Utjecaj investicijskih aktivnosti na rast konkurentnosti odabranog poduzeća

Cerovečki, Denis

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:925095

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Denis Cerovečki

UTJECAJ INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI NA RAST KONKURENTNOSTI ODABRANOG PODUZEĆA

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Denis Cerovečki

Matični broj: 45651/17-R

Studij: Ekonomika poduzetništva

UTJECAJ INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI NA RAST KONKURENTNOSTI ODABRANOG PODUZEĆA

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Vladimir Kovšca

Sumentorica:

Doc. dr. sc. Zrinka Lacković Vincek

Varaždin, srpanj 2019.

Denis Cerovečki

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

_____

Zahvala

Zahvaljujem se svojim mentorima doc. dr. sc. Zrinki Lacković Vincek i izv. prof. dr. sc. Vladimiru Kovšci na ukazanom povjerenju i vodstvu pri izradi ovog diplomskog rada koji su svojim stručnim savjetima pomogli oblikovati ideju i sam diplomski rad.

Veliko hvala cijeloj mojoj obitelji koja me podupirala u svakom trenutku i imala strpljenja tijekom trajanja studija. Posebnu zahvalnost dugujem svojoj djevojci koja je vjerovala u mene i podržavala me u ostvarenju sve viših i viših ciljeva. Bez njih sve ovo što sam dosad postigao u životu ne bi bilo moguće.

Sažetak

Za svako poduzeće koje se želi bolje pozicionirati na tržištu, investiranje je od iznimnog značaja. Stoga će se u ovom radu objasniti važnost i utjecaj investiranja poduzeća Agrodemal d.o.o. s ciljem rasta konkurentnosti u djelatnosti u kojoj djeluje. U radu će se analizirati trenutno stanje poduzeća na tržištu, nabavni, proizvodni i prodajni procesi te financijsko stanje poduzeća. Uz navedeno, prikazat će se i analizirati projekt kojeg poduzeće planira prijaviti na natječaj u sklopu Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj; podmjera 4.1.1. „Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava“. Time će se dobiti uvid u planirano buduće stanje poduzeća, a pomoću tih podataka moći će se napraviti usporedba trenutnog i budućeg stanja poduzeća. Također, analizirano poduzeće Agrodemal d.o.o. usporedit će se s najjačim poduzećem u istoj djelatnosti kako s aspekta trenutnog, tako i s aspekta budućeg stanja poduzeća Agrodemal d.o.o.

Ključne riječi: investiranje, rast, konkurentnosti, analiza, usporedba

For any company that wants to be better positioned in the market, investment is of utmost importance. Therefore, this paper will explain the importance and impact of investment in the company Agrodemal d.o.o. with the aim of increasing the competitiveness of the industries in which it operates. The paper analyzes the current situation of the company in the market, procurement, production and sales processes and the financial situation of the company. In addition, it will be presented and analyzed the project that the company is planning to apply for under the European Agricultural Fund for Rural Development; sub-measure 4.1.1. "Restructuring, modernization and increasing competitiveness of agricultural holdings". This will give an insight into the planned future state of the company, and by using these data it will be possible to compare the current and future state of the company. Also, analyzed company Agrodemal d.o.o. will be compared with the strongest company in the same sector both from the aspect of current and from the aspect of the future state of Agrodemal d.o.o.

Key words: investment, growth, competitiveness, analysis, comparison

Sadržaj

1. Uvod 1
1.1. Predmet i cilj istraživanja 2
1.2. Metode i tehnike istraživanja 2
1.3. Struktura rada 3
2. Konkurentnost i investicije 4
2.1. Konkurentnost poduzeća 4
2.2. Poslovno planiranje 8
2.3. Definicija investicija i investicije u poljoprivredi 9
2.4. Europski fondovi – Podmjera 4.1. 11
3. Agrodemal d.o.o. 12
3.1. Podaci o poduzeću Agrodemal d.o.o. 12
3.2. Ciljevi poduzeća Agrodemal d.o.o. 13
3.3. Organizacija i ljudski resursi 13
3.4. Tehnološki proces uzgoja šampinjona 14
3.5. Proizvodi Agrodemala d.o.o. 18
3.5.1. Gotovi proizvodi 18
3.5.2. Prodajni kanali i distribucija 19
3.5.3. Promocija 20
3.6. Zahtjev za kredit 20
3.7. Očekivani učinci investicije 22
3.7.1. Automatiziranje proizvodnje 22
3.7.2. Povećanje kapaciteta proizvodnje 24
3.7.3. Povećanje produktivnosti 26
3.7.4. Utjecaj investicije na broj zaposlenika 26
3.8. Tržište 27
3.8.1. Ciljno tržište 27
3.8.2. Kupci 28
3.8.3. Dobavljači 28
3.8.4. Konkurencija 28
3.8.5. Tržišno okruženje 29
3.8.6. Rizici i SWOT analiza 29
3.9. Projekcija financijskih pokazatelja 30
3.9.1. Ukupni prihodi i račun dobiti i gubitka 30
3.9.2. Ekonomski i financijski tijek 33

3.9.3. Strategija daljnjeg razvoja....35
4. Usporedba poduzeća Agrodemal d.o.o. i poduzeća Fridrih d.o.o. 36
5. Zaključak....38
Popis literature....39
Popis slika....40
Popis tablica....41
Popis grafova....42

1. Uvod

Poduzeća djeluju u vrlo nesigurnoj okolini. Neophodno im je sučeljavanje s neočekivanim i nepredvidivim promjenama na tržištu. Nove potrebe od strane klijenata niču na dnevnoj bazi, potražnja se širi, tržište postaje zahtjevnije i specifičnije. Rađaju se nove industrije, konkurencija je svakim danom sve jača u svim djelatnostima, mijenja se tehnologija. Posao menadžmenta postaje sve zahtjevniji, a upravljački problemi poduzeća kompleksniji. Biti vlasnik poduzeća koje dobro posluje više nije dovoljno, potrebno je biti među najboljima u djelatnosti, ako ne i najbolji. Strategija poduzeća mora podrazumijevati pretpostavke za opstanak na tržištu u dugom roku. U krajnjem slučaju, poanta efikasne strategije je ostvarivanje boljih rezultata od konkurencije.

Temeljni ciljevi djelovanja proizvodnog poduzeća na tržištu su proizvodnja za to isto tržište i ostvarivanje profitabilnosti. Da bi se navedeni primarni ciljevi mogli ostvariti, potrebno je poduzimati investicijske aktivnosti za unaprjeđenje poslovnih procesa, rast konkurentnosti i optimiziranje uvjeta za proizvodnju te koristiti sve raspoložive resurse za koje proizvodno poduzeće posjeduje usporedne prednosti.

Za cijelo hrvatsko gospodarstvo koje pokušava odgovarati izazovima i uvjetima europskog (i svjetskog) tržišta, od krucijalne je važnosti pametno osmišljena razvojna politika. Da bi spomenuta razvojna politika bila ostvarena u bilo kojem pogledu, investicije su nužan preduvjet ulaganja. Investicije su jedan od glavnih stupova gospodarstva i preduvjet održavanja postojeće razine proizvodnje te opstanka proizvodnih poduzeća u krajnjem slučaju. Kod većine proizvodnih poduzeća postoji potreba za dugoročnim kapitalnim ulaganjima kako bi se mogla koristiti suvremenija tehnologija te bi se na taj način omogućilo intenziviranje proizvodnje u skladu s tržišnim zahtjevima.

Vlasnici proizvodnih poduzeća susreću se s nizom rizičnih odluka o ulaganju kapitalnih sredstava s ciljem pridonošenja budućem razvoju vlastitog poduzeća i gospodarstva općenito. Upravo iz tog razloga je važno biti dobro upućen u glavne kriterije uspješnosti investiranja, postupke planiranja te donošenja odluka i analizu učinaka investicije.

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest analiza važnosti i utjecaja investicijskih aktivnosti poduzeća Agrodemal d.o.o. s ciljem rasta konkurentnosti u djelatnosti u kojoj djeluje. Ta analiza će pokazati trenutno stanje poduzeća na tržištu, objasnit će se cjelokupni proces poslovanja poduzeća od nabave sirovina do finalnog proizvoda te financijsko stanje poduzeća. Uz navedeno, prikazat će se i analizirati projekt kojeg poduzeće planira prijaviti na natječaj u sklopu Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj; podmjera 4.1.1. „Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava“. Tim projektom će se dobiti projekcija planiranog budućeg stanja poduzeća, a pomoću tih podataka moći će se objasniti očekivani učinci investicije. Uz to, analizirano poduzeće Agrodemal d.o.o. usporedit će se s najjačim poduzećem u istoj djelatnosti – Fridrih d.o.o. Analiza važnosti i utjecaja investicijskih aktivnosti poduzeća Agrodemal d.o.o. provodi se na temelju dostupnih podataka iz navedenog poduzeća.

U diplomskom radu želi se detaljno i precizno prikazati važnost i utjecaj investiranja poduzeća Agrodemal d.o.o.

1.2. Metode i tehnike istraživanja

U svrhu izrade diplomskog rada izabrane su prikladne metode i tehnike istraživanja:

- metoda analize,
- induktivna metoda,
- statistička metoda,
- metoda dokazivanja.

Metoda analize u diplomskom radu služila je za raščlanjivanje složenih sudova i zaključaka na njihove jednostavnije segmente te analiziranje svakog segmenta posebno. Pomoću induktivne metode dolazilo se do zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom primjenom induktivnog načina promišljanja. Također, koristila se i statistička metoda. Ona je bila potrebna kod analiza rezultata tablica i grafikona. Statistička metoda daje mogućnost za uočavanje osobina, strukture i zakonitosti pojava te uzročno-posljedične veze između promatranih pojava. Metoda dokazivanja u ovom diplomskom radu služila je za provjeru istinitosti neke spoznaje.

1.3. Struktura rada

Struktura diplomskog rada sastoji se od pet poglavlja. Na početku samog rada, u Uvodu, obrazlažu se predmet i cilj istraživanja te metode i tehnike istraživanja korištene u diplomskom radu. U sljedećem, drugom poglavlju, govori se o konkurentnosti poduzeća, poslovnom planiranju te općenito o investicijama i investicijama u poljoprivredi. Iza toga dolazi treće poglavlje u kojem se analizira važnost i utjecaj investicijskih aktivnosti poduzeća Agrodemal d.o.o. U tom poglavlju navest će se osnovni podaci o poduzeću Agrodemal d.o.o., ciljevi poduzeća te će se prikazati organizacija poduzeća. Nakon spomenutog slijedi detaljna razrada tehnološkog procesa uzgoja šampinjona, proizvodi Agrodemala d.o.o. (gotovi proizvodi, prodajni kanali i distribucija, promocija) te zahtjev za kredit. Također, prikazat će se proizvodnja postojećeg pogona, povećanje kapaciteta proizvodnje (novi pogon) i njihova usporedba, te utjecaj investicije na produktivnost i broj zaposlenika. Uz navedeno, poduzeće Agrodemal d.o.o. usporedit će se s najjačim poduzećem u istoj djelatnosti što je analizirano u četvrtom poglavlju, a na samom kraju diplomskog rada je zaključak u kojem su sumirani najvažniji rezultati iz istraživačkog dijela rada.

2. Konkurentnost i investicije

U ovom poglavlju objasnit će se konkurentnost poduzeća na tržištu, poslovno planiranje i strategija poduzeća; definirat će se općenito investicije i investicije u poljoprivredi te podmjera 4.1. Europskih fondova.

2.1. Konkurentnost poduzeća

U današnjem poduzetništvu, konkurentnost poduzeća postaje krucijalno pitanje. Svi vlasnici poduzeća i menadžeri postavljaju si isto pitanje; kako biti bolji od ostalih, drugih poduzeća. Da bi se poduzeća uopće našla kao ravnopravni sudionici na tržištu, moraju biti operacijski djelotvorna i vrlo produktivna, ali će samo najjači u djelatnostima imati profite veće od prosjeka. Operacijska djelotvornost zapravo predstavlja obavljanje istih (ili sličnih) aktivnosti bolje od konkurenata. Postoji još jedan pojam koji se naziva strateško pozicioniranje prema konkurentskoj prednosti, a on označava obavljanje različitih aktivnosti od konkurenata ili obavljanje istih (ili sličnih) aktivnosti na drugačiji način. Poduzeća se pokušavaju diferencirati da bi postali bolji od suparnika na tržištu. Na današnjem tržištu, biti konkurentan je pitanje opstanka za poduzeća, a ne pitanje uspjeha. Vlasnici poduzeća moraju stalno podizati konkurentnost, biti fleksibilni, inovativno razmišljati te kontinuirano implementirati efikasnija rješenja u svoje poslovanje. Konkurentnost poduzeća je funkcija s minimalno dvije skupine varijabli. Jedna skupina varijabli (nekontrolirane varijable) su povoljni nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti u kojima se poduzeće razvijalo, a druga skupina varijabli sadrži rezultate napora krucijalnih osoba u poduzeća (često i više generacija) da bi se ostvarili rezultati bolji od konkurenata. (Tipurić, 1999.)

„Strategija nekog poduzeća sastoji se od konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se menadžeri služe da bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali poslovanje, upravljali operacijama te postigli željene ciljeve.“ Ono u čemu se razlikuju jaka i slaba strategija je menadžerska sposobnost povlačenja niza poteza (na tržištu ili unutar poduzeća) koji poduzeće čine prepoznatljivim, potrošačima daju razlog za odabir njegovih proizvoda ili usluga te stvaraju održivu konkurentsku prednost nad izravnim suparnicima na tržištu. Dugoročna konkurentska prednost daje poduzeću dobre izglede za liderstvo na tržištu i ostvarivanje profitabilnosti koja je iznad prosjeka. U slučaju da poduzeće ne ostvaruje konkurentsku prednost, lako može izgubiti od jačih konkurenata ili može stagnirati na prosječnim financijskim rezultatima. Velika većina poduzeća naglašava kako ostvarivanje

dugoročne konkurentske prednosti nad konkurentima ovisi više o razvijanju konkurentski vrijednog znanja i vještina nego o proizvodnji prepoznatljivog proizvoda. Naime, konkurenti na tržištu imaju mogućnost gotovo u svakom slučaju kopirati karakteristike nekog popularnog ili inovativnog proizvoda, no teže je (i vremenski duže) steći iskustvo i specijalizirane konkurentske vještine koje je neko poduzeće duže vremena razvijalo i dovelo do savršenstva. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.)

Prema Thompson-u i sur. (2008.) četiri su najčešće korištena konkurentska pristupa za izdvajanje nekog poduzeća od ostalih suparnika na tržištu i ostvarivanje trajne konkurentske prednosti:

- **biti dobavljač s najnižim troškovima u industriji** – primjerice WalMart i Southwest Airlines osvojili su vrlo jake tržišne pozicije uz pomoć *low-cost* prednosti nad konkurentima,
- **nadmašivanje suparnika na temelju razlikovnih obilježja** (viša kvaliteta, veći asortiman proizvoda, bolja usluga, atraktivniji izgled i sl.) – tu se, primjerice, ističu Johnson & Johnson u proizvodima za djecu, Harley-Davidson („bad boy“ imidž), Chanel i Rolex (prestiž) i dr.,
- **usredotočiti se na ograničenu tržišnu nišu** – primjerice eBay (*on-line* aukcije), McAfee (antivirusni programi), Starbucks („premijske“ kave) i dr.,
- **razviti stručno znanje i resursne snage koje poduzeću daju konkurentske sposobnosti, a koje konkurenti ne mogu lako imitirati** – primjerice, FedEx, Walt Disney, IBM i dr.

Svaka strategija temelji se na ostvarenju i kontinuiranom održavanju konkurentske prednosti. Konkurentska prednost je ključna točka strateškog djelovanja nekog poduzeća; ona ukazuje razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća. Konkurentska prednost poduzeća može se jedino odrediti u odnosu na konkurente poduzeća. Posjeduju je poduzeća koja su bolja u nekom aspektu (ili više njih) od drugih promatranih konkurenata na tržištu. Prema Tipuriću (1999.), konkurentska prednost poduzeća ostvarena je u slučaju ispunjavanja tri uvjeta:

- potrošači opažaju (konstantnu) razliku u bitnim karakteristikama proizvoda ili usluge poduzeća i proizvoda ili usluge konkurentnih poduzeća,
- ako je spomenuta razlika posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurentnih poduzeća,
- ako se razlika u bitnim karakteristikama i jaz sposobnosti očekuju i u budućem vremenu.

Poduzeće koje je uspjelo ostvariti konkurentsku prednost također ostvaruje i financijske rezultate iznad prosjeka te je sposobno kontrolirati svoju sudbinu na tržištu. Poduzeće može biti bolje od svojih konkurenata na tržištu samo u slučaju da između njih ostvari razliku koju može dugoročno održati. Spomenuta razlika može se iskazati jednom od dvije vrste konkurentskih prednosti – postići niže troškove od konkurenata ili se diferencirati u odnosu na iste. Poduzeće treba isporučiti veću vrijednost potrošačima ili ostvariti komparativnu vrijednost po nižim troškovima, ili oboje. Na koji god način će poduzeće ostvariti konkurentsku prednost, to će rezultirati iznadprosječnom profitabilnošću. Kada poduzeće uspije ostvariti konkurentsku prednost od krucijalne je važnosti njezina dugoročna održivost. Ostvarena prednost nad konkurentima na tržištu nema velikog smisla ako je spomenuti mogu relativno brzo sustići ili prestići. Dakle, korist je moguće ostvariti samo iz posjedovanja održive konkurentske prednosti koju je vrlo teško imitirati i koju je poduzeće u stanju zaštititi na određeno vrijeme. Poduzeće će biti dugoročno uspješno u slučaju ako je uspjelo pronaći način sučeljavanja s konkurentnom okolinom i ako svoje uspješne rezultate veže za interne snage i potencijale, a ne na puko iskorištavanje prilika u postojećim djelatnostima. Isto tako, poduzeće će biti konkurentski sposobno ako će uspjeti ostvarivati konkurentsku prednost ne samo u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima već ako će biti u stanju odgovoriti na izazovne situacije budućih djelatnosti i budućih tržišta. Odgovornost će morati biti preuzeta od strane poduzeća za svoj uspjeh ili neuspjeh na sadašnjim i budućim tržištima. Mada njegova konkurentnost ovisi i o mnogo nekontroliranih varijabli (nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti), poduzeće treba razvijati i implementirati strategiju koja bi mu omogućila opstanak na tržištu i zadovoljavajuće financijske rezultate. (Tipurić, 1999.)

Kao što je i prije spomenuto, postoje dvije vrste konkurentske prednosti – niski troškovi i diferencijacija koje prikazuje tablica 1. Konkurentska prednost ostvaruje se ili isporučivanjem jednake vrijednosti za potrošače uz niže troškove od konkurenata ili dodatkom veće vrijednosti potrošačima uz prosječne troškove.

Tablica 1. Konkurentska prednost poduzeća

		Relativni troškovni položaj	
Relativni diferencijski položaj		**Inferioran**	**Superioran**
	Superioran	Diferencijska prednost	Diferencijska i troškovna prednost
	Inferioran	Bez prednosti	Prednost niskih troškova

Izvor: izrada autora prema Tipurić (1999.)

Ostvarenje konkurentske prednosti može se dogoditi ako poduzeće uspije smanjiti troškove u odnosu na konkurente u djelatnosti i održati ih na toj niskoj razini. Minimalni troškovi u djelatnosti daju povlašten status poduzeću; poduzeće ima mogućnost definirati nižu cijenu od konkurenata i postići veći tržišni udio, ili veći profit kod prodaje proizvoda po prosječnoj cijeni u djelatnosti. Ako je odabir vodstva poduzeća graditi konkurentsku sposobnost na niskim troškovima, smjer strategije je jasan. Troškovi trebaju biti srž strategije poduzeća i njezina najvažnija stavka. Cilj je imati niže troškove od svih konkurenata u djelatnosti i troškovi predstavljaju najvažniju stavku kod krucijalnih poslovnih odluka. Samim time može se zaključiti da se poduzeće orijentira na kontinuirano minimiziranje troškova u svim segmentima poslovanja. Da bi se navedeno postiglo, poduzeće treba posjedovati veće proizvodne kapacitete i outpute u odnosu na izravne suparnike u djelatnosti. Također, poduzeće treba znati pravilno iskoristiti postojeće potencijale ekonomije iskustva te pristupiti jeftinijim inputima i resursima. Prednost poduzeća što se tiče troškova proizlazi iz efikasnijeg obavljanja aktivnosti u lancu vrijednosti od konkurenata. Vodstvo poduzeća treba detaljno pregledati i analizirati svaku troškovnu aktivnost i uočiti izvore troškova. Krajnji cilj je minimizirati troškove u poslovnim aktivnostima, istražujući najbolje solucije obavljanja tih aktivnosti te biti kreativan u minimiziranju pa čak i izbacivanju pojedinih aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeća. (Tipurić, 1999.)

Drugi način za ostvarivanje konkurentske prednosti, uz smanjenje troškova, je diferencijacija. Ona se zasniva na konkurentnome pozicioniranju koje omogućuje ostvarenje i korištenje posebnog položaja poduzeća u djelatnosti. Strategija diferencijacije zapravo označava oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana proizvoda kojima se poduzeće može (na bolji način) razlikovati od svojih izravnih suparnika na tržištu. Tom strategijom potrošačima treba ponuditi nešto posebno i osobito vrijedno za njih, a što im konkurenti u djelatnosti ne mogu ponuditi. Građenje diferencijacije u djelatnosti može se ostvariti pomoću raznih kriterija. Diferencijacija može biti bazirana na samom proizvodu poduzeća, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i ostalim činiteljima lanca vrijednosti poduzeća. Ukoliko poduzeće uspije ostvariti konkurentsku prednost diferencijacije, to isto poduzeće dobiva povlašteni položaj prema potrošačima koji omogućuje poduzeću nekolicinu strateških opcija: postavljanje premijske cijene, povećanje razine prodaje i izgradnju odnosa s kupcima (lojalnost). Naravno, diferencijacija stvara dodatne troškove za poduzeće koji se nazivaju troškovi diferencijacije. Navedene troškove valja usporediti s prosječnim troškova u djelatnosti i s premijskom cijenom koju postavlja diferencijator. Konkurentska prednost postoji ako je isporučena vrijednost potrošačima veća od troškova diferencijacije, odnosno ako je premijska cijena dovoljna da poduzeće ostvari ukupnu vrijednost veću od suparnika na tržištu. (Tipurić, 1999.)

Kako se Republika Hrvatska deklarira kao otvoreno društvo što se tiče više stvari, a između ostalih i gospodarstva, treba spomenuti sljedeće. Glavna poveznica svih konstitutivnih dijelova otvorenog društva su odgovarajući mehanizmi konkurentskog nadmetanja na svim razinama gospodarskih (i društvenih) djelatnosti. Za to je potrebno dosljedno uvođenje mjerila učinkovitosti za sve djelatnosti, uz istovremeno osiguranje javnosti i transparentnosti svih učinaka. (Njavro, Čičin-Šain, Šonje, 2007.)

2.2. Poslovno planiranje

Pojam poslovnog planiranja može se definirati kao postupak kojim se postavljaju ciljevi i definiraju budući zadaci te sve povezane aktivnosti za njihovo ostvarivanje. U poduzetništvu planiranje je iznimno važno jer omogućuje vlasniku poduzeća projekciju budućih događaja i pravovremene pripremne radnje za iste. One stavke koje su povoljne za postizanje poduzetnikovih ciljeva će se potaknuti i pojačavati (primjerice prodaja), a sve ono što je nepovoljno će se minimizirati ili u potpunosti ukloniti (primjerice troškovi). Tržište je nesigurno i nikad nije moguće u potpunosti predvidjeti što će se u budućem vremenu zapravo dogoditi, ali prepuštanje budućih događaja slučaju nije karakteristika uspješnih poduzetnika. (Cingula, Hunjak, Ređep, 2004.)

Vlasnici malih i srednjih poduzeća ili menadžeri u velikim poduzećima podjednako trebaju uzeti u obzir krucijalne planske aktivnosti (Cingula i sur., 2004.):

- **predviđanje** svih poslovnih aktivnosti koje će se provoditi, njihov opseg, odgovorne osobe te rokovi,
- **organiziranje** poslovnih aktivnosti, određivanje trajanja, redoslijeda i sl.,
- **izbor ljudi** za obavljanje isplaniranih zadataka, broj ljudi, znanja i vještine itd.,
- **postavljanje neposrednih zadataka i mjerila** za njihovo vrednovanje
- **planiranje aktivnosti** ukazuje na to kako se određene zadatke treba obaviti i tko će biti odgovoran za postupanje po zadanim standardima,
- **planiranje materijala** ukazuje na to koji će se materijali, sirovine ili poluproizvodi upotrebljavati u proizvodnji,
- **planiranje osnovnih sredstava** ukazuje na to koji će se trajni potencijali koristiti u planiranom poslovanju (uklanjanje uskih grla i dr.),
- **izrada proračuna** predstavlja konačni postupak u planiranju.

Poslovni plan je temeljni dokument u kojem poduzetnik iznosi svoje ambicije i ideje te analizira opcije za postizanje zacrtanog poslovnog uspjeha u nekom periodu. U poslovnom planu prikazuju se najbitniji podaci o poduzeću, razvojni ciljevi poduzeća, aktivnosti koje se moraju obaviti u sljedećoj obračunskoj godini. Uz to, prikazuju se i očekivani rezultati planiranog poslovanja (projekcija računa dobiti i gubitka, financijski i ekonomski tijek i sl.). Poslovni plan je službena izjava o očekivanoj prodaji, troškovima i ostalim financijskim transakcijama za sljedeće obračunsko razdoblje. Svrha izrade poslovnog plana je prikazati realno stanje poduzetničkog pothvata i očekivane poslovne rezultate iz tog pothvata prvo samom poduzetniku, a kasnije i svima drugima koji bi mogli biti uključeni u isplanirane poslovne aktivnosti (primjerice banke, osiguravatelji, budući ulagatelji i sl.). (Cingula i sur., 2004.)

Postoji nekoliko značajki koje treba uzeti u obzir prilikom izrade poslovnog plana (Cingula i sur., 2004.):

- poslovni planovi trebaju biti lako čitljivi,
- izrada poslovnog plana treba biti usmjerena tržištu, a ne proizvodnji,
- u planu treba ozbiljno analizirati konkurenciju,
- plan prodaje treba biti točan,
- u planu se treba prikazati budući razvoj poduzeća,
- korištenje prikupljenih sredstava u budućnosti važan je za investitore,
- završetak mora biti dojmljiv.

U izradu i provedbu poslovnog plana uključeni su brojni sudionici. Neki od njih izravno sudjeluju u planiranju, a neki neizravno. Mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske sudionike. Unutarnji sudionici su: vlasnici poduzeća, menadžeri, stručnjaci za planiranje i zaposlenici, a vanjski sudionici su: dobavljači i kreditori, kupci te ostali vanjski sudionici (država, sindikati, poslovne udruge, javnost).

2.3. Definicija investicija i investicije u poljoprivredi

Investicija se može definirati kao *„poduzetnička aktivnost u funkciji politike razvoja gdje poduzetnik angažira slobodan novac te ga ulaže u određenu djelatnost da bi ostvario svoje poduzetničke zamisli te određene prihode odnosno dobit“.* Dakle, vlasnik poduzeća ulaže svoj slobodan novac sada s ciljem koristi od tog ulaganja u budućem vremenu. Jedno od temeljnih obilježja investiranja je da kapitalno ulaganje ne donosi korist u trenutku ulaganja već nakon

nekog određenog vremena koje je praćeno određenom dozom rizika. (Mikšić, Murgić, Borbaš, Črep, Kantoci, Antonina i Hrgović, 2001.)

Vlasnik poduzeća koje djeluje u poljoprivrednoj djelatnosti najčešće je i direktor poduzeća i radnik u pogonu ili na raznim zemljištima. Kapitalna ulaganja u poljoprivredi nemaju za cilj samo maksimiziranje profita već se ulaže i zbog poboljšanja društvenog statusa, a prije svega zbog unaprjeđenja uvjeta rada u poduzeću (ili OPG-u). Isto tako, vlasniku poljoprivrednog proizvodnog poduzeća (ili OPG-a) bi trebao biti cilj da ta investicija rezultira većom dobiti u odnosu na ulaganje u alternativne djelatnosti ili da je veća od kamata za držanje novca u banci na štednji ili nekom fondu. (Mikšić i sur., 2001.)

Vlasnik proizvodnog poljoprivrednog poduzeća investira svoj slobodni novac (ili se zadužuje) s ciljem pokretanja neke nove djelatnosti ili unaprjeđenja, pa čak i optimiziranja postojećih djelatnosti kojima se poduzeće bavi. Pod unaprjeđenjem (ili optimiziranjem) djelatnosti smatraju se aktivnosti kao što su povećanje kapaciteta proizvodnje, povećanje produktivnosti, radne snage, proširenje poslovanja, zauzimanje većeg dijela tržišta, zamjena dotrajalih sredstava i sl. U bilo kojem slučaju, jedan od najvažnijih motiva za investiranje je zadržavanje postojeće razine dobiti (ili dohotka), odnosno povećanje dobiti (ili dohotka) koja je po kriterijima samog investitora zadovoljavajuća. (Mikšić i sur., 2001.)

Najčešći razlozi i ciljevi investiranja u poljoprivredne djelatnosti su (Mikšić i sur., 2001.):

- ulaganja u novu proizvodnju koja je profitno interesantna (s kojom se poduzeće nije dosad bavilo),
- povećanje poljoprivredne proizvodnje te samim time i povećanje dobiti iz poljoprivredne proizvodnje:
    - izgradnjom novih proizvodnih pogona,
    - nabavom suvremenih strojeva i opreme,
    - kupnjom zemljišta,
    - povećanjem osnovnog stada i sl.
- zadržavanje postojeće razine proizvodnje (dogradnjom dotrajalih pogona, zamjenom strojeva i opreme itd.),
- postizanje veće profitabilnosti poslovanja (modernizacijom tehnologije, suvremenim tehnološkim postupcima i sl.),
- poboljšanje kakvoće proizvoda,
- poboljšanje uvjeta rada.

2.4. Europski fondovi – Podmjera 4.1.

Program ruralnog razvoja sadrži Mjeru 4 koja je jedna od najvažnijih europskih mjera usmjerenih na podizanje konkurentnosti hrvatske poljoprivrede. Projektima se nastoji potaknuti povećanje proizvodnje, prerade, izgradnja novih pogona i skladišta, a cilj je i povećanje zaposlenosti.

Bespovratna sredstva mogu se dobiti za slijedeće aktivnosti (www.eurokonzalting.com):

- ulaganje u građenje, rekonstrukciju i/ili opremanje:
  - objekata za životinje
  - zatvorenih objekata za uzgoj
  - ostalih gospodarskih objekata
  - objekata za skladištenje
  - sustava za navodnjavanje
- kupnja opreme za berbu, sortiranje i pakiranje vlastitih poljoprivrednih proizvoda,
- kupnja nove poljoprivredne mehanizacije i gospodarskih vozila,
- kupnja zemljišta i objekata u svrhu realizacije projekta (do 10% vrijednosti prihvatljivih troškova projekta),
- uređenje poljoprivrednog zemljišta,
- podmirivanje troškova projektne dokumentacije i konzultantskih usluga.

Uvjeti za prijavu na natječaj i dobivanje bespovratnih sredstava (www.eurokonzalting.com):

- osoba koja se prijavljuje za potporu mora biti upisana u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava minimalno godinu dana (mladi poduzetnici u Upisniku mogu biti manje od godinu dana),
- ekonomska veličina od minimalno 6.000,00 eura za investiranje u sektor voća i povrća te minimalno 8.000,00 eura za investiranje u ostalim sektorima,
- pravne osobe trebaju imati najmanje jednog zaposlenika na puno radno vrijeme (minimalno jednu godinu prije prijave na natječaj),
- OPG mora biti upisan u Registar poreznih obveznika minimalno godinu dana prije prijave na natječaj.

3. Agrodemal d.o.o.

U nadolazećim poglavljima navest će se osnovni podaci o poduzeću Agrodemal d.o.o., ciljevi poduzeća te će se prikazati organizacijska struktura poduzeća. Nakon spomenutog slijedi detaljna razrada tehnološkog procesa uzgoja šampinjona, proizvodi Agrodemala d.o.o. (gotovi proizvodi, prodajni kanali i distribucija, promocija) te zahtjev za kredit.

3.1. Podaci o poduzeću Agrodemal d.o.o.

Agrodemal d.o.o. je poduzeće u rangu malih i srednjih poduzetnika sa sjedištem u Radoboju u Krapinsko-zagorskoj županiji. Glavne djelatnosti poduzeća su proizvodnja pekarskih proizvoda i gljiva (šampinjona) te s njima povezana prodaja. Poduzeće je u ovom obliku s radom započelo 2012. godine, ali te je godine zapravo samo došlo do preobrazbe obrta u društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.). Ranije osnovani d.o.o. je pokrenut iz mirovanja i provedeno je preuzimanje gospodarske cjeline (obrta).

Obrt od kojeg je sve počelo inicijalno je s radom započeo 1998. godine i tad se bavio isključivo proizvodnjom pekarskih proizvoda. Tako je bilo sve do 2003. godine kad ulazi u maloprodajni sektor. Kontinuirani rast poslovanja doveo je do tri maloprodaje u najmu, a poduzeće kupuje naknadno i vlastiti objekt koji do danas ostaje u funkciji direktne prodaje krajnjim kupcima. Promjenama na tržištu uvjetovanima dolaskom sve više trgovačkih lanaca, maloprodaja se reducira na jednu „čvrstu“ lokaciju. Također, Agrodemal d.o.o. trenutno koristi dva kombi vozila za direktnu prodaju pekarskih proizvoda u okolnim mjestima gdje ima sklopljen ugovor s jedinicama lokalne samouprave.

Uočavanjem dobre prilike za proširenje djelatnosti i disperziju rizika jedne vrste poslovanja, obrt se od 2005. godine počeo baviti gljivarstvom. Gljivarstvo tako, uz proizvodnju pekarskih proizvoda i maloprodaju postaje treći segment poslovanja Agrodemala. Tijekom proteklih 10 godina gljivarski dio je rastao te je kontinuiranim učenjem kroz rad i transferom znanja iz inozemstva Agrodemal postao ozbiljan sudionik tržišta proizvodnje gljiva u Hrvatskoj. Danas Agrodemal spada u krug četiri najveća gljivara u Republici Hrvatskoj i daljnji razvoj primarno bazira na ovoj djelatnosti. Proizvodnja pekarskih proizvoda bi u budućnosti mogla postati sporedna djelatnost, iako je još uvijek vrlo značajna u osiguranju priljeva gotovine.

Osim proizvodnje gljivarskog i pekarskog programa, Agrodemal d.o.o. značajan dio prihoda realizira kroz aktivnosti veleprodaje i maloprodaje.

3.2. Ciljevi poduzeća Agrodemal d.o.o.

Kratkoročni cilj Agrodemala d.o.o. je daljnje poboljšanje tržišne pozicije u proizvodnji i prodaji gljiva. U srednjem roku cilj je vertikalno zaokružiti lanac od proizvodnje ulaznih sirovina, preko produktivnije i veće proizvodnje do plasmana dijela proizvodnje kroz vlastitu preradu gljiva. Dugoročni plan je stvaranje stabilnog i profitabilnog gospodarskog subjekta koji svojim poslovnim modelom prevenira najznačajnije poslovne rizike, a istovremeno kreira prostor za daljnji rast i razvoj.

Kao prvi korak u tom smjeru, Agrodemal d.o.o. želi povećati proizvodnju gljiva i povećati produktivnost te proizvodnje na europsku razinu. Za gljivama na hrvatskom i EU tržištu postoji značajna potražnja koja često, a posebno u ljetnim mjesecima, biva zadovoljena skupim uvozom ili ostaje nezadovoljena.

Vlasnik i direktor poduzeća je gospodin Božidar Cerovečki (53) koji je uz razumno preuzimanje poslovnih rizika s jasnom vizijom razvoja i već dokazanim poduzetničkim instinktom tijekom prošlih dvadesetak godina razvio obrt. Potom ga je preobratio u d.o.o. koji je već nakon šest godina sazrio za novi ciklus investiranja.

Temelj dugogodišnjeg uspješnog poslovanja kroz sve djelatnosti su marljivi rad, stalno učenje, racionalne odluke i pravovremeno prepoznavanje prilika u okruženju od kojih je posljednja vezana uz mogućnost dobivanja bespovratnih sredstava iz EU fondova za ulaganje u proširenje kapaciteta.

Sve navedeno, pojačano zaposlenicima koji su kroz Agrodemal d.o.o. praktički postali dio obitelji Cerovečki, trebalo bi biti dovoljan jamac da će realizacija planiranih investicija značajno gurnuti Agrodemal d.o.o. prema samom vrhu hrvatskog gljivarstva i to već u bližoj budućnosti.

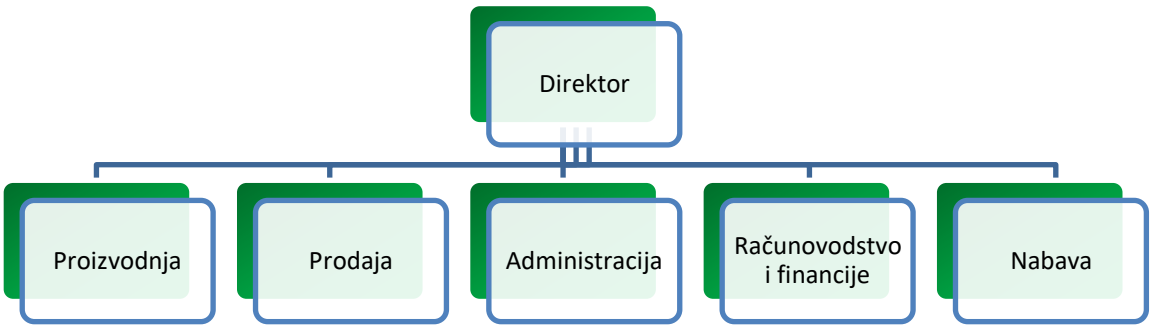
3.3. Organizacija i ljudski resursi

Zbog prirode posla, poduzeće ima jednostavnu strukturu, nema klasičnih odjela niti šefova. Većinu složenijih poslovnih funkcija (strateške odluke, kontakti s kupcima, prodaja) obnaša vlasnik koji je ujedno i direktor poduzeća. U pekari je glavni pekar zadužen za HACCP i proizvodnju. U maloprodaji pekarskih proizvoda zaposlena je 1 osoba za kalkulacije i narudžbe. U gljivarskom dijelu su uspostavljena dva tima u kojima imenovani predradnici odgovaraju za pojedine faze proizvodnje. Ostalo su radnici raspoređeni po različitim fazama proizvodnje odnosno prodaje. U brojkama to izgleda ovako:

- 16 zaposlenika: 8 u gljivarskom dijelu, 6 u pekari, 2 u maloprodaji
- Svi su stalno zaposleni
- Po obrazovanju su srednja stručna sprema

Ukupni trošak zaposlenika (za njih 16) u 2018. godini bio je oko 840.000,00 kuna. Nema značajne fluktuacije radnika, što je izuzetno važno zbog stjecanja vještina u fazi branja. Realizacijom planiranih ulaganja, bit će potrebno dodatno zapošljavanje 14 do 16 zaposlenika.

Kao što je već spomenuto, organizacijska struktura poduzeća je jednostavna, a može se prikazati slikom 1. Najviše zaposlenika radi u proizvodnji.



Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća Agrodemal d.o.o.

3.4. Tehnološki proces uzgoja šampinjona

Šampinjon (lat. *Agaricus bisporus*) je jedna od najviše uzgajanih i konzumiranih gljiva širom svijeta. Za uzgoj šampinjona potreban je kompost koji se dobiva od pšenične slame, konjskog i pilećeg gnoja, gipsa i micelija gljiva (fermentiran na 70ºC, inkubiran 15-20 dana, pH blago lužnati). Osim komposta je potrebna i pokrovna zemlja (po sastavu treset, pH neutralan). Za uzgoj šampinjona potrebni su objekti koji mogu osigurati slijedeće parametre:

- Temperatura zraka u prostoriji: 16-25ºC (sustavi za grijanje i hlađenje)
- Relativna vlaga u zraku: 82% - 100% (ovlaživači)
- Količina CO_2 u zraku: 900-6000 ppm
- Dobra izmjena zraka (ventilacija koja može miješati vanjski i unutarnji zrak)

Ti uvjeti mogu se dobiti i manualnim upravljanjem ventilacijskih jedinica, ali samo približni. Idealni uvjeti se postižu samo automatiziranjem procesa, što znači da računalo upravlja postizanjem parametara. Uzgoj se sastoji od nekoliko faza koje će biti precizno opisane u nastavku.

Prije samog uzgoja potrebno je staviti kompost na police na kojima je prethodno razvučeno industrijsko platno (netz) u širini police sa zaštitnom folijom. Kompost na policama je u visini 20 – 25 cm tako da se dobije oko 80 – 90 kg/m2. Nakon stavljanja komposta na police, na kompost se isto tako stavlja i pokrovna zemlja debljine 4 – 5 cm. Nakon toga počinje uzgoj koji ima sljedeće korake:

1.-5. dan – faza zalijevanja

Počinje zalijevanje vodom u 10 do 12 navrata po dvije litre što ukupno iznosi 20 do 25 litara vode. Zalijevanje se vrši sustavom za zalijevanje koji je montiran na police za uzgoj i rukovođen zasebnim kompjutorskim upravljanjem. U ovoj fazi potrebno je ostvariti određene parametre:

- Temperatura zraka 18-19ºC
- Temperatura komposta 25-26ºC
- Vlaga zraka 98% - 100%
- Nema prisustva vanjskog zraka

6. dan – faza rahljenja

Faza rahljenja podrazumijeva prekopavanje pokrovne zemlje specijalnim strojem za rahljenje direktno na policama.

7.-9. dan – faza inkubacije

U ovoj fazi se čeka da micelij proraste kroz pokrovnu zemlju sve do površine. On se u toj fazi već može vidjeti golim okom (bijele je boje i izgleda poput paučine). Parametri ostaju isti kao što su bili u prethodnim fazama.

10.-12. dan – faza šokiranja

U navedenoj fazi se odvija puštanje vanjskog ohlađenog zraka putem ventilacije. Ovdje vrlo bitnu ulogu igraju otvori za izbacivanje CO 2 putem podtlaka iz prostora koji se nalaze na vanjskim vratima (min 100 x 120 cm). Time se postiže spuštanje vlage, temperature zraka te komposta, a to je preduvjet za formiranje gljiva.

12.-19. dan – faza fruktifikacije

Na početku navedene faze održava se visoka vlaga zraka, sve do pojave primordija (rodnih pupova), a nakon toga počinje se sa smanjivanjem vlage zraka. U ovoj fazi potrebno je postići sljedeće parametre:

- Temperatura zraka 17-17.5ºC
- Temperatura komposta 19-20ºC
- Vlaga zraka 85% - 90%
- Izmjena vanjskog zraka putem ventilacije oko 30%

20.-22. dan – berba prvog vala

Da bi prvi val gljive bio spreman za berbu potrebno je zadovoljiti sljedeće parametre:

- Temperatura zraka 16-17ºC
- Temperatura komposta 19-20ºC
- Vlaga zraka 82%
- Vanjski zrak 50%

Berba se odvija na tzv. podestima (stepenicama) za branje s ogradama koji se mogu dizati i spuštati po policama za branje. Gljiva se bere u rinfuznu kartonsku i PVC ambalažu ili posudice različitih veličina. Nakon berbe, svakog dana se vrši vaganje ukupne ubrane količine vagama do 5 kg i velikim vagama (do 200 kg). Gljiva se promptno stavlja u „šoker“, pa zatim u rashladnu komoru u kojoj je termalni režim 2-3ºC. Potrebno je oko osam sati intenzivnog hlađenja i tada je gljiva spremna za pakiranje. Poželjno je da temperatura prostora za pakiranje ne prelazi 15ºC, odnosno temperaturu rosišta gljive. Gljiva se pakira u rinfuznu kartonsku ili PVC ambalažu, odnosno u posudice od 250, 500, 1000 i 2000 grama sa zaštitnom folijom te deklaracijama prema želji i potrebama kupca. Pakiranje se vrši na zato predviđenim stolovima (pokretnim ili fiksnim).

23.-28. dan – faza zalijevanja drugog vala

U ovih nekoliko dana odvija se faza zalijevanja za drugi val gljive (8 litara vode/m²) te se formira drugi val gljive.

29.-31. dan – berba drugog vala

Parametri su identični kao i kod berbe prvog vala gljive:

- Temperatura zraka 16-17ºC
- Temperatura komposta 19-20ºC

- Vlaga zraka 82%
- Vanjski zrak 50%

32. dan – faza zalijevanja trećeg vala

33.-37. dan – formiranje trećeg vala

38. dan – berba trećeg vala

Parametri su isti kao i kod prethodne dvije berbe:

- Temperatura zraka 16-17ºC
- Temperatura komposta 19-20ºC
- Vlaga zraka 82%
- Vanjski zrak 50%

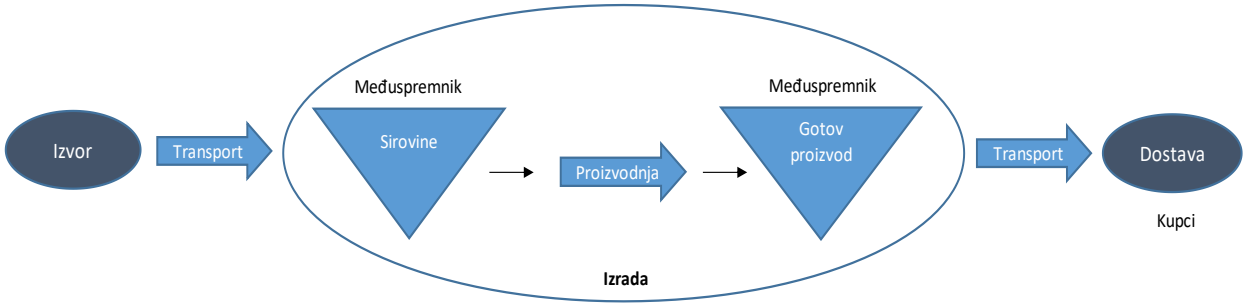
39. dan – dezinfekcija

Na ovaj dan slijedi parna dezinfekcija prostora (parna stanica u kotlovnici). U tom trenutku potrebno je postići temperaturu zraka oko 60ºC te ju držati tako 24 sata. Cilj ovog postupka je uništenje svih štetnih bakterija prije pražnjenja plastenika.

40.-42. dan – faza pražnjenja

Faza pražnjenja prostora pomoću stroja za izvlačenje komposta, pokretne trake i transportnog vozila. Nakon pražnjenja prostora slijedi njegovo pranje s toplom vodom pomoću visokotlačnih perača te pranje platna (netza) na stroju za pranje platna. Prostor se priprema za ponovno punjenje. Što se tiče pražnjenja istrošenog komposta kod uzgoja šampinjona treba napomenuti da tu nema štetnog utjecaja na okoliš, upravo zbog toga što se ne upotrebljavaju kemijska sredstva u uzgoju.

U nastavku je prikazan sažeti dijagram tijeka procesa poslovanja gljivare Agrodemal d.o.o. Izvor označava dobavljače komposta i zemlje. Kompost se uvozi iz Mađarske, a zemlja iz Italije kako bi se našli na mjestu sirovina u poduzeću. Djelatnost je takva da te sirovine odmah po zaprimanju moraju ići na specijalizirane police za uzgoj gljiva u plastenicima. Kad se stave obje sirovine na police, potrebno je proći sve faze navedene u tehnološkom procesu uzgoja, a to je prikazano u elipsi pod stavkom „proizvodnja“. Nakon otprilike tri tjedna započinje „prvi val“ šampinjona te su spremni za branje i pakiranje (gotov proizvod). Nadalje se šampinjoni prevoze do mjesta dostave gdje su dostupni kupcima.



Slika 2. Sažeti dijagram tijeka procesa poslovanja gljivare Agrodemal d.o.o.

3.5. Proizvodi Agrodemala d.o.o.

U poslovnom planu fokus je na **gljivarskom programu**, jer se na njega odnosi investicija. Uzgoj gljiva može biti vrlo unosan ako se primjenjuju suvremeni postupci u tehnologiji uzgoja. U toj proizvodnji mogu se iskoristiti sekundarne sirovine - neiskorišteni biljni i industrijski otpaci. Pravilnom doradom i obradom te sirovine mogu poslužiti kao odličan supstrat (podloga) za uzgoj i proizvodnju jestivih gljiva. Na rast proizvodnje gljiva u svijetu i kod nas, utječu slijedeće činjenice:

- gljive se osobito cijene zbog svoje hranjive vrijednosti i ljekovitosti,
- gljive se uzgajaju na sirovinama inače slabo iskoristivim za druge svrhe,
- nijedna druga hrana se ne može proizvoditi cijele godine u tako kratkom ciklusu proizvodnje.

3.5.1. Gotovi proizvodi

U **pekarskom dijelu** postoji 30-tak različitih proizvoda koji se za potrebe izračuna poslovnog plana grupiraju u dvije skupine: kruh i peciva. Ovi proizvodi se ne analiziraju detaljnije jer nisu predmet nove investicije. Plan je da tokom provedbe projekta proizvodnja kruha i peciva raste stopom od 10% godišnje.

U **gljivarskom dijelu** poslovanja Agrodemal d.o.o. na tržište stavlja rinfuznu i konfekcioniranu svježu gljivu (šampinjoni). Sadašnja razina proizvodnje gljiva je jedna tona dnevno. Ono što karakterizira gljive koje na tržište plasira Agrodemal d.o.o. jest njihova dobra kondicioniranost i svježina, zbog čega ne dolazi do povrata neprodanih količina od strane kupaca. Viša razina kvalitete dijelom utječe na produktivnost. Naime, gljiva koju proizvodi

Agrodemal d.o.o. nešto je suša u odnosu na one koje gljivari prodaju u rinfuzi na tržnici. Gljiva za trgovačke lance se prilikom plasmana stavlja u posudicu s folijom. Ako pritom zadrži puno vlage, izgubi bijelu boju, djeluje neugledno i nije više komercijalno upotrebljiva. Cijene se maksimiziraju sukladno mogućnostima i stanju na tržištu. Sadašnje cijene uspijevaju održati relativno visoku maržu zbog nedovoljne ponude gljiva na domaćem tržištu. Tijekom perioda kad je potražnja manja, koristi se akcijska prodaja u dogovoru s prodajnim lancima. Tijekom ljeta nema akcijske prodaje jer je tad potražnja vrlo visoka. U tablici 2. prikazane su prosječne cijene šampinjona po kilogramu ovisno o pakiranju.

Tablica 2. Asortiman proizvoda od šampinjona

Artikl	Cijena kn/kg
1. **Šampinjoni 250 g**	19,6
2. **Šampinjoni 500 g**	17
3. **Šampinjoni rezani 250 g**	19,6
4. **Šampinjoni mini 250 g**	22
5. **Šampinjoni rinfuza**	15,29

(Izvor: Izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.)

Cijene šampinjona variraju od 15 kn/kg za rinfuzu do 22 kn/kg za konfenkcionirane (pakirane) gljive. Kompletna nova proizvodnja bit će za konfekcioniranje pošto je namijenjena prodaji trgovačkim lancima.

Očekivano kretanja cijena: Zasad bi u roku 1-2 godine cijene trebale biti nepromijenjene, jer se ponuda gljiva na domaćem tržištu ne bi trebala značajno mijenjati. U srednjem roku će cijena ovisiti o ulaganjima drugih hrvatskih gljivara. Postojeći (veći) gljivari će sigurno širiti kapacitete. Sitni gljivari bi mogli doživjeti sudbinu mađarskih malih gljivara nakon ulaska u EU. Nisu se mogli nositi s uvođenjem kontrola, troškovima prijavljenog zapošljavanja, legalnih komunalnih priključaka te blagim padom cijena. U dužem roku bi cijene mogle padati zbog potencijalne konkurencije, ali ne više od 8% i to tek nakon 2023. godine. Pad cijene će se dotad kompenzirati povećanom produktivnošću.

3.5.2. Prodajni kanali i distribucija

Pekarski dio: Manji dio pekarskih proizvoda plasira se kroz vlastitu maloprodaju koju poduzeće realizira u prostoru u svom vlasništvu te dodatno putem tri dostavna vozila koja kruže svaki dan između područja gdje s lokalnom samoupravom imaju dogovorenu prodaju i plaćaju naknadu za korištenje javnih površina. U maloprodaji se osim pekarskih proizvoda

prodaje i druga trgovačka roba. U jednom periodu poduzeće je imalo u najmu tri maloprodajne lokacije, ali su vremenom zatvarane zbog pada prometa prouzročenog trendom da veliki trgovački centri preuzimaju ulogu malih kvartovskih dućana.

Gljivarski dio: Mali kupci (50-tak njih) su restorani, pizzerije i slični ugostiteljski objekti. Njima se gljive dostavljaju specijalnim vozilom u kojem se održavaju potrebni uvjeti za prijevoz gljiva. S velikim kupcima (prodajni lanci) količine se dogovaraju početkom godine. Ključni zahtjevi velikih prodajnih lanaca su: kvaliteta, količina i kontinuitet (3 K). Gljive se KONZUMU plus d.o.o. dostavljaju u centralno skladište u Zagrebu. KTC-u d.d. se dostavljaju ambulantno po njihovim trgovačkim centrima, kao i Plodinama d.d. za koje Agrodemal d.o.o. pokriva područje Krapinsko-zagorske i Zagrebačke županije. Također, Agrodemal d.o.o. šampinjonima opskrbljuje i dva najveća trgovačka lanca Hrvatskog zagorja – Trgocentar d.o.o. i Strahinjčicu d.o.o.

3.5.3. Promocija

Gljive u pravilu nisu posebno marketinški promovirane, pa tako niti Agrodemal d.o.o. nema posebne marketinške aktivnosti prema krajnjim kupcima. Što se prezentacije prema krajnjim kupcima tiče, važno je da su izložene na vidljivom mjestu u trgovinama, a prodajna vrijednost primarno je određena svježinom proizvoda. Puno je važniji odnos s B2B partnerima (primarno trgovačkim lancima) s kojima Agrodemal d.o.o. redovito održava kontakte i razmjenjuje informacije o budućoj potražnji i planovima. U planu je izrada internetske stranice na kojoj bi se ponudile osnovne informacije o poduzeću i proizvodima.

3.6. Zahtjev za kredit

Agrodemal d.o.o. je odlučio proširiti kapacitet jer to diktira tržište koje ima značajnu potražnju za svježim gljivama. Cilj je izgraditi dodatni pogon kojim će se povećati kapacitet proizvodnje. Osim dodatnog pogona, na veći *output* će s dodatnih 5% utjecati povećanje produktivnosti kao rezultat automatizacije procesa, odnosno korištenja računalne opreme. S postojećim kupcem KONZUMOM plus d.o.o. ima prostora za udvostručenje sadašnjih količina isporuke, dodatno je najavljeno da bi praktički preko istog kanala preuzeo i dio opskrbe za Mercator. Cilj je i povećati prodajne količine prema KTC-u d.d. (zbog vrlo dobre naplate), što je moguće ukoliko se poveća kapacitet proizvodnje prema planu.

Projektom kojeg Agrodemal d.o.o. prijavljuje na otvoreni javni poziv Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju dobio bi se kapacitet proizvodnje koji pokriva navedenu potražnju. Javni poziv je objavljen u sklopu Programa ruralnog razvoja - Mjera 4. Programa za ruralni razvoj - Ulaganja u fizičku imovinu, Podmjera 4.1. „Potpora za ulaganja u poljoprivredna gospodarstva“. Europski fond koji osigurava sredstva je Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR). Očekivani povrat sredstava po realizaciji projekta od Agencije je 9.437.924,64 kn. Dobivenim bespovratnim sredstvima otplatit će se veći dio glavnice kredita.

Tablica 3 prikazuje strukturu investicije poduzeća Agrodemal d.o.o. Ukupan iznos investicije iznosi 11.972.333,00 kuna. Najveći dio novčanih sredstava potreban je za izgradnju pogona za uzgoj gljiva; gotovo 50% iznosa investicije. Nadalje, slijedi oprema s udjelom od 33% ukupne investicije. Najskuplju stavku opreme čini oprema za automatizaciju poslovanja (2.566.857,00 kuna), zatim sustav za održavanje mikroklime (1.023.255,00 kuna) te automatski stroj za umatanje gljiva (360.437,00 kuna). Obrtna sredstva čine 6,3% investicije, kupnja zemljišta 6,1%, a osnivačka ulaganja 3,4% ukupnog iznosa investicije. Također, tu je i kupnja transportnog vozila koje čini 1,6% investicije.

Tablica 3. Struktura investicije

Struktura investicije	Iznosi
1. Zemljište	**735.750,00**
1.1. Kupovina zemljišta	735.750,00
2. Građevine	**5.935.532,00**
2.1. Izgradnja zgrade za uzgoj gljiva	5.935.532,00
3. Oprema	**3.950.550,00**
3.1. Automatski stroj za umatanje gljiva (pakirka)	360.437,00
3.2. Oprema za zgradu za uzgoj gljiva (za automatizaciju poslovanja)	2.566.857,00
3.3. Sustav za održavanje mikroklime (ventilacija)	1.023.255,00
4. Ostalo	**195.700,00**
4.1. Gospodarsko transportno vozilo	195.700,00
5. Osnivačka ulaganja	**404.800,00**
5.1. Trošak pripremnih radnji: projektanti i revizija projekta, priprema projektne dokumentacije i poslovnog plana za EPFRR natječaj, naknada za obradu kredita	404.800,00
6. Iznos ulaganja u dugotrajnu imovinu	**750.000,00**
6.1. Obrtna sredstva	750.000,00

Ukupno – investicija	**11.972.333,00**

(Izvor: Izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.)

Nadolazeća tablica prikazuje izvore financiranja poduzeća Agrodemal d.o.o. Velika većina stavki iz strukture investicije financirat će se pomoću kredita (84% ukupnog iznosa investicije), a dobivenim bespovratnim sredstvima otplatit će se veći dio glavnice kredita. Kreditom će se financirati izgradnja pogona za uzgoj gljiva, sva oprema (oprema za automatizaciju poslovanja, automatski stroj za umatanje gljiva, sustav za održavanje mikroklime) te gospodarsko vozilo. Vlastita sredstva (16% ukupnog iznosa investicije) bit će iskorištena za kupnju zemljišta, osiguranje obrtnih sredstava, izradu poslovnog plana i natječajne dokumentacije te za naknadu za obradu kreditnog zahtjeva.

Tablica 4. Izvori financiranja

Plan izvora sredstava	2019.	2020.	Ukupno
1. Vlastita sredstva	**1.140.550,00**	**750.000,00**	**1.890.550,00**
Zemljište/doprinosi/projektanti/obrtna sredstva	824.732,17	750.000,00	1.574.732,17
Izrada poslovnog plana i natječajne dokumentacije	215.000,00		215.000,00
Naknada za obradu kreditnog zahtjeva	100.817,83		100.817,83
2. Kredit	**10.081.783,00**		**10.081.783,00**
Zgrada/oprema/ventilacija/pakirka/gospodarsko vozilo	10.081.783,00		10.081.783,00
Ukupno	**11.222.333,00**	**750.000,00**	**11.972.333,00**

(Izvor: Izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.)

3.7. Očekivani učinci investicije

U nadolazećim poglavljima prikazat će se proizvodnja postojećeg pogona, povećanje kapaciteta proizvodnje (novi pogon) i njihova usporedba, te utjecaj investicije na produktivnost i broj zaposlenika.

3.7.1. Automatiziranje proizvodnje

U postojećem pogonu za proizvodnju gljiva postoji mogućnost ručnog i automatskog rada, ali nema centralnog računala koje bi upravljalo procesom, pa se trenutno 90% cijelog procesa radi ručno (primjerice, ventilacijski pogoni). Novim pogonom se neće mijenjati

osnovna tehnologija proizvodnje, ali će se do kraja automatizirati pomoću opreme koja se nabavlja projektom. Uvest će se senzorni dio koji mjeri parametre za proizvodnju gljiva, koji će slati informacije u računalni sistem zadužen za:

- automatizirano zalijevanje (najvažnija kategorija u tehnološkom procesu)
- automatizirano upravljanje uređajima za kontrolu uvjeta (parametara) proizvodnje:
    - temperatura zraka u prostoriji: 16-25ºC (sustavi za grijanje i hlađenje)
    - relativna vlaga u zraku: 82% - 100% (ovlaživači)
    - količina CO_2 u zraku: 900-6000 ppm i
    - dobra izmjena zraka (ventilacija koja može miješati vanjski i unutarnji zrak).

U tablici 5. prikazana je struktura i dinamika proizvodnje postojećeg pogona. U prethodnoj, 2018. godini, ukupni prinosi šampinjona bili su 300.729 kg. Polovicu od te količine čine šampinjoni pakirani u posudice od 500 grama. Nadalje, slijede rezani šampinjoni pakirani u posudice od 250 grama s udjelom od otprilike 25% ukupne proizvedene količine, zatim šampinjoni pakirani u posudice od 250 grama s udjelom od otprilike 15% ukupne proizvedene količine te „mini“ šampinjoni (5%) i rinfuza (5%). Tijekom 2019. godine cilj je dostići ukupnu proizvedenu količinu šampinjona od 330.800 kg (maksimalni kapacitet proizvodnje postojećeg pogona). To je povećanje od otprilike 10% ukupne količine jer kapacitet podnosi još 6% proizvodnje, a dodatnih 4% *outputa* će ići na račun držanja gornje granice realizacije (koja varira od 27% do 32%). Udjeli pojedinih proizvoda ostaju identični udjelima iz prethodne godine. Što se tiče pekarskih proizvoda, predviđeno je povećanje od 10% godišnje.

Tablica 5. Struktura i dinamika proizvodnje postojećeg pogona

Proizvod	Jed. mjere	Prethodna godina	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
			1	2	3	4	5	6	7	8
Šampinjoni 250 gr	kg	45.109	49.620	49.620	49.620	49.620	49.620	49.620	49.620	49.620
Šampinjoni 500 gr	kg	150.364	165.400	165.400	165.400	165.400	165.400	165.400	165.400	165.400
Šampinjoni rezani 250 gr	kg	75.182	82.700	82.700	82.700	82.700	82.700	82.700	82.700	82.700
Šampinjoni mini 250 gr	kg	15.037	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540
Šampinjoni rinfuza	kg	15.037	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540	16.540
Peciva	kom	12.533	13.786	15.165	16.681	18.350	20.185	22.203	24.423	26.866
Kruh	kom	44.109	48.520	53.372	58.709	64.580	71.038	78.142	85.956	94.552

(Izvor: Izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.)

3.7.2. Povećanje kapaciteta proizvodnje

Trenutno se puni 18 tona komposta tjedno, a cilj je puniti dodatne 24 tone tjedno u novom pogonu. S tom količinom sirovine, u novom pogonu planirana je proizvodnja od 373.062 kg šampinjona u 2020. godini (90% planiranog kapaciteta). Proporcionalno tome, proizvodnja (i prodaja) će porasti za 10% u odnosu na 2020. godinu do maksimalnog kapaciteta proizvodnje (414.512 kg) u 2. i 3. godini provedbe (2021. i 2022.), plus dodatnih 5% povećanja *outputa* temeljenog na većoj produktivnosti. Nakon toga (2023.-2026.) *output* će konstantno rasti za 1% godišnje samo kao rezultat povećanja produktivnosti u proizvodnji zahvaljujući potpuno automatiziranoj proizvodnji. Novi pogon bi proizvodio isključivo za potrebe opskrbe trgovačkih lanaca – samo konfekcionirani program. Najviše bi se prodavali šampinjoni pakirani u posudice od 500 grama kao i kod postojećeg pogona (52,6%), zatim rezani šampinjoni (250 grama) s udjelom od 26,3% ukupne proizvedene količine. Nadalje slijede šampinjoni pakirani u posudice od 250 grama s udjelom od 15,8% ukupne proizvede količine te „mini“ šampinjoni (250 grama) s udjelom od 5,3% ukupne proizvedene količine šampinjona. Novi pogon neće proizvoditi šampinjone za rinfuzu kao što je bio slučaj kod postojećeg pogona. Pola kapaciteta postojećeg pogona bilo bi također namijenjeno opskrbi trgovačkih lanaca, a druga polovica bi bila za potrebe postojećih manjih kupaca (50-tak restorana i pizzerija). Istovremeno će proizvodnja (i prodaja) pekarskih proizvoda rasti stopom od 10% godišnje za vrijeme ekonomskog vijeka trajanja projekta (do 2026. godine) kao što je prikazano u prethodnoj tablici 5.

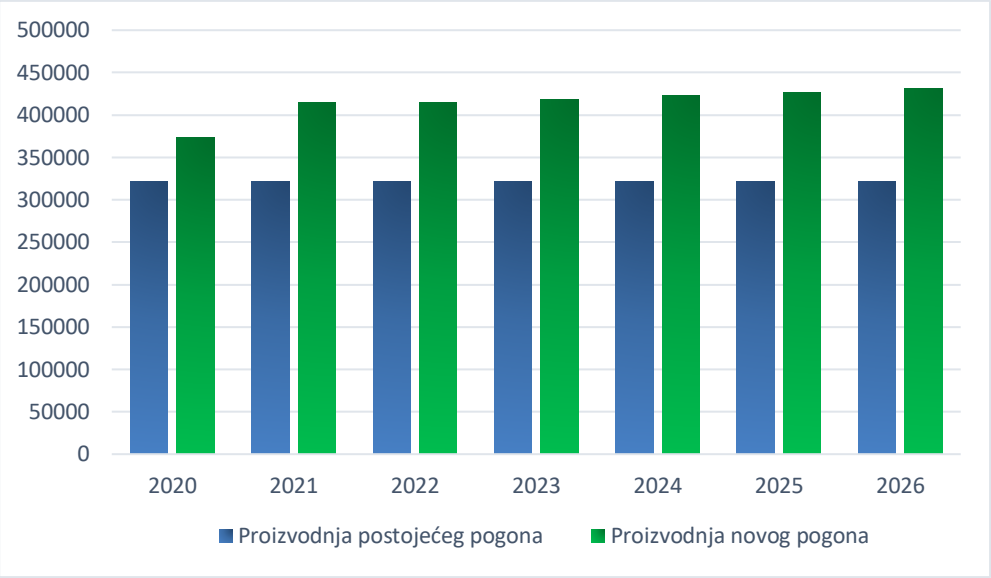
Tablica 6. Struktura i dinamika proizvodnje novog pogona

Proizvod	Jed. mjere	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		1	2	3	4	5	6	7	8
Šampinjoni 250 gr	kg		58.904	65.449	65.449	66.104	66.765	67.432	68.107
Šampinjoni 500 gr	kg		196.349	218.165	218.165	220.347	222.550	224.776	227.024
Šampinjoni rezani 250 gr	kg		98.174	109.082	109.082	110.173	111.274	112.387	113.511
Šampinjoni mini 250 gr	kg		19.635	21.816	21.816	22.034	22.255	22.477	22.702

(Izvor: Izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.)

Graf 1. prikazuje usporedbu proizvodnje postojećeg i novog pogona. Vremensko razdoblje uzeto u obzir je od 2020. do 2026. godine (ekonomski vijek trajanja projekta). Proizvodnja postojećeg pogona u promatranim godinama doseže maksimalni kapacitet proizvodnje tako da je u svakoj godini jednaka – 330.800 kg. Što se tiče novog pogona, on bi uspio proizvesti 373.062 kg u prvoj punoj godini djelovanja, a maksimalni kapacitet bi dosegao u drugoj i trećoj godini djelovanja (414.512 kg). U slijedećim godinama bi ukupna proizvedena količina rasla za 1% zbog povećanja produktivnosti. Kad se sve zajedno pogleda, Agrodemal

d.o.o. bi mogao nastupiti na tržištu s velikom količinom šampinjona od 800 tona godišnje nakon realizacije projekta.



Graf 1: Usporedba proizvodnje postojećeg i novog pogona

Tablica 7. prikazuje strukturu i dinamiku materijalnih i nematerijalnih troškova poduzeća Agrodemal d.o.o. U 2018. godini ukupni troškovi poduzeća iznosili su 4.604.010 kuna od čega najveći dio čine sirovine s udjelom od gotovo 50%. Nadalje slijede ostali troškovi s udjelom od gotovo 40% te energija (7%) i usluge (3%). Predviđeno je da će ukupni troškovi blago porasti u 2019. godini u odnosu na 2018. iz razloga jer bi postojeća gljivara dosegla svoj maksimalni kapacitet što zahtjeva i nešto veće troškove sirovina, energija te usluga. Prema izračunima Agrodemala d.o.o., ukupni troškovi u 2020. godini porasti će za 53% (u odnosu na 2019.), jer je to prva godina djelovanja nove gljivare. Nadalje, 2021. godina je prva godina novog pogona s maksimalnim kapacitetom, tako da će u toj godini poduzeće bilježiti ukupne troškove veće za 4,5% u odnosu na 2020. godinu. Svake slijedeće godine u promatranom razdoblju ukupni troškovi blago rastu.

Tablica 7. Struktura i dinamika materijalnih i nematerijalnih troškova

Stavka	Prethodna godina	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		1	2	3	4	5	6	7	8
Sirovine	2.294.766	2.432.452	4.963.806	5.241.043	5.242.942	5.245.032	5.247.330	5.249.859	5.252.640
Energija	325.004	344.504	699.566	703.104	703.104	703.104	703.104	703.104	703.104
Usluge	171.230	181.503	370.113	371.991	371.991	371.991	371.991	371.991	371.991
Ostali troškovi	1.813.009	1.813.009	2.965.081	3.109.692	3.132.318	3.169.611	3.209.518	3.252.287	3.298.194
Ukupno	**4.604.010**	**4.771.470**	**8.998.567**	**9.425.830**	**9.450.357**	**9.489.740**	**9.531.945**	**9.577.242**	**9.625.931**

(Izvor: Izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.)

3.7.3. Povećanje produktivnosti

Podizanje produktivnosti prema europskoj razini je također važan cilj projekta jer se na taj način smanjuje dugoročna opasnost od uvozne robe. Uvozna roba je nešto jeftinija od one domaćih gljivara. Iako imaju skuplju radnu snagu, proizvođači iz EU imaju jeftinije energente i višu produktivnost. Prinosi općenito mogu varirati od 15% do 40% (na bazi 100 kg komposta), ovisno o produktivnosti koja primarno ovisi o znanju i korištenoj tehnologiji, te posljedičnom osiguranju optimalnih uvjeta proizvodnje. Trenutna produktivnost u Agrodemalu d.o.o. je u prosjeku oko 27%, varira u rasponu od 25% do 32%. Ciljana minimalna produktivnost je 30% (povećanje od 5%) u prvoj fazi uspostave nove proizvodnje (2020.-2021.). U svakoj sljedećoj godini projekta produktivnost bi rasla za dodatnih 1% do konačnih 35% u 2026. godini.

3.7.4. Utjecaj investicije na broj zaposlenika

U nastavku slijedi tablica 8. koja prikazuje utjecaj investicije na broj zaposlenika poduzeća Agrodemal d.o.o. Za postojeći pogon je dovoljno 16 zaposlenika, ali u budućnosti to neće biti tako. U planu je zapošljavanje dodatnih 14 ljudi za novi pogon i dva povremena zaposlenika (dva dana u tjednu). Prosječna bruto plaća zaposlenika Agrodemala d.o.o. uzeta je iz prethodne, 2018. godine, uz pretpostavku da će se svake tri godine bruto plaća povećati za 5%, počevši od 2021. godine. Trenutno, Agrodemal d.o.o. godišnje izdvaja gotovo 840.000,00 kuna za plaće zaposlenika, a to je projekcija i za 2019. godinu. Od 2020. godine, kad se poveća proizvodnja i zaposli dodatnih 14 zaposlenika, poduzeće će izdvajati gotovo 1.574.000,00 kuna za plaće stalnih zaposlenika, a kad se pribroje i povremeni zaposlenici, trošak plaća će iznositi preko 1.588.000,00 kuna godišnje. Svake tri godine trošak plaća će moći biti i veći za 5%, jer će to poduzeće moći podnijeti zbog veće produktivnosti i dr.

Tablica 8. Zaposlenici i projekcija troška rada u poduzeću Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine

Stavka	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	1	2	3	4	5	6	7	8
Stalni zaposlenici (broj)	16	30	30	30	30	30	30	30
Prosječna mjesečna bruto plaća (u HRK)	4.371,56	4.371,56	4.590,14	4.590,14	4.590,14	4.819,65	4.819,14	4.819,14
Broj radnih mjeseci	12	12	12	12	12	12	12	12
Ukupni iznos (stalni zaposlenici)	839.339,52	1.573.761,60	1.652.450,40	1.652.450,40	1.652.450,40	1.735.074,00	1.735.074,00	1.735.074,00

Privremeni zaposlenici (broj)	0	2	2	2	2	2	2	2
Prosječna bruto plaća (u HRK)	0	3.029,55	3.029,55	3.029,55	3.029,55	3.029,55	3.029,55	3.029,55
Broj radnih mjeseci	0	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40
Ukupni iznos (privremeni zaposlenici)	0.00	14.541,84	14.541,84	14.541,84	14.541,84	14.541,84	14.541,84	14.541,84
Ukupno bruto plaće	**839.339,52**	**1.588.303.44**	**1.666.992,24**	**1.666.992,24**	**1.666.992,24**	**1.749.615,84**	**1.749.615,84**	**1.749.615,84**

Izvor: izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

3.8. Tržište

Ovo poglavlje sadrži analizu ciljnog tržišta i kupaca te dobavljača i konkurencije (Republika Hrvatska i uvoz). Također, u ovom poglavlju su navedeni i rizici Agrodemala d.o.o. te je prikazana SWOT analiza poduzeća.

3.8.1. Ciljno tržište

Ciljno tržište su kupci iz hrvatskih domaćinstava, primarno kroz velike trgovačke lance. Trgovački centri žele svaki dan svježu robu, a u Republici Hrvatskoj još uvijek nije jako razvijena ponuda gljiva na tržištu. Proizvodnjom šampinjona se bavi nekoliko većih proizvođača i velik broj obiteljskih domaćinstava. Oni ukupno pokrivaju oko 25-30% potreba stanovništva. Ostatak se uvozi uglavnom iz Mađarske i Italije. U ukupnoj ponudi od oko 6.300 tona svježih šampinjona na našem tržištu, domaći proizvođači doprinose s maksimalno 30% ili oko 1.900 tona godišnje. Svi se gljivari prvenstveno bore za zagrebačko tržište jer je najsnažnije.

S proizvodnjom od oko 900 tona godišnje, Agrodemal d.o.o. bi ciljani udio na tržišta svježih gljiva u Hrvatskoj povećao sa sadašnjih 20-tak% na oko 36%. Fokus Agrodemala d.o.o. bi u budućnosti u još većoj mjeri bili veliki trgovački centri. Plodniji termini su zimski, ali je tad slabija potražnja na tržištu. Ljeti je golema potražnja zbog turističke sezone, ali su prinosi gljiva u tom periodu znatno niži (tijekom ljeta nema akcijskih ponuda gljive), pa se u tom periodu u Republiku Hrvatsku uveze oko 1000 tona svježih gljiva iz Italije i Mađarske.

Što se tiče izvoza, europske cijene se kreću oko 12 kn/kg za gljivu u rinfuzi, odnosno 15 kn/kg za konfencioniranu gljivu, pa je zasad još uvijek bolje prodavati u Hrvatskoj. Postoje kontakti za izvoz na njemačko, slovensko i talijansko tržište. Izvoz je moguć kao alternativa jer je i ta cijena iznad točke pokrića, a naplata bi bila znatno bolja.

3.8.2. Kupci

Prvi kupac po udjelu je KONZUM plus d.o.o. s kojim suradnja traje već 13 godina, a potom slijede Trgocentar d.o.o. i Strahinjčica d.o.o. te KTC d.d. i Plodine d.d. Jedno vrijeme je dio plasmana išao u Billu d.o.o., ali zbog nedovoljnih količina nije se mogao osigurati kontinuitet opskrbe tako da je prekinuta suradnja. Agrodemal d.o.o. za KONZUM plus d.o.o. pokriva područje Zagreba i Poreča. KONZUM plus d.o.o. je već nudio pokrivanje tržište Dalmacije i Osijeka, ali za ostala područja trenutno nema dovoljno proizvodnje. Mali kupci su restorani, pizzerije i slični ugostiteljski objekti – trenutno oko 50 kupaca.

3.8.3. Dobavljači

Na gljivarskom tržištu nema ugovora. Naime, kompostare u Europi proizvode dovoljno malo komposta, pa u slučaju da netko od kupaca odustane, lako pronalaze novog kupca. Posao se temelji na godišnjim narudžbama, a na početku sljedeće godine se narudžba samo obnovi. Agrodemal d.o.o. trenutno uvozi glavne sirovine iz Mađarske (kompost) i Italije (pokrovna zemlja). Ranije je postojala suradnja i s dobavljačima iz Nizozemske, Belgije i Italije gdje se nalaze najvažnije europske kompostare. U dugoročnom planu je uspostava vlastite kompostare za što postoji već gotov projekt i potpisani ugovori za ulazne sirovine. Ona bi osim zadovoljenja vlastitih potreba mogla opskrbljivati tržište jugoistočne Europe gdje ne postoji niti jedna.

3.8.4. Konkurencija

U gljivarskom segmentu Agrodemal d.o.o. spada u četiri najveća gljivara u Republici Hrvatskoj. Fridrih d.o.o. je trenutno vodeći u Republici Hrvatskoj i najveći je konkurent u KONZUMU plus d.o.o. Agrodemal d.o.o. ga je istisnuo na zagrebačkom dijelu KONZUMOVE plus d.o.o. nabave gljiva gdje je Agrodemal d.o.o. s početnih 10% povećao svoj udio na 64%. Fridrih d.o.o. u ovoj fazi ne zanima proširenje kapaciteta, nego modernizacija postojećih. Na drugom mjestu je Andričić iz Bjelovara, a Križanić iz Slavonskog Broda i Agrodemal d.o.o. dijele 3. i 4. mjesto. U pekarskom segmentu ima puno konkurenata, pa je teško navesti glavne među njima.

Što se uvoza tiče, tržište je relativno zaštićeno iz niza razloga. Iz Poljske prijeti najveća opasnost, ali su transportni troškovi još uvijek prevelika barijera. Ne isplati se voziti manje od

25 tona (puni šleper), a tržište traži svježu robu, što ih ograničava. Ne može se uvesti velika količina te ju prodavati 8 dana. Nema mogućnosti povrata (trgovački lanci traže povrat robe koju ne prodaju ili im zaostane u skladištu). Agrodemal d.o.o. takvih problema nema, jer je roba kvalitetna i proda se brzo. Naposljetku, stranog dobavljača treba platiti unaprijed, što kod nas nije praksa.

3.8.5. Tržišno okruženje

Tržišno okruženje je povoljno s obzirom da potražnja za ovom vrstom proizvoda konstantno postoji, tako da svi subjekti pronalaze svoje mjesto na tržištu. Opasnost od konkurencije naravno postoji zbog velikog broja pekara, a donekle opasnost predstavljaju i kupci koji ne podmiruju svoje obveze na vrijeme (KONZUM plus d.o.o.). Iako na ovom tržištu posluje velik broj subjekata, može se reći da za ovom vrstom proizvoda postoji konstantna potražnja, bez obzira na slabu kupovnu moć stanovništva, budući se radi o osnovnim prehrambenim namirnicama. Agrodemal d.o.o. je stabilna tvrtka s dugogodišnjim iskustvom, uhodanim poslom i dobrim prodajnim lokacijama (maloprodaje, veliki prodajni centri, restorani, pizzerije).

3.8.6. Rizici i SWOT analiza

Što se tiče matrice tržišta i proizvoda, Agrodemal d.o.o. proizvodi postojeći proizvod i djeluje na postojećem tržištu što označava područje nižeg rizika. U nastavku su nabrojani rizici poduzeća Agrodemal d.o.o.

Korporativni rizik - nije izražen, tvrtka uspješno posluje već 21 godinu.

Valutni rizik - nije izražen, u slučaju eventualnog odobrenja kredita uz valutnu klauzulu.

Tržišni rizik - minimalan, tvrtka već godinama ostvaruje stabilan promet.

Proizvodni rizik - nije izražen, proizvodni proces je prilično jednostavan.

Prodajni rizik - prodajni rizik postoji u maloj mjeri zbog nemogućnosti naplate nekih potraživanja.

Upravljački rizik - disperziran je na obitelj u kojoj su vlasnici i voditelji poslovanja.

Transakcijski rizik - nije izražen.

Izvedbeni rizik - nije izražen.

SWOT analiza predstavlja metodu kojom se ocjenjuje strategija poduzeća, a uključuje četiri ključna čimbenika: snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje. Agrodemal d.o.o. je pomoću *SWOT* analize identificirao strategiju kojom će se na najbolji način iskoristiti snage i smanjiti slabosti te iskoristiti mogućnosti, a smanjiti prijetnje. U tablici 9. jasno su nabrojane snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje poduzeća Agrodemal d.o.o.

Tablica 9. *SWOT* analiza poduzeća Agrodemal d.o.o.

Snage	**Slabosti**
- Dugogodišnje iskustvo u poslovanju - Uhodana radna snaga - Dobri financijski pokazatelji, niska zaduženost	- Velik udio jednog kupca, ali je stabilan i pouzdan iako sporo plaća (prema planu bi KONZUM plus d.o.o. i Mercator d.d. nosili 60% prodaje). Bez obzira na taj rizik, oni su ipak stabilni i ne očekuju se predvidljive okolnosti koje bi ih ugrozile u srednjem roku
Mogućnosti	**Prijetnje**
- Širenje poslovanja i prodajnog asortimana - Vertikalno širenje poslovanja s kompostarom i preradom gljiva - Korištenje sredstava iz EU fondova	- Konkurencija - Opća nelikvidnost u hrvatskom gospodarstvu

Izvor: podaci iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

3.9. Projekcija financijskih pokazatelja

U ovom poglavlju će se prikazati i analizirati ukupni prihodi poduzeća Agrodemal d.o.o. u razdoblju od 2019. do 2026. godine, račun dobiti i gubitka te ekonomski i financijski tijek. Također, opisat će se strategija daljnjeg razvoja poduzeća.

3.9.1. Ukupni prihodi i račun dobiti i gubitka

Tablica 10. prikazuje strukturu i dinamiku ukupnih prihoda poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2018. do 2026. godine. U prethodnoj, 2018. godini, poduzeće je ostvarilo veliku većinu prihoda od prodaje šampinjona – gotovo 5.475.000,00 kuna, dok je od prodaje pekarskih proizvoda ostvarilo oko 330.000,00 kuna. Ukupan prihod te godine iznosio je 5.805.261,00 kuna. Slijedeća, 2019. godina, je godina u kojoj će se doseći maksimalni kapacitet proizvodnje

postojećeg pogona, tako da će prihodi od prodaje šampinjona biti malo veći od prethodne godine; gotovo 6.023.000,00 kuna. Proizvodnja pekarskih proizvoda raste za 10% u odnosu na 2018. godinu, pa će prihodi od prodaje istih iznositi otprilike 363.000,00 kuna. Ukupan prihod poduzeća u 2019. godini iznosit će 6.407.049,39 kn, što je za 10% veći prihod u odnosu na prethodnu godinu. Treba spomenuti da u 2019. godini počinje i priznavanje EPFRR potpore koja će se priznavati kao budući prihod u razdobljima i u omjerima u kojima se tereti amortizacija dugotrajne imovine koja je predmet investicije. Godina 2020. je prva puna godina djelovanja novog pogona, što će uvelike promijeniti sliku ukupnih prihoda. U spomenutoj godini će prihodi od prodaje šampinjona iznositi 12.870.000,00 kuna, više nego dvostruko više u odnosu na 2019. godinu. Proizvodnja i prodaja pekarskih proizvoda raste za 10% u odnosu na prethodnu godinu, tako da u ovoj godini prihodi od prodaje istih iznose preko 400.000,00 kuna, a ukupni prihodi u toj godini će iznositi gotovo 14.400.000,00 kuna. Novi pogon gljivare će doseći svoj maksimalni kapacitet proizvodnje u 2021. godini, što će rezultirati većim prihodom od prodaje šampinjona naspram prethodne promatrane godine; 13.632.000,00 kuna. Pekarski proizvodi zadržavaju svoj rast od 10% godišnje tako da ukupni prihodi poduzeća u 2021. godini iznose 15.198.036,78 kuna. Slična situacija se prognozira i za 2022. godinu, a od spomenute godine do kraja promatranog razdoblja ukupni prihodi će blago rasti zbog 10%-tnog povećanja proizvodnje i prodaje pekarskih proizvoda te zbog povećanja produktivnosti (1%) što se tiče gljivare. Zadnja godina promatranog razdoblja (2026.) bilježit će najveći ukupni prihod poduzeća u promatranom razdoblju – 18.994.959,44 kuna.

Tablica 10. Planirani ukupni prihodi poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine

Struktura prihoda	Prethodna godina	2019	2020	2021	2022	2023	2026
		1	2	3	4	5	8
1. Šampinjoni 250 gr	884.138,71	972.552,58	2.127.083,84	2.255.365,09	2.255.365,09	2.268.193,22	2.320.801,43
2. Šampinjoni 500 gr	2.556.186,50	2.811.805,15	6.149.739,77	6.520.621,40	6.520.621,40	6.557.709,56	6.709.808,30
3.Šampinjoni rezani 250 gr	1.473.560,89	1.620.916,98	3.545.131,01	3.758.932,57	3.758.932,57	3.780.312,72	3.867.992,85
4.Šampinjoni mini 250 gr	330.804,27	363.884,70	795.857,50	843.854,47	843.854,47	848.654,17	868.337,76
5.Šampinjoni rinfuza	229.908,97	252.899,87	252.899,87	252.899,87	252.899,87	252.899,87	252.899,87
6.Peciva	28.073,92	30.881,31	33.969,44	37.366,39	41.103,03	45.213,33	66.196,83
7.Kruh	302.587,74	332.846,51	366.131,17	402.744,28	443.018,71	487.320,58	713.486,06
EPFRR potpora		21.262,29	1.126.252,71	1.126.252,71	1.126.252,71	1.126.252,71	4.195.436,34
UKUPNO	**5.805.261,00**	**6.407.049,39**	**14.397.065,31**	**15.198.036,78**	**15.242.047,85**	**15.366.556,16**	**18.994.959,44**

Izvor: izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

Tablica 11. prikazuje projekciju računa dobiti i gubitka poduzeća Agrodemal d.o.o. za razdoblje od 2019. do 2026. godine. U prvoj promatranoj godini poduzeće bi ostvarilo ukupne prihode u iznosu od 6.407.049,39 kuna, a ukupni rashodi bi iznosili 6.395.500,53 kune.

Rashodi su relativno veliki jer je u sklopu njih prikazana kamata od kredita koji je uzet te godine. Samim time je i dobit relativno mala; 9.470,06 kuna (inače bi bila oko 500.000,00 kuna). U sljedećoj godini (2020.) situacija se mijenja zbog povećanja proizvodnje, kada ukupni prihodi iznose gotovo 14.400.000,00 kuna što je više nego dvostruko više u odnosu na prethodnu godinu. Kako rastu prihodi, tako rastu i rashodi zbog većih materijalnih i nematerijalnih troškova koje će zahtijevati novi pogon te zbog većeg troška plaća i amortizacije. Dobit nakon oporezivanja u 2020. godini iznosit će gotovo 1.882.000,00 kuna. U 2021. godini planirano je doseći maksimalni kapacitet proizvodnje novog pogona za uzgoj šampinjona, tako da će u toj godini ukupni prihod poduzeća porasti u odnosu na prethodnu godinu. Taj porast će biti otprilike 5% u odnosu na 2020. godinu, što rezultira ukupnim prihodom od gotovo 15.200.000,00 kuna. Rashodi također blago rastu te iznose 12.558.494,30 kuna. Dobit nakon oporezivanja u godini dosega maksimalnog kapaciteta proizvodnje iznosi nešto manje od 2.165.000,00 kuna (povećanje od 13% u odnosu na prethodnu godinu). Svake sljedeće godine, do kraja ekonomskog vijeka projekta (2026.) ukupni prihodi blago rastu te dosežu gotovo 19.000.000,00 kuna, a ukupni rashodi blago padaju (zbog automatizacije proizvodnje, povećanja produktivnosti i dr.), pa se samim time i dobit nakon oporezivanja lagano povećava svake naredne godine da bi u 2026. godini dosegla iznos od 5.881.302,60 kuna.

Tablica 11. Projekcija računa dobiti i gubitka poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine

Stavka	2019	2020	2021	2022	2023	2026
	1	2	3	4	5	8
1. Ukupni prihodi	**6.407.049,39**	**14.397.065,31**	**15.198.036,78**	**15.242.047,85**	**15.366.556,16**	**18.994.959,44**
1.1. Prihodi od prodaje	6.385.787,10	13.270.812,60	14.071.784,07	14.115.795,14	14.240.303,45	14.799.523,10
1.2. Prihodi od subvencija	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3. Ostali prihodi	21.262,29	1.126.252,71	1.126.252,71	1.126.252,71	1.126.252.71	4.195.436,34
2. Ukupni rashodi	**6.395.500,53**	**12.102.015,93**	**12.558.494,30**	**12.541.676,90**	**12.530.525.74**	**11.822.639,20**
2.1. Poslovni rashodi	5.908.638,80	12.048.914,29	12.509.384,36	12.500.173,30	12.496.628.88	11.819.169,82
2.1.1.Materijalni i nematerijalni troškovi	4.771.470,88	8.998.567,61	9.425.830,22	9.450.357,67	9.489.740.43	9.678.338,40
2.1.2. Troškovi osoblja	839.339,52	1.588.303,44	1.666.992,24	1.666.992,24	1.666.992.24	1.836.369,54
2.1.3. Amortizacija	297.828,40	1.462.043,24	1.416.561,90	1.382.823,39	1.339.896.21	304.461,88
2.2. Financijski rashodi	486.861,73	53.101,64	49.109,94	41.503,60	33.896.86	3.469,38
2.2.1. Troškovi kamata	486.861,73	53.101,64	49.109,94	41.503,60	33.896.86	3.469,38
3. Dobit prije oporezivanja	**11.548,85**	**2.295.049,38**	**2.639.542,48**	**2.700.370,95**	**2.836.030.42**	**7.172.320,24**
4. Porez na dobit/dohodak	**2.078,79**	**413.108,88**	**475.117,65**	**486.066,77**	**510.485,48**	**1.291.017,64**
5. Dobit nakon oporezivanja	**9.470,06**	**1.881.940,50**	**2.164.424,83**	**2.214.304,18**	**2.325.544,94**	**5.881.302,60**

Izvor: izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

3.9.2. Ekonomski i financijski tijek

Tablica 12. prikazuje projekciju ekonomskog tijeka poduzeća Agrodemal d.o.o. u razdoblju od 2019. do 2026. godine. Ekonomski tijek pokazuje stvarni ekonomski potencijal i snagu ovog projekta, s tim da se on temelji na određenim polazištima:

- ekonomski tijek isključuje obveze prema izvorima financiranja (kredit), budući da se njihove vrijednosti poništavaju s vrijednostima imovine u koju su sredstva uložena,
- u proračun su uključeni samo neposredni ekonomski učinci proizašli iz vrijednosti prodanih proizvoda ili usluga (poslovni prihodi i rashodi),
- u proračunima su korištene stalne (fiksne) tržišne cijene.

Projekt je prihvatljiv ukoliko razdoblje povrata ulaganja nije duže od ekonomskog vijeka trajanja projekta, a u ovom slučaju razdoblje povrata je u 2021. godini.

Tablica 12. Projekcija ekonomskog tijeka poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine

Stavka	2019	2020	2021	2022	2023	2026
	1	2	3	4	5	8
I PRIMICI	**15.872.939,02**	**13.270.812,60**	**14.071.784,07**	**14.115.795,14**	**14.240.303,45**	**21.833.619,17**
1. Ukupni prihodi	6.385.787,10	13.270.812,60	14.071.784,07	14.115.795,14	14.240.303,45	14.799.523,10
2. Ostatak vrijednosti projekta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.034.096,08
2.1. Dugotrajna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.684.415,25
2.2. Kratkotrajna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.349.680,83
3. EPFRR potpora	9.487.151,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Ostale potpore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II IZDACI	**19.209.286,94**	**11.749.979,93**	**11.567.940,11**	**11.603.416,68**	**11.667.218,15**	**12.805.725,58**
5. Prijenos postojeće imovine	2.218.730,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Ulaganja u dugotrajnu imovinu	11.276.849,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Ulaganja u kratkotrajnu imovinu	100.817,83	750.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Materijalni i nematerijalni troškovi	4.771.470,88	8.998.567,61	9.425.830,22	9.450.357,67	9.489.740,43	9.678.338,40
9. Troškovi osoblja	839.339,52	1.588.303,44	1.666.992,24	1.666.992,24	1.666.992,24	1.836.369,54
10. Porez na dobit/dohodak	2.078,79	413.108,88	475.117,65	486.066,77	510.485,48	1.291.017,64
III NETO PRIMICI	**-3.336.347,92**	**1.520.832,67**	**2.503.843,96**	**2.512.378,46**	**2.573.085,30**	**9.027.893,59**
IV KUMULATIV	**-3.336.347,92**	**-1.815.515,25**	**688.328,71**	**3.200.707,17**	**5.773.792,47**	**22.513.811,32**

Izvor: izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

U nastavku slijedi tablica 13. koja prikazuje neto sadašnju vrijednost i internu stopu profitabilnosti projekta. Neto sadašnja vrijednost računala se diskontiranjem godišnjih neto primitaka iz ekonomskog tijeka. Iz prikazanih podataka u tablici 13. može se zaključiti kako je projekt prihvatljiv, jer je neto sadašnja vrijednost veća ili jednaka nuli. Također, projekt je

prihvatljiv ako je interna stopa profitabilnosti iznad kamatne stope za kredit kojim se financira ulaganje i ako je veća od 5%, što je isto tako u ovom poduzeću zadovoljeno.

Tablica 13. Projekcija neto sadašnje vrijednosti i interne stope profitabilnosti poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine

Godina	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	1	2	3	4	5	6	7	8
Diskontirani neto primici	-3.336.579	1.474.932	2.841.457	2.458.371	2.516.365	2.486.205	2.557.407	8.884.447
ISR	**66,00%**							
NSV	**19.882.605**							

Izvor: izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

Tablica 14. prikazuje projekciju financijskog tijeka poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine. Iz financijskog tijeka izvodi se ocjena likvidnosti projekta koji u vremenu trajanja investicijskog projekta registrira primitke i izdatke kao novčane iznose koji se primaju ili izdaju, neovisno je li riječ o realnim resursima, ili je riječ o financijskim transakcijama. Neto primici u financijskom tijeku su razlika između primitaka i izdataka te su zapravo to iznosi slobodnih novčanih sredstava koji ostaju investitoru na raspolaganju za potrebe reinvestiranja ili za druge namjene po njegovoj odluci. Pozitivni neto primici ukazuju da je ovaj projekt u svim godinama svog vijeka likvidan i da u svakoj godini uspijeva pokriti sve obveze prema dobavljačima, zaposlenicima, državi i kreditorima.

Tablica 14. Projekcija financijskog tijeka poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine

Stavka	2019	2020	2021	2022	2023	2026
	1	2	3	4	5	8
I PRIMICI	**29.469.336,77**	**14.020.812,60**	**14.071.784,07**	**14.115.795,14**	**14.240.303,45**	**14.370.413,95**
1. Ukupni prihodi	6.385.787,10	13.270.812,60	14.071.784,07	14.115.795,14	14.240.303,45	14.370.413,95
2. Izvori financiranja	13.596.397,75	750.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1. Prijenos postojećih izvora	2.218.730,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2. Vlastiti izvori	1.170.337,83	750.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3. Krediti	10.207.329,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Ostatak vrijednosti projekta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1. Dugotrajna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2. Kratkotrajna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. EPFRR potpora	9.487.151,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Kapitalne potpore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Dokapitalizacija, vlasničke i druge pozajmice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II IZDACI	**29.229.095,64**	**11.984.944,02**	**11.760.710,37**	**11.763.484,10**	**11.793.094,89**	**12.837.249,93**
6. Prijenos postojeće imovine	2.218.730,00					
7. Ulaganja u dugotrajnu imovinu	11.276.849,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

8.Ulaganja u kratkotrajnu imovinu	100.817,83	750,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Materijalni i nematerijalni troškovi	4.771.470,88	8.998.567,61	9.425.830,22	9.450.357,67	9.489.740,43	9.678.338,40
10. Troškovi osoblja	839.339,52	1.588.303,44	1.666.992,24	1.666.992,24	1.666.992,24	1.749.615,84
11. Porez na dobit/dohodak	2.078,79	413.108,88	475.117,65	486.066,77	510.485,48	1.291.017,64
12. Anuitet kredita	10.019.808,70	234.964,09	192.770,26	160.067,42	125.876,74	118.278,05
III NETO PRIMICI	**240.241,13**	**2.035.868,58**	**2.311.073,70**	**2.352.311,04**	**2.447.208,56**	**1.533.164,02**
IV KUMULATIV	**240.241,13**	**2.276.109,71**	**4.587.183,41**	**6.939.494,45**	**9.386.703,01**	**11.935.383,06**

Izvor: izrada autora prema podacima iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

3.9.3. Strategija daljnjeg razvoja

Na domaćem tržištu nema potrebnih sirovina, što stvara kontinuiranu potrebu za avansnim plaćanjem sirovina. Isplatilo bi se imati kompostaru za svoje potrebe, koja bi ujedno dugoročno mogla postati kompostara za tržište jugoistočne Europe. Za sve potrebne sirovine postoje realne mogućnosti nabave, a i interes partnerskih poduzeća. Osim značajne uštede na troškovima ulaznih sirovina, time se otvara mogućnost ostvarivanja dodatnih prihoda. Kombinacija kompostare, gljivarske proizvodnje i prerade gljiva omogućili bi stabilnost i rast, ciljeve spomenute na početku poslovnog plana. Kao prvi korak u tom smjeru, Agrodemal d.o.o. planira povećati proizvodnju gljiva i povećati produktivnost te proizvodnje na europsku razinu. Kompostara bi bila sljedeći korak prema stabilnosti i širenju ponude proizvoda. Vlastita prerada gljiva bila bi treći korak. U srednjoročnom planu je prerada gljiva – termička obrada ili sušenje (moguća prijava već na sljedeći natječaj EAFRD Mjere 4.2.). Osim proširenja proizvodnog asortimana, može poslužiti kao osigurač, ako se iznenada poveća količina na tržištu pa posljedično padne cijena gljiva na tržištu - da se plasman svježih gljiva supstituira preradom. U slučaju da se krene u preradu, ukupna dnevna količina proizvodnje mogla bi se preraditi za 1 sat. Za sve ove investicije, Agrodemal d.o.o. planira u što je većoj mjeri moguće koristiti sredstva dostupna kroz Program ruralnog razvoja Europske unije u financijskoj perspektivi 2014. – 2020.

4. Usporedba poduzeća Agrodemal d.o.o. i poduzeća Fridrih d.o.o.

Poduzeće Fridrih d.o.o. iz Dumovca kraj Zagreba je najveći hrvatski proizvođač gljiva, pionir u gljivarskom poslu. On svim gljivarskim proizvođačima u Republici Hrvatskoj služi kao ogledni primjer i sve usporedbe iz te proizvodnje vežu se uz to poduzeće.

Poduzeće Fridrih d.o.o. je poduzeće koje se sa gljivarskom proizvodnjom bavi najduže u Republici Hrvatskoj. Proizvodnju je započeo 1981. godine. Konstantnim povećanjem uzgojnih površina danas se popeo na tjednu proizvodnju od 25 tona svježih gljiva. Od toga se oko 5 tona odnosi na uvoz svježe gljive iz okolnih zemalja. Kapacitet poduzeća Agrodemal d.o.o. bi trebao biti oko 15 tona tjedno nakon što investicija počne efektuirati rezultate. To bi bilo oko 75% kapaciteta poduzeća Fridrih d.o.o. Vodstvo Agrodemala d.o.o. smatra da je to trenutno dovoljno za zauzimanje dobre tržišne pozicije, da se za taj kapacitet mogu pronaći kvalitetni kupci te da poduzeće može biti konkurentno u četiri krucijalna tržišna zahtjeva koje diktiraju trgovački lanci, a to su: kvaliteta, količina, kontinuitet i cijena. Tržište mu je disperzirano na sličan način kao i poduzeću Agrodemal d.o.o., a to znači da su mu kostur tržišta tržišni lanci, a nadopunjava ih sa snabdijevanjem restorana, pizzerija, hotela i zagrebačkih tržnica. Udio trgovačkih lanaca kod poduzeća Fridrih d.o.o. iznosi preko 60%, a to je oko 20% više nego kod poduzeća Agrodemal d.o.o. Ostalo tržište je oscilirajuće i neprestano se mijenjaju tržišni segmenti, ali nastup na tržištu je sličan. To znači da se roba pakira u mala pakiranja više nego što se prodaje u rinfuzi te se dostavlja kupcu svakodnevno u vozilima s termalnim režimom.

U nastavku slijedi tablica 15. koja prikazuje usporedbu računa dobiti i gubitka najvećeg poduzeća u proizvodnji šampinjona na području Republike Hrvatske Fridrih d.o.o. sa sadašnjim i budućim računom dobiti i gubitka poduzeća Agrodemal d.o.o. U 2018. godini, Agrodemal d.o.o. je ostvario ukupne prihode u iznosu od 5.766.339,47 kuna, dok je Fridrih d.o.o. ostvario 33.110.558,00 kuna. Razlog zašto Fridrih d.o.o. ostvaruje toliko veliku razliku u ukupnom prihodi je taj što Fridrih d.o.o. uvozi 20% tuđe robe. Ukupni rashodi Agrodemala d.o.o. u istoj godini iznosili su 5.400.779,56 kuna, a Fridrih d.o.o. je ostvario ukupnih rashoda u iznosu od 32.494.027,00 kuna. Najveći dio rashoda se odnosi na troškove materijala i troškove radne snage. Troškovi materijala su proporcionalni kapacitetu proizvodnje i u relativnom smislu su usporedivi u oba poduzeća. Kod troškova radne snage primjećujemo sljedeće. Poduzeće Agrodemal d.o.o. ima, s obzirom na svoj kapacitet, puno manje troškove radne snage, što govori da svoju proizvodnju ostvaruje s manje utrošenih radnih sati. To znači da mu je radna atmosfera ozbiljnija i da su zaposlenici efikasniji. Cijena rada u proizvodnji gljiva u Republici Hrvatskoj je otprilike ista u ovom dijelu naše zemlje. Zbog efikasnijeg načina

utroška radne snage u poduzeću Agrodemal d.o.o. postoji poželjan prostor za povećanje osobnih primanja zaposlenika. Kako će povrat investicije biti sve bliži, tako će i povećanje osobnih primanja zaposlenika biti sve lakši. Još je jedan razlog velikih ukupnih rashoda u poduzeću Fridrih d.o.o., a to su financijski rashodi. Kod poduzeća Fridrih d.o.o. se primjećuju visoki troškovi kamata što govori da su kreditno snažno opterećeni dok Agrodemal d.o.o. tih troškova u 2018. godini uopće nema. Što se tiče dobiti u 2018. godini, Fridrih d.o.o. je ostvario dobit u iznosu od gotovo 500.000,00 kuna, a Agrodemal d.o.o. je ostvario gotovo 300.000,00 kuna. U prvoj godini punog kapaciteta novog i postojećeg pogona zajedno (2021.) rastu i prihodi i rashodi Agrodemala d.o.o. Prihodi iznose 15.198.036,78 kuna, a rashodi 12.558.494,30 kuna što rezultira iznosom dobiti od 2.164.424,83 kuna. Nakon povećanja produktivnosti od 1% svake godine, Agrodemal d.o.o. će 2026. godine doseći prihode od gotovo 19.000.000,00 kuna, a rashodi će iznositi 11.822.639,20 kuna. Te iste godine dobit će biti najveća u promatranom razdoblju; 5.881.302,60 kuna. Zbog svih unaprijed navedenih manjih troškova, korelacija između ukupnog prihoda i dobiti kod poduzeća Agrodemal d.o.o. će biti puno veća nego kod poduzeća Fridrih d.o.o. Agrodemal d.o.o. će s manjim ukupnim prihodima ostvarivati veću profitnu stopu.

Tablica 15. Usporedba računa dobiti i gubitka poduzeća Agrodemal d.o.o. i Fridrih d.o.o.

Stavka	Agrodemal d.o.o.	Fridrih d.o.o.	Agrodemal d.o.o.	Agrodemal d.o.o.
	2018	2018	2021	2026
1. Ukupni prihodi	**5.766.339,47**	**33.110.558,00**	**15.198.036,78**	**18.994.959,44**
1.1. Prihodi od prodaje	5.747.208,30	31.530.427,00	14.071.784,07	14.799.523,10
1.2. Prihodi od subvencija	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3. Ostali prihodi	19.131,17	1.546.032,00	1.126.252,71	4.195.436,34
2. Ukupni rashodi	**5.400.779,56**	**32.494.027,00**	**12.558.494,30**	**11.822.639,20**
2.1. Poslovni rashodi	5.400.779,56	31.881.426,00	12.509.384,36	11.819.169,82
2.1.1.Materijalni i nematerijalni troškovi	4.297.323,79	23.654.876,00	9.425.830,22	9.678.338,40
2.1.2. Troškovi osoblja	755.405,57	5.546.256,00	1.666.992,24	1.836.369,54
2.1.3. Amortizacija	348.050,20	1.994.268,00	1.416.561,90	304.461,88
2.2. Financijski rashodi	0,00	612.601,00	49.109,94	3.469,38
2.2.1. Troškovi kamata	0,00	505.562,00	49.109,94	3.469,38
2.2.2. Drugi rashodi	0,00	107.039,00	0,00	0,00
3. Dobit prije oporezivanja	**365.559,91**	**616.531,00**	**2.639.542,48**	**7.172.320,24**
4. Porez na dobit/dohodak	**65.800,78**	**116.690,00**	**475.117,65**	**1.291.017,64**
5. Dobit nakon oporezivanja	**299.759,13**	**499.841,00**	**2.164.424,83**	**5.881.302,60**

Izvor: FINA, podaci iz poduzeća Agrodemal d.o.o.

5. Zaključak

Jedna od krucijalnih tema gospodarske teorije i prakse Republike Hrvatske danas je konkurentska sposobnost poduzeća na tržištu i utjecaj investicijskih aktivnosti na tržišni položaj. Slika današnjeg tržišta mijenja se relativno brzo. Trendovi globalizacije i koncentracije mijenjaju konkurentsku pozornicu i pravila tržišne borbe na dnevnoj bazi. Na suvremenom tržištu, biti konkurentan je pitanje opstanka za poduzeća, a ne pitanje uspjeha. Vlasnici poduzeća moraju stalno podizati konkurentnost, biti fleksibilni, inovativno razmišljati te kontinuirano implementirati efikasnija rješenja u svoje poslovanje.

Od svog nastanka do danas, poduzeće Agrodemal d.o.o. konstantno prati promjene i zahtjeve tržišta. Upravo iz tog razloga je odlučeno proširiti kapacitet proizvodnje, jer to diktira tržište koje ima značajnu potražnju za svježim gljivama. Program ruralnog razvoja koji sadrži Mjeru 4 (koja je jedna od najvažnijih europskih mjera usmjerenih na podizanje konkurentnosti hrvatske poljoprivrede) će biti od velike važnosti. Što se tiče poljoprivrede kao gospodarske grane, može se reći kako su ulaganja u poljoprivrednu proizvodnju uglavnom veća nego u drugim gospodarskim granama, a profit je često manji u odnosu na ostale gospodarske grane. Uzgoj šampinjona pripada, naravno, poljoprivrednoj grani, ali se razlikuje od tipičnih poljoprivrednih kultura jer ima puno više obrtaja na godišnjoj razini. Krajnji cilj poduzeća je izgraditi dodatni pogon kojim će se povećati spomenuti kapacitet proizvodnje. Osim dodatnog pogona, kao što je i prikazano u radu pomoću raznih pokazatelja, na veći *output* će s dodatnih 5% utjecati povećanje produktivnosti kao rezultat automatizacije procesa, odnosno korištenja računalne opreme.

Analiza mogućnosti i preliminarni razgovori o budućim investicijama s odgovornim ljudima iz provedbenog sustava EU fondova u Republici Hrvatskoj ohrabrili su Agrodemal d.o.o. u svojim planovima. Temeljem prikazanog i analiziranog projekta u diplomskom radu, utvrđena je opravdanost ulaganja u proširenje poslovanja te je priprema projekta za Mjeru 4.1. u visokoj fazi spremnosti.

Popis literature

Cingula M., Hunjak T., Ređep M. (2004.) *Poslovno planiranje s primjerima za investitore* (II. dopunjena naklada). Zagreb: RRiF-plus d.o.o.

Čičin-Šain A., Šonje V. (2007.) *Hrvatska na raskrižju. Izazovi dugoročnog razvitka u konkurentnom okruženju.* Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb.

Eurokonzalting news portal (bez dat.), *Bespovratna sredstva za poljoprivredu – podmjera 4.1.* (preuzeto 20.04.2019. s https://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/487-bespovratna-sredstva-za-poljoprivredu-podmjera-4-1)

FINA, RGFI – javna objava, *Godišnje izvješće za 2018. godinu Fridrih d.o.o.* (preuzeto 08.06.2019. s http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp)

Mikšić M., Murgić N., Borbaš T., Črep R., Kantoci N., Antonina D., Hrgović S. (2001.) *Investicije u poljoprivredi*. Zagreb: Hrvatski zavod za poljoprivrednu savjetodavnu službu.

Thompson A. A., Strickland III A. J., Gamble J. E. (2008.) *Strateški menadžment. U potrazi za konkurentskom prednošću* (četrnaesto cjelovito izdanje). Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb.

Tipurić D., Alfirević N., Bahtijarević-Šiber F., Bosilj Vukšić V., Buble M., Ćurko K., … Skoko H. (1999.) *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija d.o.o.

Popis slika

Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća Agrodemal d.o.o. 14
Slika 2. Sažeti dijagram tijeka procesa poslovanja gljivare Agrodemal d.o.o. 18

Popis tablica

Tablica 1. Konkurentska prednost poduzeća 6
Tablica 2. Asortiman proizvoda od šampinjona.....19
Tablica 3. Struktura investicije 21
Tablica 4. Izvori financiranja.....22
Tablica 5. Struktura i dinamika proizvodnje postojećeg pogona.....23
Tablica 6. Struktura i dinamika proizvodnje novog pogona.....24
Tablica 7. Struktura i dinamika materijalnih i nematerijalnih troškova.....25
Tablica 8. Zaposlenici i projekcija troška rada u poduzeću Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine.....26
Tablica 9. SWOT analiza poduzeća Agrodemal d.o.o. 30
Tablica 10. Planirani ukupni prihodi poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine .31
Tablica 11. Projekcija računa dobiti i gubitka poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine 32
Tablica 12. Projekcija ekonomskog tijeka poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine 33
Tablica 13. Projekcija neto sadašnje vrijednosti i interne stope profitabilnosti poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine 34
Tablica 14. Projekcija financijskog tijeka poduzeća Agrodemal d.o.o. od 2019. do 2026. godine 34
Tablica 15. Usporedba računa dobiti i gubitka poduzeća Agrodemal d.o.o. i Fridrih d.o.o. 37

Popis grafova

Graf 1: Usporedba proizvodnje postojećeg i novog pogona 25