

# PRIMJENA MODELA TROKUTA PRIJEVARE U ANALIZI KORPORATIVNOG SKANDALA KONCERNA "AGROKOR"

---

Ćutuk, Marijana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:201133>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**PRIMJENA MODELA TROKUTA PRIJEVARE U  
ANALIZI KORPORATIVNOG SKANDALA  
KONCERNA “AGROKOR”**

**Mentor:**  
**Izv.prof.dr.sc. Tina Vuko**

**Student:**  
**Marijana Čutuk**

**Split, rujan, 2021.**

## ***Zahvala***

*Zahvaljujem svojoj mentorici izvanrednoj profesorici doktorici znanosti Tini Vuko na velikoj pomoći, strpljenju i korisnim savjetima tijekom izrade diplomskog rada.*

*Rad posvećujem svojim roditeljima. Reći hvala je premalo za neizmjernu ljubav, podršku i razumijevanje koje ste mi pružili tijekom cijelog školovanja.*

## Sadržaj:

1.	UVOD.....	5
1.1.	PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	5
1.2.	CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	7
1.3.	ISTRAŽIVAČKE METODE.....	8
1.4.	DOPRINOS ISTRAŽIVAČKOG RADA.....	9
1.5.	STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA.....	10
2.	REVIZIJA I PRIJEVARE U FINANCIJSKIM IZVJEŠTAJIMA.....	11
2.1.	POJAM REVIZIJA.....	11
2.1.1.	REVIZIJSKA NAČELA, STANDARDI I KODEKS PROFESIONALNE ETIKE 12	
2.1.2.	ZAKON O REVIZIJI.....	14
2.2.	REVIZOROVE ODGOVORNOSTI U VEZI S PRIJEVARAMA U REVIZIJI FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA.....	15
2.3.	MODEL TROKUTA PRIJEVARE.....	17
2.4.	POZNATI SLUČAJEVI RAČUNOVODSTVENIH PRIJEVARA.....	20
3.	KONCERN AGROKOR.....	22
3.1.	POVIJEST KONCERNA AGROKOR.....	23
3.1.1.	POVIJEST DRUŠTVA DO 2017. GODINE.....	23
3.1.2.	RAZVOJ DRUŠTVA OD 2017. GODINE.....	24
3.2.	STRUKTURA DRUŠTVA.....	26
3.2.1.	KORPORATIVNA NAČELA UPRAVLJANJA DRUŠTVOM.....	29
3.2.2.	MEHANIZAM NADZORA U OSIGURAVANJU KVALITETE FINANCIJSKOG IZVJEŠTAVANJA.....	30
3.2.3.	TRANSPARENTNOST I IZVJEŠTAVANJE.....	31
4.	ANALIZA KORPORATIVNOG SKANDALA AGROKOR.....	32
4.1.	PONOVLJENA REVIZIJA AGROKOR GRUPE.....	34
4.2.	ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	38
4.2.1.	ANALIZA MIŠLJENJA NEOVISNOG REVIZORA.....	38
4.2.2.	ANALIZA ELEMENATA TROKUTA PRIJEVARE.....	40

4.3. USPOREDBA S ENRONOM.....	46
5. ZAKLJUČAK.....	48
6. LITERATURA.....	49

## 1. UVOD

Krajem 2016. i početkom 2017. godine najveće hrvatsko i regionalno poduzeće Agrokor zapada u nepremostive poslovne poteškoće čime dolazi do otkrivanja najvećeg korporativnog skandala u suvremenoj povijesti Republike Hrvatske. U trenutku izbijanja financijske krize i otkrivanja prijevара Koncern je obuhvaćao više od 50 poduzeća i zapošljavao više od 60 000 zaposlenika u 6 država, od toga 40 000 samo u Republici Hrvatskoj.

Revizija poslovanja Koncerna Agrokor koju je po nalogu Vladinog povjerenika Ante Ramljaka provelo neovisno revizorsko društvo u listopadu 2017. godine otkrila je da su ukupni dugovi Koncerna prema bankama i dobavljačima krajem 2016. godine iznosili 56,28 milijardi kuna što predstavlja 14,5 milijardi kuna više od kapitala kompanije.<sup>1</sup>

Kao posljedica izloženih događaja nastao je ovaj diplomski rad kojim su se pokušali dati odgovori na pitanje koji su to razlozi doveli do financijske prijevare ovolikih razmjera. Radom su obuhvaćeni i objašnjeni pojmovi revizije, revizijskih načela i standarda definiranih Zakonom o reviziji Republike Hrvatske, analizirani su čimbenici trokuta prijevare te je slučaj uspoređen s drugim poznatim računovodstvenim prijevarama.

### 1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Prijevarno financijsko izvještavanje učestali je oblik gospodarskih prijevара, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u svijetu. Danas je prijevара u financijskim izvještajima postala ozbiljan problem za poslovanje poduzeća, države i investiture što u konačnici rezultira smanjenjem povjerenja u tržišta kapitala i korporativno rukovodstvo. Revizori su posebno teško pogođeni ovim problemom zbog svoje navodne nesposobnosti da otkriju prijevара velikih razmjera. Tako su danas uobičajena pojava strahovito visoke novčane štete i sudske nagodbe vrijedne stotine milijuna dolara na teret revizorskih poduzeća.

---

<sup>1</sup> Bošković, R. (2017): Ilica Todorčić - Biografija palog kralja biznisa i politike. Zagreb: Profil d.o.o.

Ovisno o njegovoj naravi, veličini i ustrojstvu poslovanja svako poduzeće je podložno računovodstveno financijskim prijevarama. Prijevaru se gotovo uvijek nastoji prikriti, bilo da je riječ o zaposlenicima ili menadžmentu koji upravlja poduzećem čime izravno sudjeluju u prijevarama ili namjernim pogrešnim prikazivanjima u financijskim izvješćima. Menadžment posjeduje najveće mogućnosti da izbjegne kontrole, dok istovremeno ima velik utjecaj na zaposlenike kojim može direktno poticati i stvarati pritiske za počinjenje prijevare.<sup>2</sup>

Agrokor d.d. ili Koncern Agrokor s ukupnim prihodom od 54 milijardi kuna u 2014. godini postaje najveće privatno poduzeće u Republici Hrvatskoj i jedno od najvećih poduzeća u Jugoistočnoj Europi. Prvi ozbiljni problemi u Agrokoru nastaju u trenutku kada poduzeće gubi mogućnost servisiranja svojih obveza te postaje nelikvidno nepovoljnim odnosom dugova i EBITDA-a, čak i prema financijskim izvještajima koje je obavljala tadašnja uprava Agrokoru.<sup>3</sup> Nakon posebne revizije svih pojedinačnih poduzeća u sustavu koncerna, koju je provelo revizorsko poduzeće PricewaterhouseCoopers (PwC), čiji su rezultati objavljeni 05. listopada 2017. godine, svi su poslovni rezultati smanjeni zbog naknadnog otpisa pojedinih stavki imovine. Problemi dugovanja u Agrokoru stoje još uvijek i oni će kulminirati kad obveznice i dugovi dođu na naplatu. Isto tako, jedan od vodećih problema u koncernu je i vrlo nepovoljan odnos neto-potraživanja od kupaca koja se računaju tako da se od njihovih potraživanja odbiju obveze prema dobavljačima. Nakon provedene posebne revizije otpisan je velik dio potraživanja, a kapital je smanjen čime su se odnosi još više pogoršali.

Vladin povjerenik Ante Ramljak, ustvrdio je kako je bilo nepravilnih knjiženja te samim time i nepravilnosti u financijskim izvještajima. Revizija koju je provelo neovisno revizorsko poduzeće pokazala je da je imovina Agrokoru bila precijenjena za 13,4 milijarde kuna.<sup>4</sup> Naime, revizori su utvrdili da je koncern godinama izbjegavao priznavati nužna vrijednosna usklađenja imovine kako bi prikazao poslovne rezultate bolje od stvarnih.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Soltani, B. (2009): Revizija - međunarodni pristup. Zagreb: Mate d.o.o.

<sup>3</sup> Belak, V. (2017): Lažiranje financijskih izvještaja, prijevare i računovodstvena forenzika. Zagreb: Belak Excellens d.o.o.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Agrokor Grupa (2017): Nalazi revizije za 2016. godinu: Presentacija revidiranih financijskih izvještaja za 2016. godinu. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-agrokora-objavila-revidirane-financijske-izvjestaje-agrokora-d-d-i-konsolidirane-financijske-izvjestaje-agrokor-grupe-za-2016-godinu/>

Ovim prikazom izloženog problema istraživanja, može se formulirati sljedeće istraživačko pitanje:

*Koji su razlozi doveli do financijske prijevare utvrđene revizijskim izvještajem u koncernu Agrokor?*

Slijedom predstavljenog problema rada predmet ovog istraživanja je analiza najvećeg korporativnog skandala u Republici Hrvatskoj koji se odnosi na koncern Agrokor i s njim u vezi analiza uloge i propusta eksterne revizije. Analiza je provedena na temelju analitičkog modela trokuta prijevare. Temeljne informacije za analizu su prikupljene iz revizijskog izvještaja “Revidirani financijski izvještaji za 2016. godinu”<sup>6</sup> provedenog u koncernu Agrokor od strane neovisnog revizorskog društva, iz različitih medijskih objava te relevantnih stručnih i znanstvenih članaka, a sve kako bi se utvrdili relevantni faktori koji su doveli do financijskog sloma koncerna. Odgovornost za stanje u koncernu ima Upravni odbor, dok revizor prikupljanjem dokaza i provođenjem različitih revizorskih postupaka ima odgovornost utvrditi je li i na koji način menadžment sudjelovao u zataškavanju informacija koje su trebale biti prezentirane u financijskim izvještajima. Slučaj Agrokor još uvijek traje jer se koncern trenutno nalazi u postupku Izvanredne Uprave što je poseban stečajni postupak u Republici Hrvatskoj.<sup>7</sup> Ovim istraživanjem se nastojalo dati odgovore na postavljeno istraživačko pitanje.

## **1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Osnovni cilj istraživanja je na temelju primjene analitičkog modela trokuta prijevare donijeti zaključke u vezi jednog od najvećih korporativnih skandala u povijesti Republike Hrvatske.

Neki od glavnih ciljevi koji su definirani na osnovi modela trokuta prijevare i uloge su:

- procijene ekonomskih posljedica i implikacija u slučaju Agrokor,
- analiza uloge eksternog revizora i rezultata revizije,
- utvrđivanje motiva/poticaja/pritiska koji su doveli do manipulativnog financijskog

---

<sup>6</sup> Agrokor Grupa (2017): Konsolidirano financijsko izvješće grupe Agrokor za 2016. godinu.

Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnji-izvjestaji/>

<sup>7</sup> Narodne novine (2017): Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 32/17.



- izvještavanja,
- utvrđivanje okolnosti, odnosno mogućnosti (slabosti kontrolnih i nadzornih
- mehanizama) koje su omogućile da se skandal dogodi,
- analiza stavova i racionalizacije glavnih aktera u slučaju Agrokor,
- usporedba slučaja Agrokor sa poznatim slučajem Enron.

Istraživanjem se pokušao stvoriti akademski uvid u određeni aspekt jednog od najvećih i najznačajnijih događaja u povijesti ekonomije Republike Hrvatske te postaviti podlogu za mnoga buduća istraživanja i radove.

### 1.3. ISTRAŽIVAČKE METODE

U radu je korišteno više metoda koje se međusobno integriraju, čime se doprinosi kvaliteti dobivenih rezultata. Korištene su sljedeće metode:<sup>8</sup>

- **Induktivna metoda** – jedan od najvažnijih postupaka u znanosti kojim se rasuđivanjem pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- **Deduktivna metoda** – suprotno induktivnoj metodi dedukcijom ili aksiomatskom metodom se strogo logički od općeg suda dolazi do pojedinačnih činjenica.
- **Metoda analize** - metoda kojom se traženjem veze, uzroka i posljedice izvodi zaključak rastavljanja cjelovitog na pojedinačne elemente. Postupak je to raščlanjivanja složenih predmeta, pojava ili ideja na njihove sastavne dijelove.
- **Metoda sinteze** – postupak istraživanja kojim se jednostavni sudovi povezuju u složenije.
- **Metoda deskripcije** – metoda kojom se opisuju pojave i predmeti kao i njihove veze i odnosi, ali bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja.
- **Metoda klasifikacije** – najstarija i najjednostavnija znanstvena metoda kojom se klasificira jedan opći pojam na posebne iz kojih se sastoji.
- **Metoda kompilacije** – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno -istraživačkih radova, konkretno tuđih stavova, opažanja, zaključaka.

---

<sup>8</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

- **Metoda studije slučaja** - metoda kojom se proučava određeni slučaj, tj. određeni suvremeni fenomen unutar njegova stvarnog konteksta. Ova studija pokušava dati odgovor na pitanja zašto i koliko. Cilj studije slučaja kao metode istraživanja je proučavanje vrlo maloga broja slučajeva (nekada i samo jednog) intenzivno, detaljno i u realnom kontekstu. Istraživački okvir je fleksibilan te se mogu koristiti različite vrste kvantitativnih i kvalitativnih podataka, prikupljenih iz različitih izvora (biografski podaci, analiza pisane dokumentacije, prošlost, opis trenutnog ponašanja, subjektivni podaci, ali i objektivni podaci).<sup>9</sup>
- **Metoda komparacije** – postupak kojim se nastoji usporediti iste ili slične činjenice, odnose i pojave.
- **Metoda dokazivanja** - metoda kojom se nastoji utvrditi točnost određene spoznaje i u kojoj su ukomponirane gotovo sve znanstvene metode.

#### 1.4. DOPRINOS ISTRAŽIVAČKOG RADA

Financijski pad koncerna Agrokor predstavlja jedan od najvećih i najznačajnijih gospodarskih događaja u suvremenoj povijesti Republike Hrvatske i kao takav zasigurno će ostavit dubok trag na hrvatsko gospodarstvo, politiku i zakonodavstvo te će godinama biti tema mnogih znanstvenih istraživanja i javnih rasprava. Mnoge posljedice svih događaja vezanih uz financijski slom Agrokoru trebale bi biti vidljive tek u budućnosti. Doprinos ovoga rada stoga je primjenom analitičkog modela trokuta prijevara dati uvid u računovodstveno-revizijsku pozadinu korporativnog skandala koncerna Agrokor. U radu se analiziraju stavovi i racionalizacija glavnih aktera slučaja Agrokor, te u konačnici utvrđuju faktori motiva/poticaja/pritisaka i prilika koji su doveli do manipulativnog financijskog izvještavanje i sloma Agrokoru.

---

<sup>9</sup> Blog (2019): Studija slučaja - oblik kvalitativnog istraživanja. Dostupno on-line na: <https://epale.ec.europa.eu/hr/blog/studija-slucaja-oblik-kvalitativnog-istrazivanja-goran-lapat>

## 1.5. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA

Diplomski rad sastoji se od pet cjelina koje uključuju uvod, teorijsku podlogu vezanu uz istraživanu problematiku, empirijsko istraživanje primjenom modela trokuta prijevare te zaključak o dobivenim rezultatima.

U uvodnom dijelu diplomskog rada detaljno je obrađen problem i predmet istraživanja, određeni su ciljevi koje su ostvareni u empirijskom dijelu rada. Također su predstavljene istraživačke metode kojim je zadana tematika obrađena te je definirana struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu rada prezentirana je teorijska podloga problema koji se obrađuje, definiran je pojam revizije kao i revizijska načela i standardi te analizirana uloga revizije u procesu financijskog izvještavanja i odgovornost revizora za prijevorno financijsko izvještavanje. Definirani su također elementi trokuta prijevare te su obrađeni slični slučajevi revizijskih neuspjeha.

Treća cjelina ovog rada opisuje povijesni razvoj koncerna Agrokor, objašnjena su korporativna načela upravljanja koncernom kao i financijski rizici poslovanja koji su potencijalno doveli do pada koncerna Agrokor. Ukratko se objašnjava važnost internih kontrola i odgovornosti te analiziraju svi faktori i tijek događaja koji su doveli do financijske prijevare u koncernu. Isto tako, u ovoj cjelini je predstavljen Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku popularno nazvan Lex Agrokor, te je pobliže objašnjeni sustav nadzora nad financijskim izvještavanjem i revizijom.

U četvrtom dijelu ovog rada je obavljeno empirijsko istraživanje tematike i elementi trokuta prijevare metodom analize slučaja, kvantitativnom analizom dostupne dokumentacije. Podrobno se analizirao predmet odnosno činjenice o predmetu kao cjelini. Dobiveni rezultati istraživanja uspoređeni su sa slučajem Enron.

U posljednjem dijelu rada sumirani su rezultati istraživanja i doneseni najvažniji zaključci o provedenom istraživanju.

## 2. REVIZIJA I PRIJEVARE U FINACIJSKIM IZVJEŠTAJIMA

### 2.1. POJAM REVIZIJA

Kako bi se bolje razumjelo reviziju i njezinu važnost u suvremenom poslovanju potrebno je najprije razjasniti značenje riječi revizija. Pod pojmom revizija (lat. *Revidere* – ponovni pregled, izmjena) u ekonomiji se naziva naknadni pregled i preispitivanje poslovnih procesa i stanja, odnosno proces prikupljanja dokaza o poslovanju i izvještajima koji iz njega proizlaze kako bi se procijenio stupanj usklađenosti postojećeg stanja i unaprijed definiranih kriterija, a informacija o tome dostavila u obliku izvješća zainteresiranim korisnicima.

Engleski izraz za reviziju je *“audit”* što potječe od latinske riječi *“audire”* što u doslovnom prijevodu znači slušati. Gledajući povijesni razvoj prvi početci revizije kakvu danas poznajemo datiraju iz vremena kad su se računovodstveni izvještaji podnosili usmeno, tako što bi obveznik usmeno iznosio izvješće revizoru a on bi na temelju saslušanog donosio mišljenje.

Zbog iznimne važnosti revizije u suvremenom poslovanju i težine njenog razumijevanja postoje različite definicije revizije. U nastavku se izdvajaju sljedeće:

- „Jedna od općih definicija revizije je da je ona sustavni proces objektivnog pribavljanja i vrednovanja dokaza u odnosu na tvrdnje o ekonomskim postupcima i događajima kako bi se utvrdio stupanj usklađenosti tih tvrdnji, uspostavljenih kriterija i dostavljanje tih rezultata zainteresiranim korisnicima”.<sup>10</sup>
- „Revizija je neovisno ispitivanje financijskih izvještaja ili onih financijskih informacija što se odnose na subjekt, onaj profitno usmjeren ili onaj koji to nije, bez obzira na njegovu veličinu ili zakonski oblik, kad je takvo ispitivanje potaknuto s namjerom izražavanja mišljenja o tome.”<sup>11</sup>
- “Revizija financijskih izvještaja je provjera i ocjenjivanje godišnjih financijskih izvještaja i godišnjih konsolidiranih financijskih izvještaja i drugih financijskih izvještaja te podataka i metoda korištenih prilikom njihova sastavljanja i na temelju toga, davanje neovisnog

---

<sup>10</sup> Vujević, K., Strahinja, R. (2009): Planiranje, analiza, revizija, kontroling. Veleučilište u Rijeci, Rijeka.

<sup>11</sup> Vujević, I., (2003): Revizija. Ekonomski fakultet Split, Split.

stručnog mišljenja o tome prikazuju li financijski izvještaji u svim značajnim odrednicama istinit i fer prikaz financijskog položaja i uspješnosti poslovanja te novčanih tokova u skladu s primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja ili, ako je to primjenjivo, jesu li financijski izvještaji u skladu s propisima.”<sup>12</sup>

Neka od temeljnih karakteristika revizije financijskih izvještaja jesu<sup>13</sup>:

- Naknadno ispitivanje (ocjenjivanje) – što ne znači da je revizija usmjerena na prošlost
- Ocjenjuje se usklađenost revizijskih izvještaja i cjeline poslovanja s jasno definiranim kriterijima
- U postupku ocjenjivanja izvještaja i poslovanja primjenjuju se određena “pravila igre”
- Mišljenje (nalaz) revizora temelji se na dokazima i usmjereno je korisnicima
- Neovisnost kao najznačajnije načelo u obavljanju svih vrsta revizije.

Proces revizije je kompleksan, a zasniva se na uspostavljenim revizijskim načelima i prihvaćenim revizijskim standardima koji se ukratko prezentiraju u nastavku.

### **2.1.1. REVIZIJSKA NAČELA, STANDARDI I KODEKS PROFESIONALNE ETIKE**

*Načelo* (princip) podrazumijeva rukovodeću ideju, osnovu ili temelj dok *revizijska načela* predstavljaju osnovna pravila ponašanja pri obavljanju revizije i ishodište revizijskih standarda te su posljedica iskustva i dostignuća suvremene teorije. Revizijska načela su ishodište *revizijskih standarda* koji podrazumijevaju razradu temeljnih revizijskih načela te definiraju tko, pod kojim uvjetima i kako može vršiti reviziju. Temeljna revizijska načela kao ishodište revizijskih standarda su: načelo zakonitosti, načelo profesionalne etike, načelo neovisnosti, načelo stručnosti i kompetentnosti, načelo odgovornosti, načelo dokumentiranosti i načelo korektnog izvješćivanja.<sup>14</sup> Dakle, osnovna načela revizijskih standarda su osnovne pretpostavke, dosljedne premise, logična načela i zahtjevi koji pomažu u razvijanju revizijskih standarda i pomažu revizorima u njihovim

---

<sup>12</sup> Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 127/17.

<sup>13</sup> Grupa autora (redaktori: Sever Mališ, S., Žager, L.) (2020): Revizija – nadzorni mehanizam korporativnog upravljanja, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.

<sup>14</sup> Ibid.

mišljenjima i izvješćima. Revizijski standardi moraju biti usklađeni s načelima revizije a čine ih kriteriji ili razlučivanja po kojima se procjenjuje kvaliteta rezultata revizije.

U Republici Hrvatskoj se zakonskom obvezom primjenjuju *Međunarodni revizijski standardi – MRevS-i* koje donosi *Odbor za međunarodne revizijske standarde i standarde s izražavanjem uvjerenja* (IAASB – International Auditing and Assurance Standards Board) koji je stalni odbor *Međunarodne federacije računovođa* (IFAC – International Federation of Accountants).<sup>15</sup> Prema *Međunarodnom revizijskom standardu (MRevS) 200* svrha revizije je povisiti stupanj povjerenja namjeranih korisnika u financijske izvještaje, što se postiže izražavanjem revizorova su omogućiti revizoru da izrazi mišljenje o tome jesu li financijski izvještaji pripremljeni u skladu s primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja.<sup>16</sup>

Osim načela i standarda, za korektno provođenje revizije iznimno je važno i pridržavanje smjernica sadržanih u kodeksu profesionalne etike. *Kodeks etike za profesionalne računovođe* donosi Odbor za međunarodne standarde etike za računovođe (IESBA – International Ethics Standards Board for Accountants). Prema Kodeksu pet je temeljnih načela kojih se profesionalni računovođa (odnosno revzor) treba pridržavati:<sup>17</sup>

- Integritet – biti iskren i pošten u svim profesionalnim i poslovnim odnosima
- Objektivnost ne dopustiti da pristrasnost, sukob interesa ili neprimjeren utjecaj drugih kompromitiraju profesionalne ili poslovne prosudbe
- Profesionalna kompetentnost i dužna pažnja – stjecati i održavati stručno znanje i vještinu na razini koja je potrebna kako bi se osiguralo da klijent dobije profesionalnu uslugu
- Povjerljivost – poštovati povjerljivost podataka koji su stečeni kao posljedica profesionalnih i poslovnih odnosa
- Profesionalno ponašanje – pridržavati se relevantnih zakona i regulativa.

---

<sup>15</sup> Međunarodni revizijski standardi, prijevodi Hrvatske revizorske komore. Dostupno on-line na: <http://www.revizorska-komora.hr/index.php/kodeks-standardi-smjernice/medjunarodni-revizijski-standardi.html>

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Narodne novine (2020): Odluka o objavljivanju Kodeksa etike za profesionalne računovođe (s Međunarodnim standardima neovisnosti), Narodne novine d.d. Zagreb, br. 65/2020.

### 2.1.2. ZAKON O REVIZIJI

Zakonu o reviziji<sup>18</sup> uređuje obavljane zakonske revizije u Republici Hrvatskoj. Usklađen je s Direktivom EU<sup>19</sup> o zakonskim revizijama godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja te s Uredbom<sup>20</sup> o posebnim zahtjevima u vezi zakonske revizije subjekata od javnog interesa. Zakonom su uređena brojna pitanja u vezi obavljanja revizije, poput obavljanja revizorskih usluga, definiranja osoba ovlaštenih za obavljanje revizorskih usluga, definiranja uvjeta za obavljanje revizorskih usluga, izdavanje i ukidanje odobrenja za rad osobama ovlaštenim za obavljanje revizorskih usluga, vođenje registara, funkcioniranje revizijskih odbora, sustava nadzora i javnog nadzora, rad Hrvatske revizorske komore te ovlasti Ministarstva financija.

Važno je napomenuti da je u vrijeme kada se dogodio korporativni skandal Agrokor Grupe, na snazi bio Zakon o reviziji iz 2005. godine<sup>21</sup> kojim nisu bila uređena neka pitanja koja su se kasnije pojavila kao relevantna a tiču se pitanja ograničenja naknade (više od 15% iznosa ukupne naknade) za obavljanje reviziju od subjekta od javnog interesa u svakoj od zadnje tri uzastopne financijske godine<sup>22</sup>.

Zaključno, prema svemu navedenom reviziju provodi ovlašteni revizor koji podliježe nadzoru u skladu s odredbama Zakona te ukoliko je to primjenjivo Uredbi Europske Unije br. 537/2014. Nadzor ovlaštenih revizora i revizorskih društava provodi se najmanje jedanput u tri godine kod ovlaštenog revizora ili revizorskog društva koji obavljaju zakonsku reviziju subjekata od javnog interesa odnosno najmanje jedanput u šest godina kod ovlaštenog revizora ili revizorskog društva koji obavljaju zakonsku reviziju ostalih subjekata.

---

<sup>18</sup> Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, o.cit.

<sup>19</sup> Direktiva 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. svibnja 2006. o zakonskim revizijama godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja i izmijenjena Direktiva 2014/56/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o izmjeni Direktive 2006/43/EZ o zakonskim revizijama godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja.

<sup>20</sup> Uredba (EU) br. 537/2014 Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o posebnim zahtjevima u vezi zakonske revizije subjekata od javnog interes.

<sup>21</sup> Narodne novine (2005): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 146/05, 144/12, 78/15.

<sup>22</sup> Uredba (EU) br. 537/2014, op.cit.

## 2.2. REVIZOROVE ODGOVORNOSTI U VEZI S PRIJEVARAMA U REVIZIJI FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA

Rizik da su financijski izvještaji pogrešno prikazani s ciljem počinjenja prijevare uvijek postoji stoga je na menadžmentu poduzeća da osigura preventivne kontrole kako bi umanjili isti. Tijekom cijelog procesa od revizora se zahtjeva da zadrži odgovornost, profesionalni skepticizam i kritičnost te tako detektira bilo kakav oblik prijevarnog ponašanja. Zbog toga što su financijski izvještaji bitni nositelji informacija o pojedinom društvu u cjelini revizija ima za cilj smanjiti prijevarno financijsko izvještavanje te tako očuvati povjerenje investitora i kreditora.<sup>23</sup>

Međunarodni revizijski standard – *Revizorove odgovornosti u vezi s prijevarama u financijskim izvještajima* (MRevS 240, t. 11a) definira prijevare kao „namjernu radnju jedne ili više osoba unutar menadžmenta, onih koji su zaduženi za upravljanje, zaposlenika ili trećih stranaka, koja uključuje varanje kako bi se stekla nepravedna ili nezakonita prednost“. Prijevare u koju su uključeni jedan ili više članova menadžmenta ili nadzornog odbora naziva se prijevare od strane menadžmenta, a prijevare koja uključuje samo zaposlenike poslovnog subjekta naziva se prijevare od strane zaposlenika. U sklopu ova dva slučaja može postojati tajni sporazum unutar menadžmenta ili među zaposlenicima poslovnog subjekta ili on može uključivati treće osobe koje nisu dio subjekta.<sup>24</sup>

Kao što je već navedeno, prema MRevS-u 240 važne su dvije vrste prijevare koje će revizor tražiti prilikom revizije financijskih izvještaja:<sup>25</sup>

- pogrešno prikazivanje nastalo zbog prijevarnog financijskog izvještavanja, i
- pogrešno prikazivanje nastalo zbog protupravnog prisvajanja imovine.

Prema MRevS-u 240, prijevarno financijsko izvještavanje se odnosi na namjerno pogrešno prikazivanje koje uključuje ispuštanje iznosa i objava u financijskim izvještajima kako bi se

---

<sup>23</sup> Hitrec, F. (2013): Revizorove odgovornosti u vezi s prijevarama u poslovanju. Računovodstvo, revizija i financije, pp. 126-131.

<sup>24</sup> Međunarodni revizijski standardi, prijevodi Hrvatske revizorske komore. Dostupno on-line na: <http://www.revizorska-komora.hr/index.php/kodeks-standardi-smjernice/medjunarodni-revizijski-standardi.html>

<sup>25</sup> Ibid.



prevarilo korisnike financijskih izvještaja. Prijevarno financijsko izvještavanje se može izvršiti na više načina (MRevS 240, t. A3):<sup>26</sup>

- manipulacijom (izvrtanjem, preinakom, krivotvorenjem) računovodstvenih zapisa ili popratne dokumentacije na temelju kojih su financijski izvještaji sastavljeni,
- pogrešnim prikazivanjem ili namjernim ispuštanjem događaja, transakcija ili drugih značajnih informacija u financijskim izvještajima, i
- namjernom pogrešnom upotrebom računovodstvenih principa koji se tiču mjerenja, priznavanja, razvrstavanja, prezentiranja ili objavljivanja.

Menadžment se može odlučiti na ovu prijevaru s ciljem manipuliranja zaradama da bi prevario korisnike financijskih izvještaja i tako izravno utjecao na percepciju korisnika o uspjehu i profitabilnosti poslovnog subjekta. Dodatno, razne vrste pritisaka i stimulacija, kao što su ispunjenje očekivanja tržišta ili nastojanja da se što više poveća dobit, mogu još jače utjecati na odluku menadžmenta da se odluči na prijevaru. Također, moguće je i pogrešno prikazivanje smanjenja zarade za određene iznose da bi se smanjio porez ili pogrešno prikazivanje povećanja zarade da bi se osiguralo financiranje iz banaka ili drugih izvora.

Prema MRevS-u 240<sup>27</sup>, protupravno prisvajanje imovine se odnosi na krađu imovine poslovnog subjekta na način koji je teško otkriti kroz potkradanje malih i neznčajnih iznosa od strane zaposlenika ili prisvajanje većih iznosa od strane menadžmenta. Protupravno prisvajanje imovine često uključuje popratnu krivotvorenu dokumentaciju koja dovodi u zabludu s ciljem prikrivanja činjenica da ta imovina zapravo ne postoji ili da je ona založena bez ispravnog odobrenja. Protupravno prisvajanje imovine se može izvršiti na više načina:<sup>28</sup>

- utajom primitka, koja uključuje protuzakonito prisvajanje naplate potraživanja od kupaca ili preusmjeravanje primitaka od otpisanih računa na osobni bankovni račun,
- krađom materijalne i nematerijalne imovine, koja uključuje krađu zaliha za osobne potrebe ili prodaju, krađu otpada radi prodaje, stvaranje tajnog sporazuma s konkurencijom da bi se otkrile poslovne informacije u zamjenu za novac,

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

- stvaranjem situacije u kojoj subjekt plaća robu i usluge koje u stvarnosti nisu primljene, a to uključuje plaćanje nepostojećim dobavljačima, plaćanje provizije zaposleniku subjekta koji je zaključio nabavu u zamjenu za povećanje cijena od strane dobavljača, plaćanje nepostojećim zaposlenicima, i
- korištenjem imovine subjekta za osobnu upotrebu, što uključuje zajmove za osobne kredite ili kredite povezanih stranaka.

Razlog za prijevaru može biti motivacija za počinjenje prijevare kada pojedinci troše iznad svojih mogućnosti i tako protupravno prisvajaju imovinu ili to može biti pritisak radi ostvarenja očekivane, ali možda nerealne planirane zarade, osobito ako postoji mogućnost da menadžment ne ostvari zadane financijske ciljeve. Ti razlozi su sagledani iz više aspekata kako bi se vidjelo postoji li uopće mogućnost za prijevaru, primjerice ako pojedinac smatra da može zaobići interne kontrole čije slabosti poznaje. Osobe često mogu tražiti racionalnost u počinjenju prijevare tako što imaju stavove ili uvjerenja koja im dopuštaju da svjesno i namjerno čine neetička djelovanja.

Slijedom svega navedenog, zaključuje se kako je glavna zadaća i odgovornost revizora planiranje i provedba revizije kako bi stekao uvjerenje i izrazio mišljenje o tome jesu li financijski izvještaji sastavljeni unutar primjenjivih okvira financijskog izvještavanja.

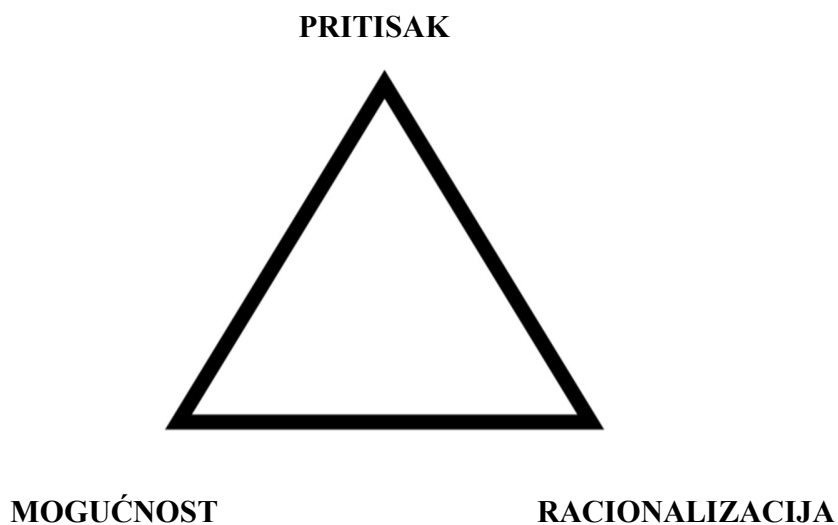
### **2.3. MODEL TROKUTA PRIJEVARE**

Revizija financijskih izvještaja može otkriti pogrešna prikazivanja financijskog poslovanja, odnosno načine manipulacije izvještajima koji mogu biti slučajni ili namjerni. Slučajno pogrešno prikazivanje odnosi se na nenamjerne pogreške koje uključuju izostavljanje nekog iznosa ili neobjavlivanje podataka. To mogu biti pogreške pri prikupljanju ili obradi podataka na temelju kojih se izrađuju financijski izvještaji, zatim nepravilna računovodstvena procjena radi previda ili pogrešnog tumačenja činjenica i, na kraju, nenamjerne pogreške mogu uključivati pogrešno primjenjivanje računovodstvenih načela koja se odnose na mjerenje, priznavanje, razvrstavanje, prezentiranje ili objavljivanje. S druge strane, namjerno pogrešno prikazivanje se odnosi na prijevare kojima se na nepravedan i nezakonit način žele prikazati pogrešni podaci iz financijskih izvještaja većinom iz želje za vlastitom financijskom koristi. Prijevaru može provoditi jedna ili više osoba iz menadžmenta, osobe iz nadzornog odbora, zaposlenici ili treća stranka.

Prijevarena je prilično širok pojam, ali za revizora su bitne prijevare koje uzrokuju velike pogreške i odstupanja u prikazivanju financijskog poslovanja. Prilikom revizije revizori se usmjeravaju na dvije vrste prijevarena – one koje su rezultat prijevarenog financijskog izvještavanja i one kojima je cilj zlouporaba imovine.

Prijevarena često nastaje kada menadžment ili drugi zaposlenici imaju poticaj ili su pod pritiskom, što pruža razlog za počinjenje prijevarena. Također, postoje i okolnosti za prijevarena, kao što su nepostojanje kontrola, neučinkovita kontrola ili sposobnost rukovodstva da nadjača kontrole, što također pruža mogućnost da se počini prijevarena. Osobe uključene u prijevarena često počinju racionalizirati počinjenje djela. Bez obzira što svaka osoba posjeduje stav, karakter ili skup etičkih vrijednosti, to ne znači da zbog toga moraju svjesno i namjerno počiniti nepošten čin. Što je poticaj ili pritisak veći, veća je i vjerojatnost racionalizacije prihvatljivosti počinjenja prijevarena.<sup>29</sup>

Na osnovu ova tri uvjeta može se prikazati tzv. trokut prijevarena (Slika 1), koji sadrži dakle pritisak/motiv/potrebu, priliku/mogućnost i stav/racionalizaciju.



### **SLIKA 1. Trokut prijevarena**

*Izvor:* Slika autora prema Houška, M. (2015): Upravljanje rizicima prijevarena s aspekta poslovne forenzike, *Porezni vjesnik*, 6: 40-46. (Houška, 2015)

<sup>29</sup> Houška, M. (2015): Upravljanje rizicima prijevarena s aspekta poslovne forenzike. *Porezni vjesnik*, br. 6, pp. 40-46.

*Pritisak/poticaj/potreba/motiv* se odnosi na različite okolnosti povezane s poslovanjem subjekta koje narušavaju financijsku stabilnost i profitabilnost subjekta, intenzivne pritiske na menadžment da se ispune očekivanja trećih strana, nastojanja da se prikažu financijski učinci radi očuvanja tržišnih cijena dionica, pritisci ispunjenja nerealnih planova ili očekivanja nadređenih, agresivne politike poslovanja radi postizanja visokih stopa rasta i slično. Također, motivi mogu biti i osobne financijske teškoće, loši odnosi unutar subjekta, stjecanje osobne koristi. S obzirom da motivi mogu biti vrlo različiti, a teško ih je otkriti, zadaća revizora je vrlo složena i zato se nalazi na vrhu trokuta prijevare.

*Prilika/mogućnost* se odnosi na mogućnost za počinjenje prijevare. Mogućnosti za počinjenje prijevare ovise o naravi, veličini i ustrojstvu poslovanja, a veće su u velikim subjektima gdje se posluje sa velikim iznosima novca i vrlo vrijednom imovinom, u subjektu koje nema učinkovite unutarnje revizije i kontrole, ako dokumentacija nije uredna, ako su računovodstveni i porezni propisi u subjektu sumnjivi, te ako je postupak praćenja poslovnih transakcija kompliciran tako da ga je gotovo nemoguće pratiti. Prilike za nastanak prijevarnog financijskog izvješća mogu nastati zbog: slabih internih kontrola, izostanka nadzora nad djelovanjem pojedinaca te neprimjerenog razgraničavanja dužnosti i odgovornosti.

*Stav/racionalizacija* se odnosi na spremnost opravdanja počinjenja prijevare od strane zaposlenika ili menadžmenta (sprječavanjem uvođenja interne kontrole i revizije, tajenja podataka i rezultata, kupovanjem poslova provizijama i protuuslugama, izbjegavanjem doticaja s vjerovnicima i neplaćanjem računa istima na vrijeme iako subjekt ima novac, upotrebom agresivne računovodstvene politike, nereagiranjem na žalbe kupaca i prebacivanjem krivnje na njih, nelojalnosti prema zaposlenicima, isplaćivanjem velikih plaća i nagrada, neispunjavanjem obećanja, dogovora i ugovora, prihvaćanjem poslova kakve subjekt ne može obaviti, nedolaskom na sastanke). Pravovremenim reakcijama i radnjama mogu se spriječiti prijevarne radnje zaposlenika i to postavljanjem jasnih pravila ponašanja, prihvaćanjem moralnih načela subjekta i stalnom kontrolom ponašanja, isticanjem samokontrole i međusobne kontrole, poticanjem etičkog ponašanja i suzbijanjem negativnih ponašanja i sukoba, uvođenjem unutarnje kontrole i revizije.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid.

Tri su osnovna motiva za prijevaru pomoću kojih se nastoje postići određeni ciljevi:<sup>31</sup>

- podcjenjivanje rezultata financijske godine, čiji ciljevi mogu biti smanjenje osnovice poreza na dobit, zadržavanje isplate dividende i slično,
- precjenjivanje rezultata financijske godine, čiji ciljevi mogu biti stvaranje slike uspješnosti zbog kredibiliteta, isplate dividende i slično, i
- pronevjera s ciljem protupravnog prisvajanja imovine.

Prva dva motiva svode se na pojam prijevarnog financijskog izvještavanja<sup>32</sup>

## 2.4. POZNATI SLUČAJEVI RAČUNOVODSTVENIH PRIJEVARA

Povijesni razvoj revizije pamti mnogo velikih računovodstvenih prijevara. Prvi poznati slučaj u povijesti računovodstva i revizije u kojem je angažiran vanjski stručnjak za kontrolu dokumentacije i nepravilnosti poslovanja na sličan način kao i danas datira još s početka 18. stoljeća. Riječ je naime o slučaju prijevaru nazvanom “Mjehur južnog mora” pod čijim se nazivom podrazumijevao porast cijena dionica i kasniji slom “South Sea Company” zbog lažnih informacija o velikim mogućnostima zarade od trgovine na južnim morima.

Početkom 20. Stoljeća Charles Ponzi razvija jednu od najvećih prijevara svih vremena nazvanu “Ponzijeva shema”. Riječ je naime o prijevari u kojoj se novcem sakupljenim od kasnijih “investitora” vršila isplata ranijih “investitora” čime se cijeloj priči davalo prividni legitimitet a poduzetniku status te tako privlačilo nove “investiture”. Jedan od najpoznatijih korisnika “Ponzijeve sheme” je Barry Minkow, američki prevarant koji je postao poznat po svojoj prijevari sa “ZZZ BEST” kompanijom u kojoj je izvršio prijevaru s vrijednosnim papirima, lažiranjem čekova i kartica te utajom poreza. Zanimljivo je kako taj nekadašnji profesionalni prevarant nakon odslužene kazne danas predaje na fakultetu kolegij “Kako se zaštititi od prijevaru”.

Kroz povijest su najveće prijevaru bile uglavnom one u kojima su se koristile računovodstveni trikovi, smicalice i lažiranje financijskih izvještaja što bi u konačnici rezultiralo bankrotom.

---

<sup>31</sup> Kapetanović, S. (2015): Prijevaru u financijskim izvješćima. Porezni vijesnik, br. 9, pp. 112-121.

<sup>32</sup> Ibid.

Među najpoznatijim bankrotima na svijetu svakako je onaj američke kompanije “Enron” u vrijednosti od 74 milijarde USD do kojeg je dovela uprava kompanije manipuliranjem dugovima koje je prenosila u pridružene kompanije, a iste nije prikazivala u konsolidiranim izvještajima. Kompanija je primljene posudbe novca tretirala kao prihode dok je transakcije prikazivala kao prodaju imovine što je za posljedicu rezultiralo bankrotom “Enrona” skupa s još 7 velikih američkih kompanija.

Svakako dobar primjer bankrota izazvanog lažiranjem dvostrukih računa prodaje te prikazivanjem problematičnih zajmova dioničkim kapitalom je talijanska tvrtka “Parmalat SpA”. Tvrtka je, naime, izvela niz financijskih prijevara skrivanjem gubitaka te popravljanjem rezultata lažiranim financijskim izvještajima; prenošenjem dugoročnih obveza u kapital kako bi se prikazali manji odnosi dugova i kapitala; obmanjivanjem ulagača na prodaji dužničkih vrijednosnih papira, i dr. Sve navedeno rezultiralo je korporativnim skandalom u koji se uključila talijanska Vlada zbog direktnog utjecaja kompanije na talijansko gospodarstvo.

Prijevaru u vrijednosti od 107 milijardi USD izvela je američka kompanija “WorldCom” Inc kada je kreativnim računovodstvenim tehnikama prikazala operativne troškove kao nematerijalnu imovinu i pretvarala rezerve u prihode.

### 3. KONCERN AGROKOR

Agrokor d.d. ili koncern Agrokor (od 2019. godine Fortenova grupa) je prehrambena kompanija sa sjedištem u Zagrebu koja s ukupnim prihodom od 54 milijarde kuna u 2014. godini postaje najveća privatna kompanija u Republici Hrvatskoj i jedna od najvećih kompanija u Jugoistočnoj Europi. Agrokor je i danas, unatoč izvanrednoj upravi, najveća kompanija u Republici Hrvatskoj koje zapošljava oko 60 000 radnika u 6 zemalja (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, Slovenija, Mađarska i Hrvatska). Razvio se iz privatnog društva za proizvodnju i trgovinu cvijećem koju su 1976. osnovali Ante i Ivica Todorčić te je od 1989. strukturirana kao d.d. a od 1995. djeluje pod imenom Agrokor. Danas se u sustavu Koncerna nalazi više od 20 tvrtki iz Hrvatske i regije među kojima: Zvijezda, Ledo, Jamnica, PIK Vrbovec, Belje, Tisak, Konzum, Mercator, Agrolaguna, Sarajevski kiseljak i dr. U 2014. godini se Agrokor s gotovo 35 000 zaposlenih te s dobiti od 54 milijarde kuna našao na 192. mjestu među 250 najvećih maloprodajnih lanaca na svijetu. Početkom 2017. godine Agrokor zapada u goleme financijske probleme čime ozbiljno ugrožava stabilnost hrvatskog gospodarstva i bilježi ogromne padove u poslovanju.<sup>33</sup>



**SLIKA 2. Logo tvrtke Agrokor Koncern**

Izvor: Agrokor, d.d., Logo Koncerna Agrokor, dostupno na: <https://www.agrokor.hr>

---

<sup>33</sup> Jerak, M., 2018. Osvrt na knjigu "Agrokor - slom ortačkog kapitalizma". Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja, pp. 117-121.

Kako bi se shvatio cijeli koncept Agrokora i veličine njegovog utjecaja na hrvatsko gospodarstvo nužno je vratiti se u prošlost, u poslovne početke obitelji Todorić što će ova cjelina pokušati zorno prikazati.

### **3.1. POVIJEST KONCERNA AGROKOR**

Kako je nastao Agrokori Koncern te koji su sve događaji koji su doveli do korporativne krize i financijskog sloma poduzeća opisani su u nastavku.

#### **3.1.1. POVIJEST DRUŠTVA DO 2017. GODINE**

Godine 1976. Ivica Todorić osniva društvo za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica te odmah godinu dana kasnije poslovanje širi novim programima poput uvoza i izvoza žitarica, uljarica, voća i povrća što biva praćeno značajnim porastom prometa i profita.<sup>34</sup>

Već 1977. godine društvo postaje lider u proizvodnji i prometu cvijećem kada kupuje tvornicu za proizvodnju soje u Zadru i ulazi u graditeljsku djelatnost. U godinama koje slijede društvo bilježi sve veće prihode i promet te se 1989. godine registrira kao dioničko društvo Agrokori. Od tada Agrokori nezaustavljivo raste te 1995. biva registriran kao Agrokori Koncern u čijem vlasništvu su već tada Jamnica, Agroprerada, Zvijezda, DIP Turopolje, Ledo, Konzum, Bobis i Solana Pag u kojima uvodi nove proizvodne linije i povećava proizvodnju i profit.<sup>35</sup>

Početakom 2000. godine Agrokori se širi na čitavu regiju čime proširuje i niz pomoćnih djelatnosti pa pored osnovnih poput maloprodaje, poljoprivrede i proizvodnje hrane pokreće djelatnosti iz sektora energetike, turizma i zdravstva.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Agrokori Grupa: Povijest Agrokora, Svi važniji događaji vezani uz razvoj Agrokora još od 1976. godine. Dostupno on-line na: <https://www.agrokori.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/>

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.



U samo 6 godina proširenja djelatnosti, do početka 2006., društvo u svom sastavu broji više od 50 kompanija kada strateški partner Agrokoru postaje Europska banka za obnovu i razvoj s udjelom od 8,3% za koji je izdvojeno oko 110 milijuna eura.<sup>37</sup>

Početkom 2008. godine Agrokor zapada u financijske probleme koji rezultiraju visokom zaduženošću nakon čega počinje sve teže pronalaziti investitore zainteresirane za financiranje. Sve to rezultira novim kreditom s ruskom bankom Sberbank u iznosu od 600 milijuna eura. Gospodarska i ekonomska kriza do kraja te godine dovode do ukupnog zaduženja Agrokora prema Sberbanku od 1,1 milijardu eura što je činilo 52% ukupnog duga. Sve do kraja ekonomske i gospodarske krize u Republici Hrvatskoj Agrokor gomila svoje financijske probleme čemu dodatno doprinosi ulazak RH u Europsku Uniju kada dolazi do povećanja maloprodajnih konkurenata.

Prvu prividnu prekretnicu u poslovanju društvo doživljava 2014. godine kupovinom slovenskog maloprodajnog lanca Mercator. No za Agrokor tu problemi ne završavaju nego se dodatno pogoršavaju što će rezultirati konačnim financijskim slomom u 2017. godini.

### **3.1.2. RAZVOJ DRUŠTVA OD 2017. GODINE**

Početkom 2017. godine Agrokor zapada u ozbiljne poslovne probleme te u travnju iste godine Ivica Todorčić aktivira Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku popularno nazvan "Lex Agrokor" koji je donijela Vlada Republike Hrvatske<sup>38</sup>. Trgovački sud imenuje Antu Ramljaka izvanrednim povjerenikom čime je 10. travnja 2017. godine u Agrokoru i 77 njegovih kompanija započeo postupak izvanredne uprave. Prema prvom Mjesečnom izvješću o gospodarskom i financijskom stanju Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta Vlade RH koje je izradio povjerenik Ante Ramljak Agrokor nije imao poslovni plan za 2017. godinu te se našao u krizi upravljanja. Problemi u Agrokoru počinju u trenutku kada nastupa nelikvidnost i kad kompanija više ne može servisirati svoje obveze. Najveći

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Narodne novine (2017): Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, op.cit.

problem u vezi poslovanja Agrokora sastojao se u tome što je odnos dugova i EBITDA-a bio nepovoljan, čak i prema financijskim izvještajima koje je obavljala tadašnja uprava Agrokora. Nakon posebne revizije svih pojedinačnih tvrtki u sustavu Agrokora, koju je provela revizorsko društvo PwC, čiji su rezultati objavljeni 05. listopada 2017. godine, svi su poslovni rezultati smanjeni zbog naknadnog otpisa pojedinih stavki imovine. Vladin povjerenik Ante Ramljak, izjavio je tada kako je bilo i nepravilnih knjiženja pa time i nepravilnih financijskih izvještaja. Revizija koju je provelo revizorsko društvo PwC pokazala je da je imovina Agrokora bila precijenjena za 13,4 milijarde kuna. Naime, revizori su utvrdili da je Agrokor godinama izbjegavao priznavati nužna vrijednosna usklađenja imovine kako bi prikazao poslovne rezultate bolje od stvarnih.<sup>39</sup>(Agrokor Grupa, 2015b)

28. veljače 2018. godine izabran je novi izvanredni povjerenik Fabris Peruško te se 04. srpnja 2018. izglasala Nagodba vjerovnika Agrokora s 80,2% ukupnih tražbina. Od 01. travnja 2019. godine poslovanje, imovina i dio duga sukladno nagodbi vjerovnika se prenose na Fortenova grupu pri čemu Agrokor d.d. i dalje postoji kao pravni subjekt pod izvanrednom upravom do ispunjenja nagodbe. Po završetku nagodbe najveći vlasnik grupe je ruski Sberbank s 39,2% udjela u novom društvu.

Vlada Republike Hrvatske donijela je 6. travnja 2017. godine *Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku* popularno nazvan i “Lex Agrokor”<sup>40</sup>. Riječ je o odluci kojom osigurava stečajnu zaštitu nad društvom po odluci trgovačkog suda. Konkretnije, ovim se zakonom omogućava trgovačkim društvima koja se nađu u problemima s poslovanjem da po odluci suda budu zaštićene od strane vjerovnika na određeni vremenski period a sve s ciljem oporavka od krize. Ovakva odluka u zakonodavstvu nije novost. Primjerice u američkom zakonu stoji kao “stečajna zaštita po članku 11. Zakona” ali budući da većina europskih zakona ne poznaje oblike poput američkih, članice moraju donositi posebne uredbe poput “Lex Agrokora”.

---

<sup>39</sup> Agrokor Grupa: Nalazi revizije za 2016. godinu: Presentacija revidiranih financijskih izvještaja za 2016. godinu. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-agrokora-objavila-revidirane-financijske-izvjestaje-agrokora-d-d-i-konsolidirane-financijske-izvjestaje-agrokor-grupe-za-2016-godinu/>

<sup>40</sup> Narodne novine (2017): Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, op.cit.

Člankom 1. stavak 1. i 2. Zakona o postupku izvanredne uprave postavljen je cilj ovog Zakona, a istim je istaknuto kako se „ovaj Zakon donosi radi zaštite održivosti poslovanja trgovačkih društava od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku koja svojim poslovanjem samostalno, ili zajedno sa svojim ovisnim ili povezanim društvima, utječe na ukupna gospodarsku, socijalnu i financijsku stabilnost u Republici Hrvatskoj. Razina zaštite koja se postiže ovim Zakonom nužna je, prikladna i razmjerna interesu Republike Hrvatske da se provede brz i učinkovit postupak preventivnog restrukturiranja trgovačkih društava od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, radi osiguranja likvidnosti, održivosti i stabilnosti poslovanja“. <sup>41</sup>

Nadalje, člankom 2. Zakona ističe se predmet Zakona, a spomenutoj odredbi navodi se kako se „ovim Zakonom uređuju mjere izvanredne uprave za trgovačka društva od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, nadležna tijela u postupku izvanredne uprave i druga pitanja s tim u vezi“. <sup>42</sup> Sukladno definiranom cilju i predmetu Zakona, člankom 3. istaknute su mjere izvanredne uprave koje se provode u posebnom postupku, a te mjere se odnose na: <sup>43</sup>

1. pretpostavke za otvaranje postupka izvanredne uprave,
2. Provedba postupka izvanredne uprave te
3. Pravne posljedice otvaranja postupka izvanredne uprave

Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH ima 50 članka, od kojih samo njih 11 odnosno 22% ukupnog broja članka donosi nova pravna rješenja. Preostalih 78% uređuje postupak izvanredne uprave na sličan način kao i Stečajni zakon. Od ukupnog broja članaka njih 14 izravno upućuje na primjenu čl. 114. Stečajnog zakona. <sup>44</sup> Zakon je donesen po talijanskom uzoru, a pravne napomene zakona mogu se podijeliti u pet skupina.

### **3.2. STRUKTURA DRUŠTVA**

Prema podacima koje je 17. prosinca 2015. dostavio Agrokor struktura imatelja udjela u temeljnom kapitalu je bila sljedeća:

---

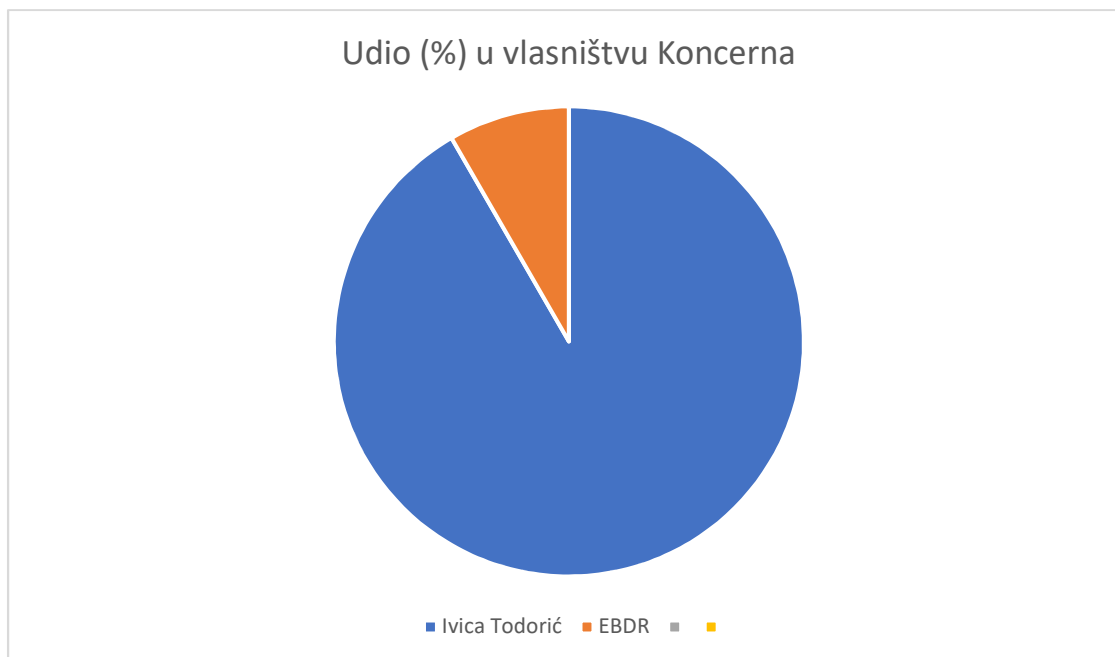
<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

- Ivica Todorčić 91,66%
- Europska Banka za obnovu i razvoj 8,33%.



**SLIKA 3.** Udio u vlasničkom kapitalu Koncerna Agrokor

**Izvor:** Agrokor, d.d., Izrada autorice prema dostupnim podacima na: <https://www.agrokor.hr/hr/>

Iz čega je vidljivo kako je poslovanje koncerna bilo u rukama jednog čovjeka te usmjereno na stjecanje vlastite koristi što će u nastavku rezultirati negativnim ekonomskim poslovanjem koncerna te Nagodbom vjerovnika kako bi se izbjegao potencijalni bankrot.

Prema Nagodbi vjerovnika iz 2018. Godine struktura imatelja udjela u temeljnom kapitalu se značajno promijenila što će biti prikazano u nastavku:

**TABLICA 1. Prikaz strukture vlasništva u temeljnom kapitalu Agrokor Koncerna**

Redni broj:	Naziv budućeg vlasnika	Udio u vlasništvu	Strano vlasništvo		Domaće vlasništvo	
			Naziv	Udio	Naziv	Udio
1.	Sberbank	39,28%	Ruske banke	48,81%	Domaće banke	10,72%
2.	Obvezničari	26,08%	Ostale strane banke	5,32%	Factoring društva	0,78%
3.	VTB banka	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.	Knighthead	0,71%				
17.	Banca Intesa AD Beograd	0,47%				
18.	OTP banka	0,55%				
19.	Raiffeisen factoring	0,50%				
20.	SC Lowy Primary Investment	0,365%				
21.	Energija Naturalis	0,340%				

22.	Raiffeisen bank Austria	0,03%			
23.	HBOR	0,10%			
24.	Ministarstvo financija	0,12%			
25.	Vetel	0,358%			
26.	Erste factoring	0,04%			
27.	Agro LDCII	0,13%			
28.	WPC Agro	0,070%			
29.	Zagrebački holding	0,04%			
31.	Ministarstvo državne imovine/ CERP	0,13%			
32.	Alca Zagreb	0,005%			
33.	Ukupno:	96,23%		79,29%	16,94%
34.	Ostali:	3,77%		0,27%	3,50%
35.	Sveukupno:	100%		79,56%	20,44%

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

### 3.2.1. KORPORATIVNA NAČELA UPRAVLJANJA DRUŠTVOM

Prema članku 12. Statuta društva Agrokor d.d. 30.6.2015. godine uvojena su Korporativna načela upravljanja Grupe Agrokor.<sup>45</sup> Korporativnim načelima upravljanja društvom utvrđeno je da *Agrokor d.d. zajedno sa vlasnički povezanim društvima čini Agrokor Koncern poslovnu grupaciju koja u svom poslovanju ima definirane procedure čije se provođenje prati putem internih nadzora i vanjskih revizija.* Isto tako se utvrđuje da *je svaka kompanija unutar Koncerna odgovorna za samostalno ostvarivanje poslovnih planova, pa su svi poslovni odnosi kompanija unutar Koncerna uspostavljeni neovisno i po tržišnim principima.*

<sup>45</sup> Agrokor Grupa (2015). Korporativna načela upravljanja društvom. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/>

Načela donesena ovim Statutom društva Agrokor su:<sup>46</sup>

- Transparentnost i izvještavanje
- Integritet i etičnost u poslovanju
- Uloga i odgovornost Uprave i Nadzornog odbora
- Zaštita interesa i jednak tretman svih dioničara
- Odnos prema drugim dionicima/nositeljima interesa (Agrokor Grupa, 2015a)

U skladu s navedenim, Uprava društva te njegov Nadzorni odbor su bili odgovorni za financijske izvještaje, primjenu računovodstvenih i poreznih propisa pri čemu im je u nadzoru pomagalo neovisno stručno tijelo – u ovom slučaju revizorsko društvo Baker Tilly. Upravo je spomenuto revizorsko društvo godinama obavljalo reviziju poslovanja Agrokora i pomagalo društvu u sustavu nadzora prema čijim je financijskim izvještajima sve bilo u redu. Tek su nakon eskalacije krize uvidom u plaćanja prema navedenom revizorskom društvu utvrđene nepravilnosti čime se poduzeće našlo pod povećalom javnosti zbog sumnje u vjerodostojnost revidiranih financijskih izvještaja. Uprava društva je prema svom Statutu bila odgovorna za sprječavanje financijskih prijevара prilikom čega je smjela angažirati za pomoć internu ili eksternu reviziju što je u ovom slučaju zloupotrijebljeno na štetu društva a sve u korist menadžmenta istoga.

### **3.2.2. MEHANIZAM NADZORA U OSIGURAVANJU KVALITETE FINANCIJSKOG IZVJEŠTAVANJA**

Kad je riječ o poslovanju Agrokor Koncerna odlukom Statuta društva jedini tko samostalno vodi poslovanje društva i za njega odgovara je Uprava društva. Prema istom dokumentu rad Uprave društva Agrokor nadzire Nadzorni odbor sastavljen od nezavisnih članova koji skupštini podnose izvještaje o svom radu. Uprava je dužna izvještavati Nadzorni odbor o svim aspektima poslovanja ili izmjenama koje na isto mogu utjecati dok članovi Nadzornog odbora imaju obavezu izbjegavati sukob interesa i konkurencije.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

Prema svim do sada utvrđenim činjenicama vidljivo je kako su za sve propuste koji su doveli do financijskog sloma Društva bili odgovorni Uprava i Nadzorni odbor društva što je privuklo veliku pažnju javnosti, vladajućih i oporbe. U ožujku 2017. godine saborski zastupnik Mosta Tomislav Panenić je izjavio: *“Potpredsjednik VTB banke je kazao kako su financijska izvješća lažna. Po zakonu o trgovačkim društvima to spada pod kaznenu odgovornost. Ovdje kaznena odgovornost može biti i Uprave i Nadzornog odbora koji treba provjeravati zakonitost rada Uprave, ali i revizorskih društava. Svi su oni to trebali utvrditi. Ako su tvrdnje istinite očekujem da se ovim slučajem pozabavi DORH”*.<sup>48</sup>

### 3.2.3. TRANSPARENTNOST I IZVJEŠTAVANJE

Prema odlukama Statuta društva Agrokor društvo je moralo pravodobno objavljivati izvještaje o svom poslovanju. Sve informacije koje su mogle utjecati na poslovanje, odluke investitora i drugih dionika društvo je moralo objavljivati na internet stranici [www.agrokor.hr](http://www.agrokor.hr), a dodatne informacije ustupati na zahtjev.

Koncern je spomenutim dokumentom bio obavezan objavljivati konsolidirana financijska izvješća pripremljena prema Međunarodnim standardima financijskog izvješćivanja, kvartalno i godišnje, dok je nezavisne vanjske revizore dužna potvrđivati Skupština društva za svaku tekuću godinu.<sup>49</sup> (Agrokor Grupa, 2015a).

Društvo je prema Statutu zaista redovito izvještavalo javnost o svom poslovanju međutim riječ je bilo o falsificiranim financijskim izvještajima i prikazu stanja boljim nego što zaista jeste.

---

<sup>48</sup> Raunić, F. (2017): Panenić kaže da bi se, ako su u Agrokoru stvarno lažirana izvješća, u cijeli slučaj trebao uključiti i DORH, Telegram. Dostupno on-line na: <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/panenic-kaze-da-bi-se-ako-su-u-agrokoru-lazirana-izvjesca-u-cijeli-slucaj-trebao-ukljuciti-i-dorh/>

<sup>49</sup> Agrokor Grupa (2015). Korporativna načela upravljanja društvom, op.cit. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/>



#### 4. ANALIZA KORPORATIVNOG SKANDALA AGROKOR

Korporativni kriminal se odnosi na opseg poslovnih aktivnosti u kojima menadžeri donose i implementiraju poslovne odluke na štetu poduzeća i svih njegovih dionika, posebice potrošača i države. Odrednice korporativnog kriminala obuhvaćaju nepoštivanje pravila te nemoralne poslovne aktivnosti menadžera gdje isti protuzakonitim aktivnostima ostvaruju vlastitu korist na uštrb poduzeća.<sup>50</sup> Takve aktivnosti oni poduzimaju na mnogo načina, a posljedice takvog djelovanja djeluju primarno negativno na tržišnu poziciju poduzeća, njegovu reputaciju, pa konačno i mogućnost nastavka egzistencije.

Ovakve protuzakonite aktivnosti nisu zaobišle ni Agrokor. Poslovna kriza u Agrokoru nastala je 2017. godine, koja je sa svojim razbuktavanjem izazvala poremećaje na hrvatskoj političkoj i gospodarskoj sceni. Poslovna kriza nije nastala odjednom jer je poslovanje Agrokoru duži niz godina bilo zatvoreno za javnost, pa korijeni krize nastaju nekoliko godina unazad, a prve naznake problema pojavile su se početkom 2017. godine, kada je agencija Moody's snizila rejting Agrokoru s razine B2 na B3 te vjerojatnost njegova bankrota sa B1-PD na B3-PD, gdje je ovo snižavanje rejtinga opravdala kritikom: *"Mišljenja smo da Agrokor vjerojatno neće zadržati kreditne omjere u skladu s našim prijašnjim zahtjevima za B2 rejting u svjetlu pogoršanja operativne izvedbe do koje je došlo u prvih devet mjeseci 2016."*<sup>51</sup>

Agrokor je predstavljao koncern sačinjen od 28 kompanija te je zapošljavao više od 60.000 djelatnika. S poslovanjem u četiri zemlje ovaj je koncern imao veliku sustavnu važnost za gospodarstvo Hrvatske, a velik broj maloprodajnih proizvođača bio je ovisan o njegovom poduzeću kćeri Konzum, koji je predstavljao vodeći distribucijski lanac prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj.

Kriza u Agrokoru postala je jasna kada su Agrokorovi prihodi 2016. godine pali za 2,2% u odnosu na 2015. godinu<sup>52</sup>, uz kontinuiran rast financijskih troškova za 3,3% u 2016. godini. Ovakvu situaciju izazvalo je dodatno zaduživanje Agrokoru kod ruskih banka za refinanciranje dugova u

---

<sup>50</sup> Rupčić, N., 2018. *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

<sup>51</sup> Net.hr, 2017. *Slom i spašavanje Agrokoru: Ključne točke najvećeg financijskog skandala u povijesti Hrvatske*. Dostupno on-line na: <https://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-krize-godine-53a6e276-b1c2-11eb-90cb-0242ac13001e>

<sup>52</sup> Klepo, M., Bičančić, I., Ivanković, Ž. (2017): *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije*. Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb.

iznosu od 840 milijuna eura, što je utjecalo na pogoršanje omjera zaduženosti i operativne dobiti (EBITDA), čiji je status Moody's i dalje ocijenio kao potencijalni pad za 6,8%. Sve je to uzrokovalo daljnji rast zaduženosti skraćivanje dana plaćanja, daljnje rušenje rejtinga koncerna, ali i nervozu investitora te ograničavanja daljnjih ulaganja u Agrokorove dionice. Rezultat je nastajanje krize likvidnosti u koncernu i nemogućnosti otplate obveza. Glavni menadžer Ivica Todorčić obratio se za pomoć u rješavanju financijske krize koncerna prvo Vladi, koja je zauzela stav da koncern procesom slobodnog tržišnog mehanizma mora sam riješiti svoje probleme, a potom i glavnom vjerovniku Sberbanci, od koje je dobiven prioritetan kredit za spašavanje likvidnosti i podmirenje tekućih obveza od 100 milijuna eura. Međutim, ni ovo rješenje nije doprinijelo stišavanju krizne situacije.

Kriza se razbuknula međunarodnim optužbama da je u koncernu došlo do „falsificiranja i friziranja financijskih izvještaja“<sup>53</sup>, a realni financijski pokazatelji bili su mnogo lošiji nego oni prezentirani u financijskim izvještajima. Navedeno je uzrokovalo daljnji pad Agrokorovih dionica i obveznica, blokiranje računa Konzuma te izvještaj HNB – a kako hrvatski bankarski sustav može izdržati bankrot koncerna. Zavladao je velika neizvjesnost o tome tko će voditi kompleksan proces razrješavanja situacije u Agrokoru, vjerovnici predvođeni Sberbankom ili Vlada koja je najavila donošenje posebnog zakona za sistemski važne kompanije.<sup>54</sup>

Uvidjevši težinu i ozbiljnost situacije, Vlada RH je donijela ekspresni Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku<sup>55</sup>, prema kojemu, uz suglasnost vlasnika, upravljanje preuzima Vladin izvanredni povjerenik od kojeg se očekuje da u roku od 15 mjeseci okonča slučaj nagodbom vjerovnika. Po imenovanju Vladinog povjerenika za privremeno upravljanje koncernom potpisani su ugovori o kreditima s bankama vrijedni 80 milijuna eura kojima su se primarno podmirili mali i srednji dobavljači, koji su potom najavili normalizaciju dostave robe u trgovine Konzuma, a na burzama je obustavljeno svako trgovanje dionicama i obveznicama Agrokora do finalizacije dostave njegovih revidiranih financijskih izvještaja za 2016. godinu, gdje je predmetna revizija dodijeljena revizorskom društvu PwC.

---

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Narodne novine (2017): Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, op.cit.

#### 4.1. PONOVLJENA REVIZIJA AGROKOR GRUPE

Primarnu reviziju Agrokorovih financijskih izvještaja prije predmetne afere, za 2015. i 2016. godinu, obavila je manja zagrebačka revizorska kuća Baker Tilly Hrvatska d.o.o., koja je godinama ranije surađivala s koncernom. Potpis njihovih revizora bio je razvidan iz dostupnih financijskih izvješća Agrokor iz 2015. godine. Po obavljanju ponovljene revizije predmetna revizijska kuća bila je prozvana za propuste, na što je ista odreagirala izjavama kako *“pretpostavljaju da se radi o grešci u komunikaciji između dviju strana”*.<sup>56</sup> Tada je iz revizorskog društva Baker Tilly preneseno da su *“tijekom proteklih godina u njihovim revizijama pojedinih članica grupe utvrdili određene nepravilnost koje su iskazale u pojedinačnim izvještajima”* te da su *“one ispravljene u konsolidacijskim paketima”*, i da pretpostavljaju da je izjava čelnika VTB banke rezultat greške u komunikaciji između te banke i odjela Strategije Agrokor.<sup>57</sup> Prije navedenom izjavom direktora VTB Banke o falsificiranju financijskih izvještaja Agrokor s potom umanjenom retorikom kako se radi o *„nepravilnostima u poslovnim knjigama”* započeo je konačni pad Agrokor i tadašnjeg predsjednika Uprave Ivice Todorića.

Analizu poslovne dokumentacije Agrokor te njegovih dotadašnjih financijskih izvještaja, a posebice onih spornih iz 2016. godine, provela je revizijska kuća PwC u suradnji s izvanrednim povjerenikom Vlade Antom Ramljakom. Metoda analitike odnosila se na sustavnu provjeru financijske dokumentacije Agrokor, odnosno njezinih realno ostvarenih financijskih pokazatelja i varijabli s onima koji su prezentirani javnosti u financijskim izvještajima 2016. godine.

Prvi korak u provedbi analize dokumentacije bilo je podnošenje Izvješća uprave o poslovanju Agrokor u 2016. godini. Tako je utvrđeno kako je krajem 2016. godine u Agrokoru bilo zaposleno 58.317 zaposlenika, od kojih je 28.365 radilo u Hrvatskoj.<sup>58</sup>

Zbog financijske nestabilnosti koja se dogodila u koncernu 2017. godine, a čiji je uzrok opisan u prethodnom poglavlju, došlo je do smanjenja prigoda grupe zbog rasta operativnih troškova i

---

<sup>56</sup> Nezirović, V. (2017): Tko je krivo knjižio u Agrokoru: Prije uglednog PwC-a reviziju je radila mala firma iz Zagreba: "Njihova izvješća za 2015. ugrozila su cijeli koncern!". Dostupno on-line na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/tko-je-krivo-knjižio-u-agrokoru-prije-uglednog-pwc-a-reviziju-je-radila-mala-firma-iz-zagreba-njihova-izvjesca-za-2015-ugrozila-su-cijeli-koncern-6619878>

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Agrokor Grupa, 2017a. Konsolidirano financijsko izvješće grupe Agrokor za 2017. godinu. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnji-izvjestaji/>

ukupnog dugovanja koncerna, što je ograničilo poziciju likvidnosti, uz značajan rast financijskih rashoda. Posljedice su se također iskazale i u smanjenju tržišnog udjela maloprodaje i negativnim trendovima u tržišnim cijenama.

Zbog nemogućnosti kupnje roba maloprodajnih poduzeća Agrokora uzrokovanih gore navedenim problemima, Agrokor je pristupio refinanciranju svojih dugova kreditom od 80 milijuna kuna kod Erste i RBA banaka, a isti je otplatio u cijelosti iz ranije preuzetih zajmova. S podmirenjem dugova dobavljača došlo je do postupne stabilizacije poslovanja koncerna, te su se trendovi i operativni pokazatelji ključnih operativnih društava počeli vraćati na prethodne razine.<sup>59</sup> Iako su razine zaliha također stabilizirane, pregovori s određenim dobavljačima i dalje su vrlo zahtjevni.

Osim Izvještaja Uprave predvođene vladinim povjerenikom Ramljakom, o poslovanju Agrokora 2016. godine iscrpan izvještaj dala je i revizijska kuća PwC. Zaključak revizije poslovanja bio je utvrđivanje ukupnih dugova Agrokora kod banaka i dobavljača 2016. godine u iznosu od 56,28 milijardi kuna, gdje su ovi dugovi bili viši za 14,5 mlrd kuna od temeljnog kapitala koncerna, odnosno za 26%. Takav aktualan financijski status koncerna utvrđen revizijom bio je realan i značajno je odstupao od statusa prezentiranog javnosti, čime je utvrđen nastanak korporativnog kriminala uzrokovanog friziranjem i falsificiranjem financijskih izvještaja, uz opravdanje koncerna da su se dogodile samo „*nepravilnosti u vođenju poslovnih knjiga*“.<sup>60</sup>

Agrokor pokazuje niz karakteristika tipičnih za kroni-kapitalizam: tvrtka je u vlasništvu najvećeg dioničara koji slobodno kontrolira cijelo poslovanje i donosi odluke (firma gazda); širenje i akvizicije kompanije temelje se na privatizaciji postojećih poduzeća na netransparentan način i poklapaju se s vladama HDZ-a; postoji tijesan odnos s državom koja na vidljive i nevidljive načine podržava poslovanje kompanije; kompanija doživljava konačni krah kada HDZ-ova vlada povuče svoju podršku.<sup>61</sup>

Provedbom revizijskog postupka došlo se do zaključka da su nepravilnosti ustvari bile namjerna provedba falsificiranja s ciljem stjecanja imovinske koristi menadžera na uštrb koncerna, što je uzrokovalo jedan od najvećih financijskih skandala u povijesti hrvatske gospodarske scene.

---

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017): Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije, op.cit.

<sup>61</sup> Ibid.

Analitikom financijskih izvještaja Agrokoru u 2016. godini zamjetna su značajna odstupanja u temeljnim pokazateljima uspjeha poslovanja koncerna kao što su poslovni prihodi, rashodi, neto dobit, ukupna imovina, obveze i kapital koncerna.

Primarna zamjetna stavka u analitici financijskih izvještaja za 2016. godinu bio je pad ukupnih prihoda za 2,2% u odnosu na 2015. godinu, odnosno na 42,5 milijardi kuna sa 45,7 milijardi kuna, a gubitak prije oporezivanja povećao se s 3,2 milijarde kuna (prepravljeni iznos) na 11,2 milijarde kuna. Razlozi ovog silaznog trenda poslovanja determinirani su u povećanju troškova poslovanja zbog umanjenja vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme, promjene fer vrijednosti financijskih instrumenata te priznavanja prethodno neiskazanih poslovnih i financijskih troškova.

U strukturi ukupnih prihoda došlo je do smanjenja prihoda od prodaje proizvoda za 7%, do rasta prihoda od usluga za 46% te pada ostalih prihoda za 13% u odnosu na 2015. godinu. Ukupna promjena vrijednosti zaliha pokazala je pad za 4% zbog izrazitog rasta ostalih troškova poslovanja. Financijski rashodi koncerna su u 2016. porasli za 938 milijuna kuna, odnosno za 28%. Gubitak poslovanja Agrokoru je 2016. godine porastao za 7,44 milijuna kuna, odnosno za 68%.

**TABLICA 2. Komparativni prikaz financijskih pokazatelja Agrokoru u 2015. i 2016. godini.**

<i>Varijabla</i>	<i>2015.</i>	<i>2016.</i>
Dugotrajna imovina	32.624.237	29.480.405
Kratkotrajna imovina	19.444.219	12.272.739
Zalihe	6.331.021	5.271.079
Potraživanja od kupaca	3.459.209	6.145.999
Novac	556.986	597.040
Ukupna imovina	41.753.144	52.068.456
Kapital i pričuve	-14.533.744	-2.928.424
Temeljni kapital	180.123	180.123
Dugoročne obveze	28.414.593	26.248.703
Kratkoročne obveze	27.872.295	28.748.177
Ukupna pasiva	41.753.144	52.068.456
Poslovni prihodi	3.471.895	1.848.540
Prihodi od prodaje	42.556.332	45.702.223
Financijski prihodi	740.260	772.272
Financijski rashodi	4.249.260	3.311.341
Dobit prije poreza	-11.169.136	-3.267.525
Neto dobit	-11.047.423	-3.603.171

**Izvor:** obrada autorice prema Grupa Agrokor (2017): Konsolidirano financijsko izvješće Grupe Agrokor za 2017. godinu, dostupno na <https://www.agrokor.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnji-izvjestaji/>, pristupljeno 29.08.2021., str 9–11

U 2016. godini je došlo do trenda pada u stavci dugotrajne imovine jer je koncern umanjio vrijednost biološke imovine za 0,03% te vrijednost ostale dugotrajne financijske imovine za 34%. Stavka kratkotrajne imovine je umanjena u 2016. godini za 7,17 milijardi kuna, odnosno za 37%

u odnosu na 2015. godinu. Razlog ovoga umanjenja ogleda se u smanjenju vrijednosti zaliha za 18%, kredita i depozita za 49%, potraživanja od kupaca za 44%, potraživanja po mjenicama i regresnom pravu za 59%. Time je ukupna imovina Agrokora u 2015. godini umanjena za 10,31 milijardu kuna, odnosno za 20%.

Dionički kapital je u 2016. godini ostao nepromijenjen, međutim, akumulirani deficit pokazao je porast za 10,53 milijarde kuna, odnosno za 59%. Stavka dugoročnih obveza porasla je za 4,16 mlrd kuna, odnosno za 8% zbog rasta dodatnog zaduživanja kreditima kod banaka te ostalih dugoročnih obveza. Stavka kratkoročnih obveza pokazala je pad za 876 milijuna kuna, odnosno za 4% zbog pada kratkoročnih obveza po mjenicama, obveza za porez na dobit te posudbi. Ukupna stavka pasive Agrokora, odnosno kretanja ukupnog kapitala i obveza pokazala je pad za 10,31 mlrd kn, odnosno za 20%.

Analizom financijskih izvještaja u koncernu Agrokora mogu se izdvojiti sljedeće značajnije promjene koje su se dogodile u poslovanju u odnosu na 2015. godinu:

- Došlo je do pada ukupnih prihoda poslovanja za 2,2%
- Zamjetan je rast financijskih rashoda za 28%
- Porastao je neto gubitak u poslovanju za 68%
- Umanjene su stavke dugotrajne imovine za 7% zbog umanjenja vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme
- Kratkotrajna imovina je umanjena za 37%
- Dionički kapital je u cijelom promatranom razdoblju ostao nepromijenjen
- Došlo je do rasta akumuliranog deficita za 59%
- Dugoročne obveze porasle su za 8% dok su kratkoročne pokazale pad za 4%

Navedene promjene rezultat su neučinkovitog financijskog upravljanja menadžmenta i istraženih malverzacijskih poslovnih aktivnosti koje je utvrdila revizijsko društvo PwC.

## **4.2. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

U radu je provedeno analitičko istraživanje uzroka, cjelokupnog procesa i posljedica korporativnog kriminala koji se dogodio 2016. godine u koncernu Agrokor. Istraživanje je temeljeno na činjenicama i podacima dostupnim u revidiranim financijskim izvještajima koncerna, kao i na temelju različitih javno-dostupnih informacija iz medija. Rezultati istraživanja ove korporativne afere bit će prikazani u nastavku.

### **4.2.1. ANALIZA MIŠLJENJA NEOVISNOG REVIZORA**

S obzirom na postavljenu sumnju u transparentnost poslovanja koncerna Agrokor, za provedbu revizije financijskih izvještaja za 2016. godinu angažirana je revizijsko društvo PwC. Revizor je konačnom provedbom revizije financijskih izvještaja koncernu dao Mišljenje s rezervom jer je PwC dodijeljen kao revizor u svibnju 2017. godine te nije mogla prisustvovati fizičkom popisu zaliha niti je mogla iznaći način za utvrđivanje stvarnog stanja zaliha na dan 31.12.2016. zbog značajnijeg protoka vremena od dana sastavljanja financijskih izvještaja i imenovanja revizora. U tom smislu bilo je nemoguće utvrditi potrebu za prepravljajem iskazanih zaliha, neto gubitka te neto novčanih tokova. Revizor je utvrdio da je u trenu provedbe revizije paralelno provedena istraga novoimenovane Uprave, pa se nije mogla u potpunosti utvrditi pravovaljanost, pravovremenost i točnost iskazanih iznosa u financijskim izvještajima Agrokora koji su sastavljeni na dan 31.12.2016. godine.

S obzirom na to da je društvo tijekom provedbe revizije ušlo u kompleksne procese kreiranja ugovora o otkupu i transakcija vezanih za dionice ovisnih društava, odnosno sklapanja ugovora o kreditu sa Sberbankom za podmirenje duga dobavljačima te preuzeta četiri kredita poslovnih banaka nakon imenovanja vladina povjerenika za privremeno upravljanje, revizori se nisu mogli uvjeriti u točnost nekontrolirajućih interesa.

Zbog donesenih restriktivnih uvjeta u poslovanju koje je Grupa Agrokor morala ispoštovati i implementirati, Uprava u toku provedbe revizije nije dovršila pravnu analizu prepravljenih izvještaja poslovanja, što je uzrokovalo nedostatak podataka potrebnih za procjenu ispunjenja ograničenja restriktivnih uvjeta od strane neovisnog revizora. Stoga se revizor nije u potpunosti

mogao uvjeriti u pravilnu raspodjelu dugoročnih i kratkoročnih posudbi, kao ni u točnost podataka koji su vezani uz ročnost financijskih obveza koncerna.

Zbog nemogućnosti provedbe testa umanjenja vrijednosti dugotrajnih potraživanja i procjene njihove nadoknadivosti, revizor se nije mogao uvjeriti u iznos knjigovodstvene vrijednosti ovih potraživanja koji su ranije bili iskazani u financijskim izvještajima. Revizor također nije bio siguran u smanjenje vrijednosti zajma koji je podignut zbog konverzije u kapital jer je nedostajalo podataka za procjenu fer vrijednosti zajma. Financijski izvještaji koji su dati na reviziju nisu sadržavali usporedne podatke o konsolidiranom financijskom izvještaju o novčanom toku. Revizor je stoga dao mišljenje kako financijski izvještaji koji su objavljeni ne ispunjavaju u potpunosti uvjete i zahtjeve primjenjive za objavu, koji se primarno odnose na usklađenje efektivne porezne stope, fer vrijednost i povezane podatke za svaku grupu instrumenata.

Revizor je utvrdio nastanak gubitka u iznosu d 11,04 milijuna kuna, veći iznos kratkoročnih obveza od kratkoročne imovine, a navedeno je ukazivalo na postojanje značajne neizvjesnosti koja je stvarala sumnju u sposobnost koncerna da nastavi sa neograničenim poslovanjem.

Revizor je proveo revizijski postupak na razini značajnosti od 400 milijuna kuna, što predstavlja udio u ukupnim prihodima Grupe od 0,8%. Revizija je obavljena na 33 pravna subjekta koncerna koji posluju u Hrvatskoj, Srbiji i BiH, a revizijski postupak je obuhvatio 99% Grupinih prihoda i 98% ostvarenih Grupinih gubitaka.

Sukladno svim navedenim podacima, revizor je dao Mišljenje s rezervom nakon obavljene revizije primarno iz razloga jer se nije mogao u potpunosti uvjeriti u transparentnost, pravovremenost i pravovaljanost te točnost i pouzdanost iskazanih podataka u objavljenim financijskim izvještajima iz 2016. godine. Dodatni razlozi davanja mišljenja s rezervom su i imenovanje revizora nakon dužeg razdoblja sastavljanja financijskih izvještaja, realnog neprisustvovanja revizora popisu u stanju zaliha, kao i tada aktualne provedbe istrage novoimenovane Uprave o potencijalnim malverzacijama u poslovanju i forenzičke istrage o smanjenju dugotrajnih potraživanja.



#### 4.2.2. ANALIZA ELEMENATA TROKUTA PRIJEVARE

Elementi prijevare koji su se dogodili u korporativnom kriminalnu koncerna Agrokora bili su usmjereni na stjecanje vlastite koristi menadžera na uštrb koncerna, što se odrazilo negativno na ekonomsko poslovanje koncerna te impliciralo potencijalni bankrot koji se nije dogodio zahvaljujući promptnoj reakciji Vlade, dodjeli privremenog povjerenika za upravljanje koncernom te poduzimanju promptnih mjera podmirenja tekućih dugovanja dobavljačima koji su prvotno obustavili ispostavu maloprodajne robe. Poduzimanjem financijskih mjera konvergencije devijantnog poslovanja u vidu podizanja promptnih kredita za podmirenje tekućih obveza mali i srednjim dobavljačima, financijska situacija se relativno stabilizirala u koncernu.

Tadašnji glavni menadžer koncerna Ivica Todorić je odstupio s mjesta predsjednika Uprave, a uz sav trud za traženje pomoći kod Vlade i vjerovnika za refinanciranje ili odgodu plaćanja dugovanja, isto nije rezultiralo plodonosnim aktivnostima. Došlo je čak do privremenog otkazivanja trgovine dionicama Agrokora do dovršetka revizije financijskih izvještaja zbog realno postavljene sumnje u istinitost istih. Iako su privremeni povjerenik i novoosnovana Uprava uspjeli stabilizirati financijsko stanje koncerna čiji bi bankrot neminovno imao snažne negativne implikacije na rast hrvatskog gospodarstva, koncernu je trebalo dugo da svoje poslovanje vrati na pravi put.

Eksterni revizori dali su neovisno i samostalno mišljenje o poslovanju Agrokora u 2016. godini, koje je iskazano kao mišljenje s rezervom nakon provedenog cjelokupnog postupka revizije. Glavni razlozi davanja ovakvog mišljenja jesu nemogućnost prisustvovanja realnom popisivanju zaliha na dan 31.12.2016. godine, protok dužeg razdoblja od objave financijskih izvještaja za 2016. godinu te imenovanja revizora i utvrđivanja postojanja, odnosno nepostojanja nerelevantnih podataka i informacija koje bi revizora uvjerile u realnu knjigovodstvenu vrijednost stavki iz financijskih izvještaja koncerna.

Naime, u Agrokoru su glavni menadžeri obuhvatili temeljni problem koji je rezultirao krizom u poslovanju, a to je da su falsificirali financijske izvještaje, odnosno frizirali ih te je utvrđeno kako realnost financijskih pokazatelja i informacija nije vjerodostojna i ne podudara se s onima koji su iskazani u objavljenim financijskim izvještajima koncerna. Glavni motiv za provedbu ove

falsifikacije je bilo stjecanje veće imovinske koristi za menadžere kao fizičkih osoba na uštrb poduzeća.

U Agrokoru su bili prisutni vrlo slabi nadzorni mehanizmi poslovanja koncerna, a brojni mediji povezuju manipulativne radnje u Agrokoru sa politikom vladanja stranke HDZ te tada prisutnom uskom suradnjom ove političke stranke i članova Uprave koncerna. U medijima je nastala iskazana sumnja u poslovanje Agrokora, gdje je kasnijom utvrđenom pravnom i forenzičkom analizom utvrđeno kako su zaista postojale manipulativne aktivnosti falsificiranja financijskih izvještaja, što je tretirano kao gospodarski kriminal te se pristupilo podnošenju kaznenog postupka protiv glavnih aktera manipulacije.

Glavni akteri cjelokupnog korporativnog kriminalnog procesa iskazali su stav odricanja odgovornosti za nastalu štetu, kao i nepriznavanje krivnje za otkrivene manipulativne procese, iako je pravna i kriminalistička istraga pokazala drukčije rezultate.

U nastavku će se problem pokušati prikazati kroz elemente modela trokuta prijevare.

#### **4.2.2.1. Poticaji**

Afera je započela kada je otkriveno da je menadžment koncerna poslovao netransparentno budući da u svojim objavljenim financijskim izvještajima nisu prikazali realno financijsko stanje već je otkriveno kako su ista falsificirana. Agrokora afera je započela u siječnju 2016. godine kada je kreditna agencija Moody s spustila rejting Agrokora s B2 na B3. Razlog tome je bila ocjena da su prihodi kompanije u prvih devet mjeseci 2016. godine pali za 2,2 % uz daljnji rast financijskih troškova za 3,9%.<sup>62</sup> Kada je prikazao smanjenje rejtinga, Moody s je u Agrokoraov dug uključio PIK-ove obveznice koje je izdala Adria Grupa zbog refinanciranja kreditnog aranžmana ruskih banaka vrijednog 840 milijuna eura. Njime je dogovoreno prijevremeno dospeljeće tog duga ako PIK-ove obveznice ne budu refinancirane najkasnije 90 dana prije dospeljeća (21. svibnja 2018. godine).<sup>63</sup> Navedenim je pogoršan omjer duga i operativne dobiti (EBITDA), operativni troškovi su nastavili rasti te je na kraju 2016. godine stanje zaduženosti doseglo 25,5 milijardi kuna, a dug prema dobavljačima je iznosio 16,2 milijarde kuna. Ovakvim financijskim izvještavanjem dovedena je u pitanje transparentnost financijskih izvještaja. Investitori u takvim uvjetima nisu

---

<sup>62</sup> Klepo, M., Bičanić, I., Ivanković, Ž. (2017): Slučaj Agrokora: Kriza najveće hrvatske kompanije, op.cit.

<sup>63</sup> Ibid.

željeli dalje ulagati u Agrokor dok su se vjerovnici PIK-ovih obveznica počeli bojati za povrat svojih sredstava jer je bilo izvjesno da Agrokor neće moći refinancirati svoje dugove. Zbog svega navedenog je likvidnost Agrokora dovedena u ozbiljno pitanje te unatoč pokušajima Ivice Todorića da provede plodonosne pregovore, financijsko stanje Agrokora kao i njegove cijene dionica počelo se urušavati.

#### 4.2.2.2. Pritisci

Zbog otežane financijske atmosfere u poslovanju Ivica Todorić se obratio Vladi Republike Hrvatske za pomoć. S tadašnjim premijerom se u tajnosti raspravljalo o potencijalnoj Vladinoj pomoći u obliku dodjele potencijalnog kredita od HBOR-a, ali je Vlada u konačnici donijela odluku da neće pomoći Agrokoru točnije da će pružiti pomoć samo u slučaju uključivanja države kao arbitra gdje je Todorić trebao prepustiti upravljačke funkcije nekome drugome.<sup>64</sup> Vlada je, međutim, odmah nakon pregovora počela s pripremom zakonskog okvira (po uzoru na talijanski Parmalat koji je za tu zemlju također bio sistemski važno poduzeće) kako bi u slučaju potrebe spriječila prelijevanje krize u Agrokoru na ostali dio gospodarstva.<sup>65</sup>

Todorić se tada obratio vjerovnicima te je s glavnim vjerovnikom Sberbanke dogovoren hitan kredit od 100 milijuna eura kojim je Agrokor trebao podmiriti tekuće obveze poput poreza, plaća i dugova dobavljačima. Međutim, dobavljači su nastavili tražiti svoja potraživanja, posebice oni koji nisu bili uključeni u donošenje rješenja. Zbog nemogućnosti zaduživanja Agrokora kod domaćih banaka zbog maksimalne zakonske izloženosti koncernu, poduzeće je počelo primjenjivati tzv. Shadow banking odnosno prikriveno financiranje. Na taj način su kompanije kojima je Konzum bio glavni distribucijski lanac podizale vlastite kredite za Agrokor ili su mu posuđivale svoj novac. Agrokor im je zauzvrat izdavao mjenice, koje su ta poduzeća po potrebi za gotovinom prodavale faktoring društvima uz diskont. Međutim, ovdje se radilo o mjenicama s regresivnim pravom i kada su poduzeća shvatila da se faktoring društva neće moći naplatiti od primarnog dužnika Agrokora počela im je prijetiti opasnost ne samo da neće moći naplatiti svoja

---

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

potraživanja već i da će morati isplatiti Agrokorove mjenice s tadašnjom vrijednošću od 3,5 milijardi eura.

Pritisци su započeli već izjavom predsjednika Uprave ruske banke VTB da je Agrokor „falsificirao financijska izvješća“.<sup>66</sup> Znakovita determinanta ove izjave je kasnije retorički ublažena izjavom da je bilo „nepravilnosti u vođenju poslovnih knjiga“<sup>67</sup>, međutim utvrđeno stanje je pokazalo kako su pokazatelji poslovanja bili gori od prezentiranih. Na meti kritike tada se našao i ministar Zdravko Marić koji je na ministarsku funkciju došao iz Agrokoru gdje je u vrijeme spornih događaja obnašao funkciju direktora strategije i kapitala te je javnosti uskratio informaciju podmiruje li Agrokor u potpunosti svoje porezne obveze. Saborska oporba je tada pokrenula postupak njegova opoziva, a cijeli sudski proces je započeo kada je Božo Petrov, tadašnji predsjednik Sabora i koalicijskog partnera Mosta, podnio kao fizička osoba kaznenu prijavu protiv Todorića i Uprave Agrokoru zbog navodnog lažiranja poslovnih izvještaja.<sup>68</sup> Agrokorove obveznice i dionice su i dalje strmoglavo padale te je u konačnici došlo do blokiranja računa Konzuma i nekih drugih poduzeća u sastavu Agrokoru dok su dobavljači u strahu od nemogućnosti naplate potraživanja počeli aktivirati svoje zadužnice.

#### **4.2.2.3. Racionalizacija**

U cijeloj ovoj kompleksnoj atmosferi zavladao je neizvjesnost tko će voditi proces restrukturiranja u Agrokoru. Ta je funkcija dodijeljena međunarodnom konzultantskom poduzeću Alvarez & Marsal koje je bilo dobro upoznato s problemima Agrokoru jer je već prethodno bila angažirana u poduzeću. Kako bi plan bio provediv bila je nužna Todorićeva suglasnost da će Antoniju Alvarezu prepustiti ključne upravljačke pozicije, te je načelno na to i pristao.<sup>69</sup> U proces restrukturiranja tada se uključila i Vlada, koja je donijela Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku. Taj je Zakon popularno nazvan Lex Agrokor. Prema tom zakonu, uz suglasnost vlasnika, upravljanje preuzima Vladin izvanredni povjerenik od kojeg se očekuje da u roku od 15 mjeseci okonča slučaj nagodbom vjerovnika. Jedna

---

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.

od važnih odrednica zakona jest i pravilo kojim se kreditore nastoji potaknuti da posrnuloj kompaniji odobre novac tako da novi kredit dobiva status super seniority, odnosno prvenstvo naplate.<sup>70</sup>

Zakon je naišao na mnoge kritike od strane pravnih stručnjaka, a i sama saborska oporba oštro je napala donošenje ovog Zakona te mu nije dala podršku. Navedeno je uzrokovalo političke sukobe, što je rezultiralo smjenom četiriju ministara i razvrgavanjem koalicije s tadašnjim oporbenim MOST – om. Došlo je i do upitnosti održavanja prijevremenih izbora, ali je cijela situacija spašena s političke strane sklapanjem koalicije s Hrvatskom narodnom strankom.

U lipnju 2016. godine Ivica Todorčić započinje neobične javne istupe, kada uoči objave revidiranih financijskih izvještaja otvara vlastitu web stranicu [www.ivicatodoric.hr](http://www.ivicatodoric.hr), na kojoj, uz pomoć tima odvjetničkih stručnjaka, počinje redovito izvještavati javnost o vlastitim stavovima budućeg razvoja Agrokora, gdje je ujedno vršio i online verbalne napade na vladine dužnosnike. Time se počelo ukazivati na nepravilnosti u poslovanju prije same objave revidiranih financijskih izvještaja Agrokora, koje su upućivale na značajno smanjenje imovine koncerna i poslovanje s gubitkom. Na svome je blogu osobito izrazio mišljenje o vladinom osnivanju istražnog povjerenstva u poslovanju Agrokora, gdje je determinirao sljedeću objavu:<sup>71</sup>

*„Saborsko istražno povjerenstvo za Agrokor nedvojbeno je nužno za rasvjetljavanje svih okolnosti koje su se dogodile u Agrokoru i podupirem njegovo osnivanje. To činim kao odgovoran čovjek koji je Agrokor stvorio i uspješno vodio desetljećima, sve dok u tome nisam onemogućen neodgovornom političkom silom koja je kroz neustavni Lex Agrokor kojim je Vlada nacionalizirala privatno vlasništvo. Politička, ali i druga odgovornost visokopozicioniranih političara iz samog vrha vlasti u ovom je slučaju neoboriva činjenica, i nema nikakve dvojbe da samo istražno povjerenstvo u Saboru, domu zakonodavne vlasti Republike Hrvatske, može dati sve odgovore i jasno utvrditi imena odgovornih. Osnivanje saborskog istražnog povjerenstva je nužno jer su u ovom slučaju i Ustav i zakoni Hrvatske teško povrijeđeni, a Lex Agrokor prouzročio je štete od više milijardi kuna i to ne samo Agrokoru, već izravno Republici Hrvatskoj. Odgovornost ljudi iz Vlade koja je donijela zakon skrojen samo za jednu tvrtku, te odgovornost*

---

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Večernji.hr, 2017. Todorčić: Odgovornost Vlade je lako utvrdiva, pružit ću sve dokaze!. Dostupno on-line na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/nadam-se-da-vlada-rh-nece-blokirati-osnivanje-povjerenstva-i-raditi-pritisak-na-ustavni-sud-1196441>

*Vlade zbog političkog sponzorstva nad nezakonitim postupanjem izvanredne uprave u zaduživanju i poslovanju izvanredne uprave Agrokor, jednostavno je i lako utvrdiva. Za to ću podastrijeti sve relevantne dokumente i dokaze. Pozivam sve čelnike parlamentarnih političkih stranaka na hitno djelovanje i konsenzus oko osnivanja istražnog povjerenstva kako bi se utvrdila odgovornost svakog pojedinca i spriječila još dalekosežnija financijska i politička šteta. Nadam se da Vlada Republike Hrvatske neće blokirati osnivanje Povjerenstva, kao što se i nadam da neće biti pritiska na Ustavni sud kod ocijene prijedloga o utvrđivanju ustavnosti Lex Agrokor. Bilo bi to najeklatantnije uplitanje izvršne u rad sudbene vlasti od postojanja Republike Hrvatske.“*

#### **4.2.2.4. Odstupanje, revidiranje izvještaja i budućnost Agrokor nakon Todorića**

Tadašnji glavni menadžer koncerna Ivica Todorić je odstupio s mjesta predsjednika Uprave, a uz sav trud za traženje pomoći kod Vlade i vjerovnika za refinanciranje ili odgodu plaćanja dugovanja, isto nije rezultiralo plodonosnim aktivnostima. Došlo je čak do privremenog otkazivanja trgovine dionicama Agrokor do dovršetka revizije financijskih izvještaja zbog realno postavljene sumnje u istinitost istih. Iako su privremeni povjerenik i novoosnovana Uprava uspjeli stabilizirati financijsko stanje koncerna čiji bi bankrot neminovno imao snažne negativne implikacije na rast hrvatskog gospodarstva, koncernu je trebalo dugo da svoje poslovanje vrati na pravi put.

Eksterni revizori dali su neovisno i samostalno mišljenje o poslovanju Agrokor u 2016. godini, koje je iskazano kao mišljenje s rezervom nakon provedenog cjelokupnog postupka revizije. Glavni razlozi davanja ovakvog mišljenja jesu nemogućnost sudjelovanja realnom popisivanju zaliha na dan 31.12.2016. godine, protok dužeg razdoblja od objave financijskih izvještaja za 2016. godinu, imenovanja revizora te utvrđivanja postojanja, odnosno nepostojanja nerelevantnih podataka i informacija koje bi revizora uvjerile u realnu knjigovodstvenu vrijednost stavki iz financijskih izvještaja koncerna.

Naime, u Agrokoru su glavni menadžeri obuhvatili temeljni problem koji je rezultirao krizom u poslovanju, a to je da su falsificirali financijske izvještaje, odnosno frizirali ih te je utvrđeno kako realnost financijskih pokazatelja i informacija nije vjerodostojna i ne podudara se s onima koji su iskazani u objavljenim financijskim izvještajima koncerna. Glavni motiv za provedbu ove

falsifikacije je bilo stjecanje veće imovinske koristi za menadžere kao fizičkih osoba na uštrb tvrtke.

U Agrokoru su bili prisutni vrlo slabi nadzorni mehanizmi poslovanja koncerna, a brojni mediji povezuju manipulativne radnje u Agrokoru sa politikom vladanja stranke HDZ te tada prisutnom uskom suradnjom ove političke stranke i članova Uprave koncerna. U medijima je nastala iskazana sumnja u poslovanje Agrokora, gdje je kasnijom pravnom i forenzičkom analizom utvrđeno kako su zaista postojale manipulativne aktivnosti falsificiranja financijskih izvještaja, što je tretirano kao gospodarski kriminal te se pristupilo podnošenju kaznenog postupka protiv glavnih aktera manipulacije.

Glavni akteri cjelokupnog korporativnog kriminalnog procesa iskazali su stav odricanja odgovornosti za nastalu štetu, kao i nepriznavanje krivnje za otkrivene manipulativne procese, iako je pravna i kriminalistička istraga pokazala drukčije rezultate. Primjer korporativnog kriminala Agrokora može se usporediti s brojnim malverzacijskim postupcima svjetskih kompanija poput:

- propasti američke investicijske banke Lehman Brothers koja je u tom trenutku imala aktivu vrijednu 639 milijardi američkih dolara, podjednako velike dugove, i koja je gurnula cijeli svijet u financijsku i ekonomsku krizu te
- primjer friziranja financijskih izvještaja 2001. godine u američkoj energetskej kompaniji Enron, zbog čijih su računovodstvenih malverzacija brojne američke kompanije morale prepravljati svoje financijske izvještaje kako bi u njima iskazivale što realnije financijske rezultate.

### **4.3. USPOREDBA S ENRONOM**

Brojni su poznati slučajevi korporativnih skandala kroz povijest sličnih Agrokoru, a u nastavku biti prikazana usporedba na primjeru najpoznatijeg računovodstveno-revizijskog korporativnog slučaja - Enron.

Na Enronovom vrhuncu njegove su dionice vrijedile 90,75 dolara, a neposredno prije proglašenja bankrota 2. prosinca 2001. dionicama se trgovalo po 0,26,1 USD. Mnogi se do danas pitaju kako

se tako moćno poduzeće, u to vrijeme jedno od najvećih poduzeća u Sjedinjenim Državama, raspalo gotovo preko noći. Enron je osnovan 1985. godine spajanjem Houston Natural Gas Company i InterNorth Incorporated sa sjedištem u Omahi.<sup>72</sup>

Nakon spajanja, Kenneth Lay, koji je bio glavni izvršni direktor (CEO) Houston Natural Gas, postao je Enronov izvršni direktor i predsjednik. Brzo preuređuje Enron u trgovca i dobavljača energije. Deregulacija energetske tržišta omogućila je poduzećima da se klade na buduće cijene, a Enron je to trebao iskoristiti. Godine 1990. Lay je osnovao Enron Finance Corporation i imenovao Jeffreya Skillinga, čiji je rad kao konzultant McKinsey & Company zadivio Laya, na čelu nove korporacije. Skilling je tada bio jedan od najmlađih partnera u McKinseyju.

Jedan od Skillingovih prvih doprinosa bio je prelazak Enronovog računovodstva s tradicionalnog računovodstvenog modela na primjenu tzv. Mark-to-Market (MTM) računovodstva koji se temelji na primjeni računovodstva fer vrijednosti, za koju je poduzeće 1992. dobilo službeno odobrenje SEC-a<sup>73</sup>. Osim manipuliranjima kroz primjenu računovodstva fer vrijednosti, u Enronu su bile prisutne razne druge računovodstvene manipulacije i prijevare. Enron je vjerovao da će cijene njihovih dionica nastaviti rasti. Međutim, dogodilo se suprotno. Do ljeta 2001. Enron je bio u značajnim financijskim problemima i pred bankrotom. Prijevarnim financijskim izvještavanjem Enron je neko vrijeme uspijevaio zavaravati javnost. U tom procesu pomagali su mu i eksterni revizori. Slično kao u primjeru Koncerna Agrokor, na moguću prijevaru su ukazivali brojni signali i bili prisutni svi čimbenici trokuta prijevara te su oba slučaja dovela do donošenja novih zakonskih regulativa u svojim državama te bili pokretač promjena u korporativnom upravljanju.

---

<sup>72</sup> Soltani, B., 2009. Revizija - međunarodni pristup. Zagreb: Mate d.o.o..

<sup>73</sup> Rashid, M.M. (2020): Case analysis: Enron; Ethics, social responsibility, and ethical accounting as inferior goods? Journal of Economics Library, 7(2), 97-105.



## 5. ZAKLJUČAK

Neostvarivanjem ciljeva predviđenih vizijom i misijom poduzeća dolazi do nastanka poslovne krize što otvara mogućnosti za počinjenje financijske prijevare. Razlozi za nastanak takve krize leže ponajprije u nelikvidnosti zbog koje poduzeće ne uspijeva namiriti nastale troškove čime dolazi do prezaduženja. Uloga revizije u poduzeću jeste utvrditi sve nepravilnosti nastale u poslovanju tvrtke te otkriti potencijalne financijske prijevare. Dobar primjer kvalitetne revizije i financijske prijevare u poslovanju jeste tvrtka Agrokor.

Vlada Republike Hrvatske je početkom travnja 2017. godine preuzela krizni menadžment u koncernu Agrokor, najvećoj hrvatskoj kompaniji, iako je to značilo veliki rizik za porezne obveznike i nesigurnost za cijelo hrvatsko gospodarstvo. Revizija neovisne revizorske tvrtke objavljena početkom 2017. godine ukazala je na opsežnost problema u Agrokoru ali i na ogroman utjecaj na kompletno gospodarstvo Republike Hrvatske.

Kako bi ostvarila svoj cilj Vlada RH je vrlo brzo i bez uvažavanja drugih mišljenja struke usvojila "Lex Agrokor" čime je u potpunosti promijenila institucionalnu strukturu. Nakon izvanredne Uprave problemi i dalje stoje neriješeni te se postavlja pitanje održivosti poslovanja prilikom isteka posebnih uvjeta i mogućnosti sudskih tužbi.

Slom koncerna Agrokor najbolje pokazuje primjer sloma kompanije nedorasle za suočavanje s kriterijima poslovanja i tržišta u Europskoj uniji. Restrukturiranje Agrokora možda ostavlja prostor za uvođenje modernog kapitalizma, međutim povijest ekonomske politike u Republici Hrvatskoj nas uči da takve promjene nisu za očekivati.

## 6. LITERATURA

1. Agrokor Grupa: Povijest Agrokora, Svi važniji događaji vezani uz razvoj Agrokora još od 1976. godine. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/>
1. Agrokor Grupa (2015). Korporativna načela upravljanja društvom. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/>
2. Agrokor Grupa (2017): Konsolidirano godišnje izvješće Grupe Agrokor za 2016. godinu, Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnji-izvjestaji/>
3. Agrokor Grupa (2017): Nalazi revizije za 2016. godinu. Dostupno on-line na: <https://www.agrokor.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-agrokora-objavila-revidirane-financijske-izvjestaje-agrokora-d-d-i-konsolidirane-financijske-izvjestaje-agrokor-grupe-za-2016-godinu/>
4. Belak, V. (2017): Lažiranje financijskih izvještaja, prijevare i računovodstvena forenzika. Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
5. Bošković, R. (2017): Ivica Todorić - Biografija palog kralja biznisa i politike. Zagreb: Profil d.o.o.
6. Direktiva 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. svibnja 2006. o zakonskim revizijama godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja
7. Direktiva 2014/56/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o izmjeni Direktive 2006/43/EZ o zakonskim revizijama godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja.
8. Grubišić Šeba, M. (2018.) Ocjena opravdanosti i posljedica primjene modela prioriteta namirenja za nagodbu vjerovnika Agrokor grupe, Zbornik radova 25. tradicionalnog savjetovanja ekonomista (ur. Lj. Jurčić), Opatija 7.-9.11.2018. Zagreb: Inženjerski biro, p.p. 185-240.
9. Grupa autora (redaktori: Sever Mališ, S., Žager, L.) (2020): Revizija – nadzorni mehanizam korporativnog upravljanja, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
10. Hitrec, F. (2013): Revizorove odgovornosti u vezi s prijevarama u poslovanju. Računovodstvo, revizija i financije, pp. 126-131.

11. Houška, M. (2015): Upravljanje rizicima prijave s aspekta poslovne forenzike. Porezni vijesnik, br. 6, pp. 40-46.
12. Jerak, M., 2018. Osvrt na knjigu "Agrokor - slom ortačkog kapitalizma". Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja, pp. 117-121.
13. Kapetanović, S. (2015): Prijave u financijskim izvješćima. Porezni vijesnik, br. 9, pp. 112-121.
14. Klepo, M., Bićanić, I., Ivanković, Ž. (2017): Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije. Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb.
15. Međunarodni revizijski standardi, prijevodi Hrvatske revizorske komore.  
Dostupno on-line na: <http://www.revizorska-komora.hr/index.php/kodeks-standardi-smjernice/medjunarodni-revizijski-standardi.html>
16. Narodne novine (2017): Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 32/17.
17. Narodne novine (2005): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 146/05, 144/12, 78/15.
18. Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 127/17.
19. Narodne novine (2020): Odluka o objavljivanju Kodeksa etike za profesionalne računovođe (s Međunarodnim standardima neovisnosti), Narodne novine d.d. Zagreb, br. 65/2020.
20. Rashid, M.M. (2020): Case analysis: Enron; Ethics, social responsibility, and ethical accounting as inferior goods? Journal of Economics Library, 7(2), 97-105.
21. Rupčić, N., 2018. Suvremeni menadžment - teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
22. Soltani, B. (2009): Revizija - međunarodni pristup. Zagreb: Mate d.o.o.
23. Uredba (EU) br. 537/2014 Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o posebnim zahtjevima u vezi zakonske revizije subjekata od javnog interesa.
24. Vujević, I., (2003): Revizija. Ekonomski fakultet Split, Split.
25. Vujević, K., Strahinja, R. (2009): Planiranje, analiza, revizija, kontroling. Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
26. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Ostali izvori:

27. Blog (2019): Studija slučaja - oblik kvalitativnog istraživanja. Dostupno on-line na: <https://epale.ec.europa.eu/hr/blog/studija-slucaja-oblik-kvalitativnog-istrazivanja-goran-lapat>
28. Net.hr, Slom i spašavanje Agrokora: Ključne točke najvećeg financijskog skandala u povijesti Hrvatske. Dostupno on-line na: <https://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-krize-godine-53a6e276-b1c2-11eb-90cb-0242ac13001e>
29. Nezirović, V. (2017): Tko je krivo knjižio u Agrokoru: Prije uglednog PwC-a reviziju je radila mala firma iz Zagreba: "Njihova izvješća za 2015. ugrozila su cijeli koncern!". Dostupno on-line na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/tko-je-krivo-knjizio-u-agrokoru-prije-uglednog-pwc-a-reviziju-je-radila-mala-firma-iz-zagreba-njihova-izvjesca-za-2015-ugrozila-su-cijeli-koncern-6619878>
30. Raunić, F. (2017): Panenić kaže da bi se, ako su u Agrokoru stvarno lažirana izvješća, u cijeli slučaj trebao uključiti i DORH, Telegram. Dostupno on-line na: <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/panenic-kaze-da-bi-se-ako-su-u-agrokoru-lazirana-izvjesca-u-cijeli-slucaj-trebao-ukljuciti-i-dorh/>
31. Večernji.hr (2017): Todorić: Odgovornost Vlade je lako utvrdiva, pružit ću sve dokaze!. Dostupno on-line na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/nadam-se-da-vlada-rh-nece-blokirati-osnivanje-povjerenstva-i-raditi-pritisak-na-ustavni-sud-1196441>

## SAŽETAK

Diplomski rad „Primjena modela trokuta prijevare u analizi korporativnog skandala koncerna Agrokor“ daje analizu i uvid u računovodstveno-revizijski korporativni skandal analiziran primjenom modela trokuta prijevare na jednom od najvećih i najznačajnijih događaja u povijesti ekonomije Republike Hrvatske – slomu koncerna Agrokor.

Analiza je obuhvatila podatke revizije neovisnog revizorskog društva dostupne u Konsolidiranom financijskom izvještaju za 2016. godinu. Rad također opisuje, analizira te uspoređuje druge poznate slučajeve financijskih prijevare te u konačnici daje opsežan uvid u najveći korporativni skandal u Republici Hrvatskoj.

Elementi prijevare koji su se dogodili u korporativnom kriminalnu koncerna Agrokor bili su usmjereni na stjecanje vlastite koristi menadžera na uštrb koncerna, što se odrazilo negativno na ekonomsko poslovanje koncerna te je impliciralo potencijalni bankrot koncerna koji se nije dogodio zahvaljujući isključivo promptnoj reakciji Vlade Republike Hrvatske, dodjelom privremenog povjerenika za upravljanje koncernom te poduzimanjem promptnih mjera podmirenja tekućih dugovanja dobavljačima koji su prvotno obustavili ispostavu maloprodajne robe.

Glavni akteri cjelokupnog korporativnog kriminalnog procesa iskazali su stav odricanja odgovornosti za nastalu štetu, kao i nepriznavanje krivnje za otkrivene manipulativne procese, iako je pravna i kriminalistička istraga pokazala drukčije rezultate što će ovaj rad pokušati prikazati kroz elemente modela trokuta prijevare.

**Ključne riječi:** revizija, revizijski standardi, financijsko izvještavanje, trokut prijevare, Agrokor.

## SUMMARY

The thesis "Application of the fraud triangle model in the analysis of the corporate scandal of the Agrokor Group" provides a quantitative analysis and insight into the accounting and auditing corporate scandal analyzed by applying the fraud triangle model at one of the largest and most significant events in the history of the Croatian economy.

The paper describes, analyzes and compares other known cases of financial fraud and ultimately provides an extensive insight into the largest corporate scandal in the Republic of Croatia.

Elements of fraud that occurred in the corporate criminal concern Agrokor were aimed at gaining the manager's own benefit at the expense of the concern, which had a negative impact on the economic operations of the concern and implied a potential bankruptcy of the concern which did not occur due to the prompt reaction interim commissioner for the management of the concern and by taking prompt measures to settle current debts to suppliers who initially suspended the branch of retail goods.

The main actors of the entire corporate criminal process expressed the attitude of denying responsibility for the damage, as well as not admitting guilt for the detected manipulative processes, although legal and criminal investigation showed different results, which this paper will try to show through elements of the fraud triangle model.

**Keywords:** audit, auditing standards, financial reporting, fraud triangle, Agrokor.