

Sažetak plana održivosti za Agrokor

30. listopada 2017.



Odricanje od odgovornosti

Informacije sadržane u ovome dokumentu („Dokument”) pripremio je Agrokor d.d. i njegova izravna i neizravna ovisna društva („Grupa” ili „Agrokor”). Podaci sadržani u ovome Dokumentu dani su samo za informaciju, a namjera/smisao ovoga Dokumenta nije da bude sveobuhvatan.

OVAJ DOKUMENT NIJE NAMIJENJEN TOME DA SE U NJEGA POUZDAJE ITKO DRUGI OSIM AGROKORA, NITI DA SE KORISTI KAO OSNOVA ZA BILO KAKVU ODLUKU ILI POTICAJ NA BILO KAKVU AKTIVNOST ILI SUZDRŽAVANJE OD STRANE BILO KOGA DRUGOG OSIM AGROKORA. Sukladno tome, ne prihvaća se nikakva odgovornost ili obveza ni za kakav gubitak koji bi mogao proizaći iz oslanjanja na ovaj Dokument ili neovlaštenog korištenja ovog Dokumenta ili bilo kojeg njegovog dijela ili pak u vezi s time.

Mišljenja i projekcije prezentirane u Dokumentu temelje se na općim informacijama prikupljenima u vrijeme pisanja i podliježu promjenama bez obveze davanja obavijesti u pripremanju ovoga Dokumenta. Agrokor se oslanjao na informacije pribavljene iz izvora za koje se vjeruje da su pouzdani, ali ne jamči za točnost ili potpunost ovoga Dokumenta te ne prihvaća nikakvu odgovornost za točnost svojih izvora.

Na informacije sadržane u ovome Dokumentu ili njegovu potpunost, točnost ili pravednost nije se moguće oslanjati ni na koji način i ni u koju svrhu. U pogledu točnosti, potpunosti ili pravednosti informacija ili mišljenja sadržanih u ovome Dokumentu ne daje se nikakvo očitovanje ili jamstvo, izričito ili implicirano, od strane ili u ime bilo kojeg od društava unutar Grupe niti njihovih direktora, zaposlenika ili bilo kojih drugih osoba. Niti jedno od društava unutar Grupe niti itko od njihovih direktora ili zaposlenika ne preuzima nikakvu obvezu davati primatelju ili čitateljima ovoga Dokumenta pristup ikakvim dodatnim informacijama ili ažurirati ovaj Dokument ikakvim dodatnim informacijama ili ispravljati bilo kakve netočnosti u bilo kojoj od tih informacija koje bi mogle, a ne moraju, izaći na vidjelo. Nije poduzeta nikakva neovisna verifikacija u pogledu ovoga Dokumenta ili bilo koje od informacija koje on sadrži.

Ovaj Dokument sadrži izjave o budućim događajima i očekivanjima koje su anticipativne naravi. Te izjave u tipičnom slučaju sadrže riječi poput „očekuje” i „predviđa” i tome slično. Svaka izjava u ovome Dokumentu kojom se ne navode činjenice iz prošlosti jest anticipativna izjava koja uključuje poznate i nepoznate rizike, neizvjesnosti i druge faktore koji mogu dovesti do toga da stvarni rezultati, učinci ili postignuća budu znatno drugačiji od budućih rezultata, učinaka ili postignuća izraženih ili impliciranih u tim anticipativnim izjavama. Niti jednu od projekcija budućnosti, očekivanja, procjena ili izgleda navedenih u ovome Dokumentu ne treba uzimati kao prognoze ili obećanja niti se treba smatrati da oni impliciraju bilo kakvu indicaciju, uvjerenje ili jamstvo da su pretpostavke na temelju kojih su pripremljene te projekcije budućnosti, očekivanja, procjene ili izgledi, točne, sveobuhvatne ili iscrpne ili, kad je riječ o pretpostavkama, u potpunosti iznesene ili objašnjene u Dokumentu.

Niti jedno od društava unutar Grupe ne preuzima nikakvu obvezu ažurirati anticipativne izjave sadržane u Dokumentu kako bi one odražavale stvarne rezultate, promjene pretpostavki ili promjene faktora koji utječu na te izjave. Posebnu pažnju valja posvetiti činjenici da projekcije mogu varirati kako u pozitivnom, tako i u negativnom smislu te da podliježu neizvjesnosti i nepredviđenim okolnostima od kojih su mnoge izvan kontrole Agrokor.

Niti jedno od društava unutar Grupe, kao niti njihovi direktori ili zaposlenici, ne prihvaća nikakvu odgovornost ni za kakve izravne, neizravne, posebne ili posljedične gubitke koji proizlaze iz bilo kakvog korištenja ovoga Dokumenta ili njegova sadržaja ili iz oslanjanja na njega.

Autorsko pravo © Agrokor d.d. 2017. Reproduciranje ili prenošenje čitavog ovog Dokumenta ili njegovih dijelova, bilo putem fotokopiranja ili pohranjivanja na bilo koji medij, elektroničkim ili drugim putem, zabranjeno je bez pismenog odobrenja Agrokor. Zabranjene su bilo kakve preinake ili prilagodbe ovog Dokumenta, uključujući ovo Odricanje od odgovornosti.

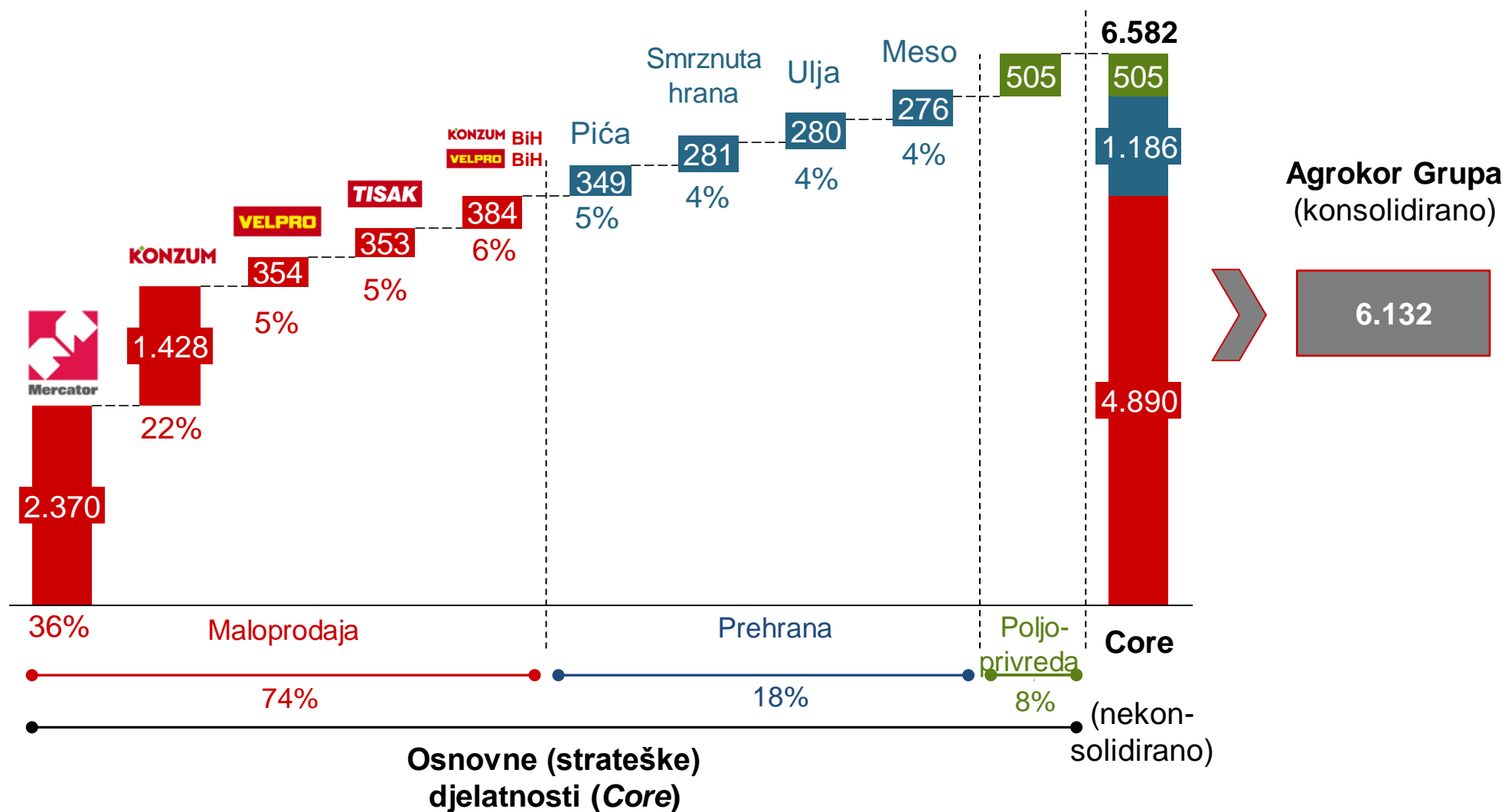
Sadržaj

Stranica

-
- **Agrokor, sa ~6 milijardi EUR prihoda, nalazi se pod izvanrednom upravom** 2
 - Razrađen je opsežan plan održivosti 6
 - Maloprodaja će biti podvrgnuta značajnom restrukturiranju 17
 - Prehrana će nastaviti rasti i optimizirati EBITDA-u 23
 - Poljoprivreda će realizirati prinose iz prošlih kapitalnih investicija 29
 - Imovina APH-a bit će rasprodana, a zaposlenici Agrokora d.d. premješteni u osnovne djelatnosti 35

U 2016. godini, Grupa je generirala prihode veće od 6 milijardi EUR ...

Grupa: Prihodi u 2016. godini – nekonsolidirano i konsolidirano [u mil. EUR]



... sa značajnim konsolidacijskim učincima u čitavoj Agrokor Grupi (Grupa) ...

Grupa: Udjeli prihoda između kompanija unutar Grupe u 2016. [u % prihoda]

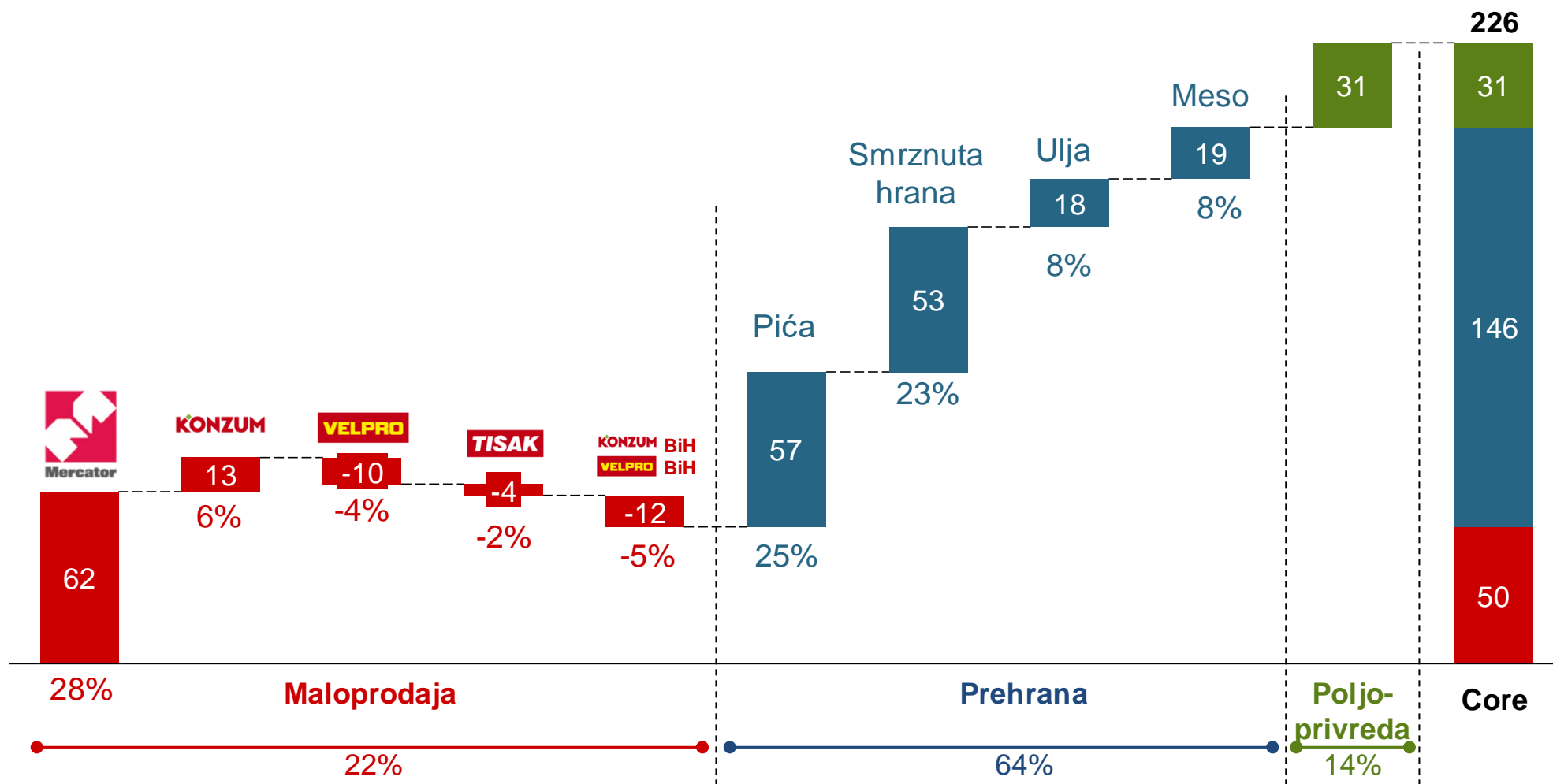
	Maloprodaja	Pića	Smrznuta hrana	Ulja	Meso	Prehrana	Poljoprivreda
Maloprodaja	3%	<1%	<1%	<1%	<1%	1%	<1%
Pića	~15%	-	-	-	-	-	<1%
Smrznuta hrana	15-20%	-	<1%	<1%	<1%	<1%	<1%
Ulja	~20%	-	<1%	1%	<1%	<1%	3%
Meso	~40-45%	-	<1%	1%	<1%	<1%	2%
Prehrana	24%					13%	1%
Poljoprivreda	8%	2%	<1%	3%	15%	20%	23%

Kako treba čitati ovu tablicu (primjeri):

- Pića generiraju ~15% prihoda iz Maloprodaje
- Maloprodaja generira 1% prihoda iz Prehrane (uglavnom najmovi)

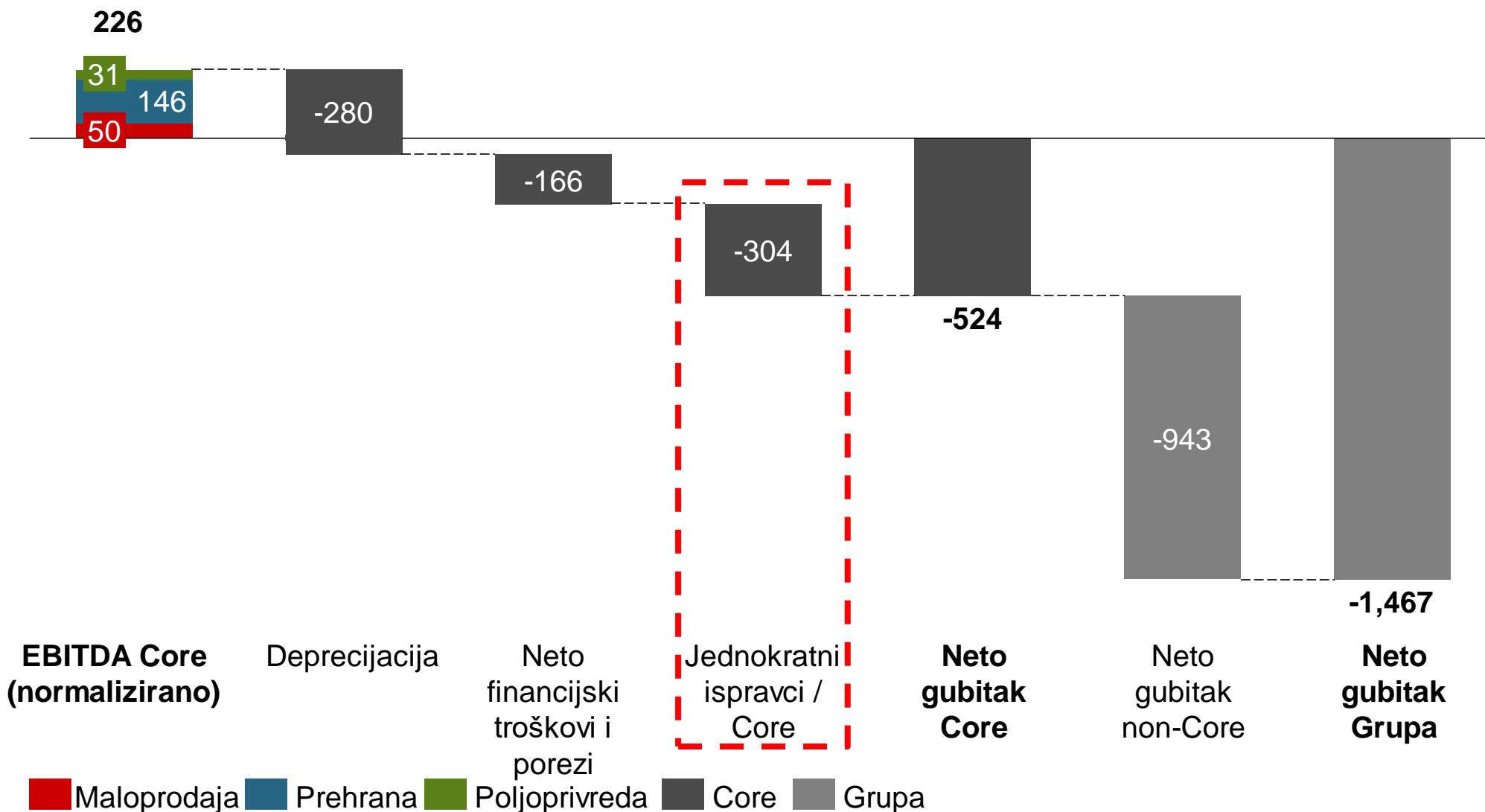
... i normaliziranom EBITDA-om od ~230 mil. EUR u osnovnim (Core) djelatnostima

Osnovne djelatnosti: EBITDA u 2016. godini; bez jednokratnih efekata; nekonsolidirano [u mil. EUR]



Revizija 2016. kvantificirala je detalje koji su rezultirali gubitkom od 1,5 milijardi eura, Core poslovanje imalo je ~300 m eura jednokratnih ispravaka

Grupa: pregled EBITDA / neto dobit; nekonsolidirano [u mil. EUR]



Sadržaj

Stranica

-
- Agrokora, sa ~6 milijardi EUR prihoda, nalazi se pod izvanrednom upravom 2
 - **Razrađen je opsežan plan održivosti** 6
 - Maloprodaja će biti podvrgnuta značajnom restrukturiranju 17
 - Prehrana će nastaviti rasti i optimizirati EBITDA-u 23
 - Poljoprivreda će realizirati prinose iz prošlih kapitalnih investicija 29
 - Imovina APH-a bit će rasprodana, a zaposlenici Agrokora d.d. premješteni u osnovne djelatnosti 35

Za Agrokoroze poslovne grupe razrađen je opsežan plan održivosti („plan”)

- **Plan** obuhvaća ishod napora uložениh u postizanje **značajnih operativnih poboljšanja**, uložениh tijekom proteklih mjeseci i pruža **stabilnu platformu** za buduće poslovanje i nagodbu;
 - Fokus na **stabilizaciji** poslovanja i osiguranju likvidnosti, te **izrazito važnoj ljetnoj sezoni**
 - Ostvarivanje „**brzih dobitaka**” i početak **povratka povjerenja poslovnih partnera i tržišta**
 - **Poboljšanje EBITDA-e** u središtu svih diskusija
 - Promican od strane uprave poslovnih grupa kroz opsežne **radionice; ekstenzivne radne sastanke** i detaljnu **razradu mjera poboljšanja**
- Razrada Agrokorovog **plana** predstavljala je **znatne izazove**;
 - Rad s **nepouzdanim i nekonzistentnim podacima**, budući da je PricewaterhouseCoopers d.o.o. („PwC”) provodio reviziju paralelno s izradom planova, **koji su dovršeni 4. listopada**
 - Bilance i novčani tijekovi mogli su se **izraditi samo djelomično, budući da će se određene pretpostavke** (npr. dug, obveze prema dobavljačima / potraživanja od kupaca, dokapitalizacija, porezne implikacije itd.) **moći uključiti u plan tek po zaključenju nagodbe**
 - U vrijeme kad se plan izrađivao, proces prijave tražbina još nije bio dovršen
 - Imajući u vidu navedene činjenice i stav da će se **grupa značajno mijenjati, planovi su usredotočeni na poslovne grupe / operativne djelatnosti** umjesto na konsolidiranoj grupi

Planovi su izrađeni na temelju čvrstih poslovnih načela, ali uz brojne pretpostavke (1/2)

- Planovi su razrađeni na **pojedinačnoj osnovi „odozdo prema gore” (*bottom-up*)** za svaki od glavnih subjekata planiranja (4 + 1 poslovnih grupa i 9 operativnih djelatnosti te pojedinačni odabrani pravni subjekti);
 - **Korišteni postojeći detaljni poslovni planovi** pojedinih entiteta
 - **Makroekonomske pretpostavke** oko rasta BDP-a, inflacije, povećanja plaća i dr. planirane su centralno i **temelje se na informacijama dobivenim od trećih strana** (npr. FocusEconomics, Viewswire, Europska komisija)
 - Opsežno **testirani i preispitani** kako bi se osiguralo da **nude realnu i ostvarivu osnovu za plan budućeg nastavka** poslovanja
- **PwC** je koristio **određene pretpostavke** za reviziju 2016. (npr. otpis 50% relevantnih internih potraživanja u 2016., ne postojanje rezervacija za 2017., ne postojanje otpisa obveza prema dobavljačima) koje su **ugrađene u Plan**
- **Plan:**
 - Ne uzima u obzir nikakav **dodatni utjecaj** bilo kakvih **uskladbi iz razdoblja prije 10.4.**, te
 - Ne pokušava anticipirati **nikakvu strukturu, uvjete ili opseg nagodbe**
- Stoga **detaljno planiranje poreza ima ograničenu vrijednost** u ovome stadiju i bit će **provedeno u budućnosti kada se za to steknu uvjeti**

Planovi su izrađeni na temelju čvrstih poslovnih načela, ali uz brojne pretpostavke (2/2)

- Pretpostavka je da sva povezana društva posluju na „*arm's lenght*”, **tržišnom principu**;
 - **Financiranje sa prednošću naplate („Super senior facility”)** zahtijeva poslovanje na „*arm's lenght*” **tržišnom principu** u budućnosti
 - Kompanije s kontinuiranim **komercijalnim odnosima** (npr. one iz maloprodajne i prehrambene djelatnosti) **ispregovarale su i implementirale** komercijalne uvjete na tržišnim osnovama (npr. rabate), dok će se **neke stavke** (npr. prostor na policama, promocije) **nastaviti rješavati** u sljedećih nekoliko mjeseci
- Posebno u segmentu Agrokor Portoflio Holdings (**APH**), moralo se raditi sa **općenitim pretpostavkama** zbog **ograničenih informacija i kompleksnih vlasničkih** struktura
- **Plan pretpostavlja** da će krajnji sporazum o **nagodbi osigurati dostatnu likvidnost** koja će omogućiti nastavak djelatnosti **u modusu „redovnog poslovanja”** (npr. investicije, troškovi restrukturiranja, radni kapital itd.)
- **Neistraženi teritorij – Zakon o postupku izvanredne uprave u društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku** učinio **određene pretpostavke** nužnima (npr. da Grupa ostaje kakva jest, mogućnost izlaska iz određenih ugovora, plaćanje tražbina iz starih dugova, nemogućnost pokretanja procesa prodaje biznisa koje nisu od strateškog značaja)
- Projekcije su prikazane bez efekata manjinskih udjela

Plan je razrađen po poslovnim grupama i operativnim djelatnostima te pokriva osnovne (*core*) kao i sekundarne (*non-core*) djelatnosti

Pregled subjekata unutar Grupe

Poslovne grupe (Σ 4+1)	Grupa, uključujući Agrokor d.d.			
	Maloprodaja	Prehrana	Poljoprivreda	APH: Agrokor Portfolio Holdings
Operativne djelatnosti (Σ 9)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercator • Konzum • Velpro • Tisak • BiH poslov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pića • Smrznuta hrana • Ulja • Meso 		
Pravni subjekti (Σ 158)	31	28	18	80
Ograničena grupa ¹ (Σ 19)	5	9	4	0
	Osnovne (<i>core</i>) djelatnosti			<i>Non-core</i> djelatnosti

1) Ograničena grupa koja se koristila za novčano planiranje radi prognoziranja i upravljanja izravnim novčanim tijekom:
 Maloprodaja: Konzum, Velpro, Tisak, Konzum BH, Velpro BH; Prehrana: Jamnica, Sarajevski Kiseljak, Roto Dinamic, Ledo, Ledo Čitluk, Frikom, Zvijezda, Dijamant, PIK Vrbovec; Poljoprivreda: PIK Vinkovci, Vupik, Belje, Agrokor Trgovina; Agrokor Grupa: Agrokor d.d.
 Izvor: Projektni tim

Profitabilnost se značajno razlikuje po poslovnim grupama

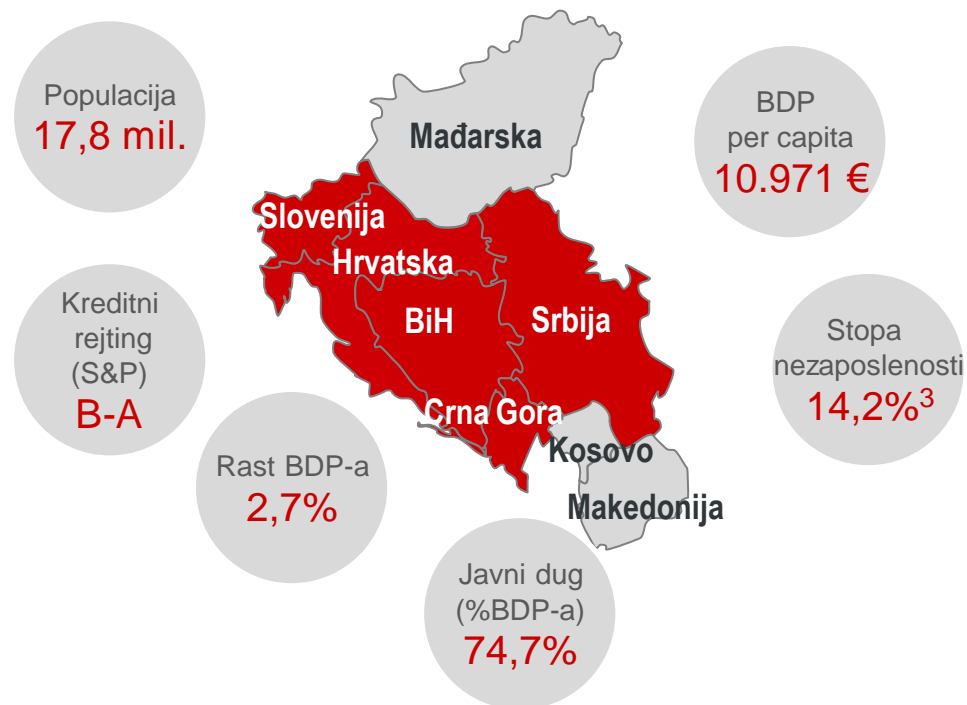
Usporedba EBITDA marži za 2016. s industrijskim standardima (% prihoda)

- Maloprodaja:
 - Industrijski standardi za maloprodaju hrane sugeriraju ciljnu EBITDA maržu od 5,5%, u usporedbi s ~2% u Agrokorovoj maloprodaji hrane u 2016.
 - Standard EBITDA marže za veleprodaju hrane i pića kreće se u rasponu od 3,5% do 4,5%, u usporedbi s negativnom EBITDA maržom u Velpru u 2016.
 - Industrijski standardi za kioske sugeriraju ciljnu EBITDA maržu od 4%, za razliku od negativne EBITDA-e Tiska u 2016.
- Prehrana premašuje kombinirani standard industrije od 10% EBITDA marže za ~2 postotna boda, što je rezultat visokih tržišnih udjela, jedinstvenoj snazi brendova i distribucijskih platformi
- Poljoprivreda, osim Agrokor trgovine¹, je u skladu sa standardima industrije s EBITDA maržom od 10%

1) Agrokor Trgovina je isključena budući da predstavlja djelatnost trgovanja poljoprivrednom robom koja nosi nižu maržu, odnosno nije osnovna poljoprivredna djelatnost, a osim toga namjera je da se u budućnosti smanji njezina aktivnost
Izvor: Capital IQ, S&P, APR, ZSE, Amadeus, nacionalni registri trgovačkih društava

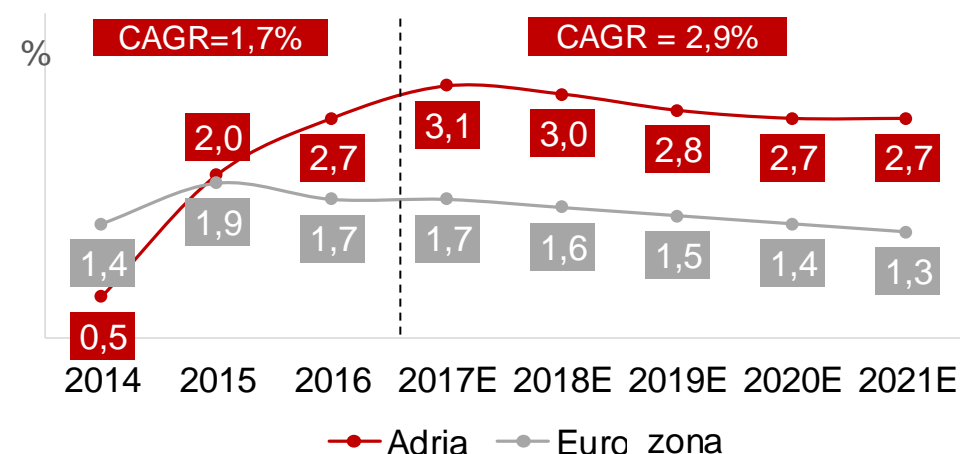
Tržišta na kojima Grupa posluje iskazuju snažne stope rasta te općenito pozitivne fundamente na strani potražnje

Pregled Adria regije 2016.^{1, 2}

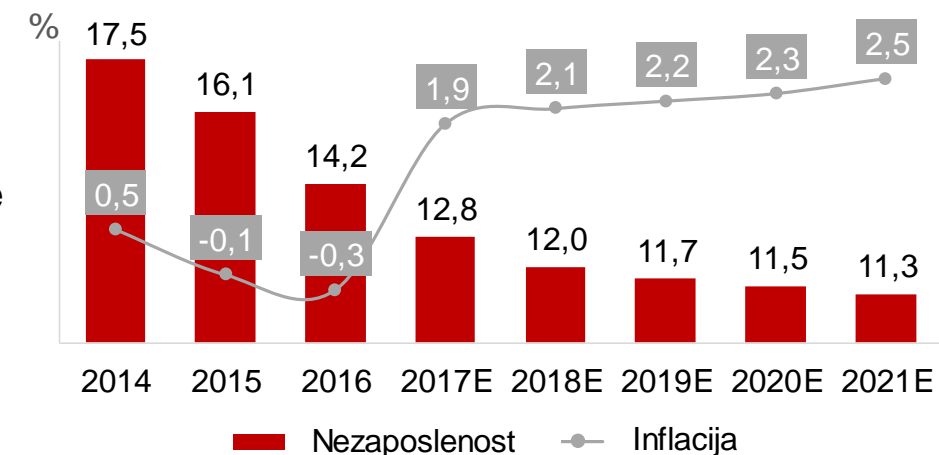


- Adria regija prolazi kroz razdoblje liberalizacije trgovine i ekonomske konvergencije prema zemljama EU
- Slovenija (2004.) i Hrvatska (2013.) već su pristupile EU, dok su Srbija i Crna Gora u pristupnim pregovorima

Realna stopa rasta BDP-a



Nezaposlenost i inflacija u Adria regiji



1) Crvenom bojom označene su zemlje od kritičnog značenja za poslovanje Agrokora

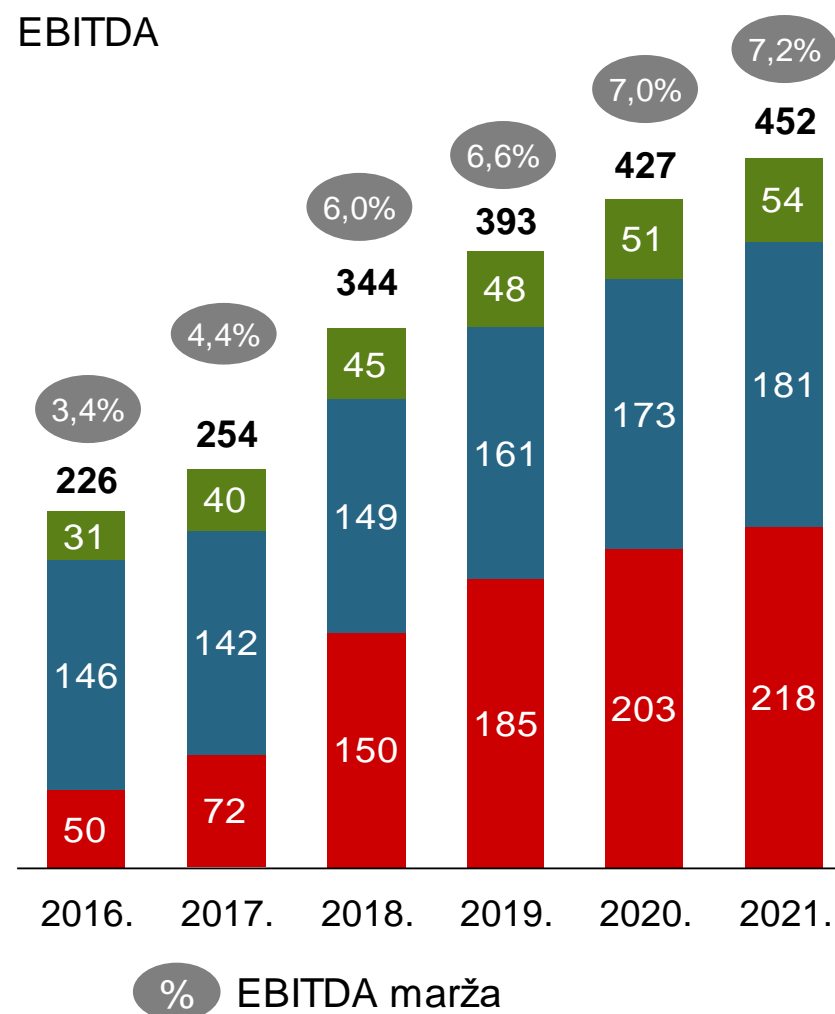
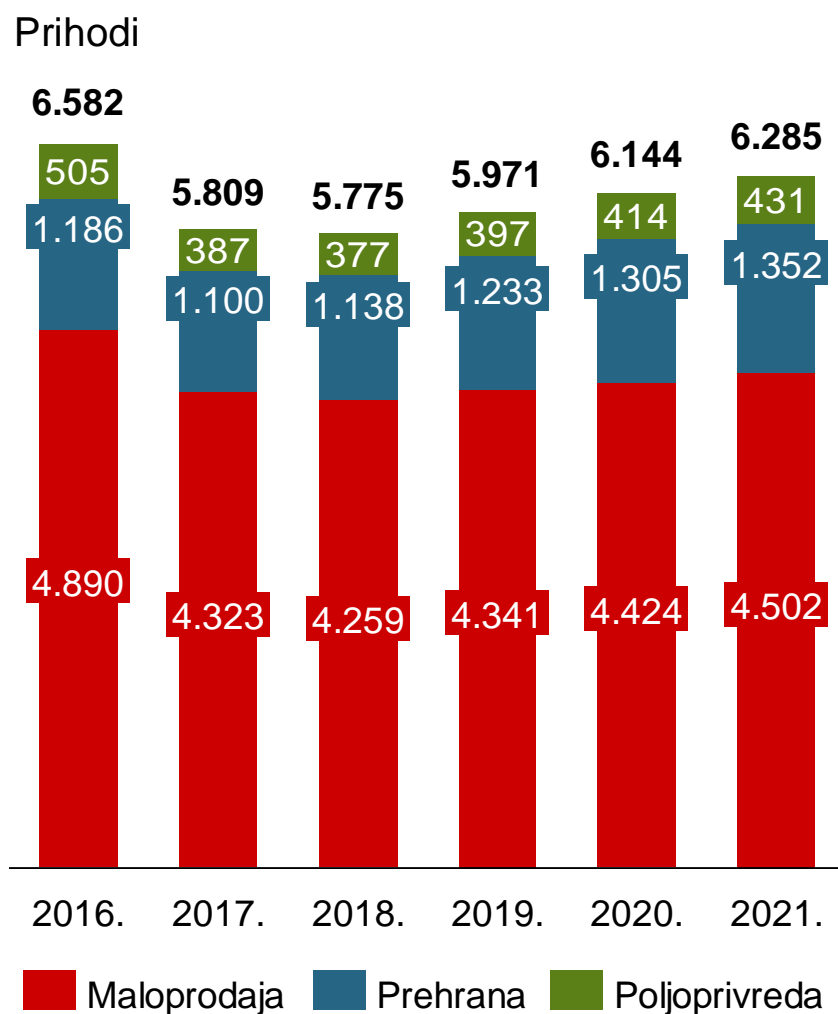
2) Prikazane brojke su ponderirani prosjeci

3) Stope nezaposlenosti nisu u apsolutnim razmjerima usporedive s ekonomijama Zapadne Europe, no jasan je pozitivan trend

Izvor: FocusEconomics, Hrvatska narodna banka

U razdoblju od 2016. do 2021. godine očekuje se da će se prihodi osnovnih djelatnosti smanjiti za 5%, a EBITDA udvostručiti

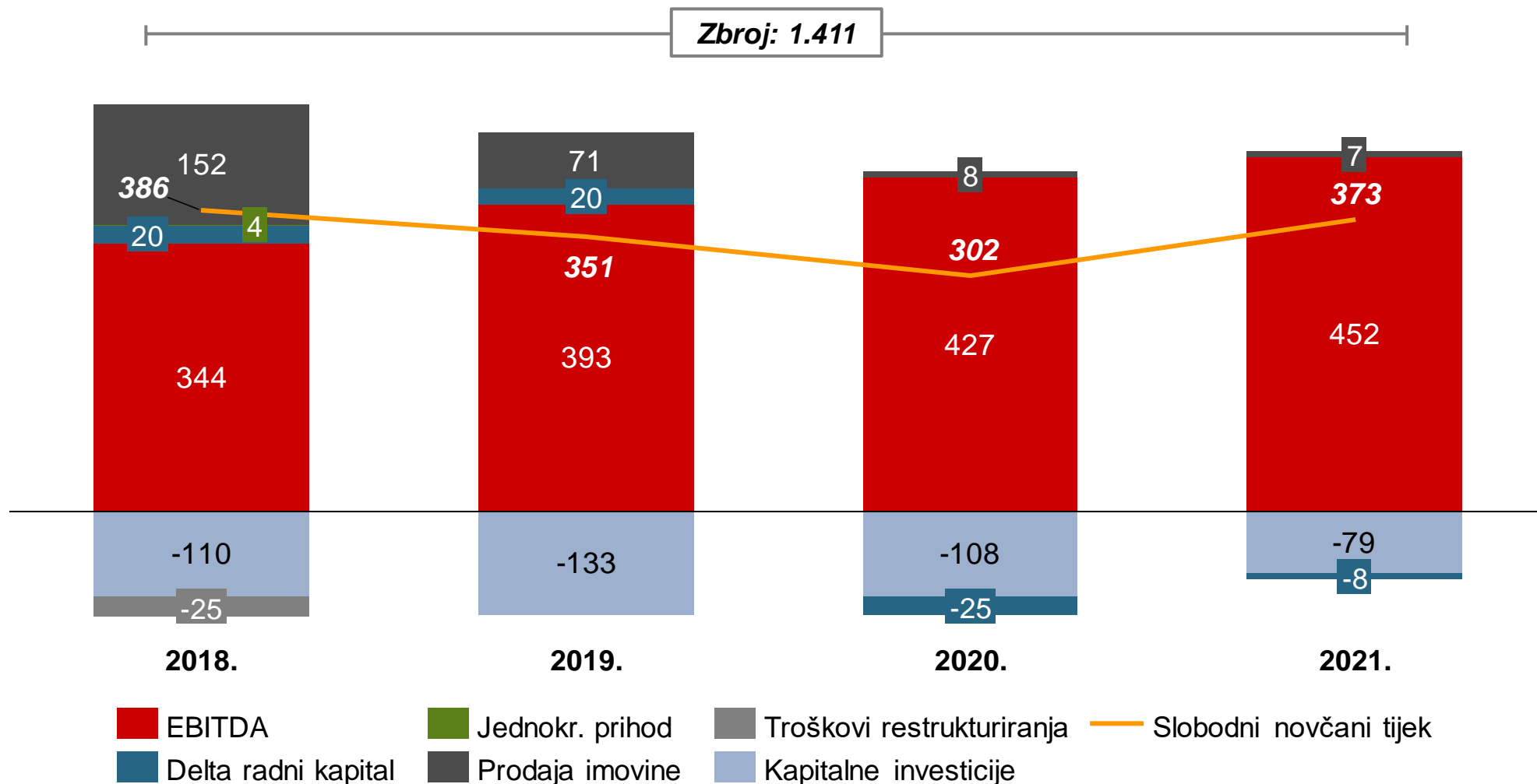
Osnovne djelatnosti: Prihodi i EBITDA 2016. do 2021.; isključuje APH i Agrokor d.d.; nekonsolidirano
[u mil. EUR]



Očekuje se da će osnovne djelatnosti u razdoblju do 2021. generirati više od 1,4 milijarde EUR slobodnog novčanog tijeka

Osnovne djelatnosti: Slobodni novčani tijek prije poreza i financijskih troškova; Isključuje APH i Agrokor d.d.; nekonsolidirano [u mil. EUR]

NE uzima u obzir restrukturiranje bilance / otpise



Napomena:

Slobodni novčani tijek uključuje EBITDA, promjene u radnom kapitalu, prodaju imovine, kapitalne investicije, jednokratne prihode i troškove restrukturiranja.

Prodaja imovine uključuje očekivanu prodaju imovine Mercatora u transakcijama prodaje i povratnog najma

Izvor:

Poslovni planovi kompanija

U budućnosti, fokus će biti na implementaciji mjera za poboljšanje poslovanja

Implementacija restrukturiranja za Agrokor grupu - vremenski okvir (2017. i 2018.)

Q4 2017.

- Ostvarivanje plana za 2017. i fokus na Božiću
- Implementacija svih (strukturalni) mjera za realizaciju plana od 2018. na dalje
- Pregled i analiza plana s ključnim dionicima
- Pregovori o srednjoročnom financiranju
- Rana i detaljna priprema za vršne sezone 2018.

Q1 2018.

- Osigurati čvrstu kontrolu troškova i radnog kapitala u tipično sporijem razdoblju
- Osigurati nagodbu i srednjoročno financiranje
- Osmisliti novu pravnu strukturu grupe
- Pokrenuti prodaju imovine u Mercatoru

Q2 2018.

- Implementirati aktivnosti za ostvarivanje uspješne, vršne ljetne sezone
- Kontinuirani fokus na implementaciji mjera
- Implementirati novu pravnu strukturu grupe
- Pokrenuti plan prodaje imovine (APH)

Paralelno: Redovita komunikacija s dionicima

Sadržaj

Stranica

-
- Agrokora, sa ~6 milijardi EUR prihoda, nalazi se pod izvanrednom upravom 2
 - Razrađen je opsežan plan održivosti 6
 - **Maloprodaja će biti podvrgnuta značajnom restrukturiranju 17**
 - Prehrana će nastaviti rasti i optimizirati EBITDA-u 23
 - Poljoprivreda će realizirati prinose iz prošlih kapitalnih investicija 29
 - Imovina APH-a bit će rasprodana, a zaposlenici Agrokora d.d. premješteni u osnovne djelatnosti 35

Više od ¾ prihoda poslovne grupe maloprodaje („Maloprodaja”) dolazi iz djelatnosti koja na tržištu drži udio od oko 25% ili više (Slovenija i Hrvatska)



Više od 2.800 lokacija
~1,1 mil. m² prostora
Pokriva 17,5 mil. stanovnika

Slovenija (SL)

Br. stanovnika 2,1 mil. | 85% „moderne” maloprodaje
484 dućana | 230.000 m²



Hrvatska (HR)

Br. stanovnika 4.2m
KONZUM 701 dućana | 350.000 m²
VELPRO 24 centra | 96.000 m²
TISAK ~1000 kioska

Bosna i Hercegovina (BiH)

Br. stanovnika 3,5 mil. | 52% "moderne" maloprodaje
KONZUM 176 dućana | 80.000 m²
83 dućana | 66.000 m²



Srbija (RS)

Br. stanovnika 7,1 mil. | 28% "moderne" maloprodaje
348 dućana | 220.000 m²



Crna Gora (ME)

Br. stanovnika 0,6 mil. | 72% "moderne" maloprodaje
110 dućana | 30.000 m²



Makedonija (MK)

Poslovanje s nekretninama



Snažno fokusiranje na troškove može potaknuti značajan dodatni rast EBITDA-e – te je od kritičnog značaja za natjecanje s jeftinijom konkurencijom

Sve kompanije unutar Agrokoroze Maloprodaje karakterizira niz zajedničkih tema

- U prošlosti je fokus bio usmjeren na rast prihoda u kombinaciji sa značajnim (prekomjernim) investiranjem
 - Kompanije su se fokusirale na rast prihoda umjesto na dobit / novčani tijek
 - Implementirana infrastruktura s visokim fiksnim troškovima (npr. logistika, nabava, administracija)
 - Visoka razina kapitalnih investicija u prošlosti
- Niz nepovoljnih komercijalnih aranžmana umanjio je zarade
 - Nepovoljni monetizacijski aranžmani (“*sale and leaseback*”, prodaja i povratni najam) donosili su grupi radni kapital, ali su rezultirali visokim troškovima najma koji su značajno umanjili operativne rezultate. Poduzimaju se značajni naponi kako bi se ispregovarali uvjeti najamnina prema tržišnim cijenama
 - Tisak i Vepro u prošlosti su se bavili neprofitabilnim popratnim djelatnostima (uglavnom transportom i distribucijom) – koje su sada ukinute
- Tijekom restrukturiranja poduzete su uštede koje su relativno jasne i jednostavne
 - Početna smanjenja indirektnih troškova i broja zaposlenih u Hrvatskoj i BiH bila su relativno jasna i jednostavna, potvrdivši zapravo da ista u prošlosti nisu bili prioritet

Konkurencija, osobito u Hrvatskoj (Lidl), Sloveniji (Aldi, Lidl) i BiH (Bingo) uključuje „jake diskontere” – dokazi s drugih tržišta upućuju da najbolji pristup nije direktno konkuriranje, ali unatoč tome u Maloprodaji postoji potreba za značajnim smanjenjem troškova tradicionalnog maloprodajnog poslovanja

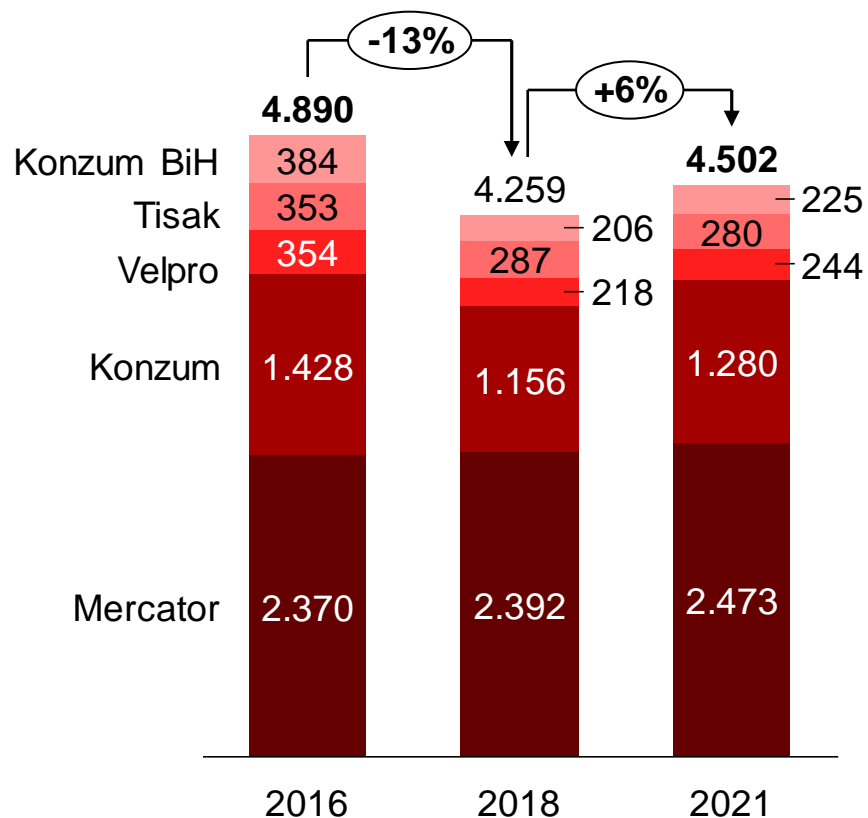
Strategije kompanija unutar Maloprodaje variraju, ali zajedničke teme uključuju svođenje poslovanja na primjerenu veličinu, eliminaciju ne-osnovnog poslovanja i nepopustljivo fokusiranje na provedbu restrukturiranja

Kompanija	Strategija	Obrazloženje
Mercator	Stvaranje vrijednosti / stabilizacija (uklj. prodaju imovine koja nije u funkciji i refinanciranje u Srbiji) Cijene / dobavljači / troškovi / BiH Ekspanzija / akvizicije / dist. centri	<ul style="list-style-type: none"> Održivo poslovanje sa stabilnim prihodima – stvoriti platformu Razviti operativne rezultate s vrhunskim povratima Koristiti izgrađenu platformu, odabrane investicije i primjereno refinanciranje s ciljem početka stvaranja dodatnih prihoda
Konzum Hrvatska	Svesti poslovanje na primjerenu veličinu Striktna provedba optimizacije poslovanja na 2/3 trgovina formata srednje veličine	<ul style="list-style-type: none"> Lišeni nepotrebnih troškova, za veliku većinu Konzumovih dućana očekuje se da će biti profitabilni S dodatnim fokusom na pozicioniranje, asortiman, cijene i operativne modele / troškove – te s apsolutnim fokusom na izvršenje zacrtanog – projekcije pokazuju da će se postići rezultati na razini industrijskih standarda
Velpro Hrvatska	Svesti poslovanje na primjerenu veličinu s fokusom na profitabilne kupce i segmente te brinuti o tome da se isporučuje vrijednost usluga	<ul style="list-style-type: none"> Jasno razumijevanje lokacije, kanala, segmenta i profitabilnosti kupaca ukazuje na to da postoji održiva jezgra Vođenje poslovanja prilagođene veličine s fokusom na profitabilnosti ima potencijal za postizanje učinka na razini industrijskih standarda i zadržavanje tržišne dominacije u Hrvatskoj
Tisak	Stabilizirati poslovanje kioska i logistike u područjima visoke gustoće i vrijednosti što će definirati platformu za razvijanje ponude od 2019. godine nadalje	<ul style="list-style-type: none"> Ukidanje neprofitabilnih aktivnosti te svođenje preostalog poslovanja na primjerenu veličinu ima potencijal za stvaranje profitabilnog poslovanja u kratkom do srednjem roku Tržišna dinamika je nepovoljna – budućnost u srednjoročnom / dugoročnom razdoblju zahtijevat će ponovno redefiniranje poslovnog modela
Konzum BiH	Razdvojiti poslovanje i stvoriti dvije profitabilne cjeline – potom se fokusirati na profitabilno izvršenje planova	<ul style="list-style-type: none"> Razdvajanje dućana koji pripadaju Konzumu i koji pripadaju Mercatoru, zajedno s odgovarajućim mjerama restrukturiranja na preostalim aktivnostima, ima potencijal stvaranja dvaju profitabilnih segmenata Sljedeći će korak biti uspostava snažnije tržišne pozicije

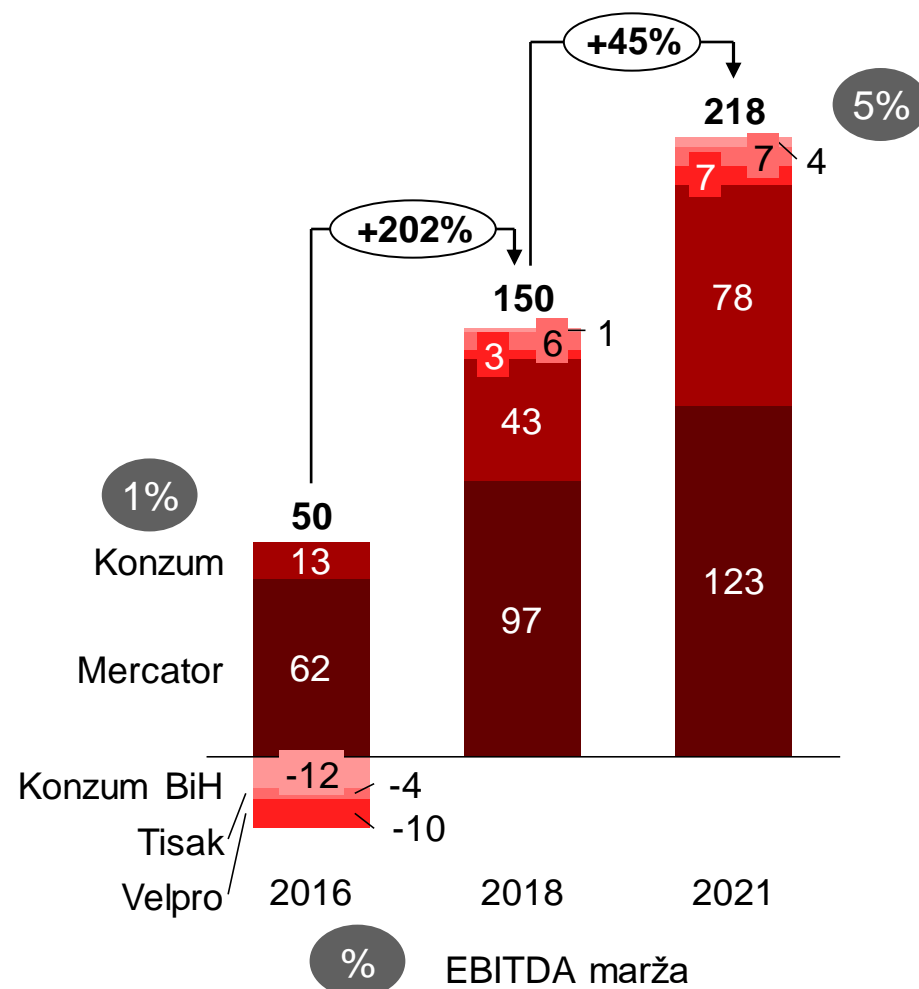
Maloprodaja planira povećanje EBITDA-e kroz svodenje poslovanja na primjerenu veličinu te kroz optimiziranje troškova

Maloprodaja: Prihodi i EBITDA 2016., 2018. i 2021.; nekonsolidirano [u mil. EUR]

Prihodi



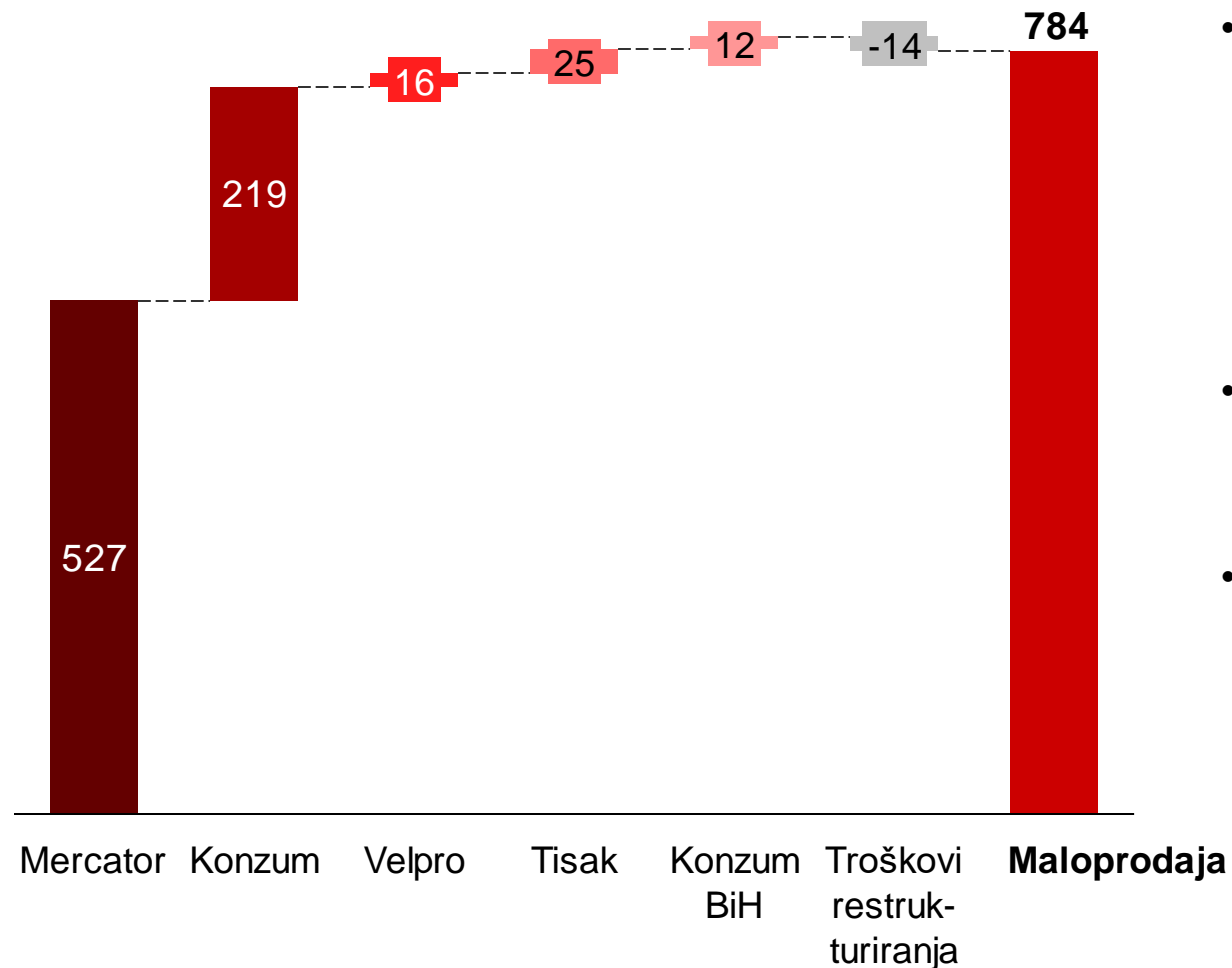
EBITDA



Očekuje se da će Maloprodaja između 2018. i 2021. godine generirati gotovo 0,8 mlrd. EUR slobodnog novčanog tijeka

Maloprodaja: Kumulativni slobodni novčani tijek prije poreza i financijskih troškova za razdoblje 2018.-2021.; nekonsolidirano [u mil. EUR]

NE uključuje ikakvo restrukturiranje bilance / otpis (*haircut*)



Komentar

- Slobodni novčani tijek uključuje:
 - EBITDA-u
 - Promjenu radnog kapitala
 - Prihode od prodaje imovine
 - Kapitalne investicije
 - Troškove restrukturiranja
- Slobodni novčani tijek ne uključuje:
 - Poreze
 - Financijske troškove
- Slobodni novčani tijek Mercatora uključuje 238 mil. EUR prihoda od očekivane prodaje imovine te istovremenog ulaska u najam („sale & leaseback aranžmani) i uglavnom će se iskoristiti za smanjenje zaduženosti

Sadržaj

Stranica

-
- Agrokora, sa ~6 milijardi EUR prihoda, nalazi se pod izvanrednom upravom 2
 - Razrađen je opsežan plan održivosti 6
 - Maloprodaja će biti podvrgnuta značajnom restrukturiranju 17
 - **Prehrana će nastaviti rasti i optimizirati EBITDA-u** 23
 - Poljoprivreda će realizirati prinose iz prošlih kapitalnih investicija 29
 - Imovina APH-a bit će rasprodana, a zaposlenici Agrokora d.d. premješteni u osnovne djelatnosti 35

Poslovna grupa prehrana („Prehrana”) najveća je grupacija prehrambenih kompanija u Adria regiji, sa snažnim brandovima i vodećim tržišnim pozicijama

Pregled

- Visoki do dominantni tržišni udjeli u glavnim kategorijama s dokazanim povijesnim uspjehom u nadmetanju sa konkurencijom te održavanju rasta prihoda i visoke profitabilnosti unatoč rastućem pritisku kupaca i, sve donedavno, izazovima u makroekonomskom okruženju
- Otporne, vrlo efikasne, integrirane logističko-distribucijske platforme, sposobne udovoljiti potrebama kupaca koje imaju izrazito sezonski karakter
- Razvoj i plasman inovativnih proizvoda i sposobnost otvaranja tržišta za dopunske i potpuno nove kategorije
- Bliske veze s Maloprodajom, što je doprinijelo razvoju Prehrane u prošlosti davanjem vidljivog prostora na policama i mogućnosti plasmana *premium brandova*; u budućnosti se očekuje smanjena ovisnost

Ključne grupacije i kompanije

- Prehrana uključuje 4 operativne djelatnosti i 21 pravni subjekt, od čega se smatra da 4 ne pripadaju osnovnom poslovanju i dio su ostalih djelatnosti u portfelju Agrokora (APH), 6 ih se bavi samo distribucijom, a sljedećih 11 su proizvodno-distribucijska društva:
 1. Pića: Jamnica (Hrvatska), Roto Dinamic (Hrvatska), Sarajevski Kiseljak (BiH), Fonyodi (Mađarska), Nova sloga (Srbija), Mg Mivela (Srbija), Jamnica Maribor (Slovenija)
 2. Smrznuta hrana: Ledo (Hrvatska), Ledo Čitluk (BiH), Frikom (Srbija)
 3. Ulja: Zvijezda (Hrvatska), Dijamant (Srbija)
 4. Meso: PIK Vrbovec (Hrvatska)

Prehrana ima snažnu tržišnu poziciju, infrastrukturu, potencijal za poboljšanje te podršku ključnih dionika

Primjeri ključnih snaga Prehrane

Prehrana

Br. 1 u kategorijama obične, mineralne i vode sa okusom / sladoleda / ulja, margarina i majoneze u Adria regiji



Br. 1 u kategorijama svježeg mesa i mesnih prerađevina u Hrvatskoj sa značajnim investicijama u proizvodne pogone



Snažne, integrirane i efikasne logističko-distribucijske platforme

72 distribucijska centra
+200.000 m² skladišne površine
+1.000 distribucijskih vozila¹

Značajan potencijal za poboljšanje, osobito u optimizaciji proizvodnih procesa između proizvodnih subjekata u različitim zemljama

Podrška za restrukturiranje od snažnih izvora svježeg novca

1) Uključujući logistiku trećih strana
Izvor: Kompanije unutar Prehrane

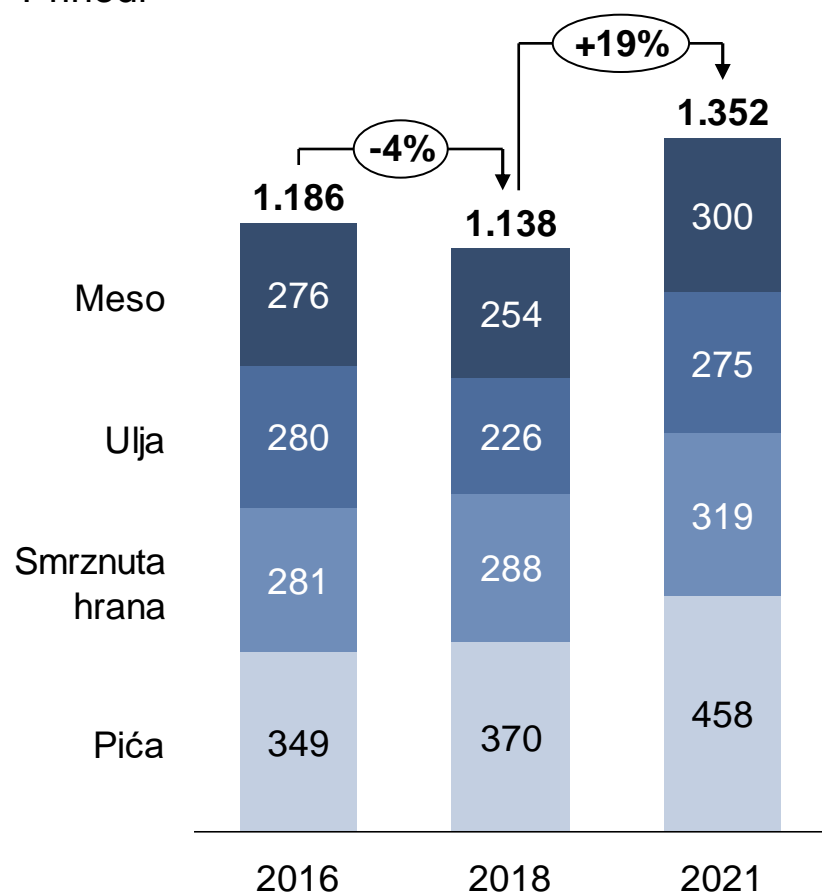
Prehrana je razvila strategije i inicijative za poboljšanja s ciljem zadržavanja tržišnih pozicija i povećanja profitabilnosti

Djelatnost	Strategija	Obrazloženje
Pića	Obraniti tržišni udio i EBITDA maržu	<ul style="list-style-type: none">• 2017. očekujemo rekordnu godinu• Povećanje pritiska od strane konkurencije, osobito B-brandova i privatnih marki• Pozicija je obranjiva zahvaljujući vrijednosti branda i snažnoj distribucijskoj platformi• Sljedeći val rasta zahtijevat će znatne kapitalne investicije
Smrznuta hrana	Obraniti tržišni udio i iskoristiti potencijal za podizanje operativne efikasnosti radi poboljšanja EBITDA marže	<ul style="list-style-type: none">• 2017. očekujemo rekordnu godinu za sladoled• Rastući pritisak za snažnije kretanje u B-brand i privatnu marku• Pozicija je obranjiva zahvaljujući vrijednosti branda i snažnoj distribucijskoj platformi• Značajne prilike za optimizaciju i specijalizaciju proizvodnje
Ulja	Iskoristiti nove izvore prihoda i potencijal za podizanje operativne efikasnosti radi poboljšanja EBITDA marže uz povećanje kapaciteta	<ul style="list-style-type: none">• Pretvaranje glavne kategorije proizvoda (jestivo ulje) u <i>commodity</i>, (burzovnu robu, generički proizvod)• Prilike za dodatno iskorištenje strateške lokacije Dijamanta te brandova Zvijezde i Dijamanta s ciljem smanjenja jediničnih troškova i širenja na izvozna tržišta i prateće kategorije• Prilike za znatno smanjenje troškova racionalizacijom proizvodnje i nabave između dviju proizvodnih kompanija
Meso	Obraniti tržišni udio i iskoristiti značajne investicije za poticanje rasta EBITDA kroz izvoz	<ul style="list-style-type: none">• Značajne kapitalne investicije u prošlosti, niski jedinični troškovi i iskorištenost kapaciteta• Velika ovisnost o Agrokorovoj maloprodaji u prošlosti• Niska razina tržišne koncentracije izvan Hrvatske

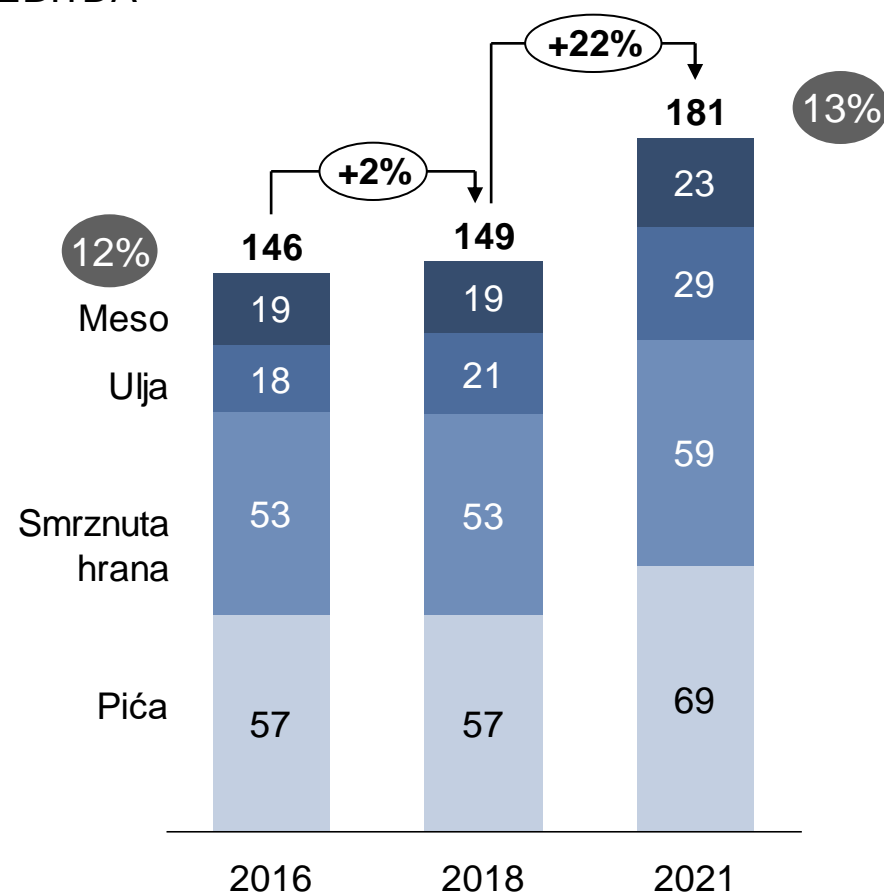
Prehrana planira povećati EBITDA-u kroz kontinuirani organski rast i optimizaciju troškova

Prehrana: Prihodi i EBITDA 2016., 2018. i 2021.; nekonsolidirano [u mil. EUR]

Prihodi



EBITDA

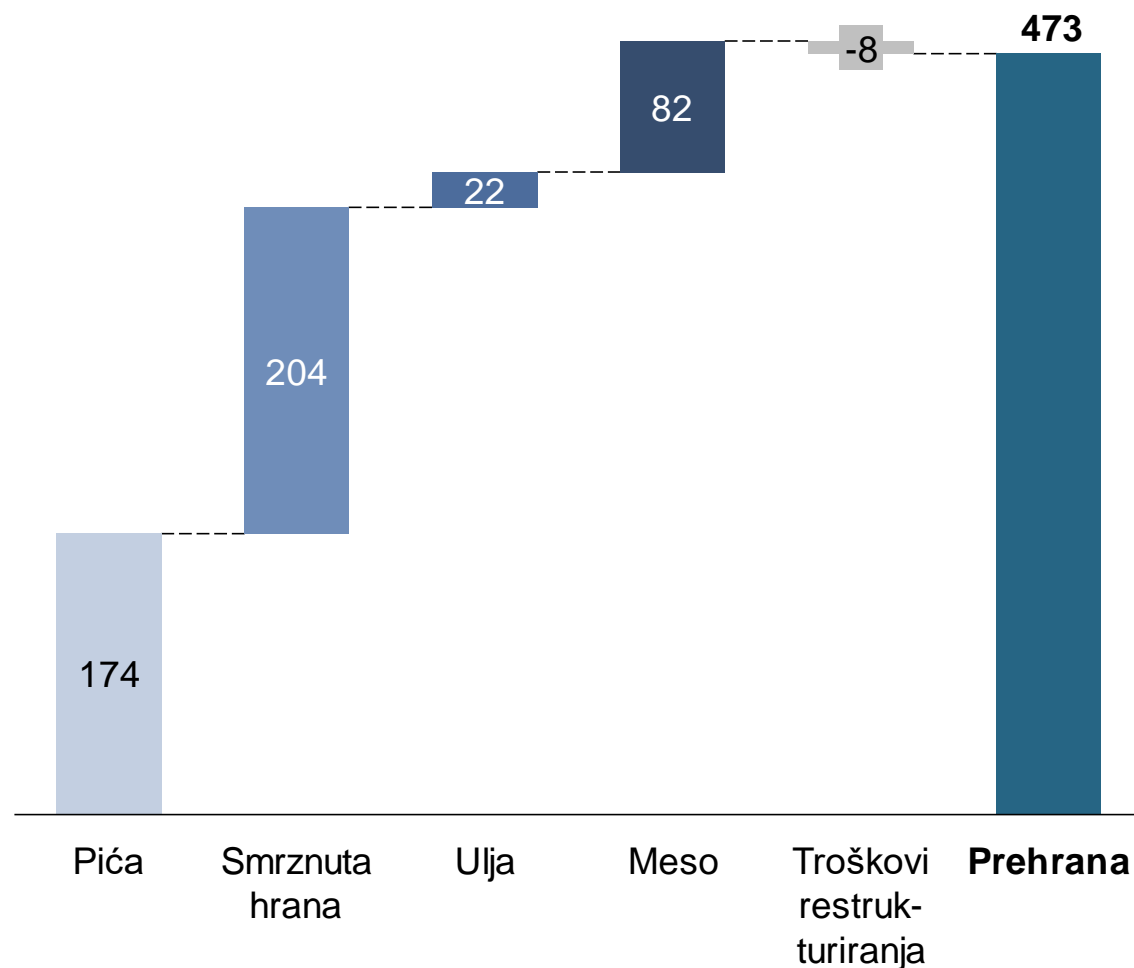


% EBITDA marža

Očekuje se da će Prehrana generirati ~470 mil. EUR slobodnog novčanog tijeka između 2018. i 2021. godine

Prehrana: Kumulativni slobodni novčani tijek 2018.-2021. prije poreza i financijskih troškova; nekonsolidirano [u mil. EUR]

NE uključuje ikakvo restrukturiranje bilance / otpis (*haircut*)



Komentar

- Slobodni novčani tijek uključuje:
 - EBITDA
 - Promjene u radnom kapitalu
 - Prodaju imovine
 - Kapitalne investicije
 - Troškove restrukturiranja
- Slobodni novčani tijek ne uključuje:
 - Poreze
 - Financijske troškove

Sadržaj

Stranica

-
- Agrokora, sa ~6 milijardi EUR prihoda, nalazi se pod izvanrednom upravom 2
 - Razrađen je opsežan plan održivosti 6
 - Maloprodaja će biti podvrgnuta značajnom restrukturiranju 17
 - Prehrana će nastaviti rasti i optimizirati EBITDA-u 23
 - **Poljoprivreda će realizirati prinose iz prošlih kapitalnih investicija 29**
 - Imovina APH-a bit će rasprodana, a zaposlenici Agrokora d.d. premješteni u osnovne djelatnosti 35

Poljoprivredne aktivnosti Grupe (“Poljoprivreda”) predstavljaju vodeću poljoprivrednu grupaciju u Hrvatskoj i jednu od najvećih u Adria regiji

Pregled

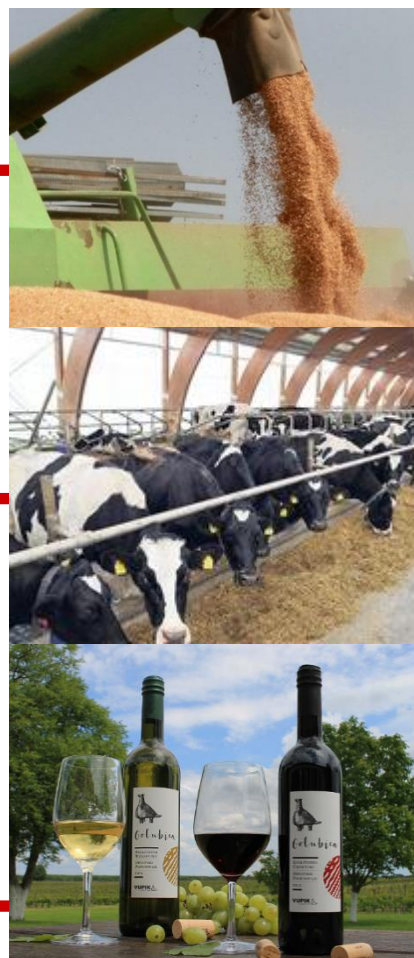
- Glavne aktivnosti Poljoprivrede sadržane su u tri kompanije koje zajednički kontroliraju više od 32.000 ha obradivih površina u istočnoj Hrvatskoj, od čega je 95% u najmu od RH ...
 - Belje (Osijek / Sisak): 12 različitih djelatnosti: osnovno – poljoprivreda i proizvodnja hrane; najveći proizvođač svinja, goveda i kravljeg mlijeka u Hrvatskoj
 - PIK Vinkovci (Vinkovci): poljoprivredna proizvodnja; uzgoj stoke; trgovanje poljoprivrednim robama
 - Vupik (Vukovar): poljoprivredna proizvodnja; uzgoj stoke; trgovanje poljoprivrednim robama
- ... te ostale povezane djelatnosti koje nisu u vlasništvu / kojima se ne upravlja izravno preko Poljoprivrede
 - Trgovanje poljoprivrednim robama: Agrokor trgovina (uglavnom se bavi trgovanjem poljoprivrednim robama)
 - Vinarstvo: Agrolaguna (u vlasništvu Agrokor) i Mladina (u vlasništvu Jamnice)
 - Bio-gorivo: djelatnost u vlasništvu Agrokor trgovine, trenutno zastupljena unutar APH (ostalih djelatnosti u portfelju Agrokor), ali snažno povezana s i planira ostati unutar Poljoprivrede
- Te djelatnosti osiguravaju nužno potrebna radna mjesta u nerazvijenom području istočne Hrvatske i neizravno igraju značajnu ulogu u Vladinoj strategiji osiguranja opskrbe hranom

Poljoprivreda je vodeća kompanija za ratarstvo i stočarstvo u Hrvatskoj

33,5 tisuće ha zemljišta
2,8 tisuća ha pod sustavom
navodnjavanja
780 ha vinograda

400.000 - godišnja proizvodnja svinja
18.000 – god. proizvodnja junadi
10 mliječnih farmi koje proizvode više
od 53 mil. litara mlijeka godišnje

Najmoderniji proizvodni pogoni u RH –
380 mil. EUR vlastitih sredstava
investirano od 2005. do danas (Belje
273 mil. EUR, PIK Vinkovci 52 mil.
EUR i Vupik 57 mil. EUR)



8 silosa sa skladišnim kapacitetom od
450.000 tona, najvećim u Hrvatskoj

Prihodi: 507 mil. EUR (2016.)
EBITDA: 31 mil. EUR (2016.)
2.889 zaposlenih

Poljoprivredni poticaji hrvatske Vlade
od 20 mil. EUR (2016.), očekuje se
njihov nastavak u budućnosti

Nekoliko vinograda koji proizvode
različita brendirana vina. Prosječna
proizvodnja od 10 milijuna litara
vina godišnje

Poljoprivreda posjeduje operativne polugu, tradiciju i stručno znanje koje nadilazi isključivo financijske parametre

Primjeri ključnih snaga Poljoprivrede; godišnja proizvodnja; prinosi u tonama po hektaru (2016.)

Poljoprivreda

Poslovna grupa sa snažnom operativnom polugom i u potpunosti integriranom proizvodnjom („od polja do stola“)



1 = **2,3 L**
trs vin. loze = vina



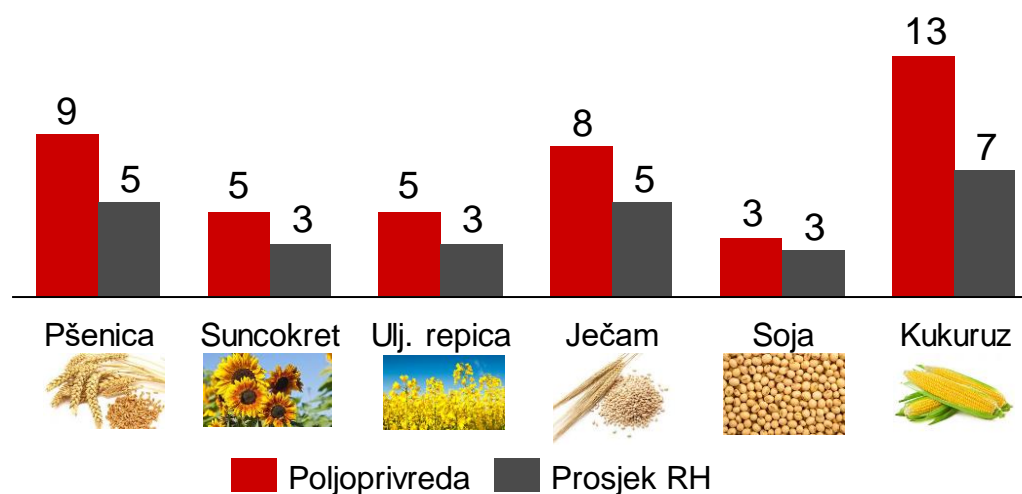
1 = **1,7 t**
krava = sira



1 = **2,8 t**
krmača = svinjetine



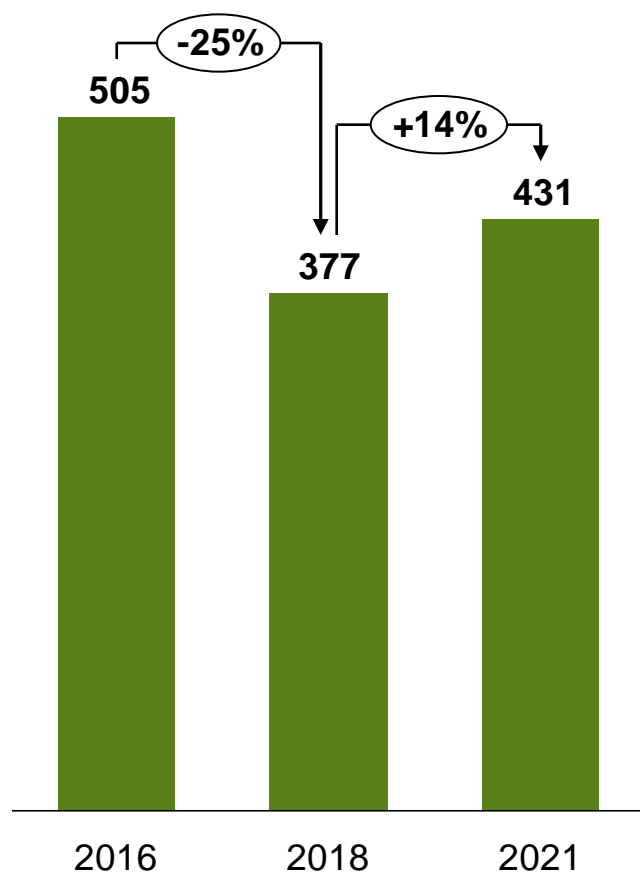
Prinosi daleko iznad hrvatskog prosjeka, zahvaljujući modernim tehnologijama



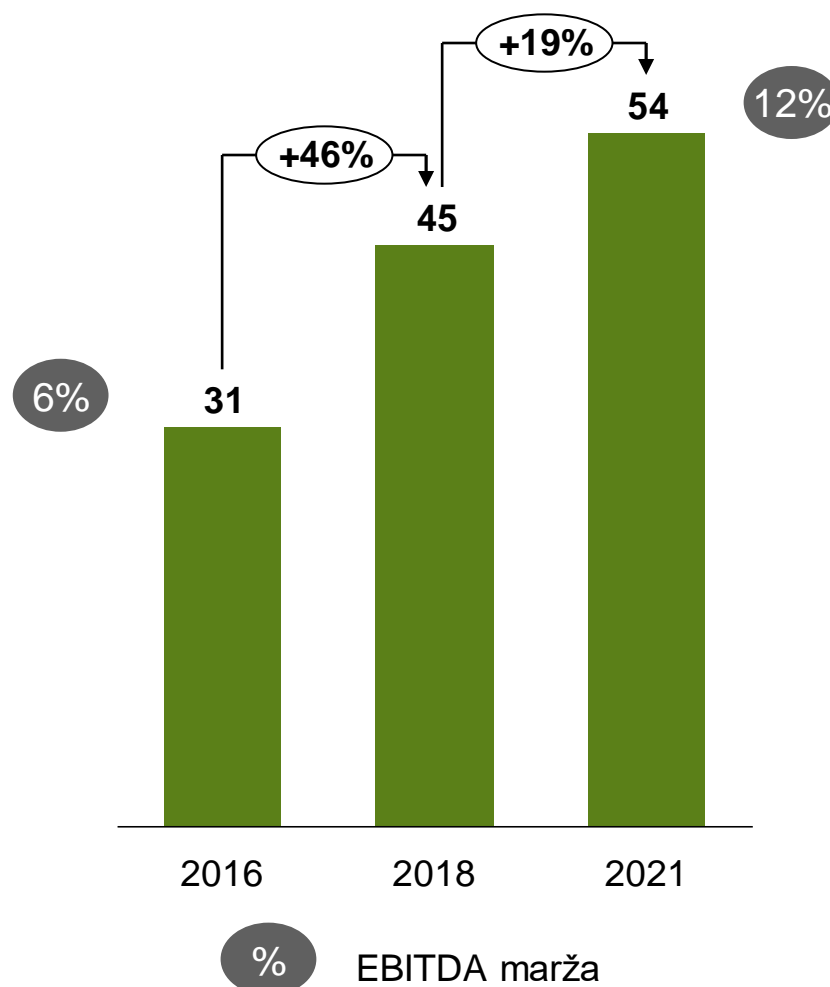
Poljoprivreda će se usredotočiti na generiranje EBITDA-e kroz konsolidaciju poslovnih aktivnosti i poboljšanje učinkovitosti proizvodnje

Poljoprivreda: Prihodi i EBITDA 2016., 2018. i 2021.; nekonsolidirano [u mil. EUR]

Prihodi¹



EBITDA



1) Uključuje 192 mil. EUR od Agrokor trgovine u 2016., za što se očekuje da će se smanjiti na < 90 mil. EUR do 2021., budući da će Agrokor trgovina izaći iz djelatnosti trgovanja poljoprivrednim robama s trećim stranama
Izvor: Poslovni planovi kompanija

Očekuje se da će Poljoprivreda između 2018. i 2021. godine generirati 155 mil. EUR slobodnog novčanog tijeka

Poljoprivreda: Kumulativni slobodni novčani tijek prije poreza i financijskih troškova za razdoblje 2018.-2021.; nekonsolidirano [u mil. EUR]

NE uključuje ikakvo restrukturiranje bilance / otpis (*haircut*)



Komentar

- Slobodni novčani tijek uključuje:
 - EBITDA-u
 - Promjenu radnog kapitala
 - Prihode od prodaje imovine
 - Kapitalne investicije
 - Jednokratne prihode
 - Troškove restrukturiranja
- Slobodni novčani tijek ne uključuje:
 - Poreze
 - Financijske troškove
- Jednokratni prihodi odnose se na subvencije EU koje se očekuju u 2018. godini

Sadržaj

Stranica

-
- Agrokora, sa ~6 milijardi EUR prihoda, nalazi se pod izvanrednom upravom 2
 - Razrađen je opsežan plan održivosti 6
 - Maloprodaja će biti podvrgnuta značajnom restrukturiranju 17
 - Prehrana će nastaviti rasti i optimizirati EBITDA-u 23
 - Poljoprivreda će realizirati prinose iz prošlih kapitalnih investicija 29
 - **Imovina APH-a bit će rasprodana, a zaposlenici Agrokora d.d. premješteni u osnovne djelatnosti 35**

APH ("Agrokor Portfolio Holdings") obuhvaća društva izvan osnovnih djelatnosti Grupe i nekretnine unutar čitave Grupe

Ključne činjenice

Broj društava:	80
Dominantne djelatnosti:	Putovanja, ugostiteljstvo, energetika, hrana (63% prihoda APH)
Prihodi 2016.:	203 mil. EUR ¹
Glavna tržišta:	Hrvatska, Slovenija, Srbija
Portfelj nekretnina:	203 imovinske stavke (pokretne, zemljište, komercijalne i stambene nekretnine)

Glavna društva unutar APH

adriatica.net | GROUP

KARISMA
HOTELS ADRIATIC

zagreb plakat

PROJEKTGRADNJA
Vrbaska 3, 35207 Gornja Vrba, Stavonski Brod

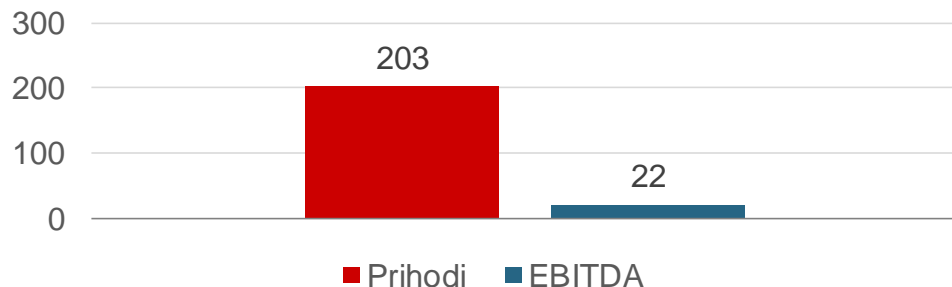
KIKINDSKI MLIN
osnovan 1862

SOLANA PAG

AVIVA
POLIKLINIKA

Ključni financijski podaci za APH

Ključni agregirani financijski podaci, 2016. [u mil. EUR]



1) 203 mil. EUR odnosi se na operativna društva (187 mil. EUR), društva koja drže imovinu (12 mil. EUR) i neaktivna/fiktivna društva (4 mil. EUR)

Izvor: Konsolidacijski paketi, financijska izvješća

Inicijative vezane uz APH

- APH se vodi centralno uz suradnju s relevantnim kompanijama unutar Grupe, s fokusom na minimiziranje odljeva novca i generiranje vrijednosti
- Ključne inicijative uključuju prodaju društava i nekretnina, od čega se očekuje 40 mil. EUR slobodnog novčanog tijeka u razdoblju od četiri godine na temelju konzervativnog scenarija, kao i smanjenje najamnina i izlazak iz nepovoljnih najмова
- APH obuhvaća 80 pravnih subjekata, od kojih:
 - 41 subjekt (grupirano u 16 segmenata) posluje u različitim industrijama u Adria regiji. Uključuje tržišne lidere u oglašavanju, organizaciji putovanja i proizvodnji soli
 - 23 subjekta koji posjeduju različitu fiksnu imovinu (pretežito nekretnine) i financijsku imovinu (pretežito odgođene naknade za prodaju društava)
 - 16 subjekata su neaktivna (fiktivna) društva
- APH također sadrži portfelj od 201 nekretnine (i dvije pokretne), uključujući:
 - 21.609 m² uredskog prostora
 - 3.376 m² komercijalnih nekretnina
 - 5.077 m² stambenih nekretnina
 - 30.341 m² industrijskih nekretnina
 - 160 ha zemljišta

APH ima razvijene scenarije za prodaju kompanija, ali je njihov ishod uvjetovan

Procjena vrijednosti

- Vrijednost APH-a je podijeljena na mnoštvo različitih društava, poslovnih grupa, imovine i zemalja
- Veličina imovine i potencijalni prihodi od prodaje imovine APH-a ne opravdavaju sveobuhvatnu procjenu vrijednosti za svaku od kompanija
- Neka društva imaju trenutnu potrebu za novcem, dok neka imovina brzo deprecira (gubi vrijednost)
- Mnoštvo nekretnina je na prodaju već niz godina, što upućuje na to da će biti teško realizirati njihove vrijednosti. Neke od njih su u ruševnom stanju

Podaci

- U slučaju imovine pod hipotekama, s njima povezane obveze često se ne odnose samo na APH, već na brojnu imovinu iz ostalih poslovnih grupa, što otežava procjenu neto naplate
- Podaci o nekretninama (kao što je površina) uzeti su iz zemljišnih knjiga, što ne mora nužno odgovarati stvarnom stanju
- Iako su uloženi napor da se pretpostavke plana održivosti APH-a usklade s ostalim poslovnim grupama, mogu postojati neka odstupanja
- Vrijednosti nekretnina temelje se na nerevidiranim knjigovodstvenim vrijednostima i diskontima po kategoriji imovine; formalne procjene mogle bi se znatno razlikovati
- Općenito se raspolagalo nerevidiranim iznosima za 2016. godinu; revidirani iznosi postali su dostupni tek 4. listopada 2017., a mnoga društva unutar APH, za koja ne postoji zakonska obveza revizije, nisu revidirana

Pravni aspekti

- Neke transakcije u prošlosti u pogledu društava i imovine imaju neuobičajenu razinu kompleksnosti
- U mnogim slučajevima vlasništvo se osporava i u tijeku su sudski postupci
- Neka imovina je financijska imovina gdje će naplata/realizacija zahtijevati pregovore i/ili pravne postupke; ishod tih postupaka teško je predvidjeti
- U većini slučajeva ograničenja sprječavaju prodaju prije nagodbe
- Korištenje primitaka od prodaje također će biti pod utjecajem nagodbe; u tom kontekstu osigurani kreditori mogli bi biti neskloni otpustiti založna prava

Kao rezultat ovih i drugih ograničenja, postoji visoka razina neizvjesnosti oko ishoda aktivnosti u okviru APH-a

Agrokor d.d. će se ubuduće fokusirati na centralne funkcije, restrukturiranje i prodaju ne-osnovne imovine

Operativna funkcija prije uvođenja izvanredne uprave

- Agrokor d.d. bio je središnji upravljački subjekt u kojem su se donosile odluke za Grupu i koji je ispunjavao različite funkcije:
 - Priprema i provedba transakcija spajanja i preuzimanja
 - Financijsko izvještavanje, planiranje i pokretanje operativnih poboljšanja u čitavoj Grupi (integracije nakon preuzimanja, identifikacija i ostvarivanje sinergija, strateško planiranje itd.)
 - Financiranje na tržištima kapitala putem izdavanja obveznica i te financiranje kroz bankovne kredite
- Ovisnim društvima Grupe naplaćivala se naknada za upravljanje (*management fee*) kako bi se pokrili troškovi centralnih upravljačkih funkcija

Operativna funkcija od 10. travnja 2017. nadalje i u budućnosti

- Radi pojednostavljivanja strukture Grupe i omogućavanja nagodbe, operativno poslovanje Agrokor d.d. postalo je fokusiranije
- Za sada će funkcije planiranja i upravljanja i dalje obavljati Agrokor d.d., iako je planirano da se te aktivnosti s vremenom prenesu ili razviju u kompanijama s osnovnom djelatnošću
- Broj zaposlenih i povezani troškovi s vremenom će se smanjiti, s ~ 8m eura u 2018. na ~4m eura u 2021., a Agrokor d.d. će postati jedinica za izvještavanje i planiranje za daleko manju jezgru operativnih djelatnosti; očekuje se da agregirani operativni troškovi od 2018 do 2021 iznose ~23m eura
- Operativne kompanije prema konsolidiranim financijskim podacima plaćati će Agrokoru d.d. godišnju naknadu za upravljanje ukupnog iznosa 115m eur od 2018. do 2021. (~0,5% prihoda po segmentu)
- Budući da se očekuje kako će se operativni troškovi Agrokor d.d. od 2018. do 2021. iznositi 23m eura, nastaje određeni manevarski prostor („rezerva”) u EBITDA-i, u iznosu od 92m eura koji se može iskoristiti za razvijanje relevantnih aktivnosti unutar samih osnovnih operativnih kompanija, za troškove restrukturiranja Grupe te kao rezerva za nepredviđene događaje

Sažetak plana održivosti za Agrokor – hvala!

30. listopada 2017.

