

Agrokor: početak kraja ili novi početak

„Četrdeset godina sebe uložio sam u izgradnju cijele Hrvatske i regije, stoga sam danas ponosan čovjek jer sve što sam izgradio danas sam svojim potpisom predao hrvatskoj državi“

– iz izjave osobe koja državi istodobno predaje poslodavce za oko 60.000 radnika, ali i dugove od preko 45 milijardi kuna (iznos se još ne zna)

„Agrokor Grupa moli da se dionici ne oslanjaju na njena financijska izvješća iz prošlosti“

- iz službene objave izvanredne uprave Agrokor, 27. 4. 2017.

O ulozi Agrokor u suvremenoj hrvatskoj ekonomskoj povijesti mogu se i trebaju napisati knjige iz kojih će buduće generacije učiti što raditi, a što ne raditi u poduzetništvu, ali i u politici. Golem je značaj ove kompanije, njenih poduzeća kćeri, vlasnički povezanih poduzeća i dobavljača za hrvatsku ekonomiju. Zapravo, Agrokor, njegova poduzeća kćeri i druga vlasnički povezana poduzeća, te njihovi dobavljači jesu hrvatska ekonomija (u glavnini). Kad se kaže „Agrokor“ treba vizualizirati Mrežu proizvođača, prerađivača, uvoznika, trgovaca i drugih ekonomskih subjekata koja se grana od golemih poduzeća kapilarno sve do najmanjih obrtnika, OPG-ova i kućnih radinosti koji su dobavljači dobavljačevih dobavljača matice. Također, kad se kaže „Agrokor“ treba pomisliti i na jednu obitelj koja je tu kompaniju sagradila te njome autonomno i nedodirljivo upravljala.

Rana povijest – kako je Agrokor nastao i njegovi začeci – to bi mogla biti knjiga prva. U njoj bi se trebala naći poglavlja o privatizaciji i pretvorbi. Ondje bi se možda mogla pročitati famozna rečenica koja opisuje velik dio poduzetnika u svijetu: „*nikad ne pitaj milijardera kako je stekao prvi milijun*“. Autorizirane autobiografije bogataša skoro uvijek preskaču pitanje prvog milijuna i otpočinju pričama o prijegornom radu, predanosti, pronicljivosti, pametnom preuzimanju rizika, itd. Iako mnogi s pravom nisu u stanju prijeći preko često dvojbenog načina stjecanja toga prvog milijuna, valja reći da čak i ako je dijete začeto u teškom grijehu to ne znači da je i dijete samo grešno, te da i dijete treba osuditi. U tom smislu, ako Agrokor i jest začet u pravno dvojbenim poslovima, to „dijete“ je sada odraslo i ima svoj vlastiti život kojega – kao i svaki život – treba štititi.

U drugoj knjizi opisivala bi se povijest Agrokorova rasta i širenja; dobri primjeri investiranja, preuzimanja, restrukturiranja i oporavak tada polumrtvih giganata. Ondje bi se mogao naći pozitivno intonirani prikaz kako su mnoga preuzimanja u Hrvatskoj mogla i trebala završiti: jačanjem, a ne uništenjem i zatvaranjem proizvodnje. Za razliku od mnogih drugih tajkuna koji su grabili firme, iscrpljivali ih poput vampira i iz njih isisavali svu vrijedniju imovinu te ju potom ostavili da propadne, u okviru Agrokor nastojalo se podići i osnažiti preuzete firme. Radnici su mahom dobivali posao, a ne ostajali bez njega.

Treća knjiga mogla bi uz puno pikanterija opisivati političku pozadinu; način financiranja domaćih političkih stranaka uz paralelno uzdizanje jedne osobe u status polu-božanstva koja u helikopteru lebdi iznad hrvatske stvarnosti. Taj je status vjerojatno plaćen izdašnim potporama ključnim, vodećim hrvatskim političarima u posljednjih dva desetljeća. Ako porezna uprava doista deset godina nije nadgledala poslovanje najveće hrvatske firme, onda Agrokor taj spokoj zasigurno nije zavrijedio slučajno, bez ikakve protu usluge. Tko god se ozbiljnije bavio ekonomijom u Hrvatskoj

odavna je znao da je Agrokor i slabo likvidan, i vrlo zadužen. Tko god se ozbiljnije bavio ekonomijom *igdje* zna da se dugotrajno odsustvo poreznog nadzora ne stječe slučajno, bez ikakve protu usluge. A ako su to znale vanjske osobe, to su pogotovo morale znati interne osobe; direktori – financijski stručnjaci iz čijih se redova biraju ministri financija.

No, sve te knjige o Agrokoru bit će napisane *nakon*, a najlakše je biti general poslije bitke. U izobilju ima pre-kvalificiranih kauč-komentatora, eksperata za sve pore bivstvovanja – od nogometa do Agrokor – koji ne bi bili u stanju voditi ni sastanak kućnog savjeta od pet kućanstava, a kamoli upravljati firmom od pet tisuća zaposlenika. Takvi „znaju“ zašto je Agrokor pao, oni detektiraju uzroke problema, oni daju recepte za budućnost, oni znaju kako je trebalo. S naknadnom pameću može se reći puno toga o Agrokoru, no postoje li neka pravila, neka načela poslovanja za koja unaprijed znamo da vrijede i da ih se treba držati, bez obzira na to je li riječ o Agrokoru ili o nekome drugome? Postoje.

GLAVNI TEKST

Nitko u svijetu, nijedna država nije imuna na probleme svojih najvećih kompanija. Koncept „prevelik da bi propao“ koji izjeda slobodno-tržišnu kapitalističku koncepciju, kod kojega je dobit privatni uspjeh i slijeva se u džepove pojedinaca, a gubitak društveni neuspjeh i slijeva se u džepove svih građana, problem je s kojima se ne znaju nositi ni ekonomski sustavi daleko razvijeniji i funkcionalniji od hrvatskoga. Financijska industrija, proizvođači automobila i zrakoplova u Europi i Americi, samo su neki od primjera kad se država uplitala kako bi spasila očekivani gubitak od više tisuća radnih mjesta. Pa ipak, činjenica da je kod susjeda nered ne može nas činiti zadovoljnim što je i kod nas nered, i ne odgovara na pitanje kako su se „obični, mali“ hrvatski građani našli u položaju biti taocima poslovnih odluka jedne obitelji?

Krene li se od najviše, globalne razine, valja uočiti da je pitanje stabilnosti i vlasništva Agrokoru ujedno i geostrateško pitanje stabilnosti i „vlasništva“ nad regijom, tj. pitanje gravitacijskih polja velesila i njihovih interesa na području na kojemu posluje Agrokor, a to su u glavnini zemlje bivše Jugoslavije, uz Mađarsku. Ovo je odavna bilo područje interesa obje strane: i američko-europske, i ruske. Agrokor je jedan od kanala putem kojega se ti interesi mogu realizirati.

Na hrvatskoj su makro-ekonomskoj razini vodeći ljudi Agrokoru imali apsolutno dominantan pregovarački položaj bez obzira na to o kojem se pitanju pregovara i s kim se pregovara. Prema dobavljačima mogli su uvjetovati što su htjeli; ako dobavljači nisu htjeli prihvatiti uvjete – „u redu“ – jednostavno nisu bili na policama najraširenije mreže trgovina u Hrvatskoj. Primjerice, još prije 11 godina zaiskrilo je između Konzuma i Karlovačke pivovare zbog (navodno) Konzumovih nepodnošljivo dugih rokova plaćanja, i Karlovačkog piva nije bilo u Konzumu nekoliko mjeseci. Na kraju su ipak postigli nekakav poslovni dogovor (detalji su poslovna tajna), no već i prije te 2006. godine znalo se da se Konzum financira na teret dobavljača.

Financiranje na teret dobavljača, pojednostavljeno, funkcionira na sljedeći način. Dobavljač isporuči robu Konzumu i ispostavi fakturu. Konzum se obvezuje platiti nakon npr. 180 dana (što je za Konzum bilo još i dobro). To znači da dobavljač neće vidjeti novac još šest mjeseci, premda je uredno isporučio robu. Dobavljači su to svojevrijedno prihvaćali jer su vjerovali da će im novac na kraju biti isplaćen, a kao drugo, imali su osiguran plasman robe kroz najrašireniji trgovački kanal. Ako je Konzum robu toga dobavljača prodao krajnjim kupcima za npr. mjesec dana, to znači da je utržen novac imao još pet mjeseci na raspolaganju za financiranje vlastitih potreba. Taj je

novac, ekonomski promatrano, dobavljačev novac, no pravno promatrano on je Konzumov jer ga on nije dužan isplatiti sve do 180 dana od fakture.

Financiranje na teret dobavljača nije ni neuobičajena ni nekorektna poslovna praksa. Sve dok se plaća u ugovorenim rokovima ne može se govoriti o nekorektnostima. No, ipak je ovdje bila riječ o iznuđivanju, pa čak i svojevrsnom ucjenjivanju dobavljača koje je Konzum pritiskao kako god je htio. Oni nisu imali nikakvu pregovaračku moć u tom procesu, te je Konzum (kao najveća Agrokorova tvrtka) mogao zahtijevati ono što se inače smatra poslovno potpuno ne-fer. To je prije svega isplata u rokovima koji daleko, daleko premašuju rokove propisane u Stečajnom zakonu. Ondje se smatra nedopustivim plaćati u rokovima duljim od 60 dana (tj. zbog 60 dana kašnjenja s plaćanjem otvara se stečaj), a Agrokor je plaćao i nakon 180 ili nakon 240 dana (kad uopće *jest* plaćao). No, sve dok Konzum nije kasnio s plaćanjem to nije bilo protuzakonito: može se samo reći da je bilo ne-fer.

Godinama su stručnjaci javno upozoravali na hrvatski problem nelikvidnosti i na lanac neplaćanja koji počinje od Agrokoru; njegova slaba likvidnost prelijevala se na cijeli ekonomski sustav. Agrokor je izmirivao svoje obveze u dugim rokovima i otezao s plaćanjem svojim dobavljačima, onda su oni kasnili prema svojim dobavljačima u drugom redu, ovi prema trećem – sve do najmanjih, najslabijih karika koje su najviše ispaštale. Promatra li se ovo s položaja socijalnog nauka Crkve, uskraćivanje ili zadržavanje plaće smatra se teškim grijehom i velikom nepravdom. Premda ovdje nije riječ o uskraćivanju ili zadržavanju plaće zaposlenicima Agrokoru, ispaštali su njihovi dobavljači koji su prema svojim radnicima i svojim dobavljačima imali probleme s isplatama, te se neizravno može progovoriti o teškom grijehu koji je bio ugrađen u model poslovanja Agrokoru. Mnogi su stručnjaci više puta javno o tome govorili, ali uzalud, vlasnik je bio (i ostao, bar zasad) politički i pravno nedodirljiv. Čak su se i njegovi predmeti na Ustavnom sudu promptno rješavali, dok su ostali godinama čekali doći na red.

Na makro-razini valja se zapitati i kako su državne institucije dopustile Agrokoru razmahati se dotle da je njegova propast sustavno nepodnošljiva? Principijelno, jedna osoba može imati samo jedan glas na izborima. Osoba koja kroz poreze uplaćuje tisuću kuna u državni proračun i osoba koja kroz poreze uplaćuje stotinu milijuna kuna u taj isti proračun trebali bi imati ravnopravan politički položaj kod demokratskog donošenja odluka o raspolaganju novcem iz toga proračuna. No, naivno bi bilo smatrati da se ekonomska moć ne prelijeva u političku moć. Kao što su izgradili snažnu pregovaračku poziciju pred dobavljačima, tako su Todorčići izgradili svoj položaj i pred ključnim donositeljima odluka - političarima. Najvjerojatnije su financirali obje vodeće stranke (što je uobičajena praksa gotovo svih većih hrvatskih poduzetnika) i time kupovali prostor za neometano donošenje poslovnih odluka.

U situacijama visoke nezaposlenosti poslodavci (u Hrvatskoj, ali i drugdje) su često nadmeni, oholi prema svojim zaposlenicima zbog činjenice da im daju radno mjesto, kao da su im učinili kakvo milosrđe time što su im dopustili da rade za njih. Nažalost, čini se da je takav mentalitet prevladavao i kod bivših vodećih ljudi Agrokoru, koji ili nisu čuli, ili su ignorirali da se „*onomu tko radi plaća ne računa kao milost, nego kao dug*“ (Rim 3, 4). U kontekstu visoke nezaposlenosti valja uočiti da osoba čija firma zapošljava pet ljudi i osoba čija firma zapošljava pet *tisuća* ljudi imaju bitno različitu političku moć. Ne posluje li Agrokor u Srbiji kao i u Hrvatskoj? Nije li cijena rada u Srbiji niža nego u Hrvatskoj? Nije li isplativije prebaciti neki radno-intenzivni pogon preko Dunava? Nema li onda osoba koja odlučuje o tim pitanjima i političku moć? (Ovo je samo jedan primjer na koji se ekonomska moć može transformirati u političku; o tome kako se ta moć zaista konkretno ostvarivala čitat će se.) U načelu, na demokratskim izborima jedna osoba (jedan glas) ima tisuću puta manji značaj nego

tisuću osoba (tisuću glasova); iz tog vrlo jednostavnog razloga veliki i mali poslodavci nemaju jednak politički položaj te je *teško* očekivati da će ista pravila vrijediti za male i za velike. Ali, baš zato što je to *teško* treba na tome inzistirati i za to se zalagati!

Konačno, na mikro-razini treba postaviti pitanje: je li obitelj Todorić konkretno odgovorna za pad Agrokora ili nije? Odgovor ne smije biti banalan; najlakše je reći "istina je negdje u sredini". Istina nikad nije u točkama krajnosti; uvijek je negdje između, ali na koju stranu naginje? Gdje je bliža? Je li Agrokor pao zbog pretežno vanjskih okolnosti, zbog eksternih pritisaka na koje nijedan pojedinac ne može utjecati (makroekonomski, globalni faktori), ili je pao pretežno zbog loših, krivih, promašenih odluka; zakonitih ali poslovno nekorektnih, a možda i nezakonitih praksi? Puno je pitanja, ali malo odgovora. Zbog toga je apsolutno nužno provesti temeljite istrage i zauvijek rasvijetliti spektar odgovornosti. Sad je prilika! No, nije li indikativno da su u najpogodnijem trenutku za takvo što iz vlasti istisnuti upravo oni koji su se zalagali za temeljitu istragu?

OKVIRI

O manipulacijama u financijskim izvješćima i položaju direktora

Kad se želi učiniti uvid u zdravlje fizičke osobe liječnici pogledaju krvnu sliku. Ondje stoji hrpa brojki: svaka nešto znači i nešto opisuje. Kad se želi učiniti uvid u „zdravlje“ pravne osobe (poduzeća) stručnjaci uzimaju financijska izvješća. I ondje je hrpa brojki. Neki brojevi u tim izvješćima rezultat su obračuna po rigidnim pravilima. No, kod iskazivanja pojedinih stavki poduzetnicima se dopušta ograničena sloboda. Pojednostavimo do banalnosti: policija ženama tolerira šminku pri fotografiranju za identifikacijske dokumente, ali ne preko granice iznad koje žena postaje neprepoznatljiva i više „ne liči na sebe“. Za mnoge poduzetnike najbolji i najtraženiji vizažist je onaj koji uspije doći tik do same granice, ali ju ne prijeđe: primijeni toliko šminke da izgled osobe podigne na sasvim drugu razinu, ali da to policija smatra dopustivim.

Svako financijsko izvješće potpisuje uprava; ovo treba pojmiti u najdoslovnijem smislu jer ispod brojki stoji potpis odgovornih osoba, a to su vodeći ljudi uprave. Stoga je linija odgovornosti savršeno jasna. No, kada je objavljeno da „*Agrokor Grupa moli da se dionici ne oslanjaju na njena financijska izvješća iz prošlosti*“ time se još uvijek ne poručuje da su prošla financijska izvješća lažirana ili potpuno fabricirana. Financijskim i računovodstvenim stručnjacima na raspolaganju stoji niz alata koji se legalno (!) mogu koristiti za dotjerivanje i friziranje financijskih izvješća. To je notorna pojava o kojoj i studenti uče na ekonomskim fakultetima. Računovodstvo može biti jedna od najkreativnijih djelatnosti – upravo suprotno od širokog poimanja računovodstva kao očajne dosade. Neki od načina manipulacije financijskim izvješćima su obračuni amortizacije, te obračuni prihoda i rashoda povezanih poduzeća.

Budući da uprava potpisuje izvješća i zna da za njih snosi odgovornost, ne želi preuzeti na sebe teret nedopustivih radnji. Stoga se mnogi veliki poduzetnici otimaju za najbolje financijske, računovodstvene i pravne stručnjake. U Agrokoru zasigurno rade neki od najboljih domaćih eksperata. Jedan od njih postao je kasnije ministar financija: osoba čiju vrhunsku stručnost nitko nijednom nije doveo u pitanje. Kao takav, on izvrsno zna kako se manipulira financijskim izvješćima (ovdje se ne tvrdi ni da on jest, ni da nije sudjelovao u friziranju Agrokorovih izvješća, već samo da on zna kako bi se to moglo činiti; ako to znaju studenti ekonomije valjda zna i ministar). Javnost još ne zna jesu li u Agrokoru prešli granicu i činili pravno nedopustive

manipulacije – to znaju oni koji su bili u vrhu Agrokor, a u krugu Agrokorovih direktora bio je i sadašnji ministar financija. Činjenica jest da u njegovoj izravnoj nadležnosti nije bilo sastavljanje financijskih izvješća te da on nije bio prvoodgovorni za njih, no iznimno je malo vjerojatno da on nije imao blagog pojma što se činilo prilikom njihova sastavljanja.

Nadalje, budući da je nova uprava Agrokor objavila da su prošla Agrokorova izvješća nepouzdana uopće više nije pitanje je li njima manipulirano. Jest. Pitanje je samo do koje mjere, i je li bivša uprava ušla u nezakonito područje, te ako jest, koliko duboko je zašla u nezakonitosti. Stoga sasvim nerealno zvuči da jedan od Agrokorovih direktora nije znao za manipulacije – time se zapravo diskreditira njegova stručnost i proglašava ga se nezalicom.

O eventualnom opsegu nezakonitih manipulacija ovisit će i opseg zahvaćenih odgovornih osoba. Teoretski, možda je bilo sitnih manipulacija nižih knjigovođa za koje direktori nisu znali. No, ako je bilo većih intervencija za njih su više razine morale znati (pa čak i ako nisu snosile bi odgovornost zbog grubog propusta). Sve bi to trebala razotkriti istraga, no ako se istraga priguši zataškat će se i sve odgovornosti. Vrlo je zanimljivo što su upravo sada iz vlade udaljeni ministri pravosuđa, policije i uprave koji su bili koliko-toliko nezavisni...

Načini financiranja

Pohlepa i sebičnost bivših vodećih ljudi Agrokor dobrim su dijelom odredili njegovu sudbinu. Pri odabiru načina financiranja rasta i razvoja kompanije izbjegavali su prikupljanje kapitala emisijom novih dionica (i demokratizaciju vlasničke strukture) jer bi oni sami, kao ekskluzivni većinski vlasnici tako smanjili svoj vlasnički udio i izgubili dio vlasničkih prava i moći. Svoga vlastitog kapitala nisu imali dovoljno a ulaz drugih dioničara nisu htjeli; preostalo je jedino prikupljati kapital zaduživanjem. Dodatno, koristeći tzv. financijsku polugu umnožavali su prinos na vlastiti kapital.

Dug (zaduženje) je vrlo čest i bremenit vjerski pojam. Pavao piše Rimljanima: „*nikomu ništa ne dugujte (...)*“ (Rim 13, 8). Zaduznica stoji nasuprot dužnika, ona mu se protivi i na određeni ga način optužuje (Kol 2, 14). No, učinci financiranja zaduživanjem bitno su različiti za fizičke i za pravne osobe, i valja ih razlikovati. Netko je jednom rekao da su pravne osobe genijalan način kako steći individualnu dobit bez individualne odgovornosti; pravna osoba je ta koja preuzima dug, a ne fizička osoba koja je vlasnik pravne osobe.

Kad se pravna osoba financira na temelju duga, to povećava profitabilnost vlasnika. „Financijska poluga“ je stručni termin koji opisuje povećanje profitabilnosti putem zaduženja. Premda možda zvuči nelogično (kako zaduženje može povećati profitabilnost?) valja razlikovati zaduženja pravnih i fizičkih osoba. Fizičke se osobe mahom zadužuju za potrošnju, odnosno novcem od kredita ne stvaraju novi novac, dok kod pravnih osoba – poduzetnika – investicija stvara dobit, odnosno novac stvara novi novac. Pojasnimo na primjeru.

Pretpostavimo da poduzetniku treba 200 kn za neki poslovni poduhvat, npr. izgradnju nove tvornice, kupnju drugog poduzeća, i sl. Uzmimo da taj poduhvat donosi dobit od 40 kn godišnje, odnosno prinos od 20%. To znači da će se vlasniku investicija od 200 kn isplatiti za pet godina. Kako se tih 200 kn može financirati? Sasvim pojednostavljeno, na tri načina:

- a) cjelokupno iz vlastitih sredstava (npr. vlasnik ulaže iz vlastite uštedevine, ili iz zadržane dobiti),
- b) dijelom iz vlastitih sredstava, a dijelom iz zaduženja, i
- c) dijelom iz vlastitih sredstava, a dijelom iz emisije novih dionica.

Ako vlasnik investira svih 200 kn iz vlastitih sredstava onda ostvaruje, kako je rečeno, prinos od 20% godišnje. No, što ako se odluči na opciju b)? Pretpostavimo da pola investira sam, a za drugu polovicu podigne kredit od 100 kn za kojega godišnje plaća kamate po stopi od 10%. To znači da će svake godine dati 10 kn banci za kredit. Kako mu poduhvat svake godine donosi 40 kn, nakon što izvrši obvezu prema banci preostaje mu 30 kn. Korištenjem zaduženja stopa profitabilnosti porasla mu je sa 20% na 30% jer on na svojih 100 kn koje sam ulaže zarađuje 30 kn (nakon što banci vrati 10 kn). Što je veći iznos zaduženja on ostvaruje sve veću stopu profitabilnosti! Kad bi uzeo 190 kn kredita a sâm uložio samo 10 kn, banci bi godišnje vraćao 28,5 kn (banka bi zbog većeg rizika zaračunala veću kamatnu stopu, te bi ona sad iznosila npr. 15%), a njemu bi preostajalo $40 - 28,5 = 11,5$ kn. Dakle, na vlastitih 10 kn uloga zarađivao bi ne prvotnih 40%, nego 115% prinosa, a svoju bi investiciju isplatio za manje od jedne godine. Poluga je, dakle, množitelj koji povećava profitabilnost vlasničkog kapitala; što više duga – veća je dobit za vlasnika. U načelu, pri investiranju uz financijsku polugu vlasnik bi trebao uložiti bar 51% vlastitog kapitala, no u Agrokoru se nikad nisu držali toga načela.

Što je s opcijom c)? Ako vlasnik investiciju realizira sa vlastitih 100 kn, a umjesto kredita od 100 kn izda nove dionice u vrijednosti 100 kn, onda razvodnjuje svoj vlasnički udjel te od autonomnog vlasnika postaje samo 50-postotni vlasnik. Pola dionica drže drugi investitori te on gubi i vlasnički monopol, ali i 50% buduće zarade. Koliki god postotak plasmana dionica (10%, 20%, 30%...) bio, on smanjuje njegov vlasnički udjel i zaradu.

Poznato je da je Agrokor svoju ekspanziju financirao zaduživanjem. Iz toga se da iščitati da je vlasnik htio ostati „monarh“ jer nije dopuštao ulaz novih dioničara, te da je htio ostvariti visoku stopu prinosa.

Što se banaka tiče – one su znale da je Agrokor visoko zadužen te su mu zbog toga zaračunavale visoke kamatne stope. To je igra prinosa i rizika – preuzimale su veći rizik, ali su zato zaračunavale veću kamatu. Nadrealno je od banaka slušati kuknjavu o problemu prezaduženosti Agrokoru, jer su upravo banke bile financijeri te (pre)zaduženosti. To je otprilike kao da se diler droge policiji žali na ovisnika zato što ovisniku treba sve više. Koliko je poznato, nitko nijednu banku nije silom natjerao davati kredite Agrokoru; one su same plasirale kredite očekujući da će izdašno naplatiti. A ako se nisu naplatile – to je cijena rizika kojega su same preuzele.

Tvrtke kćeri i tvrtke povezane s Agrokorom kojima je postavljen izvanredni povjerenik:	Zaposlenika*	Imovina (u kn)*	Prihodi (u kn)**
KONZUM d.d.	12.602	12.864.607.700	14.940.741.400
TISAK d.d.	3.473	1.104.998.100	2.817.048.600
PIK VRBOVEC d.d.	1.950	1.221.306.500	2.194.393.900
BELJE d.d.	1.332	3.632.597.500	167.201.900
JAMNICA d.d.	1.101	2.149.162.200	1.655.451.600
LEDO d.d.	1.061	2.404.083.800	1.343.902.400
ROTO DINAMIC d.o.o.	531	372.541.900	1.013.099.700
PIK-VINKOVCI d.d.	515	1.320.183.100	460.335.300
VUPIK d.d.	479	1.367.621.900	419.004.800

ZVIJEZDA d.d.	428	1.295.183.300	827.153.200
AGROKOR d.d.	226	24.449.132.300	1.975.275.700
AGROLAGUNA d.d.	194	495.263.600	110.530.300
mStart d.o.o.	188	215.473.300	178.696.700
SOLANA PAG d.d.	88	68.739.500	58.273.900
IRIDA d.o.o.	77	15.969.300	17.500.900
Poliklinika Aviva	69	14.380.900	30.296.300
KOMPAS d.o.o.	60	28.915.100	142.404.400
AGROKOR-ENERGIJA d.o.o.	37	162.278.800	121.064.900
AGROKOR - TRGOVINA d.o.o.	35	1.010.566.900	1.696.938.200
BELJE AGRO-VET d.o.o.	32	14.248.700	35.640.300
MLADINA d.d.	30	60.388.900	9.837.600
MULTIPLUS CARD d.o.o.	23	15.544.400	33.317.700
ŽITNJAK d.d.	17	202.474.600	33.133.900
L.G. MOSLAVINA d.o.o.	12	157.832.900	16.022.800
TERRA ARGENTA d.o.o.	4	72.591.300	4.999.600
PHOTO BOUTIQUE d.o.o.	4	4.848.500	1.798.000
TISAK USLUGE d.o.o.	3	3.357.400	73.752.500
ADRIATICA.NET d.o.o.	2	1.215.160.500	58.677.700
RIVIJERA d.d.	2	21.270.500	2.098.300
TISAK InPost d.o.o.	2	7.102.400	129.300
BACKSTAGE d.o.o.	2	1.409.100	1.555.400
EUROVIBA d.o.o.	1	169.389.200	7.753.900
KRKA d.o.o.	1	24.362.500	2.083.600
PLODOVI PODRAVINE d.o.o.	1	4.088.600	56.200
A007 d.o.o.	1	837.500	3.300
VELPRO - CENTAR d.o.o.	0	404.485.700	12.768.100
ROTO ULAGANJA d.o.o.	0	144.690.000	53.733.900
PET-PROM ULAGANJA d.o.o.	0	81.138.300	100
JOLLY PROJEKTI JEDAN d.o.o.	0	53.624.800	11.389.400
SK-735 d.o.o.	0	44.329.100	3.528.200
LATERE TERRAM d.o.o.	0	11.290.800	48.700
AUREUM STELLA d.o.o.	0	8.627.700	0
VJESNIK-USLUGE d.o.o.	0	4.289.000	3.100
ALIQUANTUM ULAGANJA d.o.o.	0	32.600	1.702.900
BIO-ZONE d.o.o.	0	25.200	0
ADRIA RETAIL d.o.o.	0	24.800	0
Hotel Forum d.o.o.	0	20.000	0
360 MARKETING d.o.o.	?	?	?
DB KANTUN VELEPRODAJA d.o.o.	?	?	?
UKUPNO	24.583	56.920.490.700	30.533.348.600

* stanje na dan 31.12.2015.

** u 2015. godini.

NAPOMENA: Izvanredna uprava Agrokora savjetuje ne oslanjati se na povijesne podatke.

Izvor: baza podataka Poslovna.hr

	Angažmani Ivice Todorica
1	360 MARKETING d.o.o., direktor od 2011. do 2016.
2	AGROKOR - TRGOVINA d.o.o., predsjednik nadzornog odbora od 2007.
3	AGROKOR d.d., predsjednik uprave od 1995. do 2017.
4	AGROKOR PROJEKTI d.o.o., direktor od 2011., jedini član od 2015., član društva od 2011. do 2015.
5	AGROLAGUNA d.d., predsjednik nadzornog odbora od 2005.
6	AGROPREDERADA d.o.o., predsjednik nadzornog odbora od 1995. do 2013.
7	BELJE d.d., predsjednik nadzornog odbora od 2005.
8	DIP TUROPOLJE d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1995. do 2002.
9	GRAFOPLAST d.o.o., jedini član od 2014. do 2017.
10	HOTEL OPERA ZAGREB d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1995. do 2002.
11	HOTELI DUBROVAČKA RIVIJERA d.d., predsjednik nadzornog odbora od 2005. do 2012.
12	JAMNICA d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1995.
13	K B Z d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1995. do 2001.
14	KONZUM d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1995.
15	LEDO d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1995. do 1999.
16	PIK VRBOVEC-MESNA INDUSTRIJA d.d., predsjednik nadzornog odbora od 2005.
17	RHT d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1996. do 1998.
18	VUPIK d.d., predsjednik nadzornog odbora od 2010.
19	ZVIJEZDA d.d., predsjednik nadzornog odbora od 1995.
Izvor: baza podataka Poslovna.hr	

	Pored funkcija u pojedinim prethodno navedenim tvrtkama, Ante Todoric (sin Ivice, unuk Ante Todorica) imao je sljedece angazmane:
1	CENTROPROMET d.d., predsjednik nadzornog odbora od 2005. do 2011.
2	ILOČKI PODRUMI d.d., zamjenik predsjednika nadzornog odbora od 2009. do 2011.
3	MOSLAVKA KUTINA d.d., zamjenik predsjednika nadzornog odbora od 2009. do 2014.
4	SOLANA PAG d.d., predsjednik nadzornog odbora od 2010. do 2014., član nadzornog odbora od 1999. do 2010.
5	UNEX MEDIA d.o.o., predsjednik nadzornog odbora od 2007. do 2013.
6	ŽITNJAK d.d., zamjenik predsjednika nadzornog odbora od 2008. do 2012.
Izvor: baza podataka Poslovna.hr	