

# Restrukturiranje društva Agromeđimurje d.d. Čakovec

---

Markač, Marta

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:244271>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 355/PE/2021

**RESTRUKTURIRANJE DRUŠTVA**  
**AGROMEDIMURJE d.d. ČAKOVEC**

Marta Markač

Varaždin, veljača 2021.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij POSLOVNA EKONOMIJA**



DIPLOMSKI RAD br. 355/PE/2021

**RESTRUKTURIRANJE DRUŠTVA**  
**AGROMEDIMURJE d.d. ČAKOVEC**

Student:

Marta Markač, 1105/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Damira Đukec

Komentor:

doc. dr. sc. Damira Keček

Varaždin, veljača 2021

## **SAŽETAK**

Restrukturiranje poduzeća podrazumijeva poboljšanje poslovanja kroz težnje za promjenama koje će unaprijediti ili spasiti poslovanje poduzeća. Sam proces restrukturiranja obično se provodi u kriznim situacijama, pri neprofitabilnom poslovanju. Kada govorimo o krizi kao uzroku restrukturiranja ona podrazumijeva platežnu nesposobnost i prezaduženost poduzeća, nelikvidnost i insolventnost. Restrukturiranje podrazumijeva utvrđivanje razloga krize i potrebu za detaljnom analizom poslovanja.

Društvo Agromeđimurje d.d. Čakovec, sa tradicijom poljoprivredne proizvodnje od 1947. godine, zbog niza okolnosti gubilo je na konkurentnosti i razvoju i postalo je nelikvidno , što je rezultiralo predstečajnom nagodbom 2013. godine. Sukladno planu financijskog i operativnog restrukturiranja identificirane su kritične grane poslovanja i doneseno je niz operativnih mjera restrukturiranja koje su se godinama provodile. Završenim procesom restrukturiranja Društvo dobiva na konkurentnosti i vraća svoju poziciju na tržištu poljoprivrednih proizvoda.

**Ključne riječi: restrukturiranje, nelikvidnost, predstečajna nagodba, operativne mjere**

## **SUMMARY**

Company restructuring means improving business through the pursuit of change that will improve or save the business of the company. The restructuring process is usually carried out in crisis situations, in unprofitable business. When we talk about the crisis as a cause of restructuring, it implies insolvency and over-indebtedness of companies, illiquidity and insolvency. Restructuring involves identifying the causes of the crisis and the need for a detailed business analysis.

Company Agromedimurje d.d. Čakovec with a tradition of agricultural production since 1947, due to a number of circumstances lost its competitiveness and development to become illiquid resulting in a pre-bankruptcy settlement in 2013. In accordance with the financial and operational restructuring plan, critical branches of business have been identified and a number of operational restructuring measures have been adopted and implemented for years after pre-bankruptcy settlement. With the completed restructuring process, the Company has become more competitive and regains its position in the market of agricultural products.

**KEYWORDS:** restructuring, illiquidity, pre-bankruptcy settlement, operational measures

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Marta Markač	MATIČNI BROJ	1105/336D
DATUM	23. veljače 2021.	KOLEGIJ	Makroekonomija 2
NASLOV RADA	Restrukturiranje društva Agromedimurje d.d. Čakovec		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Restructuring of the company Agromedimurje d.d. Čakovec		

MENTOR	Damira Đukec	STANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjednik povjerenstva		
	2. doc.dr.sc. Dijana Vuković, član povjerenstva		
	3. doc.dr.sc. Damira Đukec, mentor,		
	4. doc.dr.sc. Damira Đukec, komentor		
	5. izv.prof.dr.sc. Dinko Primorac, član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ: 355/PE/2021

OPIS

Restrukturiranje poduzeća podrazumijeva poboljšanje poslovanje kroz težnje za promjenama koje će unaprijediti ili spasiti poslovanje poduzeća. Sam proces restrukturiranja obično se provodi u kriznim situacijama, pri neprofitabilnom poslovanju poduzeća.

U radu je potrebno:

- objasniti pojam i načine restrukturiranja u poslovanju
- utvrditi razloge restrukturiranja društva Agromedimurje d.d. Čakovec
- detaljno pojasniti sam proces i tijek restrukturiranja društva Agromedimurje d.d. Čakovec
- utvrditi pokazatelje restrukturiranja
- definirati zaključak

ZADATAK URUČEN 23. veljače 2021. godine



PODPIS MENTORA  
*Đukec*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metode izrade rada .....	1
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE RESTRUKTURIRANJA PODUZEĆA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam restrukturiranja u poslovanju .....	3
2.2. Razlozi restrukturiranja poduzeća .....	4
2.3. Proces restrukturiranja .....	9
2.4. Tržišni razlozi restrukturiranja poduzeća.....	18
<b>3. POLJOPRIVREDNO TRŽIŠTE EU .....</b>	<b>19</b>
3.1. Trendovi razvoja poljoprivrede u EU .....	19
3.2. Državne potpore za razvoj goveda .....	24
3.3. Promjene na poljoprivrednom tržištu EU od 1990 do 2020. ....	30
3.4. Tržišni izazovi za članice EU .....	33
<b>4. RESTRUKTURIRANJE DRUŠTVA AGROMEĐIMURJE d.d. ČAKOVEC .....</b>	<b>35</b>
4.1. O društvu Agromeđimurje d.d. Čakovec .....	35
4.2. Razlozi restrukturiranja.....	37
4.3. Tijek restrukturiranja .....	39
4.4. Pokazatelji restrukturiranja i prilagodbe EU tržištu .....	43
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>46</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>48</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>48</b>

## **1. UVOD**

Restrukturiranje poduzeća nastupa u trenucima kada se iz postojećeg poslovanja poduzeća uviđa da postoji promjena u poslovnim procesima, tehnologiji pa u konačnici i promjene strukture radnih zadataka, a time i ranih pozicija u poduzeću. U suvremenom poslovanju kako navodi Trstenjak (2018) „restruktuiranje se javlja u trenutku kada je poduzeću potrebna prilagodba suvremenom, globalnom tržištu. No, restruktuiranje u kriznim situacijama treba dovesti do sanacije odnosno daljnjeg nesmetanog rada poduzeća.“ Prije restruktuiranja treba utvrditi uzroke koji su doveli do krize, a uzroci krize mogu biti različiti, no kada se ulazi u proces restruktuiranja obično se radi o internim čimbenicima koji dovode do krize, a povezani su smanjivanjem likvidnosti poduzeća te nezadovoljavajućim poslovnim procesima. U ovom radu se predstavlja proces restruktuiranja poduzeća Agromeđimurje d.d. radi prilagodbe tržištu Europske unije. Iako se Agromeđimurje d.d. susrelo sa svojevrsnim problemima prilikom uvođenja nove tehnologije, za te probleme vrlo su lagano pronađena rješenja stoga je daljnja informatizacija proizvodnje neupitna. Sukladno financijskim pokazateljima može se utvrditi da poduzeće ima financijskih resursa kako bi unapređivalo poslovne procese i time postalo konkurentnije na tržištu. Obzirom na činjenicu da upravo stočarstvo kao sektor poslovanja Agromeđimurja d.d. ima svoju zrelost, ali i dalje snažnu poziciju na tržištu u ovom radu će se staviti naglasak na perspektivu restruktuiranja poduzeća u korist jačanja stočarske proizvodnje kao konkurentne predispozicije na tržištu EU.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je restruktuiranje društva Agromeđimurje d.d. radi prilagodbe tržištu Europske unije (dalje EU). Cilj rada je predstaviti obilježja restruktuiranja te kroz primjer društva Agromeđimurje d.d. ukazati na model restruktuiranja poduzeća radi prilagodbe tržištu EU.

### **1.2. Metode izrade rada**

U izradi rada korištene su metode analize, sinteze, deskripcije i komparacije. Prilikom izrade rada korišteni su podaci iz udžbenika koji se bave kriznim menadžmentom poduzeća, strateškog menadžmenta te stručni članci, studije i godišnja izvješća društva Agromeđimurje d.d. Čakovec.



### **1.3. Struktura rada**

Sadržaj rada sastavljen je od pet poglavlja. Prvo poglavlje rada je uvod u kojem se predstavljaju cilj i predmet rada, struktura rada, metode izrade rada te sadržaj rada. Drugo poglavlje predstavlja teorijska obilježja restrukturiranja poduzeća pri čemu se predstavljaju obilježja restrukturiranja koja su prvenstveno povezana s restrukturiranjem poduzeća u krizi. Treće poglavlje odnosi se na poljoprivredno tržište EU i u njemu su obrađeni trendovi razvoja poljoprivrede, državne potpore, promjene na tržištu i kvote, kao i tržišni izazovi za članice EU. Četvrti dio rada je analiza društva Agromeđimurje d.d. Čakovec, razlozi zbog kojih je bilo potrebno odraditi restrukturiranje, opisan je sam način restrukturiranja i nastavak poslovanja po završetku restrukturiranja. Peto poglavlje prikazuje završni osvrt na istraženi cilj rada.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE RESTRUKTURIRANJA PODUZEĆA**

U ovom poglavlju prikazane su osnovne značajke restrukturiranja poslovanja, razlozi restrukturiranja poslovanja poduzeća te značajke i posljedice restrukturiranja za poduzeća i dionike poduzeća. Restrukturiranje predstavlja poslovnu odluku, aktivnost kojom se mijenja tj. korigira poslovna organizacija, a time i same funkcije poslovanja poduzeća.

### **2.1. Pojam restrukturiranja u poslovanju**

„Restrukturiranje podrazumijeva zahvate na promjeni strukture i uvođenja novih tehnologija kao i novog investicijskog ciklusa. Kada je riječ o restrukturiranju onda se o njemu može govoriti i kao procesu promjena u strukturi sustava upravljanja i širokom sklopu programa te aktivnosti kojima je osnovni cilj povećanje efikasnosti organizacije „(Trstenjak, 2018). Restrukturiranje podrazumijeva i proces raznih promjena, od vlasničke strukture do promjena organizacije i tehnologije kojom se ostvaruju poslovni procesi. To je stalni proces poboljšanja poslovanja i težnje za promjenama u poslovanju poduzeća kako bi se dovelo do promjena koje će unaprijediti ili čak spasiti poslovanje poduzeća. Sastavni dio restrukturiranja je i smanjivanje dubine i širine organizacije poznato još pod imenom downsizing. Spomenuti downsizing podrazumijeva veliku redukciju slojeva i veličine srednjeg menadžmenta, širenja raspona kontrole i općenito smanjivanje broja radnika. Dobro provedenim procesom restrukturiranja organizacije postaju uže ili pliće i oslobađaju se svih suvišnih procesa kojima poboljšavaju efekt svog rada. Proces restrukturiranja mora biti strateški vođen kao projekt i biti sastavni dio šire vizije sveukupnih promjena. Razlikuju se dvije vrste restrukturiranja: defanzivno i strategijsko restrukturiranje.

Defanzivno restrukturiranje temelji se na dvije aktivnosti (Trstenjak, 2018):

- „smanjivanje broja zaposlenika,
- financijskoj sanaciji“.

Za ovaj pristup je karakteristično (Trstenjak, 2018):

- „provodi se u uvjetima lošeg poslovanja,
- analiza stanja nije napravljena temeljito,
- nisu sagledani stvarni uzroci postojećih problema,
- proces restrukturiranja kraće traje,
- provodi se na brzinu,
- radi se o djelomičnom restrukturiranju,
- pozitivni učinci mogu biti uglavnom kratkoročni“.

Strategijsko restrukturiranje se temelji na dvije grupe složenih aktivnosti (Trstenjak, 2018):

- „aktivnosti vezane za upravljanje ljudskim resursima,
- aktivnosti vezane za ulaganje u imovinu, znanje, proizvode i usluge“

Za ovaj pristup je karakteristično da se provodi u uvjetima kada organizacija dobro posluje te da se provodi nakon temeljne analize stanja. Prilikom strateškog restrukturiranja sagledani su svi uzroci postojećih problema, a proces restrukturiranja traje dulje i provodi se bez vanjskih pritisaka. „Uglavnom se radi o vrsti restrukturiranja koja ima pozitivne učinke. Restrukturiranje ima veći učinak i ishod od likvidacije u stečaju jer trgovačko društvo nakon restrukturiranja opstaje i nastavlja s djelatnošću bez tereta insolventnosti i prezaduženosti, zadržavaju se radna mjesta i vrijednosti imovine se umanjuju što u konačnici održava pozitivno cjelokupno gospodarstvo“ (Trstenjak, 2018). Kod restrukturiranja poduzeće ima i izvjesnu slobodu usmjerenja poslovnih procesa u onom smjeru kako bi se oni što bolje pokrenuli u pozitivnom smjeru dok kod stečaja svaka faza promjene ima Zakonsko uporište i poduzeća zapravo završavaju svoj poslovni proces.

## **2.2. Razlozi restrukturiranja poduzeća**

Razlozi restrukturiranja su u većini slučajeva krizne situacije, no restrukturiranje može biti i potaknuto željom za širenjem poslovanja, osvajanjem novih tržišta. Kako je u ovom radu ipak riječ o restrukturiranju poduzeća uslijed kriznog poslovanja, naglasak na razloge restrukturiranja stavljen je na čimbenike kriznog poslovanja i njihova utjecaja na restrukturiranje poduzeća. „Zanemarivanje preventivnog djelovanja rezultiralo je pojavom krize. Simptomi akutne krize su napeta financijska situacija u smislu prijeteće likvidnosti te loše stanje prihoda, najčešće gubici u osnovnoj, poslovnoj aktivnosti“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Identifikacijom krize poduzeće se suočava s postojećom opasnom situacijom i nastoji dijagnosticirati dubinu krize. Krize se općenito mogu razlikovati prema stupnju predvidivosti te se govori o predvidivim i nepredvidivim krizama.

„Restrukturiranje je samo jedan od oblika ovladavanja krizama kako bi se što bolje shvatio značaj restrukturiranja u ovladavanju raznih kriza, važno je upoznati i druge oblike mogućih ovladavanja krizom“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Proces ovladavanja krizom može se promatrati nijansirano ovisno o težini krize i opsegu potrebnih aktivnosti, što predočuje sljedeći prikaz u tablici 1.

**Tablica 1. Mogućnosti ovladavanja krizom**

Varijanta ovladavanja krizom	Stupanj poznavanja krize
Restrukturiranje	Nepoznata ili tek interno spoznata kriza poduzeća
Turnaround-management (preokret)	Interno te dijelom eksterno spoznata kriza poduzeća
Sanacija	Opće (interno i eksterno) spoznata kriza poduzeća
Gašenje poduzeća	Neposredna opasnost sloma poduzeća

Izvor:izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N. (2003), Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga.

Pri restrukturiranju postoji najveći vremenski i akcijski prostor djelovanja, to je proces koji se provodi pri pojavi ograničene neravnoteže između poduzeća i njegove okoline. Stupanj krize se u ovom slučaju ne smatra dramatičnim; upravljanjem krizom u ovom stadiju sprečava se njezino zaoštavanje. Pojedine mjere ovladavanja krizom ograničavaju se na određena područja poduzeća koja se restrukturiraju i prilagođavaju promijenjenim okolnostima. „Turnaround-management je pokušaj ovladavanja krizom kada je kriza očigledna i prijeteća za opstanak poduzeća. Za ovladavanje krizom potrebne su drastične mjere, što je zadaća menadžmenta; one obuhvaćaju poduzeće u cjelini i obavljaju se po pravilu, bez mobilizacije vanjskih financijskih resursa. Poticaj za turnaround (preokret) dolazi uglavnom od vlasnika i menadžmenta“ (Osmanagić Bedenik, 2003).

„Sanacija je stupanj ovladavanja krizom u kojem uza sav dramatičan razvoj poslovanja nastaju i financijski problemi koji ugrožavaju nastavak poslovanja poduzeća. Radi se dodatno o premošćivanju problema likvidnosti kako bi se izbjegla insolventnost (operativno saniranje)“ (Osmanagić Bedenik, 2003). „Gašenje poslovanja ili likvidacija poduzeća više i nije način ovladavanja krizom već je to uviđanje kako nastavak poslovanja poduzeća nema realnih izgleda. Planirana samolikvidacija ima više smisla od likvidacije potaknute izvana i stečaja“ (Osmanagić Bedenik, 2003). „Restrukturiranje može biti potaknuto u raznim fazama kriznog poslovanja, od faze kada je došlo do nepredvidive krize te je nužna brza reakcija, do faze kada se radi o potencijalnoj i latentnoj krizi uslijed koje će se provesti restrukturiranje kako bi se spriječile veće štete za poslovanje“ (Trstenjak, 2018).

Nepredvidive krize ne mogu se izbjeći. U tu skupinu ubrajaju se prirodne katastrofe te iznenadni događaji poput pada zrakoplova ili požara, koji uzrokuju krizu. „Pri nepredvidivim krizama prevencija je samo ograničeno moguća. Katastrofa je jednostrani događaj s uništavajućim ishodom i može biti povodom poslovne krize, ali nije isto što i kriza“

(Trstenjak, 2018). Osmanagić Bedenik (2003) navodi da je pred predvidivim krizama težište na prevenciji, o kojoj ovisi i mogućnost izbjegavanja krize. Načelno razlikovanje predvidivih i nepredvidivih kriza omogućuje stav: cilj je nepredvidive krize učiniti predvidivima. To znači kako bi se varijable, prije promatrane kao egzogene, proširenjem sustava razumijevanja međuzavisnosti trebale promatrati kao endogene. Na taj način bi se spoznala mreža odnosa i omogućilo bi se preventivno djelovanje. Iako svaka poslovna kriza nije predvidiva, nakon pojave krize bitno se može utjecati na njezin intenzitet, vrijeme trajanja i posljedice, a preduvjet za to je upravo preventivno djelovanje.

Sam proces poslovne krize, osim ograničenog trajanja povezan je i sa nepredvidivim ishodom. Ograničenost promatramo na način da postoji početak i kraj, točnije poduzeće će poslovnu krizu uspjeti prebroditi trajno ili privremeno, ili će nestati u trenutnom obliku postojanja. Sam trenutak početka kriza, bez obzira na smjer, naziva se točkom preokreta za poslovanje poduzeća. Točka preokreta nije objektivan trenutak budući da ovisi o načinu gledanja, te je stoga subjektivna. Sam početak kriznog procesa još se teže utvrđuje, uzroci se nalaze u puno ranijem stadiju. Stoga je iznimno važno sprječavanje krize, što je moguće ranijim uočavanjem mogućih uzroka krize.

Stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj je fazi ona identificirana te u kojoj fazi se započinje sa kriznim menadžmentom. I u poslovnoj ekonomiji vrijedi stajalište (interno sljepilo): Što se više gleda, to se manje vidi. Što se kasnije spoznaje kriza, što su očitiji simptomi krize, to je ona dublja, a proces izlaska iz nje zahtjevniji. Uobičajeno se ističu iduće faze procesa krize. „Uključivanje stupnja opažanja, stupnja posljedica te vremenske dimenzije u pojam krize omogućuje razlikovanje potencijalne, latentne i akutne krize „ (Osmanagić Bedenik, 2003). Ovakva tipologija krize zahtijeva u prvom stadiju, u potencijalnoj krizi, anticipativno upravljanje krizom kao misaono predusretanje moguće nastupajuće krize. „U drugom stadiju, kod latentne krize, pojačano se koriste instrumenti preventivnog upravljanja krizom, prvenstveno sustavi ranog upozorenja i upravljanje rizicima. Kod akutne krize kao najjačem stupnju opažanja i posljedica potrebno je reaktivno upravljanje krizom kao odgovor“ (Benaković, 2012).

Potencijalna kriza nije stanje krize, već je to samo mogućnost pojave krize. „Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere mogu u kombinaciji sa nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje

primarnih poslovnih ciljeva“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Pažljivim planiranjem te misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti mogući rizici. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljne mjere ovladavanja ili smanjenja rizika. „Potencijalnu krizu dakle ne obilježavaju nikakvi simptomi, ona predstavlja kvazi normalno stanje. Ovaj tip krize obično je praćen strateškim restrukturiranjem pri kojem poduzeće ima još mogućnosti napraviti zaokret u poslovanju te zadržati dobar smjer poslovanja“ (Benaković, 2012).

„Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznavanje latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja (Osmanagić Bedenik, 2003). Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje; kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Kod ovog tipa krize restrukturiranje je zapravo model kojim se želi ojačati pozicija poduzeća kako ne bi došlo do većih poslovnih problema. Primjerice može doći do restrukturiranja jedno poslovnog procesa ili do uvođenja suvremene tehnologije kojom će se poboljšati poslovni proces. Benaković (2012) ističe da latentna kriza dovodi do relativnog slabljenja vlastite pozicije. Uočavanje potencijalnih šansi i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu. Spoznajom krize u latentnoj fazi stvaraju se preduvjeti da se njome uspješno ovlada budući da postoje brojne opcije djelovanja i mogućnost pravodobnog uvođenja različitih mjera. U latentnoj krizi su moguće postupne, evolutivne promjene. Poslovne krize bez prethodnih upozorenja relativno su rijetke. Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i koje stvaraju potrebu za preokretom nastaju barem godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma i mogu se prepoznati pomoću slabih signala. „Menadžment često ignorira takve rane signale i koncentrira sve snage i resurse na budući poslovni razvoj, što se naziva „sindromom selektivnog opažanja“. Predviđanje ili ignoriranje prvih simptoma krize vodi u negativnu samopojačavajuću dinamiku, sve dublju krizu koja može završiti stečajem“ (Legčević, Taučer, 2014).

„Akutna kriza je treći stadij razvoja krize u kojemu su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za brzo djelovanje; kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja pa su akutne krize znatan generator promjena“

(Legčević, Taučer, 2014). Akutna kriza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse. Kod akutne krize restrukturiranje je složeno i ono zahtjeva vrlo složene opće i specifične ciljeve na temelju čega se kreira strategija restrukturiranja koja je često u potpunosti različita od postojeće strategije poslovanja poduzeća. „U ovoj fazi krize restrukturiranje je često jedno od mogućih rješenja očuvanja poduzeća, zato se često koriste i neovisni, vanjski stručnjaci pri spašavanju poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Snažne promjene mogu u akutnoj krizi stvoriti takve mogućnosti za poduzeće koje se evolutivnim putem ne bi razvile. Sanacija ili likvidacija konačni su ishodi akutne krize. Akutna ali neovladiva kriza nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i u tom stadiju poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize. Osnovno obilježje te faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduzeća, bitnih za njegovo preživljavanje. Prikazani fazni model razvoja krize misaono je pojašnjenje situacije. Njime se naglašava kako se uzroci pojavljuju mnogo prije nego su vidljive posljedice. „Poduzeće u krizi također ne mora nužno prolaziti sve navedene faze; u određenim okolnostima poduzeće može preskočiti fazu latentne krize i iz potencijalne ući u akutnu fazu, ovladivu ili neovladivu. U posljednjem slučaju govori se o poslovnoj katastrofi, osobito ako je uzrokovana vanjskim događajima“ (Osmanagić Bedenik, 2010)

„Poslovna kriza je dakle stanje ugroženog opstanka poduzeća. Osim toga, govori se i o krizi u pravom smislu kao posljedici platežne nesposobnosti i/ili prezaduženosti poduzeća. Poduzeće koje je u poslovnoj krizi ne mora nužno biti platežno nesposobno ili prezaduženo. Redovito, poslovna kriza nastupa prije nelikvidnosti i prezaduženosti. Upravo poslovna kriza je najčešći čimbenik restrukturiranja“ (Tafra-Vlahović, 2011). Ovaj vid krize zahtijeva od poduzeća da propita svoju postojeću situaciju, postavi mjere kojima će se otkloniti rizici i čimbenici krize te kreirati nove procese poslovanja kojima će se ojačati daljnje poslovanje poduzeća. Kako se može zaključiti na kraju ovog poglavlja, razni tipovi kriza zapravo utječu i na model, ali i proces te dužini restrukturiranja. Što je kriza šira i dublja, sam proces restrukturiranja će biti duži i obuhvaćati će širi raspon poslova koji se moraju mijenjati. U svakom slučaju restrukturiranje, da bi bilo uspješno, mora, bez obzira na izvor i razlog restrukturiranja, zadovoljiti faze kojima će se postići najbolji rezultat.

### 2.3. Proces restrukturiranja

Restrukturiranje podrazumijeva oblik reaktivnog upravljanja krizom. Reaktivno upravljanje krizom (ovladavanje krizom) podrazumijeva pitanje kako izaći iz krize: vlastitim snagama, pomoću banaka i trećih (vjerovnika, dobavljača, itd) ili je stanje beznadno te je likvidacija jedino rješenje. Reaktivno upravljanje krizom je restrukturiranje budućnosti poduzeća, koje može ići u dva smjera (Osmanagić Bedenik, 2010):

- obnavljanje poduzeća (sanacija, restrukturiranje),
- likvidacija.

U procesu obnavljanja poduzeća bitno je usredotočiti se na stvarne uzroke krize, a ne iscrpljivati se optužbama i pronalaženjem krivaca za sadašnje stanje. Naglašava se potreba konstruktivnog stava usmjerenog na budućnost, umjesto rasipanja potrebne energije na prošlost. Kad je poslovna kriza utvrđena, uprava poduzeća i njegovi vlasnici nalaze se pred pitanjem na koji način se može izbjeći likvidacija poduzeća i smanjiti produbljanje krize.

Restrukturiranje je često korišten pojam, ne samo u području gospodarstva već i u društvenim i državnim strukturama. Promjena ciljeva i vrijednosti u procesu prijelaza u postindustrijsko društvo izazov je koji često vodi u sanaciju. Restrukturiranje u procesu sanacije poduzeća znači da poduzeće mora ozdraviti, spasiti, izliječiti, stvoriti zdrave odnose. Cilj sanacije u poslovnoj ekonomiji je uspostavljanje narušenoga dinamičkog sklada poduzeća i njegove okoline. Često se kao važan cilj restrukturiranja navodi smanjivanje troškova. Zaboravlja se kako gubitak strateške pozicije nije nastao zbog troškovnog problema već zbog drugih, važnijih uzroka (Osmanagić Bedenik, 2010):

- „Prekapacitiranost.
- Nepoznavanja problema kupaca.
- Tržišno neusmjerene organizacije poduzeća.
- Manjkavosti u tehnološkoj strukturi.
- Manjkavosti u organizaciji prodaje.
- Manjkavosti u području servisa i poslijeprodajnih usluga“

Stoga je ipak osnovni cilj restrukturiranja promjena strateške pozicije poduzeća o čemu odlučuju vlasnici i (novi) menadžment. Moguća su načelno dva izlaza (Jozić, 2002):



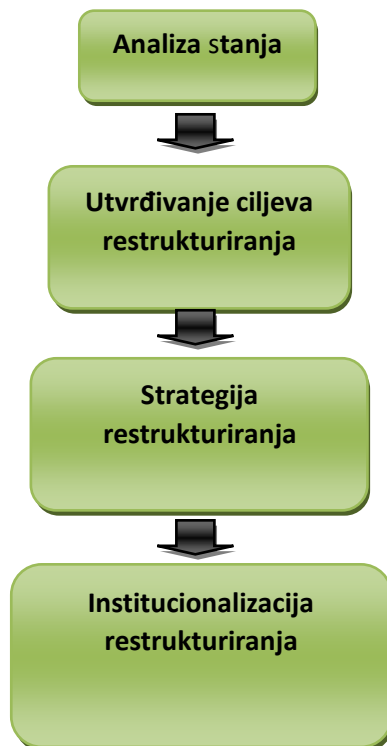
- „Napuštanje strateške pozicije u obliku likvidacije poduzeća (prodaja, stečaj ili namirenje u cilju minimizacije šteta) ili u obliku kratkoročne stabilizacije gospodarske situacije u poduzeću (uravnoteženje bilance) s namjerom prodaje barem većinskog dijela vlasništva, ili
- Očuvanje strateške pozicije poduzeća njezinom izgradnjom u obliku sustavnog povlačenja iz određenih proizvodnih tržišnih segmenata uz istodobno postizanje pozitivne pozicije poduzeća i inovacije u cilju ostanka u poslu ili daljnji razvoj u obliku ekspanzije (inoviranje i kupnja novih tehnologija, proizvoda, organizacije prodaje) uz istodobnu prodaju ili stavljanje izvan pogona nerentabilnih segmenata poduzeća „.

U poslovnoj praksi se često nailazi na kombinacije različitih mogućnosti sanacije, budući da se poduzeće najčešće sastoji iz više strateških poslovnih polja. Ciljevi poput „očuvanje radnih mjesta“, vode na pogrešan put, to su zablude. Proces restrukturiranja zahtijeva novo definiranje najvažnijih ciljeva poduzeća. Uspjeh poduzeća je determiniran stupnjem ispunjavanja potreba kupaca te znanjem menadžmenta i zaposlenih. Proces sanacije ne može započeti sve dok vlasnik nije uočio nesklad između svojega poduzeća i okoline i time potrebu sanacije, odnosno dok ne uvidi potrebu promjene ciljeva poduzeća. Za proces restrukturiranja često je zadužen viši menadžment, a nerijetko se koriste i usluge vanjskih stručnjaka tj. savjetnika. „Zadatak uprave nije identificiranje i rješavanje problema već uspostavljanje takve organizacije koja će prepoznavati i rješavati probleme“ (Trstenjak, 2018). „Odluka o restrukturiranju ovisi o tomu mogu li se jasno utvrditi uzroci poslovne krize te mogu li se ukloniti prije pojave uvjeta za stečaj. Identifikacija krize je povod za ispitivanje mogućnosti sanacije, mogućnosti da se s postojećim sredstvima u unaprijed zadanom vremenu poduzeće dovede iz sadašnje krize u ovladivu poziciju“ (Jozić, 2002).

Znači prije nego poduzeće pristupi procesu restrukturiranja ono mora postaviti ciljeve kojima će težiti. Nakon toga se definira strategija restrukturiranja. U konačnici dolazi do institucionalizacije restrukturiranja kojom se legalizira cjelokupni proces restrukturiranja. Kako bi se što bolje shvatio proces restrukturiranja, u nastavku je prikazan slikovni tijek procesa restrukturiranja. Kako se može vidjeti iz slike 1. sam proces restrukturiranja počinje analizom stanja. Analiza stanja upućuje savjetnike i upravu poduzeća na dubinu problema ili potrebe restrukturiranja.

Kako se može vidjeti iz Slike 1., sam proces restrukturiranja počinje analizom stanja

**Slika 1. Proces restrukturiranja**



Izvor: izrada autora prema Trstenjak, N. i Altaras Penda, I. (2018). Restrukturiranje i sanacija poduzeća u uvjetima financijske krize. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3 (3).

„U kriznom poslovanju svakako je važno utvrditi koliko je duboka kriza u kojoj se poduzeće nalazi te koji će biti daljnji smjerovi razvoja poslovanja nakon otklanjanja krize. Osim toga treba vidjeti kako i na koji način će se napraviti financijska sanacija te tko će investirati u daljnje poslovne procese tijekom restrukturiranja“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Ispitivanje mogućnosti restrukturiranja podrazumijeva analizu postojećeg stanja i analizu uzroka koji su doveli poduzeće u tešku situaciju te analizu potrebnih mjera sanacije koje bi poduzeće dovele do željenog stanja. Na kraju preostaju dvije mogućnosti: nastavak ili gašenje poslovanja. Iako je sanacija samo jedan od oblika ovladavanja krizom poduzeća, u svakidašnjem govoru se sanacijom smatra svako obnavljanje poslovanja. Ispitivanje mogućnosti sanacije može se raščlaniti u tri koraka (Benaković, 2012):

- Ispitivanje potrebe saniranja.
- Ispitivanje sposobnosti saniranja.
- Ispitivanje vjerodostojnosti saniranja

Ispitivanje potrebe saniranja središnje je ispitivanje i proizlazi iz činjenice da je poduzeće u egzistencijalnoj opasnosti te je nastavak poslovanja nesiguran. Ekonomska potreba za sanacijom vidi se u prijetećoj nelikvidnosti i smanjenju vrijednosti imovine te se stoga radi o prikupljanju i obradi podataka u vezi sa smanjenjem prihoda i insolventnosti poduzeća. Preduvjet ovakvog ispitivanja je prethodno utvrđivanje krize. Simptomi krize signaliziraju teško stanje poduzeća već u ranom stadiju, a da istodobno ne moraju biti i uzroci njena nastanka. Pad tržišnog udjela, pad rentabilnosti, smanjenje ekonomičnosti, nelikvidnost i prezaduženost uobičajeni su stupnjeviti signali poslovne krize, vidljivi u financijskom području.

Simptomi krize se, međutim, vide i u drugim područjima (Osmanagić Bedenik, 2003):

- „U prodaji putem
  - o Pada tržišnog udjela
  - o Pada narudžbi
  - o Kašnjenju u isporukama, i sl.
- Među suradnicima
  - o Nezadovoljstvo zaposlenih i štrajkovi
  - o Visoka fluktuacija zaposlenih
- U nabavi
  - o Sve duže vezivanje zaliha
  - o Porast učestalosti pogrešaka
  - o Porast kašnjenja u nabavi
- U proizvodnosti
  - o Pad proizvodnosti
  - o Pad stupnja iskorištenja kapaciteta
  - o Porast škarta i otpada
  - o Porast fiksnih troškova
- U tehnološkom području
  - o Smanjenje investiranja
  - o Smanjenje istraživanja i razvoja
  - o Porast neefikasnih radnih procesa.“

Cijeli je niz podataka i trendova koji će stručnjaku omogućiti ocjenu položaja poduzeća i stav o potrebi i hitnosti sanacije.

U sljedećem se koraku ocjenjuje opseg potrebne sanacije temeljem snimke postojećeg stanja poduzeća. Takva snimka postojećeg stanja obuhvaća (Trstenjak, 2018):

- „Dosadašnji razvoj poduzeća,
- Pravne odnose,
- Ekonomske odnose u smislu proizvodnje učinaka,
- Organizacijske temelje,
- Financijske odnose“

Na temelju analize poslovanja poduzeća otkrivaju se njegove snage i slabosti, lokaliziraju se uzroci krize te se ispituju mogućnosti izlaska iz krize. „Analizom poslovanja ispituju se i prilike i opasnosti okoline, kako bi se otkrile šanse i rizici mogućeg budućeg poslovanja. U tu svrhu se rabi cijeli niz metoda, poput SWOT analize, analize konkurencije i položaja poduzeća u grani, tehnika scenarija, analiza vrijednosti te portfolio“ (Trstenjak, 2018). Ako tako dobivena saznanja upućuju na opasnost za egzistenciju poduzeća, ne uvedu li se mjere sanacije, tada se zaključuje kako postoji potreba za sanacijom. Na analizu poslovanja poduzeća nastavlja se prognoza njegova mogućeg poslovanja.

„Ispitivanje sposobnosti saniranja obuhvaća ispitivanje hipoteza o nastavku ili gašenju poslovanja. Preduvjeti sanacije su uspostavljanje likvidnosti, trajno osiguranje primjerene dobiti te uklanjanje stanja prezaduženosti“ (Osmanagić Bedenik, 2010). Poduzeće je u načelu sposobno za sanaciju ako nakon provođenja mjera sanacije može trajno postizati višak primitaka nad izdacima, tj., pozitivan novčani tok. U suprotnom slučaju je poduzeće spremno za postupak likvidacije. „Metode ispitivanja sposobnosti saniranja temelje se na procjeni vrijednosti poduzeća korištenjem prvenstveno dinamičkih metoda procjene vrijednosti, postupcima prema kojima se vrijednost poduzeća pretežito ili isključivo određuje pomoću vrijednosti primitaka“ (Osmanagić Bedenik, 2010).

„Orijentacija na veličine diskontiranog novčanog toka i na njima temeljene postupke procjene vrijednosti poduzeća protežu se u suvremenoj poslovnoj ekonomiji. Ispitivanje sposobnosti sanacije usmjereno je budućnosti,“ (Osmanagić Bedenik, 2010). Uspoređivanje vrijednosti poduzeća u slučaju nastavka poslovanja i likvidacijske vrijednosti poduzeća podloga je odluke o sposobnosti saniranja. Ako je vrijednost poduzeća nakon nastavka poslovanja manja od njegove likvidacijske vrijednosti, tada se s ekonomskog stajališta negira sposobnost sanacije.

Ispitivanje vjerodostojnosti saniranja uzima u obzir subjektivne interese drugih nositelja sanacije, primjerice banke, dobavljača, kupaca, zaposlenih, vlasti i sl. Uzimajući u obzir i druge interese, o kojima se pri sposobnosti poduzeća za sanaciju nije vodilo računa, odgovara se na pitanje treba li poduzeće izložiti opasnosti likvidacije ili ne. „Uzimaju se u obzir pitanja ugleda poduzeća, još postojećih konkurentskih prednosti, mreže usluga i prodaje, odnosa dužnika i vjerovnika. Uzimajući u obzir širu perspektivu, odgovara se na pitanje isplati li se i ima li smisla dodatno ulaganje sredstava ili pak likvidacija poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Kako je nemoguće očekivati sklad među različitim interesima pojedinih interesnih grupa, stručnjak za sanaciju se u odluci o vjerodostojnosti sanacije usmjeruje na interese glavnih interesnih skupina. „Pitanje sanacije ili likvidacije nije samo ekonomsko pitanje, ono se odnosi i na opsežno ispitivanje pravnih mogućnosti i posljedica. Moguća uspješna sanacija može biti osuđena na neuspjeh zbog zapreka u pravnom smislu“ (Osmanagić Bedenik, 2003).

„Obnavljanje poduzeća je proces naknadnog prilagođavanja poduzeća okolini. Obnavljanje poduzeća se, ovisno o snazi krize u kojoj se nalazi, provodi kao operativno i strateško“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Operativno obnavljanje obuhvaća osiguranje opstanka poduzeća nakon pojave krize, uspostavljanje dovoljne likvidnosti te očuvanje i brigu o potencijalima potrebnim za ostvarivanje svrhe poduzeća. Operativno obnavljanje provodi se u ovim koracima (Osmanagić Bedenik, 2003):

- „Osiguranje likvidnosti,
- Očuvanje kapitala (osiguranje uspjeha, stvaranje viška prihoda nad rashodima),
- Očuvanje supstancije (osiguranje potrebnih proizvodnih faktora i njihove kombinacije za ostvarenje ekonomskih ciljeva) uz stvaranje povjerenja u banke, dobavljače i kupca“ .

Osiguranje likvidnosti je mjera koja se nalazi na vrhu i početku svakog programa ovladavanja krizom. Trajnija nesposobnost plaćanja (insolventnost) povod je za pokretanje stečajnog postupka. Bez dovoljne likvidnosti i bez pomoći poslovne banke sve sljedeće mjere nemaju svrhe. Brzo prilagođivanje troškova – sniženje fiksnih troškova iduća je mjera u procesu ozdravljenja poduzeća. Koncentracija prodaje na stabilna tržišta također je jedna od mjera ozdravljenja poduzeća. Osiguranje što ravnomjernijeg iskorištenja kapaciteta ima prednost pred pojedinačnim, iako rentabilnijim ali nesigurnim narudžbama. Promjena proizvodnog programa jedna je od vjerojatno najvažnijih strateških mjera. Ona podrazumijeva pojačano usmjerenje proizvodnje i informacijskog sustava prema kupcu. Tim se mjerama pridonosi

relativno brzom ozdravljenju poduzeća te uspijeva ovladati krizom. „Operativno obnavljanje se naziva i ekonomskim, još češće financijskim obnavljanjem, a provodi se u svrhu ponovnog uspostavljanja snage prihoda poduzeća. Operativno obnavljanje je sanacija poduzeća uglavnom vlastitim snagama“ (Osmanagić Bedenik, 2010).

U mjere operativnog saniranja ubrajaju se, primjerice: osiguranje likvidnosti, sniženje posebno fiksnih troškova, usmjerenje na stabilna tržišta, redukcija vremena proizvodnje, osiguranje ravnomjernog korištenja kapaciteta, promjena proizvodnog programa, poboljšanje razine kvalitete, uvođenje kraćega radnog vremena, otpuštanje zaposlenih te druge mjere za poboljšanje učinkovitosti poslovanja.

Osnovni ciljevi operativnog restrukturiranja jesu (Osmanagić Bedenik, 2003):

- „Poboljšanje rezultata što se postiže
  - Porastom prodaje te
  - Smanjenjem materijalnih troškova, troškova zaposlenih te ostalih troškova, i
- Osiguranje likvidnosti
  - Prodajom nepotrebne imovine
  - Smanjenjem potraživanja, zaliha i investiranja“.

Sanacija u području financiranja je najvažnije područje i ishodište operativnog obnavljanja, a obuhvaća najčešće mjere poboljšanja likvidnosti i porasta vlastitoga kapitala. Smatra se da se krizom ovladalo kad je uklonjena opasnost nelikvidnosti i prezaduženosti. Poboljšanje likvidnosti može se postići ovim mjerama (Osmanagić Bedenik, 2003):

- „Prodajom suvišne imovine (zemljišta, građevina, udjela, vrijednosnih papira i sl.).
- Smanjenjem zaliha
- Poboljšanjem uvjeta nabave
- Uvođenjem posebnih konta za trenutna plaćanja
- Prodajom potraživanja
- Leasingom umjesto kupnjom
- Prodajom imovine raspuštanjem tihih pričuva i kasnije nabavom iste imovine putem leasinga („sale anleaseback“)
- Uvođenje središnjeg mjesta 'cash management' za upravljanje novcem
- Zaustavljanje investicija koje nemaju kratkoročni učinak“.

„Mjere poboljšanja likvidnosti same za sebe nisu dovoljne za uklanjanje egzistencijalne opasnosti poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 2003). Za to je potreban i dodatni kapital, vlastiti ili tuđi. Ako postoje mogućnosti ulaganja vlastitoga kapitala, tada se radi o obnavljanju vlastitim snagama. U drugom slučaju se radi o obnavljanju uz pomoć vanjskih interesnih grupa.

„Eksterno saniranje odnosi se na obnavljanje poduzeća uz vanjsku pomoć, uključivanje vjerovnika i drugih vanjskih grupa zainteresiranih za proces sanacije poduzeća“ (Jozić, 2002). Težište uključivanja vanjske pomoći je u financijskom području. Od vjerovnika se očekuje odgoda ili oslobađanje barem dijela potraživanja, što poduzeću u krizi omogućuje predah na putu izlaska iz krize.

Banke u procesu sanacije imaju ključnu ulogu. Od njih se često očekuje odgoda podmirenja obveza, ponekad se traže i dodatna sredstva za premošćenje postojeće situacije. „Dodatni je problem kad poduzeće ima odnose s više banaka, no otvoren odnos, temeljen na uzajamnom povjerenju, omogućit će provođenje planirane sanacije“ (Legčević, Taučer, 2014). Dobavljači također imaju važnu ulogu. Osiguranje isporuke potrebnih artikala podrazumijeva povjerenje u koncepciju obnavljanja poduzeća. Na upravi je poduzeća, osobito kriznog menadžmenta, da argumentima uvjeri i pridobije najvažnije vanjske grupe zainteresirane za obnavljanje poduzeća. Nakon što se napravi detaljna analiza poslovanja te utvrde razlozi krize i potrebe za restrukturiranjem potrebno je postaviti glavne i specifične ciljeve restrukturiranja. Glavni cilj može biti povećanje kapitala, redizajn sustava upravljanja, uvođenje novih tehnologija ili pokretanja novog investicijskog ciklusa. Time se želi povećati konkurentnost poduzeća i repositionirati isto na globalnom tržištu. Kao opći ciljevi restrukturiranja mogu se navesti (Jozić, 2002):

- „izrada analize postojećeg stanja sustava upravljanja,
- poboljšanje postojećeg organizacijskog ustroja,
- omogućiti partnerstva i vanjske usluge,
- racionalizacija poslovanja,
- osposobljavanje zaposlenika,
- uvođenje sustava kvalitete
- osigurati potrebna sredstva za realizaciju projekta restrukturiranja organizacije,
- izvršiti reviziju ovlasti i odgovornosti menadžera svih razina,
- smanjiti učešće cijene rada u ukupnim troškovima,

- utvrditi i ukinuti neperspektivna radna mjesta,
- utvrditi u kojim organizacijskim jedinicama i na kojim radnim mjestima postoji višak broja radnika i kvantificirati ga,
- informirati sve zainteresirane strane o prednostima i zadacima projekta restrukturiranja,
- planski povećavati stupanj motivacije menadžmenta i ostalih zaposlenih za provedbu kontinuiranog poboljšanja sustava upravljanja. „

Kao pojedinačni ciljevi restrukturiranja mogu se navesti (Vučur, 2014):

- „ostvarivost glavnog i općih ciljeva,
- utvrditi prioritet ciljeva u području svoje odgovornosti, u cilju realizacije projekta,
- utvrditi obvezu i odgovornost svakog menadžera bilo koje razine za provedbu projekta,
- uspostaviti praćenje i kontrolu ostvarivanja ciljeva iz projekta,
- uskladiti opće i pojedinačne ciljeve projekta“.

Kada se postave jasni ciljevi restrukturiranja važno je postaviti strategiju restrukturiranja. Ona svojim aktivnostima i zadacima prati ciljeve restrukturiranja. Nakon što se postave ciljevi i strategija važno je utvrditi institucionalizaciju rezultata restrukturiranja. Ona podrazumijeva izradu dokumentacija kojom se legalizira restrukturiranje. Kako bi sustav upravljanja mogao djelovati potrebno je donijeti slijedeću dokumentaciju (Vučur, 2014):

- „pravilnik o organizaciji i sistematizaciji (legalizira novi organizacijski ustroj, ovlasti i odgovornost te propisuje minimalne uvjete za pojedina sistematizirana radna mjesta, kojima su dodijeljeni nazivi),
- katalog opisa poslova (sistematiziranim radnim mjestima dodjeljuju se poslovi koje treba obavljati, što također znači utvrđivanje ovlasti i odgovornosti za svako pojedino radno mjesto),
- vrednovanje radnim mjesta ili analitička procjena (svako radno mjesto iz kataloga opisa poslova te kriterija složenosti, odgovornosti i uvjeta rada, vrednuje se, što će u konačnici odrediti plaću za obavljanje poslova na tom radnom mjestu),
- kolektivni ugovor (ukoliko organizacija s predstavnicima radnika zaključuje kolektivni ugovor kojim se reguliraju odnosi poslodavca i radnika, potrebno je započeti i uspješno okončati proces pregovaranja te zaključiti i ovjeriti ugovor),



- ugovori o radu (poslodavac i radnici pojedinačno, zaključuju ugovor o radu kojim reguliraju međusobna prava i obveze),
- procesna dokumentacija koja legalizira redizajnirane poslovne procese,
- ostala dokumentacija (pravilnici, pisani postupci, radne upute i sl.),
- ugovori s partnerima o outsourcing-u, odnosno drugim statusnim promjenama i promjenama u vlasničkoj strukturi organizacije, i drugi“.

#### **2.4. Tržišni razlozi restrukturiranja poduzeća**

Institucionalizacija rezultata restrukturiranja, odnosno izrada dokumentacije zahtjeva rad stručnog tima koji čine stručnjaci različitih disciplina. Upravo ta multidisciplinarnost omogućava kreiranje dokumentacije kojom će poduzeća biti konkurentna i kojom će se moći osigurati daljnji nastavak procesa koji su postavljeni restrukturiranjem.

U konačnici se može zaključiti kako restrukturiranje ima namjeru jačanja poslovanja poduzeća. No, restrukturiranje također nosi sa sobom određene rizike. Poduzeće je stalno izloženo rizicima pa tako i proces restrukturiranja prate isto brojni rizici koje je potrebno predvidjeti u postavljanju ciljeva i strategije restrukturiranja. Ti rizici su (Trstenjak, 2018):

- „neslaganja sudionika procesa restrukturiranja,
- nezadovoljstvo i odlazak zaposlenika,
- odlazak partnera,
- smanjivanje imidža poduzeća i gubitak lojalnosti kupaca,
- strukturni rizici vezani za novo zakonodavstvo ili turbulencije u gospodarstvu“ .

Kako god bilo važno je kod procesa restrukturiranja predvidjeti sve faze i moguće rizike kojima bi se osiguralo u potpunosti provođenje procesa restrukturiranja.

### **3. POLJOPRIVREDNO TRŽIŠTE EU**

U ovom poglavlju predstavlja se poljoprivredno tržište Europske unije. Kao i svaka druga djelatnost tako i poljoprivreda prolazi kroz svoje razvojne faze i promjene politika. Europska unija je donošenjem strategije zajedničke poljoprivredne politike uvela standardizaciju poljoprivredne aktivnosti i financiranja poljoprivrednika. Osim standarda donesene su i uredbe kojima se regulira zajedničko tržište kako bi se zadovoljilo načelo ponude i potražnje na poljoprivrednom tržištu.

#### **3.1. Trendovi razvoja poljoprivrede u EU**

Prema podacima Europske komisije i Eurostata (2020) Europska unija (dalje EU) je krajem 2019. godine imala 12 milijuna poljoprivrednika, a jedno gospodarstvo u prosjeku zauzima 15 hektara poljoprivredne površine. „Usporedno sa Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) koje ujedno predstavljaju vodeću poljoprivrednu silu svijeta, SAD ima 2 milijuna poljoprivrednika, ali prosječna poljoprivredna površina zauzima 180 hektara. Može se stoga reći da EU ima generalno više poljoprivrednih proizvođača na manje raspoređenih poljoprivrednih jedinica od SAD-a. Razlog takvom stanju na tržištu je činjenica da su se poljoprivredna gospodarstva fokusirala na zajedničku poljoprivrednu strategiju tako reći tek od 1993. godine kada je uvedena zajednička poljoprivredna politika (dalje ZPP). Uvođenjem ZPP-a promijenjen je pristup poljoprivrednom tržištu“ (Europska komisija, 2016).

Umjesto strogog nadzora cijena i ponude nova tržišna strategija se fokusirala na izravna plaćanja u poljoprivredi. Tržišne mjere nisu u potpunosti ukinute, ali su se stavile u fazu mirovanja te se uvijek mogu aktivirati u izvanrednim okolnostima. ZPP podrazumijeva pričuvu za krizna razdoblja što je posebno aktualno sada u vrijeme COVID 19 krize kada je došlo do stagnacije potražnje na tržištu zbog pada poslovanja turističkog sektora i sektora malotrgovine te su se smanjile aktivnosti prerađivačke industrije. „Poljoprivrednicima se omogućuje pomoć iz fondova Europske unije što se vidjelo već tijekom poljoprivredne krize na tržištu mlijeka u Europskoj uniji. No, te pričuvne mjere uistinu su učinkovite samo kod kriznog poslovanja i za rješavanje kratkoročnih kriza, dugoročna strategija svih poljoprivrednih proizvođača u EU trebala bi se fokusirati na tržišne mogućnosti. Stoga je važno da poduzeća prilikom zaokreta u poslovanju dobro procjene svoje mogućnosti te istraže tržišne mogućnosti kako bi se prilagodile tržišnim promjenama i izazovima potražnje novog tržišta. Iz perspektive društva Agromeđimurjed.d.Čakovec iznimno je važno razmotriti

trendove poljoprivrede EU, posebno od trenutka pristupa Hrvatske Europskoj uniji“ (Europska komisija, 2016).

„Godine 2000. započele su ozbiljnije aktivnosti oko pristupa Hrvatske Europskoj uniji, kao što su uvođenje načela trgovinske liberalizacije u obliku smanjivanja i/ili ukidanja carina, prilagodba sustava subvencioniranja domaće poljoprivrede, uvođenje novih proizvodnih i tržišnih standarda itd., hrvatski poljoprivrednici su zabrinuti za svoju budućnost u uvjetima jedinstvenog europskog tržišta“ (Franić, Kumrić, Hadelan, 2009). Pod pretpostavkom da se s ekonomskog stajališta jasno uočavaju prednosti ekonomije razmjera, zbog toga se očekuju posljedice ulaska Hrvatske u Europsku uniju (u daljnjem tekstu EU) za našu poljoprivredu, odnosno za OPG. „Hrvatska se ulaskom u EU pridružila zajednici od 14 milijuna poljoprivrednih proizvođača koji zajedno sa zaposlenima u prehrambenom sektoru čine 7% ukupne EU zaposlenosti i generiraju 6 % EU bruto domaćeg proizvoda. U svjetskoj trgovinskoj velesili odnosno koja je druga na svjetskoj ljestvici po izvozu poljoprivredno - prehrambenih proizvoda „ (Jurišić, 2013). Uspoređujući se s EU-om, hrvatska poljoprivreda ostvaruje vrlo skromne rezultate, kako u pogledu strukturnih i proizvodnih pokazatelja, tako i u pogledu ekonomskih pokazatelja. Razina udjela Hrvatske u EU za većinu glavnih općih pokazatelja ne prelazi 2%. „Prema podacima Agencije za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, u 2018. godini u Hrvatskoj je bilo registrirano 162.248 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, za 22.452 OPG manje nego što ih je bilo početkom 2013., kada ih je bilo registrirano ukupno 185.700, u jednom dijelu godine čak 230.000. Najviše ih se ugasilo tijekom 2015. kada je, zbog primjene novih pravila Zajedničke poljoprivredne politike i novog sustava potpora, broj smanjen za 13.748. Najveći pad broja registriranih OPG-a zabilježen je od 31.12.2013. do 31.12.2015. kada je u samo dvije godine zabilježeno gašenje preko 41.000 OPG-ova“ (Upisnik poljoprivrednika, Agencija za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, 2020).

Fondovi Europske Unije omogućili su poljoprivrednicima određene iznose koje mogu dobiti otvaranjem novih gospodarstava, ali i daljnje poticaje za kupnju ili uzgoj pojedinačne pasmine goveda kako bi omogućili bolji razvoj gospodarstva. Razvijanjem gospodarstva Republika Hrvatska otvara nove horizonte prema Europi. Državne potpore su iznimno zanemarena tema u Republici Hrvatskoj, pa tako i u znanstvenim istraživanjima. „Državne potpore zahtijevaju angažiranje javnih sredstava koja se dodjeljuju poduzećima i potrošačima kako bi se na koncu potaknuo gospodarski rast ili ublažile posljedice prirodnih nepogoda. Prilikom izrade prijedloga državnih potpora, davatelji državne potpore vode brigu o usklađenosti učinaka

predloženih državnih potpora sa smjernicama politike državnih potpora i ciljevima ekonomske i fiskalne politike Vlade Republike Hrvatske“ (Vidović, 2015). Posebice za postizanja veće razine zaposlenosti, stabilnosti cijena, poboljšanja gospodarskih uvjeta poslovanja, poticanju proizvodnje i gospodarskog rasta i jačanja konkurentnosti nacionalne ekonomije. Svi programi državnih potpora prije njihove realizacije moraju biti odobreni od strane Europske komisije, osim potpora obuhvaćenih općom odredbom o skupnim izuzećima (General Block Exemption Rules) i potpora male vrijednosti (de minimis) koje se primjenjuju u govedarstvu. Stanje govedarske proizvodnje u Hrvatskoj prikazano je promjenom broja krava, proizvodnjom mlijeka, tovne junadi. „Uzrok nepovoljnih trendova proizvodnje mlijeka i mesa goveda u Hrvatskoj izostao je radi provedbe agrarne politike. Same negativne promjene u govedarstvu nije moguće promijeniti u kratkom razdoblju, a za pozitivne promjene nužno je unaprijediti državne potpore za stočare, kao i europske fondove koje će pomoći uzgajivačima goveda za daljnji razvitak govedarstva, te povećati izvoz,“(Vidović, 2015).

Državne potpore Republike Hrvatske znatno su na nižoj razini od europskih fondova, jer Europski fondovi raspolažu s većim novčanim iznosima, tako da Republika Hrvatska svojim poljoprivrednicima unatoč slaboj ekonomskoj situaciji države omogućuje državni poticaj na godišnjoj razini. „Premda taj iznos nije dovoljan da pokrije troškove gospodarstva, poljoprivrednicima bi bilo jednostavnije da država za taj predviđeni novac od poticaja izdvoji neki prioritet koji je potrebniji gospodarstvu. Europski fondovi (u daljnjem tekstu EU fondovi) su financijski instrumenti za provedbu pojedine javne politike Europske Unije u zemljama njezinih članica. EU fondovi su novac europskih građana koji se, sukladno određenim pravilima i procedurama, dodjeljuju raznim korisnicima za provedbu projekata koji trebaju pridonijeti postizanju spomenutih ključnih javnih politika EU“ (Vidović, 2015).

„Jedna od najznačajnijih javnih politika Europske unije je Kohezijska politika, za koju je u financijskom razdoblju 2014.-2020. izdvojeno 376 milijardi eura. Osnovna svrha kohezijske politike jest smanjiti značajne gospodarske, socijalne i teritorijalne razlike koje postoje između regija Europske unije, ali i jačati globalnu konkurentnost europskog gospodarstva“ (EU fondovi, 2020).

Ulaskom u punopravno članstvo Europske unije, Republika Hrvatska postala je korisnica sredstava iz europskih fondova. „U financijskom razdoblju 2014.-2020. RH je iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova na raspolaganju ukupno 10.676 milijardi eura. Od tog iznosa 8.397 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, 2.026 milijarde

eura za poljoprivredu i ruralni razvoj, te 253 milijuna eura za razvoj ribarstva. Republika Hrvatska koristila je i još uvijek koristi i sredstva strukturnih instrumenata iz financijske perspektive 2007.-2013., Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA) i programa Unije“ (Kohezijska politika, 2020). Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) osnovan je 2005., te financira restrukturiranje poljoprivrednog i šumarskog sektora, mjere zaštite okoliša i prirode pri upravljanju poljoprivrednim posjedom, te diversifikaciju ekonomskih aktivnosti. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj ima za cilj jačanje europske politike ruralnog razvoja i pojednostavljivanje njezine provedbe. „Fond se financira sredstvima Zajedničke poljoprivredne politike (ZPP) i pridonosi ostvarivanju ciljeva strategije Europa 2020. promicanjem održivog ruralnog razvoja u cijeloj Europskoj uniji. Poljoprivredna gospodarstva su važan čimbenik u proizvodnji hrane i zbog toga Europska Unija različitim mjerama financijski pomaže poljoprivrednicima kako bi im omogućila učinkovito bavljenje poljoprivrednom djelatnošću“ (Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj, 2020).

Razvoj hrvatskog govedarstva putem EU fondova može se pridonijeti putem potpora za poljoprivrednike. Potpore koje se financiraju iz europskih fondova u govedarstvu su (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, 2020):

### **1. Proizvodno vezana potpora (u daljnjem tekstu PVP) gdje spadaju:**

#### **a) Krave u proizvodnji mlijeka,**

PVP za krave u proizvodnji mlijeka dodjeljuje se korisnicima koji se bave proizvodnjom mlijeka i godišnje isporučuju otkupljivačima najmanje 3.500 litara mlijeka po grlu. PVP za krave u proizvodnji mlijeka dodjeljuje se korisnicima koji su registrirani za poslovanje s hranom životinjskog podrijetla, ako stavljaju mlijeko ili mliječne proizvode u javnu potrošnju u skladu s posebnim propisom. Grlo mora biti u sustavu kontrole mliječnosti bivše Hrvatske poljoprivredne agencije, danas Ministarstva Poljoprivrede, osim za male farme do 5 krava u proizvodnji mlijeka i držanje grla najmanje 100 dana nakon krajnjeg roka za zakašnjele zahtjeve. Prihvatljiva grla su ženska grla mliječnih ili kombiniranih pasmina koja su prisutna na poljoprivrednom gospodarstvu korisnika.

#### **b) Tov junadi**

PVP za tov junadi dodjeljuje se korisnicima koji se bave tovom junadi i sudjeluju u Farmskom sustavu osiguranja kvalitete junećeg mesa. Prihvatljiva grla su muška i ženska grla koja u trenutku izlučenja u Jedinostveni registar domaćih životinja ( u daljnjem tekstu JRDŽ)

nisu mlađa od 12 mjeseci niti starija od 24 mjeseca i kod kojih je evidentirano izlučenje u JRDŽ-u na klanje u Republici Hrvatskoj ili izlučenje za izvoz. Obvezno razdoblje tova na gospodarstvu je najmanje 120 dana od dana dolaska grla na gospodarstvo do dana isporuke.

### c) Krave dojlje

PVP za krave dojlje dodjeljuje se korisnicima koji proizvode telad u sustavu krava dojlja. Prihvatljiva grla za potporu su mliječne pasmine i križanci mliječnih pasmina, a prisutna su na poljoprivrednom gospodarstvu korisnika na dan podnošenja zahtjeva za PVP za krave dojlje kao i prvoga dana nakon roka za zakašnjele zahtjeva, i do tog dana imaju registrirano barem jedno teljenje u JRDŽ-u (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, 2020). Držanje grla najmanje 100 dana nakon krajnjeg roka za zakašnjele. Krava dojlja treba imati barem jedno zabilježeno teljenje do prvog dana nakon roka za zakašnjele zahtjeve.

U tablici 2. prikazani su poticaji odnosno omotnica iz europskih fondova i pojedinačni prikaz po kravi u eurima.

**Tablica 2. Proizvodno vezana potpora**

PVP	Okvirni jedinični iznos (EUR)
Krave u proizvodnji mlijeka	163,00
Tov goveda	104,00
Krave dojlje	138,00

Izvor: izrada autora prema Hrvatski model izravnih plaćanja u programskog razdoblju EU 2015.-2020. godine proizvodno-vezana potpora (PVP) od 2017. godine, dostupno na: <https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Proizvodno-vezana-potpore-od-2017.-godine-NOVO.pdf>, (15.12.2020)

Poticaj po jednoj kravi za proizvodnju mlijeka iznosi 1.222,50 kuna, poticaj po jednom tovnom govedu iznosi 780,00 kuna i poticaj po jednoj kravi dojlji iznosi 1.035,00 kuna. Najviše se dobije prema uzgoju mliječnih pasmina goveda odnosno goveda za proizvodnju mlijeka. Iz razloga što su mliječne pasmine goveda ugroženije od mesnih.

## **2. Popis ugroženih izvornih i zaštićenih pasmina domaćih životinja (u daljnjem tekstu IZP)**

„Buša, istarsko govedo i slavonsko-srijemski podolac predstavljaju IZP. Za svaku od tih izvornih pasmina prvo što korisnik mora napraviti je podnijeti jedinstveni zahtjev u Agenciju za plaćanja na kojem traži ulazak u sustav potpore za IZP na listu A i prijavljuje uzgojno valjane rasplodne životinje na listu D, a u skladu s propisanim rokovima podnošenja jedinstvenog zahtjeva. Mora se sudjelovati u provedbi uzgojnog programa što udruga uzgajivača, uzgojna organizacija i ovlaštena ustanova potvrđuje svake godine i dostavlja Agenciji za plaćanja elektroničkim putem. Držati životinje u skladu sa zoohigijenskim uvjetima držanja i korištenja domaćih životinja (životinje moraju biti pod nadzorom, imati primjeren smještaj, dostupnost hrane i vode)“ (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, 2020.).

U tablici 3. prikazani su poticaji iz europskih fondova i pojedinačni prikaz izvornih ugroženih hrvatskih pasmina goveda.

**Tablica 3. Očuvanje ugroženih izvornih i zaštićenih pasmina domaćih životinja**

Zaštićene pasmine:	Iznos (EUR)
Buša	397,33
Istarsko govedo	445,08
Slavonsko-srijemski podolac	430,14

Izvor: izrada autora prema Ministarstvo poljoprivrede, Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, NN 21/19, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_03\\_21\\_439.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_03_21_439.html), (15.12.2020)

Poticaj jedne izvorne pasmine Buša iznosi 2.979,98 kuna, poticaj jedne izvorne pasmine Istarsko govedo iznosi 3.343,50 kuna i poticaj jedne izvorne pasmine Slavonsko-srijemski podolac iznosi 3.226,05 kuna. Na ovaj način želi se potaknuti uzgoj zaštićenih pasmina i poduprijeti njihovo razmnožavanje.

### **3.2. Državne potpore za razvoj goveda**

Državne potpore su sredstva koja se financiraju od države. To je zapravo pojam koji se odnosi na oblik pomoći države ili nekog drugog javnog tijela pod njezinom kontrolom određenom poduzetniku ili sektoru na diskrecijskoj osnovi, s mogućim učinkom na narušavanje tržišnog natjecanja i trgovine između Republike Hrvatske i država članica Europske unije. „Državne su potpore samo jedan od tri moguća oblika državne intervencije. To su: financijska pomoć, regulacija i izravne državne investicije u dobra i usluge (OECD, 2001). Prema definiciji EU-a, državne potpore obuhvaćaju vrlo širok spektar mjera. Tako se one mogu dodijeliti u obliku izravnih subvencija iz proračuna, povoljnijih kredita, državnih jamstava, poreznih izuzeća ili

oprosta poreza, smanjivanja obveza po doprinosima, izravnoga državnog ulaganja kapitala i slično“ (Keser-Škreb, Pleše, 2003). Vezano uz davanje državnih potpora uzgajivači goveda moraju proći kroz pravila koje mora poštivati da bi ostvario puni iznos izravne potpore, obzirom da nepridržavanje propisanih pravila za posljedicu ima umanjenju isplatu. Poljoprivredna gospodarstva u EU, a time i u Hrvatskoj, ostvaruju izravnu potporu podnošenjem jedinstvenog zahtjeva za izravna plaćanja i IAKS mjere ruralnog razvoja (jedinstveni zahtjev) na kojem upisuju poljoprivredno zemljište koje obrađuju i životinje koje drže na svom gospodarstvu, odnosno sve resurse za koje žele ostvariti neku vrstu potpore, u ovom slučaju goveda.

Poljoprivrednici popunjavaju jedinstveni zahtjev pomoću internetske aplikacije AGRONET (kojeg vodi Agencija za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju-APPRRR). Da bi ostvarili izravnu potporu poljoprivrednici moraju biti upisani u Upisnik poljoprivrednika, poljoprivredno zemljište koje obrađuju moraju registrirati u digitalnu evidenciju zemljišnih parcela (ARKOD), a životinje koje drže na gospodarstvu moraju upisati u Jedinstveni registar domaćih životinja (vodi Ministarstvo poljoprivrede), te ih propisno označiti. Uz to, da bi dobili izravnu potporu, poljoprivrednici se u obavljanju poljoprivredne djelatnosti moraju pridržavati niz postupaka kojima se štiti okoliš, zdravlje ljudi, životinja i bilja. Postupak registriranja poljoprivrednika, te kontrolne aktivnosti koje su preduvjet isplate izravne potpore obavlja APPRRR kroz Integrirani administrativni i kontrolni sustav (IAKS). Takav sustav je obavezan i postoji u svakoj zemlji članici Europske Unije, a njegovo funkcioniranje uvjet je da bi određena zemlja članica EU mogla koristiti novac iz EU fondova namijenjenih poljoprivredi (Priručnik, Izravna potpora poljoprivrednicima i kontrola prije isplate 2015-2020.) „Potpore koje se financiraju iz državnog proračuna u govedarstvu (Mjere potpore za iznimno osjetljive sektore u poljoprivredi gdje spadaju:

- a) mliječne krave“ (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, Ministarstva poljoprivrede, NN 21/2019)

„Potpora za uzgoj mliječnih krava prihvatljiva grla su krave mliječne ili kombinirane pasmine i njihovih križanaca u proizvodnji mlijeka kod kojih se provodi kontrola mliječnosti. U slučaju da korisnik ostvaruje plaćanje za manje od pet prihvatljivih grla mliječnih krava, ista ne moraju biti u sustavu kontrole mliječnosti. Korisnik ima obvezu držanja mliječnih krava na svojem poljoprivrednom gospodarstvu 100 uzastopnih dana, a početak razdoblja obveznog držanja počinje prvog dana nakon podnošenja jedinstvenog zahtjeva za potporu. Poticaj po



jednoj mliječnoj kravi iznosi 1.000 kuna, a maksimalan iznos omotnice za proizvodnju mliječnih krava 55.000.000,00 kuna“ (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, Ministarstva poljoprivrede, NN 21/2019)

1. Program potpore za unaprjeđenje proizvodnog potencijala u sektoru mesnog govedarstva u sustavu krava-tele za razdoblje od 2018.-2020. godine je potpora za uzgoj goveda u sustavu krava-tele.

„Potpora za uzgoj goveda u sustavu krava-tele dodjeljuje se za sufinanciranje uzgoja ženskih grla mesnih pasmina i/ili križanaca s mesnim pasminama koja su rođena i uzgojena u Hrvatskoj, upisana u Jedinstveni registar domaćih životinja (JRDŽ), u programskoj godini imala evidentirano prvo teljenje, mlađa od 36 mjeseci kod prvog teljenja i prisutna na poljoprivrednom gospodarstvu korisnika na dan podnošenja zahtjeva za potporu. Za unaprjeđenje proizvodnog potencijala u sektoru mesnog govedarstva u sustavu krava-tele osigurano je 9 milijuna kuna (u razdoblju od 2018.-2020. godine). Ukupni iznos potpore utvrđuje se na temelju jediničnog iznosa. Jedinični iznos potpore ne može biti veći od 2.500,00 kuna po prihvatljivom ženskom grlu (rasplodna junica) mesnih pasmina i/ili križanaca s mesnim pasminama goveda u sustavu krava-tele. Poticaj po jednom mesnom govedu iznosi 2.500,00 kuna, plan financiranja ovog Programa iznos do 3.000.000 kuna“ (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, 2020).

2. Program potpore proizvođačima radi obnove narušenog proizvodnog potencijala u sektoru govedarstva za razdoblje od 2018-2020. godine su:

- a) Potpora za kupovinu junica,

„Korisnici sredstava potpore su poljoprivrednici upisani u Upisnik poljoprivrednika koji na svom poljoprivrednom gospodarstvu drže krave kombiniranih i/ili mliječnih pasmina goveda, te ih koriste u proizvodnji mlijeka i koje su evidentirane u JRDŽ-u. Ukupno je za provedbu ove mjere predviđen iznos od 60.000.000,00 kuna, odnosno 20.000.000,00 kuna raspoloživih sredstava za svaku godinu tijekom trajanja Programa. Potpora će se dodjeljivati za sufinanciranje troška kupovine minimalno tri grla kategorije steonih junica. Iznos potpore ograničen je na maksimalnih 30.000,00 kuna po korisniku“. (Potpora za uzgoj junica-Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, 2020)

- b) Potpora za uzgoj junica,

„Prihvatljivi korisnici potpore za uzgoj junica su poljoprivrednici upisani u Upisnik poljoprivrednika koji na vlastitom gospodarstvu drže krave kombiniranih i/ili mliječnih pasmina goveda u proizvodnji mlijeka i koje su evidentirane u JRDŽ-u „ (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, 2020). Ove potpore su usmjerene na obiteljska poljoprivredna gospodarstva male i srednje veličine u rangu mikro i malih poduzeća koja većinom drže goveda simentalske i Holstein pasmine i koja predstavljaju najznačajniju skupinu proizvođača mlijeka u Hrvatskoj. Očekuje se da će Program u trogodišnjem razdoblju rezultirati kupovinom najmanje 6.000 steonih junica, te uzgojem oko 70.000 rasplodnih junica na hrvatskim farmama, što će pridonijeti zaustavljanju negativnih trendova koji su prisutni u sektoru mliječnog govedarstva unatrag nekoliko godina. Poticaj po jednom grlu za uzgoj iznosi 1.000,00 kuna, a financijski plan za 2018. godinu iznosi 45.000.000,00 kuna i raspoloživi iznos nije fiksiran (Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, 2020)

„Povijest europske poljoprivrede 1957. Ugovorom iz Rima stvorena je Europska ekonomska zajednica (preteča današnjeg EU-a) koju je činilo šest zemalja zapadne Europe. 1962. Nastanak zajedničke poljoprivredne politike. ZPP je osmišljen kao zajednička politika čiji su ciljevi građanima EU-a osigurati hranu po prihvatljivim cijenama, a poljoprivrednicima primjeren životni standard. 1984. ZPP postaje žrtvom vlastitog uspjeha. Poljoprivredna gospodarstva postaju toliko produktivna da proizvode više hrane nego što je potrebno. Viškovi se skladište i tako nastaju tzv. „planine hrane”. Uvodi se niz mjera kako bi se razina proizvodnje uskladila s potražnjom na tržištu. 1992. ZPP prelazi s potpore tržištu na potporu proizvođačima. Smanjuju se potpore cijenama i zamjenjuju izravnim plaćanjima potpore poljoprivrednicima koje se potiče da vode više računa o okolišu. Reforma se podudara sa Sastankom na vrhu o okolišu održanom u Riju 1992. na kojem se pokreće načelo održivog razvoja. 2003. ZPP-om se osigurava dohodovna potpora“ (Europska komisija, 2018). Novom reformom ZPP-a raskida se veza između subvencija i proizvodnje. Poljoprivrednicima se sada isplaćuju dohodovne potpore pod uvjetom da se brinu o obradivom zemljištu i da poštuju norme sigurnosti hrane, zaštite okoliša, zdravlja i dobrobiti životinja. 2013. Provodi se reforma ZPP-a u cilju jačanja konkurentnosti sektora, promicanja održive poljoprivrede i inovacija, za potporu zapošljavanju i rastu u ruralnim područjima te radi preusmjerenja financijske pomoći na produktivnu uporabu zemljišta.

Referirajući se na ostale poljoprivredne aktivnosti u poljoprivrednoj proizvodnji Europska unija je 2019. godine zabilježila proizvodnju (Europska komisija, 2018):

- „300 milijuna tona žitarica,
- 18 milijuna tona šećera,
- 30 milijuna tona uljarica,
- 2 milijuna tona maslinovog ulja,
- 10 milijuna tona jabuka,
- 2 milijuna tona krušaka,
- 11 milijuna tona citrusa,
- 170 milijuna hektolitara vina,
- 20 milijuna tona svinjetine ,
- 13 milijuna tona mesa peradi,
- 7 milijuna tona jaja,
- 159 milijuna tona mlijeka „,

EU najveći je svjetski uvoznik prehrambenih proizvoda. Svojom politikom pomaže zemljama u razvoju da prodaju svoje proizvode u EU. To im omogućava povlašteni status na tržištu EU. Za primjer samo, 2015. godine EU je iz slabo razvijenih zemalja uvezla poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u visini od 3,4 milijarde eura. To je više od ostalih 5 svjetskih uvoznika (Japana, Rusije, Kine, SAD-a i Kanade). Zbog navedene ovisnosti i potražnje za poljoprivredno-prehrambenim proizvodima EU nastoji ojačati vlastite resurse kako bi u budućnosti izbjegla ovisnost o uvozu hrane, posebno pojedinih kultura.

U tablicama 4. i 5. može se vidjeti koliko EU uvozi i koliko izvozi poljoprivrednih proizvoda, pri čemu su prikazani podaci za ratarske proizvode za kojima je najveća potražnja u svijetu i na tržištu.

**Tablica 4. Prikaz izvoza žitarica iz EU od 2014 do 2020 godine (u eur)**

Opis	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Žitarice	54.460.792	34.146.567	33.574.655	38.216.113	50.826.029	51.757.284
Pšenica	36.498.605	21.455.464	21.395.178	25.175.881	32.817.466	33.397.373
Ječam	10.707.324	7.947.786	8.907.324	8.738.096	14.192.954	12.732.035
Kukuruz	5.465.871	3.493.933	1.848.925	2.653.903	2.248.133	3.973.771
Durum pšenica	1.266.327	918.227	1.133.803	1.400.947	1.173.077	1.216.763
Riža	277.794	207.209	89.614	86.121	170.666	193.544
Zob	215.217	105.407	185.858	148.290	212.082	218.633

Izvor: izrada autora prema Europska komisija, CerealsTradein EU, <https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DashboardCereals/CerealsTrade.html>, (15.12.2020)

Tablica prikazuje prosječne prihode izvoza u promatranom razdoblju od dvije godine. Može se vidjeti da su najveći prihodi bili od žitarica u razdoblju 2019 i 2020 godine, dok su najniži bili u razdoblju 2017. i 2018. godine.

Tablica 5. prikazuje troškove uvoza žitarica u eurima za razdoblje od 2014. do 2020. godine.

**Tablica 5. Prikaz uvoza žitarica iz EU od 2014 do 2020 godine (u eur)**

Opis	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Žitarice	24.726.726	30.969.797	24.534.910	19.297.523	20.808.895	15.726.808
Ječam	19.129.297	24.226.769	17.909.503	13.537.424	13.522.911	9.566.238
Durum pšenica	2.320.220	1.338.875	1.530.992	1.716.068	2.527.657	2.788.685
Obična pšenica	2.138.794	4.073.853	3.963.837	3.267.269	4.094.321	2.894.102
Kukuruz	842.760	139.353	476.093	420.639	304.143	91.075
Zob	37.346	4.608	3.921	3.346	8.832	4.923
Sirak	82.874	758.042	419.085	165.473	115.332	131.465
Riža	3.617	297.847	60.415	16.687	49.801	102.271

Izvor: izrada autora prema Europska komisija, CerealsTradein EU, <https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DashboardCereals/CerealsTrade.html>, (15.12.2020)

Prema tablici 5. može se vidjeti da je EU najviše žitarica uvezla 2018. i 2019. godine što ukazuje na najveći trošak uvoza za to razdoblje.

Kako bi EU namirila svoje potrebe za poljoprivrednim proizvodima koje su svake godine sve veće i veće, modernizacija poljoprivrednih gospodarstava bila je i ostala jedan od ključnih ciljeva ZPP-a. Veliki broj poljoprivrednika u EU- dobio je bespovratna sredstva za modernizaciju objekata i strojeva. Ostali su koristili bespovratna sredstva za poboljšanje kvalitete stoke i uvjeta za uzgoj stoke. Izazov poljoprivrede u EU je osigurati moderniziranu poljoprivredu kojom bi se jačalo gospodarstvo i osnažila poljoprivredna pozicija u gospodarstvu. Daljnji naponi EU svakako će biti usmjereni ka jačanju pozicije poljoprivrednika i njihova uvjeta rada, kako bi se postila globalna konkurentnost. Od 2014. godine do 2020. plan EU je predviđao staviti na raspolaganje 4 milijuna tečajeva za osposobljavanje i savjetovanje za poljoprivrednike u gospodarstvu, s naglaskom na razvoj ekološke poljoprivrede.

Navedene edukacije najviše su realizirane u Njemačkoj i Francuskoj koje su stvorile iznimno jaku spoznaju o razvoju ekološke poljoprivrede. Prema podacima Europske komisije oko 12% poljoprivrednih gospodarstava u Njemačkoj i Francuskoj 2019. godine proizvodilo je proizvode isključivo s certifikatima ekološke poljoprivrede. U budućnosti će se ovaj trend svakako povećavati, a ujedno on je i sastavni dio restrukturiranja poslovne strategije društva Agromeđimurja d.d. Čakovec kako bi se prilagodilo Europskom pa i globalnom tržištu.

### **3.3. Promjene na poljoprivrednom tržištu EU od 1990 do 2020.**

Već ranije je navedeno da je važan utjecaj na promjene u poljoprivrednom tržištu EU imala politika ZPP-a koji je uspostavljen još 1962. godine. Ta strategija bazira se na partnerstvu između poljoprivrede i poduzeća te između EU i njezinih poljoprivrednika. Ciljevi politike su (Europska komisija, 2018):

- „potpora poljoprivrednicima i poboljšanje poljoprivredne produktivnosti, čime se osigurava stabilna opskrba povoljnom hranom,
- zaštita prava poljoprivrednika iz EU na odgovarajuću zaradu,
- doprinos borbi protiv klimatskih promjena i održivom upravljanju prirodnim resursima,
- očuvanje ruralnih područja i krajolika diljem EU,
- održavanje dinamičnosti ruralnog gospodarstva promicanjem zapošljavanja, povezanim sektorima, modernizacijom i uvođenjem nove tehnologije uzgoja“

ZPP je zajednička politika svih zemalja EU kojom se upravlja na europskoj razini, a financirana je iz proračuna EU. Promjene na poljoprivrednom tržištu EU bile su ključne zbog povećanja konkurentnosti (globalne konkurencije) te zbog povećanja tržišne potražnje. Samo tržište EU ima 500 milijuna potrošača i svima je primarna potreba zdrava i sigurna hrana po povoljnoj cijeni. S druge strane prilike u Svijetu od 2008. godine pokazale su da je gospodarsko okruženje i dalje nesigurno te nepredvidivo, a zadnja Covid-19 kriza ukazala je da su budući izazovi još veći i nepredvidljiviji. „Financijske krize, klimatske promjene, pandemije, nestabilni troškovi resursa u proizvodnji samo su neki od čimbenika koji stalno mijenjaju poljoprivredno tržište EU“ (Europska komisija, 2018).

Od 1990. godine poljoprivredno tržište EU prošlo je kroz brojne promjene, od strukture, zbog geografskih promjena i političke strukture pojedinih država koje su nakon pada SSSR-a i Jugoslavije postale samostalne države i time dobile izravan pristup samostalnog natjecanja na poljoprivrednom tržištu do stalnih ekonomskih promjena, uvođenja Eura te velike globalne krize 2008. godine. Sve te promjene utjecale su i na promjene tj. doradu ZPP-a. (Europska komisija, 2018). Unatoč raznim geopolitičkim izazovima koji su utjecali na izvoz poljoprivrednih proizvoda iz EU-a, poljoprivredna tržišta i cijene koje su se plaćale poljoprivrednicima bile su 2019. relativno stabilne u usporedbi s većom volatilnošću zabilježenom prethodnih godina.

„To je posebno bio slučaj u sektorima mlijeka i mliječnih proizvoda, svinjetine, peradi, žitarica te ovčjeg i kozjeg mesa, dok su u nekim drugim sektorima, poput sektora šećera, govedine, maslinovog ulja, vina i određenog voća i povrća, i dalje postojale poteškoće zbog povećane proizvodnje u EU-u, trgovinskih sporova (npr. predmet Airbus i ruska zabrana), davanja prednosti susjednim zemljama, nesigurnosti u pogledu Brexita i situacije na međunarodnim tržištima općenito“ (Europska komisija, 2018). Na početku 2020. situacija na poljoprivrednim tržištima bila je normalna i nije bilo većih problema, no onda ih je pogodila nezabilježena pandemija bolesti COVID-19 i, u određenoj mjeri, nepovoljni vremenski uvjeti u proljeće, što je utjecalo na proizvodni kapacitet i posredno na prihode poljoprivrednih gospodarstava.

Ipak, unatoč početnim bojaznima prouzročenima zabranom kretanja i zatvaranjem sektora pripreme i usluživanja hrane, kao i unutarnjim prekograničnim ograničenjima, poteškoćama u međunarodnim razmjenama, učincima povećane potražnje na higijenu i nedostatku čimbenika proizvodnje kao što je radna snaga, sektor opskrbe hranom uspješno je odgovorio na neposredni izazov i europsko stanovništvo nastavio primjereno opskrbljivati hranom. „U tom je pogledu važnu ulogu imalo donošenje mjera kao što su zelene trake na granicama čiji je cilj bio osigurati protok hrane diljem Europe, prepoznavanje sezonskih radnika kao ključnih kako bi se omogućilo prekogranično kretanje te fleksibilnost financijskih instrumenata. Kako bi se odgovorilo na sve izazove konsolidirala se uloga ZPP-a.“ Njezini ciljevi su se usmjerili na odgovaranja na promjenjive gospodarske okolnosti. Europska komisija je 2018. godine predstavila zakonodavne prijedloge o budućnosti ZPP-a koji stupaju na snagu nakon 2020. godine“ (Europska komisija, 2018).

„Ti zakonski prijedlozi uslijedili su nakon javnog savjetovanja 2017. godine i komunikacije o budućnosti hrane i poljoprivrede. Europska komisija je rezimirajući razdoblje od 1990. do 2015. godine uvidjela da je EU poljoprivreda podložna raznim izazovima na koje u većini slučajeva sami poljoprivrednici, bez jasnih smjernica, više ne mogu odgovoriti. Daljnje smjernice predviđaju pojednostavljenje financiranja poljoprivrednih gospodarstvenika te brže komunikacije u odgovaranju na potrebe poljoprivrednika“ (Europska komisija, 2018). Prema svemu navedenom može se zaključiti da tržišne promjene poljoprivrednog sektora od 1990. godine do 2020. godine značajno prate strateške smjernice i politike koje su fokusirane na snaženje poljoprivrednika u EU i smanjivanju ovisnosti o uvozu poljoprivrednih proizvoda u

EU. Poljoprivreda je sektor koji se gotovo isključivo podupire na europskoj razini, za razliku od većine ostalih sektora gospodarstva za koje su odgovorne nacionalne vlade.

„Važno je uspostaviti javnu politiku za sektor koji je odgovoran za osiguravanje sigurnosti opskrbe hranom i koji ima ključnu ulogu u uporabi prirodnih resursa i gospodarskom razvoju ruralnih područja. Glavni su ciljevi ZPP-a poboljšati poljoprivrednu produktivnost kako bi se potrošačima osigurala stabilna opskrba hranom po prihvatljivim cijenama, a poljoprivrednicima u EU-u primjerena zarada“ (Europska komisija, 2018). Ta su dva cilja zajednička svim državama članicama i mogu se ostvariti samo uz pružanje financijske potpore poljoprivredi i ruralnim područjima. Zajedničkom politikom EU-a osigurava se bolje iskorištavanje proračunskih sredstava nego kada bi istodobno postojalo 28 nacionalnih politika. Postoji jedno veliko europsko tržište poljoprivrednih proizvoda na kojem se zajedničkim pristupom podupiranju poljoprivrede osiguravaju pravični uvjeti za poljoprivrednike koji se natječu na unutarnjem europskom tržištu i na globalnoj razini. Nema sumnje da bi bez zajedničke politike države članice EU-a provodile nacionalne politike različitog opsega i s različitim stupnjem javne intervencije. Politikom utvrđenom na europskoj razini osiguravaju se zajednička pravila na jedinstvenom tržištu, prema potrebi se uklanja nestabilnost tržišta, štiti se napredak prema većoj konkurentnosti europske poljoprivrede koji je ostvaren nedavnim reformama i osigurava zajednička trgovinska politika kojom se EU-u omogućuje da jednoglasno pregovara sa svojim globalnim trgovinskim partnerima.

Kako je već ranije u radu navedeno, dio područja restrukturiranja društva Agromeđimurje d.d. Čakovec je područje uzgoja stoke odnosno tov junadi i ratarstvo, pa će se u nastavku analizirati prvotno kvota za to područje poljoprivredne proizvodnje. Kvote za mlijeko u cijeloj EU ukinute su 31.03. 2015. godine. Ove kvote su prvotno uvedene 1984. godine kada je europska proizvodnja mlijeka nadmašivala potražnju. „No, s godinama se javlja sve veća potražnja za mlijekom i mliječnim proizvodima. Hrvatska je ulaskom u EU pristupila i zajedničkom tržištu EU čime su za nju kao i ostale članice ukinute do 2013. godine visoke carinske kvote na poljoprivredne proizvode. Što se tiče EU do 2008. godine ukinute su gotovo sve kvote (osim za mlijeko). Procjene tržišta 2019. godine pokazale su veliku potrebu za mesnim proizvodima (posebno govedinom i janjetinom). Stoga je Europska komisija 2019. godine ukinula carinsku kvotu za 11.500 tona govedine iz SAD-a i Kanade te 228.389 tona janjetine iz Novog Zelanda. Odnos EU i Velike Britanije ne mijenja se kod primjene carinskih kvota od 1.01. 2021. godine. To znači da se od navedenog datuma između EU i

Velike Britanije neće primjenjivati carine, niti kvote. No, na granicama će se ipak provoditi sigurnosne kontrole poljoprivrednih proizvoda radi zadržavanja kvalitete poljoprivrednih proizvoda za tržište EU“ (Europska komisija, 2018).

### **3.4. Tržišni izazovi za članice EU**

Poljoprivredna proizvodnja predstavlja velike izazove poljoprivrednicima diljem svijeta. Proizvodnja hrane zahtjeva prilagođavanje ubrzanom rastu stanovništva, trošenju resursa, klimatskim promjenama te promjeni u kvaliteti i dostupnosti vode. Kako bi se zadovoljile postojeće i buduće potrebe stanovništva za hranom potrebno je poljoprivrednoj proizvodnji pristupiti na održiv način. Održiva poljoprivredna proizvodnja zapravo je jedan od najvećih izazova EU poljoprivrednika jer ona podrazumijeva ekološke prilagodbe, brzu mogućnost informatizacije poslovanja te uvođenje novih tehnologija proizvodnje kojima će se smanjiti veliki utjecaji na okoliš i zdravlje. Održiva proizvodnja također odgovara i na klimatske izazove. Klimatske promjene stvaraju velike rizike za poljoprivrednike. Tuče, suše, poplave, erozije tla i smrzavice, samo su neki od sve češćih elemenata prirodnih nepogoda koji izravno utječu na dostupnost poljoprivredne proizvodnje. Europska komisija održivost poljoprivrede upravo vidi u prilagodbi poljoprivrednih gospodarstava postojećim izazovima. U prvom redu potiče se korištenje obnovljivih izvora energije te smanjivanje korištenja pesticida koji izravno utječu na podzemne vode i time narušavaju kvalitetu vode za daljnju proizvodnju. Nadalje, važno je uvođenje novih tehnologija proizvodnje. „Sve veća uporaba automatizacije koja je povezana sa informatičkom opremom i softverskom podrškom pomaže u planiranju resursa tijekom proizvodnje te dugoročnom planiranju poljoprivredne proizvodnje. Kada je riječ o poljoprivrednoj proizvodnji u EU svakako je važno istaknuti izazov globalne konkurencije. Povećanjem i mogućnostima brže poljoprivredne proizvodnje dolazi do smanjivanja cijene i brže dostupnosti na tržištu. Internet je omogućio lakše informiranje kupaca na globalnoj razini što dodatno pojačava konkurentnost poljoprivrednih proizvoda na tržištu EU“ (Europska komisija, 2020). „Uzme li se u obzir da u svijetu ima preko 13 milijardi hektara obradive površine od čeka se oko 5 milijarde hektara klasificira kao poljoprivredno zemljište (oko 36%), te da je od toga svega 175 milijuna hektara u EU, onda se može uvidjeti da na globalnoj razini postoji velika konkurencija“ (Europska komisija, 2020). Poljoprivredno zemljište podrazumijeva 28% oranica, 3% trajnih nasada te 68% livada i pašnjaka. Iako pašnjaci i livade zauzimaju više od polovice ukupnog poljoprivrednog zemljišta u svijetu, najčešći oblik poljoprivrede je ratarstvo. U ratarstvu su najviše zastupljeni uzgoji sljedećih kultura: pšenice, riže, ječma i kukuruza“ (Europska komisija, 2020).



U tablici 6. prikazane su količine proizvodnje glavnih svjetskih kultura na godišnjoj razini.

**Tablica 6. Prinos žitarica i trošak proizvodnje po hektaru (za 2019. godinu) na razini svijeta**

Kulture	Količina proizvodnje (MT*)	Prosječni prinos (Hg/Ha*)
Šećerna trska	1.842.266.284	55.021
Kukuruz	872.791.597	48.882
Riža	738.187.642	45.478
Pšenica	671.496.872	30.899
Šećerna repa	269.852.343	129.257
Ječam	133.506.664	26.931

\*Materijalni troškovi

\*Hektograma po hektaru (Hg/Ha)

Izvor: izrada autora prema Folnovic, T. (2019). Izazovi poljoprivredne politike, dostupno na: <https://blog.agrivi.com/hr/post/izazovi-u-poljoprivrednoj-proizvodnji-u-hrvatskoj-i-svijetu>, (15.12.2020)

Promatra li se odnos proizvodnje u EU i izvoza može se reći da EU teži izvozu velikog broja proizvedenih poljoprivrednih proizvoda, a deficit s istima kompenzira uvozom poljoprivrednih proizvoda iz trećih zemalja koje nude prihvatljivu cijenu. No, kako bi doskočila potražnji na EU tržištu, EU je potaknula brojne projekte unapređenja poljoprivrednih aktivnosti (Folnovi, 2018). Pa tako primjenom Nizozemske digitalne tehnologije tj. korištenjem robota poljoprivrednici su ostvarili bolju kvalitetu i veću količinu mlijeka s čime su podigli konkurentnost svojeg poslovanja. Također švicarska „Škola farmi“ pokazala se kao važan projekt u popularizaciji uzgoja goveda. Govedarstvo je za EU izuzetno važno jer EU još uvijek veliki dio goveđeg mesa uvozi iz SAD-a i Kanade. Švicarska „Škola na farmi“ educira mlade ljude te im daje subvencije za bavljenje poljoprivrednom s naglaskom na govedarstvo. Istraživanje Folnović (2018) pokazalo je da bi hrvatski uzgajivači goveda primjenom nizozemskog projekata „vertikalne farme“ zaokružili cjelokupan proces „od polja do stola“, što bi im omogućilo privlačenje turista, a u konačnici i povećanje izvoza.

Također, istraživanje Vidović (2015), ukazalo je da bi hrvatski uzgajivači goveda, primjenom modela aukcija koje primjenjuje udruga „LivestockAuctioneers“ iz Velike Britanije, poboljšali prodaju goveda na domaćem i EU tržištu. Slijedom analize EU tržišta u nastavku rada će se predstaviti model restrukturiranja poslovanja društva Agromeđimurje d.d. Čakovec, s naglaskom na jačanje strateškog ulaganja u uzgoj goveda i ratarske kulture.

## **4. RESTRUKTURIRANJE DRUŠTVA AGROMEĐIMURJE d.d. ČAKOVEC**

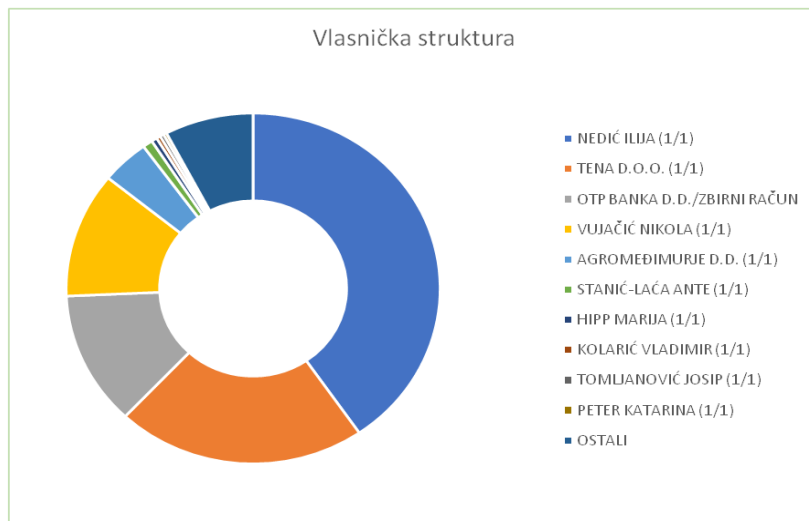
U četvrtom poglavlju rada predstavlja se društvo Agromeđimurje d.d. Čakovec, društvo koje je, unatoč tome što posluje skoro 75 godina, zbog ekonomski neodrživog poslovnog modela, godinama gomilalo gubitke, a ti su procesi rezultirali otvaranjem predstečajne nagodbe. Društvo je nakon pet godina nagodbu uspješno okončalo, sa sasvim drugačijem poslovnim, imovinskom i vlasničkom formatu, a sam postupak restrukturiranja detaljno je objašnjen u nastavku.

### **4.1. O društvu Agromeđimurje d.d. Čakovec**

„Agromeđimurje d.d. Čakovec (u daljnjem tekstu: Društvo) tradiciju poljoprivredne proizvodnje ima od svog osnutka, od davne 1947. godine, od kada u različitim organizacijskim i vlasničkim oblicima posluje kontinuirano, danas sa potpuno izmijenjenim poslovnim modelom Društva, koji obuhvaća ratarsku proizvodnju na oko 1400 hektara oraničnih površina i tov junadi u kapacitetu od oko 870 junadi u turnusu. Glavna djelatnost društva prema klasifikaciji NKD-a je 111- Uzgoj žitarica (osim riže), mahunarki i uljanog sjemenja. Nakon provedenog postupka pretvorbe društvenog poduzeća Poljoprivredno dobro Čakovec u dioničko društvo Agromeđimurje d.d. Čakovec, 1993. godine, poprima današnji pravni i organizacijski oblik i dolazi do privatizacije Društva,, (Agromeđimurje d.d., 2020). Trgovačko društvo Agromeđimurje d.d. Čakovec upisano je u sudski registar kod Trgovačkog suda u Varaždinu Rješenjem broj Fi-996/93 od 20.03.1993., u registarski uložak br. 1-519. Temeljni kapital Društva na dan upisa u sudski registar iznosio je 31.454.000 DEM, što prema tečaju 3,77 kn= 1 DEM iznosi 118.526.128 kuna. Temeljni kapital Društva podijeljen je na 62.908 redovnih osnivačkih dionica nominalne vrijednosti 500 DEM (Agromeđimurje d.d., 2020). Kroz niz godina, temeljem Odluka Skupštine Društva, smanjivan je temeljni kapital Društva, te današnji temeljni kapital Društva iznosi 26.173.000,00 kn sa izdanih 37.390 dionica oznake AGMM-R-A, svaka u nominalnom iznosu od 700 kn.

Na slici 2.prikazana je vlasnička strukturu sa prikazom 10 najvećih dioničara Društva.

**Slika 2. Vlasnička struktura društva AgromediMurje d.d. Čakovec**



Izvor: izrada autora prema mjesečnom izvještaju SKDD (AgromediMurje, 2020)

Društvo je od svog osnivanja kotiralo na burzi, a Odlukom Skupštine od 15.01.2020. dionice više nisu u kotaciji Zagrebačke burze (ZSE).

U tablici 7. prikazana je dobit/ gubitak Društva AgromediMurje d.d. Čakovec posljednjih 10 godina.

**Tablica 7. Iznos dobiti/gubitka u kunama**

Godina	Iznos dobiti/gubitka u kunama
2010	-19.966.651
2011	-16.799.357
2012	-7.352.042
2013	340.368
2014	-5.738.416
2015	-31.686.256
2016	-2.979.914
2017	1.859.615
2018	1.081.372
2019	-28.573.747
2020	1.500.000 *

Izvor: izrada autora (AgromediMurje d.d.,2021)

Iz tablice je razvidno da je Društvo unatrag 10 godina većinom poslovalo sa gubitkom i da su mjere restrukturiranja bile i više nego potrebno. Također, potrebno je napomenuti da u

vrijeme izrade rada ,financijski izvještaji , obzirom da je rok za predaju 30. travnja 2021. godine, još uvijek nisu završeni, ali iznos od 1.500.000 kuna dobiti je dobiven prema prvom nacrtu godišnjih financijskih izvještaja, i neće biti bitnih odstupanja od te brojke.

#### **4.2. Razlozi restrukturiranja**

Većinski vlasnički/dionički paket prilikom privatizacije Društva preuzimaju radnici i management Društva, nakon čega, prije svega, radi smanjenja zemljišnih resursa uvjetovanih nacionalnom politikom raspolaganja poljoprivrednim zemljištem, Društvo postupno počinje gubiti na konkurentnosti i razvoju. Kod nacionalne politike raspolaganja poljoprivrednim zemljištem, bitno je spomenuti da je Društvo 1991. godine obrađivalo ukupno 5.500 ha zemljišta, od čega je ratarska proizvodnja bila zasnovana na 5.100 ha, ali od trenutka dodjeljivanja ovlasti lokalnim zajednicama da provode natječaje za zakup i da one sklapaju Ugovore o korištenju poljoprivrednog zemljišta, od spomenutih 5.500 ha Društvo je spalo na 1.400 ha, što je 27,45 % ratarskih površina kojima je raspolagalo 1991.godine. Zbog smanjenja ratarskih površina kao proizvodnog resursa koji je nosio profitabilno poslovanje došlo je do poslovnog propadanja Društva. Tome treba pridodati i dva dodatna razloga koja su ubrzala proces poslovnog propadanja (Agromeđimurje d.d., 2020):

1. „osim smanjenja ratarskih površina nije se uopće vodilo računa o zadržavanju proizvodno-tehnoloških cjelina, tako da Društvo danas obrađuje ratarske površine po cijelom Međimurju, prostorno udaljene i do 50 km, od Murskog Središća, preko Čakovca, Strahoninca, Goričana, Svete Marije, Donje Dubrave, pa sve do Kotoribe. Ovakva razvedenost i usitnjenost površina smanjuje efikasnost u radu. Puno vremena se gubi na putovanje, značajne površine u proizvodnji su rubne i manje produktivne površine, usitnjenost posjeda praktički onemogućava sjemensku proizvodnju radi potrebnih prostornih „ izolacija“ sjemenskih kultura, transport kabaste stočne hrane- silaže sa udaljenih površina, kao i zbrinjavanje gnojevke, značajno poskupljuje proizvodnju.
2. U promatranom razdoblju Društvo je ostalo bez preko 2/3 ratarskih površina, a i nadalje je imalo u vlasništvu i proizvodnji kapitalno i radno intenzivne resurse u stočarskoj proizvodnji i skladišne kapacitete ( silose) sa mješavom stočne hrane koji su time postali potpuno nekonkurentni. Farme su postale nekonkurentne jer više nisu mogle osigurati kabastu hranu ( za tovilište svinja npr. mljeveni vlažni kukuruz, a farma junadi pored mljevenog vlažnog kukuruza i kukuruznu silažu) iz vlastitih

ratarskih površina, nego su morale promijeniti dijelom tehnologiju hranidbe i više kupovati suho zrno i gotovu smjesu, a što je bilo potpuno ekonomski neisplativo. Alternativa je bila istovremeno gašenje ukupne stočarske proizvodnje, čime bi Društvo praktički nestalo, jer se radilo o vrijednim poslovnim resursima s velikim brojem radnika.“

Situacija se dodatno pogoršala nakon što je 01. svibnja 2005. godine stupio na snagu Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju RH i EU, a što je značilo postupnu liberalizaciju - otvaranje domaćeg tržišta. Pri tome je EU zadržala carine od 20% na uvoz junetine (bobbybeef) iz Hrvatske, praktički jedinog proizvoda koji se u to vrijeme mogao po konkurentnim uvjetima izvoziti u EU. Paralelno s time, od 01. svibnja 2005. godine započinje (naređena mjera od strane Hrvatskog Ministarstva poljoprivrede) mjera o prestanku preventivnog cijepljenja protiv svinjske kuge i monitoring koji je trajao sve do 25. rujna 2019. godine, od kada se tek praktički može hrvatsko svinjsko meso prodavati u EU. U isto vrijeme se, posebice u razdoblju od 01. svibnja 2005. godine do 30. lipnja 2013. godine u Hrvatsku uvezilo svinjsko meso iz EU, vrlo upitne kvalitete (uglavnom smrznuto s upitnim rokovima trajanja) od proizvođača koji su u to vrijeme, a i godinama ranije imali na raspolaganju izdašne EU fondove za financiranje izgradnji farmi, skladišnih kapaciteta, kupnju mehanizacije i slično, a što proizvođači u Hrvatskoj nemaju ni danas, 2021. godine. Nemogućnost izvoza junetine radi carine i svinjetine radi necijepljenja od kuge i otvaranje tržišta EU konkurenciji koja je godinama primala izdašne subvencije je samo ubrzalo proces propadanja domaćeg stočarstva, primarno svinjogojstva i proizvodnje mlijeka, ali i tova junadi, od koga se domaća poljoprivreda nije, a uz nastavak iste poljoprivredne politike Republike Hrvatske, zasigurno ni neće oporaviti.

Sve navedeno rezultiralo je time da je Društvo sa 400 zaposlenih, sa proizvodnjom ratarskih kultura, svinjogojstvom i tovnom junadi, uzgojem jabuka, jagoda, grožđa i proizvodnjom vina, na dan 31. siječnja 2013. bilo nelikvidno po kriterijima iz Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (Agromeđimurje d.d., 2020). Tadašnja Uprava pokrenula je proces restrukturiranja s ciljem uspostavljanja zadovoljavajuće razine likvidnosti, neophodne za stabilizaciju poslovanja. Sukladno Planu financijskog i operativnog restrukturiranja, koji je 14. listopada 2013. godine prihvaćen od strane vjerovnika u postupku predstečajne nagodbe identificirana su kritična područja poslovanja Društva te je donesen niz

operativnih mjera restrukturiranja koje su kroz godine provedene u praksi, a koje će detaljno biti pojašnjenje kroz sljedeća točke.

Nakon detaljne analize poslovanja, zaključeno je da segmenti voćarstva, vinogradarstva i podrumarstva duži niz godina posluju negativno i takvim rezultatom ugrožavaju preostale, „zdrave,, grane poslovanja, pa je Društvo bilo primorano poduzeti daljnje korake radi stabilizacija i sačuvanja djelatnosti koje posluju pozitivno. (Agromeđimurje d.d., 2020).

#### **4.3. Tijek restrukturiranja**

Temeljem Odluka Nadzornog odbora društva Agromeđimurje d.d. Čakovec osnovana su društva kćeri, te se, nakon niza promjena i pripajanja, Grupa Agromeđimurje d.d. danas sastoji od Društva Agromeđimurje d.d. kao Matice, i 2 društva kćeri, Agromeđimurje ratarstvo d.o.o. i Agromeđimurje rasadnici d.o.o., dok su ostala društva kćeri prodana, a sam tijek prodaje detaljno je obrađen u nastavku.

„Dana 24.02.2018. Zagrebačka banka d.d. je društvu Agromeđimurje d.d. Čakovec odobrila 3 (tri) dugoročna kredita za razvoj poljoprivredne djelatnosti u ukupnom iznosu od 2.189.500 EUR, kao i 2 (dva) kratkoročna kredita za poslovno financiranje i nabavu junadi u ukupnom iznosu od 5.900.000 kn“ (Agromeđimurje d.d., 2020). „Iz prethodno navedenog izvora je dana 12.03.2018. godine izvršena konačna otpлата cjelokupnog duga vjerovnicima iz sklopljene Predstečajne nagodbe, što uključuje i nedospjele obveze po zadnjoj rati (dospijeće 07.05.2018.) vjerovnicima iz grupe 'Tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu' i vjerovnicima iz grupe 'Financijski vjerovnici bez razlučnih prava', te je ista okončana Rješenjem trgovačkog suda Varaždin Tt-18/2446-2 od 13. lipnja 2018.,, (Agromeđimurje d.d., 2020).

„Do konca 2018. godine realizirana su značajna investicijska ulaganja za potrebe ratarske i voćarske proizvodnje (nabava poljoprivredne mehanizacije i strojeva). Također je tijekom promatranog razdoblja u potpunosti iskorišten iznos kratkoročnog kredita odobrenog za nabavu junadi za vlastiti tov,, (Agromeđimurje d.d., 2020).

„Tijekom 2019. godine društvo je poduzelo daljnje korake na restrukturiranju i rehabilitaciji poslovanja. Nakon detaljne analize poslovanja 2018. godine, zaključeno je da segmenti voćarstva, vinogradarstva i podrumarstva duži niz godina posluju negativno i takvim rezultatom ugrožavaju preostale dijelove poslovanja“ (Agromeđimurje d.d., 2020).

Društvo je ostvarilo značajne gubitke u segmentu voćarstva, u ciklusu proizvodnje 2018. godine, kako zbog situacije na tržištu gdje je došlo do hiperprodukcije jabuke, tako i zbog neadekvatne kvalitete nasada voćaka, zbog starosti i neophodnog iskrčavanja, i samim time u odnosu na zahtjeve tržišta ponudilo neodgovarajuću kvalitetu uroda.

„Slična situacija odvila se u segmentu vinogradarstva i podrumarstva gdje je također, zbog neodgovarajuće strukture i kvalitete nasada, dio površina zbog neprofitne proizvodnje tijekom 2019. godine iskrčen. Postojeća proizvodnja kvalitetom, cijenom te tržišnom reputacijom nije bila u mogućnosti ostvariti značajno povećanje prodajne cijena vina po litri, a što bi bilo neophodno za pozitivno poslovanje društva Agromeđimurje Podrum Štrigova d.o.o.“ (Agromeđimurje d.d., 2020).

„Obzirom da društvo nije imalo financijske mogućnosti za potrebna investiranja u voćarstvo, kao ni u vinogradarstvo i modernizaciju tehnologije proizvodnje vina i gotovih proizvoda, odlučeno je da se navedeni segmenti pokušaju prodati s ciljem eliminiranja segmenta proizvodnje koji ostvaruju negativne rezultate, bez mogućnosti da se u skorije vrijeme taj trend preokrene“ (Agromeđimurje d.d., 2020).

Slijedom navedenog, tijekom poslovne 2019. godine provedene su tri, za buduće poslovanje Društva izrazito značajne mjere poslovnog restrukturiranja :

## VOĆNJACI

U prvom tromjesečju 2019. godine društvo Agromeđimurje d.d. Čakovec je, u sklopu organizacijskog restrukturiranja, osnovalo 2 nova društva kćeri (Agromeđimurje d.d., 2020):

Voćnjak Čehovec d.o.o. Čehovec 106A, Čehovec, OIB 52977459899, što je provedeno u sudskom registru Trgovačkog suda u Varaždinu dana 15. veljače 2019. godine (Rješenje Tt-19/575-2).

„Odlukom jedinog člana društva od dana 03.04.2019. povećan je temeljni kapital društva sa iznosa od 20.000,00 kn za iznos od 3.004.400,00 kn na iznos od 3.024.400,00 kn, ulaganjem stvari bez revizije povećanja temeljnog kapitala, koje je temeljem Ugovora o unosu stvari od dana 14.03.2019. ovjerenog istog dana pod poslovnim brojem OV-1912/2019 i Aneksa ugovora o unosu stvari od dana 26.03.2019. ovjerenog istog dana pod poslovnim brojem OV-2261/2019, unio jedini član društva, društvo Agromeđimurje dioničko društvo Čakovec“ (Agromeđimurje d.d., 2020). Nakon javnog natječaja društvo Agromeđimurje d.d. Čakovec

kao Prodavatelj i društvo Viridis d.o.o., Čakovec, kao Kupac, zaključili su dana 05.09.2019. godine Ugovor o kupoprodaji i prijenosu poslovnih udjela u Voćnjak Čehovec d.o.o. „Ugovorom Prodavatelj prodaje i prenosi na Kupca 100% poslovnih udjela društva po isplati kupoprodajne cijene, koju je Kupac sa danom 30.09.2019. isplatio Prodavatelju, čime je Kupac stekao pravo upisa u knjizi poslovnih udjela Društva kao vlasnik i imatelj poslovnih udjela.“ ( Agromeđimurje d.d., 2020).

Voćnjak Nedelišće d.o.o.; Varaždinska 81, Nedelišće, OIB 76904702612 (Rješenje Tt-19/577-2. „Odlukom jedinog člana društva od 03.04.2019. povećan je temeljni kapital društva sa iznosa od 20.000,00 kn za iznos od 4.066.500,00 kn na iznos od 4.086.500,00 kn, ulaganjem stvari bez revizije povećanja temeljnog kapitala, temeljem Ugovora o unosu stvari od dana 14.03.2019.godine.“ (Agromeđimurje d.d., 2020).

„Nadalje, društvo Agromeđimurje d.d. Čakovec kao Prodavatelj i društvo Fragaria d.o.o., Zagreb, kao Kupac, zaključili su dana 05.09.2019. godine Ugovor o kupoprodaji i prijenosu 100 % poslovnih udjela u Voćnjak Nedelišće d.o.o. Dana 27.09.2019. Prodavatelj i Kupac zaključili su Aneks Ugovoru o kupoprodaji i prijenosu poslovnih udjela u Voćnjak Nedelišće d.o.o., u kojem je definirana dinamika otplate uz odgovarajuće instrumente osiguranja“ (Agromeđimurje d.d., 2020).

#### PODRUM ŠTRIGOVA

„Obzirom da društvo nije imalo financijske mogućnosti za potrebna investiranja, kako u vinogradarstvo tako i u modernizaciju tehnologije proizvodnje vina i gotovih proizvoda, društvo je oglasilo prodaju „Podruma Štrigova“. Na oglas se javilo društvo TP Varaždin d.o.o., koje je ponudilo 4 milijuna kuna za imovinu te pristupanje dugu odnosno preuzimanje zaliha vina, koje se zajednički vrednovalo na 4,5 milijuna. Slijedom navedenog, društvo Agromeđimurje podrum Štrigova d.o.o. s danom 14. prosinca 2019. godine prodano je društvu TP Varaždin d.o.o.,(Agromeđimurje d.d., 2020).

#### PRODAJA NEPOSLOVNE IMOVINE (NEKRETNINA) DRUŠTVA

„Tijekom 2019. godine, a i 2018., nizom javnih natječaja pokušavalo se prodati neposlovnu imovinu odnosno nekretnine društva koje su van funkcije, na lokaciji „ekonomija Čakovec“- dio koji nije u funkciji ratarstva, „poslovni kompleks uprave i skladišta u Hodošanu“ , „farma Hodošan“, „ekonomija Kotoriba“, „lokacija Sveta Marija“ (nekadašnji rasadnici) te „lokacija Podturen“ (Agromeđimurje d.d., 2020).



Prije javnog oglašavanja napravljena je procjena vrijednosti svih navedenih nekretnina.

U travnju 2019. objavljen je javni poziv za podnošenje ponuda za kupnju nekretnina, točnije Poslovni kompleks uprave i skladišta u Hodošanu, Prvomajska 45 i Poslovni kompleks uprave i skladišta u Hodošanu, Braće Radića 22 (Agromeđimurje d.d., 2020).

Za navedenu nekretninu na lokaciji Prvomajska 45, Hodošan, pristigla je ponuda društva Kabel-Mont d.o.o. iz Domašince, te je spomenuta nekretnina s danom 06. svibnja 2019. prodana društvu Kabel-Mont za 905.000 kn.

Prodaja preostalih, navedenih nekretnina se, uz suglasnost Nadzornog odbora, oglašavala u Narodnim novinama, web stranicama društva i lokalnim novinama. Nekretnine su prvotno oglašene po procijenjenoj vrijednosti, što je u sumi približno odgovaralo i knjigovodstvenoj vrijednosti, ali za iste nije bilo interesa (Agromeđimurje d.d., 2020). Nadalje, nakon ponovljenih oglašavanja stigla je ponuda društva Sunčane elektrane Međimurja d.o.o. na iznos od 5.215.000 kn (Agromeđimurje d.d., 2020).

Navedene nekretnine su s danom 10. prosinca 2019. godine, uz prethodnu suglasnost Nadzornog odbora i Skupštine društva, prodane društvu Sunčane elektrane Međimurja za 5.215.000 kn.

Nadalje, kroz cijelu 2020. godinu oglašavana je prodaja Hladnjače za voće i povrće ( dalje u tekstu: Hladnjača), koja je, zbog prodaje voćnjaka, u poslovanju društva predstavljala samo trošak. Hladnjača se nalazi u poslovnoj zoni Donji Kraljevec, na zemljištu površine od 40.209 m<sup>2</sup>. Sama hladnjača izgrađena je 1981. godine, površina joj je 7.600 m<sup>2</sup> a ista se sastoji od ukupno 10 komora za hlađenje te prostora za utovar / istovar robe i sortiranje. Hladnjača raspolaže sa svom potrebnom infrastrukturom (kanalizacija, električna energija, voda, asfaltna cesta, manipulativne površine, bunar za vodu i vaga kapaciteta 50 tona). Nakon mjeseci oglašavanja, Hladnjača je prodana društvu „Prijevozništvo Baambi Cargo „ iz Donjeg Kraljevca, po kupoprodajnoj cijeni od 7.500.000 kn.

Prodajom Hladnjače zaključen je ciklus prodaje imovine van funkcije, s naglaskom da je Društvu još kao „rezerva“ ostao još jedan poslovni prostor u Čakovcu, ukupne površine od 97,46 m<sup>2</sup>. Prostor je izgrađen 1995. godine, a sastoji se od suterena od 49m<sup>2</sup> i prizemlja od 48,46m<sup>2</sup>. Navedeni prostor Društvo je, u vrijeme bavljenja podrumarstvom i vinarstvom, koristilo kao prodajni prostor, takozvanu „vinoteku“.

Vinoteka je u funkciji i danas, a sadašnji vlasnik, društvo TP Varaždin, za spomenuti prostor društvu Agromeđimurje plaća mjesečni zakup. "Nekretnina je smještena u poslovnom centru, neposredno uz prostor sajmišta, zalogajnice, kafića i novo urbaniziranog dijela grada Čakovca. Kroz navedene aktivnosti zatvorene su gotovo sve obveze po kreditima prema Zagrebačkoj banci i u potpunosti izmijenjen poslovni model Društva. Polazeći od raspoloživih kadrovskih i poslovnih resursa, Društvo će u narednom razdoblju intenzivno raditi na podizanju konkurentnosti i optimizaciji poslovnih procesa u ratarskoj i stočarskoj proizvodnji" (Agromeđimurje d.d., 2020).

#### **4.4. Pokazatelji restrukturiranja i prilagodbe EU tržištu**

Kako je u više navrata i spomenuto, Društvo je u sklopu provedbe Plana predstečajne nagodbe usvojene 2013. godine, u velikoj mjeri izmijenilo svoj poslovni model, koji danas obuhvaća dvije poslovne divizije: ratarsku proizvodnju (proizvodnja uljarica i žitarica) i stočarska proizvodnja (tov junadi). Svoju današnju djelatnost Društvo obavlja sa ukupno 30 radnika.

Ratarsku proizvodnju Društvo obavlja najvećim dijelom na oraničnim površinama (ukupno oko 1.400 ha) koje su vlasništvo Republike Hrvatske (svoga 150 ha je vlastito zemljište) i koje se koriste temeljem različitih Ugovora o zakupu tog zemljišta. Većina površina obrađuju se s lokacije Ekonomskog dvorišta Donja Dubrava i manji dio s ekonomskom dvorišta Čakovec.

Stočarska proizvodnja se naslanja na ratarsku proizvodnju i odvija se na vlastitoj Farmi za tov junadi, koja je smještena u Donjoj Dubravi, u sastavu Ekonomskog dvorišta Donja Dubrava. Osim poslovnih divizija Društvo ima i zajedničke službe koje su odgovorne za podršku poslovanju poslovnim divizijama. „Zajedničke službe se nalaze u sjedištu Društva u Čakovcu i pružaju potporu u poslovima nabave, prodaje, logistike, računovodstva i financija. Ratarska proizvodnja obuhvaća uzgoj svih važnijih ratarskih kultura od žitarica (pšenica, kukuruz, ječam, raž), preko uljarica (uljana repica, soja, suncokret) pa sve do krmnog bilja (kukuruz za silažu, lucerna, travne smjese). Odabirom najboljih sorata i hibrida, uz optimalno korištenje kemijske zaštite, te primjenom svih agrotehničkih mjera i suvremene mehanizacije u poljoprivrednoj proizvodnji postizemo izuzetno visoke i stabilne prinose“ (Agromeđimurje d.d., 2020).

„U proizvodnom smislu, ratarska proizvodnja orijentirana je potrebama naše stočarske proizvodnje, koja najproduktivnije iskorištava proizvode ratarstva, a sa svoje strane opskrbljuje ratarstvo organskim gnojivima (stajski gnoj)“ (Agromeđimurje d.d., 2020).

Proizvodnja se bazira na načelima integrirane zaštite i kao takva ekološki je prihvatljiva, a za cjelokupnu ratarsku proizvodnju brine tim agronoma i vještih ratara. Za posljedicu restrukturiranja Društvo ima poslovanje sa dobiti, i mogućnosti za prijeko potrebnim ulaganjima, pa je tako kroz 2020. godinu realizirana kupnja dva nova traktora i sijačice, koja će u značajnoj mjeri ubrzati sam proces kod sijanja ratarskih površina. Nadalje, obnavlja se Ekonomsko dvorište Donja Dubrava i sanira se Farma.

Također, društvo je, osim u tuzemstvu, svoje proizvode počelo plasirati državama članicama Europske unije, jer je svoju proizvodnju prilagodilo tržištu Europske unije, pa je tako kompletan urod kukuruza roda 2020. prodan u Sloveniju, dok je kod prodaje junadi više od 90% plasirano upravo u Italiju. Upravo zbog restrukturiranja, Društvo je konačno „stalo na noge“ i postalo konkurentno na tržištu Europske unije, s podstrekom da se na spomenutom tržištu održi i dalje, te da učvrsti i unaprijedi svoju poziciju stalnim ulaganjem i praćenjem svih poslovnih procesa i tržišta.

## 5. ZAKLJUČAK

Restrukturiranje podrazumijeva zahvate na promjeni strukture i uvođenja novih tehnologija kao i novog investicijskog ciklusa. Kada je riječ o restrukturiranju onda se o njemu može govoriti i kao procesu promjena u strukturi sustava upravljanja i širokom sklopu programa te aktivnosti kojima je osnovni cilj povećanje efikasnosti organizacije. U ovom radu analizirano je restrukturiranje društva Agromeđimurje d.d. kako bi se prilagodilo tržištu EU.

Ciljevi i strategije poduzeća određuju budućnost poduzeća te moraju biti u funkciji njegove cjeline. U skupini istih poduzeća najuspješnije će biti ono koje ima razvijenu uspješnu strategiju, čime lakše odabire ciljeve i gradi sve bolju i skladniju organizacijsku strukturu. Ispravno postavljena strategija olakšava izbor ciljeva, određivanje potrebne tehnologije, određivanje potrebnih kadrova i menadžmenta itd. Resursi poduzeća podrazumijevaju tehnološke i ljudske resurse. Kako bi se što bolje prikazao značaj promjena u poslovanju i uvođenja novih strategija u ovom radu je obrađeno društvo Agromeđimurje d.d., koje je nakon predstečajne nagodbe i restrukturiranja Društva, ponovno ušlo na tržište EU i postaje prepoznatljiv sudionik spomenutog tržišta.

Kompletna ratarska proizvodnja nalazi se u sustavu integrirane proizvodnje. Integrirana proizvodnja podrazumijeva uravnoteženu primjenu agrotehničkih mjera u svrhu proizvodnje ekološki i ekonomski prihvatljivih proizvoda uz minimalnu uporabu agrokemikalija, a svrha integrirane proizvodnje je proizvodnja ekonomski isplativih i ekološki prihvatljivih poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, u cilju zaštite zdravlja ljudi, životinja, prirode i okoliša te zaštite interesa potrošača.

Uvažavajući kapacitete u ratarskoj proizvodnji, raspoloživi tovní materijal, kao i potrebna obrtna sredstva, Društvo toví junad u tri od ukupno šest raspoloživih objekata, u kapacitetu od oko 870 komada junadi u turnusu, obnavlja objekte i ulaže u modernizaciju, čime će samo učvrstiti svoj položaj na tržištu EU, i nakon svih turbulentnih godina, konačno poslovati pozitivno.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Jurišić, Ž. (2013). *Hrvatska poljoprivreda u zajedničkoj poljoprivrednoj politici Europske unije: sadašnjost i sutrašnjica*. Zagreb: Civitas crisiensis
2. Osmanagić Bedenik, N. (2003) *Kriza kao šansa- kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha.*, Zagreb: Školska knjiga
3. Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom : procjene, planovi, komunikacija*. Zaprešić : Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić“

### Stručni članci:

4. Franić, R., Kumrić, O., Hadelan, L. (2009) Utjecaj pridruživanja Europskoj uniji na strateške planove obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. *Agronomski glasnik 2009* (2), str. 161.-176.
5. Grgić, I., Krznar, S., Bratić, V. (2019) Poljoprivredna proizvodnja Republike Hrvatske prije i nakon pristupanja EU. *In 47th Symposium "ActualTasks on AgriculturalEngineering* 1 (2), str. 487-496
6. Jozić, F. (2002). Ozdravljenje i restrukturiranje Hrvatskih poduzeća". *Economics: časopis za ekonomsku teoriju i politiku*, 9(1), str. 99
7. Osmanagić Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str.103
8. Rengel, A. (2013) Hrvatski eko-proizvodi na tržištu EU. *Agronomski glasnik: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, 75(1), str. 55-68.
9. Tomić, Z., Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao: časopis za politologiju*, 44(1), str. 137-149.
10. Vučur, G. (2014) Restrukturiranje mikro i malih poduzeća u uvjetima krize. *EconomicsEconomy*, 1 (1), str. 178

### Internet:

11. Agromeđimurje d.d. URL: <http://agromedjimurje.hr/proizvodi/ratarstvo/>, [pristup: 15.12.2020.]
12. Agromeđimurje d.d. i HGK. URL:[https://www.hgk.hr/documents/poljoprivreda-i-prehrambena-industrija-obz5dd68\\_ea6\\_5b3ec.pdf](https://www.hgk.hr/documents/poljoprivreda-i-prehrambena-industrija-obz5dd68_ea6_5b3ec.pdf)[pristup: 15.12.2020.]
13. Hrvatski model izravnih plaćanja u programskog razdoblju EU 2015.-2020. godine proizvodno-vezana potpora (PVP) od 2017. godine, dostupno

- na:URL:<https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Proizvodno-vezana-potpore-od-2017.-godine-NOVO.pdf>, [pristup: 15.12.2020.]
14. Keser-Škreb, M., Pleše, I., Mikić, M. (2003). Državne potpore u poduzećima u Hrvatskoj 2001. godine., dostupno na: URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=8932](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=8932), [pristup: 15.12.2020.]
  15. Kohezijska politika, dostupno na:URL:<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>, [pristup: 15.12.2020.]
  16. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj, dostupno na:URL:<http://europski-fondovi.eu/eafrd>, [pristup: 15.12.2020.]
  17. Europska komisija, CerealsTradein EU. URL:[https://agridata.ec.europa.eu/extensions/ DashboardCereals/CerealsTrade.html](https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DashboardCereals/CerealsTrade.html), [pristup: 15.12.2020.]
  18. Europska komisija, (2016), Europska zajednička poljoprivredna politika URL:[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585898/IPOL\\_STU\(2016\)585898\(SUM01\)\\_HR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585898/IPOL_STU(2016)585898(SUM01)_HR.pdf)[pristup: 15.12.2020.]
  19. EU fondovi, dostupno na:URL:<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>, (15.12.2020)
  20. Folnovic,T. (2019). Izazovi poljoprivredne politike, dostupno na: URL:<https://blog.agrivi.com/hr/post/izazovi-u-poljoprivrednoj-proizvodnji-u-hrvatskoj-i-svijetu>, [pristup: 15.12.2020.]
  21. Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i iaks mjera ruralnog razvoja za 2019. godinu, Ministarstva poljoprivrede, NN 21/2019., dostupno na:URL:[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_03\\_21\\_439.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_03_21_439.html), [pristup: 15.12.2020.]
  22. Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2019. Godinu, dostupno na:URL:[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_03\\_21\\_439.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_03_21_439.html), [pristup: 15.12.2020.]
  23. Priručnik, Izravna potpora poljoprivrednicima i kontrola prije isplate 2015-2020. dostupno na: URL:[https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Priru%C4%8Dnik\\_Izravna-potpore-poljoprivrednicima-i-kontrola-prije-isplate-2015-2020.pdf](https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Priru%C4%8Dnik_Izravna-potpore-poljoprivrednicima-i-kontrola-prije-isplate-2015-2020.pdf), str. 3. [pristup: 15.12.2020.]
  24. Strateški menadžment, 2018. URL:[http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM\\_7\\_Poslovni-portfolio.pdf](http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM_7_Poslovni-portfolio.pdf)[pristup: 15.12.2020.]

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Proces restrukturiranja .....	11
Slika 2 Vlasnička struktura društva Agromeđimurje d.d. Čakovec .....	36

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Mogućnosti ovladavanja krizom.....	5
Tablica 2 Proizvodno vezana potpora .....	23
Tablica 3 Očuvanje ugroženih izvornih i zaštićenih pasmina domaćih životinja .....	24
Tablica 4 Prikaz izvoza žitarica iz EU od 2014 do 2020 godine (u eur).....	28
Tablica 5 Prikaz uvoza žitarica iz EU od 2014 do 2020 godine (u eur).....	29
Tablica 6 Prinos žitarica i trošak proizvodnje po hektaru (za 2019. godinu) na razini svijeta .	34
Tablica 7 Iznos dobiti/gubitka u kunama.....	36



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navodenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARTA MARKAČ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Restrukturizacije društva Agromedijunije d.d. Čakovec (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

MARTA MARKAČ

MARUO

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARTA MARKAČ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Restrukturizacije društva Agromedijunije d.d. Čakovec (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

MARTA MARKAČ

MARUO

(vlastoručni potpis)