dotari care permit automatizarea unor fluxuri tehnologice si implicit executia unor produse de serii medii sau mari.
In urma diminuarii sau inchiderii activitatii unor societati din cauza paradigmei economice actuale, FEPER poate prelua cererile din piata ramase fara oferte.	Cu exceptia centrului de business imobiliar, centrele de business activeaza in domenii accesibile, fapt ce favorizeaza prezenta unui numar ridicat de participanti in sectoarele economice respective;
Capacitatea de a proiecta si produce costumizat permite societatii ofertarea unor repere si subansamble necesare intaltilor CFR.	Capacitatea de absorbtie a pietei interne de produse si servicii s-a diminuat, ca urmare a restrangerii generale a cheltuielilor.
Capacitatea de a proiecta si produce costumizat permite producerea cutiilor si carcaselor de echipamente pentru mijloace de transport: tramvaie, trenuri etc	Migrarea clientilor catre active care au clase superioare de clasificare avand in vedere paradigma economica actuala.
	Diminuarea accentuata a ofertei de forta de munca calificata in sectoarele economice de interes.

Tinand cont de punctele prezentate in analiza SWOT, se contureaza urmatoarele strategii prin care se pot fructifica oportunitatile cu ajutorul atuurilor societatii precum si modul in care se pot minimiza slabiciunile identificate si amenintarile care definesc cadrul extern:

Strategia SO (max-max)

Obiectiv: Maximizarea punctelor tari si fructificarea oportunitatilor.

Orientarea si extinderea ofertelor de inchiriere pentru centrele de date: Situatiile financiare a societatii permite investitia in cresterea sporului de putere energetic, in vederea crearii unui cluster de Data Center-e. In acest fel s-ar maximiza atat avantajele competitive ale spatiilor existente, cat si cresterea puterii energetice. In functie de necesitatile si oportunitatile economice viitoare, se va avea in vedere extinderea capacitatii imobiliare a FEPER S.A.

Diversificarea ofertei de produse personalizate: Utilizarea capacitatii de productie pentru a oferi echipamente de reciclare si subansamble pentru instalatiile CFR si mijloacele de transport, captand in acest mod oportunitatile pietei.

Strategia ST (max-min)

Obiectiv: Maximizarea punctelor tari si minimizarea amenintarilor.

Imbunatatirea capacitatilor de adaptare la mediul economic: Folosirea avantajului competitiv si a capacitatii de depozitare a activului din Bucuresti pentru a atrage clienti stabili in ciuda instabilitatii economice.

Automatizarea proceselor de productie: Modernizarea utilajelor si digitalizarea fluxurilor de ofertare pentru a putea concura cu societatile care au fluxuri tehnologice automatizate.

Fructificarea colaborarilor cu firmele de recrutare: Reanalizarea fluxurilor operationale si functionale in vederea stabilirii clare a sarcinilor pozitiiilor din organigrama.

Strategia WO (min-max)

Obiectiv: Minimizarea punctelor slabe si maximizarea oportunitatilor.

Investitii in cercetare si dezvoltare: Dezvoltarea unor parteneriate cu firme de proiectare sau crearea unei structuri de cercetare, dezvoltare si inovare pentru a raspunde schimbarilor climatice si provocarilor de mediu, crescand astfel profitabilitatea societatii.

Modernizarea utilajelor: Modernizarea utilajelor din activitatea de productie pentru a rentabiliza cererile de produse personalizate.

Digitalizarea proceselor: Fructificarea sistemului ERP la capacitatile optime pentru a imbunatati analiza centrelor de cost si a reduce durata de raspuns la ofertare.

Strategia WT (min-min)

Obiectiv: Minimizarea punctelor slabe si amenintarilor.

Reabilitarea spatiilor de inchiriere: Reabilitarea si intretinerea activului din Bucuresti pentru a mentine un grad ridicat de ocupare si a atrage clienti de calitate.

Optimizarea costurilor: Crearea unui sistem centralizat de monitorizare a consumurilor de utilitati pentru a reduce costurile operationale.

Planificarea strategica a fortei de munca: Adaptarea permanenta a fisei postului in functie de sarcinile prioritare in vederea armonizarii resursei umane cu tintele propuse corelata cu implementarea unor grile de salarii competitive in piata cu scopul de a creste randamentul capitalului uman.

Rezultatele analizei SWOT, impreuna cu observatiile si concluziile inserate anterior sunt fundamentul strategiei aferente perioadei 2025 – 2027.

2.3. Obiective strategice

Obiectivele strategice impacteaza toate departamentele functionale si operationale ale societatii, urmarindu-se:

- Valorificarea atuurilor firmei;
- Inventarierea si evaluarea capacitatilor si capabilitatilor existente la nivelul fiecarui centru de business;
- Extinderea capacitatii spatiilor de inchiriat si modernizarea acestora, cu scopul de a crea un cluster de data center care sa devina un reper de performanta si inovare in Romania.
- Ameliorarea partiala sau totala a disfunctionalitatilor in scopul consolidarii sau imbunatatirii pozitiei de piata inclusiv prin penetrarea pietei achizitiilor publice;
- Diversificarea gamei de produse si servicii prin incurajarea spiritului inovator.

Caracteristicile si obiectivele strategiei aferente perioadei 2025 – 2027

Strategia 2025 – 2027 are in vedere mentinerea si dezvoltarea celor 3 linii de business existente, iar principalele directii de actiune vor fi urmatoarele:

- **Activitatea imobiliara** – exploatarea eficienta a spatiilor disponibile in vederea dezvoltarii unui cluster de interes in zona de Nord a Capitalei. In vederea cresterii performantelor financiare, se vor analiza tendintele economice nationale si internationale precum si cererile zonale privind suplimentarea ofertei vehiculului imobiliar, ca urmare a unui proces coerent de balansare si implementare a nevoilor sectorului productie cu volumul spatiilor aflate in administrare.

Se considera ca fiind un factor determinant in realizarea indicatorilor financiari modernizarea si extinderea activului, gestionat de activitatea imobiliara din Bucuresti, cel putin la nivelul pietii concurentiale din zona, pentru a putea raspunde asteptarilor si cerintelor clientilor traditionali si cererii celor potentiali. Se urmareste cresterea sporului de putere energetic in activul situat in Bucuresti cu 2,5 Mwh, pentru a se putea extinde spatiile destinate activitatilor de Data Center.

- o Implementarea unui sistem de gestionare inteligenta a contoarelor de electricitate. Acest sistem permite monitorizare mai atenta, precum si o raportare mai rapida in vederea refacturarii utilitatilor;
- o Schimbarea tamplariei de aluminiu. Pe langa imbunatatirea aspectului vizual al cladirii din Bucuresti, aceasta investitie va oferi un confort termic sporit care se va reflecta in scaderea cheltuielilor cu utilitatile, dat fiind faptul ca tamplaria de aluminiu existenta, instalata acum peste 20 de ani, nu este prevazuta cu bariera termica;
- o Finalizarea optimizarilor de colectare a deseurilor prin delimitarea zonei de colectare.
- o Dezvoltarea sistemului informatic centralizat astfel incat sa integreze toate fluxurile operationale, financiare si materiale ale companiei in vederea optimizarii procedurilor si gestionarii cheltuielilor de exploatare si de administrare consolidate.

- **Turism si alimentatie publica** – dezvoltarea activitatii Hotelului Central Ploiesti pe conceptul City Hotel pentru a raspunde caracteristicilor pietei hoteliere locale. Se va analiza posibilitatea aderarii Hotelului Central la un lant hotelier, avand ca obiectiv atragerea unui numar mai mare de clienti prin accesarea retelei globale de marketing si distributie a lantului hotelier.
- **Activitatea de Productie** – ameliorarea capabilitatilor si capacitatilor de productie prin inovare, re tehnologizare, digitalizare si implementarea unui marketing integrat. Pe cale de consecinta, obiectivele strategice fundamentale sunt indreptate spre diversificarea productiei, intensificarea masurilor de promovare si penetrarea de noi segmente de piata.

In vederea cresterii eficientei activitatii de productie si, in general, in vederea realizarii obiectivelor strategice, in perioada 2025-2027 se au in vedere urmatoarele actiuni:

- Dezvoltarea portofoliului de clienti, in primul rand prin dezvoltarea relatiilor cu clientii traditionali, dar si prin atragerea de noi clienti si asimilarea de noi produse, care sa conduca la un volum mai mare al productiei fizice si implicit la cresterea cifrei de afaceri si a rezultatului economic;
- Proiectarea de produse care marca FEPER, pe care sa le promovam si comercializam ulterior la nivel de produse de serie. Incepand cu trimestrul 4 al anului 2024 Departamentul proiectare a initiat prospectarea si analiza in sensul constituirii unui portofoliu de asemenea produse.

Evolutia indicatorilor financiari estimati pentru perioada 2025 – 2027

Supraestimarea indicatorilor de venituri are, uneori, scopul de a crea presiune pe managerii executivi si de a creste dinamica activitatilor, fiind o practica eficienta atunci cand sunt asigurate conditiile strict necesare materializarii obiectivelor previzionate. In caz contrar, masura poate genera angajarea unor cheltuieli care duc la diminuarea rezultatului exercitiului financiar si chiar la pierderi.

Proiectia Bugetului de venituri si cheltuieli 2025 - 2027 are la baza o strategie de tip max-min prin care se urmareste identificarea si eliminarea disfunctionalitatilor mediului intern, minimizarea efectelor negative generate de actuala paradigma economica, dar si largirea ariei de actiune catre oportunitatile oferite de piata economica romaneasca.

Strategia are in vedere valorificarea atuurilor interne pentru a intra pe piata de lucrari, produse si servicii specifice sectorului public. Aceste actiuni de mare amploare fac atingere centrelor de business – productie si turism.

Indeplinirea indicatorilor de performanta prognozati se bazeaza si pe remodelarea directiei comerciale, pentru a permite ameliorarea permanenta a tehnicilor de culegere si analiza a

informatiilor pentru a asigura si consolida activitati rentabile la nivelul portofoliului de afaceri, bazate pe cunoasterea pietei si satisfacerea cerintelor clientilor.

Un vector important in realizarea indicatorilor de performanta este dezvoltarea etapizata a unei structuri specifice marketingului integrat care sa incurajeze cercetarea – dezvoltarea si inovarea, intr-un proces dinamic de mentinere a ofertei la un nivel acceptabil si realizabil potrivit capacitatilor actuale.

In redactarea proiectiilor bugetare pentru perioada 2025 – 2027 s-a tinut cont de vanzarea Complexului Hotelier Orizont care se va finaliza in data de 31.03.2025. In acest sens pentru a avea un numitor comun in raportarea proiectiilor la anumiti indicatori realizati in anul 2024 se vor avea in vedere veniturile din exploatare in valoare de 14.556.457 lei si costul bunurilor vandute in valoare de 14.219.081 lei realizate de Sucursala Predeal si neluate in calcul in proiectiile bugetului de venituri si cheltuieli. Astfel, la nivel consolidat, veniturile totale din exploatare sunt proiectate sa depaseasca in 2025 volumul realizat in 2024, cu aproximativ 11%. Raportat la nivelul anului 2024, indicatorul venituri totale din exploatare inregistreaza cresteri prognozate de 17% in 2026 si de peste 22% in 2027. Costul bunurilor vandute sunt prognozate sa urmeze un trend descrescator, inregistrand ponderi de 92% in 2025 si de pana la aproximati 86% in 2027, ca urmare a masurilor intreprinse pe lantul de aprovizionare, stoparea risipei la utilitati si prin cresterea productivitatii muncii.

Prognozarea cresterii progresive a veniturilor din exploatare, coroborate cu controlul strict al cheltuielilor prin intarirea rolului bugetului in angajarea si ordonantarea la plata conduc la realizarea unui profit brut consolidat prognozat de 5.016.094 lei in 2025, in crestere fata de 2024 cu aproximativ 10%. Marja profitului brut ajunge la 9,39% in 2025, 11,11% in 2026 si 13,6% in 2027 din total venituri de exploatare.

Indicatorul cifra de afaceri, la nivelul FEPER Bucuresti, este previzionat cu un trend crescator fata de anul de referinta 2024, valorile planificate fiind superioare cu aproximativ 10% in 2025, aproximativ 18% in 2026 si aproximativ 24% in 2027. La nivelul centrului de productie cresterea veniturilor totale se bazeaza pe cresterea cantitatilor medii livrabile lunar cu 23% in 2025 fata de anul 2024, cu aproximativ 33% in 2026 fata de anul 2024 si respectiv cu aproximativ 40% in 2027 fata de anul de referinta 2024. Inchirierea spatiilor achizitionate impreuna cu prestarea unor servicii de calitate superioara sunt considerate alte surse de venit operabile in cadrul strategiei de redresare accelerata. In acest sens in anul 2025 sunt planificate venituri din exploatarea spatiilor in valoare de 7.388.954 lei, in anul 2026 venituri in valoare de 7.799.041 lei iar in anul 2027 venituri in valoare de 8.256.065 lei.

Indicatorii estimati pentru centrul de turism, sunt determinati tinand cont de posibilitatile pietei economice locale. Fata de veniturile din exploatare in valoare de 16.573.002 lei realizate in anul 2024, in anul 2025 se estimeaza venituri de 19.024.000 lei, in crestere cu 13%. Se anticipeaza un trend crescator: astfel, veniturile din exploatare sunt prognozate la valoarea de 21.547.044 lei.

Paradigma economica inflationista a fost avuta in vedere pentru toata perioada prognozata. In acest sens se anticipeaza o crestere si a indicatorului Costul Bunurilor Vandute cu aproximativ 6% in fiecare an. Gestionarea judicioasa a cheltuielilor ramane o parghie determinanta in realizarea indicatorilor strategiei.

In redactarea proiectiilor bugetare pentru perioada 2025 – 2027, s-a tinut cont de vanzarea Complexului Hotelier Orizont care se va finaliza in data de 31.03.2025.

	2024	% din VT	2025	% din VT	2026	% din VT	2027	% din VT
Venituri totale exploatare	62,219,840		53,407,258		57,548,957		61,883,211	
Cifra de afaceri din care	61,832,810	99.38%	53,102,133	99.43%	57,396,395	99.73%	61,726,072	99.7%
Alte venituri din exploatare	387,030	0.62%	305,125	0.57%	152,563	0.27%	157,139	0.3%
Variatia stocurilor	804,341	1.29%	90,488	0.17%	97,727	0.17%	105,545	0.2%
Costul Bunurilor Vandute								
Chelt. Mat prime & Materiale	24,617,309	39.57%	20,268,005	37.95%	21,108,819	36.68%	21,815,056	35.3%
Chelt. cu personalul din care	20,489,923	32.93%	19,824,570	37.12%	21,014,044	36.52%	22,274,887	36.0%
Alte chelt. de exploatare	9,120,555	14.66%	4,955,253	9.28%	5,948,016	10.34%	6,245,416	10.1%
Cheltuieli cu amortizarea	4,860,415	7.81%	4,250,087	7.96%	4,420,090	7.68%	4,596,894	7.4%
Total Costul Bunurilor Vandute	58,283,860	93.67%	49,207,427	92.14%	51,324,137	89.18%	53,693,457	86.8%
Profitul Brut Exploatare (EBIT)	3,935,979	6.33%	4,199,831	7.86%	6,224,820	10.82%	8,189,754	13.2%
EBITDA (Profit brut + amortizare)	8,796,394	14.14%	8,449,918	15.82%	10,644,911	18.50%	12,786,649	20.7%
Profitul Financiar	405,769	0.65%	816,263	1.53%	781,263	1.36%	807,491	1.3%
Profitul Brut Exploatare + Financiar	4,341,748	6.98%	5,016,094	9.39%	7,006,084	12.17%	8,997,246	14.5%
Profitul brut	4,630,685	7.44%	5,016,094	9.39%	6,395,833	11.11%	8,386,995	13.6%
Profitul Net	3,846,246	6.18%	4,324,219	8.10%	5,513,649	9.58%	7,230,168	11.7%

Director General,
Florin Danut BUZATIU

Director Economic,
Paula DUMITRESCU

Director General Adjunct,
Alexandru FRUNZA