

# KRIZNI MENADŽMENT U AGROKORU

---

**Maganjić, Marko**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:096994>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**MARKO MAGANJIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNI MENADŽMENT U AGROKORU**

Split, veljača 2021.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Krizni menadžment u poduzetništvu

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Marko Maganjić

**Naslov rada:** Krizni menadžment u Agrokoru

**Mentor:** Mario Dadić, predavač

Split, veljača 2021.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
Krizni menadžment u Agrokoru.....	I
SUMMARY .....	II
1. UVOD .....	1
2. KRIZNI MENADŽMENT .....	3
2.1. Važnost i uloga kriznog menadžmenta .....	4
2.2. Poslovna kriza .....	5
2.2.1. Uzroci i izvori poslovne krize .....	7
2.2.2. Simptomi poslovne krize.....	9
2.2.3. Stadiji poslovne krize .....	10
2.3. Krizno komuniciranje.....	14
2.4. Krizne strategije .....	15
2.4.1. Identificiranje problema .....	16
2.4.2. Analiza postojećeg stanja .....	18
2.4.3. Analiza najpovoljnijih varijanti.....	19
2.4.4. Izrada strateškog prijedloga i donošenje strateške odluke .....	19
2.4.5. Uvođenje strateških promjena.....	20
2.5. Posljedice poslovne krize .....	21
3. KONCERN AGROKOR.....	23
3.1. Misija, vizija i korporativne vrijednosti Agrokora.....	25
3.2. Povijesni nastanak Agrokora.....	26
3.3. Prvo razdoblje transformacija u Agrokoru od 1990. do 2000.....	28
3.4. Drugo razdoblje transformacija u Agrokoru od 2000. do 2016. ....	29
4. FINANCIJSKI SLOM AGROKORA.....	31
4.1. Osnivanje radne skupine .....	37

4.2.	Zakon o postupku izvanredne uprave.....	37
4.2.1.	Kronologija izrade Zakona.....	39
4.2.2.	Sadržaj Zakona.....	41
4.3.	Izbor i postupanje izvanredne uprave.....	41
4.4.	Ekonomske posljedice krize u Agrokoru .....	44
5.	ZAKLJUČAK .....	46
	LITERATURA.....	48
	POPIS TABLICA.....	50
	POPIS SLIKA .....	51
	POPIS GRAFIKONA .....	52

# SAŽETAK

## Krizni menadžment u Agrokoru

Krizni menadžment ima važnu ulogu za upravljanje poduzećem u kriznim situacijama, a osnovni cilj kriznog menadžmenta je oformiti strategiju i donijeti odluku o njenom provođenju kako bi se poslovna kriza koja je zahvatila poduzeće neutralizirala. Važnost kriznog menadžmenta ogleda se u činjenici da o njegovom postupanju, strateškom donošenju odluka i strateškim planovima ovisi budućnost poduzeća. Slijedom navedenog bitno je istaknuti kako je krizni menadžment prvenstveno usmjeren na identificiranje poslovne krize, uzroka zbog kojeg je nastala krizna situacija i donošenje strateških odluka za suzbijanje iste. Postupanje kriznog menadžmenta u pravilu je usmjereno na brzinu i kvalitetu donošenja odluka. U takvoj situaciji se našao u koncern Agrokor 2017. godine, pa je predmet završnog rada usmjeren na analizu kriznog menadžmenta u koncernu Agrokor. Koncern Agrokor je do 2017. godine slovio za najjače dioničko društvo na području zapadne Europe. S obzirom da je Ivica Todorčić, nekadašnji vlasnik Agrokora, 2017. godine pokrenuo postupak za izvanrednu upravu i podnio zahtjev za stečaj od kraja ožujka 2017. godine Agrokor je blokiran. Nakon što je Agrokor otišao u stečaj, utvrđen je izuzetno visok dug, a kao rezultat tog Vlada Republike Hrvatske oformila je stručni tim za izradu prijedloga Zakona o postupku izvanredne uprave po uzoru na talijanski model. Slom Agrokora ostavio je snažne posljedice na političko i ekonomsko stanje u državi.

Ključne riječi: krizni menadžment, poslovna kriza, Agrokor, izvanredna uprava.

## **SUMMARY**

### **Crisis management – Agrokor**

Crisis management has an important role to manage the company in crisis situations, and the main goal of crisis management is to formulate a strategy and make a decision on its implementation in order to neutralize the business crisis that has affected the company. The importance of crisis management is reflected in the fact that the future of the company depends on its actions, strategic decision-making and strategic plans. Following the above, it is important to point out that crisis management is primarily aimed at identifying the business crisis, the cause of the crisis situation and making strategic decisions to combat it. Crisis management actions are usually focused on the speed and quality of decision-making. He found himself in such a situation in the Agrokor concern in 2017, so the subject of the final paper is focused on the analysis of crisis management in the Agrokor concern. Until 2017, the Agrokor Group was considered the strongest joint stock company in Western Europe. Since Ivica Todorić, the former owner of Agrokor, initiated extraordinary administration proceedings in 2017 and filed for bankruptcy from the end of March 2017, Agrokor was blocked. After Agrokor went bankrupt, an extremely high debt was established, and as a result, the Government of the Republic of Croatia formed an expert team to draft a proposal for the Law on the Procedure of Extraordinary Administration based on the Italian model. The collapse of Agrokor left strong consequences on the political and economic situation in the country.

Key words: crisis management, business crisis, Agrokor, extraordinary administration.

# 1. UVOD

Predmet ovog završnog rada je krizni menadžment u Agrokoru. Za jasnije razumijevanje uloge kriznog menadžmenta u Agrokoru ponajprije je definirano poimanje kriznog menadžmenta, njegova uloga i važnost u rješavanju poslovne krize. Nadalje, analiziran je i pojam poslovne krize, njeni stadiji, kao i uzroci i izvori nastanka poslovne krize. Analizirajući sve ključne pojmove u drugom dijelu rada poseban naglasak je stavljen na povijesni razvoj i nastanak Agrokoru te prvo i drugo razdoblje transformacijskih promjena u Agrokoru. S obzirom da je drugo razdoblje transformacijskih promjena okončano poslovnim krizom, analiziran je i aspekt financijskog sloma Agrokoru, odnosno postupak osnivanja radne skupštine, procedura, izglasavanje i donošenje Zakona o postupku izvanredne uprave, izbori i postupanje izvanredne uprave, kreditiranje Agrokoru u tom razdoblju te političke i ekonomske posljedice koje je izazvala poslovna kriza u Agrokoru.

Prilikom pisanja ovog završnog rada korištene su metoda analize, metoda sinteze, deduktivna i induktivna metoda. U radu su korišteni sekundarni podaci prikupljeni iz raspoložive stručne literature koja govori o kriznom menadžmentu, njegovoj važnosti i ulozi koju je on imao u Agrokoru.

Sadržaj završnog rada podijeljen je u pet poglavlja. U uvodnom poglavlju definira se predmet završnog rada, znanstvene metode koje su korištene prilikom pisanja rada, te kratka analiza sadržaja. U drugom poglavlju naglasak je stavljen na pojmovnom određenju kriznog menadžmenta, odnosno važnosti i ulozi kriznog menadžmenta, pojmovnom određenju poslovne krize, stadijima poslovne krize, uzrocima i izvorima te simptomima poslovne krize. Pored navedenog, u ovom poglavlju analiziran je i proces kriznog komuniciranja, krizne strategije te posljedice koje može izazivati poslovna kriza. U trećem poglavlju naglasak je stavljen na koncern Agrokor, odnosno na povijesni nastanak Agrokoru, prvo razdoblje transformacija od 1990. do 2000., te drugo razdoblje transformacija u Agrokoru od 2000. do 2016. godine. U četvrtom poglavlju analizira se financijski slom Agrokoru, odnosno procedura osnivanja radne skupštine, izglasavanje i donošenje Zakona o postupku izvanredne uprave, izbor i postupanje izvanredne uprave te političke i ekonomske posljedice koje je izazvala kriza u Agrokoru.



Zaključak, predstavlja sintezu svega napisanog u radu, a na kraju rada nalazi se popis relevantne literature, tablica i slika koje su korištene za potrebe pisanja završnog rada.

## 2. KRIZNI MENADŽMENT

Pod pojmom kriznog menadžmenta podrazumijeva se upravljanje poduzećem u kriznim situacijama. Drugim riječima, krizni menadžment je posebna forma upravljanja poduzećem utemeljena na cijelom nizu strategija i metoda čiji je osnovni zadatak savladavanje krize.<sup>1</sup> S obzirom da kriza u poduzeće može izazvati značajne posljedice, pa tako i utjecati na daljnji opstanak poduzeća, važno je istaknuti kako krizni menadžment treba prepoznati poslovnu krizu na vrijeme i primijeniti adekvatne strateške metode kako kriza ne bi utjecala na opstanak i poslovanje poduzeća.

Pod pojmom krize s ekonomskog aspekta podrazumijeva se ugrožavanje najviših ciljeva organizacije (dakle, njen opstanak), ograničava se vrijeme potrebno za reakciju i iznenađuje donositelje odluka svojim pojavljivanjem te tako izaziva visok stupanj stresa.<sup>2</sup> Drugim riječima, pojam krize s ekonomskog aspekta podrazumijeva stvaranje stresne situacije koje dodatno utječu na menadžera koji upravlja poduzećem u kriznim situacijama.

Krizni menadžment klasificira se u nekoliko kategorija. U prvom redu menadžment koji se bavi sprječavanjem nastanak krize naziva se preventivni krizni menadžment. U ovoj vrsti menadžmenta naglasak je na ulaganju dodatnih napora za sprječavanje nastanak poslovne krize. Druga vrsta kriznog menadžmenta je reaktivni krizni menadžment koji se bavi postavljanjem financijskih varijabli i jasnih strateških ciljeva poput ostvarivanja određenog praga likvidnosti.<sup>3</sup>

Pored svega spomenutog važno je istaknuti i upravljanje krizom u poduzeću. Također za pravilno identificiranje krize, odnosno prepoznavanje potencijalne poslovne krize, važno je utvrđivanje uzroka nastanka poslovne krize i donošenje ispravnih odluka za suzbijanje širenja iste. Ključni faktor upravljanja kriznom situacijom je vrijeme. Krizni menadžer mora djelovati brzo i pouzdano, prepoznati simptome početnog stadija poslovne krize te pratiti poslovanje poduzeća. Odlike dobrog kriznog menadžmenta su brzina i kvalitetno donošenje odluka, pa je

---

<sup>1</sup> Böckenförde B. (1991) *Unternehmenssanierung*, Schäffer, Verlag, Stuttgart, prema: Senić, R. (1996) *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, str. 149.

<sup>2</sup> Hearit, K. M. (2006) *Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., str. 63.

<sup>3</sup> Robinson, J. A. (1968) *Crisis in International Encyclopedia of Social Sciences*, New York: Macmillan and the Free Press, pp. 510.-513.

ono ključno za rješavanje poslovne krize. U nastavku rada govori se o važnosti i ulozi kriznog menadžmenta u rješavanju poslovne krize.

## **2.1. Važnost i uloga kriznog menadžmenta**

Za uspješno upravljanje kriznim situacijama u poduzeću, krizni menadžer bi trebao posjedovati sljedeće karakteristike:<sup>4</sup>

- brzina postavljanja jasnih kratkoročni i dugoročnih ciljeva,
- autoritet,
- postavljanje standarda,
- odlučnost u donošenju odluke,
- brzina djelovanja,
- održavanje komunikacije sa svim zaposlenicima i
- davanje povjerljivih i iskrenih informacija.

U modernoj stručnoj literaturi uz pojam kriznog menadžmenta pronalazi se i pojam menadžment kontrolinga. Menadžment kontrolinga je važan instrument kriznog menadžmenta. Uz pomoć menadžment kontrolinga jasno se identificira uzrok i simptomi poslovne krize, pri čemu se dobiva jasna slika o odlukama koje treba donijeti za suzbijanje poslovne krize.

Već ranije je istaknuto kako krizni menadžment ima važnu ulogu u svakom poduzeću. Prva važnost kriznog menadžment je spoznaja o postojanju poslovne krize i shvaćanje ozbiljnosti situacije u kojoj se poduzeće nalazi. Spoznajom o postojanju poslovne krize definira se „dubina“ poslovne krize, kao i odluka o budućem djelovanju. Drugi važan korak je definiranje vodstva kriznog upravljanja. U pravilu, a sukladno istraživanju, 44% poduzeća koja se nađu u krizi sastavljaju „novi“ tim za upravljanje u kriznim situacijama jer dotadašnji tim nije imao kontrolu nad kriznom situacijom.<sup>5</sup> Nakon što je oformljen tim za upravljanje u kriznim situacijama sljedeći korak je preuzimanje kontrole nad poduzećem i analiziranje ozbiljnosti situacije u poduzeću. Analiza situacije podrazumijeva spoznaju o poslovnoj situaciji o poduzeću, odnosno ljudskim potencijalima i financijskim resursima. Na osnovu ove analize

---

<sup>4</sup> Slatter, S., Lovett, D. (2011) Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 64.

<sup>5</sup> Ibid.

donose se daljnje odluke za suzbijanje poslovne krize, odnosno donosi se strategija za izlazak poduzeća iz krizne situacije. Glavni prioritet strategije se odnosi na likvidnost, odnosno stabilizacija prihoda u tekućem poslovanje i smanjenje poslovnih i financijskih rashoda. Uspostavom stabilizacije donosi se dugoročan plan za uvođenje promjena u dotadašnje poslovanje poduzeća. Ranije opisana procedura ključna je za izlazak poduzeća iz krize, a strateški plan prevladavanje krize ovisit će o situaciji i napretku poslovne krize.

## 2.2. Poslovna kriza

Riječ kriza (*grč. krisis*) podrazumijeva prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>6</sup> Povijesno gledano, u antičkog Grčkoj kriza je podrazumijevala proces donošenja nove odluke, dok se u modernom poduzetništvu kriza shvaća kao prekretnica, odnosno točka prijeloma u kojoj je potrebno donijeti nove odluke kako bi se nastala negativna poslovna situacija uspješno okončala. Slijedom navedenog zaključuje se kako kriza predstavlja ključnu točku za rješavanje nastalih poslovnih problema.

Sukladno stručnoj literaturi moderne poslovne ekonomije kriza u pravilu utječe na opstanak poduzeća, pa je potrebno poduzeti sve potrebne mjere i donijeti pravilne odluke kako bi poduzeće nastavilo s daljnjim poslovanjem i ostvarivalo poslovni uspjeh. Kako je već istaknuto, poslovna kriza se definira kao neplanirani i neželjeni proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima s ambivalentnim ishodom.<sup>7</sup>

Prilikom definiranja poslovne krize ističu se primarni ciljevi koji su sastavni dio svakog poduzeća, te su kao takvi oblikovani misijom i vizijom poduzeća. Neostvarivanje primarnih ciljeva može imati značajne posljedice za opstanak poduzeća, a razlog tome prvenstveno leži u činjenici da su isti temelj donošenja poslovnih odluka. Primarni ciljevi koji su ključni za opstanak poduzeća odnose se na:<sup>8</sup>

- platežnu sposobnost, odnosno na likvidnost (financijsku stabilnost),

---

<sup>6</sup> Filozofijski rječnik (1989) Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, str. 182.

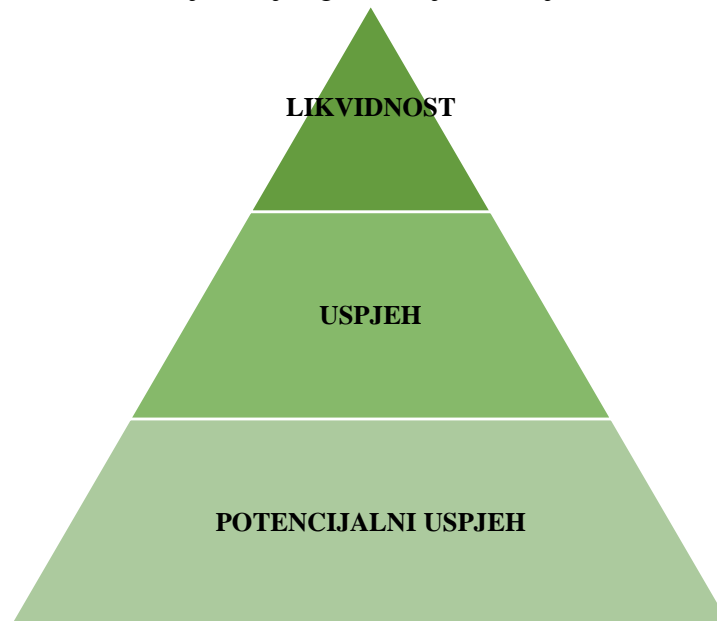
<sup>7</sup> Birker, K., Pepels, W., (2000) *Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*, Cornelsen, Berlin, str. 16.

<sup>8</sup> Ibid.

- poslovne i financijske prihode, te izbjegavanje neravnoteže između ostvarene dobiti i gubitka poslovnog razdoblja.

Iz primarnih ciljeva proizlaze egzistencijalni i strateški ciljevi poduzeća koji su izuzetno važni za uspješno poslovanje i opstanak poduzeća pred konkurentima. Egzistencijalni ciljevi, također, podrazumijevaju ostvarivanje likvidnosti, uspjeh te potencijalni uspjeh budućeg poslovnog razdoblja. Hijerarhija egzistencijalnih ciljeva prikazana je slikom 1.

Slika 1. Hijerarhija egzistencijalnih ciljeva



Izvor: obrada autora prema Osmanagić Bedekin, N. (2010) *Krizni menadžment: teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., str. 103.

Kao što je prikazano slikom 1. likvidnost je osnovni egzistencijalni cilj, a neostvarivanjem likvidnosti pojavljuju se problemi glede nepodmirenih nastalih obveze. Neostvarivanjem likvidnosti stvaraju se dugoročni problemi za poduzeće koji uzrokuju financijsku nestabilnost. Uz nelikvidnosti pojavljuje se pojam krize likvidnosti u poduzeću, a ista se definira kao neostvarivanje minimalnog dobitka ili stvaranje poslovnog gubitka što uzrokuje prezaduženost poduzeća.

Prezaduženost poduzeća je najčešći oblik poslovne krize. Sve ranije spomenuto, odnosno neostvarivanjem likvidnosti nije moguće ostvariti ni uspjeh ni potencijalni uspjeh, što uzrokuje krizu uspjeha poduzeća. Zaključuje se kako kriza likvidnosti i kriza uspjeha se u pravilu međusobno nadopunjuju, a razlog tome je ovisnost uspjeha poslovanja o likvidnosti poduzeća.

Pojava i jedne i druge krize uzrokuje „propadanje“ poduzeća, nemogućnost konkuriranja na poslovnoj sceni i u konačnici dugoročni poslovni neuspjeh.

Strategijski ciljevi proizlaze iz primarnih i egzistencijalnih ciljeva, pa je važno istaknuti kako „propadanje“ poduzeća, odnosno nelikvidnost utječe na nastanak strategijske krize. Pod pojmom strategijske krize podrazumijeva se nedostatak potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta i kupaca.<sup>9</sup>

Na nastanak poslovne krize u poduzeću utječu brojni čimbenici, a najučestaliji uzorci nastanka poslovne krize su:<sup>10</sup>

- nagle promjene temeljnih varijabli koje dovode u opasnost provođenje osnovnih normi i ciljeva poduzeća,
- donošenje odluka i upravljanje kriznim situacijama pod velikim pritiskom.

### 2.2.1. Uzroci i izvori poslovne krize

Kako bi krizni menadžer postavio jasne strateške metode za „spašavanje“ poduzeća iz poslovne krize, bitno je identificirati izvor poslovne krize. Drugim riječima, menadžer koji upravlja kriznim situacijama treba utvrditi da li je kriza nastala zbog unutarnjih ili vanjskih čimbenika. S obzirom na utvrđeni izvor poslovne krize u stručnoj literaturi su utemeljena dva pristupa rješavanja poslovne krize:<sup>11</sup>

- resursni pristup i
- strukturalni pristup.

Resursni pristup primjenjuje se kada je utvrđeni da su unutarnji čimbenici izvor nastanka poslovne krize, dok se strukturalni pristup primjenjuje kod vanjskih (okolnih) čimbenika. O pristupu ovisit će i konačan ishod poslovne krize, odnosno pristup predstavljaju ključne faktore za uspješno okončanje poslovne krize. Dosadašnji rezultati istraživanja provedeni glede i

---

<sup>9</sup> Osmanagić Bedekin, N. (2010) *Krizni menadžment: teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., str. 104.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

jednog i drugog pristupa ukazuju na to kako uspješna primjena resursnog i strukturalnog pristupa u Hrvatskoj iznosi oko 93%.<sup>12</sup>

S druge strane, uzroci poslovne krize međusobno se isprepliću s izvorima poslovne krize, a postoje dvije osnovne skupine uzroka nastanka poslovne krize – unutarnji i vanjski uzroci krize. U praksi je teško jasno definirati granicu između uzroka krize, pa je u prilogu istog bitno istaknuti kako su najučestaliji uzroci nastanka krize neizvršenje postavljenih ciljeva, rizici u poslovnim procesima, nepotpuna realizacija poslovnih planova i slično.

Isto tako, bitno je spomenuti kako unutarnje uzroke je moguće spriječiti, jer isti ovise direktno o načinu poslovanja, radnoj disciplini i motiviranosti zaposlenika. S druge strane, na vanjske uzroke koji su izazvali poslovnu krizu se samo djelomično može utjecati. To djelomično utjecanje menadžera podrazumijeva pravovremeno prepoznavanje potencijalnog problema te primjenu adekvatne metode za sprječavanje nastanka poslovne krize.

Ostali uzroci koji utječu na stvaranje poslovne krize odnose se na gospodarsko, političko i ekonomske okruženje, a pod istim se podrazumijeva opći pad potražnje, monetarne krize, rast kamatne stope, konstantne promjene tečajnih valuta, inflacija i recesija. Slijedom navedenog zaključuje se kako političke promjene uvelike utječu na poduzetničku scenu, a razlog toga je donošenje pravnih propisa koja poduzeća moraju primjenjivati prilikom svog poslovanja.

Donošenje novih pravnih propisa ponekad može uzrokovati poslovnu krizu u poduzeću, a razlog toga je izglasavanje i donošenje istih bez kvalitetne analize i utjecaja tih zakonskih propisa na poslovanje. Takve promjene zahtijevaju mijenjanje dotadašnje poslovne prakse i predstavljaju veliki izazov za poduzetnike.<sup>13</sup>

Pored političkih uzroka važno je spomenuti i tehnološke uzroke koji su rezultat ubrzanog procesa globalizacije i značajnog napretka informacijsko-komunikacijske tehnologije. Tehnološki i digitalni napredak uvelike utječe na dotadašnju poslovnu praksu, te zahtjeva digitalnu modernizaciju i prihvaćanje novih oblika poslovanja. Utjecaj razvoja digitalne tehnologije na poslovnu krizu je rijedak, ali ipak su zabilježeni slučajevi kada je zbog uvođenja

---

<sup>12</sup> Osmanagić Bedekin, N., op. cit. str. 111.

<sup>13</sup> Sučević, D. (2010) Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb, Lider, str. 19.

nove digitalne tehnologije smanjen broj zaposlenih u poduzeću čime je poduzeće djelomično ograničeno.

Zaključuje se kako su različiti uzroci i izvori nastanak poslovne krize, a pored svih ranije spomenutih uzroka poslovne krize najučestaliji uzrok i izvor poslovne krize su unutarnji čimbenici. Naime, poslovna kriza u najvećem broju poduzeća nastaje zbog pogrešno donesenih odluka na svim poslovnim razinama ili zbog neprihvatanja novonastalih promjena koje zahtijevaju prilagodbu.

### 2.2.2. Simptomi poslovne krize

Simptomi poslove krize manifestiraju u financijskom području i području ostvarenja učinaka.

U financijskom području simptomi krize su:<sup>14</sup>

- smanjenje prometa,
- smanjenje rentabilnosti,
- povećanje stupnja zaduženosti,
- smanjenje novčanog toka,
- smanjenje likvidnosti.

S druge strane, u području ostvarenja učinka simptomi krize se odnose na pojedina područja poput:<sup>15</sup>

- Područja prodaje: smanjenje tržišnog udjela, smanjenje narudžbi i kašnjenje u rokovima.
- Područja zaposlenika: nezadovoljni radnici i učestali štrajkovi.
- Područje nabave: povećanje dana vezivanja zaliha, povećanje učestalosti grešaka i porast kašnjenja isporuke.
- Područje proizvodnje: smanjenje proizvodnosti, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta, porast opterećenja fiksnih troškova.
- Tehnološko područje: smanjenje stupnja investiranja, smanjenje stupnja istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa.

---

<sup>14</sup> Sučević, D., op. cit. str. 22.

<sup>15</sup> Ibid., str. 23.



### 2.2.3. Stadiji poslovne krize

Prema stručnoj literaturi postoje tri osnovna stadija poslovne krize, a to su:<sup>16</sup>

- potencijalni stadij,
- latentni stadiji i
- akutni stadij krize.

Bez obzira na stadij poslovne krize, teoretičari ističu kako svaka poslovna kriza ima svoj vijek trajanja, a utjecaj kriznog menadžmenta, odnosno donošenje odluka u vrijeme poslovne krize može imati dva ishoda – pozitivni ili negativni.<sup>17</sup> Kada se govori o pozitivnom poslovnom ishodu pod istim se podrazumijeva donošenje kvalitetnih i uspješnih odluka koje rezultiraju ostvarivanjem poslovnog uspjeha i opstankom poduzeća. S druge strane, negativnim ishodom je označen neuspjeh uslijed pogrešno donesenih poslovnih odluka i kriznim situacijama. Rezultat takvog stanja je završetak poslovanja poduzeća. Ipak, o konačnom ishodu donesene odluke ovisit će u kojem se stadiju nalazi poslovna kriza. Za bolje razumijevanje stadija poslovne krize i metodama za identificiranje istih govori se u nastavku rada.

Potencijalni stadij označava „potencijalnu krizu“ koja još uvijek nije nastala u poslovanju poduzeća, ali zahtjeva se promptno upravljanje i donošenje odluka kako bi se spriječio nastanak krize. U ovom stadiju uključeno je i misaono sprječavanje nastanka stvarne krize, a isto se temelji na donošenju ispravnih poslovnih odluka za rješavanje nastale situacije. Kao uzroci poslovne krize navode se potencijalno rizično poslovanje poduzeća i određene rizične situacije u kojima se može naći svako poduzeće. Za ovaj stadij poslovne krize nisu karakteristični nikakvu simptomi, ali uvijek je prisutna neizvjesnost od mogućeg poslovnog gubitka i nastanak problema u poslovanju.

Latentni stadij krize je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima.<sup>18</sup> Za prepoznavanje ovog stadija krize potrebni su brojni indikatori, a najučestaliji indikator

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Osmanagić Bedekin, N., op. cit. str. 106.

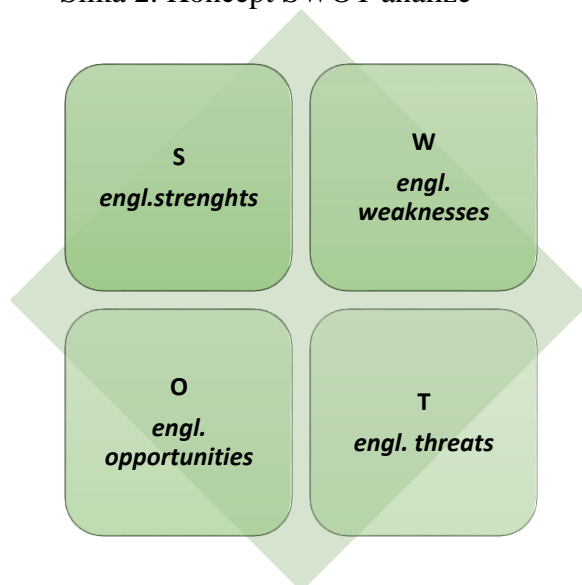
prepoznavanja latentnog stadija krize je SWOT analiza poduzeća (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnja poduzeća) .

SWOT analizom se provodi kada je potrebno u poduzeću analizirati sadašnje i buduće snage (*eng. strenghts*), slabosti (*eng. weakness*), prilike (*eng. opportunities*) i prijetnje (*eng. threaths*).<sup>19</sup> SWOT analiza je sastavni dio strateškog menadžmenta i upravljanja u kriznim situacijama. SWOT analizom se definiraju unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća, te se temeljem iste prepoznaju rizični čimbenici koji bi mogli narušiti poslovanje poduzeća, a koncept SWOT analize prikazan je slikom 2.

---

<sup>19</sup> Ekonomski fakultet Zagreb (2018) SWOT i strateški menadžment – materijal s predavanja. Preuzeto: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (16.01.2021.)

Slika 2. Koncept SWOT analize



Izvor: izrada autora prema marketing.hr (21.12.2020.)

Dva pokazatelja SWOT analize koja se odnose na prikazivanje unutarnjeg stanja u poduzeću su slabosti i snage, dok su prilike i prijetnje ključni pokazatelji uz pomoć koji se analizira utjecaj vanjskih čimbenika. Iscrpnom SWOT analizom izvodi se zaključak o utjecaju vanjskih i unutarnjih čimbenik na daljnje poslovanje poduzeća, odnosno mogu li se slabosti i prijetnje pretvoriti u snage i prilike.

Pored SWOT analize, postoje i druge metode za sprječavanje i prepoznavanje krize. Jedna od metoda za sprječavanje nastanka krize je metoda S.M.A.R.T. ciljeva. Ova metoda primjenjuje se prije poslovnog pothvata, odnosno početka poslovanja. Postavljeni ciljevi koji su neostvarivi će definitivno rezultirati neuspjehom, te su kao takvi mogu izazvati poslovnu krizu.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Šimleša, V., Vondrak, I. (2016) S.M.A.R.T. ciljevi, Preuzeto: <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/> (21.12.2020.)

S.M.A.R.T. metoda je jedna od najboljih i najuspješnijih metoda za postavljanje ciljeva, te sukladno tome koristi ju većina znanstvenika i menadžera. S.M.A.R.T. metoda sastoji se od engleskih riječi:<sup>21</sup>

- *Specific* (hrv. specifičan)
- *Measurable* (hrv. mjerljiv)
- *Achievable* (hrv. ostvariv)
- *Relevant* (hrv. relevantan)
- *Timeable* (hrv. vremenski definiran).

Pod pojmom specifičnost podrazumijeva uvođenje jasnih ciljeva, odnosno onih ciljeva koji nisu dvosmisleni. Slijedom navedenog zaključuje se kako postavljeni ciljevi moraju biti za dobrobit kako poduzeća tako i zaposlenika, odnosno moraju biti jednostavni i razumljivi. Isto tako, postavljeni cilj mora biti mjerljiv, što podrazumijeva da se svaki cilj mora biti izražen u nekoj jedinici (novac, prihodi, količina i slično).

Dostižnost je, također, karakteristika postavljenih ciljeva, a pod istim se podrazumijeva kako ciljevi moraju biti realni i očekivani, jer u suprotnom nerealni i nedostižni ciljevi rezultiraju demotivacijom zaposlenika, što u konačnici dovodi do poslovne krize poduzeća. Jedna od ključnih sastavnica postavljanja ciljeva je vremenska definiranost. Svaki cilj mora biti određen za kratkoročno ili dugoročno razdoblje.

Temeljem svega ranije spomenutog zaključuje se kako je S.M.A.R.T. metoda najprikladnija za izbjegavanje poslovne krize, jer samo dobro postavljeni ciljevi prije početka poslovanja mogu spriječiti nastanak poslovne krize.

Pored S.M.A.R.T. metode postoji i kriterij 5C. Ovom metodom obuhvaćeno je sljedeće:<sup>22</sup>

1. Ciljevi moraju biti jasno definirani (*engl. Clearly started*).
2. Prilikom postavljanja cilja mora se voditi računa o njegovoj usklađenosti s drugim ciljevima (*engl. Consistent with other objective*).
3. Cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo izvršenje (*engl. Checkable*).

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Čičin-Šain, D. (2018) Nastavni materijal – predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru. Preuzeto: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (21.12.2020.)

4. Ciljevi trebaju biti izazovni (ali ne i nedostižni) kako bi bili motivirajući (*engl. Challenging*).
5. Ciljevi trebaju biti ostvarivi kako bi imali smisla (*engl. Carry – outable (achievable)*).

Temeljem ranije analiziranih metoda razvidno je kako je postavljanje ciljeva primarni čimbenik za sprječavanje nastanka poslovne krize, a koliko se i dogodi poslovno kriza primjenjuje se SWOT analiza kako bi se dobio detaljniji uvid u poslovno stanje i prisutnost poslovnog rizika.

Zadnji stadiji poslovne krize naziva se akutni stadij krize, a smatra se najozbiljnijim stadijem u kojem je vidljiv poslovni neuspjeh i bez primjene spomenutih metoda. Taj poslovni neuspjeh manifestira se kad financijski i poslovni gubitak, smanjenje poslovnih i financijskih prihoda i povećanje rashoda.

### **2.3. Krizno komuniciranje**

Komuniciranje u vrijeme poslovne krize predstavlja izuzetno važan aspekt prevladavanja krize, a razlog toga je što poslovna kriza zahtjeva brzo djelovanje i točne informacije, te pouzdanu komunikaciju između kriznog menadžera i ostalih zaposlenika. Osnovni cilj kriznog komuniciranja je zaštita ugleda poduzeća i očuvanje dobrih odnosa, kako među zaposlenicima tako i sa poslovnim partnerima.<sup>23</sup>

S obzirom da postoji nekoliko vrsta poslovnih kriza, te da ne postoji univerzalno krizno komuniciranje u nastavku rada se prikazuju osnovna pravila koja se trebaju poštovati u kriznom komuniciranju. Ta pravila obuhvaća:<sup>24</sup>

- određenje ciljeva krizne komunikacije,
- razvoj međuljudskih odnosa koji se temelje na iskrenoj i potpunoj komunikaciji,
- stručni tim za upravljanje poslovnom krizom svoje dionike, uključujući i medije, mora priznati kao partnere.

S obzirom da je već istaknuto kako je svaka poslovna kriza drugačija, samim time se zaključuje kako se i komunikacija u vrijeme poslovne krize razlikuje. U nekim situacijama je potrebno

---

<sup>23</sup> Verčić, D. et al. (2004) Odnosi s medijima, Masmedia, Zagreb, str. 119.

<sup>24</sup> Tafra-Vlahović, M. (2011) Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adan Krčelić“, Zaprešić, str. 195.

uključiti sve dionice koji su istaknuti točkom tri općih pravila, dok u drugim okolnostima je potrebno isključiti vanjske dionice jer bi samo produbili nastalu poslovnu krizu.

## 2.4. Krizne strategije

Već ranije su spomenute neke od strategija koje se odnose na sprječavanje nastanka poslovne krize, a u ovom pod-poglavlju se govori o kriznim strategijama koje je nužno primijeniti u vrijeme poslovne krize. Osim što je na kriznom menadžeru da identificira uzrok nastanak poslovne krize, bitno je istaknuti kako krizni menadžer mora primijeniti i adekvatnu poslovnu strategiju u vrijeme poslovne krize. U tom kontekstu bitno je istaknuti kako se krizne strategije klasificiraju u dvije velike kategorije:<sup>25</sup>

- ofenzivne strategije i
- defenzivne strategije.

Ofenzivnim kriznim strategijama obuhvaćene su: strategija imovine, rezanje troškova, povećanje prihoda, kombinirane strategije i reorganizacija u stečaju – stečajni plan, dok defenzivne krizne strategije obuhvaćaju strategiju žetve, ogoljenja i likvidacije.<sup>26</sup>

Osnovni cilj ofenzivnih kriznih strategija je osigurati dodatnu likvidnosti, odnosno spasiti poslovanje putem korporativne transformacije<sup>27</sup>, dok se defenzivne krizne strategije koriste kada su izgledi za opstanak poduzeća i izlazak iz krize vrlo mali. Detaljna analiza kriznih strategija prikazana je tablicom 1.

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Tipurić, D., Krušić, D., Lovrinčević, M. (2012) Strategije u kriznim uvjetima: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb, str. 15.

<sup>27</sup> Tipurić, D., Krušić, D., Lovrinčević, M., op. cit. str. 16.

Tablica 1. Podjela i karakteristike ofenzivnih i defenzivnih kriznih strategija

<b>OFENZIVNE KRIZNE STRATEGIJE</b>	
<b>Strategija imovine</b>	Smanjenje imovine štednjom (najčešće prodaja) kako bi se došlo do likvidnosti.
<b>Strategija rezanja troškova</b>	Smanjenje troškova kamata i produljenje rokova plaćanja.
<b>Kombinirane strategije</b>	Kombinacija strategije imovine i rezanja troškova.
<b>Strategija reorganizacije</b>	Sastavljanje stečajnog plana za održavanje djelatnosti poduzeća.
<b>DEFENZIVNE KRIZNE STRATEGIJE</b>	
<b>Strategija žetve</b>	Ubiranje plodova s manje investitora kako bi se očuvala likvidnosti poduzeća.
<b>Strategija ogoljenja</b>	Primjenjuje se u slučaju kada strategije žetve nije dala željeni učinak. Podrazumijeva prodaju dijelova (a ponekad) i cijelog poduzeća.
<b>Strategija likvidacije</b>	Minimizira se gubitak poduzeća i njihovih vlasnika dioničara.

Izvor: izrada autora

Pored kriznih strategija prikazanih tablicom 1. aktualna je još u strategija stečaja koja se primjenjuje kada sve strategije prikazane tablicom 1. nisu dale željeni učinak. Strategija stečaja podrazumijeva završetak poslovanja poduzeća, odnosno njegovu propast. Nakon primjene ove strategije pokreće se stečajni postupak koji se provodi s ciljem namirivanja obveza vjerovnicima.

#### 2.4.1. Identificiranje problema

Prije primjene odgovarajuće krizne strategije važno je identificirati probleme koji su doveli do poslovne krize. Za uspješan opstanak poduzeća ponajprije je potrebno mijenjati dotadašnje poslovanje kako bi se suzbila poslovna kriza.

Unatoč tome što je identificiranje problema naizgled jednostavan proces, mogu se pojaviti i komplikacije koje otežavaju identificiranje problema poput:<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula, M., (2004) Organizacija, Tiva, Varaždin., str. 193.

- naizgled problem koji je doveo do poslovne krize ne mora ujedno biti i ključni problem, jer problemi prije nastupanja poslovne krize mogu imati svoje korijene u donošenju poslovnih odluka unatrag nekoliko godina,
- problemi koji su nastali u poduzeću često su rezultat greška zaposlenika pri donošenju odluka. (takvo stanje se što duže prikriva kako ne bi rezultiralo disciplinskom odgovornošću),
- postojanje problema koji se naizgled ne vide te ih se ne može identificirati zbog nedostatka stručnog obrazovanja i edukacije zaposlenika,
- problemi u poduzeću koji su rezultirali nastankom poslovne krize ne uočavaju se odjednom, pa je prilikom identificiranja prisutan i izazov koji se odnosi na daljnje postupanje i primjenu adekvatne strategije.



## 2.4.2. Analiza postojećeg stanja

Analiza postojećeg stanja nužna je kako bi se identificirao problem koji je uzrokovao poslovnu krizu, a određuje „dijagnosticiranjem“ trenutnog stanja u poduzeću. Ovaj aspekt važan je dio ukupnog procesa rješavanja problema poduzeća, a obavlja se prikupljanjem činjeničkog stanja i informacija koji su od velike vrijednosti za dobivanje realne analize postojećeg stanja u poduzeću.<sup>29</sup>

Činjenice koje se prikupljaju u svrhu analize postojećeg stanja moraju biti relativne i utemeljene na stvarnim podacima, te se koriste u izvornoj formi. Prikupljanje činjenica obavljale se primjenom različitih metoda, a najčešće se primjenjuju metode intervjuiranja i anketiranja. Unatoč tome što prikupljanje činjenica i informacija mora biti utemeljeno na načelu objektivnosti, to ne znači da će prikupljene informacije dati i objektivnu sliku stanja u poduzeću. Osim metode anketiranja i intervjuiranja primjenjuje se i metoda promatranja. Ova metoda utemeljena je na proučavanju dokumentacije koja se odnosi na poslovanje poduzeća (statuti, pravilnici, opis radnih mjesta, organizacijska shema i slično).<sup>30</sup>

Slijedom navedenog bitno je istaknuti kako se prikupljene činjenice i informacije moraju kritički ispitati i prikazati, a sve s ciljem prikazivanja što realnije slike o situaciji u poduzeću. Prikupljanje činjenica od ključne važnosti je za dijagnosticiranje i identificiranje problema ali i uzroka koji je doveo do poslovne krize.

---

<sup>29</sup> Ibid. str. 169.

<sup>30</sup> Sikavica, P., M. Novak, (1993) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb., str. 428.

### 3.4.3. Analiza najpovoljnijih varijanti

Analiza najpovoljnije varijante bitna je za rješavanja nastalih problema u organizaciji. Prilikom svakog rješavanja problema s aspekta kriznog menadžmenta postavlja se nekoliko varijanti te se ispituje vrijednost i značaj svake varijante pojedinačno. Nakon ispitivanja svake varijante pojedinačno potrebno je izabrati onu varijantu koja će biti najpovoljnija za suzbijanje poslovne krize i suzbijanje poslovne krize. Takav postupak analize najpovoljnijih varijanti u stručnoj literaturi naziva se vrednovanje varijante. Vrednovanje varijanti obavlja se tako da se sve varijante paralelno i detaljno obrade primjenom prikladne metodologije i onda međusobno uspoređuju te se na osnovi toga se izabire najbolje.<sup>31</sup>

### 3.4.4. Izrada strateškog prijedloga i donošenje strateške odluke

Izrada strateškog prijedloga sastavlja se u obliku kompleksnog dokumenta koji ne smije biti preopširno napisan. Ovaj dokument mora sadržavati sve relevantne podatke i važne činjenice koje se odnose na postojeće stanje u organizaciji. Svaka činjenica treba biti analizirana s pozitivnog i negativnog aspekta. Isto tako, analiziraju se i moguće posljedice koje svaki strateški prijedlog može prouzrokovati.

Varijante u prijedlogu moraju biti obrađene i prikazane na najjednostavniji način kako bi se moglo utvrditi izvršenje postavljenog zadatka i uvjeti za njegovu provedbu. Isto tako, važno je prikazati i sredstva potrebna za realizaciju strateške odluke, vrijeme, stručni kadar i slično.<sup>32</sup> Prema stručnjacima iz područja kriznog menadžmenta ističe se važnost javne diskusije prije donošenja konačnog strateškog prijedloga.

---

<sup>31</sup> Ibid. str. 430.

<sup>32</sup> Sikavica, P., M. Novak, op. cit. str. 430.

Strateški plan je dio organizacijski sredstava, a sva organizacijska sredstva su tekstualni i grafika prikazi kojima se poduzeća služe u rješavanju poslovnih problema poduzeća. Najvažnije vrste organizacijskih sredstava su:<sup>33</sup>

- pisani organizacijski akti,
- raznovrsni grafički prikazi i
- suvremena tehnička pomagala.

Svaka vrsta organizacijskih sredstava ima svoje specifične odlike, svoje područje primjene i način uporabe. Najčešće se upotrebljuje više njih usporedno i kombinirano. Pisani organizacijski akti rješavaju bilo temeljna bilo pojedinačna pitanja koja se tiču stanja i odnosa u organizacijskoj strukturi poduzeća. Najvažniji organizacijski akti jesu: statut poduzeća, razni pravilnici, poslovnici, odluke, okružnice, propisi, priručnik, i drugi akti.<sup>34</sup>

#### 3.4.5. Uvođenje strateških promjena

Uvođenje strateških promjena u poduzeće odnosi se na novu strategiju čiji je osnovi cilj suzbijanje poslovne krize i opstanak poduzeća. Uvođenje strateških promjena za posljedicu ima promjenu osoba u kriznom menadžmentu na najvišoj razini, dok, s druge strane, do promjena u kriznom menadžmenta dolazi baš zbog potrebe za novom strategijom. Istraživanja su pokazala da za svaki tip strategije postoji oblik organizacijske strukture koji joj odgovara, odnosno koji najbolje omogućuje njeno ostvarenje.<sup>35</sup> Postoje tri tipa mogućih strateških promjena, a isti su prikazani slikom 3.

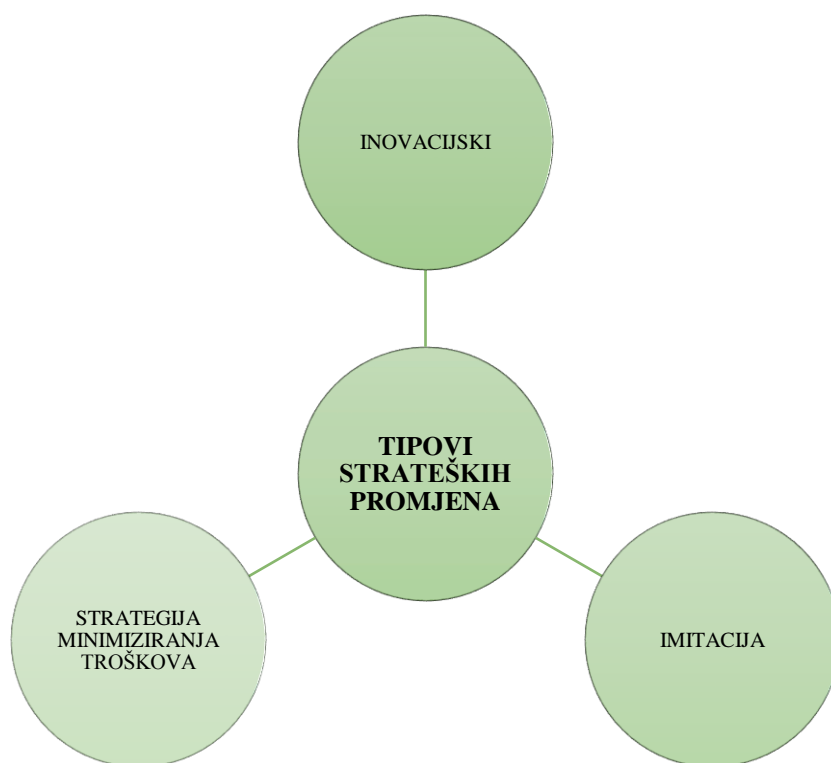
---

<sup>33</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula, M, op. cit. str. 169.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Robins, S. P. (1995) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, treće izdanje, Mate, Zagreb., str. 514.

Slika 3. Tipovi strateških promjena



Izvor: izrada autora prema Robins, S. P. (1995) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, treće izdanje, Mate, Zagreb., str. 514.

## 2.5. Posljedice poslovne krize

Posljedice poslovne krize najprije se ogledaju u destruktivnom aspektu koji se odnosi na sljedeće kategorije:<sup>36</sup>

- Vlasnici: smanjenje stope kamata vlastitog kapitala, a posljedica je veliki poslovni gubitak ili gubitak vlastite imovine.
- Zaposlenici: smanjenje plaće, a posljedica je egzistencijalne poteškoće.
- Poslovni partneri: mogu biti egzistencijalno ugroženi, a posljedice mogu stvarati i kriznu situaciju davatelja kapitala.
- Dobavljači: poslovna kriza za posljedicu ima zastoje u plaćanju, gubitak stalnih klijenata.
- Konkurenti: posljedica je profitiranje.
- Regionalne i državne institucije: posljedica krize neredovito plaćanje poreznih i drugih javnih davanja.

<sup>36</sup> Osmanagić Bedekin, N., op. cit. str. 16.

Kada se govori o posljedica poslovne krize iste se u pravilu uvijek definiraju u kontekstu negativnih konotacija. Ipak, važno je istaknuti kako posljedice poslovne krize mogu biti i pozitivne, a ta pozitivnost ogleda se u poboljšanju poslovne strukture na svim razinama poduzeća, promjena vodstva, kvalitetnije i profesionalnije poslovno komuniciranje i slično. Slijedom navedenog zaključuje se kako kriza može rezultati odbacivanjem dotadašnjeg oblika poslovanje, koji je zastario, te prihvaćenje novih oblika poslovanja.

### **3. KONCERN AGROKOR**

U svrhu detaljnije analize financijskog sloma Agrokoru koje je doživio početkom 2017. godine, važno je sagledati sve okolnosti koje su dovele do takvog stanja, odnosno analizirati stanje u Agrokoru od njegovog početka. Agrokor i danas, unatoč izvanrednoj uprave, je najveće poduzeće u Hrvatskoj koje zapošljava oko 60.000 radnika u šest zemalja (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, Slovenija, Mađarska i Hrvatska) . U nastavku rada donosi se kratak kronološki pregled razvoja Agrokoru od njegovog osnivanja pa sve do 2016. godine.

Koncern Agrokor osnovan je 1976. godine kao obrt s primarnom djelatnošću uzgoja cvijeća, a osnovao ga je Ivica Todorčić, jedan od najpoznatijih hrvatskih poduzetnika. Koncern Agrokor u svom sastavu ima više od pedeset poduzeća, a vodeća poduzeća koncerna Agrokor prikazana su tablicom 2.

Tablica 2. Najvažnija poduzeća u sastavu Agrokor

<b>PODUZEĆE</b>	<b>SJEDIŠTE</b>
<b>A007 d.o.o.</b>	Slavonska avenija 11a, Zagreb
<b>Belje d.d.</b>	Sv. Ivana Krstitelja 1a, Darda
<b>Jamnica d.d.</b>	Getaldićeva 3, Zagreb
<b>Konzum d.d.</b>	M. Čvlića 1a, Zagreb
<b>L.G. Moslavina d.o.o.</b>	Trg Dražena Petrovića 3, Zagreb
<b>Ledo d.d.</b>	Čavlićeva 1a, Zagreb
<b>Mladina d.d.</b>	Bana Josipa Jelačića 85, Jastrebarsko
<b>mStart d.o.o.</b>	Slavonska avenija 11a, Zagreb
<b>PIK Vinkovci d.d.</b>	Matije Gupca 130, Vinkovci
<b>PIK Vrbovec d.d.</b>	Zagrebačka 148, Vrbovec
<b>Projektgradnja d.o.o.</b>	Vrbska ulica 3, Gornja Vrba
<b>Rivijera d.d.</b>	Liburnijska 46, Ičići
<b>Soraja d.o.o.</b>	Ulica 84. Gardijske bojne HV Termiti 40, Zadar
<b>Tisak d.d.</b>	Slavonska avenija 11a, Zagreb
<b>Velpro centar d.o.o.</b>	M. Čavića 1, Zagreb
<b>Vinka d.d.</b>	Jaminačka cesta 1, Vinkovci
<b>Vupik d.d.</b>	Sajmište 113C, Vukovar
<b>Zvijezda d.d.</b>	M. Čavića 1, Zagreb

Izvor: izrada autora prema Službena stranica Agrokor, dostupno: <https://www.agrokor.hr/hr/kompanije/>  
(26.12.2020.)

Koncern Agrokor trenutačno je u procesu izvanredne uprave. Proces izvanredne uprave je poseban stečajni postupak u Republici Hrvatskoj uređen Zakonom o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku (NN br. 32/17) koji je stupio na snagu nakon financijskog sloma Agrokor.

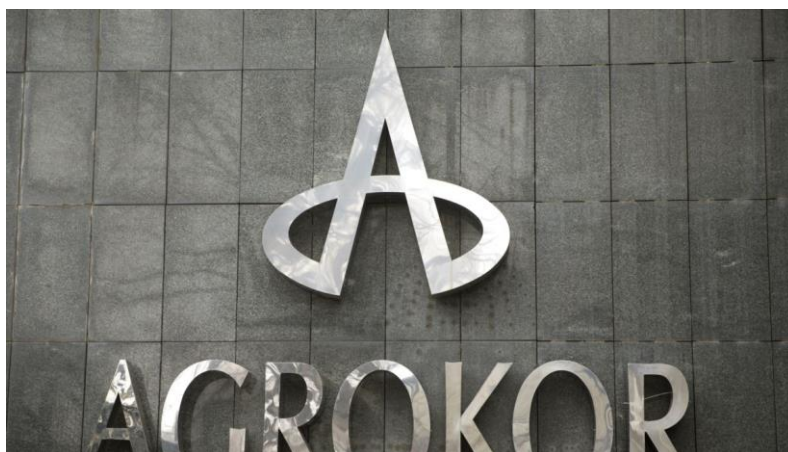
U ovom poglavlju naglasak je stavljen na povijesni pregled nastanka Agrokor, prvo razdoblje transformacija u Agrokoru od 1990. do 2000. godine i drugo razdoblje transformacije u Agrokoru od 2000. do 2016. godine. Posljednje godine drugog razdoblja transformacije su značajne jer je 2016. godina financijskog sloma Agrokor.

### 3.1. Misija, vizija i korporativne vrijednosti Agrokor

Osnovna misija Agrokor je osiguranje najviših standarda kvaliteta u proizvodnji i distribuciji prehrambenih i poljoprivrednih proizvoda, te pružanje najboljih vrijednosti kupcima kroz maloprodajnu mrežu. Primjenom osnovne misije poduzeća utemeljena je na načelima konkurentnosti i odgovornog društvenog poslovanja, a logo poduzeća prikazan je slikom 4.

Osnovna vizija Agrokor utemeljena je na postavljanju novih standarda u skladu sa standardima vodećih međunarodnih kompanija s naglaskom na izvrsnost u svim područjima djelovanja. Temeljem osnovne misije i vizije u Agrokoru su postavljeni i temeljni ciljevi koji se odnose na planiranje i umjeravanje ka održivom razvoju i rastu poslovanja kroz sve aspekte djelovanja.<sup>37</sup>

Slika 4. Logo koncerna Agrokor



Izvor: <https://www.slobodnaevropa.org/a/slovenski-sud-ukinuo-zapljenu-agrokorovih-dionica-mercatora-%C5%A1to-slijedi-/30757314.html> (pristupljeno i preuzeto 16.01.2021.)

Kompanije koncerna Agrokor tvore poslovnu grupaciju čije se djelovanje od početka stvaranja temelji na vrijednostima i principima koji i danas usmjeravaju na razvoj. Svjesnost da je poslovni napredak vezan uz dobrobit zajednice u kojoj posluju i uz očuvanje okoliša u kojem djeluju omogućen je sami rast koncerna.

---

<sup>37</sup> Službena stranica Agrokor, Misija i vizija Agrokor. Preuzeto: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/>(16.01.2021.)



Održivost poslovnog modela utemeljena je na vrijednostima i principima koje su izložene u Korporativnim načelima društvene odgovornosti, a svoju orijentaciju dodatno su potvrdili priključivši se zajednici tvrtki u Republici Hrvatskoj koje su za temelj svojeg djelovanja prihvatile načela društveno odgovornog poslovanja.<sup>38</sup>

### **3.2. Povijesni nastanak Agrokor**

Već ranije je istaknuti kako je Agrokor osnovan kao poljoprivredni obrt za uzgoj i proizvodnju cvijeća, a osnova ga je Ivica Todorčić zajedno s ocem Antom. Ante Todorčić je bio generalni direktor socijalističkog prehrambenog poduzeća Agrokombinata, te je pravomoćno osuđen na četiri godine izdržavanja kazne zatvora.

Osnivač Agrokor je podigao staklenik, plastenik za uzgoj cvijeća za kojim je na tržištu vladala velika potražnja. Sjedište Agrokor bilo u Kloštar-Ivaniću pored Zagreba, a početni kapital je ostvaren 2000. godine kada je osnivač Agrokor naslijedio gradilište u Zagrebu na kojem je izgradio i prodao kuću, zatim malim kreditom i zalogom obiteljske imovine te novcem posuđenim od prijatelja.<sup>39</sup> Sve ranije spomenuto imalo je značajnu ulogu u širenju i postavljanju čvrstih temelja Agrokor kakav je poznat do 2016. godine.

Stupanjem na snagu novih zakonskih odredbi iz bivše Jugoslavije o osnivanju vlastitih poduzeća iz 1989. godine osnivač Agrokor je iskoristio priliku, te je svoj dotadašnji obrt registrirao kao poduzeće Agrokor čija je osnovna djelatnost proizvodnja, distribucija i trgovina cvijećem, uljaricama i žitaricama.<sup>40</sup>

Raspadom bivše Jugoslavije i uspostavom neovisne države Hrvatske Agrokor je u devedesetim godina prošlog stoljeća već imao oko 1.000 zaposlenika. Početkom 1990.-ih godina pokrenut je i proces privatizacije socijalističkih poduzeća.

Povijesno gledano, velika prekretnica u Agrokoru dogodila se 1994. godine kada je preuzeo maloprodajni lanac Unikonzum. Preuzimanjem Unikonzuma Agrokor je dobio brojne poslovne

---

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) Slučaj Agrokor: Kriza najveće Hrvatske kompanije, Freidrich Ebert Stiftung, Zagreb, str. 3.

<sup>40</sup> Ibid., str. 4.

prostore, skladišta, dominaciju tržištem, ali i značajan iznos gotovine koju je koristio za daljnje proširenje. Unikonzum već godinu dana nakon preuzimanja, 1995. godine, mijenja naziv u Konzum, čime je najavljena velika ekspanzija u trgovini.<sup>41</sup>

Mijenjanjem naziva Unikonzuma u Konzum pokrenut je cijeli niz preuzimanja i investiranja u propala državna poljoprivredna poduzeća poput PIK Vrbovec, Belje, Vupik i PIK Vinkovci. Preuzimanjem propalih poljoprivrednih poduzeća poduzeće Agrokor postaje vlasnikom oko 30.000 hektara zemlje, odnosno 2,5% obradive poljoprivredne površine u Hrvatskoj. Unatoč tome, što je taj broj iznosio mizernih 2,5% s tih poljoprivrednih površina dolazila je jedna trećina proizvoda koji su plasirani na Hrvatskom tržištu.

Od početka 2000. godine Agrokor se širi na cijelu regiju, odnosno osnivaju se trgovinski lanci u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Mađarskoj i Sloveniji. Širenjem poslovanja proširuje se i niz pomoćnih djelatnosti poduzeća, pa je pored osnovnih djelatnosti, maloprodaje, poljoprivrede i proizvodnje hrane, Agrokor svoje poslovanje proširio na energetiku, turizam i zdravstvo.

Do početka 2006. godine, odnosno u samo šest godina od proširenja djelatnosti, poduzeće je imalo u svom sastavu više od 50 kompanija. Velik dio tih kompanija financiran je uz podršku Europske banke za obnovu i razvitak (dalje: EBOR), a EBOR je do kraja 2006. godine postao i strateški partner Agrokoru, s udjelom od 8,33% za koji je izdvojeno oko 110 milijuna eura.<sup>42</sup> Velik dio tog novca bio je osiguran obveznicama na međunarodnom tržištu, a kamatna stopa je iznosila visokih 9,5%.

Gospodarska i ekonomska kriza 2008. godine uzrokovala je brojne probleme u Agrokoru, koji su rezultirali velikom zaduženosti, a Agrokor je sve teže nalazio investitore spremne za financiranje. Takvo stanje ponukalo je tadašnjeg direktora na okretanje ka ruskim bankama, poput Sberbanka koja se počela širiti na tržištu jugoistočne Europe, od kojih je uzeto 600 milijuna eura kredita po nižim kamatnim stopama. S obzirom da je od 2008. godine u Agrokoru zavladao velika financijska kriza, ukupno zaduženje Agrokoru prema Sberbanku doseglo je ukupno 1,1 milijardu eura. Ukupan dug Agrokoru prema ruskim bankama iznosio je 52% ukupnog duga.

---

<sup>41</sup> Klepo, M., Bićanić, I., Ivanković, Ž., op. cit. str. 5.

<sup>42</sup> Ibid.

S obzirom da je ekonomska kriza iz 2008. godine u Hrvatskoj potrajala sve do 2014. godine, to je ostavilo značajne posljedice na poslovanje Agrokor. Nadalje, ulaskom Hrvatske u Europsku uniju (dalje: EU) 2013. godine dolazi do povećanja maloprodajnih konkurenata poput njemačkih poduzeća Lidl i Kaufland.

Poslovni uspjeh poduzeće je doživjelo 2014. godine kada je iz četvrtog puta kupljen slovenski Mercator. Prednost ovog slovenskog maloprodajnog lanca je bila ta što je Mercator imao značajno razgranate poslovnice na području cijele bivše Jugoslavije. Razlog kupnje iz četvrtog pokušaja leži u činjenici da je Agrokor već u 2014. godini prezadužen za kupnju tako velikog i moćnog poduzeća.

Unatoč brojim uspjesima i padovima koji su obilježili Agrokor, u poduzeću su evidentirana dva razdoblja transformacija. Prvo razdoblje transformacija u Agrokoru zbilo se u vremenskom periodu od 1990. do 2000. godine, a drugi transformacijski val dogodio se u razdoblju od 2000. do 2016. godine, kada je Agrokor doživio financijski slom. O prvom i drugom transformacijskom razdoblju u Agrokoru govori se u nastavku rada.

### **3.3. Prvo razdoblje transformacija u Agrokoru od 1990. do 2000.**

Prvi val transformacija u Agrokoru započeo je 1990. godine, odnosno nakon prvih izbora samostalne i neovisne Republike Hrvatske. Prve transformacije događale se su se zbog nagle privatizacije i pretvorbe. Takvim političkim pothvatom ukinuto je radničko samoupravljanje i uveden je model privatizacije. Prve privatizacije zbivale su se u vrijeme poslijeratnih zbivanja, a iste su uključene državne institucije.

Tadašnja privatizacija odvijala se po okriljem brojnih zahtjeva, a neki od njih su:<sup>43</sup>

- pronalaženje motivirajućih kupaca,
- definiranje sistemske procjene vrijednosti poduzeća i
- omogućavanje pristupa kapitalu kupcima koji ga nemaju.

---

<sup>43</sup> Klepo, M., Bićanić, I., Ivanković, Ž., op. cit. str. 16.

Isto tako, bitno je istaknuti kako je Agrokor imao podršku bankarskog sustava sve do 1995. godine, kada se značajno širio. Nakon 1995. godine u Agrokoru nema značajnijeg širenja i kupnje novih poduzeća. Već ranije je istaknuto kako je u ovom periodu osnivač Agrokor kupovao propala poljoprivredna poduzeća, te je svoju djelatnost proširio i izvan okvira primarne djelatnosti. Zaključuje se kako je 1995. godine bila značajna prekretnica za Agrokor, te je brojni stručnjaci smatraju „odskočnom daskom“ na kojoj je utemeljen današnji Agrokor.

### **3.4. Drugo razdoblje transformacija u Agrokoru od 2000. do 2016.**

Slijedom svega ranije spomenutog zaključuje se kako se prvi val može nazvati valom kupnje koji je bio aktualan sve do 2000. godine.

Za drugi val transformacija važno je spomenuti 2004. godinu kada je Agrokor preuzeo Agrolagunu i Slobodu Osijek, 2005. godine Agrokor preuzima Belje i PIK Vrbovec, a 2007. godine preuzet je Tisak. Drugi val transformacija važan je jer u to vrijeme, osim nacionalnog širenja, Agrokor se proširuje i na cijelu regiju. Sredinom 2000. godine Agrokor kupuje Sarajevski kiseljak, 2003. godine Frikom, 2005. godine Dijamant i Ideal, a 2006. godine Kikindski mlin. Kupnjom ovih poduzeća Agrokor je postao najvažnije poduzeće na području bivše Jugoslavije, te je imao brojna poduzeća diljem Bosne i Hercegovine, Srbije i Hrvatske.

U ovom periodu Agrokor, također, preuzima i slovenski Mercator kojeg je dobio za 544 milijuna eura, a koji je poslovao u četiri zemlje – Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Srbiji i Sloveniji. Do dolaska velike recesije 2008. godine Agrokor je bio vodeće poduzeće u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini i Srbiji, postavljeno na čvrstim temeljima i uspješnom poslovanju. Poslovanje Agrokor temeljilo se na tri kategorije poslovnih grupa. Prva grupa je obavljala poljoprivrednu, prehrambenu i industrijsku djelatnost. Agrokor je uglavnom fokusiran na poljoprivrednu i prehrambenu industriju, proizvodnju žitarica, vina, pića, mesa, ulja i sladoleda. U svom sastavu Agrokor je, također, imao i maloprodajna poduzeća s jakim tržišnim markama. Treća skupina poduzeća koje su se nalazile u sastavi Agrokor obuhvaćala su poduzeća koja su obavljala različite djelatnosti, a najzastupljeniji su bili proizvodnja cigla, lovnog gospodarstva te različitih zdravstvenih djelatnosti.

Sve ranije spomenuto rezultiralo je širenjem Agrokoru u šest zemalja jugoistočne Europe – Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, Slovenija, Mađarska i Hrvatska, odnosno Agrokor je postao multinacionalno poduzeće. Agrokor je 2004. godine zapošljavao oko 60.000 radnika (40.000 na teritoriju Republike Hrvatske i 20.000 u drugim državama), te je slovio za izuzetno jaku kompaniju.

Drugi val transformacija u Agrokoru važan je i po tome što je 2004. godine prekretnica glede uključivanja međunarodnih novčanih institucija, a poslovanje Agrokoru temeljilo se na kreditiranju iz fondova europskog bankarskog sustava. Ipak, unatoč brojnim prednostima Agrokor je i dalje ostao u vlasništvu Ivice Todorića koji je imao monopol nad poslovanjem. Vlasnik Agrokoru je samostalno odlučivao i donosio odluke bez uključivanja mišljenja drugih zaposlenika u Agrokoru.

Slijedom navedenog zaključuje se kako je Agrokor bio strogo centraliziran, pa je u medijima često zastupljen sinonim za poslovanje Agrokoru „firma-gazda“. Takva struktura Agrokoru i strogi centralizam koji je bio usmjeren isključivo prema direktoru Agrokoru 2016. godine rezultirao je financijskim slomom Agrokoru o kojem se govori u sljedećem poglavlju. Godina 2016. postala je velika prekretnica za daljnji opstanak Agrokoru, očuvanje radnih mjesta uz minimalne otkaze i slično.

## 4. FINANCIJSKI SLOM AGROKORA

U ovom poglavlju govori se o financijskom slomu Agrokoru 2017. godine, odnosno o osnivanju radne skupštine, izglasavanju, donošenju, stupanju na snagu i primjenu Zakona o postupku izvanredne uprave, izboru i postupanju izvanredne uprave te političkim i ekonomskim posljedicama krize u Agrokoru.

Koncern Agrokor je trgovačko društvo koje je u vrijeme financijskog sloma imalo u svom vlasništvu 143 poduzeća na području Hrvatske, Slovenije, Srbije, Bosne i Hercegovine, Švicarske, Mađarske, Crne Gore, Makedonije, Češke, Kosova i SAD-a. Prije financijskog sloma zanimljiv je podatak kako je Agrokor bio najznačajnije trgovačko društvo na području srednje i istočne Europe, a u travnju 2017. godine u Agrokoru je bilo zaposleno nešto više od 57.000 zaposlenika.<sup>44</sup>

Sasvim je jasno iz navedenog o kakvoj korporaciji govorimo, Agrokor je veličinom obilježio prostor istočne Europe. U brojevima kod ukupnog broja zaposlenih govori idući odlomak:

Od ukupnog broja zaposlenih na teritoriju Republike Hrvatske bilo je zaposleno oko 28.000 zaposlenika, što je u 2017. godini iznosilo 1,8% ukupne zaposlene populacije u Republici Hrvatskoj. Slična je situacija i u drugim državama gdje je Agrokor imao svoja poduzeća, a primjera radi u Sloveniji je bilo aktivno 13 Agrokorovih tvrtki u kojima je bilo zaposleno oko 1,2% ukupnog stanovništva, u Bosni i Hercegovini, također, 13 kompanije, u kojima je bilo zaposleno oko 0,7% stanovništva Bosne i Hercegovine, dok je u Srbiji unutar Agrokoru bilo zaposleno 0,5% ukupnog stanovništva.<sup>45</sup>

Prije financijskog sloma Agrokor je održavao poslovne odnose s 21 bankom u Hrvatskoj, pa se kao produkt takvih poslovnih odnosa većina financijskih institucija, a prema procjeni Hrvatske narodne banke, u prvoj godini financijskog sloma našla u velikim poteškoćama. Isto tako, važno je istaknuti kako je Agrokor imao više od 6.500 dobavljača, a od ukupnog broja dobavljača 2.500 je otpadalo na Konzum. Ukupan prihod koncerna Agrokor u 2016. godini iznosio je 12,8% hrvatskog BDP-a.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Dalić, M. (2019) Agrokor – slom ortačkog kapitalizma, Jutarnji List, Zagreb, str. 18.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid., str. 19.

S obzirom da je situacija u Agrokoru postala neizvjesna već 2015. i 2016. godine u predmetu istog provedeno je i revizijski postupak poslovanja za 2015. i 2016. godinu, a isto je prikazana tablicom 3. te izraženo u mil. kuna.

Tablica 3. Revizijski postupak poslovanja za 2015. i 2016. godinu u Agrokoru izraženo u mil.kn.

Neto rezultat	31.12.20216.	21.12.2015. Prepravljano	31.12.2015. Objavljeno	Razlika 2015. prepravljena vs. objavljena	Razlika 2016. vs 2015. prepravljana
<b>MALOPRODAJA</b>	-2.247	-1.471	247	-1.718	-776
<b>Konzum</b>	-1.849	-1.407	235	-1.642	-452
<b>Tisak</b>	-388	-64	12	-76	-324
<b>POLJOPRIVREDA</b>	-329	-223	-88	-135	-106
<b>Belje</b>	-45	-113	-62	-51	68
<b>PIK Vinkovci</b>	-233	-72	-5	-67	-161
<b>Vupik</b>	-51	-38	-21	-17	-13
<b>PREHRANA</b>	-645	635	661	-26	-1.376
<b>Ledo</b>	-270	262	267	-5	-532
<b>Jamnica</b>	-317	273	277	-4	-590
<b>Zvijezda</b>	-146	20	25	-5	-166
<b>PIK Vrbovec</b>	-8	80	92	-12	-88

Izvor: obrada autora prema Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) Slučaj Agrokor: Kriza najveće Hrvatske kompanije, Freidrich Ebert Stiftung, Zagreb, str. 23.

Iz tablice 3. evidentno je kako je maloprodaja, poljoprivreda i prehrana Agrokoru, odnosno poduzeća kojima je ta djelatnost primarna imaju kroz cijelu godinu negativno poslovanje. Takva situacija odrazila se i na promjenu kapitala, a rezultati revizije promjene kapitala za 2015 i 2016. godinu prikazani su tablicom 4.

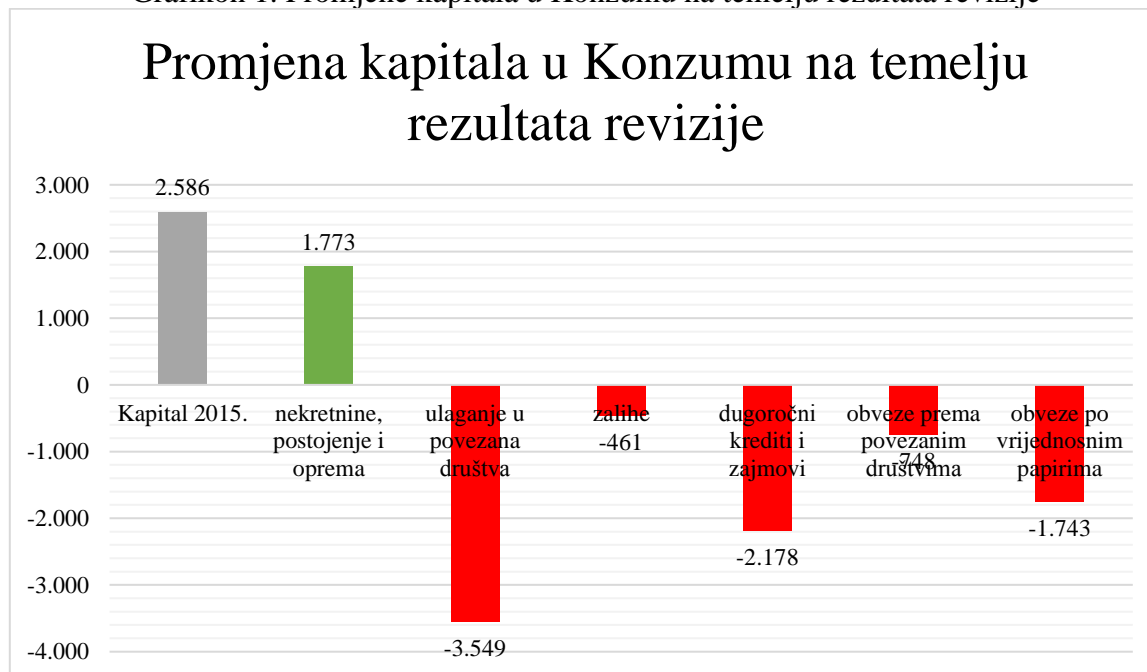
Tablica 4. Rezultati revizije promjene kapitala za 2015 i 2016. godinu u Agrokoru

Neto rezultat	31.12.2016.	21.12.2015. Prepravlano	31.12.2015. Objavljeno	Razlika 2015. prepravljena vs. objavljena	Razlika 2016. vs 2015. prepravljena
<b>MALOPRODAJA</b>	-7.618	-4.851	2.857	-7.708	-10.475
<b>Konzum</b>	-7.416	-5.038	2.586	-7.624	-10.002
<b>Tisak</b>	-202	187	271	-84	-473
<b>POLJOPRIVREDA</b>	1.261	1.687	2.947	-1.260	-1.686
<b>Belje</b>	1.328	1.432	1.984	-552	-656
<b>PIK Vinkovci</b>	-369	-136	242	-378	-611
<b>Vupik</b>	302	391	721	-330	-419
<b>PREHRANA</b>	3.918	4.864	5.073	-209	-1.155
<b>Ledo</b>	1.314	1.734	1.780	-56	-466
<b>Jamnica</b>	1.232	1.643	1.654	-11	-422
<b>Zvijezda</b>	721	858	916	-58	-194
<b>PIK Vrbovec</b>	651	629	724	-94	-72

Izvor: obrada autora prema Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) Slučaj Agrokor: Kriza najveće Hrvatske kompanije, Freidrich Ebert Stiftung, Zagreb, str. 23.

Iz tablice 4. zaključuje se kako su rezultati promjene kapitala za 2015. i 2016. godinu u Agrokoru negativni, a takvo stanje najviše se odrazilo na Konzum. Njegova struktura promjene kapitala prikazana je grafikonom 1.

Grafikon 1. Promjene kapitala u Konzumu na temelju rezultata revizije



Izvor: obrada autora prema Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017) Slučaj Agrokor: Kriza najveće Hrvatske kompanije, Freidrich Ebert Stiftung, Zagreb, str. 24.



Slijedom analiziranih i prikazanih okolnosti u 2015. i 2016. godini, od sredine siječnja pa do kraja ožujka 2017. godine agencija Moody's je tri puta mijenjala rejting Agrokor. U prilog tome ide i činjenica da su cijene Agrokorovih obveznica na burzi u Berlinu i Dublinu snažno počele padati sredino siječnja 2017. godine na 70 eurocenti, dok su do kraja ožujka Agrokorove obveznice pale na 40 eurocenti.

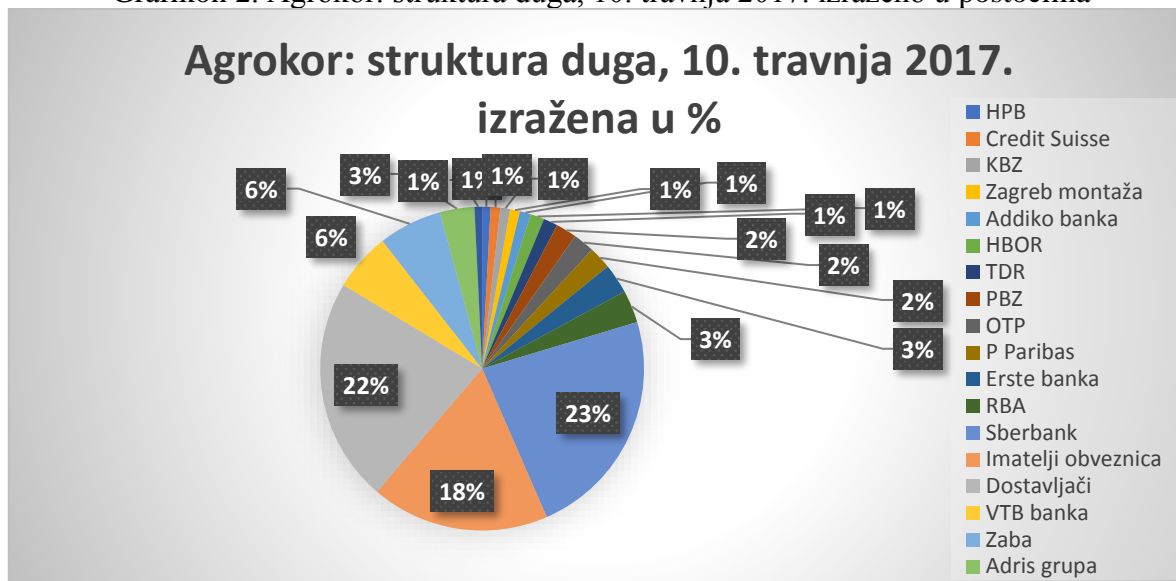
Slijedom takvog stanja, dana 31. ožujka 2017. godine podnesen je zahtjev za stečaj Konzuma, a razlog zahtjeva za stečaj je prezaduženost. Ovaj dan je velika prekretnica za poslovanje koncerna Agrokor, jer je Agrokor dana 31. ožujka 2017. godine završio u blokadi. Tjedan dana nakon blokade, odnosno 07. travnja 2017. godine tadašnji direktor Agrokor zatražio je zajedno sa svim članovima Uprave Agrokor (Antom Todoricom, Ivanom Crnjcem, Mislavom Galićem i Ivicom Sertićem) od Trgovačkog suda u Zagrebu pokretanje postupka izvanredne uprave.

Dana 10. travnja 2017. godine, neposredno prije je Trgovački sud u Zagrebu donio Rješenje o pokretanju postupka izvanredne uprave, računi Agrokor bili su blokirani u iznosu od 3,03 milijarde kuna. Osim Agrokor u blokadi je bilo još u 14 poduzeća (Jamnica, Ledo, Konzum, Belje, Zvijezda, Tisak, PIK Vrbovec, PIK Vinkovci, mStarr Vupik, Roto-Dinamic, Agrokor Trgovina, Velpro Centar i Agrolaguna) koji su činili sastavni dio poslovanja koncerna Agrokor.<sup>47</sup> Agrokorova struktura duga na dana 10. travnja 2017. godine prikazana je grafikonom 2.

---

<sup>47</sup> Dalić, M., op. cit. str. 21.

Grafikon 2. Agrokor: struktura duga, 10. travnja 2017. izraženo u postocima



Izvor: izrada autora prema Dalić, M. (2019). Agrokor – slom ortačkog kapitalizma, Jutarnji List, Zagreb, str. 22.

Iz prikazanih podataka grafikonom 2. zaključuje se kako je Agrokor najveća dugovanja imao prema Sberbank (21,20%), imateljima obveznica (16,32%) i dostavljačima robe i usluga (20,53%). Vjerovnici su uspjeli naplatiti samo 321,9 milijuna kuna od ukupnog duga, od ukupnog 11 milijardi duga. Sve ranije spomenuto dovelo je do rješavanja problema izglasavanje Zakona o izvanrednoj upravi od sistemskog značaja za RH o kojem se govori u nastavku rada. Kratak kronološki pregled krize u Agrokoru prikazan je tablicom 5.

Tablica 5. Kronološki pregled krize u Agrokoru

DATUM	DOGAĐAJ
02. siječnja 2017.	Snižavanje rejtinga od strane agencije Moody's s B2 na B3
11. siječnja 2017.	Moody's poziva na oprez jer Agrokor ima neidentificirane nenovčane stavke u novčanom tijeku
treći tjedan siječnja 2017.	Cijene obveznica pale za 15%, otkazani krediti sa zapadnoeuropskim bankama
10. veljače 2017.	Agencija Moody's zaključila da je Agrokorovo računovodstvo netransparentno, ruski veleposlanik Azimov otkazao kreditiranje Agrokoru
Sredina veljače 2017.	Održan međukoalicijski sastanka na kojem je Most tražio osnivanje neformalne radne skupštine
19. veljače 2017.	Ministar financija Zdravko Marić sastaje se s Ivicom Todorićem i suradnicima radi pripreme sastanka s premjerom
22. veljače 2017.	Tadašnji predsjednik Sabora Petrov dostavlja imena članova radne skupštine u ime Mosta. Prvi sastanak s primjerom.
24. veljače 2017.	Moody's mijenja izgled Agrokorova rejtinga u negativne, cijene obveznica taj dan padaju za 10%
26. veljače 2017.	Sastanka Ivice Todorića s premjerom na kojem Todorić traži financijsku podršku Vlade u iznosu od 2,3 milijarde kuna
27. veljače 2017.	Cijene Agrokorovih obveznica padaju za još 6%
05. ožujka 2017.	Po uzoru na druge države tijekom krize 2008./2009., nezavisni stručnjaci predlažu plan financijske intervencije u slučaju nepovratno visoke blokade Agrokoru
06. ožujka 2017.	Rejting Agrokoru snižen s B na B-
14. ožujka 2017.	Pribavljen talijanski zakon koji se primjenjivao na Parlament
19. ožujka 2017.	Sastavljen prvi prijedlog Zakona po uzoru na talijanski
21. ožujka 2017.	Prvi sastanak tadašnjeg ministra poljoprivrede i tadašnjeg potpredsjednika Vlade s velikim dobavljačima
22. ožujka 2017.	Počinju dolaziti zadužnice na teret Konzuma (plaćaju se jer se radi o malim iznosima)
23. ožujka 2017.	Početna verzija Zakona predstavljena u Saboru
25. ožujka 2017.	Promjena koncepta o izradi Zakona (jača povezanost sa Stečajnim zakonom)
29. ožujka 2017.	Moody's snižava rejting Agrokoru s B3 na Caa1 (velik kreditni rizik)
30. ožujka 2017.	Europska komisija informirana o ciljevima Zakona
31. ožujka 2017.	Dovršen nacrt prijedloga Zakona
05. travnja 2017.	Ponovno snižen rejting Agrokoru s B- na CC (velika vjerojatnost neplaćanja kreditnih obveza)

Izvor: izrada autora prema Dalić, M. (2019). Agrokor – slom ortačkog kapitalizma, Jutarnji List, Zagreb, str. 25.-

#### **4.1. Osnivanje radne skupine**

S obzirom na izuzetno lošu situaciju u Agrokoru dolazi do političkog dogovora o osnivanju radne skupine. Dana 22. veljače 2017. godine sazvan je radni sastanak na temu Agrokor i rasprave o Mostovu prijedlog o osnivanju stručne radne skupine. Isto tako, održan je sastanak s direktorom Agrokora Ivicom Todorićem koje je prisustvovao i guverner Boris Vujčić, ministar Goran Marić, ministar Zdravko Marić, Martina Dalić i predsjednik Vlade Davor Božinović. Na tom sastanku Vujčić je izvijestio kako je stanje u Agrokoru zabrinjavajuće. Kao rezultat ovog sastanka pozvani su Ante Ramljak i Tomislav Matić kao predstavnici financijske zajednice.<sup>48</sup>

Prvi sastanka radne skupine održan je 23. veljače 2017. godine na kojem su bili prisutni brojni stručnjaci – Martina Dalić, Zdravko Marić, Davor Božinović, Davor Ivo Stier i tadašnji potpredsjednik Vlade, ministar vanjskih poslova i neki savjetnici iz Ureda predsjednika Vlade. Cilj radne skupine je bio identificirati problem krize u Agrokoru te osmisliti plan za njegov oporavak.

#### **4.2. Zakon o postupku izvanredne uprave**

Prijedlog i nacrt Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17) nastao je u periodu od 19. do 31. ožujka 2017. godine, a usvojen je 31. ožujka 2017. godine. Nakon duge i iscrpne rasprave ovaj Zakona je konačno usvojen na sjednici Sabora 06. travnja 2017. godine, a stupio je na snagu dana 07. travnja 2017. godine.

Člankom 1. stavak 1. i 2. Zakona o postupku izvanredne uprave postavljen je cilj ovog Zakona, a istim je istaknuto kako se „ovaj Zakon donosi radi zaštite održivosti poslovanja trgovačkih društava od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku koja svojim poslovanjem samostalno, ili zajedno sa svojim ovisnim ili povezanim društvima, utječe na ukupna gospodarsku, socijalnu i financijsku stabilnost u Republici Hrvatskoj. Razina zaštite koja se postiže ovim Zakonom nužna je, prikladna i razmjerna interesu Republike Hrvatske da se provede brz i učinkovit

---

<sup>48</sup> Dalić, M., op. cit. str. 40.

postupka preventivnog restrukturiranja trgovačkih društava od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, radi osiguranja likvidnosti, održivosti i stabilnosti poslovanja“.<sup>49</sup>

Nadalje, člankom 2. Zakona ističe se predmet Zakona, a spomenutoj odredbi navodi se kako se „ovim Zakonom uređuju mjere izvanredne uprave za trgovačka društva od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, nadležna tijela u postupku izvanredne uprave i druga pitanja s tim u vezi“.<sup>50</sup> Sukladno definiranom cilju i predmetu Zakona, člankom 3. istaknute su mjere izvanredne uprave koje se provode u posebnom postupku, a te mjere se odnose na:

1. „pretpostavke za otvaranje postupka izvanredne uprave,
2. Provedba postupka izvanredne uprave te
3. Pravne posljedice otvaranja postupka izvanredne uprave“.<sup>51</sup>

S obzirom da je pojam „trgovačkih društava od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku“ prvi put uveden ovim Zakonom, čl. 4. je definirano značenje toga pojma. Slijedom navedenog istaknuto je kako „postupak izvanredne uprave primijenit će se na dioničko društvo dužnika i sva njegova ovisna i povezana društva ako je utvrđeno postojanje bilo kojeg od stečajnih razloga u smislu čl. 5. Stečajnog zakona ili predstečajnog razloga iz čl. 4. Stečajnog zakona u odnosu na dužnika kao vladajuće društvo i koje dioničko društvo je samostalno ili zajedno sa svojim ovisnim ili povezanim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku“.<sup>52</sup>

Nadalje, st. 2. istog članka i Zakona propisano je koje uvjete kumulativno treba ispuniti dioničko društvo od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku:<sup>53</sup>

- „da se u kalendarskoj godini koja prethodi godini u kojoj je podnesen prijedlog za otvaranje postupka izvanredne uprave samostalno ili zajedno sa svojim ovisnim ili povezanim društvima zapošljava prosječno više od 5.000 radnika i
- da postojeće bilančne obveze samostalno ili zajedno sa svojim ovisnim ili povezanim društvima iznosi više od 7.500.000.000,00 kuna, odnosno u slučaju bilančnih obveza koje su denominirane u drugoj valuti, ako iznose više od kunske protuvrijednosti

---

<sup>49</sup> Čl. 1. st. 1. i 2. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>50</sup> Čl. 2. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>51</sup> Čl. 3. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>52</sup> Čl. 4. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>53</sup> Čl. 4. st. 2. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

7.500.000.000,00 kuna računajući na dan podnošenja prijedloga za otvaranje postupka izvanredne uprave“.

Visoki sud Engleske i Walesa 09. studenog 2017. godine prihvatio je Zakon o postupku izvanredne uprave kao strani insolventni postupak i koji se priznaje u Velikoj Britaniji. Tako je postupio i švicarski sud za područje Švicarske dana 02. veljače 2018. godine. Usklađenost Zakona uvrštena je u Anex A europske Uredbe o insolventnosti, dovršen je 28. lipnja 2018. godine, čime su sve članice EU obvezane da izvanrednu upravu prihvaćaju kao insolventni postupak. Temeljem ovog Zakona nagodba među vjerovnicima je postignuta 04. srpnja 2018. godine.<sup>54</sup> Ovim Zakonom je omogućeno očuvanje poslovanje, ne samo Agrokora, nego i tisuće njegovih dobavljača, očuvanje radnih mjesta i zadržavanje stabilnosti gospodarstva i financijskog sustava, te ostvarivanje suficita državnog proračuna.

#### 4.2.1. Kronologija izrade Zakona

Kronologija izrade Zakona o postupku izvanredne uprave kratko se prikazuje u nastavku rada. Kronologija izrade Zakona o postupku izvanredne uprave:<sup>55</sup>

- **19. ožujka 2017.:** Izrađena prva verzija, odnosno predložak Zakona. Ovaj predložak je bio izrađen neprecizno, odnosno predstavljao je tek prijevod talijanskog Zakona. Prema ovoj prvog verziji većinu poslova obavlja ministarstvo (samostalno imenovanje povjerenika, utvrđuje ispunjenost uvjeta za otvaranje ovog postupka, a sve temeljem prijedloga i saslušanja izvanrednog povjerenika kojeg je imenovalo ministarstvo). Ovaj dan je važan prekretnica jer se tog dana Agrokora prvi put službeno oglašio priopćenjem.
- **22. ožujka 2017.:** Grubi nacrt Zakona koji još uvijek nije bio adekvatan za predstavljanje Predsjedniku Vlade i Saboru. U ovoj verziji još uvijek nije bilo predviđeno plaćanje dobavljača. Stručni tim je, također, brinula i prevelika uloga ministarstva, posebno činjenica da ministarstvo utvrđuje ispunjenost uvjeta za otvaranje postupka. Ovog dana su stigle i zadužnice za Konzum. S obzirom da su ove zadužnice imale relativno niske iznose podmirene su. Isto tako, ovog dana u medijima je odjeknula glasina o prezaduženosti Agrokora prema Sberbanku pa su krenule i spekulacije da će Agrokora preuzeti Rusi.

---

<sup>54</sup> Dalić, M., op. cit. str. 85.

<sup>55</sup> Ibid.

- **23. ožujka 2017.:** nastaje druga verzija Agrokora, u suradnji Martine Dalić, Zdenke Pogačić i Zdravka Marića. Ovom sastanku su prisustvovali i Davor Božinović i savjetnici iz Ureda predsjednika Vlade.
- **24. ožujka 2017.:** održan sastanak na kojem su u društvu Bože Petrova došli Ladislav Turčinović i Goran Jeras. Neposredno prije sastanka Boži Petrovu je uručena najsvježija verzija Zakona, te je prezentirao Mostovo viđene rješavanja problema. To rješenje je bilo u suprotnosti s metodologijom rada koja je usvojena glede bavljenja problema krize u Agrokoru. Tog dana je u medijima osvanuo natpis „Vlada donijela Lex Agrokor“, iako Zakon o postupku izvanredne uprave još uvijek nije bio u cijelosti pripremljen.
- **25.-26. ožujka 2017.:** donesen zaključak kako Zakon o postupku izvanredne uprave treba uskladiti i usmjeriti prema Stečajnom zakonu kako bi se taj Zakona na logičan način uklopio u pravni sustav Republike Hrvatske. Ovog dana su obavljani i sastanci s bankama.
- **27. ožujka 2017.:** u izradu zakona uključuje se i prof. Parać koji je predložio uključenje i prof. Petra Miladina, te im je ovog dana dostavljena peta verzija zakona na čitanje i komentiranje. Ta peta verzija dostavljena je i u Ured predsjednika Vlade. S obzirom da se pojavilo nagađanje kako će tadašnji direktor Agrokora otvoriti predstečajnu nagodbu trebalo je promptno reagirati. Tog dana su pale i cijene obveznica, broj zadužnica Konzuma konstantno je rastao. Todorčić je tog dana paralelno pregovarao s Vladom i bankama.
- **28. ožujka 2017.:** pristigli su prvi komentari prof. Miladina. Zdenki Pogarčić su dostavljeni komentari vezani za ustavnu osnovu zakona, a u cijeli priču se uključilo i Ministarstvo pravosuđa. Tog dana prof. Miladin je dostavio mnoštvo korisnih komentara koji su u biti potvrdili da je smjer približavanja odredbama Stečajnog zakona ispravan.
- **29. ožujka 2017.:** Temeljem kontara prof. Miladina nastaje sedma verzija zakona koja je dovršena 29. ožujka 2017. u ranim jutarnjim satima. Ta verzija je ponovno dostavljena Zdenki Pogarčić i Dubravki Vlašić Pleše, savjetnici u Uredu predsjednika Vlade, na čitanje i razmatranje. Tijekom toga dana učinjene su manje dorade koje su rezultirale osmom verzijom zakona.
- **30. ožujka 2017.:** ponovno se prolazi kroz sve članke zakona, a Zdenka Pogarčić dostavlja svoje ispravke nakon čega se do tada dogovorene izmjene zaključuju u desetu verziju zakona. Dvije najvažnije promjene koje je donijela deseta izmjena zakona

odnosile su se na uvođenje privremenog vjerovničkog vijeća i ulogu zamjenika izvanrednog povjerenika.

- **31. ožujka 2017.:** u ranim jutarnjim satima konačno je završena u dvanaesta verzija zakona, a odmah po završetku Martina Dalić je istu dostavila Zdenki Pogarčić i ostalim članovima tima. Konačno su uređena i pripremljena obrazloženja svih članaka, te je pokrenuti i proces prikupljanja mišljenja Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta i Ureda za zakonodavstvo. Isti dan održan je uži kabinet Vlade, a Vlada je prijedlog Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH usvojila jednoglasno.

#### 4.2.2. Sadržaj Zakona

Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH ima 50 članaka, od kojih samo njih 11 odnosno 22% ukupnog broja članaka donosi nova pravna rješenja. Preostalih 78% uređuje postupak izvanredne uprave na sličan način kao i Stečajni zakon. Od ukupnog broja članaka njih 14 izravno upućuje na primjenu čl. 114. Stečajnog zakona. Zakon je donesen po talijanskom uzoru, a pravne napomene zakona mogu se podijeliti u pet skupina.

#### 4.3. Izbor i postupanje izvanredne uprave

Nadležna tijela u postupku izvanredne uprave popisana su Glavom III. Zakona o postupku izvanredne uprave. Nadležna tijela u postupku izvanredne uprave su: sud, izvanredni povjerenik, savjetodavno tijelo i vjerničko tijelo. Sukladno čl. 10. Zakona „sud je u postupku izvanredne uprave ovlašten poduzimati sve radnje i donositi sve odluke koje nisu zakonom izričito dane u nadležnost nekog drugog tijela“.<sup>56</sup>

Nadalje, čl. 11. pripisuje se uvjeti i odgovornost izvanrednog povjerenika, a istim je propisano kako „izvanredni povjerenik može biti svaka osoba koja ispunjava uvjete za člana uprave sukladno odredbama Zakona o trgovačkim društvima. Izvanrednog povjerenika imenuje sud na

---

<sup>56</sup> Čl. 10. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)



prijedlog Vlade RH<sup>57</sup>. Isto tako, čl. 12. istog Zakona propisana su prava i dužnosti izvanrednog povjerenika, a istim je istaknuto kako povjerenik ima „prava i obveze organa dužnika, odnosno izvanredni povjerenik zastupa dužnika samostalno i pojedinačno“.<sup>58</sup>

Sukladno st. 3. čl. 12. Zakona propisano je kako „izvanredni povjerenik u ime dužnika ostvaruje sva prava povezana s vlasničkim udjelom dužnika u povezanim i ovisnim društvima sukladno važećem zakonodavstvu“<sup>59</sup> a st. 7. istog člana i Zakona propisano je kako „izvanredni povjerenik samostalno vodi poslovanje dužnika i poduzima sve radnje u postupku koje su mu povjerene. Zamjenici izvanrednog povjerenika, zajedno s izvanrednim povjerenikom, a sukladno uputama izvanrednog povjerenika vode poslovanje društva dužnika. Izvanredni povjerenik ovlašten je među ostalim samostalno poduzimati sve radnje potrebne za redovno poslovanje dužnika, koje uključuju i sva plaćanja nužna za redovno poslovanje“.<sup>60</sup>

Sukladno čl. 16. Zakona „savjetodavno tijelo ima pet članova od kojih je jedan predstavnik radnika, a članovima savjetodavnog tijela mogu se imenovati osobe koju imaju dobar ugled i koje raspolažu posebnim stručnim znanjem u području financija i prava te iskustvo u rukovođenju trgovačkim društvima u trajanju od najmanje 10 godina, te da najmanje 10 godina od dana otvaranja postupka izvanredne uprave nisu bili radnici, članovi uprave ili nadzornog odbora dužnika ili njegovih povezanih ovisnih društava“.<sup>61</sup>

Vjerovničko vijeće propisano je čl. 18. Zakona, a istim je istaknuto kako „vjerovničko vijeće ima najviše 9 članova, a sastavljeno je od predstavnika vjerovnika. Broj članova vjerovničkog vijeća i razvrstavanje vjerovnika u skupinu utvrđuje sud na prijedlog izvanrednog povjerenika pri čemu broj članova mora biti neparan“.<sup>62</sup>

Kronologija tijeka izvanredne uprave u Agrokoru prikazana je tablicom 6.

---

<sup>57</sup> Čl. 11. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>58</sup> Čl. 12. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>59</sup> Čl. 12. st. 3. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>60</sup> Čl. 12. st. 7. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>61</sup> Čl. 16. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

<sup>62</sup> Čl. 18. Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

Tablica 6. Kronologija tijeka izvanredne uprave u Agrokoru

DATUM	DOGAĐAJ
<b>07. travnja 2017.</b>	Svi članovi Uprave Agrokor na čelu s njezinim predstavnikom Ivicom Todorićem podnose zahtjev Trgovačkom sudu u Zagrebu za primjenu Zakona. Slijedom navedenog Trgovački sud poziva Vladu da predloži izvanrednog povjerenika. Taj isti dan sazvan je sastanak o izvoru izvanrednog povjerenika.
<b>10. travnja 2017.</b>	Blokada Agrokor narasla je na 3,03 milijarde kuna, a Vlada predlaže Trgovačkom sudu Antu Ramljaka za izvanrednog povjerenika Agrokor i pokreće postupka izvanredne uprave u Agrokoru. Taj dan se događa primopredaja između izvanrednog povjerenika te Ivice Todorića i Uprave Agrokor.
<b>12. travnja 2017.</b>	Ante Ramljak objavljuje imena ljudi koji će činiti njegov tim
<b>13. travnja 2017.</b>	Sud imenovao Privremeno vjerovničko vijeće koje daje suglasnost za kredit i isplatu starog duga dobavljačima.
<b>18. travnja 2017.</b>	Izvanredni povjerenik dostavio Promemoriju o mjenicama dobavljačima i bankama
<b>25. travnja 2017.</b>	AlixPartners počinje raditi kao glavni savjetnik za restrukturiranje
<b>08. lipnja 2017.</b>	Privremeno vjerovničko vijeće dalo suglasnost za sklapanje ugovora o kreditnom aranžmanu od 1,006 milijuna eura
<b>28. lipnja 2017.</b>	Trgovački sud odbacio zahtjev Sberbanka
<b>09. listopada 2017.</b>	Objava revidiranog financijskog izvještaja za Agrokor
<b>14. studenog 2017.</b>	Objavljeno sedmo mjesečno izvješće o provedbi postupka izvanredne uprave
<b>31. siječnja 2018.</b>	Priopćenje Privremenog vjerovničkog vijeća o podršci radu izvanredno povjerenika i svih savjetnika
<b>05. veljače 2018.</b>	Drugo priopćenje Privremenog vjerovničkog vijeća o podršci radu izvanredno povjerenika i svih savjetnika
<b>20. veljače 2018.</b>	Ante Ramljak podnio ostavku
<b>28. veljače 2018.</b>	Trgovački sud opozvao ostavku Ramljaka
<b>14. svibnja 2018.</b>	Objavljen revidirani poslovni rezultati Agrokor
<b>04. srpnja 2018.</b>	Nagodba vjerovnika u Agrokoru izglasana sa 80,2%

Izvor: izrada autora prema Dalić, M. (2019). Agrokor – slom ortačkog kapitalizma, Jutarnji List, Zagreb, str. 27.-

#### 4.4. Ekonomske posljedice krize u Agrokoru

Kriza u Agrokoru ostavila je velik utjecaj na gospodarstvo i ekonomiju Republike Hrvatske. K tome idu u prilog i činjenice da su pokazatelji industrijske proizvodnje i prometa u maloprodaji za travanj bili ispod očekivanih. Osim traženja koalicijskog partnera, na Vladi je bilo i stabilizirati ekonomsku situaciju u državi ali i samom Agrokoru. Veliku ulogu u ovom dijelu odigrao je i izvanredni povjerenik Ante Ramljak kada je s predstavnicima vjerovnika dogovorio financijski aranžman u visini od 480 milijuna eura, a s dobavljačima je dogovorio i dodatnih 50 milijuna eura u obliku robnog kredita. Već spomenuti financijski aranžman od 480 milijuna eura osiguran je od strane imatelja obveznica, a isti je predvođen *Knighthood Capital Managementom*. *Knighthood Capital Management* je američki *heade* fond koji je u posjed obveznicama došao nakon njihovog naglog pada.

S obzirom da je Agrokor financirala Sberbank, čiji je zahtjev za isplatu u cijelosti odbijen od strane Trgovačkog suda u Zagrebu, ova banka je okrenuta drugim sredstvima. Sberbank je blokirao Agrokorovu imovinu u Srbiji, te je istodobno i aktivirao jamstvo koje je Todorčić dao za posljednji kredit od 100 milijuna eura, riječ je o 18,53% dionica slovenskog Mercatora. Osim Sberbanka, na sličan način su se aktivirali i domaća poduzeća, pa ja tako i Agram u vlasništvu Dubravka Grgića koji je putem tzv. repo ugovora došao u posjed 21,45% dionica Konzuma, 51% dionica Agrolagune te manji udio dionica u Belju, Vupiku i PIK Vinkovci.<sup>63</sup>

Po dolasku Ante Ramljaka na mjesto izvanrednog povjerenika Agrokoru isti je izjavio kako je očekivano da će vjerovnici nastojati naplatiti svoje potraživanje dobivanjem udjela dionica. Ovakva situacija je popraćena i cijelim nizom tužbi, čiji je predmet podraživanje dugovanja, a iste su uslijedile odmah nakon blokade Agrokoru jer su vjerovnici zaključili kako zbog prezaduženosti neće moći naplatiti svoja potraživanja. Ipak, izglasavanjem Zakona o postupku izvanredne uprave donesen je Vladin akt kojim se nastoji na što bezbolniji način dogovoriti s vjerovnicima i namirenju njihovih potraživanja.

Osim Sberbanka i domaćih poduzeća, protiv Agrokoru su do sredine listopada 2017. godine pokrenut i cijeli niz sudskih postupaka u šest zemalja – Hrvatska, Srbija, Slovenija, Bosna i

---

<sup>63</sup> Klepo, M., Bićanić, I., Ivanković, Ž., op. cit. str. 8.

Hercegovina, Crna Gora i Velika Britanija. Ipak, izglasavanjem Lex Agrokorom omogućeno je nova financijska stabilizacija poslovanja, što je u konačnici rezultiralo i boljim odnosima s dobavljačima i djelomičnim podmirenjem ranijih dugova.

Tijekom srpnja i kolovoza 2018. godine donesen je cijeli niz odluka Privremenog vjerovničkog vijeća iz tzv. *roll-up* kredita odobreno je plaćanje starog duga za ukupno 4876 dobavljača, a obrtnici i mali dobavljači isplaćeni su u cijelosti od 5,2 milijuna kuna. Takvim postupanjem vjerovnicima je do kraja ljeta 2018. godine isplaćeno oko 40% starog duga koji se odnosio na isporučenu robu u Agrokoru prije financijskog sloma.

Predviđanja analitičara glede budućnosti opstanka Agrokoru uglavnom su bila podijeljena. Jedan dio analitičara isticao je kako je Agrokor ostaviti velike posljedice na BDP u Hrvatskoj, dok je drugi dio analitičara predviđao kako će kriza u Agrokoru neće imati negativan utjecaj, te da će BDP rasti za oko 3%.<sup>64</sup> Isto tako, važno je spomenuti kako je agencija *Standard & Poor's*, zadužena za rejting, zadržala kreditni rejting Hrvatske na razini BB, ali je isto tako podigla izgled stabilizacije ekonomske situacije nakon sloma Agrokoru za jednu skalu (iz stabilnih u pozitivne). Pored kratkih komentara navodi kako bi se stabilizacija ka pozitivnim ishodom jedino mogla održavati daljnjim rastom gospodarstva, smanjenjem dugova ali navodi i kako će o tom ishodu ovisiti i postupanje izvanredne Uprave Agrokoru.

---

<sup>64</sup> Klepo, M., Bićanić, I., Ivanković, Ž., op. cit. str. 9.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna kriza nastaje zbog lošeg poslovanja poduzeća, odnosno ne ostvarivanjem primarnih ciljeva koji su predviđeni misijom i vizijom poduzeća. Razlog poslovne krize ponajprije se traži u nelikvidnost koja uzrokuje financijsku nestabilnost i nastanak poslovne krize. Zbog nelikvidnosti poduzeće se nalazi u situaciju da više ne može podmirivati dospjele troškove, pa dolazi do prezaduženja. Rješavanje nastale poslovne krize u poduzeću provodi tim za krizni menadžment. Osnovna uloga kriznog menadžmenta je identificiranje krize, donošenje strateških odluka i planova kako bi se nastala poslovna kriza neutralizirala. Poslovna kriza ozbiljno može naštetiti daljnjem poslovanju, pa kao konačan rezultat može se dogoditi i zatvaranje poslovnog subjekta.

Krizni menadžment definira tri osnovna stadija poslovne krize, a to su: potencijalni stadij, latentni stadij i akutni stadij. Potencijalni stadij se odnosi na stanje kada postoje neki manji problemi ili se temeljem revizije financijski izvještaja bilježi značajan pad poslovanja. U latentnom stadiju tim za krizni menadžment poslovnu krizu shvaća kao potencijalu opasnost. Za definiranje ozbiljnosti poslovne krize i identificiranje uzroka provodi se SWOT analiza koja je najučestaliji indikator za analizu sadašnjeg i predviđanje budućeg stanja u poduzeću. Akutni stadij je najozbiljniji stadij u kojem se jasno vidi poslovni neuspjeh poduzeća, a manifestira se kroz smanjenje poslovnih i financijskih prihoda a povećanje rashoda. S obzirom da uzroci poslovne krize mogu biti različiti, sukladno istima se primjenjuju i različite krizne strategije. Koja će se strategija primjenjivati ovisi o stadiju poslovne krize.

Poslovnu krizu u Agrokoru zanimljivo je promatrati, uzroci krize su ono što je interesantno jer su upravo oni ti koje se trebalo primijetiti i pravodobnom reakcijom eventualno ublažiti utjecaj posljedica na budućni razvoj Agrokoru. Jedan od uzroka ovakve krize velikog raspona bi mogao biti u tome što je centraliziranost upravljanja toliko velikom korporacijom, zapravo dovela do kriznih situacija. Nemogućnošću kontroliranja toliko velikog koncerna, vlasnik je bio primoran decentralizirati vlast, da se to učinilo pri i najmanjim simptomima koji su ukazivali na krizu, mišljenja sam da bi se doskočilo problemu kvalitetnije i ozbiljnije. Dakle, ne postoji veličina poduzeća, koja bi širenjem uz evidentan problem sa solventnošću, mogla nastaviti poslovati bez promjena i novih odluka na način na način da takvo poslovanje ostane dugoročno održivo. Poteškoća je bila još i veća jer vlasnik i menadžer koji je odlučivao o svemu, često vođen

osobnim motivima, ključne pozicije u kompaniji nije povjeravao izabranim stručnjacima, nego možda zbog manjka povjerenja u druge, povjeravao te ključne pozicije bliskim rodbinski povezanim i odanim kadrovima.

Pod ostale moguće uzroke krize naveo bi lošu organizaciju rada, nestručnost uprave, narušene međuljudske odnosi, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije između donositelja odluka u organizacijskoj strukturi. Dakle, uzroci krize mogu razni, shvaćanje njihove ozbiljnosti je ključno i u oku je promatrača.

Zaključuje se kako je financijski slom Agrokoru uzrokovao tešku situaciju koja se odrazila na ekonomska zbivanja u državi. Unatoč takvoj situaciji i brojnim ekonomskim nestabilnostima danas je Agrokor još uvijek u procesu izvanredne uprave, a radna mjesta većine zaposlenika su očuvana.

## LITERATURA

### KNJIGE:

Böckenförde B. (1991) *Unternehmenssanierung*, Schäffer, Verlag, Stuttgart, prema: Senić, R. (1996) *Krizni menadžment*, BMG, Beograd.

Birker, K., Pepels, W., (2000) *Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*, Cornelsen, Berlin.

Dalić, M. (2019) *Agrokor – slom ortačkog kapitalizma*, Jutarnji List, Zagreb.

Hearit, K. M. (2006) *Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Klepo, M., Bićanić, I., Ivanković, Ž. (2017) *Slučaj Agrokor: Kriza najveće Hrvatske kompanije*, Freidrich Ebert Stiftung, Zagreb.

Robins, S. P. (1995) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, treće izdanje, Mate, Zagreb.

Sikavica, P., M. Novak, (1993) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.

Slatter, S., Lovett, D. (2011) *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?*, Mozaik knjiga, Zagreb.

Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Zagreb, Lider.

Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adan Krčelić“, Zaprešić.

Tipurić, D., Krušić, D., Lovrinčević, M. (2012) *Strategije u kriznim uvjetima*: Tipurić, D. (ur.), *Strateški menadžment*, knjiga u tisku, Zagreb.

Verčić, D. et al. (2004) *Odnosi s medijima*, Masmmedia, Zagreb.

Žugaj M., Šehanović J., Cingula, M., (2004) *Organizacija*, Tiva, Varaždin.

### **STRUČNI RADOVI:**

Osmanagić Bedekin, N. (2010) *Krizni menadžment: teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1.

Robinson, J. A. (1968) *Crisis in International Encyclopedia of Social Sciences*, New York: Macmillan and the Free Press, pp. 510.-513.

### **PRAVNI PROPISI:**

Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH (NN 32/17)

### **OSTALI IZVORI:**

Čičin-Šain, D. (2018) Nastavni materijal – predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru. Preuzeto: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (21.12.2020.)

Ekonomski fakultet Zagreb (2018) SWOT i strateški menadžment – materijal s predavanja. Preuzeto: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (16.01.2021.)

Filozofijski rječnik (1989) Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb.

Službena stranica Agrokor, dostupno: <https://www.agrokor.hr/hr/kompanije/> (26.12.2020.)

Službena stranica Agrokora, Misija i vizija Agrokora. Preuzeto: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/> (16.01.2021.)



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Podjela i karakteristike ofenzivnih i defenzivnih kriznih strategija .....	16
Tablica 2. Najvažnija poduzeća u sastavu Agrokoru .....	24
Tablica 3. Revizijski postupak poslovanja za 2015. i 2016. godinu u Agrokoru izraženo u mil.kn.....	32
Tablica 4. Rezultati revizije promjene kapitala za 2015 i 2016. godinu u Agrokoru .....	33
Tablica 5. Kronološki pregled krize u Agrokoru .....	36
Tablica 6. Kronologija tijeka izvanredne uprave u Agrokoru.....	43

## POPIS SLIKA

Slika 1. Hijerarhija egzistencijalnih ciljeva.....	6
Slika 2. Koncept SWOT analize .....	12
Slika 3. Tipovi strateških promjena.....	21
Slika 4. Logo koncerna Agrokor .....	25

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Promjene kapitala u Konzumu na temelju rezultata revizije .....	33
Grafikon 2. Agrokor: struktura duga, 10. travnja 2017. izraženo u postocima.....	35