

# Specifičnosti upravljanja poslovnim kontinuitetom u Agrokoru

---

**Brkić, Karla**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:823993>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Analiza i poslovno planiranje**

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA POSLOVNIM KONTINUITETOM U  
AGROKORU**

Diplomski rad

Karla Brkić

**Zagreb, veljača 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Analiza i poslovno planiranje**

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA POSLOVNIM KONTINUITETOM U  
AGROKORU**

**SPECIFICS OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN AGROKOR**

Diplomski rad

Ime i prezime studentice: Karla Brkić

Mentor: Doc. dr. sc. Ante Vuletić

Jedinstveni matični broj akademskog građanina: 0067531163

Karla Brkić

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 13. veljače 2020.

Student/ica:

---

(potpis)

## **SAŽETAK**

Upravljanje poslovnim kontinuitetom u novijoj povijesti postaje sve bitnija stavka u poslovanju s obzirom da krize u poslovanju mogu nastupiti u bilo kojem trenutku, a izvori kriza mogu biti jako različiti. Organizacije koje vode svoje poslovanje u ovakvoj okolini moraju biti pripremljene na ometanja poslovnog kontinuiteta jer bilo kakva ometanja ili zastoji mogu značajno utjecati na novčano stanje, imidž, zaposlenike, itd. Cilj ovog rada je definirati upravljanje poslovnim kontinuitetom, faze implementacije upravljanja poslovnim kontinuitetom, definirati dionike upravljanja poslovnog kontinuiteta, definirati postupak rješavanja krize. Na primjeru koncerna Agrokor je prikazana važnost upravljanja poslovnim kontinuitetom. Zbog prestanka poslovnog kontinuiteta u Agrokoru su se dogodila ometanja u poslovnom kontinuitetu dobavljača, vjerovnika, građana, Zagrebačke burze i ostalima. Kako se slični slučajevi ne bi ponovili, potrebno je da organizacije konstantno rade na poboljšanju svojih planova koji bi bili adekvatni za novonastala ometanja poslovnog kontinuiteta.

Ključne riječi: upravljanje, kontinuitet, Agrokor

## **SUMMARY**

Business continuity management in newer history is becoming more important considering that business crisis can strike anytime and crisis sources can vary. Organizations that manage their business in this kind of environment have to be prepared for obstructions of business continuity because any kind of obstructions or stagnation can impact on financial position, image employees, etc. The aim of this thesis is to define business continuity management, define its stakeholders and to define the crisis resolution process. The importance of business continuity management is shown in the example of the Agrokor concern. Due to the termination of business continuity in Agrokor, business continuity obstructions happened to Agrokor's suppliers, creditors, citizens, the Zagreb Stock Exchange and others. In order not to repeat similar cases, organizations need to constantly work on improving their plans, which would be adequate for new business continuity disruptions.

## Sadržaj

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | UVOD.....   | 1  |
| 1.1.   | Svrha i cilj rada.....  | 1  |
| 1.2.   | Predmet rada.....   | 1  |
| 1.3.   | Metode rada .....   | 1  |
| 2.     | UPRAVLJANJE POSLOVNIM KONTINUITETOM.....  | 2  |
| 2.1.   | Pojmovno određenje i specifičnosti poslovnog kontinuiteta .....                               | 2  |
| 2.2.   | Pristupi upravljanju poslovnim kontinuitetom .....  | 3  |
| 2.2.1. | Priprema i inicijacija projekata uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja ..... | 4  |
| 2.2.2. | Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje i procjena rizika .....                    | 5  |
| 2.2.3. | Prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja.....                       | 6  |
| 2.2.4. | Razvoj i implementacija plana kontinuiteta poslovanja .....                                   | 7  |
| 2.2.5. | Razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom .....                                      | 8  |
| 2.2.6. | Testiranje, održavanje i procjena BCM-a .....   | 8  |
| 2.3.   | Interesno utjecajne skupine i poslovni kontinuitet .....                                      | 10 |
| 2.4.   | Rješavanje krize .....  | 12 |
| 3.     | PREGLED AGROKOROVOG POSLOVANJA .....  | 15 |
| 3.1.   | Počeci Agrokor.....   | 15 |
| 3.1.1. | Nastanak krize.....   | 17 |
| 3.1.2. | Ponovno uspostavljanje poslovnog kontinuiteta.....  | 22 |
| 3.2.   | Agrokor i kroni-kapitalizam .....   | 23 |
| 3.2.1. | Kroni-kapitalizam .....   | 23 |
| 3.2.2. | Agrokor .....   | 25 |
| 3.3.   | Dionici koncerna Agrokor .....  | 27 |
| 4.     | SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA POSLOVNIM KONTINUITETOM AGROKORA.....                               | 35 |
| 4.1.   | Metodologija istraživanja .....   | 35 |
| 4.2.   | Rezultati istraživanja.....   | 36 |
| 4.3.   | Ograničenja istraživanja.....   | 37 |
| 5.     | ZAKLJUČAK.....  | 39 |
|        | Popis tablica.....  | 43 |
|        | Popis grafova .....   | 43 |

## **1. UVOD**

### **1.1. Svrha i cilj rada**

S obzirom na važnost održavanja poslovnog kontinuiteta u organizacijama, svrha ovog rada je proučiti kontekst upravljanja poslovnim kontinuitetom na primjeru krize u Agrokoru. U ovom radu će se provesti analiza upravljanjem poslovnim kontinuitetom, svakodnevna praksa i ishodi prestanka poslovnog kontinuiteta u koncernu Agrokor. Praksa upravljanja poslovnim kontinuitetom u Hrvatskoj je pokazivala na manjkavosti u upravljanju poslovnim kontinuitetom, a u ovom radu će se proučavati kako se provodila praksa u poduzeću od „sistemskog značaja“. Cilj ovog rada je pomoću dostupne literature definirati bitne pojmove vezane za upravljanje poslovnim kontinuitetom te prikazati kako su se mišljenja znanosti prenosila na praksu u koncernu Agrokor. Kako bi se postigao cilj, korištenjem sekundarnog istraživanja, tj. korištenjem teoretskog i praktičnog znanja na području ekonomske znanosti će se promatrati kako se rješavala/rješava kriza u koncernu Agrokor.

### **1.2. Predmet rada**

Predmet istraživanja diplomskog rada su specifičnosti upravljanja poslovnim kontinuitetom u koncernu Agrokor za vrijeme krize koja je započela 2017. godine. U radu će se prikazati važnost kontinuiteta poslovnih procesa i posljedice koje mogu nastati prilikom prekida poslovnog kontinuiteta, kao i posljedice ometanja poslovnog kontinuiteta u Agrokor koncernu.

### **1.3. Metode rada**

Pri izradi ovog rada su se koristile različite znanstvene metode, a neke od njih su induktivna, komparativna, povijesna, deskriptivna i metoda kompilacije. Prilikom izrade diplomskog rada se analizirala znanstvena i stručna literatura, tj. provodilo se sekundarno istraživanje kako bi se poslovni kontinuitet mogao pojmovno odrediti te ga staviti u isti kontekst s krizom u Agrokoru. Prema dobivenim informacijama iz istraživanja dobit će se uvid u upravljanje poslovnim kontinuitetom u koncernu Agrokor u periodu kada su postojala mnoga ometanja poslovanja.

## 2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM KONTINUITETOM

„Katastrofa može pogoditi organizaciju u bilo kojem trenutku. Potrebno je imati proces koji osigurava ublažavanje utjecaja i povratak na „uobičajeno poslovanje“ što prije.“<sup>1</sup> Prirodne katastrofe i ostali prekidi poslovanja se događaju sve češće i sve su većih razmjera u odnosu na prošlost. Upravljanje poslovnim kontinuitetom omogućava organizacijama smanjenje negativnih utjecaja i povratak poslovanja na početno stanje. Upravljanje poslovnim kontinuitetom posljednjih godina dobiva sve više pozornosti. Razlog tome su često promjenjivi uvjeti na tržištu koji prijete prestankom rada. Organizacije sustavnim i planiranim pristupom, odgovarajućom primjenom metoda žele djelovati na određene poslovne rizike. Upravljanje poslovnim kontinuitetom je skup procesa koji identificiraju potencijalne prijetnje za organizacije i osiguravaju okvir za učinkovitu reakciju koja će zaštititi interese ključnih korisnika, vlasnika, ali i imidža kompanije. „Upravljanje kontinuitetom u poslovanju uključuje upravljanje kriznim i hitnim situacijama te predlaže mjere i aktivnosti za minimiziranje potencijalne štete u slučaju incidenta te minimiziranja učinka na daljnje poslovanje.“<sup>2</sup> „Poslovni kontinuitet je „strateška i taktička sposobnost organizacije da planira i odgovori na incidente i prekide u poslovanju, kako bi nastavila s poslovnim aktivnostima na nivou koji je prethodno definirala kao prihvatljiv“.<sup>3</sup> Republika Hrvatska još uvijek ne prakticira učestalo upravljanje poslovnim kontinuitetom, ali je vidljiv napredak. Na hrvatskom tržištu je sve više tvrtki koje upravljaju poslovnim kontinuitetom, ali i sve je više tvrtki koje nude gotova rješenja prema zahtjevima drugih organizacija.

### 2.1. Pojmovno određenje i specifičnosti poslovnog kontinuiteta

Upravljanje poslovnim kontinuitetom je u osnovi oblik menadžment rizika koji se bavi rizicima iz poslovnih aktivnosti, tj. procesima koji se prekidaju. Unutar svih organizacija postoji mnoštvo rizika koji su u osnovi operacijski i strateški.

Upravljanje poslovnim kontinuitetom se razvilo iz discipline Oporavka od katastrofe informacijske tehnologije<sup>4</sup>. U razdoblju od 1970. do 1980. ITDR industrija postaje jako uhodana jer su većina poduzeća počela koristiti računala i nastala je potreba za čuvanjem podataka. Do 1990-ih korporacije počinju shvaćati ozbiljnost kontrole rizika i pokušavaju ju

---

<sup>1</sup> Millward, P. GMUK HR Director

<sup>2</sup> Ritz, I. (2013.) Intervju. Kontinuitet poslovanja u slučaju opasnosti, Poslovni dnevnik

<sup>3</sup> BS 25999

<sup>4</sup> Information Technology Disaster Recovery - ITDR



sistematizirati. Rast industrije poslovnog kontinuiteta je vodio financijski sektor, posebno velike bankarske institucije. Institut poslovnog kontinuiteta (The Business Continuity Institute – BCI) 1994. su osnovali praktičari kontinuiteta od kojih je većina bila IT profesionalci. Od osnivanja do 2007. objavljeni su dokumenti kojima se pokušavao odrediti metodičan pristup poslovnom kontinuitetu. „Poslovni kontinuitet je ustvari slučajna disciplina koja je potrebna u slučaju prekida.“<sup>5</sup> Poslovni kontinuitet više nije na razini projekta, postao je sastavni dio normalnog poslovanja u cijeloj organizaciji.

Vrlo je važna razlika između poslovnog kontinuiteta i oporavka od krize, tj. disaster recovery. Glavni instrument poslovnog kontinuiteta je plan poslovnog kontinuiteta. To je alat koji vodi menadžment organizacije prema oporavku od prekida na najbolji mogući način. „Disaster recovery čine procesi, politike i procedure povezane s pripremom za oporavak ili obnovu tehnološke infrastrukture od kritične važnosti za organizaciju nakon prirodne havarije ili havarije uzrokovane ljudskim djelovanjem.“<sup>6</sup> Kod poslovnog kontinuiteta naglasak je na poslovnim aktivnostima, dok kod oporavka od krize je naglasak na tehnologiji.

Dobra praksa u poslovnom kontinuitetu danas znači moći nositi se s nizom scenarija prekida.

## **2.2. Pristupi upravljanju poslovnim kontinuitetom**

Priprema i inicijacija uspostave projekta sustava upravljanja kontinuiteta poslovanja

Uspostava sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja ima 6 faza:

- „Priprema i inicijacija projekata uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja
- Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje i procjena rizika
- Prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja
- Razvoj i implementacija plana kontinuiteta poslovanja
- Razvoj BCM<sup>7</sup> kulture, tj. razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom
- Testiranje, održavanje i procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom“<sup>8</sup>

---

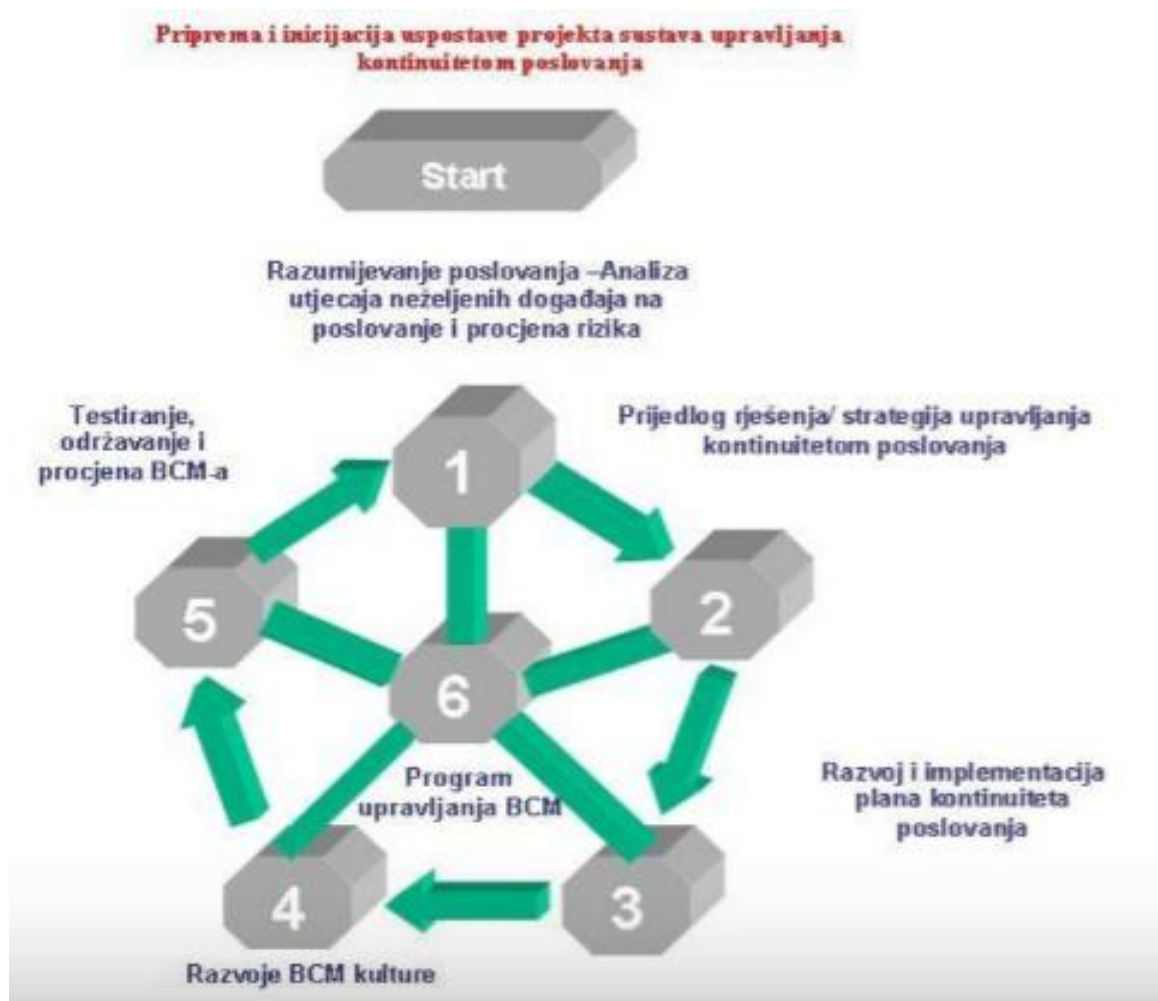
<sup>5</sup> Drewitt, T. (2013.) A manager's guide to developing and implementing a business continuity management system, IT Governance Pub., Cambridgeshire

<sup>6</sup> Košutić, D. (2010.) The ISO 27001 & ISO 22301 Blog

<sup>7</sup> Business Continuity Management

<sup>8</sup> Pernar, H., Kučeković, N. (2011.) Upravljanje kontinuitetom poslovanja, ZIH d.o.o.

Graf 1. Priprema i inicijacija uspostave projekta sustava upravljanja kontinuiteta poslovanja



Izvor: Pernar, H. Kučeković, N. (2011.) Upravljanje kontinuitetom poslovanja ZIH d.o.o.

### 2.2.1. Priprema i inicijacija projekata uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja

Svaki profitabilan projekt ili firma mora imati temelje na planiranju, budžetiranju i osiguranju resursa. Svrha ovog koraka jest stvoriti temelje za uspostavljanje sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja. Potrebno je napraviti detaljan plan i dodijeliti odgovornosti članovima tima. Izrada plana je potrebna jer plan pomaže menadžmentu održati fokus na strateški smjer poslovanja. „Planiranje poslovnog kontinuiteta je metoda kojom se kreira i vrednuje plan za održavanje kontinuiranih poslovnih operacija prije, poslije i nakon katastrofa i razornih događaja. Planiranje je povezano s održavanjem operacijskih elemenata koji

omogućavaju normalno odvijanje poslovanja koje donosi prihode.“<sup>9</sup> Proces razvoja plana služi za započinjanje promjena u dosadašnjem ponašanju koje je dovelo organizaciju do zastoja. Ako je plan konzistentan, može postati vrlo vrijedno oružje u pregovorima s vjerovnicima ili trećim stranama.

Kako bi se uspostavio sustav poslovnog kontinuiteta potrebno je provesti sljedeće aktivnosti: „definirati ciljeve projekta; definirati opseg (scope) i bilo kakva ograničenja; objasniti i dokumentirati pretpostavke; definirati odgovornosti za pojedine faze i aktivnosti projekta; definirati potrebne resurse; definirati vremenski okvir, rokove i rezultate svake faze projekta; odobriti plan projekta (top menadžment)“.<sup>10</sup>

### **2.2.2. Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje i procjena rizika**

Prije identifikacije strategija oporavka potrebno je identificirati sve negativne utjecaje na poslovanje, kao i njihove učinke. Rizici mogući biti raznoliki: požari, manje poplave, katastrofalni potresi ili uragani. Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje (BIA – Business Impact Analysis) je usmjerena na različite rizike. Prilikom ove analize potrebno je da je svakom članu tima dodijeljen zadatak u području u kojem je ekspert. BIA je proces identificiranja svih potencijalnih utjecaja na poslovanje koji prijete ometanjem poslovanja. Temeljni zadatak analize neželjenih utjecaja jest razumjeti vitalne poslovne procese, kao i procese koji nisu poželjni. „Svrha analize neželjenih događaja na poslovanje je povezati određene komponente sustava s kritičnim uslugama koje pružaju i na temelju tih informacija povezati karakteristične posljedice poremećaja na komponentama sustava.“<sup>11</sup>

Prema Business Continuity Instituteu postoje četiri primarne svrhe BIA-e:

- Steći razumijevanje najvažnijih ciljeva organizacije, uspostaviti vremenski okvir za nastavak poslovanja nakon neplaniranog prekida.
- Obavijestiti menadžment o Maksimalnom podnošljivom prekidu rada<sup>12</sup> za svaku funkciju.
- Pružiti informacije o resursima pomoću kojih se može odrediti/preporučiti odgovarajuća strategija oporavka.

---

<sup>9</sup> Snedaker, S. Business Continuity & Disaster Recovery, Syngress Publishing, Elsevier, 2007.

<sup>10</sup> Pernar, H., Kučeković, N. (2011.) Upravljanje kontinuitetom poslovanja, ZIH d.o.o.

<sup>11</sup> NIST „Contingency Planning Guide for Information Technology Systems, NIST Special Publication 800-34, str.16

<sup>12</sup> Maximum Tolerable Outage - MTO

- Istaknuti zavisnosti koje postoje interno i eksterno kako bi se postigli kritični ciljevi.<sup>13</sup>

Dva su primarna utjecaja koji se pomoću analize neželjenih događaja na poslovanje žele izbjeći: operacijski utjecaj i financijski utjecaj. Operacijski utjecaj se odnosi na nenovčane utjecaje i uključuje ljude, procese i tehnologiju. Financijski utjecaj se odnosi na novčane utjecaje koji su blisko vezani sa prihodima.

### **2.2.3. Prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja**

Moguće je identificirati strategije oporavka na temelju rezultata analize neželjenih događaja na poslovanje. Te strategije mogu biti na razini procesa, organizacije ili resursa. Nužno je ustanoviti kako će se realizirati uspostava kontinuiteta poslovanja nakon neželjenog događaja. „Opcija ima mnogo – to može biti izgradnja dodatne lokacije (standby) sa redundantnim aktivnostima i resursima, aktiviranje usluga treće strane (outsourcing), distribuirano procesiranje, rad od kuće, itd. Sve strategije imaju jednu zajedničku karakteristiku – moraju osigurati povrat poslovnih procesa unutar dozvoljenog vremena ispada.“<sup>14</sup> Jako je važno procijeniti koje strategije mogu omogućiti zatvaranje praznina i smanjenje rizika i pružiti popis aktivnosti kojima se ublažavaju rizici, smanjuje vrijeme reagiranja i oporavka. Strategija upravljanja poslovnim kontinuitetom u suštini znači razvoj opcija i odabir najprikladnije strategije koja dopušta organizaciji usklađivanje sa zahtjevima. Ključni elementi su:

- „identifikacija proaktivnih mjera kojima se reduciraju vjerojatnosti novog poremećaja
- identifikacija strategija koje umanjuju negativne utjecaje ako se dogodi novi poremećaj
- ovladavanje stabilizacijskim aktivnostima nakon početka poremećaja, uključujući reagiranje na incident i oporavak
- sastavljanje popisa resursa koji se moraju steći kako bi se učinkovito izvršila strategija“<sup>15</sup>

<sup>13</sup> The Business Continuity Institute (2005.) Good Practices Guidelines, str.21

<sup>14</sup> Pernar, H., Kučeković, N. (2011.) Upravljanje kontinuitetom poslovanja, ZIH d.o.o.

<sup>15</sup> Zawada, B., Marbais, G. (2013.) Implementing ISO 22301, The Business Continuity Management System Standard, str. 26

Odabir strategije se odnosi i na dobavljače i poslovne partnere. Organizacija je sposobna kontinuirano poslovati ako i njezini dobavljači kontinuirano posluju. Kao proširenje procjene rizika, organizacija treba procijeniti mogućnosti poslovnog kontinuiteta dobavljača. U slučaju različitih internih standarda poslovnog kontinuiteta, organizacija bi trebala surađivati s dobavljačima na poboljšanju procesa kontinuiteta poslovanja.

Stručnjaci za poslovni kontinuitet identificiraju strategije poslovnog kontinuiteta radi smanjenja rizika u skladu s organizacijskim zahtjevima, uključujući troškove ograničenja, ekološke troškove, apetit za rizikom, oporavak i ciljeve. Razmatrajući širok raspon mogućnosti obrade rizika, menadžment može odabrati najbolje opcije za postizanje učinkovite strategije kontinuiteta poslovanja. Nakon što je odabrana strategija kontinuiteta poslovanja, stručnjak bi trebao imati sve potrebne informacije i resurse za implementaciju odabrane strategije i daljnje razvijanje procesa poslovnog kontinuiteta.

#### **2.2.4. Razvoj i implementacija plana kontinuiteta poslovanja**

Plan kontinuiteta poslovanja je bitan jer organizacije s adekvatnim planom poslovnog kontinuiteta su u stanju brže i bolje reagirati na ometanja u poslovanju. BCP<sup>16</sup> pokušava povećati otpornost organizacije. Ono što većina profesionalaca za poslovni kontinuitet poslovanja smatra razvijanjem postupaka poslovnog kontinuiteta poslovanja jest faza planiranja. Postupci poslovnog kontinuiteta su posebni koraci kojima organizacija pokušava odgovoriti, popraviti i funkcionirati u slučaju ometanja poslovanja. Najvažniji koraci su: „detaljno određivanje koraka koji su dovoljno fleksibilni za prilagođavanje; opisati strukturu odgovora na incident; opisati korištenu metodu za motrenje incidenta i obavijest sudionicima; omogućiti oporavak aktivnosti i resursa.“<sup>17</sup> Svrha ovog koraka jest osigurati oporavak esencijalnih procesa u organizaciji u dozvoljenom vremenskom okviru, definirati i implementirati plan komunikacije, odgovora i reakcije na prekid poslovnog kontinuiteta. Prema ISO 22301 standardima formalni program reakcije i oporavka mora pomoći organizaciji nakon incidenta, mora pokrenuti procese reagiranja i izvršavanja operacija oporavka, plan mora biti detaljan i opsežan, mora sadržavati objektivne i primjenjive ciljeve oporavka i mora sadržavati jasno definirane uloge i odgovornosti osoblja.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Business Continuity Plan

<sup>17</sup> Zawada, B., Marbais, G. (2013.) Implementing ISO 22301, The Business Continuity Management System Standard, str. 28

<sup>18</sup> ISO 22301 Clause 8.4.4.

### **2.2.5. Razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom**

Nakon što se izradi plan kontinuiteta poslovanja, potrebno je educirati cijeli tim kako bi se plan mogao provoditi u praksi. Menadžment organizacije ima veliki zadatak stvoriti i promicati svijest o kulturi upravljanja poslovnim kontinuitetom. Organizacija mora raditi na promicanju zahtijevanih vještina kako bi se plan kontinuiteta poslovanja mogao implementirati i održavati. To znači da organizacija mora: „utvrditi ciljeve i komponente programa, identificirati zahtjeve funkcionalnog treninga, razvijati metode obuke, nabavljati ili razvijati pomagala za obuku.“<sup>19</sup>

Viši menadžment treba ustanoviti politiku poslovnog kontinuiteta i objektivan program poslovnog kontinuiteta. Program se može podijeliti u dva dijela: obuka pojedinaca u timovima i podizanje svijesti. Obuka se provodi tako da se detektiraju vođe timova i članovi timova, kao i njihove zamjene, poticanje vještina koje se zahtijevaju kako bi se smanjio jaz vještina između članova tima te detektiranje vanjskih i unutarnjih prilika za obuku. Svijest se može podići na dva načina: prijatna scenarijem o „sudnjem danu“ ili stalnim radom na poslovnom kontinuitetu. Scenarij o „sudnjem danu“ može djelovati kontraproduktivno jer ljudi bolje i produktivnije rade u neprijetećem okruženju.

Prilikom razvijanja kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom jako bitna stavka je razvijanje obuke. Organizacije se kod ovog koraka fokusiraju na obučavanje vođa timova koji će moći obučiti ostale članove tima. Profesionalci obično dizajniraju obuke kao standardne tečajevе za svoje klijente. Tečajevi i radionice mogu imati standardni oblik ili mogu biti „krojeni“ prema standardima određene organizacije.

### **2.2.6. Testiranje, održavanje i procjena BCM-a**

Važan dio poslovnog kontinuiteta je razvijanje planova i njihovo testiranje. Testiranje se odvija za različite tehnologije i različite organizacije. Cilj je podići svijest i pomoći organizacijama u slučaju prekida. S razvojem tehnologija, razvijaju se i potrebe za kompleksnijim testiranjem. Testiranje određuje jesu li dokumentiranje strategije i postupci oporavka izvedivi za oporavak poslovnih funkcija unutar ciljanog vremena oporavka. Testiranje potvrđuje ili opovrgava snage ili slabosti plana.

---

<sup>19</sup> Hiles, A. (2007.) The Definitive Handbook of Business Continuity Management, Second Edition

Testiranje se može provoditi zbog iz više razloga: testiranje osoblja u provođenju plana poslovnog kontinuiteta, pružanje gotovih planova i strategija, dokazivanje adekvatnosti, potpunosti i točnosti planova, poboljšanje tehničkih i poslovnih procedura oporavka, osnovati međuodjelni tim, rad kroz realistične scenarije – igranje uloga.

Da bi test bio učinkovit, svi odjeli moraju biti testirani zajedno. Odjeli koji nisu navikli na zajednički rad će vjerojatno morati bolje koordinirati svoje napore tijekom prekida poslovanja. Kako bi se test bolje procijenio, kriteriji moraju biti definirani. Tipična metoda je skup izvješća u kojima se prati tijek odvijanja poslovanja u normalnim situacijama s uobičajenim resursima, a zatim se prati tijek odvijanja poslovanja s resursima kojima se organizacija ne služi u svakodnevnom poslovanju. Podaci dobiveni iz testova se uspoređuju i mjeri se uspjeh testova. Testiranje se može raditi u dijelovima (komponentno testiranje) ili od jednom.

Testiranje je odličan proces održavanja plana, ali nije dovoljan. Redoviti raspored testiranja će osigurati da su planovi točni i dokazani, ali održavanjem se implementiraju promjene poslovanja u plan kontinuiteta poslovanja.

Dosta planova kontinuiteta poslovanja se samo napiše, ali se ne održava adekvatno. Obično unutar godine dana planovi postanu beskorisni zbog promjene osoblja, promjene resursa i slično. Održavanjem planova na stalnoj bazi izbjegava se potreba za razvijanjem novog plana iz početka i organizacija će biti spremna za bilo kakve zastoje u poslovanju. Promjene u poslovnom kontinuitetu je potrebno uočavati kako bi se plan mogao pravilno održavati. Najučinkovitija metoda održavanja je prezentiranje dijelova plana članovima tima koji su surađivali u nastajanju plana. Njihovim sustavnim radom, plan se preispituje, educiraju se ostali članovi tima i ako je potrebno plan se unaprjeđuje i prilagođava novim potencijalnim ometanjima poslovanja. U većim organizacijama, održavanje plana na godišnjoj bazi zahtijeva jedan ili dva radna tjedna. Održavanje planova, iako može biti jako zahtjevno, jako je bitno kako bi se plan mogao provesti u slučaju prekida poslovanja.

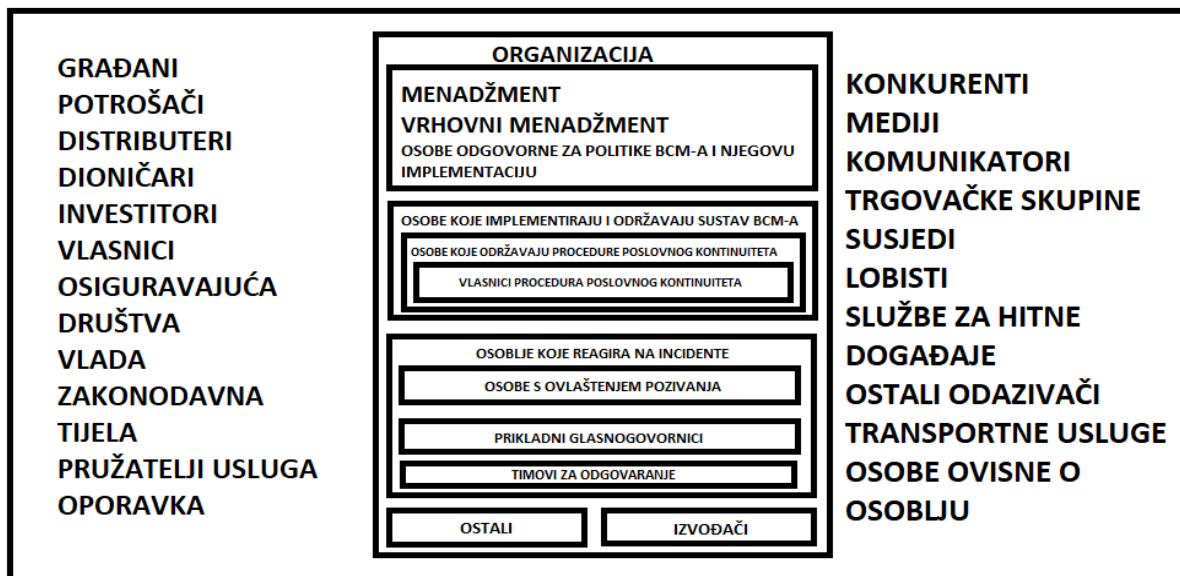
Procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom je potrebna da bi se na vrijeme moglo procijeniti je li plan prati promjene u organizaciji kao što su promjene zaposlenika, klijenata ili suradnika. Također, važno je pratiti promjene poslovnih rezultata, promjena proizvodne linije i načina rada, sklapanje novih ugovora, zahtjevi vlasnika i menadžmenta, ekološke promjene i ostali čimbenici. Organizacija provodi ocjenjivanje postupaka i sposobnosti poslovnog kontinuiteta kako bi plan bio trajno učinkovit i adekvatan. Procjene se trebaju provoditi periodično, a uočene promjene se trebaju pravilno procesuirati. Postupkom procjenjivanja se daje posebna pozornost zakonskim i regulatornim zahtjevima, najboljim

praksama u industriji te usklađenost s vlastitom politikom i ciljevima poslovanja. Organizacije provode procjenu u planiranim intervalima i kada dođe do promjena. Ako se dogodi poremećaj u poslovanju, organizacija ponovno počinje s procesom pregledavanja i praćenja rezultata.

### 2.3. Interesno utjecajne skupine i poslovni kontinuitet

Stakeholder je prijevod engleske riječi za interesno utjecajnu skupinu, odnosno dionike. Interesno utjecajne skupine koje utječu na poslovni kontinuitet su vlasnici poduzeća, menadžment poduzeća, klijenti, vlada i građani, grupe i organizacije, unutar ili izvan poduzeća, koje imaju prava ili zahtjeve od poduzeća. Svi navedeni dijele odgovornost kako bi poduzeća moglo nastaviti s poslovanjem u slučaju prekida rada. U ovom poglavlju jako je bitno spomenuti stakeholderski pristup poduzeću. Stakeholding je nastao kao reakcija na nesavršenosti kapitalizma. „Kao opća filozofija ili koncept, stakeholding se vraća općim načelima slobode, zajedništva, jednakosti i solidarnosti.“<sup>20</sup> Prema ovom pristupu, poduzeće je instrument za sve koji dobivaju resurse kako bi poduzeće moglo normalno funkcionirati, ne samo za vlasnike ili dioničare.

Tablica 1. Dionici poslovnog kontinuiteta



izvor: Hiles, A. (2014.) Business Continuity Management, Global Best Practices, Foruth Edition

<sup>20</sup> Sisek, B., Strahonja, M. (2011.) Stakeholderski pristup poduzeću, str.130.



Interesno utjecajne skupine se razlikuju po primarnim interesima, ali i motivima i razini uključenosti u organizaciji. Postoje dvije skupine dionika: primarni i sekundarni.<sup>21</sup> Primarni su oni koji imaju izravne interese, a to su vlasnici, menadžeri, zaposlenici, kupci i dobavljači.

Tablica 2. Primarni dionici – priroda interesa i moći

| DIONIK                                | PRIRODA INTERESA- DIONIK<br>ŽELI  | PRIRODA MOĆI – DIONIK<br>UTJEČE NA PODUZEĆE  |
|---------------------------------------|---|--|
| Zaposleni                             | -zadržati stabilnu zaposlenost u poduzeću<br>-dobiti pravednu plaću za svoj rad<br>-rad u sigurnoj, ugodnoj okolini   | -snagom sindikalnog pregovaranja<br>-akcijama radnika i štrajkovima<br>-publicitetom   |
| Vlasnici/Dioničari                    | -dobivanje zadovoljavajućeg prinosa na investicije (dividende)<br>-realizaciju povećanja dioničke vrijednosti tijekom vremena                               | -realizacijom glasačkih prava temeljenih na vlasništvu dionica<br>-izvršavanjem prava inspekcije poslovnih knjiga i zaposlenika poduzeća                                     |
| Kupci                                 | -ostvarenje poštene razmjene: vrijednost i kvaliteta za potrošeni novac<br>-dobivanje sigurnog, pouzdanog proizvoda   | -kupnjom proizvoda od konkurencije<br>-bojkotiranjem poduzeća čiji proizvodi su nezadovoljavajući ili čija je poslovna politika prihvatljiva                                 |
| Dobavljači                            | -dobivanje redovitih narudžbi za proizvode<br>-biti pravodobno plaćen za isporučene proizvode   | -odbijanjem da se ispuni narudžba ako su prekršeni uvjeti ugovora<br>-nuđenjem proizvoda konkurentima  |
| Trgovci na malo/<br>Trgovci na veliko | -dobivanje kvalitetnih i aktualnih proizvoda po razumnoj cijeni i troškovima<br>-ponuda pouzdanih proizvoda koje potrošači cijene i u koje imaju povjerenje | -kupnjom od ostalih dobavljača ako su uvjeti ugovora nezadovoljavajući<br>-bojkotiranjem poduzeća čiji su proizvodi ili poslovna politika nezadovoljavajući                  |
| Kreditori                             | -dobivanje otplate kredita<br>-prikupljanje glavnica i kamata   | -opozivanjem kredita ako nisu obavljena plaćanja<br>-korištenjem zakonskih ovlaštenja da se blokira ili preuzme imovina ako su rokovi otplate kredita višestruko prekoračeni |

Izvor: Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, str 41

<sup>21</sup> Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, str.38.

Za normalno odvijanje poslovnih aktivnosti u poduzeću primarni dionici su presudni.

Sekundarni dionici su oni čiji je status određen posljedicama aktivnosti poduzeća, a njihovi interesi su neizravni i udaljeni. To su krajnji potrošači, konkurenti, država, javnost, mediji i društvo. Sve interesno utjecajne skupine nemaju jednak utjecaj na poslovanje. Svaka organizacija ima svoje specifične interesno utjecajne skupine i svaka organizacija mora usklađivati različite interese za zajedničku dobit.

Poduzeće svojim profitom i ekonomskim rastom mora zadovoljiti interese investitora i dioničara, ispuniti očekivanja potrošača, zaposlenika, etičke ciljeve i ciljeve zaštite okoliša. Sve je izraženiji problem zadovoljavanja interesa dionika. Zaposlenici žele sigurne poslovne i pravedne plaće, dioničari žele što veću dividendu, menadžeri žele što veći rast, a organizacija istovremeno mora biti društveno odgovorna. U praksi je jako teško uskladiti sve ove interese. U kontinentalnoj Europi i razvijenim azijskim zemljama provodi se stakeholderski pristup prema kojem poduzeće nije „sredstvo“ za ostvarivanje ciljeva, nego poduzeće pomaže ispuniti svoje društvene svrhe.

#### **2.4. Rješavanje krize**

Nakon nastupanja krizne situacije u kojoj se narušio poslovni kontinuitet organizacije potrebno je pristupiti rješavanju krize. Prvi korak u ovom procesu je procjena štete. Procjena štete je bitna kako bi se mogla dobiti adekvatna pomoć od osiguravajućih društava, ali i za informiranje medija kao i sastavljanje izvještaja. Kod oporavka od krize postoje dvije faze: kratkotrajna i dugotrajna faza. Kratkotrajna faza se odnosi na hitne aktivnosti koje se moraju poduzeti kako bi se spriječilo daljnje oštećenje vitalnih funkcija organizacije. Ovisno o prirodi organizacije, funkcije mogu biti obnavljanje transporta, obnavljanje zgrada, osiguravanje hrane ugroženim ljudima, osiguravanje zaštite softverskim sustavima, itd. Dugotrajni oporavak se odnosi na kratkoročne aktivnosti, ali i one aktivnosti koje mogu trajati godinama. Cilj ove faze je povratak na prvotno stanje, ali i unaprjeđenje poslovanja. Ovisno o opsegu krize, organizacija može tražiti pomoć lokalne zajednice ili pomoć državnih ili regionalnih vlasti. Da bi oporavak od krize bio što brži i uspješniji, potreban je plan oporavka organizacije. Plan oporavka se dijeli u nekoliko osnovnih koraka: „prikupljanje informacija, organiziranje oporavka, mobilizacija resursa, administriranje oporavka, reguliranje oporavka,

koordinacija aktivnosti oporavka, evaluacija oporavka.“<sup>22</sup> Tijekom provođenja ovih aktivnosti jako je bitno da menadžment prati odvijanje situacije i da pravovremeno, ako je potrebno, zatraži pomoć od nadležnih tijela, pokretanje kampanje i sl. Organizacije kojima je nastupilo krizno razdoblje su obično jako dobro organizirane i odlučne u svojim zahtjevima.

„Jako bitan korak kod rješavanja krize je detaljna analiza održivosti koja se dijeli na: segmentaciju poslovanja i vrednovanje resursa.“<sup>23</sup> Segmentacija poslovanja se sastoji od četiri principa: ABC-analiza, pravilo 80/20 (Paretoov zakon), sadašnje/buduće razvrstavanje, utvrđivanje redoslijeda važnosti. Cilj segmentacije poslovanja je podjela poslovanja kako bi se mogli istodobno riješiti različiti problemi nastali u krizi. Da bi se provelo vrednovanje resursa potrebno je provesti navedene tehnike segmentacije. Prvi resurs koji se promatra je financijska snaga organizacije. Osim financijske snage, promatra se konkurentna pozicija i ljudski resursi.

Kod rješavanja krize postoji veliki popis aktivnosti kojima se menadžeri potencijalno moraju baviti: promjena lokacije, rekonstrukcija cijelog poslovanja, promjena osoblja i sl. Nakon krize ostaju materijalne i nematerijalne posljedice iza kojih se javlja potreba za stabilnošću. Kada nastupi kraj krize potrebno je da menadžment organizacije javno objavi završetak krize. Izjava za javnost treba imati nekoliko komponenti: „kratki osvrt na krizu, razlozi zbog kojih se dogodila; objašnjenje kako je kriza riješena i koja je šteta nanijeta; trenutna slika situacije; plan vraćanja redovnim aktivnostima i oporavka organizacije uz podsjećanje na strateške ciljeve; ohrabrivanje članova kako bi dali puni doprinos oporavku.“<sup>24</sup>

Nakon izlaska iz krize za organizaciju postoje tri mogućnosti nastavka poslovanja: organizacija prestaje s radom, narušen joj je imidž, došlo je do nepremostivih financijskih gubitaka; organizacija nastavlja s radom, narušen joj je imidž, došlo je financijskih gubitaka; organizacija nastavlja s radom, imidž je unaprijeđen, poboljšana pozicija u očima javnosti.

Kriza može predstavljati mogućnosti za daljnji napredak. Uslijed kriznog razdoblja se mogu stvoriti prilike za drastične promjene na razini organizacije, države ili regije, ovisno o intenzitetu krize.

Jako važan korak kod krize je dokumentiranje krize, ne samo zbog naplate štete kod osiguravajućih kuća, nego za daljnje učenje iz krize. Kako bi učenje bilo adekvatno, potrebno je sačuvati sve planove, prolaziti popis poduzetih koraka, analizirati računovodstvene

---

<sup>22</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I. (2013.) Krizni menadžment, str 155.

<sup>23</sup> Sučević, D. (2016.) Krizni menadžment, str. 80.

<sup>24</sup> Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I. (2013.) Krizni menadžment, str 158.

izvještaje i sl. Cilj ovog koraka je da se pouke iz krize implementiraju u svakodnevno poslovanje i bolja priprema za buduće potencijalne krize.

### 3. PREGLED AGROKOROVOG POSLOVANJA

U ovom poglavlju će se opisati poslovanje koncerna Agrokor od njegova utemeljenja do početka poslovanja Fortenova grupe. Bit će objašnjena povezanost Agrokor s kroni-kapitalizmom, postupci dionika koncerna u vrijeme prekida poslovnog kontinuiteta.

#### 3.1. Počeci Agrokor

Agrokor je osnovan 1976. godine kao tvrtka koja se bavi proizvodnjom cvijeća i cvjetnih sadnica, a u 40 godina svog poslovanja drastično povećava popis djelatnosti. Već 1977. godine Agrokor postaje vodeća tvrtka u prometu cvijećem. Tada se Agrokor počeo baviti i uvozom i izvozom žitarica, uljanica, voća i povrća. 1989. godine Agrokor je registriran kao dioničko društvo i počinje se baviti graditeljskom djelatnosti te kupuje tvornicu za preradu soje u Zadru. 1992. godine Agrokor stječe većinski udio u Jamnici i Agropreparadi, također je osnovano Lovno gospodarstvo Moslovina d.o.o.. 1993. godine se započinje obavljanje i proizvodnja Jamnice. Agrokor je stekao većinski udjel u Zvijezdi DIP-u Turopolju. 1994. Agrokor nastavlja sa stjecanjem većinskih vlasničkih udjela u Ledu, Konzumu, Silos Mlinovima, Bobisu i Solani Pag. 1995. godine Agrokor postaje registriran kao Agrokor Koncern i iste godine je izgrađen prvi Super Konzum u Ulici grada Vukovara u Zagrebu. Povećava se kapacitet za PET ambalažu u Jamnici 1997., a 1998. godine Agrokor akvizira Jaska vino d.d.. 1999. uvodi se Ledo riba na tržište, Silos Mlinovi i SRC Andrijaševci su registrirani kao PIK Vinkovci d.d. i započinje gradnja Distribucijskog centra. 2000. godine Agrokor kupuje 97,4% dionica Sarajevskog kiseljaka, osniva se poduzeće za proizvodnju sladoleda u Čitluku (BiH) te se otvara najveći distribucijski centar u Hrvatskoj zahvaljujući kreditu EBRD<sup>25</sup>-a. Narednih godina se Agrokor razvija, a neki od važnijih događaja su: osnivanje sektora Veleprodajnih centara 2000. godine, izdavanje euroobveznica na luksemburškoj burzi i izgradnja tvornice prirodne izvorske vode (Sv. Jana) 2002. godine, 2003. Agrokor postaje većinski vlasnik Frikoma i TP DC Sarajevo, 2004. godine emisija kapitala na međunarodnom tržištu se širi za 100 milijuna eura i obveznice prvi put kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Agrokor postaje većinski vlasnik PIK-a Vrbovec i Belja 2005.. EBRD 2006. ulaže 110 milijuna eura i dionički kapital koje Agrokor ulaže u rekonstrukciju poslovanja PIK-a Vrbovec i Belja. Iste godine Agrokor dobiva dugoročni kredit ud IFC<sup>26</sup>-a i sindicirani kreditni aranžman pod vodstvom ABN AMRO, Bank Austria Creditanstalt,

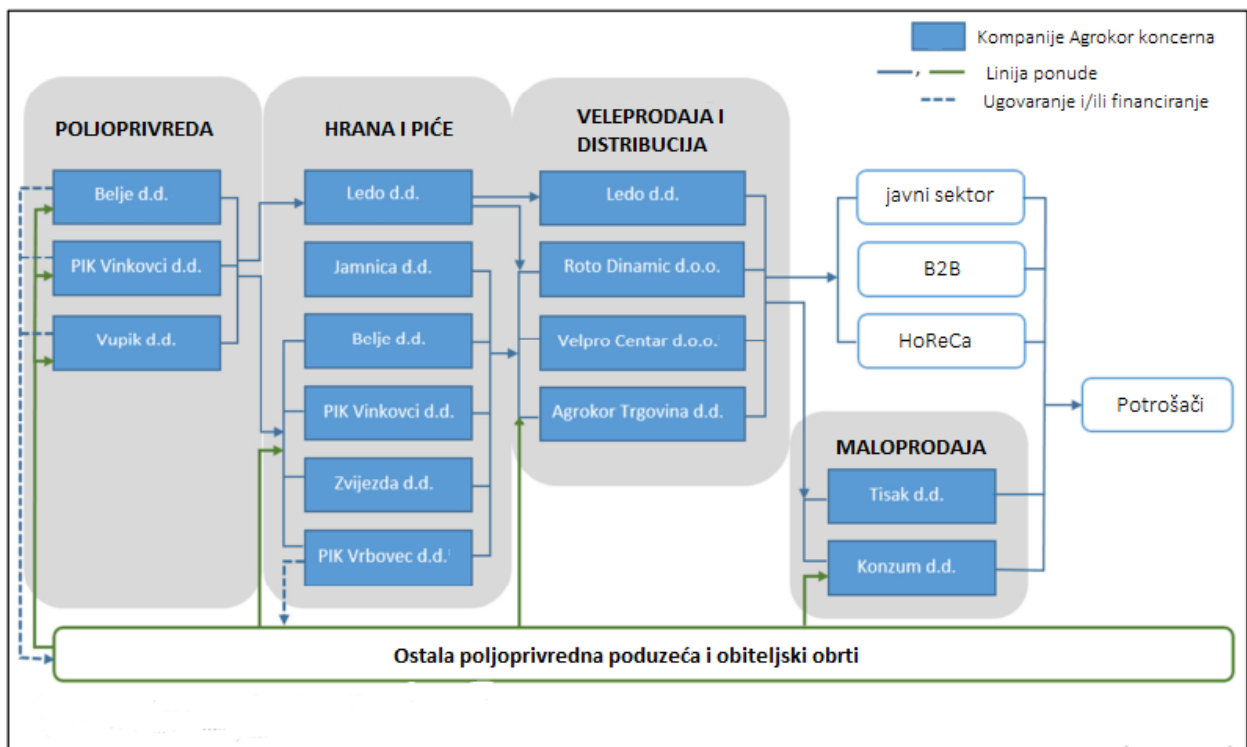
---

<sup>25</sup> European Bank for Reconstruction and Development

<sup>26</sup> International Finance Corporation

Privredne Banke Zagreb, Raiffeisen Zentralbank i SG Splitske Banke. 2008. IFC odobrava drugi kredit od 40 milijuna eura PIK-u Vrbovec i Belju. 2010. Agrokor je dobio novi kredit od 352 milijuna eura. Osim širenja poslovnih aktivnosti, širenja pogona i otvaranja novih Super Konzuma, 2011. godine Agrokor je uspješno refinancirao kratkoročna zaduženja. 2014. godine Konzum postaje većinski vlasnik slovenskog Mercatora (neki analitičari smatraju da je zbog ove akvizicije kasnije došlo do sloma), Agrokor dobiva sindicirani kredit od Sberbanka u vrijednosti 600 milijuna eura. U 2016. godini je potpisan Joint Venture i Belje je počelo izvoziti u Japan.<sup>27</sup> Prije nastanka krize u Agrokoru poslovanje je bilo podijeljeno na četiri glavna segmenta: poljoprivreda; hrana i piće; maloprodaja, veleprodaja i distribucija.

Tablica 3. Kompanije koncerna Agrokor po sektorima i njihova povezanost s ostalim poduzećima



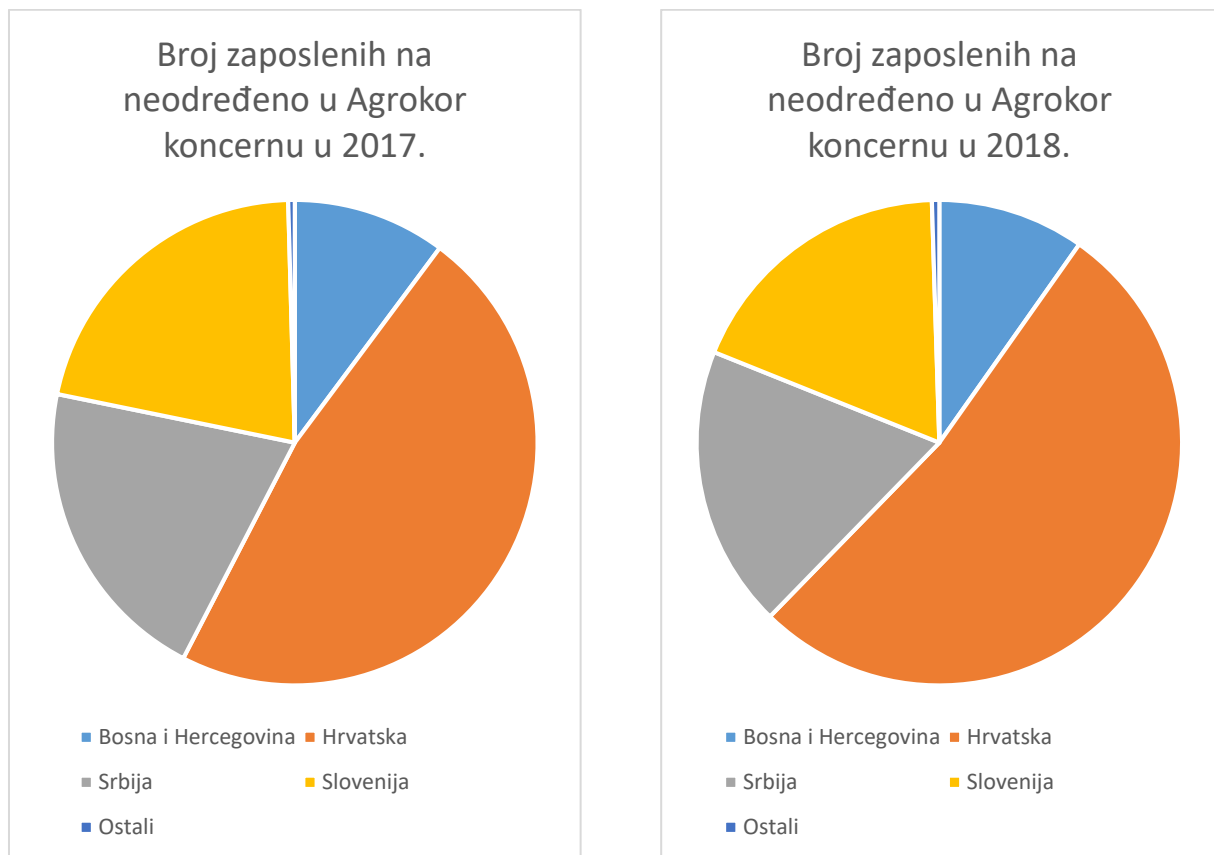
Izvor: Njavro, M.; Juračak, J.; Čop, T. (2018.) Agrokor Case: The Recent Past and The Uncertain Future of The Big Agribusiness Conglomerate In Croatia

<sup>27</sup> Agrokor – Povijest Agrokor

### 3.1.1. Nastanak krize

Kriza i postupak izvanredne uprave je obilježio 2017. i 2018. godinu u Agrokoru i Hrvatskoj. Agrokor je u 2016. godini bio najveća poslovna grupa u Hrvatskoj s konsolidiranim prihodima u visini od 46 milijardi kuna, a poslovanje je bilo rašireno na Sloveniju, Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru i Mađarsku. Agrokor koncern je 2017. godine zapošljavao oko 60000 ljudi. 2% svih zaposlenih u Hrvatskoj je zapošljavao Agrokor, u Sloveniji 1,2%, u Bosni i Hercegovini je Agrokor zapošljavao također 1,2%, a u Srbiji Agrokorove kompanije su zapošljavale 0,5% ukupno zaposlenih. U narednim grafovima je prikaz strukture zaposlenih ljudi u koncernu Agrokor. U Bosni i Hercegovini je broj zaposlenih na neodređeno pao s 4285 na 3679 zaposlenika u razdoblju od 2017. do 2018. godine. Manje značajan pad se dogodio u Hrvatskoj gdje je 2017. bilo 19941, a u 2018. godini 19747 stalno zaposlenih. U istom razdoblju u Srbiji se dogodio pad s 8671 na 7067 stalno zaposlenih. U Sloveniji se u tom razdoblju broj stalno zaposlenih smanjio s 8980 na 6929.

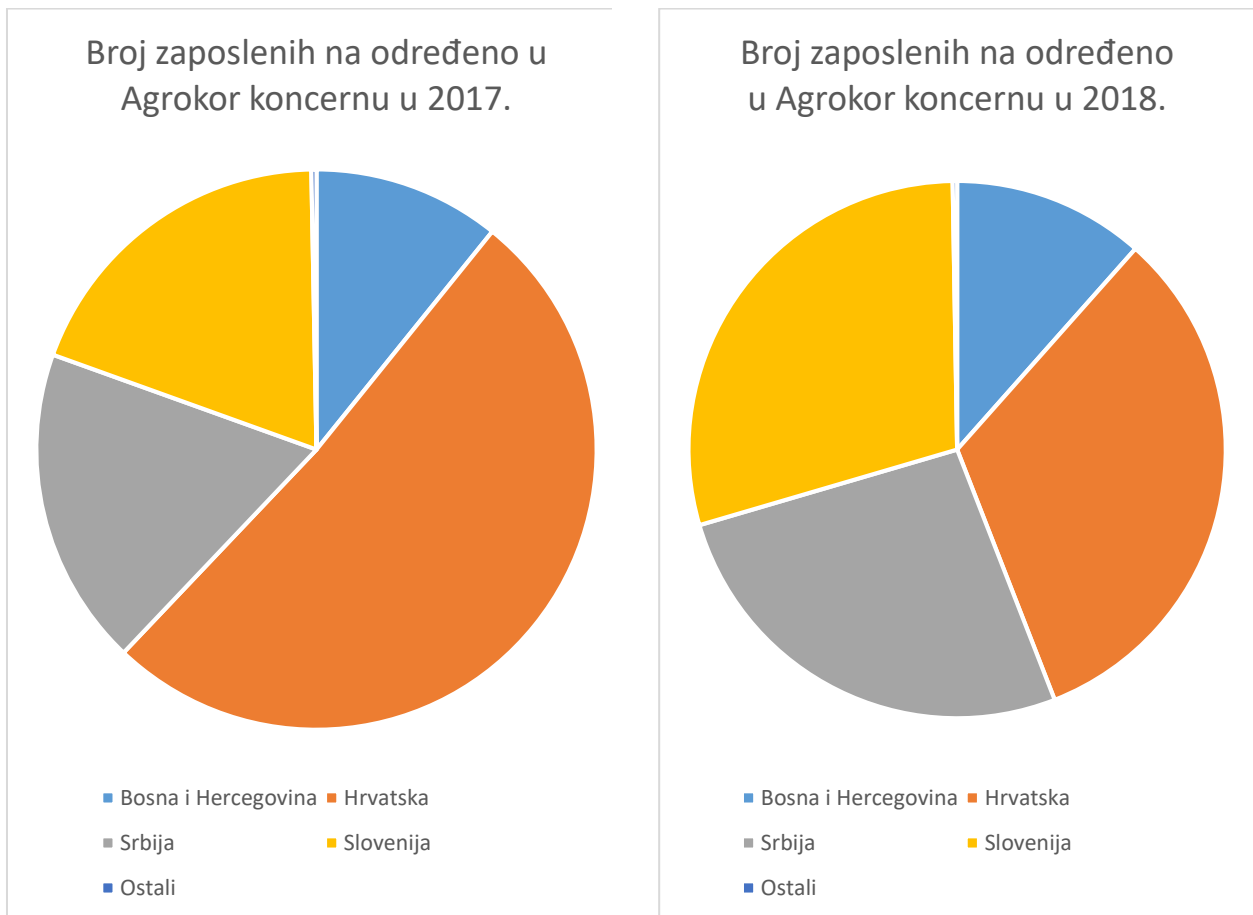
Graf 2. Broj zaposlenih na neodređeno u Agrokor koncernu u 2017. i 2018.



Izvor: Godišnje izvješće Agrokor za 2017. i 2018. godinu, str.75, 63

Na narednim grafovima se nalaze podaci o broju zaposlenih na određeno u periodu od 2017. do 2018. godine. U Bosni i Hercegovini se dogodio rast s 956 na 1385 zaposlenika na određeno. U Hrvatskoj se u tom periodu smanjio broj zaposlenika s 4539 na 3898. U Srbiji se dogodio rast s 1629 na 3161 zaposlenih na određeno, a u Sloveniji je pao broj zaposlenih na određeno s 11984 na 3508.

Graf 3. Broj zaposlenih na određeno u Agrokor koncernu u 2017. i 2018.



Izvor: Godišnje izvješće Agrokor za 2017. i 2018. godinu, str.75, 63

Unatoč konstantnom rastu poslovanja, Agrokor je upao u financijske probleme. 2017. godine Moody's agencija je spustila Agrokorovu ocjenu rejtinga s B2 na B3. Ovaj događaj je pokrenuo lavinu događaja koji su većinom bili političke prirode, ali su ovi događaji pogodili i Zagrebačku burzu koja se još oporavljala od financijske krize 2008. godine. Stečaj je prijetio svim tvrtkama koje su ovisile o Agrokoru. Vlada je intervenirala hitnim postupkom i donesen je poseban zakon poznat kao Lex Agrokor. Lex Agrokorom je 10. travnja 2017. godine



imenovana izvanredna uprava. Postupak izvanredne uprave je u početku je predviđen u trajanju od 12 + 3 mjeseca, ali je tek 21. kolovoza 2019. Trgovački sud u Zagrebu utvrdio pravomoćan završetak postupka izvanredne uprave nad 22 povezana društva Agrokora koncerna.

Ometanje poslovnog kontinuiteta započelo je kada su dobavljači počeli s ovrhama po zadužnicama i kada su prestali s isporukom roba u maloprodajni lanac Konzum. Izvanredni povjerenik je imao zadaću uravnotežiti poslovanje koncerna tako da se zamrznu sve obveze i tražbine nastale prije 10. travnja 2017. godine. 13. travnja 2017. godine Ante Ramljak – izvanredni povjerenik je imenovao 5 članova privremenog vjerovničkog vijeća koje je trebalo pomoći povjereniku u donošenju važnih odluka. To su bili: Sberbank of Russia, Knightheand Capital Management LLC, Zagrebačka banka d.d., Kraš i Stočarstvo Raič. Izvanredni povjerenik nije mogao donositi odluke bez suglasnosti vjerovničkog vijeća. Ovom odlukom je omogućena kontrola izvanrednog povjerenika, a kontroliralo ga je vijeće koje je sam izabrao. Upućen je javni poziv svim vjerovnicima da prijave svoje tražbine zajedno s instrumentima osiguranja plaćanja. Rok je bio 60 dana, ali zbog velikog broja tražbina, konačna verzija je predana Trgovačkom sudu tek 15. siječnja 2018. godine. „Vjerovnici su imali pravo osporavanja prijavljenih tražbina, te su tako tijekom proljeća 2018. godine pravomoćnom sudskom odlukom osporene tražbine po jamstvima i tražbine po osnovi obveznica. Lex Agrokora je, naime, proglasio i dospjele i nedospjele dugove trajno dospjelim, čime je ukinut kontinuitet poslovanja matici i cijeloj grupi, točnije za 76 povezanih i ovisnih društava u Republici Hrvatskoj.“<sup>28</sup> Prema revizorskim izvještajima, 9. studenog 2017. godine, bilo je oko 58 milijardi priznatih i nepriznatih tražbina u Agrokoru, od čega je bio 13,4 milijardi nenetiranog internog duga. Nakon objave konsolidiranog financijskog izvještaja, podignuta je optužnica protiv Ivice Todorčića i ostalih članova uprava, a teretilo ih se za izvlačenje dobiti u osobne svrhe. Tijekom trajanja izvanredne uprave, postupno se saznavalo o neprimjerenim postupcima izvanredne uprave, sukobima interesa odvjetnika uključenih u proces pisanja Lex Agrokora, odabiru glavnog izvođača usluga. U trenutku osnivanja izvanredne uprave je bio procijenjen trošak savjetnika na oko 84 milijuna eura, a krajnji podaci govore da su troškovi dosegli 536 milijuna kuna. Pod upravom 150 savjetnika, koji su imali obvezu povećanja neto imovine koncerna, neto imovina je smanjena kao i ukupni prihodi.

---

<sup>28</sup> Grubišić Šeba, M. (2018.) Ocjena opravdanosti i posljedica primjene modela prioriteta namirenja za nagodbu vjerovnika Agrokora grupe, str. 190.

U daljnjim pokušajima uspostavljanja poslovnog kontinuiteta, koncem 2017. godine je predstavljen model prioriteta namirenja na temelju procesne konsolidacije<sup>29</sup>. Ovom modelu su bili temelj jamstva koja je Agrokor davao vjerovnicima. Model se provodio u svim društvima u kojima je Agrokor imao više od 25% udjela, ali su se iz postupka isključilo 15000 manjinskih dioničara. U nagodbi je korištena opcija konverzije nepodmirenog duga koncerna u vlasnički ulog. Prema nagodbi devet stranih vjerovnika će imati u svom posjedu 96,23% vlasničkog udjela u „novom“ Agrokoru, tj. Fortenova grupi.

„Model nagodbe temeljen je na zaustavljanju kontinuitetu poslovanja, procesnoj konsolidaciji obveza i priznavanju jamstava za dug iznad visine temeljnog kapitala i kao takav nikada ranije u Hrvatskoj nije primijenjen.“<sup>30</sup>

Tablica 4. Raspodjela vlasništva u "novom" Agrokoru

| Red. br. | Naziv budućeg vlasnika   | Udjel u vlasništvu | Strano vlasništvo   |        | Domaće vlasništvo |        |
|----------|--------------------------|--------------------|---------------------|--------|-------------------|--------|
|          |                          |                    | Grupa vlasnika      | Udjel  | Grupa vlasnika    | Udjel  |
| 1.       | Sberbank                 | 39,28%             | Ruske banke         | 46,81% | Domaće banke      | 10,72% |
| 2.       | Obvezničari              | 26,08%             | Ostale strane banke | 5,32%  | Factoring društva | 0,78%  |
| 3.       | VTB bank                 | 7,54%              | Strani fondovi      | 1,07%  | Veliki dobavljači | 3,64%  |
| 4.       | Zagrebačka banka         | 2,88%              | Obvezničari         | 26,08% | Adris             | 1,44%  |
| 5.       | Privredna banka Zagreb   | 2,43%              | Ministarstva        | 0,32%  |                   |        |
| 6.       | Splitska banka           | 2,40%              | Zagrebački holding  | 0,04%  |                   |        |
| 7.       | BNP Paribas              | 1,79%              |                     |        |                   |        |
| 8.       | Credit Suisse            | 1,79%              |                     |        |                   |        |
| 9.       | Adris                    | 1,44%              |                     |        |                   |        |
| 10.      | Franck                   | 1,35%              |                     |        |                   |        |
| 11.      | JP Morgan Securities     | 1,28%              |                     |        |                   |        |
| 12.      | Hrvatska poštanska banka | 1,30%              |                     |        |                   |        |
| 13.      | Addiko banka             | 1,03%              |                     |        |                   |        |
| 14.      | Saponia                  | 0,63%              |                     |        |                   |        |
| 15.      | Sokol Marić              | 0,62%              |                     |        |                   |        |
| 16.      | Knighthhead              | 0,71%              |                     |        |                   |        |

<sup>29</sup> Entity priority model -EPM

<sup>30</sup> Grubišić Šeba, M. (2018.) Ocjena opravdanosti i posljedica primjene modela prioriteta namirenja za nagodbu vjerovnika Agrokor grupe, str. 2.

|     |  |                |              |               |              |               |
|-----|--|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 17. | Banca Intesa AD Beograd                              | 0,47%          |              |               |              |               |
| 18. | OTP banka  | 0,55%          |              |               |              |               |
| 19. | Raiffeisen factoring                                 | 0,50%          |              |               |              |               |
| 20. | SC Lowy Primary Investment Fund                      | 0,365%         |              |               |              |               |
| 21. | Energija Naturalis                                   | 0,340%         |              |               |              |               |
| 22. | Raiffeisenbank Austria                               | 0,03%          |              |               |              |               |
| 23. | HBOR   | 0,10%          |              |               |              |               |
| 24. | Ministarstvo financija                               | 0,12%          |              |               |              |               |
| 25. | Vetel  | 0,358%         |              |               |              |               |
| 26. | Erste factoring                                      | 0,27%          |              |               |              |               |
| 27. | Agro LDCII   | 0,189%         |              |               |              |               |
| 28. | WPC Agro   | 0,147%         |              |               |              |               |
| 29. | Zagrebački holding                                   | 0,04%          |              |               |              |               |
| 30. | Ministarstvo državne imovine/CERP                    | 0,13%          |              |               |              |               |
| 31. | Ministarstvo zaštite okoliša/Fond za zaštitu okoliša | 0,07%          |              |               |              |               |
| 32. | Alca Zagreb  | 0,005%         |              |               |              |               |
| 33. | <b>Ukupno</b>  | <b>96,23%</b>  |              | <b>79,26%</b> |              | <b>16,94%</b> |
| 34. | <b>Ostali</b>  | <b>3,77%</b>   |              | <b>0,27%</b>  |              | <b>3,50%</b>  |
| 35. | <b>Sveukupno</b>                                     | <b>100,00%</b> | <b>0,00%</b> | <b>79,56%</b> | <b>0,00%</b> | <b>20,44%</b> |

Izvor: Grubišić Šeba, M. (2018.) Ocjena opravdanosti i posljedica primjene modela prioriteta namirenja za nagodbu vjerovnika Agrokor grupe, str.197

Bosna i Hercegovina i Srbija nisu priznale ovaj postupak Zakona o postupku izvanredne uprave<sup>31</sup> uz obrazloženje da zakon ugrožava prava pojedinaca na parničenje. Slovenija i Crna Gora su slično postupile uz obrazloženje da se Lex Agrokorom ne poštuje jednak tretman vjerovnika. Prema ZPIU-u, nagodba je predviđena kao jedna od opcija ako izvanredni povjerenik procjeni da je prikladna. Lex Agrokor je predviđao samo jedan oblik nagodbe, ali su bila ponuđena još dva oblika nagodbe kojima se štite mali dobavljači i plan da se nagodba

<sup>31</sup> Zakon o postupku izvanredne uprave - ZPIU

locira na Agrokor i Konzum. Nagodba se trebala postići u roku od 12+3 mjeseci, ali zbog ostavke Ante Ramljaka nagodba je produžena za dodatnih 15 mjeseci. Nagodbu je izglasalo 80,2% vjerovnika 4. srpnja 2018. godine, a potvrdio ju je Trgovački sud u Zagrebu.

### **3.1.2. Ponovno uspostavljanje poslovnog kontinuiteta**

Tijekom programa restrukturiranja u kratkom roku su se ostvarili ciljevi, tj. kompanije su se konsolidirale, malim dobavljačima dug je plaćen, proces restrukturiranja je završen bez troška za porezne obveznike i državni proračun, tvrdi Vlada. 1. travnja 2019. godine Agrokor postaje Fortenova grupa koja je počela s upravljanjem 77 kompanija. To znači da je implementirana nagodba vjerovnika Agrokora. Neke kompanije su nastavile poslovanje pod novim imenima u sastavu i vlasništvu nove grupe. Od 1. travnja Konzum je postao Konzum Plus, Jamnica je postala Jamnica Plus<sup>32</sup>, ali za kupce se ništa nije promijenilo. Unutar Fortenova grupe počinje djelovati odbor direktora između kojih je Fabris Peruško i Irena Weber kao izvršni direktori. Vjerovnici su postali novi vlasnici Fortenova grupe od kojih najveći udio od 39,2% ima Sberbank. Osniva se Odbor direktora koji će donositi strateške odluke, a u njemu su Daniel Boehi, Miodrag Borojević, Paul Foley, Kelly Griffith, Maxim Poletajev, Jullian Michael Simmons, Sergej Volk i jedan predstavnik radnika.

Goranko Fižulić, bivši ministar gospodarstva tvrdi da je puno nejasnoća oko refinanciranja roll-up kredita, tj. najviše je nejasnoća oko visine kredita i visine kamata koje su tri puta veće od onih na tržištu.

U kolovozu 2019. dobavljači su se pobunili jer im je najavljeno da će im biti isplaćeno oko pet milijuna eura zaostalog graničnog duga kroz tri godine, a početno je dogovoreno 70 milijuna eura kroz četiri godine. Dobavljačima se promijenila situacija jer se promijenila i pravna jurisdikcija. Hrvatski zakoni se odnose na sva matična društva kojima izvanredna uprava osigurava likvidnost, ali na njih se primjenjuje nizozemsko i englesko pravo što znači da pred domaćim dobavljačima stoji ponovno surađivanje s odvjetnicima koji im trebaju istumačiti strane pravne sustave dok ih istodobno čeka neizvjesnost plasmana roba u srednjem i dugom roku.

14. listopada 2019. godine Irena Weber je opozvana s mjesta izvršne direktorice u Fortenova grupi, dok i dalje ostaje zamjenica izvanrednog povjerenika Agrokora. Irena Weber ostaje

---

<sup>32</sup> Zrcalna društva

nadležna za poslovanje Mercatora koji nije integriran u Fortenovu. Smjenjivanje Irene Weber upućuje na ozbiljna unutarnja previranja u upravljačkoj strukturi Fortenova grupe

Pred Fortenova grupom neizvjesna budućnost. Mihaela Grubišić Šeba, ekonomska analitičarka, tvrdi da će Fortenova grupa kao ovakva „životariti dok se ne isisa posljednja kap krvi, pa raskomadati“.

Jako je teško reći je li uspostavljen poslovni kontinuitet u Fortenova grupi, neki znanstvenici tvrde da će proces restrukturiranja trajati čak do deset godina, refinanciranje roll-up kredita je dogovoreno po neizdrživim kamatama, dok premijer Andrej Plenković govori da Fortenova izlazi iz krize i da se kreće prema tržišnim udjelima. Javnost ne zna kako Fortenova grupa posluje jer samo Porezna uprava može pratiti poslovanje.

## **3.2. Agrokori i kroni-kapitalizam**

### **3.2.1. Kroni-kapitalizam**

Crony na engleskom jeziku znači prijatelj, posebno prijatelj nekome moćnome. Prijatelji si čine usluge, a zauzvrat crony dobiva privilegirani položaj koji mu ne pripada.

Političke veze su oduvijek ubrzavale tržište, ali u posljednjih 20 godina, kroni-kapitalisti – pojedinci koji su zaradili svoje bogatstvo zahvaljujući poznanstvima s pripadnicima političkih elita, doživjeli su svoje zlatno doba. Procjenjuje se da je na svjetskoj razini između 2004. i 2014. godine bogatstvo kroni-kapitalista iznosilo 2 bilijuna američkih dolara.

Industrije koje su u čestoj interakciji s državom su najranjivije.

Tablica 5. Industrije s najvećim utjecajem kroni-kapitalista

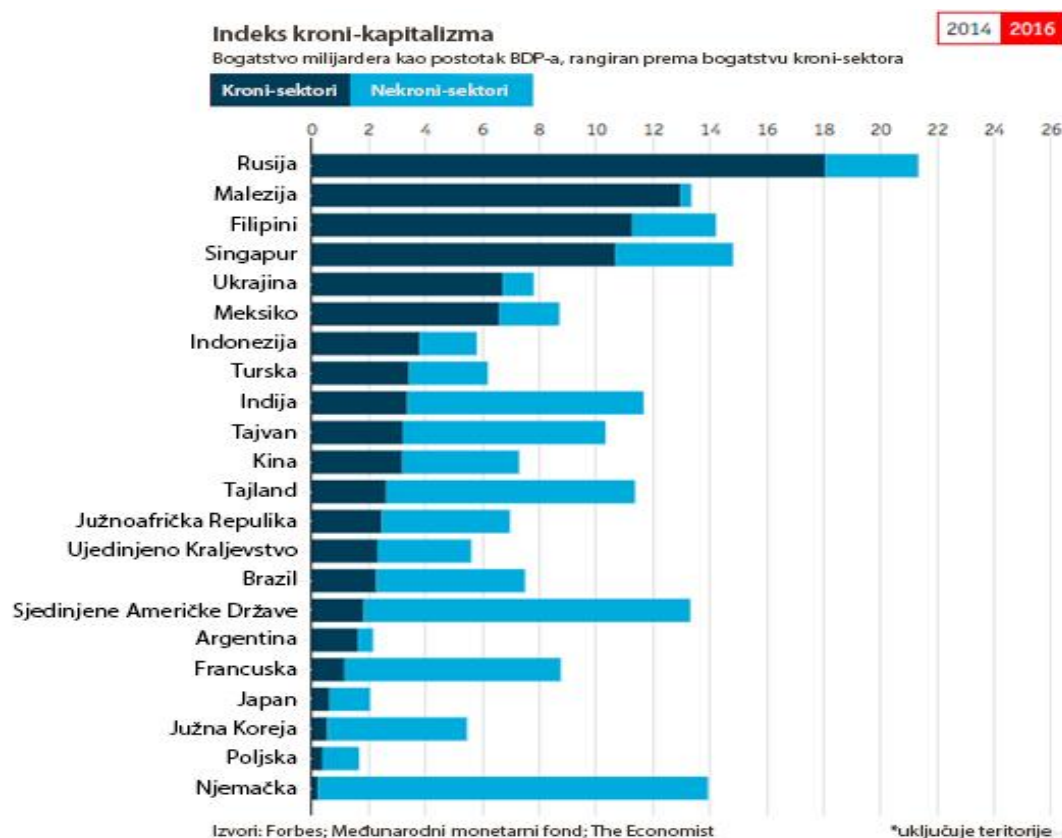
|  |
|--|
| Kockarnice   |
| Ugljen, palmino ulje i drvena građa                      |
| Zaštita  |
| Bankarenje uzimanjem depozita i investicijsko bankarstvo |
| Infrastruktura i cjevovodi                               |
| Nafta, plin, kemikalije i ostali izvori energije         |
| Luke, aerodromi  |
| Tržište nekretnina i građevinarstvo                      |
| Čelik, ostali materijali, rudarstvo i građevinarstvo     |
| Komunalije i telekomunikacijske usluge                   |

Izvor: The Economist, [https://infographics.economist.com/2016/Cronyism\\_index/](https://infographics.economist.com/2016/Cronyism_index/), pristupljeno 04.02.2020.

Kroni-kapitalizam, iako je legalan, nije pošten. Ako je prisutan kroni-kapitalizam, građani imaju manje povjerenja u državu, resursi se lošije alociraju te pravi poduzetnici imaju manje šanse za obogatiti se. Unatoč svemu navedenom, neke države se ne bore protiv kroni-kapitalizma. Kronizam je vizija Putinove Rusije, dok u drugim državama postoji pritisak javnosti, ali vlade ne poduzimaju adekvatne mjere poput u Meksiku (dva prijedloga o antikoruptivnim zakonima nisu prihvaćena). Iako se smatra da je kroni-kapitalizam negativna pojava, azijske zemlje, za vrijeme poslovanja kroni-kapitalista su rasle po visokim stopama.

U borbi s kroni-kapitalizmom, države bi trebale poduzeti nekoliko koraka. Prvi korak je obratiti pažnju kome se prodaje državna imovina. Drugi korak je uspostava vlasti u državnim bankama. Umjesto da država podupire banku, trebala bi voditi računa o načinu na koji se banka vodi. Idući korak je otežati kroni-kapitalistima put do poreznih oaza. Globalno tržište je omogućilo svijetu da se obogati, ali je omogućilo i kroni-kapitalistima bijeg u prekomorskim poreznim oazama. Posljednji korak u borbi protiv kroni-kapitalizma je spremnost na promjene. Kroni-kapitalisti će se boriti protiv svih mjera koje se donesu, ali s vremenom će nastupiti pozitivne promjene. Ekonomska kriza nije dobronamjerna prema kroni-kapitalistima u posljednje vrijeme. Cijene roba padaju, smanjuju se vrijednosti rudnika, čelika i koncesije nad naftnim poljima. Valute i dionice na mladim tržištima opadaju. Zbog navedenih faktora, bogatstvo kroni-kapitalista se smanjilo.

Graf 4. Indeks kroni-kapitalizma



Izvor: The Economist, [https://infographics.economist.com/2016/Cronyism\\_index/](https://infographics.economist.com/2016/Cronyism_index/), pristupljeno 04.02.2020.

### 3.2.2. Agrokor

1989. se u bivšoj Jugoslaviji omogućilo fizičkim osobama osnivanje vlastitih poduzeća. Tada je Ivica Todorčić registrirao obrt koji se bavio proizvodnjom, distribucijom i trgovinom cvijeća te trgovinom uljarica i žitarica. Tržište u Jugoslaviji osamdesetih godina je predstavljalo mnogo prepreka za poduzetnike. Da bi se uspješno izbjegle prepreke i da bi se s vremenom stvorilo poduzeće veličine Agrokora, bilo je potrebno biti maštovit ili čak kršiti zakone do mjera koje se toleriraju. „Veliki proizvođači privatnog sektora i direktori društvenih poduzeća u svom su poslovanju sve manje poštivali vladavinu prava, nisu se pridržavali zakona, ovisili su o neslužbenom gospodarstvu i mrežama na kojima ono počiva. To su vrijednosni sustavi poslovanja s kojima privatni i društveni sektor dočekuju prilike koje im otvara transformacija. U takvim je uvjetima Ivica Todorčić stjecao poduzetnička iskustva i oblikovao pristup poslovnoj politici.“<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Klepo, M., Bičanić I., Ivanković, Ž. (2017.) Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije, str. 16.

Tadašnji Poljoprivredni obrt Ivica Todorić je bilježio znatan rast unatoč ograničenjima koja je socijalizam predstavljao na tržištu. 1991. godine se u Hrvatskoj ukida radničko samoupravljanje i uvodi se centralizirani model privatizacije koji je strogo kontrolirala vlada. Provedba privatizacije se nije odvijala pošteno, nego je išla u korist manjih grupa. Početkom Domovinskog rata, Agrokor je zapošljavao oko 1000 ljudi. Ivica Todorić, iako nikada nije iznio svoje političko stajalište, bio je blisko povezan s političkim elitama, posebno 90-ih godina dok je Franjo Tuđman bio predsjednik s kojim je imao obiteljske kontakte još iz vremena Jugoslavije. Zahvaljujući poznanstvima s tadašnjim političkim vrhom države, Ivica Todorić je imao pristup poduzećima u ponudi državnog Fonda za privatizaciju. Zanimljivo je da ne postoji podatak o podrijetlu novca s kojim je Agrokor kupovao poduzeća u razdoblju od 1992. do 1994. godine.

Tijekom razvijanja i rasta Agrokor, Ivica Todorić bio je vlasnik i menadžer koji je odlučivao i svemu, a ključne pozicije kompanije su vodila njegova djeca. To znači da je Ivica Todorić imao svu vlast u donošenju odluka, bez savjetovanja s drugim suradnicima. U ovakvom sustavu su svi poslovi centralizirani. Koncern Agrokor je poslovao u uvjetima koji su idealni za kroni-kapitalizam. U Agrokoru se odvijalo izvlačenje sredstava ili imovine za druge namjene na protuzakonit način, skriveno bankarstvo<sup>34</sup>, korištenje mjenica bez pokrića, korištenje odgode plaćanja (drugi nisu imali dopuštenje za isto), korištenje unakrsnih jamstava, falsificiranje financijskih izvještaja i vjerojatno još mnogo toga što će se tek saznati kada se otvore državni arhivi.

Neki od zaposlenika vrijednih spomena su Ognjen Karačić, sin šefa Ozne Ivana Karajčića, Marijan Benko koji je više godina radio u policiji, nakon rada u policiji je radio kao savjetnik, 2010. godine je počeo raditi u Agrokoru kao šef korporativne sigurnosti. Mate Crkvenca, nekadašnji zamjenik ministra financija je još 1994. godine u koncernu obnašao dužnost starijeg podpredsjednika kompanije. Bivši guverner HNB-a Željko Rohatinski je također radio u koncernu kao direktor makroekonomske analize. Bivši glavni ravnatelj HRT-a, Mirko Galić i njegov sin, Mislav Galić su također radili u Agrokoru. U Agrokoru je radio i Vedran Cvitan, sin glavnog državnog odvjetnika kao „category manager“, a supruga Branka Grčića, bivšeg ministra gospodarstva je bila zaposlena u Agrokoru u Splitu.

---

<sup>34</sup> Shadow banking – situacija u kojoj tržišta i institucije mogu dobiti uobičajene bankovne usluge (kreditiranje), ali su izvan standardnog bankovnog sustava, dakle poslovni pothvati se financiraju „drugim sredstvima“



### 3.3. Dionici koncerna Agrokor

Struktura dionika koncerna Agrokor je podosta komplicirana. Osim vjerovnika Agrokoru, na popisu dionika se nalaze mali dioničari, veliki dioničari, izvanredna uprava zajedno s izvanrednim povjerenikom, revizijske kuće, odvjetnici, financijski savjetnici, zaposleni u Agrokoru i na kraju građani koji kupuju proizvode koje nudi Agrokor.

Najveći pojedinačni kreditor Agrokoru je Sberbank. Suradnja Sberbanka i Agrokoru je započela na srpskom tržištu 2013. godine za potrebe financiranja projekta „Superkartica“. Sberbank Rusija je odobrila sindicirani kredit Agrokoru u visini od 600 milijuna eura prilikom svečanog potpisivanja Memoranduma o razumijevanju o suradnji u Moskvi. Sporazum su potpisali Herman Gref, predsjednik Izvršnog odbora Sberbank banke i tadašnji predsjednik Agrokor koncerna, Ivica Todorčić. Sberbank banka je Agrokoru odobrila kredit od 100 milijuna eura uoči krize, ali taj kredit nije bio dovoljan. Sberbank je Agrokoru dao kredite u ukupnoj vrijednosti od 1,1 milijarde eura, što čini malo manje od 30% ukupnog Agrokorovog duga. Zbog nemogućnosti isplaćivanja kredita Sberbanku, u lipnju 2018. godine, privremeno vjerovničko vijeće je jednoglasno prihvatilo nagodbu prema kojoj je najveći pojedinačni vlasnik Agrokoru postala Sberbank banka. Tada Sberbank u posjed prima 39,2% Agrokorove imovine. Prema sporazumu sa Sberbankom, ruska banka će u razdoblju do 2021. godine imati godišnje uvjetno/potencijalno pravo na primanje uplata pod uvjetom da skupina od 17 materijalno bitnih društava ostvari dogovoreni prag operativne dobiti. Ukupan iznos za četiri uplate ne može premašiti 60 milijuna eura, a obveza plaćanja prestaje s istekom četiri godine. U rujnu 2019. godine roll-up kredit se refinancirao izdavanjem četverogodišnje obveznice u iznosu od 1,2 milijarde eura. U siječnju 2019. godine Maxim Poletajev je potvrdio da Sberbank planira prodati svoje udjele u Agrokoru, tj. Fortenova grupi nakon što koncern postane spreman za prodaju.

20. prosinca 2013. godine koncern Agrokor je dogovorio kredit u iznosu od 150 milijuna eura s austrijskom VTB Bankom. Taj kredit je odobren s krajnjim rokom povrata od tri godine od dana korištenja sredstava. „Na dan 31. prosinca 2017. godine Agrokor ima kredit od 360 milijuna eura kod VTB Bank Austria AG od čega 50 milijuna eura dospijeva 14. rujna 2018. godine uz kamatu koja se sastoji od EURIBOR-a uvećanog za maržu od 5,00%. 250 milijuna eura dospijeva 14. rujna 2019. godine uz kamatu koja se sastoji od EURIBOR-a uvećanog za maržu od 5,00%, a 60 milijuna dospijeva 21. lipnja 2020. godine uz kamatu koja se sastoji od

EURIBOR-a uvećanog za maržu od 3,62%.<sup>35</sup> U refinanciranju roll-up kredita je sudjelovala VTB banka uz predvođenje američkog investicijskog fonda HPS Investment Partnersa u iznosu os 1,2 milijarde eura. Prihvaćanjem nagodbe u lipnju 2018. godine VTB Bank u posjed prima 7,5% Agrokorove imovine.

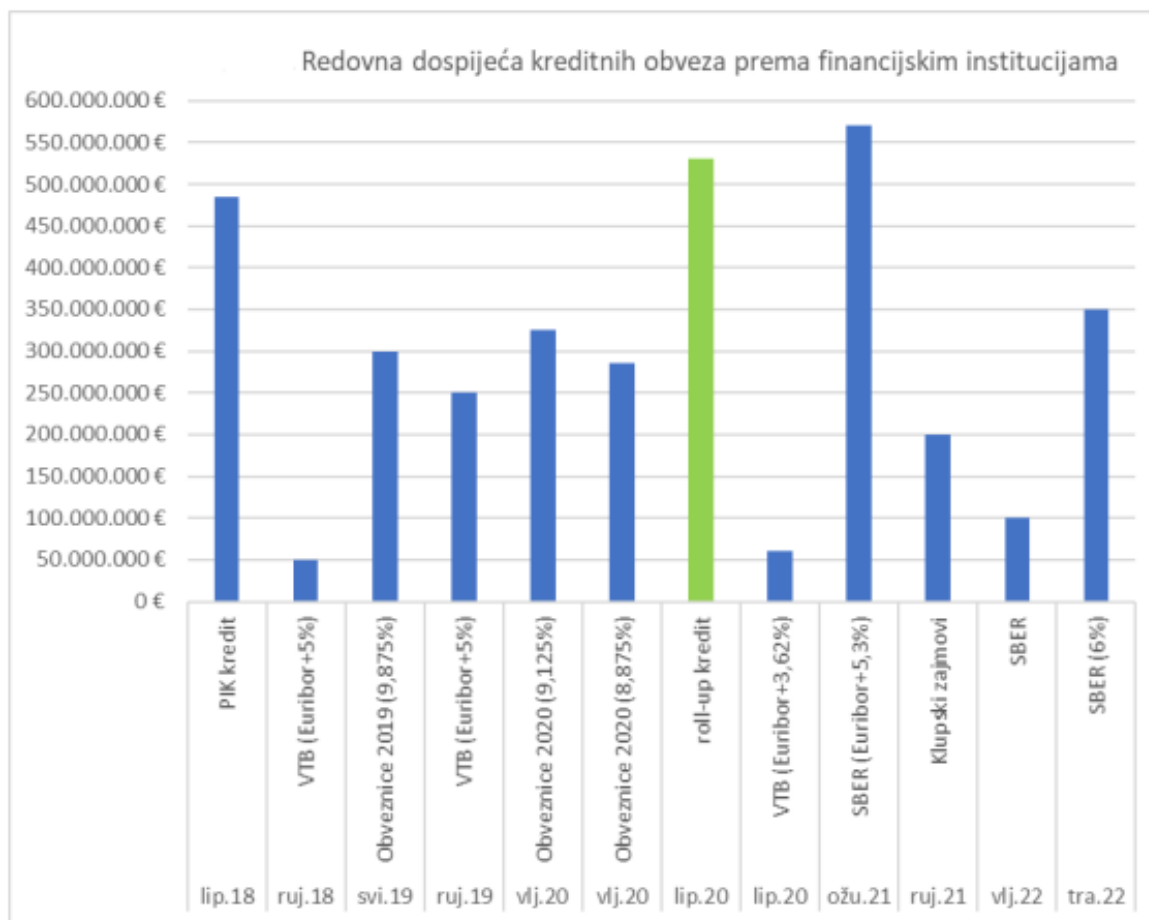
Američki Knighthead Capital Management fond je specijaliziran za ulaganja u društva lošeg boniteta koja uslijed toga ne mogu zadužiti se kod poslovnih banaka. Knighthead počinje kupovati Agrokorove obveznice u siječnju 2017. godine po cijeni od 85 do 90 centi za dolar. Do ožujka 2017. godine Knighthead pojeduje većinu Agrokorovih obveznica i nastavlja ih i dalje kupovati po 30% njihove cijene i nakon početka postupka izvanredne uprave iako su svi pokazatelji upućivali da su obveznice bezvrijedne. 8. lipnja 2018. godine kada se potpisao tzv. Ugovor o roll-up kreditu, objavljeno je da sam Knighthead sudjeluje u roll-up kreditu. Ovim ugovorom Knighthead je stekao „dvostruki senioritet“ što znači da ima pravo prvenstva na namirenje tražbina za dani roll-up kredit i stječe pravo na namirenje tražbina s osnova obveznica, ali u cijelosti, tj. dolar za dolar. Ostali vjerovnici koji nisu sudjelovali u roll-up kreditu će za razliku od Knightheada morati otpisati od 70% do 85% svojih potraživanja. Prema Lex Agrokoru, sud nema nikakvu mogućnost za intervenciju. Prema roll-up kreditu, Knighthead ima pravo na sav uloženi novac uvećan za kamatu, pravo da izravno odobrava tekst nagode, kao i pravo da se izvanredni povjerenik mora savjetovati s Knightheadom vezano za imenovanje članova uprave i nadzornog odbora povezanih društava, također ima pravo kao novi kreditor roll-up kredita na posebnu skupinu u nagodbi i predstavnika u vjerovničkom vijeću. Ove odredbe, iako u skladu s Ugovorom o roll-up kreditu su u sukobu s Lex Agrokorom. U hipotetskoj situaciji da nije postignut roll-up kredit, Knighthead Capital Management bi imao veliki gubitak zbog ulaganja u obveznice. Zbog svega navedenog se može potvrditi izjava Ivice Todorica da „Knighthead je najveći dobitnik Lexa Agrokor“.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Godišnje izvješće Agrokoru za 2017. godinu, str. 84

<sup>36</sup> ivicatodoric.hr

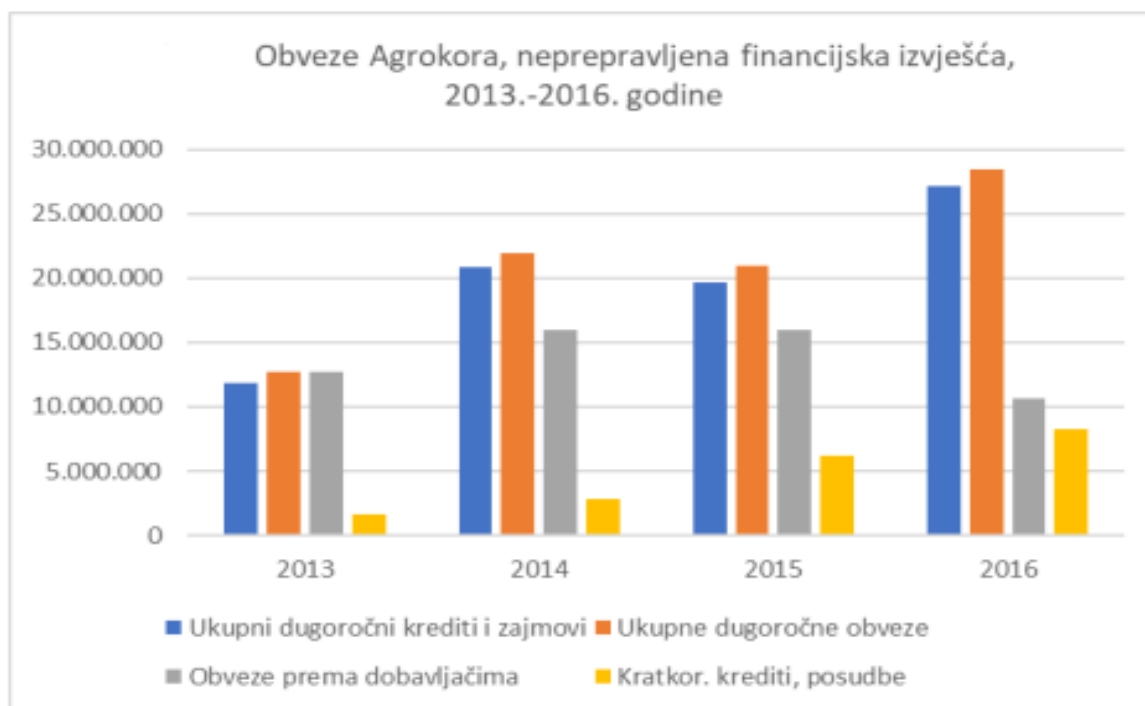
Graf 5. Redovna dospjeća kreditnih obveza prema financijskim institucijama



izvor: Grubišić Šeba, M. (2018.) Nagoda Agrokorovih vjerovnika i moguća kapitalna povezivanja u cilju minimiziranja financijskih rizika

Ostali značajniji vjerovnici Agrokoru su domaći i međunarodne institucije od kojih je Agrokor primio kredite s fiksnim i promjenjivim kamatnim stopama od kojih su najznačajniji kredit od 130 milijuna eura od Adris Grupe koji je dospio 31. prosinca 2017. godine uz kamatnu stopu od 4,00%, kredit od 50 milijuna eura od Zagrebačke banke d.d. koji je dospio 17. travnja 2017. uz kamatu koja se sastoji od EURIBOR-a uvećanog za maržu od 4,75%. Također, Agrokor je primio kredit od Aquariusu u visini od 50 milijuna eura koji je dospio 8. kolovoza 2017. godine s kamatom koja se sastoji od EURIBOR-a uvećanog za maržu od 5,50%. Tvornica duhana Rovinj je odobrila kredit od 50 milijuna eura koji dostiže 30. studenog 2021. godine uz kamatnu stopu od 2,50%. Ostali manji krediti dostižuju u razdoblju između 2017. i 2028. godine uz kamatnu stopu između 3% i 10% godišnje.

Graf 6. Struktura obveza u razdoblju od 2013. do 2016.



Izvor: Grubišić Šeba, M. (2018.) Nagoda Agrokorovih vjerovnika i moguća kapitalna povezivanja u cilju minimiziranja financijskih rizika

Udruga manjinskih dioničara koncerna Agrokor je osnovana 22. studenog 2017. godine kako bi se zaštitili i promicali pojedinačni i skupni interesi članova Udruge, kao i interesi investitora, kako bi se transparentno, dobro i odgovorno upravljalo Udrugom u interesu svih dioničara te kako bi se članovi Udruge financijski i ekonomski educirali.<sup>37</sup> Rad ove Udruge je javan. Članstvo u Udruzi je moguće ako fizička ili pravna osoba posjeduje dionice slijedećih društava: Jamnica, Ledo, Belje, Vukovarski poljoprivredno industrijski kombinat d.d., PIK Vinkovci, PIK Vrbovec, Žitnjak d.d., Zvijezda d.d., Konzum d.d.. Članovi manjinskih dioničara su i domaći i međunarodni institucionalni investitori, CERP<sup>38</sup> koji je u koncern uložio više stotina milijuna kuna, a danas ta ulaganja su postala bezvrijedna. Također, mirovinski fondovi su ulagali stotine milijuna kuna u koncern, ali i njihova ulaganja su bezvrijedna. Mali dioničari su posjedovali 39,84% svih dionica osam Agrokorovih kompanija, u Belju 33,34%, Vupiku 35,03%, Ledu 51,89%, Zvijezdi 48,16%, Tisku 48,66%, Žitnjaku 19,57% te PIK Vinkovcima 57,94%. Mali dioničari su se aktivirali u prosincu 2017. godine nakon što je objavljeno da je od 3 milijarde kuna koje su uložili u koncern Agrokor, ostalo 230 milijuna kuna imovine. Posebno nisu bili zadovoljni položajem koji je zauzeo Knighthead

<sup>37</sup> Statut Udruge manjinskih dioničara koncerna Agrokor, str. 2

<sup>38</sup> Centar za restrukturiranje i prodaju

nad Agrokorom. Nezadovoljstvo nisu krili ni s jamstvima koja davana društvima unutar koncerna. Mali dioničari tvrde da je tijekom Izvanredne uprave bilo mnogo nepravilnosti u donošenju odluka vezano za roll-up kredit te odabiru revizorske kuće. Manjinski dioničari ističu kako u ovako postavljenoj situaciji profitira samo nekolicina vjerovnika, dok ostali snose velike gubitke.<sup>39</sup> U prosincu 2017. godine Udruga manjinskih dioničara Agrokoru nije bila zadovoljna radom izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka te je reagirala predstavkom HANFA-i<sup>40</sup>. Neki od članova malih dioničara su Erste plavi, obavezni mirovinski fond, AZ OMF, PBZCO OMF I RBA OMF. Tada su manjinski dioničari ocijenili da je izvanredni povjerenik manipulirao cijenama dionica i da je potrebna zaštita HANFA-e. Nakon toga je Udruga tražila Ramljakovu ostavku. U veljači 2018. godine je Udruga malih dioničara predstavila svoj plan za rekonstrukciju Agrokoru. Prema tom planu nagodbe, ne postoje gubitnici. Prema nacrtu nagodbe Udruge, neosigurani vjerovnici bi pretvorili svoja potraživanja u potpunosti u vlasnički udjel i tako bi postali vlasnici pripadajućeg društva. Ovisna društva bi prema nacrtu otpisala svoja potraživanja prema Agrokoru i jedini kreditori bi bili roll-up kreditori i razlučni vjerovnici. Nakon konverzije vlasnička glavnica bi iznosila 3 milijarde eura. Nacrt Udruge malih dioničara nije prihvaćen. Može se reći da su mali dioničari jedni od gubitnika u nagodbi jer su dionice koje su posjedovali postale bezvrijedne prilikom rekonstruiranja.

Zagrebačka burza – Zagreb Stock Exchange<sup>41</sup> je također jedan od dionika Agrokoru. ZSE je utemeljena 1907. kao dio Trgovačkog doma. U sklopu trgovačkog doma je funkcionirala do 1911. godine te se ponovno uspostavlja početak njezinog rada 1919. pod nazivom Zagrebačka burza za robu i vrednote. 1945. godine, početkom socijalizma na području istočnog bloka, Zagrebačka burza opet prestaje s radom. Zagrebačka burza ponovno počinje s radom 1991. godine nakon što su u njezinom ponovnom utemeljenju sudjelovala 2 osiguravajuća društva i 25 banaka. Tada Zagrebačka burza postaje centralno mjesto trgovine vrijednosnim papirima u Republici Hrvatskoj.<sup>42</sup> Prvi veliki šok koji je doživjela Zagrebačka burza je bio 2008. nakon što je nastupila financijska kriza i u Hrvatsku. 2008. godina je bila teška za Zagrebačku burzu. Postojala su dva velika problema u tom trenutku. Dvije godine unazad su se euforično pumpale cijene dionica na burzi te je splasnulo dionički balon na domaćem tržištu. Drugi i puno veći problem koji je zahvatio Zagrebačku burzu je bio slom američkog tržišta

---

<sup>39</sup> Jeličić-Purko, M. (2017.) Intervju. „Ramljak se pred nama ponašao poput faraona“

<sup>40</sup> Hrvatska agencija za nadzor financijskih tržišta

<sup>41</sup> ZSE

<sup>42</sup> Zagrebačka burza, Zagreb Stock Exchange – O burzi

drugorazrednih hipotekarnih kredita. Burzovni indeksi razvijenih tržišta su pali između 30% i 50%, dok su na manje razvijenim tržištima gubici bili znatno veći. 2008. godine tržišna kapitalizacija ZSE-a se smanjila za tridesetak milijardi eura, a vrijednost Crobex indeksa je pala za skoro 70%. Zbog financijske nesigurnosti, veliki broj ulagača je prestao ulagati u dionice. Zbog nedostatka investitora, cijene dionica vodećih poduzeća na tržištu su drastično pale i uzrokovale privremeno gašenje građevinske i pomorske industrije. Crobex indeks je u 2009. godini pao na 1283 boda, a 2011. godine dnevni promet na Zagrebačkoj burzi je iznosio minimalnih 20,76 milijuna kuna. 2013. godine se polako vraćao optimizam na Zagrebačku burzu. Nakon oživljavanja Zagrebačke burze i vraćanja entuzijazma u tržište, dolazi kriza u Agrokoru. Početkom 2017. godine situacija u Agrokoru se odrazila na trgovanje na Zagrebačkoj burzi. Nisu samo padale cijene dionica Agrokorovih tvrtki, već dionice drugih tvrtki koje su bile izlistane na ZSE. U tom razdoblju su najviše pale dionice Jamnice s 14,75%, zatim Ledo s 10,16%. Dionice Belja su pale za 8,42, a dionice Zvijezde su pale za 7,42%. Situacija s Agrokorom je dovela do pada Crobex indeksa za 2,11%.<sup>43</sup>

Tablica 6. Kretanje indeksa na ZSE 15. ožujka 2017. godine

| Dionički indeksi   | 15.03.2017 |          |          |          |           |                |
|--------------------|------------|----------|----------|----------|-----------|----------------|
| CROBEX             | 2.219,78   | 2.219,78 | 2.150,99 | 2.172,23 | - 2,11% ▼ | 36.346.882,12  |
| CROBEX10           | 1.266,40   | 1.266,40 | 1.228,60 | 1.241,23 | - 1,99% ▼ | 28.411.911,92  |
| CROBEXindu         | 1.297,76   | 1.297,83 | 1.263,27 | 1.276,06 | - 1,55% ▼ | 2.939.555,68   |
| CROBEXkons         | 946,52     | 946,52   | 883,92   | 896,94   | - 5,38% ▼ | 1.160.735,48   |
| CROBEXnutr         | 832,61     | 832,61   | 776,96   | 795,00   | - 4,52% ▼ | 14.839.853,55  |
| CROBEXplus         | 1.341,26   | 1.341,26 | 1.295,92 | 1.312,37 | - 2,12% ▼ | 37.046.464,58  |
| CROBEXtr           | 1.355,87   | 1.355,87 | 1.318,62 | 1.331,64 | - 2,11% ▼ | 36.346.882,12  |
| CROBEXturi         | 3.769,62   | 3.769,62 | 3.680,14 | 3.758,13 | - 0,30% ▼ | 7.563.404,02   |
| Obveznički indeksi | 15.03.2017 |          |          |          |           |                |
| CROBIS             | 110,48     | 110,59   | 110,38   | 110,3803 | - 0,07% ▼ | 332.323.881,03 |
| CROBISTR           | 160,89     | 161,06   | 160,75   | 160,7520 | - 0,06% ▼ | 332.323.881,03 |

Izvor: Zagrebačka burza, Zagreb Stock Exchange – Pregled trgovine na uređenom tržištu

U travnju 2017. godine počinju padati vrijednosti dionica Agrokorovih dobavljača. Pale su vrijednosti dionica Podravke, Atlantic Grupe i Kraša, a Crobex završava s minusom od 2,6%. 21. prosinca 2017. godine ZSE je obustavila trgovanje dionicama Agrokorovih dionica, prije čega je Ante Ramljak predstavio plan nagodbe u kojem bi postojeći dioničari bili maknuti iz vlasničke strukture. O ovom događaju Zagrebačka burza je saznala putem medija. „Dana 21. prosinca 2017. godine Burza je u dnevnom elektroničkom tisku na stranicama [www.index.hr](http://www.index.hr) uočila članak pod naslovom: „Proučili smo Ramljakov plan Osniva se „novi“ Agrokor,

<sup>43</sup> Podaci za 15. ožujak 2017. godinu

mirovinski fondovi mogli bi ostati bez svega“, i u kojem se između ostalog navodi da je „izvanredna Uprava Agrokor predstavila plan nagodbe prema kojem će se osnovati „novi“ Agrokor, koji uključuje i osnivanje novih ovisnih društava – novog Leda, Jamnice, Belja itd., što znači da bi postojeći dioničari, među kojima su i mirovinski fondovi, mogli ostati bez svega što su uložili u Todorićeve kompanije.“<sup>44</sup> Burza je ovim rješenjem obustavila trgovanje do trenutka dok javnost ne bude potpuno informirana o okolnostima vezanima uz nacrt strukture nagodbe vjerovnika. 22. prosinca 2017. se ponovno počelo ponovno trgovati dionicama Agrokorovih kompanija. Burza je donijela rješenje kojim se dozvolilo trgovanja dionicama Agrokorovih kompanija uz obrazloženje da Agrokorove tvrtke koje su izlistane na ZSE dostavile obavijest u kojoj potvrđuju da su upoznati s javno objavljenim dokumentima na internetskoj stranici Agrokor. Na temelju toga, Burza smatra da je javnost upoznata s okolnostima vezane za nagodbu i da postoje fer i pravični uvjeti za trgovanje. Nakon obustave trgovanja dionicama Agrokorovih kompanija, cijelo hrvatsko tržište je osjetilo posljedice. Najveće padove su osjetili transportni i građevinski sektor. 21. veljače 2018. godine ZSE je ponovno obustavila trgovanje dionicama iz sastava Agrokor, prije ove obustave se ponovno pojača kriza u Agrokoru jer je izvanredni povjerenik Ante Ramljak podnio neopozivu ostavku. Ova obustava je trajala do 2. ožujka 2018., ali HANFA 3. ožujka tražila od Zagrebačke burze da obustavi trgovanje dionicama Agrokorovih kompanija. Razlog obustave je bio nejasan ishod postupaka izvanredne uprave i učinak ishoda na kompanije. HANFA je ovim postupkom pokušala zaštititi ulagače, osigurati uredno i pravilno trgovanje. Do kraja 2018. godine Zagrebačka burza se polako oporavljala, ali kada se gleda stanje unazad dvije godine, ZSE je bilježila gubitke. U svibnju 2019. godine je predsjednica Uprave Zagrebačke burze Ivana Gažić rekla da ZSE polako vraća u normalno stanje jer su se investitori počeli vraćati. Unatoč tome što kriza u Agrokoru još nije u potpunosti gotova, kompanije izlistane na Zagrebačkoj burzi su ulagale velike napore kako bi se poslovanje prikazalo transparentnije i na boljoj razini korporativnog upravljanja.

Najvažniji dionici svih događaja u Agrokor koncernu su građani Hrvatske. Naime, prema HANFA-i, mirovinski fondovi su uzeli 801 milijun kuna od budućih mirovina građana u službu spašavanja Agrokor. „Prema raspoloživim podacima, zbog investiranja u dionice iz koncerna Agrokor neto vrijednost imovine Obveznih mirovinskih fondova smanjena je za 801

---

<sup>44</sup> Obrazloženje burze o obustavi trgovanja dionicama Agrokorovih kompanija

milijun kuna, odnosno 0,81% do rujna 2018.“<sup>45</sup> U Hrvatskoj posluju AZ, RBA, Erste Plavi i PBZ/CO mirovinski fondovi koji su uglavnom ulagali u dionice Leda i Jamnice, te u Agrokorove obveznice. Prema podacima na ZSE, AZ fond je posjedovao 37000, tj. 12% dionica Leda. 2013. godine Agrokor je Ledu prodao tvornicu smrznute hrane u Srbiji, Frikom za oko 730 milijuna kuna, te je Ledo od Agrokora kupio i Ledo Podgorica za 150 milijuna kuna. Pomoć u ovim transakcijama je bila dokapitalizacija Leda u iznosu od 750 milijuna kuna, a najveću ulogu su imali mirovinski fondovi. Na temelju ovih transakcija, novac hrvatskih građana koji plaćaju poreze je otišao u Agrokor.

---

<sup>45</sup> HANFA, priopćenje



#### **4. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA POSLOVNIM KONTINUITETOM AGROKORA**

U ovom dijelu rada se opisuje istraživanje utjecaja upravljanja poslovnim kontinuitetom na Agrokor koncern. Provedeno je sekundarno istraživanje korištenjem metode studije slučaja na uzorku Agrokor koncerna.

##### **4.1. Metodologija istraživanja**

Prilikom izrađivanja ovog diplomskog rada su korištene znanstvene metode kao što su induktivna metoda, povijesna metoda, komparativna metoda te metoda kompilacije. Pri pisanju rada provedeno je sekundarno istraživanje korištenjem znanstvene i stručne literature vezano za upravljanje poslovnim kontinuitetom, tj. definiranje upravljanja poslovnim kontinuitetom, pristupi upravljanja poslovnim kontinuitetom, definiranje utjecajno interesnih skupina, te rješavanje krize.

Metodom studije slučaja su se prikupljali podaci o slučaju Agrokor koncerna tijekom krize. Uz metodu studije slučaja pri izradi rada su pomogle i analize dokumenata i analiza promatranja. Metodom slučaja se istražuje zaseban slučaj, u ovom radu slučaj Agrokor, koji je poseban po svojim karakteristikama. Ovom metodom se dubinski analizirao proces, grupa ljudi i niz događaja koji su obilježili prestanak poslovnog kontinuiteta u Agrokoru.

Povijesnom metodom se temeljem raznih dokumenata i dokaznih materijala spoznala veza događaja, ljudi i okolnosti u prošlosti. Pomoću ove metode se ustvrdio razvoj Agrokor, pratio se rast do razine koncerna, kao i događaji i postupci koji su doveli Agrokor do krize, tj. prestanka normalnog poslovnog kontinuiteta.

Prilikom izrade ovog rada se također koristila metoda intervjuiranja koja se koristi u gotovo svim područjima znanosti. Proveo se slobodni, pojedinačni intervju s dvije osobe, točnije s nezavisnom financijskom i menadžment konzultanticom, te revizorom iz PricewaterhouseCoopersa. Razgovori su bili unaprijed određeni, pitanja su bila formalna, dok intervju nije imao vremensko ograničenje.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Za primjer istraživanja ovog rada je uzet Agrokora koncern i pozicija koncerna u kriznom razdoblju, tj. za vrijeme ometanja poslovnog kontinuiteta. Prije nego što se opiše rad Agrokora za vrijeme krize, potrebno je sagledati upravljanje poslovnim kontinuitetom, zajedno s pristupima upravljanjem poslovnim kontinuitetom, te interesno utjecajnim skupinama.

U razdoblju od 1970. je zbog potreba poslovanja nastala disciplina upravljanja poslovnim kontinuitetom. Na razvoj upravljanja poslovnim kontinuitetom je utjecala sve češća pojava računala u obavljanju poslova. Kako bi neka organizacija implementirala sustav upravljanja kontinuiteta poslovanja, potrebno je proći šest faza: priprema i inicijacija projekta uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja; analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje i procjena rizika; prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja; razvoj i implementacija plana kontinuiteta poslovanja; razvoj BCM kulture, te testiranje, održavanje i procjena BCM-a. Sve ove korake je potrebno temeljito i promišljeno pripremiti kako bi organizacija mogla nastaviti s radom u slučaju da se dogodi bilo kakav zastoj u poslovanju. Ako dođe do krize, tj. do ometanja poslovnog kontinuiteta, potrebno je pristupiti postupcima za oporavka od krize. Oporavak od krize se dijeli na kratkoročnu i dugoročnu fazu kojima se vraćaju poslovne aktivnosti u stanje prije krize. Nakon izlaska iz krize postoje tri moguća scenarija za poslovanje: organizacija prestaje s radom jer je značajno narušen imidž i došlo je do prevelikih financijskih gubitaka; organizacija nastavlja s radom iako joj je narušen imidž i iako je došlo do financijskih gubitaka; organizacija nastavlja s radom s poboljšanim imidžom i s boljom pozicijom u očima javnosti.

U drugom dijelu rada se proučavalo poslovanje Agrokora od njegovih početaka do sadašnjosti. Agrokora je započeo sa svojim poslovanjem 1976. godine kao tvrtka koja se bavila proizvodnjom cvijeća i cvjetnih sadnica. 1977. godine Agrokora postaje predvodnik na tržištu cvijeća u Jugoslaviji. Narednih godina Agrokora se širi i stječe udjele u mnogim hrvatskim poduzećima. 2000. godine Agrokora se počinje širiti na tržišta van Hrvatske kupnjom Sarajevskog kiseljaka. Narednih godina Agrokora je nastavio kupovati poduzeća, ali i zaduživati se. 2016. godine Agrokora je bio najveća poslovna grupa u Hrvatskoj. 10. travnja 2017. godine je osnovana izvanredna uprava, te je Vlada donijela poseban zakon pod nazivom Lex Agrokora. Ometanje poslovnog kontinuiteta je počelo kada su dobavljači prestali s isporukama robe u maloprodajni lanac Konzum. Zbog velikog broja vjerovnika, konačna

verzija prijavljenih tražbina s instrumentima plaćanja je predana Trgovačkom sudu tek 15. siječnja 2018. godine. Prema Lex Agrokoru, dospjeli i nedospjeli dugovi su proglašeni trajno nedospjelima, čime je ukinut poslovni kontinuitet koncernu Agrokor. U studenom 2017. godine, podignuta je optužnica protiv Ivice Todorica i nekih članova uprave. Kasnije je predstavljen model prioriteta namirenja na temelju procesne konsolidacije koji nisu prihvatile Bosna i Hercegovina, Srbija, Slovenija i Crna Gora. Nagodba je izglasana 4. srpnja 2018. godine. 1. travnja 2019. godine Agrokor je postao Fortenova grupa koja je počela s upravljanjem 77 društava, od kojih su neka postala zrcalna društva.

Agrokor se također povezuje s kroni-kapitalizmom čak od svojih početaka. Tadašnji Poljoprivredni obrt je bilježio značajan rast unatoč svim ograničenjima koje je donosio socijalizam. Pomoć u rastu su bila poznanstva Ivice Todorica s političkim elitama, kao i s obitelji Tuđman. Ivica Todoric je vodio Agrokor kao menadžer, a članovi njegove obitelji su bili na ključnim pozicijama. Poslovanje Agrokor je bilo centralizirano i idealno za razvoj kroni-kapitalizma.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Prilikom svakog istraživanja postoji niz ograničenja istraživanja. Kod izrade ovog rada bilo je nekoliko ograničenja.

Jedno od ograničenja je to što je Agrokor po svojim karakteristikama jedinstveno poduzeće u Hrvatskoj i da ga je jako teško uspoređivati s ostalim poduzećima. Rezultati istraživanja koji su se dobili za Agrokor bili bi značajno drugačiji od drugih poduzeća zbog različite poslovne praske.

Jedno jako bitno ograničenje jest manjak dostupne znanstvene i stručne literature na temu krize u Agrokoru. S obzirom da je situacija koja je nastala u Agrokoru 2017. godine relativno nova i jedinstvena u Hrvatskoj, jako mali broj znanstvenika se posvetio proučavanju ove teme.

Također, još jedno ograničenje ovog istraživanja je bio pristup dokumentaciji. S obzirom se je Agrokor od „sistemskog značaja za Hrvatsku“, veliki broj podataka se čuva u tajnosti i samo Porezna uprava može pratiti tekuće poslovanje Agrokor, tj. Fortenova grupe. To su podaci koji su dostupni za interno korištenje uprave.

Unatoč ovim ograničenjima, istraživanjem se uspjelo doći do uvida u poslovanje Agrokor koncerna i istražiti specifičnosti upravljanja poslovnim kontinuitetom u Agrokoru.

## 5. ZAKLJUČAK

S obzirom na to da se katastrofa može dogoditi bilo kada i da je teško predvidjeti njezin obujam, nužno je omogućiti sustav kojim se poslovanje vraća u ravnotežu. Taj povratak u ravnotežu omogućuje upravljanje poslovnim kontinuitetom. Ako je organizacija pratila kretanje tržišta i svoje poslovanje na tržištu, uz pomoć alata i odgovarajućih metoda koje nudi upravljanje poslovnim kontinuitetom, organizacija će u slučaju prekida poslovnog kontinuiteta moći planirati nastavak poslovnih aktivnosti na odgovarajućoj razini. Važno je razlikovati poslovni kontinuitet i oporavak od krize. Poslovni kontinuitet se bavi poslovnim aktivnostima, dok se oporavak od krize bavi tehnologijama oporavka od krize.

Kako bi organizacija, tj. poduzeće moglo što bezbolnije i brže nadvladati ometanja poslovanja, potrebno je uspostaviti dobar sustav upravljanja poslovnim kontinuitetom. Sustav upravljanja poslovnim kontinuitetom se dijeli na šest faza: priprema i inicijacija projekta uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja; analiza neželjenih događaja na poslovanje i procjena rizika; prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja; razvoj i implementacija plana kontinuiteta poslovanja; razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom; testiranje, održavanje i procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom. Ako se napravi detaljan plan i ako se pravilno dodijele odgovornosti članovima tima, plan poslovnog kontinuiteta postaje vrijedan alat u nastavljanju poslovanja uslijed krize. Da bi plan mogao zaživjeti u praksi, potrebno je analizirati utjecaje neželjenih događaja koji se mogu dogoditi organizaciji. Ovom analizom mogu se izbjeći operacijski i financijski utjecaji na organizaciju. Kod pristupa rješavanju krize, postoje različite strategije, ali bez obzira koja strategija se odabere, strategija mora osigurati vraćanje poslovnih procesa u normalno stanje u dopuštenom vremenskom periodu. Nakon odabira strategije kontinuiteta poslovanja organizacije rade na razvoju i implementaciji plana kontinuiteta poslovanja. Plan mora biti detaljan i opsežan s ostvarivim ciljevima. Za uspješnost organizacije potrebno je promicati svijest o kulturi upravljanja poslovnim kontinuitetom, tj. provoditi sustavnu obuku zaposlenika i podizanje svijesti. S provođenjem obuka, potrebno je provoditi i testiranja kako bi se znalo koliko su planovi adekvatni i točni.

Potrebno je spomenuti dionike organizacije koji utječu na poslovni kontinuitet. S vremenom postaje izraženiji problem zadovoljavanja interesa dionika, a kroz praksu se pokazalo da je sve teže uskladiti interese dionika. Oporavak od krize se provodi u kratkotrajnoj i dugotrajnoj fazi. Cilj ovih faza je što brži povratak u prvobitno stanje. Svaka kriza pruža mogućnosti za

daljnje razvijanje i napredovanje, a da bi organizacija napredovala, potrebno je dokumentirati cijelu krizu kako bi u budućim kriznim situacijama postojala podloga za napredovanje.

Agrokor je počeo sa poslovanjem 1976. godine kao poduzeće koje se bavilo proizvodnjom cvijeća i cvjetnih sadnica. Socijalistički sustav u Jugoslaviji je predstavljao mnoge prepreke za poduzetnike u Jugoslaviji, ali ne i za odabrane pojedince među kojima je bio i Ivica Todorčić. 1991. godine se ukinulo samoupravljanje i uveo se centralizirani model privatizacije, a zahvaljujući poznanstvima Ivica Todorčić je imao pristup poduzećima u ponudi državnog fonda za privatizaciju. Agrokor je postao koncern već poznatih razmjera zbog kršenja zakona do mjera koje su se tolerirale. U Agrokoru se odvijalo izvlačenje imovine za osobne svrhe, izdavale su se mjenice bez pokrića, falsificirali su se financijski izvještaji, zapošljavale su se osobe koje su bile na visokim državnim funkcijama. Agrokor je u 2016. godini bio najveća poslovna grupa u Hrvatskoj, ali početkom 2017. započinje kriza nakon što je Moody's agencija spustila ocjenu rejtinga Agrokora. Nakon toga počinju događaji političke i ekonomske prirode. Vlada je hitnim postupkom donijela poseban zakon pod nazivom Lex Agrokor 10. travnja 2017. godine. Prema Lex Agrokoru dospjeli i nedospjeli dugovi su proglašeni trajno dospjelima i time se ukinuo poslovni kontinuitet u Agrokoru. Nakon što je postignuta nagodba 96,23% vlasničkog udjela novonastale Fortenova grupe postaju strani vjerovnici. Sberbank je započeo suradnju s Agrokorom 2013. godine, a kroz godine poslovanja, Sberbank je Agrokoru dao kredite u vrijednosti od 1,1 milijarde eura, a prema nagodbi Sberbank od 2018. Sberbank posjeduje 39,2% Agrokorove imovine. Američki fond Knighthood Capital Management je kupovao Agrokorove obveznice u jeku krize unatoč svim pokazateljima da su obveznice bezvrijedne. Nakon što je postignut ugovor o roll-up kreditu, fond je stekao pravo prvenstva na namirenje tražbina za roll-up kredit i pravo na namirenje tražbina s osnove obveznica u cijelosti. Mirovinski fondovi su uložili 801 milijun kuna u Agrokor. Mirovinski fondovi su sudjelovali u dokapitalizaciji, a posjedovali su i dionice Agrokorovih kompanija. Novac koji je dobio Agrokor preko mirovinskih fondova je novac koji su hrvatski građani uplaćivali za svoje mirovine.

Teško je reći je li gotov proces rekonstrukcije u Agrokoru, tj. Fortenova grupi.

Fortenova grupa trenutno posluje, građani kupuju proizvode u Konzumu, PIK i dalje proizvodi mesne proizvode, građani i dalje piju Jamnicu.

Tek nakon što Porezna uprava dopusti javnosti uvid u poslovanje Fortenova grupe, znat će se točno na kako je ponovno uspostavljen poslovni kontinuitet.

## **Literatura:**

1. Agrokor (2017.), Godišnje izvješće
2. Agrokor (2018.), Godišnje izvješće
3. Drewitt, T. (2013.) A manager's guide to developing and implementing a business continuity management system, IT Governance Pub., Cambridgeshire
4. Grubišić Šeba, M. (2018.) Nagoda Agrokorovih vjerovnika i moguća kapitalna povezivanja u cilju minimiziranja financijskih rizika
5. Grubišić Šeba, M. (2018.) Ocjena opravdanosti i posljedica primjene modela prioriteta namirenja za nagodbu vjerovnika Agrokor grupe
6. Hiles, A. (2007.) The Definitive Handbook of Business Continuity Management, Second Edition
7. ISO 22301 Clause 8.4.4.
8. Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I. (2013.) Krizni menadžment
9. Klepo, M., Bićanić I., Ivanković, Ž. (2017.) Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije
10. Košutić, D. (2010.) The ISO 27001 & ISO 22301 Blog
11. NIST „Contingency Planning Guide for Information Technology Systems, NIST Special Publication 800-34 (2010.)
12. Njavro, M.; Juračak, J.; Čop, T. (2018.) Agrokor Case: The Recent Past and The Uncertain Future of The Big Agribusiness Conglomerate In Croatia
13. Pernar, H., Kučeković, N. (2011.) Upravljanje kontinuitetom poslovanja, ZIH d.o.o.

14. Pernar, H., Kučeković, N. (2011.) Upravljanje kontinuitetom poslovanja, ZIH d.o.o.
15. Ritz, I. (2013.) Intervju. Kontinuitet poslovanja u slučaju opasnosti, Poslovni dnevnik
16. Sisek, B., Strahonja, M. (2011.) Stakeholderski pristup poduzeću
17. Snedaker, S. Business Continuity & Disaster Recovery, Syngress Publishing, Elsevier, 2007.
18. Statut Udruge manjinskih dioničara koncerna Agrokor
19. Sučević, D. (2016.) Krizni menadžment
20. The Business Continuity Institute (2005.) Good Practices Guidelines
21. The Economist
22. Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje
23. Zawada, B., Marbais, G. (2013.) Implementing ISO 22301, The Business Continuity Management System Standard
24. Jeličić-Purko, M. (2017.) Intervju. „Ramljak se pred nama ponašao poput faraona“
25. Zagrebačka burza, Zagreb Stock Exchange; Povijest Zagrebačke burze, Kretanje indeksa
26. Obrazloženje burze o obustavi trgovanja dionicama Agrokorovih kompanija (2018.)  
<https://www.hanfa.hr/vijesti/priop%C4%87enje-za-javnost-132018/> Priopćenje za javnost



**Popis tablica:**

|   | Broj<br>stranice |
|---|------------------|
| Tablica 1. Dionici poslovnog kontinuiteta   | 10               |
| Tablica 2. Primarni dionici – priroda interesa i moći   | 11               |
| Tablica 3. Kompanije koncerna Agrokor po sektorima i njihova povezanost s ostalim<br>poduzećima | 16               |
| Tablica 4. Raspodjela vlasništva u "novom" Agrokoru   | 20               |
| Tablica 5. Industrije s najvećim utjecajem kroni-kapitalista                                    | 24               |
| Tablica 6. Kretanje indeksa na ZSE 15. ožujka 2017. godine                                      | 32               |

**Popis grafova:**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1. Priprema i inicijacija uspostave projekta sustava upravljanja kontinuiteta<br>poslovanja | 4  |
| Graf 2. Broj zaposlenih na neodređeno u Agrokor koncernu u 2017. i 2018.                         | 17 |
| Graf 3. Broj zaposlenih na određeno u Agrokor koncernu u 2017. i 2018.                           | 18 |
| Graf 4. Indeks kroni-kapitalizma   | 25 |
| Graf 5. Redovna dospjeća kreditnih obveza prema financijskim institucijama                       | 29 |
| Graf 6. Struktura obveza u razdoblju od 2013. do 2016.   | 30 |

# Karla Brkić

Prve Poljanice 3, 10 040 Zagreb

Broj telefona: +385981694542 | E-mail: [karlabrkić95@gmail.com](mailto:karlabrkić95@gmail.com)

## **Osobni profil:**

Komunikativna osoba koja se dobro snalazi u radu u timovima sa sposobnošću rješavanja individualnih zadataka. Imam želju za profesionalnim napredovanjem predstavlja jamstvo uspješnog suočavanja s budućim izazovima.

## **Obrazovanje:**

### **Ekonomski fakultet Zagreb**

Analiza i poslovno planiranje – diplomski studij; Zagreb, Listopad 2018. – Prosinac 2019.  
Sveučilišna prvostupnica (baccalaurea) ekonomije; Zagreb, Listopad 2014.- Rujan 2018.

### **Opća gimnazija Ljubuški**

Ljubuški, Bosna i Hercegovina; Rujan 2010. - Lipanj 2014.

## **Nastavne aktivnosti:**

- Demonstrator na kolegiju Poduzetništvo; Zagreb, Rujan 2015. – Veljača 2018.  
Pomoć profesoru i asistentima u organizaciji nastave
- Studentski poduzetnički inkubator EFZG – pomoć u organizaciji BEE konferencije – Svibanj 2016.

## **Ključne kompetencije:**

- Rad u timovima
- Odgovornost
- Organiziranost
- Točnost
- Prilagodljivost
- Komunikativnost

## **Profesionalno iskustvo:**

### **Obala grupa d.o.o.; Zagreb, Hrvatska**

### **Junior Marketing Assistant; Travanj 2019. – Kolovoz 2019.**

- Kreiranje ponuda proizvoda
- Pozicioniranje proizvoda na tržištu
- Sudjelovanje u organizaciji u promotivnih evenata

## **Vještine, aktivnosti i interesi:**

**Jezici:** Hrvatski (materinski), Engleski (B2), Španjolski (A2)

**Osobni interesi:** Sportovi, Putovanja, Gastronomija

**Vozačka dozvola:** B kategorija