

Agrokorov plan održivosti: dopunske informacije (29. studenog 2017.)

A. Općenito / primjenjivo na sve poslovne segmente

1. Koja je aktualna struktura menadžmenta? Molimo prikažite sažetak organizacijske strukture i biografije direktora pojedinih cjelina (tj. glavnog izvršnog direktora i glavnog financijskog direktora za svaki poslovni subjekt)
Za identifikaciju strukture i menadžmenta pogledati javno dostupne izvore (uključujući web-stranice).
2. Kako je trenutno strukturirano nagrađivanje menadžmenta (plaća, bonus, udio u kapitalu)? Koliko je od toga fiksno, a koliko vezano uz prihod / EBITDA / neto dobit?
Kultura bonusa / udjela u kapitalu povijesno gledano nije bila raširena u koncernu Agrokor.
3. Kakav je bio proces izrade pretpostavki za kapitalne investicije?
Proces je općenito bio takav da su se razmatrale potrebe za kapitalnim investicijama za održavanje i kapitalnim investicijama za rast s kratkim razdobljima povrata i najvećim ekonomskim utjecajem tijekom razdoblja na koje se odnose prognoze.
4. Koje su projekcije bruto marže po poslovnim subjektima?
Povećanje od 1 postotnog boda (Mercator, Konzum, Velpro, ulja i poljoprivreda), smanjenje za 1 postotni bod (pića) i 2 postotna boda (zamrznuta hrana), ostatak ostaje statičan.
5. Koji je izvozni doprinos po poslovnim subjektima (izvan Adria regije)?
 - **Nije primjenjivo za maloprodaju: Mercator, Konzum, Velpro, Tisak, Konzum BiH**
 - **Pića: manji od marže na domaćem tržištu zbog nepovoljnije pozicije Jamničinih brandova izvan Hrvatske**
 - **Smrznuta hrana: niža marža zbog strategije probijanja na tržište**
 - **Ulje: ovisi o miksu proizvoda i izvoznom tržištu, stoga nije moguće generalizirati usporedbu**
 - **Meso: niža marža zbog veće konkurencije**
 - **Poljoprivreda: budući da je većina asortimana burzovna roba s velikom fluktuacijom cijena i naglašeno sezonskom proizvodnjom teško je dati precizan odgovor, ali marža je u većini slučajeva viša nego na domaćem tržištu**
 -
6. Koja su glavna ciljana izvozna tržišta (izvan Adria regije) po poslovnim subjektima?
 - **Nije primjenjivo za maloprodaju. Mercator, Konzum, Velpro, Tisak, Konzum BiH**
 - **Pića: Slovačka, Njemačka, Austrija, Moldavija, Meksiko...**
 - **Smrznuta hrana: Norveška, Ujedinjeni Arapski Emirati, Njemačka, Bugarska, Slovačka, Italija...**
 - **Ulja: Italija, Bugarska, Nizozemska, Sjedinjene Države, Njemačka, Švedska...**
 - **Meso: Italija, Austrija, Rumunjska, Švedska, Mađarska, Poljska, Njemačka, Švicarska...**
 - **Poljoprivreda: Austrija, Italija, Mađarska, Njemačka, Rumunjska...**
7. Koje su najnovije/aktualne razine nedostatka zaliha po poslovnim subjektima?
Ne postoji problem nedostatka zaliha u Mercatoru, dok su drugi popravili nedavne loše razine na ispod 5%.

8. Koji su točno poslovni subjekti uključeni u „nekonsolidirane“ brojke i koji su postotci vlasništva uzeti kao pretpostavka?

- **Mercator**

	Vlasništvo	Zemlja u kojoj posluje
Poslovni sistem Mercator d.d.	69.6%	Slovenija
Mercator - Velpro d.o.o.*	100%	Slovenija
Mercator IP d.o.o.	100%	Slovenija
Mercator - Emba, d.d.	100%	Slovenija
M - Energija, d.o.o.	100%	Slovenija
Mercator Maxi, d.o.o.*	100%	Slovenija
Platinum - A, d.o.o.*	100%	Slovenija
Platinum - B, d.o.o.*	100%	Slovenija
Platinum - C, d.o.o.*	100%	Slovenija
Platinum - D, d.o.o.*	100%	Slovenija
Mercator - S, d.o.o.	100%	Srbija
VELPRO SISTEM d.o.o.	100% Mercator-S	Srbija
Mercator - CG, d.o.o.	40,8%/ 59,2% Mercator S	Crna Gora
Mercator - BH, d.o.o.	56,63%/ 43,37% Mercator-S	Bosna i Hercegovina
M-BL d.o.o.	100% Mercator BH	Bosna i Hercegovina
Mercator - H, d.o.o.	99,3%	Hrvatska
Mercator Makedonija, d.o.o.e.l.*	100%	Republika Makedonija

*Kompanija nema poslovne operacije.

- **Konzum: nekonsolidirana financijska izvješća za Konzum d.d. uključuju samo brojke za Konzum d.d.**
- **Velpro: uključen je samo Velpro, koji je ovisno društvo u 100%-tnom vlasništvu Konzuma.**
- **Tisak: Pored Tiska, u prognoze su uključeni i Tisak Inpost i Tisak Usluge, ali je njihov utjecaj beznačajan.**
- **Konzum BiH: Konzum d.d. (100%)**
- **Pića**

	Vlasništvo	Zemlja u kojoj posluje
Jamnica d.d.	75,92%	Hrvatska
Roto dinamic	100%	Hrvatska
Vinarija Novigrad	100% Roto dinamic	Hrvatska
DB Kantun Veleprodaja	100% Roto dinamic	Hrvatska
Sarajevski Kiseljak	99,86%	Bosna i Hercegovina
Agrokor-Grude	100% Agrokor	Bosna i Hercegovina
Mg Mivela d.o.o. Beograd	100%	Srbija
Nova Sloga	100%	Srbija
Fonyodi kft.	100%	Mađarska
Jamnica d.o.o. Maribor	100%	Slovenija

- **Smrznuta hrana**

	Vlasništvo	Zemlja u kojoj posluje
Ledo d.d.	48,11%	Hrvatska
Irida	100%	Hrvatska
Ledo Čitluk	100%	Bosna i Hercegovina
Frikom	100%	Srbija
Ledo Ljubljana	100%	Slovenija
Ledo Podgorica	100%	Crna Gora
Frikom d.o.o.e.l	100%	Republika Makedonija
Ledo Mađarska	100%	Mađarska

- **Ulja**

	Vlasništvo	Zemlja u kojoj posluje
Zvijezda d.d.	51,84%	Hrvatska
Zvijezda Sarajevo	100% Zvijezda d.d.	Bosna i Hercegovina
Dijamant	96,14% Agrokor	Srbija
Zvijezda Ljubljana	100% Zvijezda d.d.	Slovenija

- **Meso: PIK Vrbovec d.d. 87,07%**

- **Poljoprivreda**

	Vlasništvo	Zemlja u kojoj posluje
Belje	66,6%	Hrvatska
Vupik	65,0%	Hrvatska
PIK Vinkovci	42,1%	Hrvatska
Agrokor-trgovina	100,0%	Hrvatska
Felix	100,0% PIK Vinkovci	Hrvatska
Eko Biograd	100,0% PIK Vinkovci	Hrvatska
Poljoprivreda	100,0% PIK Vinkovci	Hrvatska
Belje ABC	100,0% Belje	Hrvatska
Belje Agro-vet	100,0% Belje	Hrvatska
HU-PO d.o.o.	100,0% PIK Vinkovci	Hrvatska
Vinka d.d.	98,4% HU-PO d.o.o.	Hrvatska

9. Koje su pretpostavke vezano uz porez na dobit poduzeća korištene za financijske projekcije? Koja je porezna stopa korištena za izračun prognoza novčanog tijeka u planu održivosti?

Ako je dobit prije oporezivanja pozitivna, korištene su sljedeće nominalne stope korporativnih poreza:

Jurisdikcija/pravna nadležnost	Stopa poreza na dobit poduzeća
Hrvatska	18%
Srbija	15%
Slovenija	19%
BiH	10%

Plan ne obuhvaća nikakve pretpostavke vezane uz povrat poreza ili raspoloživost i korištenje prijenosa poreznih gubitaka. Napominjemo da su sve brojke vezane uz slobodan novčani tijek koje su prikazane u prezentaciji za kreditore iskazane prije oporezivanja.

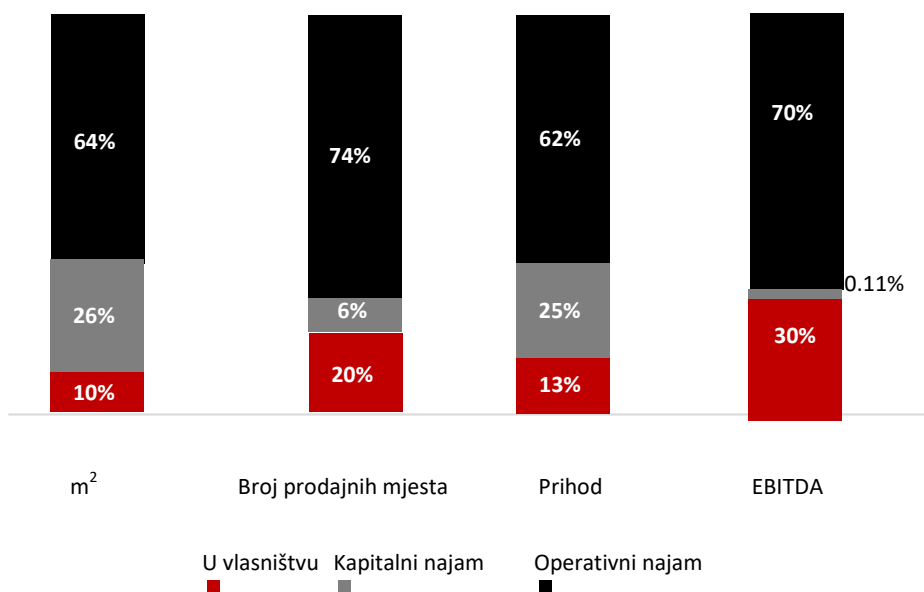
Općenito, kao pretpostavka nije uzeto nikakvo plaćanje poreza ako je dobit prije oporezivanja negativna.

Za kompanije koje generiraju neto dobit, u projekcijama dobiti i gubitka primjenjivane su ranije spomenute nominalne stope poreza na dobit poduzeća (te se stope mogu razlikovati od efektivnih poreznih stopa). Međutim, unatoč tome što su uključeni u račun dobiti i gubitka, porezi nisu obuhvaćeni u slobodnom novčanom tijeku.

B. Konzum

1. Koji je aktualni omjer prosječnog najma u odnosu na prosječnu prodaju (*effort ratio*)?
Prosječni najam prema prosječnoj prodaji trenutno seže od 5% do 8%, uz predloženu inicijativu kojoj je namjera smanjenje na 4%-5% u skladu sa standardima struke.
2. Poboljšanje uvjeta poslovanja: možete li nam reći koje su pretpostavke oko novih, poboljšanih uvjeta?
Planira se da će dani naplate ostati na istoj razini, dok će se dani zaliha i dani plaćanja obveza prema dobavljačima neznatno poboljšati.
3. Koji su predmeti najma prebačeni iz operativnog u financijski leasing?
Predmeti najma koji su bilo dio ugovora o prodaji i povratnom najmu (*sale&leaseback*), pri čemu je nekretnina koja je prethodno bila u vlasništvu Konzuma prodana u zamjenu za zajam od kupca. Dosada se mjesečna rata za otplatu toga zajma smatrala troškom, jer je Konzum nastavio koristiti te objekte. Međutim, sukladno međunarodnom računovodstvenom standardu 17 i američkim Općeprihvaćenim računovodstvenim načelima (US GAAP), ona bi trebala biti priznata kao amortizacija/otplata financijskog leasinga s kamatom.
4. U planu održivosti iskazano je da je Konzum za ovu godinu projicirao EBITDA-u od 11 mil EUR. Međutim, EBITDA Konzuma od početka godine do rujna 2017. iznosi 29 mil. EUR. Možete li pobliže pojasniti projekcije za 2017. u odnosu na stvarne rezultate za prvih 9 mjeseci?
Reklasifikacija najmova uključena je u ciljanu EBITDA-u za 2017. od 11 mil. EUR koje je prezentirana u Planu održivosti (što uključuje plaćanje naknade za upravljanje (*management fee*) Agrokoru od približno 11 mil. EUR. Objavljeni iznos EBITDA-e od početka godine do rujna od 29 mil. EUR (u čemu nije uključena naknada za upravljanje), općenito uzevši, unutar je gore opisanog zacrtanog cilja EBITDA-e od 11 mil. EUR za punu godinu; Konzumovo je poslovanje uvelike sezonsko, osobito na obali, s vršnim prihodima, maržom i EBITDA-om tijekom ljetne sezone, dok niz zimskih mjeseci trenutno 'razvodnjuje' zaradu u ovoj djelatnosti.
5. Koji je udio Konzumovih prodajnih mjesta u vlasništvu? Koje je prosječno trajanje ugovora o najmu?
 - 10% (m²)
 - 20% (prodajnih mjesta u vlasništvu)
 - Prosječno trajanje ugovora o najmu je 10 godina.

Kakva je podjela četvornih metara (m²), broja prodajnih mjesta, prihoda i EBITDA-e po dućanima u vlasništvu, onima u financijskom najmu i onima u operativnom najmu?



6. Koliko se unaprjeđenja prodaje / marketinga / određivanja cijena radi na korporativnoj razini u odnosu na pojedinačna prodajna mjesta?
Marketing u pogledu unaprjeđenja prodaje, marketinga i određivanja cijena radi se centralno u okviru odjela marketinga i *tradinga* (nabave). Postoje neki individualni zahtjevi, ali ih se drži na minimalnoj razini.

7. Koje su kompanije obuhvaćene *benchmarkom* (industrijskim standardom) maloprodaje hrane?
Kompanije obuhvaćene *benchmarkom* maloprodaje hrane:

- KAUFLAND HRVATSKA d.o.o.
- Waitrose Ltd.
- Sainsbury's Supermarkets Ltd.
- DIXY GROUP PJSC
- Tesco PLC
- CARREFOUR SA
- ICA GRUPPEN AB
- SPAR Österreichische Warenhandels-AG
- JERONIMO MARTINS S.A.
- AXFOOD AB
- AHOLD DELHAIZE N.V.
- Coop-Gruppe Genossenschaft
- X5 Retail Group N.V
- O'Key Group S.A.
- Dino Polska S.A.
- Plodine d.d.
- LIDL HRVATSKAd.o.o. k.d..
- Lenta Ltd.

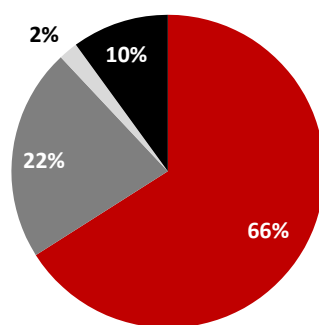
(Izvor: S&P Capital IQ, nacionalni registri kompanija, projektni tim)

8. Koji je udio sezonskih / zaposlenika na određeno vrijeme?
Konzum ima zanemariv broj zaposlenih na određeno vrijeme. U vršnoj ljetnoj sezoni od lipnja do kolovoza Konzum obično poveća broj zaposlenih za 6% radi usklađenja s povećanjem prodaje i volumena poslovanja. Međutim, pronaći zaposlenike na određeno vrijeme za vršnu sezonu i dalje ostaje izazov na cijelom hrvatskome tržištu.

9. Koji je problem s pogoršanjem kvalitete proizvoda?
Kvaliteta proizvoda nije se smanjila, ali konkurenti imaju neke nove artikle koje se percipira kao kvalitetnije. Konzum je identificirao priliku za poboljšanje percepcije među kupcima u tim kategorijama.
10. Koje kategorije artikala i dalje nedostaju u zalihama?
Smatra se da nedostaju zalihe uglavnom proizvoda privatne marke.
11. Koji su prodavatelji prekinuli veze s Konzumom?
Domaći prodavatelji i dalje su partneri Konzuma. Većina prodavatelja koji su prekinuli veze su manji inozemni dobavljači – uglavnom dobavljači privatne marke, voća i povrća.
12. Kolika je sposobnost premještanja (re-alociranja) radne snage iz Tiska u Konzum?
Konzum, kao i većina/svi ostali maloprodajni lanci, ima profil zaposlenih u dućanima koji odražava stabilnu „jezgru“ i određeni broj zaposlenih koji dolaze i odlaze ubrzanije. Gdje god je to moguće, ta će se dinamika koristiti za premještanje osoblja. Ako to ne uspije, razmatrat će se druge kompanije unutar koncerna. Vjerojatnije je da će se u tom scenariju zaposlenici dućana Tiska premještat u Konzum, budući da je profil zaposlenih u dućanima Konzuma prilagodljiviji / obuhvatniji.
13. Koji je status integracije s Velprom?
Potpuna integracija Velpra trenutno je u tijeku i očekuje se da će biti završena u prvoj polovici 2018.

C. Tisak

1. Koje je trajanje ugovora s lokalnim zajednicama?
Uobičajeno trajanje ugovora je godinu dana, osim u Gradu Zagrebu, gdje traje pet godina.
2. Kakva je podjela kioska na one u vlasništvu, u kapitalnom najmu i u operativnom najmu?



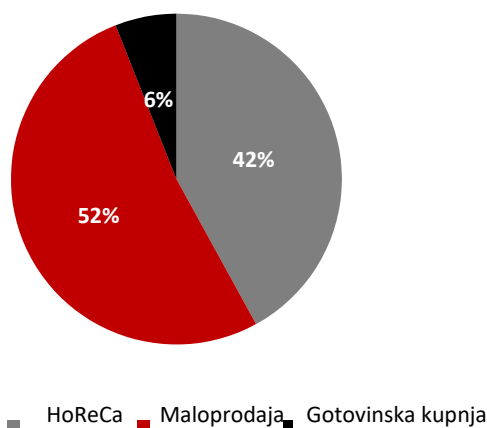
- U vlasništvu s javnim natječajem za lokaciju*
- Lokacija u najmu kroz direktan ugovor s vlasnicima
- U punom vlasništvu
- Sezonsko prodajno mjesto

* Kiosci su u 100%-tnom vlasništvu i mogu se premjestiti na druge lokacije

3. Koja je trenutna vlasnička struktura i upravljanje?
51,3% Agrokor d.d., 41,9% BAT i 6,8% ostali (kotira u slobodnoj prodaji na Zagrebačkoj burzi).Sastav uprave dostupan je na web-stranici.
4. Koji je status diverzifikacije od TDR-a / BAT-a prema PMI-u i JTI-u?
Ugovori s kompanijama PMI i JTI su formalizirani krajem srpnja, nova je opskrba njihovim proizvodima počela te se oni sada prodaju na kioscima. Aktualni udjeli bliži su ukupnim tržišnim udjelima triju velikih igrača na tržištu.
5. Je li Tisak kandidat za prodaju?
Kao i kod svih kompanija, prodaja bi se razmatrala ukoliko bi se procijenilo da bi ta prodaja rezultirala većom naplatom potraživanja za vjerovnike.
6. Je li povratak rasta prihoda ostvariv s obzirom na dugoročno opadanje tiskanih medija i potrošnje cigareta?
Tisak je unatoč promjenama u ponašanju kupaca u stanju održati stabilne prihode i marže kroz uspješnu promjenu miksa proizvoda (od novina i duhanskih proizvoda prema proizvodima široke potrošnje). Dodatno se ispituju alternativni formati rasta kako bi se iskoristile logističke mogućnosti, know-how (stručna znanja) dobre maloprodaje Tiska i njegovi odnosi s lokalnim zajednicama.

D. Velpro

1. Koja je podjela centara na one u vlasništvu, kapitalnom najmu i operativnom najmu?
 - Centri u vlasništvu – 2 (Krk i Dubrovnik-Komolac)
 - Kapitalni najam – 0
 - Operativni najam – 19, od kojih će 8 biti zatvoreno, a 11 će nastaviti s radom i ubuduće
2. Koja je aktualna vlasnička i upravljačka struktura?
100% u vlasništvu Konzuma i ima izvršni tim koji je odgovoran glavnom izvršnom direktoru Velpra.
3. Koje su kompanije obuhvaćene *benchmarkom* veleprodaje?
METRO Cash&Carry, MARR S.p.A., Booker Group PLC i Eurocash S.A.
4. Koja je podjela između ugostiteljstva (HoReCa) i maloprodaje?



5. Tko je vodeći konkurent?
Vodeći konkurent je grupacija Metro.

E. Konzum BiH

1. Koliko je obveza prema dobavljačima bilo dospjelo prije otvaranja postupka izvanredne uprave?
Distinkcija između razdoblja prije i nakon otvaranja postupka izvanredne uprave ne odnosi se na Konzum BiH, budući da se ne radi o hrvatskoj kompaniji te on stoga ne podliježe izvanrednoj upravi. Svi dugovi ostaju plativi.
2. Koja je podjela između dućana u vlasništvu, onih u kapitalnom najmu i onih u operativnom najmu?
16 dućana u vlasništvu je Konzuma Sarajevo, ostali su u operativnom najmu.
3. Kakvi se rezultati postižu otkad je primljeno financiranje u iznosu od 15 mil. EUR?
Financiranje je došlo nedavno i omogućilo je da započnu razgovori s dobavljačima o rješavanju ozbiljnih problema s nedostatkom zaliha koji potiskuju promet. Očekuje se da će se zalihe uskoro vratiti na zdrave razine iz čega će rezultirati poboljšanje poslovanja.

F. Mercator

1. Na kojim se pretpostavkama temelji prosječna godišnja stopa rasta (CAGR) EBITDA-e od preko 5% u razdoblju od 2018-2021?
Očekuje se da će omjer prosječnog najma u odnosu na prosječnu prodaju ostati nešto ispod 3%, što je bolje od standarda industrije koji seže od 4% do 5%.
- Raščlamba prodaje imovine u iznosu od 318 mil. EUR (od čega većina u iznosu od 152 mil. EUR u 2018.) – program smanjenja zaduženosti treba dosegnuti omjer neto duga / EBITDA od 4x u 2019.
 - 2017. efekt od 79 mil. EUR, a 2018. efekt od 152 mil. EUR, je li ta imovina već na tržištu, u kojem stadiju procesa prodaje se nalazi?
Imenovali smo savjetnika za nekretnine JLL za pristupanje potencijalnim investitorima radi projekta monetizacije, te Colliers za prodaju imovine koja se ne koristi.
 - Prodaja nekretnina koje su u funkciji osnovne djelatnosti u iznosu od 196 mil. EUR (što grupa planira učiniti bez njih? Prodaju i povratni najam? Unajmiti ih? Čija je procjena vrijednosti za 196 mil. EUR?)
Predviđeno je da Mercator proda trgovačke centre te povratno unajmi samo dućane robe široke potrošnje u njima. Mercator, zajedno s ovlaštenim procjeniteljima, redovito provodi procjenu vrijednosti za svu imovinu, sukladno Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja i internim računovodstvenim načelima, što je bila osnova za utvrđivanje tržišne vrijednosti, usklađene zajedno s JLL-om.
 - Prodaja nekretnina koje nisu u funkciji osnovne djelatnosti u iznosu od 122 mil. EUR: koje, čije procjene, jesu li one već na tržištu?
Ovdje se radi o imovini koja Mercatoru ne treba za osnovnu djelatnost – prazna zemljišta u čitavoj regiji, zatvoreni ili dućani koji ostvaruju slabe rezultate te druge nekretnine.
 - Kakav je proces / vremenski raspored / efekti ovog programa? Tko rukovodi procesom? Koje su nekretnine pogođene (tablica nekretnina, leasing / zajmovi / pretpostavljene prodajne cijene, troškovi najma za lokacije koje će se zadržati...)
Svim procesima prodaje upravlja sektor nekretnina Mercatora zajedno s odabranim savjetnicima. Za projekt monetizacije pripremili smo info-pakete za 12 Mercatorovih centara diljem regije. Za imovinu koja nije u uporabi pripremili smo nekoliko portfeljnih paketa s info-paketima.

2. Koje su vaše pretpostavke u pogledu planiranog volumena kapitalnih investicija od 35-38 mil. EUR godišnje u sljedeće 2 godine u usporedbi s postojećom deprecijacijom od ~80 mil. EUR godišnje?
U sljedeće dvije godine naše će se kapitalne investicije fokusirati na preuređenja. Sukladno potencijalu pojedinih dućana radimo potpuna i djelomična preuređenja, kao i preslagivanja (promjene rasporeda).
3. Imajući u vidu značajne otpise i prijenose poreznih gubitaka, koja je prva godina u budućnosti kad se očekuje da će Mercator plaćati porez na dobit poduzeća? S kojom poreznom stopom su rađeni izračuni prognoza novčanog tijeka u planu održivosti?
Matična kompanija kao i neka od profitabilnih ovisnih društava plaćaju porez na dobit poduzeća tijekom čitavog razdoblja za koje je rađena procjena. Prosječna efektivna porezna stopa na razini Grupe u planiranom razdoblju je 10% (napomena: efektivna porezna stopa može se razlikovati od nominalne porezne stope).
4. Koliko se unaprjeđenja prodaje / marketinga / određivanja cijena radi na korporativnoj razini u odnosu na pojedinačne dućane?
Asortimanom, makro rasporedima, planogramima i politikom određivanja cijena upravljaju centralno menadžeri kategorija (*category managers*). Marketinške kampanje definira i njima centralno upravlja odjel marketinga. Međutim, implementacija lokalnih specifičnosti na razini dućana uvijek se usklađuje s poslovođama dućana i regionalnim menadžerima.
5. Koje se funkcije dijele između Mercatora i Konzuma, ako ih ima?
Ne dijelimo nikakve funkcije s Konzumom.
6. Zašto je percepcija branda puno lošija u Srbiji nego u Sloveniji? Je li moguće te informacije dobiti i za konkurenciju?
Usporedbu ovih dvaju tržišta je teško provesti, a razina percepcije ovisi o tržišnom udjelu svake pojedine maloprodaje. Važno je napomenuti da su trendovi pozitivni na svim tržištima, ali je normalno da je relativna percepcija u određenoj mjeri u korelaciji s tržišnim udjelom na svakom tržištu. Slovensko je tržište visoko konsolidirano, a Mercator kao tržišni lider ima snažan utjecaj na percepciju. Mercator Slovenija posluje na tržištu sa 85% moderne trgovine (organizirani maloprodajni lanci), dok Mercator Srbija posluje na tržištu sa svega 28% moderne trgovine.
7. Zašto godišnje izvješće navodi da je kvadratura u vlasništvu 1,1 mil. m², kad (ovdje) zbroj iznosi samo 546 tisuća m²?
U prezentaciji 546 tisuća m² predstavlja neto površinu maloprodajnih dućana, dok 1,1 mil. m² u godišnjem izvješću predstavlja bruto kvadraturu uključujući urede uprave, skladišta i druge površine koje se ne koriste direktno za maloprodajno poslovanje.
8. Koja je razlika u cijenama za (svježe) proizvode iz lokalnih izvora u odnosu na one od trećih strana? Koje su prednosti snabdijevanja stranih kompanija koje ulaze na tržište?
(Svježi) proizvodi iz lokalnih izvora imaju konkurentnu cjenovnu poziciju u odnosu na kvalitetu i vrijednosnu percepciju i u mnogim slučajevima predstavljaju jedinstvenu prodajnu propoziciju. Potencijalne prednosti inozemnih izvora mogu se naći u određenim asortimanima privatne marke.
9. Koji su brandovi u vlasništvu Mercatora?
Mercator, Idea, Roda, svi brandovi Mercatorove privatne marke, proizvodi Mercator Emba i Mercator IP.

G. Poljoprivreda

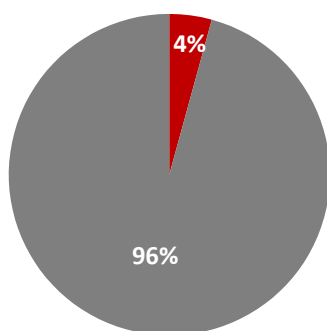
1. Koji je prinos po hektaru za Hrvatsku u odnosu na konkurentne zemlje po vrstama usjeva? (Javno dostupne informacije mogu se naći na www.coceral.com)

Prinos po vrsti usjeva (u 100 kg/ha, 2016)	Austrija	Mađarska	Poljska	Slovenija	Hrvatska	EU-28	Srbija	BiH	Albanija	Ne-EU
Pšenica	63.0	53.0	46.3	50.0	56.0	56.1	46.0	28.0	32.0	30.5
Ječam	59.0	50.3	36.4	39.9	40.5	47.9	38.5	26.5	29.0	18.9
Kukuruz	105.0	86.4	70.0	80.0	82.0	70.4	67.0	39.0	33.0	46.4
Uljana repica	35.0	34.4	31.0	24.0	29.0	31.9	32.0	n/a	n/a	20.8
Suncokret	33.0	29.5	n/a	n/a	28.0	20.3	30.0	n/a	n/a	22.9
Soja	31.0	29.7	n/a	n/a	28.0	29.6	35.0	21.0	n/a	29.3

Izvor: Coceral

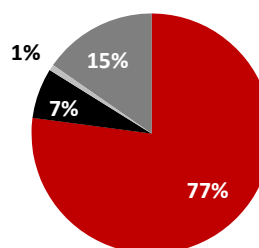
2. Koliki je rast od (povećanja) površina u odnosu na prinos?
Poljoprivreda ima i očekuje da će imati relativno stabilnu obradivu površinu – najveći dio površine u dugoročnom je najmu.
3. Jesu li prehrambene kompanije razmišljale o snabdijevanju od konkurencije?
Prehrambene kompanije ne razmatraju alternative, budući da trebaju stabilnu sirovinsku bazu. Cijene poljoprivrednih kompanija prema prehrambenima utvrđuju se prema tržišnim uvjetima i prilagođavaju svaki tjedan prema cijenama koje se nude na relevantnim međunarodnim tržištima – npr. u Londonu. Također, Poljoprivreda ima niže transportne troškove - zašto uvoziti iz Danske (najvećeg europskog tržišta mesa), ako je to skuplje?
4. Koji je postotak poljoprivrednog zemljišta u vlasništvu u odnosu na ono u najmu? Za zemljište u najmu, koji su udjeli prema uvjetima najma?

Vlasništvo u odnosu na koncesije



■ Vlastito ■ Koncesija

Zemljište prema trajanju koncesije



■ 50-god. koncesija
 ■ 30-god. koncesija
 ■ 20-god. koncesija
 ■ 5-god. koncesija

5. Koji je približni vremenski raspored sadnje (sjetve) i žetve?

Žitarica	Sjetva	Žetva
Ječam	1.10.	10.6.
Pšenica	1.10.	20.6.
Suncokret	1.4.	20.8.
Kukuruz	10.4.	10.9.
Soja	15.4.	1.9.

H. Pića

- Planira li kompanija poduzimati pravne korake s obzirom na činjenicu da, premda je Sarajevski kiseljak dio grupe garantora (jamaca) za obveze čitave Grupe, Sberbank čini se namjerava prisilno naplatiti dio svojih tražbina kroz dionice Sarajevskog kiseljaka?
Jamnica d.d. angažirala je lokalne pravne zastupnike i poduzela sve raspoložive pravne radnje kako bi obustavila postupak prisilne naplate.
- Pružite više informacija o izvorima (bunarima) u vlasništvu i pod koncesijom kompanije. Kako se ti izvori razlikuju od lokalnih i globalnih konkurenata?
Jana je arteški bunar dubine 800 m. Jamnica je prirodno zaštićen izvor sa slojem nepropusne gline koji se nalazi na dubini od 500 m. Oba imaju jedinstven mineralni sastav. Pojednosti o relevantnim dozvolama i koncesijama javno su dostupne kako slijedi:
 - **Jana:** https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2002_07_83_1381.html
 - **Jamnica:** https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_11_139_3376.html
 - **Jamnica:** koncesija za korištenje vode na 20 godina do 9. travnja 2019.
- Koje su prijetnje tržišnom udjelu?
Neizvjesnost u pogledu Konzumove buduće tržišne pozicije. Međutim, tijekom 2017. Jamnica je dokazala da može kompenzirati pad Konzumovog tržišnog udjela povećanom prodajom drugim kupcima. Nadalje, povećana konkurencija na ugostiteljskom tržištu zahtijeva dodatnu pažnju prodajnog osoblja. Najveća prijetnja u Bosni i Hercegovini je konkurencija koja nudi jeftine proizvode.
- % protoka (flow-through?) (promjena u EBITDA-i podijeljena promjenom u prihodu). Zašto je toliko nisko u odnosu na bruto maržu?
Složena godišnja stopa rasta EBITDA-e razlikuje se od složene godišnje stope rasta prihoda uglavnom zbog većeg rasta prihoda Roto dinamika u odnosu na druge kompanije koje posluju s pićima, što je potisnulo ukupnu bruto maržu naniže, budući da djelatnost distribucije ima niže marže od djelatnosti proizvodnje.
- Je li logistika uspostavljena neovisno za svaku poslovnu jedinicu ili je donekle centralizirana?
Trenutno je logistika postavljena neovisno za svaku poslovnu jedinicu (Jamnica, Kiseljak, Roto itd.). Potencijal za polužno korištenje raznih mogućnosti u čitavoj grupi pića trenutno se istražuje.
- Prodaje li se Jana u Bosni kroz Kiseljak?
Da, negazirana voda Jana u Bosni se prodaje kroz kompaniju Sarajevski kiseljak.
- Na kojim se pretpostavkama temelji rast prihoda od 6%? Je li to uglavnom kroz cijene ili kroz rast turizma?
Prihod uglavnom raste kroz povećanje količina (u skladu s projekcijama rasta tržišta), potaknuto razvojem novih kategorija; povećanja cijena kreću se na razini inflacije.

8. Koje su prilike za izvoz?

Najveći izvozni potencijal vezan je uz brandove Jana i Mivela. Pregled ukupne izvozne strategije na razini grupe trenutno je u izradi. Cilj je identificirati 3 ili 4 strateška tržišta s najvećim potencijalom za sljedeću fazu rasta.

I. Smrznuta hrana

1. Koliko smo razumjeli, Ledove proizvodne linije prilično su stare (instalirane 1970-ih godina), ali na temelju plana održivosti čini se da kompanija planira investirati samu u liniju za pakiranje, a ne planira obnavljati proizvodne linije. Kada Ledo namjerava u to investirati?

Ledove proizvodne linije kombinacija su nove i stare opreme. Ne očekuje se da bi činjenica što su neke proizvodne linije starije od 30 godina mogla ugroziti ostvarenje plana održivosti zahvaljujući kontinuiranom održavanju, koje je predviđeno planom održivosti.

Investiranje u linije za pakiranje ojačat će konkurentnost u proizvodnji privatne marke i povećati profitabilnost, a planira se da će se realizirati u 1. i 2. kvartalu 2018.

2. % protoka (promjena EBITDA-e podijeljena promjenom prihoda)

Tijekom čitavog projekcijskog razdoblja neto prihod od prodaje povećava se po složenoj godišnjoj stopi rasta od približno 4%, kao i EBITDA.

3. Koje su prijetnje tržišnom udjelu?

Glavna prijetnja tržišnim udjelima zamrznute hrane su privatne marke obiteljskih pakiranja sladoleda. Mi u regiji ne proizvodimo privatnu marku, ali smo spremni započeti ako je to potrebno.

4. Koja je prilika za izvoz? Zašto to nije uključeno u osnovni scenarij / model poslovanja?

Ledo se već prijavio na natječaje za proizvodnju privatne marke za europske maloprodajne lance i trenutno pregovara s mnogim potencijalnim kupcima sa svih strana svijeta. Međutim, uslijed nemogućnosti isporuke potrebnih količina po traženoj cijeni, ti pokušaji dosad nisu bili uspješni. Glavna svrha planiranih investicija jest povećati konkurentnost Smrznute hrane u budućnosti i osnažiti prilike za izvoz.

5. Molimo dajte pregled nedavnih nastojanja da se ponovo osvoje izgubljeni kupci u ugostiteljstvu i kvantificirajte utjecaj nepovratnih gubitaka.

Uspjeli smo ponovo osvojiti većinu restorana, dok smo u konstantnom kontaktu sa svim kupcima u ugostiteljstvu i spremni smo ponovo početi poslovati sa svima njima.

J. Meso

1. Koji su bili glavni pokretači rasta u prošlosti?

Kroz snažno investiranje u inovacije, proizvodnu tehnologiju i marketing. PIK Vrbovec djelovao je kao kreator potražnje za ključne kategorije mesa.

K. Ulja

1. Molimo navedite pretpostavke na kojima se temelji podizanje EBITDA marže na 10-11% u odnosu na *benchmark* / standard industrije od 5%

Pretpostavke oko postizanja EBITDA marže od 10-11% uglavnom se temelje na povećanju prinosa sirovina, koje će biti moguće s novom opremom, kao i na povratu na normalne operativne uvjete poslovanja, a time i postizanju profitabilnosti slične razinama od prije krize. Povijesno gledano, grupa Ulja ostvarivala je EBITDA marže od 9% (2014.) i 10% (2015.) (Dijamant je zabilježio čak i više EBITDA marže). Glavni razlozi koji grupi Ulja omogućavaju postizanje većih marži od konkurencije su: dobra geografska pozicija u blizini sirovina visoke kvalitete, investicije u novu opremu, dominantna pozicija na tržištu s visokim tržišnim udjelima, snažni brandovi, činjenica da se flaširano ulje u regiji smatra

brandiranim proizvodom, dok se na ostalim tržištima ulje uglavnom smatra burzovnom robom, te konkurentnost proizvodnih troškova uglavnom zahvaljujući nižim troškovima energije i radne snage.

2. Ključni pokretač rasta profitabilnosti od 2019. nadalje?
Osnovni pokretač rasta profitabilnosti od 2019. nadalje jest dovršenje investicije Dijamanta u nove pogone za prešanje, ljuštenje i ekstrakciju, što će povećati profitabilnost kroz: a) značajno poboljšanje prinosa ulja iz suncokretovih sjemenki, niže troškove proizvodnje sirovog ulja, što vodi i k nižim troškovima proizvodnje onih proizvoda koji koriste sirovo ulje kao ulaznu sirovinu i b) povećanje kapaciteta prerade sjemena te stoga smanjenje proizvodnog troška po jedinici proizvodnje.

L. APH – Portfelj holdinga Agrokor

1. Koji je ukupni godišnji slobodni novčani tijek za imovinu koja ostvaruje pozitivan novčani tijek, a koji je ukupni godišnji slobodni novčani tijek za imovinu koja ostvaruje negativan novčani tijek (isključujući dugove između kompanija koncerna)?
Budući da ne postoje prognoze za svih 80 poslovnih subjekata, to nije moguće reći. Fokus je bio na onim subjektima iz kojih je novac 'istjecao'. Kod onih koji su ostvarivali gubitke novac je investiran samo ako se vjerovalo da će to dovesti do realizacije vrijednosti kroz prodaju.

M. Agrokor d.d.

1. Kakva je aktualna i planirana alokacija troškova restrukturiranja i naknada za konzultante između kompanija unutar grupe?
U Planu održivosti Agrokor d.d. naplaćuje naknadu za upravljanje svakoj od grupa za operativno restrukturiranje (ukupno 19 uključujući Agrokor d.d.) Naknada za upravljanje pokriva trošak centralnih funkcija + troškove restrukturiranja i konzultantske naknade. Naknade za upravljanje u planu održivosti su planirane tako što se naknadu za upravljanje u 2017. godini uzelo kao proporciju prihoda, a zatim se isti postotak prihoda primijenio za predviđanje budućih naknada za upravljanje. To je napravljeno s ciljem da se osigura veći stupanj usporedivosti između prošlih i prognoziranih (budućih) troškova. To će se vjerojatno iznova razmatrati/utvrđivati za Grupnu nakon Ugovora o nagodbi, a raspoređene korporativne funkcije i s njima povezani troškovi kompenzirat će se smanjenjem naknada za upravljanje prema matici.
2. Kako je definirana alokacija naknade za upravljanje među kompanijama Grupe i koja je osnova plaćanja?
Izuzevši Mercator, koji ne plaća naknadu za upravljanje Agrokoru d.d., kako je navedeno gore, naknade za upravljanje koje snose sve ostale kompanije i koje su uključene u prognoze EBITDA-e pojedinačnih planova, pretpostavljene su kao konstantan postotak prihoda (na temelju razine u 2017.) Na toj osnovi, naknade u razdoblju od 2017.-2021. pokrivala bi troškove Agrokor d.d. i predviđenih naknada za restrukturiranje.