

# Krizna komunikacija Vlade Republike Hrvatske vezane uz aferu Agrokor - studija slučaja (travanj 2017.- srpanj 2018.)

---

Anita, Culifaj

Doctoral thesis / Disertacija

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:877584>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)





Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Anita Culifaj

Krizna komunikacija Vlade Republike  
Hrvatske vezana za aferu Agrokor – studija  
slučaja (travanj 2017. – srpanj 2018.)

DOKTORSKA DISERTACIJA

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Anita Culifaj

Krizna komunikacija Vlade Republike  
Hrvatske vezana za aferu Agrokor – studija  
slučaja (travanj 2017. – srpanj 2018.)

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof. dr. sc. Dražen Lalić

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

Faculty of Political Sciences

Anita Culifaj

Republic of Croatia Government's Crisis  
Communication Related to the Agrokor  
Affair - Case Study (April 2017- July 2018)

DOCTORAL THESIS

Supervisor: prof. dr. sc. Dražen Lalić

Zagreb, 2023.

## INFORMACIJE O MENTORU

Prof. dr. sc. Dražen Lalić

Fakultet političkih znanosti u Zagrebu

Dražen Lalić je rođen 15. lipnja 1960. u Makarskoj.

Na Fakultetu političkih znanosti (FPZG) Sveučilišta u Zagrebu diplomirao je politologiju 1983. godine. Doktorsku disertaciju iz sociologije obranio je 1993. na Filozofskom fakultetu istoga Sveučilišta. Radio je kao novinar i voditelj Istraživačkoga centra lista *Slobodna Dalmacija* (1992. – 1994.). Bio je direktor Agencije za istraživanja javnog mnijenja, medija i tržišta Puls (1994. – 1997.) i savjetnik u Upravnom odjelu za socijalnu skrb i zdravstvenu zaštitu Grada Splita te voditelj Informacijskog centra za mlade Splita (1995. – 2000.).

Od 2000. zaposlen je na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu. U zvanje redovnoga profesora (iz sociologije) izabran je sredinom 2011. godine, a u međuvremenu je stekao trajno zvanje. Od 2017. godine je izvanredni profesor iz područja političke znanosti. Nositelj je nastave na predmetima Sociologija hrvatskog društva, Politički i socijalni aspekti sporta te Politička komunikacija. Osim na FPZG-u, predavao je na sveučilištima u Splitu, Dubrovniku i Waterloo, Kanada. U četiri je navrata bio na studijskim putovanjima u inozemstvu (SAD, Kanada, Njemačka). Proveo je više istraživanja vezanih uz ponašanje nogometnih navijača, zlouporabu droge i ovisnost o drogi, višestranačke izbore, izborne kampanje i slične teme. Samostalno ili u suautorstvu objavio je deset znanstvenih studija i dvije publicističke knjige te osamdesetak znanstvenih i stručnih radova. Uredio je šest knjiga, kao jedan od urednika tih izdanja.

## ZAHVALE

Najveću zahvalu željela bih uputiti svome mentoru prof. dr. sc. Draženu Laliću, na kvalitetnom vođenju višegodišnjeg procesa tijekom kojeg je nastajala ova doktorska disertacija. Prije svega, želim mu zahvaliti na profesionalnoj pomoći koju mi je pružio, ali i na iznimnoj susretljivosti, suradnji i prijateljstvu. Zahvalna sam mu što me je uključio u pisanje jednog od svojih znanstvenih članaka koji je prihvaćen za objavu u časopisu *Medijska istraživanja*, čime mi je omogućio stjecanje dodatnog iskustva. Hvala mu što je vjerovao u mene i pomogao mi da ovaj veoma važan životni projekt uspješno privedem kraju. Pružio mi je potporu i kao profesor i kao čovjek, pokazavši susretljivost i ljudskost. Sretna sam što mi je pružio priliku i vodio me kroz istraživački proces i pisanje, umnogome pridonijevši nastanku moje doktorske disertacije.

Nadalje, zahvalila bih dr. sc. Marinu Galiću kojeg sam upoznala tijekom nastanka ove disertacije. Njegovi stručni savjeti o pisanju znanstvenih radova bili su mi iznimno dragocjeni za dovršetak ove disertacije koja je svoju konačnu formu dobila zahvaljujući i njegovim sugestijama. Zahvalna sam mu što me je uključio u jedno od svojih istraživanja koje je objavljeno u znanstvenom časopisu *Podravina*.

Hvala mojoj kolegici i doktorandici Ani Lasici koja mi je od prve godine doktorskog studija postala prijateljica i koja je u svakom trenutku bila tu za mene kad su mi bili potrebni savjet i podrška.

I naposljetku, velika hvala mojoj obitelji koja me je od malih nogu usmjeravala na put prema visokom obrazovanju i vjerovala u moj uspjeh.

## SAŽETAK

Tema ovog rada je komunikacija Vlade Republike Hrvatske u situaciji krize vezane uz aferu u koncernu Agrokor. Riječ je studiji slučaja koja analizira kako su o procesu restrukturiranja koncerna komunicirali članovi Vlade RH, u razdoblju od trenutka preuzimanja odgovornosti za tu krizu i donošenja posebnog zakona *lex* Agrokor u travnju 2017., do konačne nagodbe u srpnju 2018. godine. Usporedno s rješavanjem krize vezane uz koncern Agrokor, Vlada se tijekom cijelog razdoblja restrukturiranja morala nositi s aferama u koje su bili uključeni vodeći ljudi iz njezinih redova, zaduženi za rješavanje te krize. Stoga je krizna komunikacija Vlade bila usmjerena na poteškoće restrukturiranja kompanije, ali i na istupe u javnosti koji su se ticali afere i sukoba interesa.

Prema modelu kriznog teoretičara Stevena Finka, slučaj je podijeljen na četiri faze komuniciranja kroz koje se prate početne poruke članova Vlade vezane uz proces restrukturiranja i spašavanja koncerna Agrokor, kao i promjene u komunikacijskim ciljevima nakon izbijanja raznih afera tijekom sve četiri faze komuniciranja. Ova studija slučaja nastoji doći do dubljih spoznaja o sadržaju i načinu vođenja krizne komunikacije Vlade na koju su veliki utjecaj imala određena obilježja političkog, ekonomskog i društvenog konteksta. Cilj rada je, u okviru studije slučaja i uz pomoć kvalitativne i kvantitativne analize sadržaja medija te intervjuja, pokazati da je komunikacija Vlade o toj aferi i tijekom nje bila uspješna, unatoč tome što je bila obilježena nizom poteškoća i prijepora. Rad se vodi pretpostavkom da je ta komunikacija bila svrhovita, odnosno da je postigla ciljeve postavljene na početku tog procesa. No analizom tog slučaja trebali bi se ustanoviti i viši politički ciljevi Vlade premijera Andreja Plenkovića koji su se nalazili u pozadini ciljeva koji su tijekom krizne komunikacije bili prenošeni javnosti. Stoga je političko djelovanje Vlade u ovom slučaju od iznimne važnosti prilikom analize i tumačenja uspješnosti krizne komunikacije svih dionika u tom procesu. Iako je u fokusu istraživanja krizno komuniciranje izvršne vlasti, ono je u ovom slučaju pod velikim utjecajem politike.

S obzirom na to da u hrvatskoj znanstvenoj zajednici nema mnogo radova koji ispituju i analiziraju krizne načine komunikacije u političkoj areni, radom se pokušava dati doprinos tom području znanosti. Ova studija slučaja proučava način na koji tijela javne

vlasti kreiraju i vode kriznu komunikaciju, na primjeru afere Agrokor koja predstavlja specifičan slučaj u hrvatskoj povijesti radi kojeg je Vlada donijela poseban zakon i krizu nastojala riješiti u okviru politike.

**Ključne riječi: afera Agrokor, politička kriza, komunikacija Vlade RH, krizna komunikacija, krizni odnosi s javnošću, politička komunikacija, studija slučaja**



## **SUMMARY**

The topic of this paper is government communication in a crisis situation related to the affair in the Agrokor concern. This is a case study that analyzes how the members of the Government of the Republic of Croatia communicated about the process of restructuring the concern, from the moment of assuming responsibility for this crisis by adopting the special law Lex Agrokor in April 2017 until the final settlement in July 2018. In parallel with the resolution of the crisis related to the Agrokor concern, the Government throughout the restructuring period had to deal with affairs involving some leading people from its ranks who were in charge of resolving this crisis. Therefore, the government's crisis communication was focused on the difficulties of restructuring the company, but also on how to publicly communicate affairs and conflicts of interest.

The case is divided according to the model of crisis theorist Steven Fink into four phases of communication, through which the initial messages of members of the Government regarding the process of restructuring and rescuing the Agrokor concern are monitored, as well as changes in communication goals due to the outbreak of various affairs that occurred through all four phases of communication. This case study seeks to gain deeper insights into the content and manner of conducting the Government's crisis communication, which was greatly influenced by some features of the political, economic and social context. The aim of the paper is to show, within the framework of a case study with the help of qualitative and quantitative analysis of media content and interviews, that the government's communication related to the affair was successful, despite the fact that it was marked by a series of difficulties and controversies. The work is guided by the assumptions that government communication was purposeful, that is, that it achieved the goals set at the beginning of this process. However, the analysis of this case should also establish the higher political goals of Prime Minister Andrej Plenković's government, which were behind the communicated goals related to this crisis. Therefore, the Government's political activity related to this case is of exceptional importance when establishing the effectiveness of their crisis communication. Although the crisis communication of the executive power is studied, in this case it is heavily influenced by politics.

Considering that in the Croatian scientific community there is a lack of research on governmental crisis communications, this paper attempts to contribute to this field of science by researching how public authorities create and manage their crisis communications. This case study examines the Government's communication related to Agrokor – a specific case in Croatian history for which the Government passed a special law and tried to solve this crisis within the framework of politics.

**Keywords: Agrokor affair, political crisis, government communication, crisis communication, public relations crisis, political communication, case study**

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. RAZVOJNI PUT AGROKORA</b> .....	<b>7</b>
<b>3. EKONOMSKI I POLITIČKI KONTEKST AFERE AGROKOR</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. Ekonomski kontekst</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. Politički kontekst</b> .....	<b>18</b>
<b>4. TEORIJSKA OSNOVA</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1. Temeljni pojmovi</b> .....	<b>25</b>
4.1.1. Kriza .....	25
4.1.2. Afera .....	28
4.1.3. Komunikacija .....	29
4.1.4. Politička komunikacija .....	32
<b>4.2. Teorijski pristupi</b> .....	<b>35</b>
4.2.1. Odnosi s javnošću .....	35
4.2.2. Komunikacija Vlade .....	39
4.2.3. Pristupi suvremene političke komunikacije .....	41
4.2.4. Krizno komuniciranje .....	43
<b>4.3. Istraživački ciljevi i teze</b> .....	<b>54</b>
<b>5. METODOLOGIJA</b> .....	<b>57</b>
<b>5.1. Studija slučaja</b> .....	<b>57</b>
<b>5.2. Dizajn istraživanja i provedba na slučaju Agrokor</b> .....	<b>61</b>
5.2.1. Desk metoda i intervju .....	64
5.2.2. Kvantitativna analiza poruka u medijima .....	64
5.2.3. Kvalitativna analiza poruka u medijima .....	66
5.2.4. Intervjui sa stručnjacima .....	70
<b>6. POJAVNA OBILJEŽJA DINAMIKE AFERE AGROKOR I PRIPADAJUĆEG KRIZNOG KOMUNICIRANJA VLADE REPUBLIKE HRVATSKE</b> .....	<b>74</b>
<b>6.1. Analiza afere Agrokor prema faznom modelu Stevena Finka</b> .....	<b>74</b>
<b>6.2. Faza 1: od travnja 2017. do srpnja 2017. godine</b> .....	<b>76</b>
6.2.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 1) .....	89

<b>6.3. Faza 2: od kolovoza 2017. do listopada 2017. godine .....</b>	<b>112</b>
6.3.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 2).....	116
<b>6.4. Faza 3: od studenoga 2017. do veljače 2018. godine.....</b>	<b>134</b>
6.4.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 3).....	139
<b>6.5. Faza 4: od ožujka 2018. do srpnja 2018. godine .....</b>	<b>154</b>
6.5.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 4).....	160
<b>7. RAZMATRANJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>179</b>
<b>8. ZAKLJUČCI .....</b>	<b>217</b>
<b>9. LITERATURA .....</b>	<b>229</b>
<b>10. POPIS TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>245</b>

# 1. UVOD

Tema ovog rada je krizna komunikacija Vlade Republike Hrvatske vezana uz krizu u koncernu Agrokor, najvećoj privatnoj kompaniji u zemlji. Ta je kriza potresla hrvatsku javnost i bila iznimno medijski praćena te znatno utjecala na stanje hrvatske ekonomije, politike i društva. Privukla je znatnu pažnju javnosti i pretvorila se u prvorazrednu političku krizu s velikim utjecajem na druge segmente društva. Republika Hrvatska je parlamentarna demokracija pa je Vlada najvažniji politički akter koji ima najizrazitiji utjecaj na donošenje odluka. Stoga je odnos Vlade prema ozbiljnim poteškoćama u poslovanju najveće kompanije u zemlji od velike političke i društvene važnosti.

Problem koji se analizira ovim radom veoma je zanimljiv jer se u središtu istraživanja nalazi Vlada RH odnosno njezina krizna komunikacija u vezi sa zbivanjima koja su Agrokor dovela do ruba stečaja. Također, svaki doprinos analizi komunikacije kao procesu kojim se ljudi međusobno sporazumijevaju, posebno u današnjem globaliziranom svijetu u kojem su krize raznih vrsta postale dio svakodnevice, od izrazite je znanstvene važnosti.

Komunikacija je od davnina služila kao sredstvo kojim se prenose poruke i s pomoću kojeg se ljudi međusobno sporazumijevaju te se smatra jednom od temeljnih ljudskih aktivnosti za prenošenje misli, stavova, osjećaja i potreba. Proces *globalizacije* svijet je pretvorio u iznimno povezanu zajednicu u kojoj su teritorijalne granice manje važne nego u ranijim vremenima, a ujedno je masovnim medijima dao moć da svakodnevno plasiraju golemu količinu vijesti iz svih dijelova svijeta. Medijske kuće nadmeću se kako bi plasirale što atraktivniju vijest, uglavnom o negativnim događanjima kao što su afere, skandali i krize raznih segmenata politike, ekonomije i društva. Medijsko natjecanje za što bolje plasiranom viješću koja će pobuditi interes javnosti koja se usredotočuje na negativne događaje, ukazuje na sve veću potrebu za pomno promišljenim kriznim komuniciranjem u sferama ekonomije i politike. Prevladavanje kriza nezamislivo je bez komunikacije uključenih aktera, a sredstva masovnog komuniciranja dovela su do toga da je zataškavanje pojedinih kriza ili afera postalo nemoguće.

Tako je i nastala ideja da se pristupi proučavanju komunikacije Vlade u situaciji posebne krize vezane uz kompaniju Agrokor od 2017. do 2018. godine. Iz teorijskog motrišta posebno je zanimljiva činjenica da ova analiza obuhvaća nekoliko teorijskih pravaca: kriznu komunikaciju Vlade, političku komunikaciju izvršne vlasti, ali isto tako i vladine odnose s javnošću.

Pitanje komunikacije Vlade tijekom afere Agrokor u znanstvenom je smislu relevantno, i to ne samo zbog šire važnosti teme. Naime, u Hrvatskoj je do sada objavljeno malo radova o političkoj komunikaciji izvršne vlasti i njezinih vodećih čimbenika, a napose je uočljiv nedostatak radova o kriznoj komunikaciji Vlade i drugih političkih aktera. S obzirom na to da je znanstvena zajednica u Hrvatskoj zaključila da su radove iz područja kriznih komunikacija političkih aktera, ovaj bi rad na primjeru krize najveće hrvatske privatne kompanije trebao dati koristan uvid u način na koji izvršna vlast kreira i vodi svoju komunikaciju.

Istraživanje se temelji na studiji slučaja krize u Agrokoru i s njom povezane krizne komunikacije Vlade u mandatu premijera Andreja Plenkovića. U političkom je aspektu afera Agrokor bila veliki izazov za premijera Andreja Plenkovića jer se s njom susreo na početku svoga prvog mandata i u njezinu je rješavanju trebao pokazati političku sposobnost, liderstvo i snagu te umješnost snalaženja u unutarnjoj politici. Rješavanje tog pitanja bilo je za premijera Plenkovića od iznimne važnosti iz najmanje dva razloga. Prvo, došao je na čelo HDZ-a nakon Tomislava Karamarka i birači su od njega imali velika očekivanja. Drugo, HDZ je s Tomislavom Karamarkom izgubio na imidžu i rejtingu, što je još više opteretilo premijera Andreja Plenkovića jer se morao prije svega dokazati članovima HDZ-a i stranci vratiti njegov „stari“ ugled s početka 90-ih godina prošloga stoljeća. Stoga je Vlada ubrzo nakon pojavljivanja ove afere u javnoj sferi počela sagledavati opcije njezina rješavanja unutar politike.

Naznake da nešto nije u redu s poslovanjem Agrokor javile su se već početkom 2017. godine, kada je agencija Moody's snizila rejting kompanije s B2 na veoma nepovoljan B3, a vjerojatnost od bankrota s B1-PD na B3-PD. Nakon tri mjeseca medijskih i političkih spekulacija te borbe tadašnje uprave Agrokor za održanje kompanije, pokazalo se da je riječ o aferi koja je ubrzo postala ne samo ekonomska već i prvorazredna politička kriza. Vlada Republike Hrvatske odmah je reagirala, preuzevši odgovornost za njezino suzbijanje tako što je pristupila donošenju posebnog zakona. Iako se kriza vezana uz Agrokor može podijeliti na nekoliko faza, počevši od siječnja 2017. godine, krizna komunikacija Vlade RH počela se nazirati od ožujka, a puni zamah dogodio se u travnju 2017. godine, kad je *lex* Agrokor stupio na snagu. Studija slučaja afere Agrokor obuhvaća točno određeni vremenski i prostorni okvir, od pokretanja postupka Izvanredne uprave u Agrokoru d.d. sukladno Zakonu o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku<sup>1</sup> 10. travnja 2017. godine do donošenja nagodbe 4. srpnja 2018. S obzirom na to da se proučava

---

<sup>1</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_04\\_32\\_707.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_32_707.html); pristupljeno 12. travnja 2023.

komunikacija Vlade RH tijekom afere Agrokor, istraživanje se fokusira na razdoblje od travnja 2017., kad je Vlada počela sudjelovati u razrješavanju te krize, do donošenja konačne nagodbe.

Kompanija Agrokor imala je veliku važnost za hrvatsku ekonomiju i politiku, što pokazuju i brojke. Koncern je u vrijeme izbijanja afere po nekim procjenama činio 12 % BDP-a.<sup>2</sup> U sastavu Agrokor tada su se nalazile 143 kompanije.<sup>3</sup> Većinom je bila riječ o hrvatskim tvrtkama, ali i o poslovnim subjektima iz zemalja okolice i regije, pa čak i iz Sjedinjenih Američkih Država. Brojka od gotovo 60 tisuća zaposlenih, od čega čak 40 tisuća u Hrvatskoj, potvrđuje ogromnu važnost tog koncerna za hrvatsku i regionalnu ekonomiju. Vlada je u tom razdoblju isticala da bi gubitak radnih mjesta za Hrvatsku mogao značiti dodatni trošak zbog zbrinjavanja nezaposlenih te osjetno manjeg prihoda od doprinosa i poreza na dohodak. Prema riječima Martine Dalić, u Agrokoru je bilo zaposleno između 1,8 i 2 % ukupnog broja zaposlenih u Hrvatskoj.<sup>4</sup> Taj je omjer uspoređen s drugim svjetskim kompanijama poput Volkswagen Grupe i Gazproma. Primjerice, Volkswagen kao najveća privatna tvrtka u Njemačkoj trebala bi samo u toj zemlji zapošljavati 700 tisuća radnika kako bi imala isti udio od 1,8 % ukupnog broja zaposlenih u Njemačkoj, a zapošljava sveukupno 630 tisuća radnika diljem svijeta. Isto tako, ruska kompanija Gazprom zapošljava 500 tisuća radnika u cijelom svijetu, znači u mnogo manjem omjeru u odnosu na ukupan broj zaposlenih u Rusiji, što ukazuje na činjenicu da je Agrokor jedinstven primjer u svijetu, uzme li se u obzir omjer broja zaposlenih i utjecaj na cijelo nacionalno gospodarstvo (Dalić, 2018: 18-19).

Komunikacija Vlade temeljila se i na tvrdnji da su, osim ugroženih radnih mjesta, problem bili i mali dobavljači koji su godinama bili povezani s Konzumom i svoje poslovanje nisu širili prema drugim trgovačkim lancima s prehrambenom robom. Agrokor je u ono vrijeme imao 6500 dobavljača.<sup>5</sup> Konzum je za mnoge od njih bio najvažniji distribucijski kanal. Gašenje proizvodnje u industrijskim postrojenjima u sastavu koncerna, poput Zvijezde, PIK Vrbovca i Belja, značilo bi dodatno povećanje uvoza. Splet svih tih okolnosti ukazuje na to da je ta partikularna kriza mogla prerasti u opću krizu da se nije pristupilo njezinu rješavanju. Vlada je isticala da bi pad proizvodnje, rast uvoza i manja mogućnost zapošljavanja doveli do ponovnog ugrožavanja gospodarskog rasta, što bi utjecalo na proračunske prihode. Manjak proračunskih prihoda posljedično bi utjecao na mirovine, socijalne programe, zdravstvo i ostale segmente

---

<sup>2</sup> Dalić, 2018: 19.

<sup>3</sup> Ibid: 18.

<sup>4</sup> Martina Dalić u knjizi *Agrokor – slom ortačkog kapitalizma* navodi usporedbu zaposlenosti u Agrokoru i drugim svjetskim kompanijama te ukazuje na važnost Agrokor za hrvatsku ekonomiju.

<sup>5</sup> Ibid: 19.

društva, što zapravo znači da bi kriza utjecala na većinu hrvatskih građana. Zbog svega toga, Vlada je od početka naglašavala veliku važnost rješavanja te problematike kako ne bi došlo do znatnog gubitka radnih mjesta u Hrvatskoj, što bi imalo i niz drugih negativnih ekonomskih posljedica. S obzirom na to da se Hrvatska u to vrijeme tek počela oporavljati od ekonomske recesije koja je završila 2014. godine, rješavanje tog pitanja bilo je od velike političke i ekonomske važnosti za tadašnju Vladu.

Uz gospodarske, kriza u Agrokoru imala je i velike političke posljedice koje su rezultat kontroverznih postupaka Vlade na početka preuzimanja odgovornosti za rješavanje tog slučaja. Naime, Vlada je od pojave afere u javnom prostoru počela sagledavati potencijalna rješenja krize. Prvotno su odbili pružiti financijsku pomoć koju je tadašnji vlasnik Ivice Todorić tražio od Vlade, ističući da Agrokor mora samostalno riješiti probleme svoga poslovanja te da je gotovo s tzv. političkim kapitalizmom u okviru kojeg je Todorić godinama uživao poseban tretman države. No nakon što je postalo jasno da Ivice Todorić ne može doći do novih kredita te da neće moći spasiti Agrokor od propasti, Vlada se okrenula izradi novog zakona za sistemski važne nacionalne kompanije, tzv. *lex* Agrokor. Tijekom izrade tog zakona Vlada je učinila niz netransparentnih postupaka u svom djelovanju, a najspornije je bilo to što je zakon pisala tadašnja potpredsjednica Vlade Martina Dalić, u suradnji s bliskim suradnicima. Cijeli postupak pisanja spomenutog zakona, kao i proces angažiranja onih koji su pisali zakon za kasnije savjetničke usluge u Agrokoru, sastojali su se od niza kontroverznih elemenata. Posljedice takvog političkog djelovanja, koje je znatno utjecalo na kriznu komunikaciju Vlade, bile su raspad vladajuće koalicije HDZ-a i Mosta te političke trzavice i kontinuirane medijske svađe između Ivica Todorića i Vlade koje su se ticale preuzimanja Agrokora. Političke posljedice tih kontroverznih političkih odluka bile su ostavke povjerenika Vlade Ante Ramljaka i potpredsjednice Vlade Martine Dalić. Afere vezane uz njihovo političko djelovanje, koje su se javljale tijekom rješavanja krize, kao i komunikacija Vlade o tim prijeporima, pokazuju da je ta tema itekako društveno i znanstveno relevantna.

Istraživački interes ove studije slučaja jest proučiti političku i ekonomsku krizu u Agrokoru iz perspektive komunikacije Vlade RH. Da bi se dobio širi presjek događaja koji su doveli do te krize, kao temelj za razumijevanje cijelog slučaja i kasnijeg djelovanja Vlade, odabrana je upravo studija slučaja jer obuhvaća više metoda istraživanja za dobivanje što objektivnijih znanstvenih rezultata. Važno je istaknuti da ovaj rad polazi od pretpostavke kako su ekonomska i politička kriza u Agrokoru posljedica afere koja je izbila u siječnju 2017. godine, a koja je kasnije uplitanjem Vlade postala politička kriza. Također, riječ je o partikularnoj krizi koja nije



bila u cijelosti izravno povezana s općom ekonomskom i društvenom krizom, koja je završila 2014. godine, ali je tom krizom djelomice bila uvjetovana i posredno povezana. S obzirom na važnost koncerna Agrokor za hrvatsko gospodarstvo, zanemarivanje te problematike u vrijeme izbijanja navedene afere moglo je dovesti do opće ekonomske i društvene krize. Zbog svoje ozbiljnosti te velike ekonomske, političke i društvene važnosti, ta je kriza postala primarni problem Vlade Andreja Plenkovića. U društvu ionako uglavnom nesklonom temeljitim gospodarskim i društvenim promjenama, održanje koncerna za kojega su izravno (deseci tisuća hrvatskih građana ovisili su o zaposlenicima kompanije, kao članovi obitelji i znanci) ili neizravno (navika kupovanja u Konzumu i slično) bili vezani mnogi hrvatski građani, po mnogima je bio jedini prihvatljiv scenarij.

Primarni istraživački interes rada usmjeren je na način komunikacije Vlade tijekom te krize, primjerice, tko su bili komunikatori Vlade u tom procesu, koje su komunikacijske ciljeve isticali i slično. Kriza vezana uz Agrokor teško se može promatrati kao kriza koja je imala samo jedan vrhunac jer su se tijekom dugog razdoblja od šesnaest mjeseci rješavanja krize konstantno pojavljivali novi problemi koji su članove Vlade primoravali na stalnu prilagodbu krizne komunikacije prema javnosti. Iako je jasno da je krizna komunikacija Vlade u slučaju Agrokora bila obilježena poteškoćama i prijemcima, ovo će istraživanje uz pomoć prikupljenih podataka nastojati potvrditi da je ta komunikacija u konačnici bila „svrhovita“<sup>6</sup> i ostvarila prvotno zacrtane ciljeve vezane uz ovu kompaniju (održanje poslovanja i radnih mjesta). Kako bi se objektivno ustanovila uspješnost komunikacije Vlade, u obzir su uzeta događanja na političkoj sceni koja su svojom kontroverznošću uvelike utjecala na tijek komunikacije, ali i narušila temeljne premise iz teorije o kriznom komuniciranju.

Za utvrđivanje specifičnih ciljeva i njihove uspješnosti, ovaj rad u okviru studije slučaja rabi kvantitativnu i kvalitativnu analizu sadržaja medijskih poruka te intervju sa stručnjacima. Krizna komunikacija Vlade proučava se kroz četiri faze, a svaka od navedenih faza zasebno obrađuje prikupljene podatke te analizira kako su se članovi Vlade nosili s raznim teškoćama i aferama koje su se javljale tijekom rješavanja krize u Agrokoru.

Sve navedeno ukazuje na to da se ovaj rad bavi pitanjima „kako“ i „zašto“ je komunicirala Vlada RH o aferi koncerna Agrokor. Potrebno je istaknuti da se rad bavi analizom komunikacije samo pojedinih članova Vlade, to jest onih političkih aktera koji su u ime Vlade izvještavali javnost o tijeku događanja u Agrokoru. Riječ je o fenomenu koji je obilježio i sferu hrvatske

---

<sup>6</sup> McNair, 2003.

ekonomije i sferu političkog ophođenja Vlade prema bitnom strateškom pitanju čije je rješavanje utjecalo na opstojnost cijele Vlade.

Rad je podijeljen u deset poglavlja u kojima je izložen iscrpan uvid u ovu tematiku. Nakon uvoda, slijedi poglavlje u kojem se iznosi razvojni put Agrokora od njegovih početaka do izbijanja afere 2017. godine. U trećem poglavlju opisuju se obilježja ekonomskog i političkog konteksta afere Agrokora kako bi se razumjelo dublje značenje tog slučaja. Zatim slijedi četvrto, teorijsko poglavlje u kojem se definiraju osnovni pojmovi istraživanja, obrazlaže teorijski okvir te navode ciljevi i teze istraživanja. Peto poglavlje donosi i detaljno objašnjava metodologiju korištenu u ovom radu te dizajn istraživanja.

U središnjem poglavlju izložena je kronologija događaja od travnja 2017. do srpnja 2018. godine. To razdoblje podijeljeno je na četiri vremenska ciklusa sukladno modelu kriznog teoretičara Stevena Finka, prema kojem se krize dijele na četiri faze razvoja. U svakoj se fazi posebno analizira komunikacija političkih aktera prema podacima prikupljenima trima metodama istraživanja (kvalitativna i kvantitativna analiza sadržaja medija te intervjui sa stručnjacima).

U sedmom poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja i prikazane razlike između faza komunikacije u pogledu komunikacijskih ciljeva te su izneseni detalji vezani uz prijeopre i poteškoće koji su uvelike utjecali na smjer krizne komunikacije Vlade.

Osmo poglavlje donosi zaključna razmatranja nakon opsežno provedenog istraživanja. Na kraju rada nalazi se popis literature i izvora te popis tablica i grafikona izrađenih za potrebe ovog istraživanja.

## 2. RAZVOJNI PUT AGROKORA

Za bolje razumijevanje važnosti koncerna Agrokor za hrvatsku ekonomiju i društvo, potrebno je ukratko opisati njegov razvojni put.

Agrokor se počeo razvijati 1976. godine, kad je Ivica Todorčić osnovao *Poljoprivredni obrt* koji se bavio prodajom cvijeća. Već prve godine prodaja cvijeća pokazala se vrlo unosnom pa je poslovanje sljedeće godine prošireno na uvoz i izvoz uljarica, žitarica, voća i povrća. Todorčić je svoj obrt registrirao kao poduzeće Agrokor 1989. godine, nakon donošenja Zakona o poduzećima temeljem kojeg su izjednačeni svi oblici vlasništva.<sup>7</sup>

Donošenjem tog zakona „predviđena je postupna privatizacija društvenog vlasništva uz povlastice insajderima“ (Klepo i dr, 2017: 16), među kojima je bio i Ivica Todorčić. Nakon osamostaljenja Hrvatske dolazi do promjena u procesu privatizacije u kojem se država odlučila za tzv. centralizirani način privatizacije, što je podrazumijevalo da država sama kontrolira i vodi računa o prodaji državnih poduzeća. Privatizacija je bila okrenuta stvaranju mreže domaćih poslovnih ljudi (kapitalista). Objektivni kriteriji pri izboru onih koji će sudjelovati u privatizaciji nisu postajali, već su od presudne važnosti bile političke veze. Taj proces naziva se političkim kapitalizmom, a bio je obilježen nejednakim uvjetima prodaje socijalističkih poduzeća i ponajviše nepostojanjem funkcionalnog tržišta kapitala temeljem kojeg bi se mogla određivati tržišna cijena proizvoda/poduzeća. Takav način pretvorbe državnih u privatna poduzeća otvarao je prostor za visoku razinu korupcije koja je proizlazila iz nedostatka vladavine prava. Pod političkim kapitalizmom podrazumijeva se „gospodarstvo u kojem nominalno postoji slobodno tržište, ali koje dopušta povlaštena pravila i druge pogodnosti putem državne intervencije utemeljene na osobnim vezama. U takvom se sistemu lažni privid ‘čistog’ kapitalizma javno održava kako bi se održao izdvojeni utjecaj dobro umreženih pojedinaca.“ (Ibid: 24)

S obzirom na to da nije postojala kapitalistička klasa, kriteriji odabira onih koji će sudjelovati u privatizaciji bili su subjektivni. Tako je nastala poznata Tuđmanova ideja o „politici 200

---

<sup>7</sup> Publicist Saša Paparella u knjizi *Gazda* (Paparella, 2016) objašnjava razvojni put Agrokor. Navodi da je godine 1989. Agrokor registriran kao dioničko društvo, nakon što se počeo primjenjivati Zakon o poduzećima koji je regulirao proces privatizacije. Na tržištu se Agrokor počinje isticati dvije godine kasnije, nakon što je Ivica Todorčić kupio Tvornicu za preradu soje u Zadru. Takav proces transformacije trajao je samo do osamostaljenja Hrvatske 1991. godine, no dovoljno dugo da su pojedini insajderi ugrabili priliku i ostvarili financijsku korist. Ekonomski analitičari Bičanić i Ivanković ističu da su se u to vrijeme privatizirala brojna veća poduzeća poput Zagrebačke banke, Uljanika, Tvornice duhana Rovinj, Novog lista i drugih.

obitelji“, to jest onih koji su imali bliske veze s tadašnjim predsjednikom Franjom Tuđmanom. Dio direktora novih privatiziranih poduzeća činili su naslijeđeni socijalistički menadžeri, dok su drugi dio činili novi akteri koji su postajali većinski vlasnici novih poduzeća (poznato kao firma gazda).

Ivica Todorčić postaje prepoznatljiviji na tržištu nakon kupnje Tvornice za preradu soje u Zadru 1989. godine. U to vrijeme uvelike je koristio inflaciju koja mu je svakodnevno donosila ogroman dobitak. Rat za neovisnost i osamostaljenje Hrvatske doveo je do transformacije i privatizacije velikog dijela socijalističkih poduzeća, što je za Agrokor bila svojevrsna odskočna daska za proširenje poslovnog carstva. Bliski odnosi s političkim elitama omogućile su Todorčiću širenje poslovanja na niz propalih poduzeća, među kojima su bili Lovno gospodarstvo Moslavina (1992.), Agroprerada i Jamnica (1992.), Zvijezda i DIP Turopolje (1993.), Ledo, Silos Moslavine, Bobis, Solana Pag i hotel Intercontinental (1994.).<sup>8</sup>

Najveća prekretnica ipak je bilo preuzimanje maloprodajnog lanca Unikonzum 1994. godine koji ubrzo mijenja ime u Konzum. Godinu dana kasnije u Zagrebu je izgrađen prvi Super Konzum, a iste je godine registriran i Agrokor koncern. Nakon preuzimanja Unikonzuma slijedi val preuzimanja mnogih poljoprivrednih državnih poduzeća, kao što su PIK Vrbovec, PIK Vinkovci, Belje i Vupik.<sup>9</sup> Distribucijski centar počinje se graditi 1999. godine i smatra se najvećom investicijom koncerna tijekom 90-ih godina prošloga stoljeća.

Todorčićevo poslovno širenje i akvizicije propalih poduzeća povezani su s vladavinom HDZ-a, što je jasno vidljivo iz razdoblja preuzimanja spomenutih tvrtki. Naime, osim što je većina tih poduzeća postala dio koncerna Agrokor u vrijeme predsjednika Franje Tuđmana, val akvizicija nastavio se u vrijeme premijera Ive Sanadera, kada su preuzete Agrolaguna i Sloboda Osijek (2004.), Belje i PIK Vrbovec (2005.) te Tisak (2007.).

Ulaskom u novo stoljeće dolazi do znatne ekspanzije Agrokora u regiji. S time u vezi bitno je spomenuti preuzimanje sarajevskog Kiseljaka, srpskog Frikoma, Dijamanta i tvrtke IDEA, poduzeća TP DC Sarajevo, mađarskog Fonyoda i tvornice sladoleda Baldauf. U Čitluku u Bosni i Hercegovini osnovano je poduzeće za proizvodnju sladoleda pod nazivom Ledo Čitluk.

---

<sup>8</sup> Najveći broj akvizicija ostvaren je 1994. godine.

<sup>9</sup> „Time je Agrokor ujedno postao vlasnik oko 30.000 hektara zemlje. Riječ je o 2,5 posto obradive površine u Hrvatskoj, ali s nje dolazi trećina hrane proizvedene u zemlji.“ (Klepo i dr, 2017: 4)

Također, u BiH je otvoren i prodajni centar pod nazivom VelPro Rajlovac, potom i maloprodajne poslovnice Konzuma, a u Srbiji je otvoren prvi hipermarket IDEA Extra.<sup>10</sup>

S godinama je Todorčić svoje poslovanje, osim u maloprodaji i proizvodnji, širio i na mnoge druge djelatnosti, poput turizma i energetike, što je zahtijevalo znatna financijska sredstva i suradnju s međunarodnim novčarskim institucijama.<sup>11</sup> Agrokorova orijentiranost prema stranim novčarskim institucijama, poput Europske banke za obnovu i razvoj ali i drugim stranim bankama, posebno je vidljiva u valu akvizicija nakon 2000. godine. Sve to posljedično je dovelo do velikih zaduživanja. Jedno od najvećih jest kredit Europske banke za obnovu i razvitak kojim je Agrokor 2006. godine na raspolaganje dobio 110 milijuna eura i time toj banci dao stratešku partnersku poziciju s udjelom od 8,33 %.

Od velike važnosti za poslovno napredovanje koncerna bili su Konzumovo osnivanje sektora Veleprodajnih centara 2001. godine, gradnja tvornice prirodne izvorske vode Jana 2002., većinsko vlasništvo nad tvornicama Belje i PIK Vrbovec 2005. godine, potpisivanje Ugovora o dugoročnom kreditu između Agrokora i međunarodne institucije International Finance Corporation (IFC) 2006. te potpisivanje Ugovora o dugoročnom kreditu između Agrokora i Europske banke za obnovu i razvoj 2009. godine.

Većinsko vlasništvo nad Tiskom Agrokor preuzima 2007. godine. Također, važno je spomenuti i otvaranje modernog logističko-distributivnog centra kao okosnice Agrokorove logistike 2009. godine te puštanje u rad potpuno nove tvornice stočne hrane u Belju 2010. godine.

Poslovni potez u tom dugogodišnjem nizu akvizicija i pothvata, koji je po mnogima obilježio Agrokorov slom, bilo je Todorčićevo preuzimanje slovenskog Mercatora čiji je stopostotni vlasnik postao 2014. godine. Slovenci su se opirali prodaji Mercatora, jedne od najvećih slovenskih kompanija, Ivici Todorčiću jer je bio prezadužen. Međutim, zbog vlastite je prezaduženosti Mercator ipak došao u vlasništvo Ivica Todorčića 2014. godine, za što je Todorčić morao osigurati 550 milijuna eura. U tu svrhu holding Adria Group izdao je posebne petogodišnje obveznice. Todorčić je za taj kredit jamčio vlastitim dionicama. U slučaju neplaćanja duga, PIK obvezničari imali bi pravo postati vlasnici 90 % koncerna Agrokor. Taj je dio u financijskom smislu bio presudan jer će 2017. godine dovesti do afere Agrokor.

---

<sup>10</sup> Tim akvizicijama Agrokor počinje poslovati u još dvije zemlje bivše Jugoslavije: BiH i Srbija.

<sup>11</sup> Agrokor postaje vertikalno integrirano poduzeće s nekoliko sektora poslovanja: poljoprivreda i prehrambena industrija, maloprodaja te lovna gospodarstva i zdravstvo.

Iste se godine Todorčić obratio ruskim bankama, Sberbanci od koje je dobio 600 milijuna eura novčanog zajma i VTB-u koja mu je na raspolaganje dala 300 milijuna eura kredita. Time se udio duga ruskim bankama unutar ukupnog dugovanja koncerna popeo na 52 %.

Sljedeće dvije godine (2015. i 2016.) bile su u znaku probijanja tvrtke Ledo na tržište SAD-a, a isto su razdoblje obilježili i sljedeći poslovni uspjesi: rekordna prodaja u Jamnici i Ledu, izvoz Vina Belje na japansko tržište te uvrštavanje Super Konzuma Radnička i Mercator Šiška u 15 najboljih trgovina svijeta prema IGD-u (vodeća strukovna organizacija na području trgovine).

Pad Agrokor koji se dogodio u siječnju 2017. godine, u novčarskim se krugovima naslućivao još od jeseni 2016. godine. Nakon što je agencija Moody's početkom godine snizila rejting Agrokor s B2 na veoma nepovoljan B3, u medijima se otvorio prostor za spekulacije o bankrotu Agrokor, najveće privatne kompanije u državi. Ta je afera zbog svoje važnosti ubrzo dospjela pred Vladu koja se okrenula izradi posebnog zakona s ciljem saniranja financijskih problema te kompanije. Detaljnu kronologiju događaja afere Agrokor donosi središnje poglavlje rada.

### **3. EKONOMSKI I POLITIČKI KONTEKST AFERE AGROKOR**

#### **3.1. Ekonomski kontekst**

Iz ekonomske perspektive, hrvatsko se gospodarstvo od 2008. do 2014. godine nalazilo u dubokoj ekonomskoj recesiji koja je itekako utjecala na poslovanje Agrokor. Ekonomska kriza koja je krenula iz Sjedinjenih Američkih Država, u Hrvatskoj se manifestirala potkraj 2008. godine. Iako je Hrvatska od poslijeratnog razdoblja bilježila rast BDP-a i cijena dionica te pad nezaposlenosti, kriza 2008. godine snažno je zahvatila Hrvatsku. U usporedbi sa zemljama Europske unije, u Hrvatskoj je bio znatno izražen pad BDP-a. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, realni pad BDP-a do 2015. godine iznosio je 12,6 %, što je dovelo do pada u prosječnoj razini razvijenosti EU sa 63 % na 59 %.<sup>12</sup> Smanjivali su se proračunski prihodi, uz istodobni rast rashoda, što je posljedično dovelo do visokog proračunskog deficita.

Pozitivni trendovi u gospodarstvu nastupili su 2014. godine, godinu dana nakon što je Hrvatska postala članicom Europske unije. Pretpostavljalo se da su time zadovoljeni uvjeti o funkcionalnoj demokraciji, tržišno konkurentnom gospodarstvu i vladavini prava te da su dosegnuti europski standardi zaštite ljudskih prava. Ekonomist Željko Ivanković ističe da je u vrijeme izbijanja afere Agrokor Hrvatsku zahvatio trend „slabljenja demokratskih standarda (i), bez čega demokracija pokazuje svoje mane, ne ispunjava svoju funkciju“ (Ivanković, 2018: 27). U prvom je redu to bilo vidljivo u nemogućnosti hrvatskog gospodarstva da se nosi s pojačanom konkurencijom, što se ogleda u podacima da je Hrvatska u odnosu na vrijednost bruto domaćeg proizvoda po stanovniku pala na pretposljednje mjesto u Europi. Ivica Todorčić novonastalim je okolnostima nastojao konkurirati veličinom. Stoga se odlučio za preuzimanje slovenskog Mercatora čime je htio osigurati status i moć, posebice u okolnostima pojačane konkurencije u maloprodaji koju su činili trgovački lanci Kaufland, Lidl i Spar. Ekonomist Ivanković naglašava da je ulazak u Europsku uniju „promijenio mnoštvo okolnosti, promijenio je tržišne mogućnosti, ali i političku ekonomiju u kojoj je Agrokor izrastao“ (Ibid: 73). Također, ističe se i sljedeće: „... kao što je EBRD financirao Agrokor za širenje u regiji, tako su razni fondovi financirali austrijske i njemačke maloprodajne lance radi širenja u bivšim socijalističkim državama. Inozemni su vjerovnici imali drukčiji odnos prema Agrokoru nego

---

<sup>12</sup> <https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/kretanje-bdp-a-u-hrvatskoj-napokon-osjetniji-rast>, pristupljeno 18. siječnja 2023.

domaći. Nakon akvizicije Mercatora od Agrokora se očekivala konsolidacija poslovanja.“ (Ibid: 74) Taj poslovni pothvat Todorica je stajao 550 milijuna eura koje je osigurao izdavanjem petogodišnjih obveznica od strane Adria Group holdinga što je kasnije djelomično dovelo do afere Agrokora. Okolnosti koje su utjecale na pojavu afere Agrokora razvijale su se od 1990-ih godina prošlog stoljeća i povezane su s razvojem hrvatske ekonomije obilježene političkim kapitalizmom (Županov, 2002).

Iako su mnoge zapadne zemlje bile primjer razvoja tržišnog kapitalizma u kojem poduzeća funkcioniraju po principu disperzije vlasništva, upravljanja i nadzora, u Hrvatskoj se usporedno s ratom za neovisnost razvio oblik tzv. političkog kapitalizma u kojem vlasnici poduzeća postaju pojedinci koji imaju bliske odnose s političkim moćnicima, u prvom redu s tadašnjim predsjednikom Republike Hrvatske Franjom Tuđmanom. Agrokora je funkcionirao po principu „vertikalnog poduzeća“, na čelu kojeg se nalazi jedna osoba odnosno *gazda*. Kao što navode ekonomski analitičari Klepo, Ivanković i Bićanić, kod Agrokora su bili vidljivi tipični pokazatelji kroni-kapitalizma, što u prvom redu podrazumijeva sljedeće: „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.“ (Klepo i dr, 2017) Ekonomski analitičar Kristijan Kotarski ističe da se u Hrvatskoj od njezina osamostaljenja razvio klijentelizam, odnosno „selektivna distribucija koristi u zamjenu za pružanje političke potpore“ (Kotarski i Radman, 2020: 1). Na vlasti je bila dominantna koalicija koja je pružala otpor prema „disperziji političke i ekonomske moći (npr. putem liberalizacije dotada zatvorenih sektora poput maloprodaje i dijela prerađivačke industrije ili stvaranjem kompetitivnog izbornog sustava bez političkog inženjeringa)“.<sup>13</sup> Hrvatska politika i ekonomija izrasle su na temeljima koji su bili pod dominantnim utjecajem političkog kapitalizma i klijentelističkih odnosa. Ono što je obilježavalo takav način funkcioniranja je „privilegirana dodjela poslova u javnom sektoru, privilegiran pristup zdravstvenim i obrazovnim uslugama, gotovinska plaćanja, mjesta u nadzornim odborima javnih poduzeća“ (Ibid: 1).

Klijentelizam kao način funkcioniranja hrvatskog društva može se objasniti iz tri perspektive: prvo) kao dio prevladavajuće političke kulture, drugo) kao devijantan i nepotpun razvoj

---

<sup>13</sup> <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatska-u-raljama-klijentelizma/>, pristupljeno 12. ožujka 2023.



političkog sustava i utjelovljenje strategije stjecanja, treće) održavanje i povećanje političke moći od strane pokrovitelja, te strategije za promicanje interesa klijenata (Ibid: 2). Takav sustav, u kojem su politika i ekonomija u snažnom međuođnosu putem kojeg se trguje utjecajem i moći u zamjenu za ekonomskom koristi, opstao je u Hrvatskoj od njezina osamostaljenja pa sve do danas. Agrokor je primjer kompanije koja je izrasla u takvoj političkoj kulturi, u kojoj je njezin vlasnik Ivica Todorć akvizicije svojih tvrtki i probleme u poslovanju rješavao uz pomoć vladajućih političkih opcija. Karakteristika političkog kapitalizma, vidljiva i na primjeru Agrokor, jest prešutna pomoć države, i to u raznim oblicima: od institucionalnih rješenja do zakonskih propisa koji odgovaraju toj kompaniji. Todorć je s političkim elitama njegovao klijentelističke odnose koji su omogućavali „korištenje političkih veza i mogućnost manipulacije državnim institucijama“ u svrhu postizanja osobne sigurnosti i stjecanja bogatstva nauštrb poduzetništva i obrazovanja.<sup>14</sup>

Ishodište te krize bilo je u samom Agrokoru, unutar tog poslovnog sustava. Prvenstveno je bila riječ o nemarnosti menadžmenta odnosno poslovanja koje je vodio čelni čovjek Agrokor Ivica Todorć. Kao što navode ekonomski analitičari Klepo, Bićanić i Ivanković: „Agrokor je ostao 'firma-gazda' s načinom poslovanja koji odgovara kroni-kapitalizmu“ (Klepo i dr, 2017: 20). Iako se činilo da je Agrokor moderna multinacionalna kompanija, ono što je ograničavalo njegovo napredovanje bio je centralizirani način upravljanja unutar kojeg je vlasnik Ivica Todorć samostalno odlučivao o svim segmentima poslovanja kompanije.

Termin kroni-kapitalizam „se doživljava/predstavlja kao negativna pojava prije svega iz utilitarnih razloga, kao loš za ekonomiju, za ekonomski rast, upravo suprotno predodžbi koja se stvarala o Agrokoru i koju je Ivica Todorć stvarao o sebi“ (Ivanković, 2018: 52). Taj termin ušao je u primjenu potkraj 90-ih godina prošloga stoljeća, nakon azijske financijske krize, a njegove karakteristike su (Klepo i dr, 2017: 24):

- privatizacija državnog vlasništva pojedinačno ugovorenim prodajama čija vrijednost nije određena na tržištu
- postupak privatizacije pogoduje pojedincima, državljanima/ima Hrvatske s ciljem stvaranja nacionalne kapitalističke klase
- formativna iskustva poduzetništva sudionici privatizacije stječu u uvjetima zalaza i učestalih kriza socijalističkog režima

---

<sup>14</sup> <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatska-u-raljama-klijentelizma/>, pristupljeno 13. ožujka 2023.

- ne razvija se nikakvo poštovanje prema vladavini prava i zakonskoj regulativi, ali se stječe velika ovisnost o skrivenom poslovanju u neslužbenom gospodarstvu
- razvoj velike i slabe države koja postaje odlučujući faktor uspjeha privatnog poduzetništva
- demokratski deficit i odsutnost djelotvorne kontrole ostalih grana vlasti omogućava vrlo visoku razinu korupcije
- rentijersko ponašanje i zarobljavanje države
- tržište kapitala nije prevladavajući oblik alokacije kapitala, nego su to razni netransparentni oblici neslužbenoga gospodarstva
- izražena je Fisherova hipoteza u kojoj početni uvjeti i izabrani prvi koraci stvaraju vrlo jaku ovisnost o odabranom putu (*path dependency*) i oblikuju prevladavajuću političku ekonomiju kasnijeg razvoja koja se suštinski ne mijenja.

Agrokor s takvim neodrživim sustavom naviknutim na monopol na svom teritoriju, koji se nije razvio u skladu s tržišnom ekonomijom, nije bio otporan na konkurenciju i doživio je kolaps 2017. godine. Utjelovljavao je sva obilježja kroni-kapitalizma: privilegirani položaj, korupciju, klijentelizam, lobiranje, subvencije, zaštitu od konkurencije, favoritizam i nepotizam (Klepo i dr, 2017: 26). Iako je u vrijeme izbivanja afere Vlada u javnosti isticala da odbijanje pružanja državne pomoći Agrokoru znači i kraj ekonomije koja funkcionira na osnovama političkog kapitalizma i klijentelizma, njezino daljnje političko djelovanje ipak je opovrgnulo tu tvrdnju.

Na izbivanje afere Agrokor utjecali su i neki drugi čimbenici. Ta je kriza bila partikularna i nije bila izravno povezana s ekonomskom krizom koja je započela 2008. godine, ali je njome bila djelomice uvjetovana. Niz okolnosti, poput pada BDP-a, kamata, inflacije i ostalih elemenata, utjecao je i na razvijanje krize u Agrokoru. Kompanija je tijekom godina sve teže pronalazila financijske institucije koje su joj bile spremne odobravati kredite u svrhu saniranja gubitaka. Kad je postalo jasno da Agrokor tone sve dublje, posebice nakon što je 2014. godine kupio slovenski Mercator, u novčarskim krugovima pojavile su se glasine da je koncern prezadužen i da teško može sanirati dospjele obveze u predviđenim vremenskim okvirima. Problemi koji su utjecali na poslovanje tijekom 2016. godine bili su veliko zaduženje prema dobavljačima, čak 16,2 milijarde kuna, te rok plaćanja od 150 dana, dok je u drugim kompanijama taj rok iznosio od 60 do 90 dana (Klepo i dr, 2017: 5). Tada se već spekuliralo o netransparentnosti financijskih

izvještaja, ali su „rejting-agencije ocijenile početkom godine da, unatoč svemu, Agrokor ima dovoljnu likvidnost za otplatu svih dugova“ (Ibid: 5).<sup>15</sup>

Afera koja je Agrokor dovela do sloma otpočela je početkom 2017. godine, kada je agencija Moody's snizila kreditni rejting Agrokora s B2 na nepovoljnu ocjenu B3. Tada su četiri tvrtke iz sastava Agrokora, Jamnica, Zvijezda, Ledo i PIK Vrbovec, objavile da su dobile 48,3 milijuna eura kredita od Hrvatske banke za obnovu i razvitak (HBOR-a), radi pripreme izvoza. Tog je dana javnost upoznata s ugovorima o kreditu koje je Hrvatska banka za obnovu i razvitak odobrila u prosincu 2016. godine, a o kojem je odlučivao odbor u kojem su sjedili ministri iz Vlade<sup>16</sup> što će kasnije dovesti do afere Marić. Također, jedan od razloga sloma moćnog koncerna bio je zaokret u politici Vlade koja je 2017. godine počela zagovarati rješavanje Agrokorovih problema unutar vlastitih okvira. Na taj zaokret prema Agrokoru utjecala je nova stranka u vladajućoj koaliciji (Most) koja je težila tome da se raščiste dugogodišnji odnosi političkih elita i vlasnika Agrokora, Ivica Todorića. Posebnu ulogu u tom procesu imala je tadašnja potpredsjednica Vlade Martina Dalić koja se do kraja pregovora s EU-om nalazila na poziciji zamjenice glavnog pregovarača u povjerenstvu Vlade za pregovore o članstvu u Europskoj uniji. Ekonomist Željko Ivanković ističe da je s tim u vezi potpredsjednica Dalić „na način funkcioniranja ekonomije i poslovanja gledala drugačije nego Ivica Todorić“ (Ivanković, 2018: 74). No pravila Europske unije ograničavala su intervenciju Vlade u toj krizi. Ivanković ističe da je na rasplet situacije s Agrokorom utjecala i „Hrvatska narodna banka koja je bankama ograničila ukupnu izloženost prema Agrokoru i to nakon obavijesti Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (Hanfe) o tome koje su kuće koje se bave faktoringom koliko izložene prema Agrokoru“ (Ibid: 74-75).

Iako se početkom krize naglašavalo kako je politički kapitalizam došao svome kraju, Vlada je svojim djelovanjem opovrgnula tu tvrdnju. Naime, kada je u siječnju 2017. godine javnost upoznata s teškoćama u funkcioniranju te kompanije, Vlada je unutar svojih redova počela pripremati poseban zakon kako bi se, prema njihovim riječima, izbjegao financijski slom Agrokora. Bilo je jasno da se Hrvatska u tom razdoblju tek počela oporavljati od recesije započete 2008. godine, što je pojačalo strah od ponovnih negativnih trendova u gospodarstvu.

---

<sup>15</sup> Agrokor se početkom 2017. godine našao u stanju nelikvidnosti i nije bio u mogućnosti servisirati vlastite obveze. Daljnje zaduživanje u financijskim institucijama nije bilo moguće jer su one odbijale davati nova kreditna sredstva ionako prezaduženom Agrokoru. Dodatnu uzbunu na političkoj sceni izazvala je izjava ruskog veleposlanika u Hrvatskoj Anvara Azimova koji je istaknuo da Agrokor mora ispoštovati svoje obaveze prema ruskoj Sberbanci, čime se u slučaj Agrokor uključila i politika.

<sup>16</sup> Kasnije će kredit što ga je Hrvatska banka za obnovu i razvitak odobrila Agrokoru dovesti do afere Marić.

Ono što su članovi Vlade nastojali spriječiti krahom Agrokoru i što su isticali u komunikaciji bio je gubitak radnih mjesta (broj od 40 tisuća zaposlenih u Hrvatskoj), što bi posljedično dovelo do niza drugih negativnih trendova u gospodarstvu. Iako se političko djelovanje Vlade u javnosti prezentiralo na taj način, u pozadini ciljeva što su se prenosili javnosti nalazili su se viši politički ciljevi. Taj je proces u prvom redu obilježilo kontroverzno djelovanje Vlade, pokazavši da su klijentelistički odnosi i dalje prisutni u hrvatskom društvu. Najveće političke afere (Savjetnici, Hotmail) koje su obilježile krizu u Agrokoru, povezane su s kontroverznim djelovanjem tzv. grupe Borg. Ta se grupa, čiji su članovi bili bliski suradnici i prijatelji tadašnje potpredsjednice Vlade Martine Dalić, temeljila na klijentelizmu i političkom kapitalizmu. Njezino je djelovanje imalo veliki utjecaj na procese restrukturiranja kompanije jer su članovi grupe Borg sastavljali poseban zakon za Agrokor i kasnije vodili restrukturiranje njegova poslovanja, što govori u prilog tome da su veze između političkih i ekonomskih elita i dalje prisutne. Članovi grupe Borg neformalno su odabrani za pisanje *lexa* Agrokor kojim se uređivalo restrukturiranje kompanije, a kasnije su angažirani za savjetničke poslove na kojima su zaradili milijunske iznose.

Da su to doista bile prijeporne političke odluke, pokazala je i afera Marić koja je izbila u svibnju 2017. godine. Razlog je bio kredit koji je Agrokoru odobrio Nadzorni odbor HBOR-a u kojem je sjedio tadašnji ministar financija Zdravko Marić. Most, tadašnji koalicijski partner HDZ-a, izrazito se protivio političkim djelovanjima koja su obilježena pogodovanjima bilo koje vrste. Iz tog se razloga i raspala koalicija između HDZ-a i Mosta, što je dovelo do velike političke krize u državi.

Vlada je na početku krize u komunikaciji isticala ciljeve koji su se ticali osiguranja daljnjeg poslovanja kompanije. Sva zbivanja od početka 2017. godine Vlada je javnosti prezentirala tako da njezini postupci izgledaju kao spašavanje kompanije koju je Iвица Todorić doveo do ruba bankrota. Veliko zanimanje na političkoj sceni izazvao je sastanak premijera Andreja Plenkovića s tadašnjim vlasnikom Agrokoru Ivicom Todorićem koji se održao 26. veljače 2017. godine.<sup>17</sup> Potpredsjednica Vlade Martina Dalić ovim je riječima opisala taj sastanak:

„Ustvrđio je da su u zadnjih devet godina investirali 19 milijardi kuna, a tržište nije raslo niti jedan posto, ali je također istaknuo da nisu bili dovoljno odlučni u restrukturiranju Mercatora.

---

<sup>17</sup> Sastanak predsjednika Vlade Andreja Plenkovića i tadašnjeg vlasnika Agrokoru održao se u nedjelju 26. veljače 2017. godine. Na sastanku su sudjelovali predsjednik Sabora Božo Petrov, potpredsjednica Vlade Martina Dalić, ministar financija Zdravko Marić i član uprave Agrokoru Ivan Crnjac. Točan termin sastanka, koji se dugo tajio u javnosti, navela je potpredsjednica Vlade Martina Dalić u svojoj knjizi *Agrokor – slom ortačkog kapitalizma*.

Ponovno je i pred presjednikom Vlade objasnio da je njihov jedini problem neuspješna ukupna ekonomija. Ivica Todorić je na ovom, kao i na svim drugim sastancima, uzroke svojih problema vidio u nekom drugom. U nedovoljno kvalitetnoj ekonomskoj politici, neadekvatnoj podršci, preopreznim bankarima koji ne žele bezpogovorno davati novac, rejting agencijama koje njegovu situaciju ne razumiju dovoljno dobro i slično. Imao je Todorić i prezentaciju koja je u malo izmijenjenoj formi sadržavala sve one korake koje je već prethodno izložio Zdravku Mariću i meni. Ova konkretna prezentacija sadržavala je zahtjev za financijskom podrškom od 1,5 milijardi kuna namijenjenih za svođenje dobavljača u valutu plaćanja i 800 milijuna kuna za isplatu mjenica. Sveukupno, 2,3 milijarde kuna, oko 300 milijuna eura koje je trebao dati HBOR.“ (Dalić, 2018: 49-50)

Nakon što je Vlada odbila pružiti financijsku pomoć, Ivica Todorić se u ožujku 2017. godine okrenuo ruskim bankama od kojih je tražio i dobio zajmove u iznosu od 80 milijuna eura, uz kamatu od 10,8 % (Ibid: 21). Vlada je tijekom ožujka 2017. godine paralelno radila na nacrtu posebnog zakona, po uzoru na talijanski zakon o Parmalatu, kako bi se došlo do rješenja za tu problematiku unutar novog zakonskog okvira koje nije povezano s hrvatskim stečajnim zakonom. Potkraj ožujka dovršena je dvanaesta radna verzija novog zakona koji je predstavljen u Saboru.

*Lex Agrokora* donesen je 6. travnja 2017. godine, nakon što je izglasan u Saboru. Stupio je na snagu objavom u Narodnim novinama dan kasnije. Istoga dana dotadašnji vlasnik Agrokora Ivica Todorić podnio je zahtjev Trgovačkom sudu u Zagrebu o primjeni zakona, a Vlada je sudu predložila izvanrednog povjerenika za restrukturiranje Agrokora. Konačno, nakon imenovanja Ante Ramljaka za izvanrednog povjerenika od strane Trgovačkog suda 10. travnja, pokreće se postupak izvanredne uprave i Vlada službeno postaje odgovorna za rješavanje krize.<sup>18</sup>

Prema ekonomistu Željku Ivankoviću, takva intervencija Vlade zadržala je ključna svojstva kroni-kapitalizma: (a) nije podigla razinu povjerenja u institucije koje nadziru stupovi vlasti, javnosti i neovisna tijela, (b) odnos politike i biznisa ponovno je uspostavljen selektivnom raspodjelom privilegija, (c) Vlada je izabrala dio medija koji je propagandno širio njezinu

---

<sup>18</sup> Dana 10. travnja 2017. godine blokada Agrokora narasla je na 3,03 milijarde kuna. Istoga dana Trgovački sud imenovao je Antu Ramljaka za izvanrednog povjerenika u Agrokoru. Primopredaja ovlasti novom povjereniku održala se u Agrokorovoj središnjici u Ciboninu tornju, na kojoj su bili prisutni predstavnici Vlade i dotadašnje uprave. U sljedećih je nekoliko dana Ante Ramljak predstavio članove svojeg tima te imenovano Privremeno vjerovničko vijeće.

ideološku agendu: u javnosti se nije išlo na uspostavu povjerenja dijalogom i raspravom (Ivanković, 2018: 76). Naglašeno je i sljedeće: „Hrvatska je Vlada nametnula zaključak da bi bez njezine intervencije uslijedio kolaps, katastrofa.“ (Ibid: 76)

Svi detalji ekonomskog konteksta te afere izloženi su u središnjem poglavlju rada. Osim analize krizne komunikacije Vlade, u tom se poglavlju navode i objašnjavaju prijemne pojedinosti političkog djelovanja Vlade. Afere koje su se javljale tijekom krize u Agrokoru potvrđuju pretpostavku o klijentelističkim premisama rješavanja tog slučaja.

### **3.2. Politički kontekst**

U razmatranju političkog konteksta afere potrebno je krenuti od Vlade Republike Hrvatske kao institucije. Ustavnim promjenama 2000. godine Hrvatska je postala parlamentarna demokracija, što znači da Vlada RH obavlja izvršnu vlast u zemlji u skladu sa zakonima i Ustavom te da je na njezinu čelu predsjednik Vlade s ministrima. Prema tim ustavnim promjenama, glavne političke odluke u državi donosi premijer. Na parlamentarnim izborima 2016. godine pobjeđuje koalicija HDZ-a i Mosta, s premijerom Andrejom Plenkovićem na čelu. Javnost je u to vrijeme imala visoka očekivanja od nove vlasti, pogotovo zbog ranije političke nestabilnosti Vlade premijera Tihomira Oreškovića. Od premijera Andreja Plenkovića očekivalo se da će donijeti politički zaokret unutar vlastite stranke (HDZ-a), ali i poboljšati cjelokupnu političku klimu u Hrvatskoj. Budući da je bio percipiran kao uspješan diplomat i političar koji je svoju karijeru gradio u Europskom parlamentu, njegovim se dolaskom očekivalo osvježanje na hrvatskoj političkoj sceni.

Kad je u siječnju 2017. godine izbila afera Agrokor, za koju se mislilo da će dovesti do propasti te kompanije, Vlada se uključila u pronalaženje rješenja jer se smatralo da bi ta kriza mogla imati izrazito nepovoljne ekonomske posljedice za cijelu državu. S obzirom na to da se Andrej Plenković nalazio na početku svoga prvog mandata i tek se trebao politički dokazati, rješavanje problematike Agrokor za njega je bilo od velike političke važnosti. No za bolje razumijevanje cjelokupnog političkog konteksta oko afere Agrokor potrebno se osvrnuti na političke konstelacije od 90-ih godina prošloga stoljeća.

Politički kontekst posebno je važan za ovu studiju slučaja zbog bliskih veza što ih je bivši vlasnik Agrokor Ivica Todorčić njegovao s političkim elitama na svim razinama od ranih 90-ih

godina prošloga stoljeća. Štoviše, može se reći da je Ivica Todorčić bio dio političko-ekonomske nomenklature. Ekonomski analitičar Željko Ivanković navodi da se „između političke elite i ekonomske elite trguje raznim uslugama. Gazde kontroliraju radnu snagu i njezine predstavnike, sindikate, zauzvrat dobivaju državne narudžbe ili subvencije, uglavnom – imaju privilegirani položaj.“<sup>19</sup>

Iako je Ante Todorčić, otac Ivice Todorčića, na prvim demokratskim izborima u Hrvatskoj bio na listi Hrvatske narodne stranke (HNS-a) i Savke Dabčević Kučar, njegov je sin njegovao čvršće odnose s HDZ-om koji je tih godina u Hrvatskoj bio dominantna politička opcija. Bliski odnosi s HDZ-om svakako su mu pomogli u razdoblju privatizacije 90-ih godina. Iako se nikada nije politički opredjeljivao u javnosti, većinu akvizicija svojih tvrtki proveo je za vrijeme vladavine upravo te stranke. Također, valja istaknuti da je Todorčić po potrebi njegovao dobre odnose i s drugim strankama, sa svima koji su imali parlamentarnu većinu. Njegova prividna politička neutralnost dovela ga je u poziciju dobrih odnosa i s „lijevima“ i s „desnima“.

Kao što je navedeno u knjizi *Gazda* publicista Saše Paparelle, mediji su još od 90-ih godina izvještavali o povezanosti Todorčića s istaknutim političkim akterima. Tako su primjerice bila zamijećena njegova druženja s ministrima poljoprivrede Ivanom Tarjanom, Ivicom Gažijem i Ivanom Majdakom, pa i s nekadašnjim premijerom Franjom Gregurićem (Paparella, 2016: 116). Na povezanost političko-ekonomske nomenklature ukazuje i činjenica da je niz političara svoju karijeru prije ili poslije političkog mandata razvijao u Agrokoru. Mnogo je onih koji su nakon karijere u Agrokoru bili raspoređeni na dobre pozicije u državnim službama (Vladi, raznim državnim agencijama itd.) i na taj način omogućili privilegije bivšem poslodavcu.<sup>20</sup> No vrijedilo je i obratno jer je niz ministara nakon završene političke karijere prešlo u Agrokor i ondje nastavilo poslovnu karijeru. Primjerice, Branko Mikša koji je obnašao dužnost ministra gospodarstva HDZ-ove Vlade bio je zaposlenik Agrokora prije stupanja na tu dužnost, a Krešimir Kuterovac je nakon državne službe u Ministarstvu poljoprivrede i Hrvatskoj poljoprivrednoj agenciji karijeru nastavio u Agrokoru.

Nadalje, treba spomenuti i bivšeg ministra financija Zdravka Marića koji je od 2006. godine bio zamjenik tadašnjeg ministra financija Ivana Šukera, a potom je s mjesta državnog tajnika

---

<sup>19</sup> <http://ideje.hr/politicka-ekonomija-slucaja-agrokor-standstill-aranzman/>, pristupljeno 22. kolovoza 2019.

<sup>20</sup> Agrokor je dobivao visoke iznose državnih subvencija, primjerice 2015. godine dobio je državnu financijsku pomoć u iznosu od 196 milijuna kuna za poljoprivrednu proizvodnju, istraživanje i razvoj. Također, koncern je iste godine dobio 40,3 milijuna kuna iz EU fondova. Državne subvencije i zakonska regulativa koje su odgovarale Agrokoru, rezultat su raširene mreže bliskih suradnika koji su prije ili poslije političke karijere bili povezani s Agrokorom.

prešao u Agrokor te se nakon toga ponovno vratio u Vladu na poziciju ministra financija. Svakako je potrebno spomenuti i bivšeg guvernera Hrvatske narodne banke (HNB-a), Željka Rohatinskog koji je nekoliko godina paralelno radio kao guverner HNB-a i sjedio u nadzornom odboru Agrokoru. Sve navedeno ukazuje na snažnu spregu politike i ekonomije, što je Agrokoru godinama osiguravalo privilegirani položaj u hrvatskom društvu. Svi navedeni primjeri ukazuju na snažne klijentelističke odnose između vladajućih političkih opcija i tadašnjeg vlasnika Agrokoru Ivica Todorica. Ti su odnosi bili utemeljeni na pružanju usluga u zamjenu za političku moć u vidu raznih zakonskih rješenja, subvencija i sličnog. Todoricev je Agrokor jedinstven primjer u pogledu toga koliko je državnih dužnosnika prije ili poslije političke karijere radilo u toj kompaniji. Taj povlaštenu status Todorice je godinama uživao i kompenzirao ga financiranjem političkih stranaka (iako službeno nije bio član niti jedne stranke). Također, time se podrazumijevala prešutna pomoć države u ostvarivanju monopola na tržištu, kao i kontrola Hrvatske udruge poslodavaca (HUP-a).

Uz pomoć veza s političkim akterima Ivica Todorice je 90-ih godina stekao vlasništvo nad poduzećima Jamnica, Ledo, Zvijezda i Konzum. Dolaskom na vlast SDP-ove Vlade 2000. godine, koncern počinje funkcionirati na drugačiji način. Od 2000. godine SDP-ova vlast pokušava ublažiti izolaciju Hrvatske, a time i konkurentnost u maloprodaji. Potaknut time, Agrokor se počeo prilagođavati novim pravilima i tražiti finacijsku pomoć Europske banke za obnovu i razvoj kako bi poslovanje mogao proširiti na regiju. Veći utjecaj koncern je ponovno ostvario za vrijeme Vlade premijera Ive Sanadera i premijerke Jadranke Kosor, kada je preuzeo nekoliko propalih poljoprivrednih poduzeća.

Koncern je tijekom vremena postao prevelik da bi propao i zato je „problem Agrokor“ postao politički obojen. Kompanija je svoj tržišni položaj učvršćivala stalnim rastom. Osim što je zahvaljujući klijentelističkim vezama godinama svoje poslovanje širila na niz tvrtki u Hrvatskoj i regiji, prerasla je u najvažniju privatnu kompaniju u zemlji koja je samo u Hrvatskoj zapošljavala oko 40 tisuća radnika. Vlada je kontinuirano naglašavala da je Agrokor nositelj hrvatske ekonomije, dakle kompanija čija propast može dovesti do potonuća cijeloga gospodarstva. Velik broj zaposlenih omogućivao je Agrokoru privilegirani položaj u hrvatskom društvu, posebice u političkim krugovima uz pomoć kojih je kompanija dobivala povlaštene kredite, razne državne subvencije i drugo.

Ekonomski analitičari Ivanković, Bićanić i Klepo smatraju da je na pad Agrokoru, unutar političkog konteksta, svakako utjecao ulazak Hrvatske u Europsku uniju. Nakon dugog niza



godina tijekom kojih je Agrokor uživao tzv. monopol u maloprodaji, došao je u situaciju u kojoj se morao suočiti sa stranom konkurencijom. U političke čimbenike ubraja se i promjena politike Vlade prema Agrokoru koji se prestao smatrati apsolutnim liderom hrvatske ekonomije, pa su politički akteri počeli zauzimati drugi stav spram drugih ekonomskih subjekata i graditi odnose u kojima Agrokor više nije uživao povlašteni status.

Treba uzeti u obzir da je nova Vlada na čelu s Andrejem Plenkovićem stupila na dužnost u jesen 2016. godine. Početkom 2017. izbija afera koja je, prema riječima političkih aktera, mogla imati goleme posljedice na hrvatsku ekonomiju i društvo. Iako se izborio za svoje mjesto u HDZ-u i pobijedio na parlamentarnim izborima 2016. godine, Andrej Plenković je u Agrokoru vidio priliku preko koje se mogao politički dokazati. Osim što se unutar vlastite stranke morao suočiti s velikim brojem neistomišljenika, vodio je i polemike s oporbom koja će mu kasnije stvarati niz problema u tijeku restrukturiranja Agrokor.

Također, nove političke snage znatno su utjecale na cijelu situaciju. Ovdje se prvenstveno misli na stranku Most koja je ušla u koaliciju s HDZ-om na parlamentarnim izborima 2016. godine. U tim su se okolnostima htjeli isprofilirati u političku opciju koja će dovesti do kraja klijentelizma u hrvatskoj politici. Prvo je predsjednik Mosta Božo Petrov na tajnom sastanku s Ivicom Todoricom odbio pružiti državnu financijsku pomoć prezaduženom Agrokoru, da bi poslije odbio pružiti povjerenje ministru financija Zdravku Mariću nakon izbijanja afere Marić. Kad je u javnost izišla informacija da je Marić kao član odbora HBOR-a znao za odobravanje spornog kredita Agrokoru, zastupnici Mosta glasali su za opoziv ministra Marića u Hrvatskome saboru. Zbog toga je premijer Andrej Plenković na sjednici Vlade u svibnju 2017. godine opozvao sve Mostove ministre. Kriza Vlade koja je uslijedila jedna je od političkih posljedica afere Agrokor.

Nadalje, na razvoj krize u Agrokoru osobito je utjecalo političko djelovanje potpredsjednice Vlade Martine Dalić i povjerenika Ante Ramljaka. Nakon što je Vlada počela sagledavati načine rješavanja krize u okviru posebnoga zakonskog rješenja za tu sistemski važnu kompaniju, ujedno je povukla niz kontroverznih političkih odluka koje su kasnije dovele do niza afera. Najviše je bila sporna činjenica da se od početka skrivalo tko je sudjelovao u pisanju *lex* Agrokor, kao i to da je Vlada angažirala niz bliskih suradnika tadašnje potpredsjednice Vlade Martine Dalić za savjetničke poslove u Agrokoru. Grupa Borg pokazala je da je i dalje prisutno privilegiranje pojedinaca bliskih s vrhom političke vlasti u zamjenu za ostvarivanje određene materijalne koristi. Te kontroverze imale su snažan utjecaj na kriznu komunikaciju

Vlade o tom slučaju, pokazavši kako funkcionira vrh političke vlasti u Hrvatskoj. Također, prijepisi spornih *e-mailova* ministrice Martine Dalić i ostalih članova grupe Borg što ih je objavio *Index.hr* pokazali su neformalno obilježje komunikacije unutar koje su se dogovarale ključne stvari oko restrukturiranja Agrokora. Sve to ukazivalo je na snažnu spregu političke i ekonomske elite u Hrvatskoj. Iako je središnji istraživački interes ovog rada krizna komunikacija Vlade o Agrokoru, ona je bila pod izrazitim utjecajem političkog djelovanja članova tadašnje Vlade.

Osim analizom krizne komunikacije Vlade, ovaj se rad bavi i utjecajem navedenog političkog djelovanja na sadržaj i način te komunikacije. Ekonomski i politički kontekst uzima se kao relevantan pokazatelj pomoću kojeg će se ustanoviti način komunikacije članova Vlade, njihovi komunikacijski i politički ciljevi te utjecaj raznih prijepora na ishod te komunikacije.

## 4. TEORIJSKA OSNOVA

Prilikom razmatranja dizajna istraživanja za ovaj rad, postavila su se pitanja o tome što se želi istraživati i koji je znanstveni problem u ovom slučaju relevantan. Nakon definiranja teza koje rad nastoji potvrditi, bilo je potrebno pronaći uporišta u teorijskoj i empirijskoj literaturi. U teorijskom smislu ovo se istraživanje temelji na nekoliko međusobno povezanih pristupa koji su u literaturi odvojeni u zasebna znanstvena polja. Za potrebe ovog istraživanja svaki se relevantan teorijski pristup i pojam objašnjavaju posebno.

U teorijskom smislu, temeljni pristupi u ovom istraživanju glase:

1. Odnosi s javnošću
2. Komunikacija Vlade
3. Pristupi suvremene političke komunikacije
4. Krizno komuniciranje

U pogledu kriza organizacija, ekonomija svakako ima najdulju tradiciju istraživanja tog pojma. Teorijski pravci odabrani za ovo istraživanje svoje spoznaje temelje na krizama u raznim poduzećima ili organizacijama i na kriznom komuniciranju u tim situacijama. Malo je radova objavljeno o kriznom komuniciranju u politici, što čini središte istraživanja ovog rada. Upravo iz tog razloga ovaj se rad smatra plodonosnim za polje političkih komunikacija, s naglaskom na kriznoj komunikaciji. Uz pomoć spoznaja iz odabranih teorijskih pristupa, ovaj rad nastoji objasniti logiku kriznog komuniciranja političkih aktera (u ovom slučaju izvršne vlasti), uzimajući u obzir politički, ekonomski i društveni kontekst. Budući da se u obzir uzima kontekst kako bi se došlo do novih spoznaja iz tog područja, za ovo je istraživanje odabrana metoda studije slučaja. Ta se metoda smatra idealnom jer obuhvaća nekoliko metoda istraživanja kako bi istraživački problem sagledala iz šire perspektive i tako dala što bolje znanstvene rezultate.

Navedeni teorijski pristupi su međusobno povezani. Primjerice, krizno komuniciranje toliko je isprepleteno s odnosima s javnošću da je gotovo nemoguće jedno polje istražiti bez drugoga. Kad je riječ o kriznim situacijama, pojedini teoretičari čak upotrebljavaju naziv krizni odnosi s javnošću ili odnosi s javnošću u krizi. Također, s obzirom na to da ovaj rad fokus stavlja na istraživanje komunikacije Vlade RH u krizi, analiza se dotiče relevantnih spoznaja iz polja komunikacija vlade ili poznatije *Government Communication*, no samo na deskriptivskoj razini. Spoznaje iz ovog polja ne primjenjuju se izravno na analizu kako bi se potvrdile ili opovrgnule

teze istraživanja jer je riječ o još nedovoljno istraženom teorijskom pravcu koji se oslanja na teorije odnosa s javnošću i spoznaja iz polja političkih komunikacija.

S obzirom da je središnji istraživački interes komunikacija Vlade RH, ovaj doktorski rad upotrebljava teorije političkih komunikacija. U obzir se prije svega uzimaju pravci personalizacije i „pakiranja“ politike, koji se posljednjih godina smatraju sve utjecajnijim teorijskim pravcima s naglaskom na ulozi imidža u procjeni popularnosti i učinkovitosti pojedinih politika i političara.

Iako ovo istraživanje nastoji propitati i analizirati elemente krize najvećeg privatnog poduzeća u Hrvatskoj, društveno-političke okolnosti i njegova važnost za gospodarstvo Hrvatske preusmjerile su krizu prema državnom vrhu. Vlada je preuzimanjem rješavanja tog problema ujedno preuzela i kriznu komunikaciju o zbivanjima vezanima uz koncern, što je iznimno zanimljivo u znanstvenom smislu. Problematika ekonomske prirode vrlo je brzo prerasla u političku problematiku, što je pred Vladu postavilo niz izazova s kojima se nosila dulje razdoblje. Tijekom rješavanja krize u kompaniji Agrokor, Vlada je usporedno rješavala niz političkih kriza prouzročenih kontroverznim postupanjem najvažnijih ljudi iz Vlade u procesu restrukturiranja. Stoga je zanimljivo pratiti dinamiku krizne komunikacije Vlade koja je na početku predstavljala gotovo školski primjer komunikacije koji predlažu brojni teoretičari kriznog komuniciranja, no tijekom vremena njezin se oblik mijenjao. Iako je glavni cilj bio spašavanje koncerna Agrokor i izbjegavanje stečaja, Vlada je u pozadini imala i niz političkih ciljeva, nastojeći se održati na vlasti unatoč nizu afera vodećih ljudi iz Vlade.

Ovaj doktorski rad koristi sve uporabljive spoznaje iz navedenih teorijskih pristupa, u svrhu argumentirane interpretacije rezultata istraživanja i dolaska do novih spoznaja o načinu kreiranja i provedbe krizne komunikacije u politici. Svaki teorijski pojam i pristup posebno je objašnjen.

## 4.1. Temeljni pojmovi

### 4.1.1. Kriza

Pojam krize godinama se usporedno razvijao u raznim disciplinama koje su ga pokušavale teorijski definirati, od sociologije i psihologije do ekonomije i komunikologije. Krize su danas postale sastavnim dijelom svih segmenata politike, ekonomije i društva, i to na različitim razinama (Osmanagić Bedenik, 2007; Novak, 2004). Tako se može govoriti o političkim i gospodarskim krizama, krizama poduzeća i osobnim krizama pojedinaca. Ovaj doktorski rad proučava političku komunikaciju o jednoj specifičnoj krizi koja je zadesila hrvatsku ekonomiju i politiku 2017. i 2018. godine. Analiza polazi od pretpostavke da je u siječnju 2017. godine rušenjem kreditnog rejtinga Agrokora izbila afera povezana s poslovanjem koncerna. Prolaskom vremena i učestalim medijskim izvještavanjem o problemima u Agrokorovu poslovanju i brojnim malverzacijama, afera se pretvorila u krizu većih razmjera. Nakon što se u taj slučaj uplela i Vlada, ponajviše zbog velike ekonomske i političke važnosti koncerna, ekonomska kriza prerasla je u političku.

Uvidom u radove o krizama (Mihalski, 1987; Lalić, 2014, Plenković, 2015) moguće je ustanoviti kako se pojam krize odnosi na vremenski ograničene znatne poteškoće u funkcioniranju nekog subjekta koje mogu imati razne ishode (oporavak ili katastrofu). Sociolog Županov ustvrdio je da je kriza ekonomije i društva u cijelosti „situacija u kojoj se 'više ne može ni živjeti ni umrijeti', tj. kao protrahirana malfunkcija ekonomskog i društvenog sistema koja može ići u nedogled a u kojoj sistem pokušava ostvariti ekvilibrij na sve nižim nivoima efikasnosti“ (Županov, 1983: 10).

S obzirom na to da su krize danas postale sastavnim dijelom života te da su prisutne u svim segmentima društva, ekonomije i politike, niz autora bavio se tim pojmom, što je rezultiralo velikim brojem definicija. Riječ *kriza*<sup>21</sup> većinu ljudi asocira na neki neugodan događaj s negativnim karakteristikama. Komunikologinja Majda Tafra-Vlahović u knjizi *Upravljanje krizom* navodi Bartonovu definiciju krize prema kojoj je to „situacija s kojom su suočeni

---

<sup>21</sup> Grčki *krisis* je medicinski pojam koji je koristio grčki fizičar Hipokrat „kada je opisivao točku preokreta u nekoj bolesti“ (Jugo, 2017: 20).

pojedinaac, grupa ili organizacija, s kojom se ne mogu nositi upotrebljavajući normalne rutinske procedure i u kojima se stres proizvodi naglim promjenama“<sup>22</sup> (Tafra-Vlahović, 2011: 14).

U knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* komunikacijski stručnjak Damir Jugo osvrće se na definiciju krize prema Timothyju Coombsu kao „percepciju nepredvidivog događaja koji ugrožava važna očekivanja dionika, koji može imati ozbiljan učinak na poslovanje organizacije te uzrokovati negativne posljedice“ (Jugo, 2017: 21). Sam Jugo krizu definira kao „intenzivnu pojavu s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled“ (Ibid: 20).

Londonska škola za odnose s javnošću krizu definira kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu“ (Novak, 2001: 28).

Karl Marx je još 1867. godine u svome djelu *Kapital* predstavio teoriju krize kroz systemske krize društvenih sustava.<sup>23</sup> U početku su se istraživanja kriza koncentrirala na „sustavne krize kao izraz tektonskih napetosti u društvenom sustavu“ (Brandstätter i dr, 2017: 10). Michael Weigl, njemački politički teoretičar ističe da se proučavanje kriza promijenilo tek 90-ih godina prošloga stoljeća<sup>24</sup>, kada se počinje govoriti o kriznom komuniciranju te tvrdi da se „tijek kriza ne može objasniti bez njihovog komunikacijskog posredovanja“ (Ibid: 11).

Michael Weigl se bavio pojmovnim razgraničavanjem ekonomskih i političkih kriza. Navodi da je „svaka politička kriza prije svega rezultat nedostatka ili nedovoljne prilagodbe struktura ili odluka zahtjevima situacije ili društvenim očekivanjima“ (Ibid: 13) i ističe da će neka kriza u politici biti percipirana kao kriza „temeljem subjektivnih interpretacija onih koji su pogođeni“ (Ibid: 14).

---

<sup>22</sup> Komunikologinja Majda Tafra-Vlahović ističe da krize dovode do ljudskih gubitaka ili materijalne štete. Krize se opisuju prema sljedećim karakteristikama: veličini, duljini trajanja, odgovornosti, načinu na koji je tvrtka odgovorila na krizu te način na koji se od krize oporavila (Tafra-Vlahović, 2011: 15). Kriza u poduzećima dovodi do prekida normalnog načina poslovanja, stoga svako poduzeće mora imati razvijen krizni menadžment za posebne krizne situacije.

<sup>23</sup> Karl Marx je predstavio kriznu teoriju kapitalizma te svoje istraživanje temeljio na sistemskim krizama kao odrazu napetosti društvenog sustava. Kriznu teoriju predstavio je u svom djelu *Kapital* (Brandstätter i dr, 2017).

<sup>24</sup> Michael Weigl ističe da su se 90-ih godina prošloga stoljeća pojavila tri smjera istraživanja: „istraživanje katastrofa s fokusom na dinamiku medijske komunikacije u vezi s prirodnim događajima i tehničkim nesrećama velikih razmjera; krizno komunikacijsko istraživanje, koje krizu shvaća prvenstveno kao komunikacijski događaj, te krizna fenomenologija s naglaskom na moguću društveno-povijesnu kontingenciju krize“ (Brandstätter i dr, 2017: 11).

Prema Weiglu, krize su „prije svega događaji koji uzrokuju veću (...) štetu i uzrok gubitka ugleda (...). Kriza je određeni (strukturna kriza u gospodarstvu, politička strukturna kriza...) ili neodređeni događaj (nesreća, katastrofa, teroristički napad...) koji redovite poslovne aktivnosti privremeno, selektivno, u fazama ili latentno-strukturno toliko oštećuje, da ljudi, društvo i okoliš mogu pretrpjeti ogromnu štetu i pritom se uništava materijalna imovina“ (Ibid: 14). Nadalje, ističe da se na „krize ne smije gledati samo kao na opasnost, već i kao na priliku. Ako se potencijalna kriza prepozna na vrijeme, strukture se mogu optimizirati, ako se iz krize nauče „prave“ lekcije, stanje nakon krize može biti stabilnije i otpornije na krizu nego što je bilo prije nego što je izbila“<sup>25</sup> (Ibid: 14-15).

Uzimajući u obzir brojne definicije kriza istaknutih ekonomista, politologa i komunikacijskih stručnjaka, slučaj Agrokor može se definirati kao strukturna politička kriza do koje je došlo zbog narušenih redovitih poslovnih aktivnosti koncerna, s mogućim velikim posljedicama na cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. Veoma je važno pojmovno raščlaniti krizu i aferu kako bi se razumjela uzročno-posljedična veza tih dvaju pojmova koji se koriste u ovom istraživanju.

Također, literatura o krizama sadrži brojne klasifikacije kriza. Ovaj rad rabi klasifikacije nekoliko autora te sukladno njihovim teorijama smješta slučaj Agrokor u određene kategorije. Prema politologu Jonathanu Bernsteinu krize se općenito mogu podijeliti na: prikradajuće (nadolaze kao niz događaja koje donositelji odluka ne prepoznaju kao dio obrasca), sporogoruće (dolaze s nekim prethodnim upozorenjem, no situacija još nije prouzročila stvarnu štetu) i nagle krize (šteta se već dogodila i bit će još veća što je više vremena potrebno za reagiranje) (Bernstein, 2020: 2). Uzimajući u obzir tu klasifikaciju, slučaj Agrokor može se smjestiti u dvije kategorije, i definirati se kao prikradajuća i sporogoruća kriza. Cjelokupna javnost tu je krizu vjerojatno percipirala kao prikradajuću, obilježenu nizom negativnih događaja, dok je iz perspektive uprave vjerojatno riječ o sporogorućoj krizi jer su se negativni pokazatelji mogli uočiti i prije njezina službenog pojavljivanja u siječnju 2017. godine.

Nadalje, postoje klasifikacije koje uzimaju u obzir čimbenike krize, a među poznatije ubraja se klasifikacija komunikologa Timothyja Coombsa koji u knjizi *Ongoing Crisis Communication* navodi ukupno deset vrsta kriza.<sup>26</sup> Prema toj klasifikaciji, slučaj Agrokor pripada

---

<sup>25</sup> „Za one koji njima moraju upravljati, krize nude rizik neuspjeha, ali i priliku da steknu ime kao krizni menadžeri – okolnost koja vrijedi i za ekonomske i za političke krize.“ (Brandstätter i dr, 2017: 15)

<sup>26</sup> Komunikacijski stručnjak Timothy Coombs u knjizi *Ongoing Crisis Communication* navodi sljedeću kategorizaciju kriza: prirodne katastrofe, nasilje na radnom mjestu, glasine, zlonamjernost, izazov, tehničke greške, tehničke greške na proizvodima, ljudske pogreške, ljudske pogreške na proizvodima, organizacijsko nedjelovanje (Jugo, 2017: 70).

organizacijskom nedjelu prema kojem „menadžment organizacije poduzima aktivnosti za koje zna da mogu dionike izložiti riziku ili pak svjesno krši zakonske propise“ (Jugo, 2017: 70).

U mnogobrojne klasifikacije kriza<sup>27</sup> ulaze i tzv. razvojne faze kriza koje su relevantne za ovo istraživanje prije svega zbog krizne komunikacije koju razvijaju odgovorni akteri, a svaka od faza donosi određene modifikacije. Koristi se model četiri faze koji je razvio stručnjak za krizno komuniciranje Steven Fink (Fink, 2002): faza simptoma, akutna faza, kronična faza te faza razrješenja.<sup>28</sup> Upravo je prema tom modelu cjelokupno razdoblje trajanja krize u Agrokoru podijeljeno na četiri jasno razdvojene faze, jer krizna komunikacija Vlade RH kroz te četiri faze nudi različita komunikacijska rješenja i prilagodbe trenutačnim okolnostima. Sve četiri faze objašnjene su u središnjem poglavlju, u kojem se detaljno izlaže kronologija događaja.

#### **4.1.2. Afera**

Pojam afera u mnogim je znanstvenim radovima usko vezan uz pojmove krize, skandala ili katastrofe. Afera se definira kao „nezgodan ili nepriličan slučaj koji odjekuje u javnosti, ili se odigrava pred javnošću“ (Anić i Goldstein, 2007: 7). Kao što je već spomenuto, ovaj rad polazi od tvrdnje da je afera koja je izbila u siječnju 2017. godine dovela do vremenski dugotrajnije krize. Ta je kriza završila donošenjem nagodbe u srpnju 2018. godine. U tom kontekstu smatra se da je afera događaj koji je vremenski mnogo kraći od krize, ali koji ima izrazito jak odjek u javnosti. Aferama uglavnom smatramo događaje koje budno prate mediji i koji izazivaju zanimanje široke javnosti. Prema navedenom pojmovnom okviru, zbivanja iz siječnja 2017. godine mogu se okarakterizirati kao afera jer je bila riječ o događajima koji su izazvali veliki interes javnosti, prije svega zato što je Agrokor godinama slovio za veoma dominantnu kompaniju koja je zapošljavala veliki broj hrvatskih građana. Već ranije objašnjeni ekonomski

---

<sup>27</sup> Jedna od najjednostavnijih klasifikacija kriza je ona na namjerno izazvane i nenamjerno izazvane krize. Autori Robert R. Ulmer, Matthew W. Seeger i Timothy L. Sellnow u namjerno izazvane krize svrstavaju: terorizam, sabotazu, nasilje na radnom mjestu, loše međuljudske odnose zaposlenika, loše upravljanje rizicima, neprijateljska preuzimanja i neetično vodstvo. Skupini nenamjerno izazvanih kriza pripadaju: prirodne katastrofe poput uragana, potresa, požara i poplava, zatim epidemije, nepredvidive tehničke okolnosti, pogreške na proizvodima te padovi u gospodarstvu (Jugo, 2017: 73-74). Agrokor se prema toj klasifikaciji smatra namjerno izazvanom krizom do koje je došlo zbog neetičnog vodstva kompanije. Ovdje se u prvom redu misli na zataškavanje stvarnog financijskog stanja kompanije i lažiranje financijskih izvještaja.

<sup>28</sup> Steven Fink uvodi četiri faze krizne situacije: faza simptoma, akutna faza, kronična faza i faza razrješenja. U prvoj, odnosno fazi simptoma nužno je učinkovito krizno planiranje kako bi se potencijalna kriza otkrila u ranoj fazi. U akutnoj fazi počinje se događati stvarna šteta za organizaciju u kojoj se kriza pojavila. U kroničnoj se fazi organizacija oporavlja od krize. I konačno, u fazi razrješenja uspostavlja se ponovno poslovanje organizacije (Jugo, 2017: 84-85).



i politički konteksti jasno ocrtavaju kolika je bila ekonomska, politička i društvena važnost Agrokorova za cijelo društvo. Stoga je pad Agrokorova rejtinga u siječnju percipiran kao veoma zabrinjavajuć i negativan događaj, no tada se ipak još nije moglo govoriti o krizi.

Njemački znanstvenik Michael Weigl naglašava jasnu razliku između pojmova *afera* i *kriza*. Afera je po njemu „moralno i/ili zakonsko kršenje od strane političke osobe ili ograničenog kruga pojedinaca“ te ističe da „što je poznatija ta osoba i/ili taj krug osoba to je i veća opasnost od izbijanja afere“ (Brandstätter i dr, 2017: 18). Važno je istaknuti da njegovo pojmovno razgraničenje ukazuje na to da afere kao događaji mogu dovesti do kriza širih razmjera te navodi da „neadekvatan odgovor grupe može dovesti do krize“<sup>29</sup> (Ibid: 18). Pojmovne razlike tiču se relevantnosti sustava: afera ima manju važnost jer je njome pogođena samo određena osoba ili krug osoba, dok se kriza smatra važnijim događajem s obzirom na to da je pogođen cijeli sustav.

Navedeno pojmovno razlikovanje dovodi do raščlambe slučaja Agrokor na dva dijela: na aferu koja se dogodila u siječnju 2017. godine kad je agencija Moody's Agrokoru snizila kreditni rejting zbog čega je ta kompanija, od presudne važnosti za hrvatsko gospodarstvo, dospjela pod povećalo javnosti. Nadalje, slijedom događaja u sljedećih nekoliko mjeseci i uplitanjem politike u poslovanje tog privatnog poduzeća te postavljanjem te teme na višu razinu, afera postaje kriza, i to politička, za čije rješavanje odgovornost preuzima Vlada Republike Hrvatske donošenjem posebnog zakona *lex* Agrokor u travnju 2017. godine. Uključivanje članova Vlade u javni diskurs tijekom veljače te godine, tajni sastanci članova Vlade s tadašnjim vlasnikom Agrokorova Ivicom Todoricom te naposljetku i postupci Vlade RH koji su doveli do rješavanja toga gorućeg društvenog problema ukazuju na to da je kriza u Agrokoru bila politička kriza te da je opravdano istraživati je kao takvu.

### **4.1.3. Komunikacija**

Ključni pojam ovog istraživanja je komunikacija, s obzirom na to da je bez nje izlazak iz kriznih situacija zapravo nezamisliv. Komunicirajući s različitim relevantnim dionicima u procesu kriznog upravljanja, odgovorni akteri informiraju javnost o nastalom problemu te donose

---

<sup>29</sup> Weigl navodi da na početku svake krize postoje određene konfiguracije sustava, odnosno slabe točke koje su poznate unutar sustava ali ne dovode do krize. Afere i skandali temelje se na problematičnim konfiguracijama sustava koje su rezultat neadekvatnog vođenja mjera predostrožnosti. Hoće li afera prerasti u krizu ovisi o javnoj percepciji. Ako se afera javno priopći i pokrene proces ispravka, ona neće prerasti u krizu većih razmjera.

odluke kako postupati tijekom krize i kako umanjiti štetu za sve uključene aktore (Sučević, 2010; Jurković, 2012). Ovaj rad za jedinicu analize uzima kriznu komunikaciju Vlade RH o jednom specifičnom slučaju. Naslov rada ukazuje na ključne pojmove i središnji istraživački interes. Radi boljeg razumijevanja političke komunikacije Vlade vezane uz ovu temu, potrebno je krenuti od općeg pojma komunikacije kao vrste procesa kojim se ljudi međusobno sporazumijevaju (Aristotel, 1989; Drezga, 2015). Uključeni dionici u slučaju Agrokor sporazumijevali su se o krizi najvećeg privatnog poduzeća u državi, i to na političkoj razini.

Njemački komunikolozi Michael Kunczik i Astrid Zipfel komunikaciju definiraju kao „proces kojim se neka informacija ili obavijest prenosi od pošiljatelja do primatelja“ te kažu da se „komunikacija shvaća kao intencijsko odašiljanje informacija, tj. neki signal mora se radi priopćenja ili sporazumijevanja namjerno proizvesti i 'poslati'“ (Kunczik i Zipfel, 2006: 11).<sup>30</sup> U literaturi postoje brojna preklapanja definicija *komunikacije* i *interakcije*<sup>31</sup>, ali isto tako mnogi autori jasno povlače crtu razlikovanja između tih dvaju pojmova. Za potrebe boljeg razumijevanja pojma komunikacije valja uzeti definiciju prema kojoj je to „prije svega ponašanje kojemu je, iz perspektive komunikatora, svrha prijenos poruka jednoj ili više osoba pomoću simbola“<sup>32</sup> (Ibid: 12). Kao što je već ranije spomenuto, njemački politički teoretičar Michael Weigl ističe da se komunikacija u posebnim situacijama kriza počela razvijati u 90-im godinama prošloga stoljeća. Budući da je komunikacija važan segment u rješavanju kriznih situacija, bez koje ne bi bilo moguće povezati sve dionike i informirati ih o nastaloj krizi, te da je razvoj medijskog područja komunikaciju izdigao na višu razinu, taj se pojam počeo istraživati u mnogim znanstvenim poljima (Sučević, 2010; Plenković, 2015).

---

<sup>30</sup>Postoje definicije pojma komunikacije koje „konstitutivni uvjet komunikacije vide u (korektnu) prijemu neke poruke“ (Kunczik i Zipfel, 2006: 11). No također se navodi da je teško odrediti je li informacija prenesena bez pogreške, stoga se drugi autori koncentriraju na intencionalnost komunikacije, tj. važnost namjere u prijenosu poruke.

<sup>31</sup> S jedne strane, autori poput Hocketta i Kluckhohna na pojmove *interakcija* i *komunikacija* gledaju kao na sinonime (Kunczik i Zipfel, 2006: 10). S druge strane, Blau Scott smatra da se „interakcija i komunikacija odnose na različite oblike istih društvenih procesa, pri čemu 'interakcija' označava formalna obilježja, a 'komunikacija' sadržajne aspekte značenja“ (Ibid: 11). Nadalje, neki autori, poput Graumanna, smatraju da je interakcija nadređeni, a komunikacija podređeni pojam.

<sup>32</sup> Tako definirana komunikacija ima tri obilježja:

1. Barem jedan pojedinac mora pokušati komunicirati s drugim pojedincem. Granični slučaj bio bi puko odašiljanje informacija („emisija“) pri kojem se partner ne može doseći.
2. Intrapersonalna „komunikacija“ (npr. razgovor sa samim sobom, meditacija) nije komunikacija jer tu nema socijalnog djelovanja.
3. Za postojanje komunikacije nije odlučno da jedan ili nekoliko recipijenata „korektno“ prime poruku (Kunczik i Zipfel, 2006: 12).

Ovo istraživanje koristi pojam komunikacije te ga dovodi u vezu s pojmom javnosti koji potječe od latinske riječi *publicus* (eng. *public*, njem. *Öffentlichkeit*).<sup>33</sup> Postoji cijeli niz definicija i interpretacija pojma javnosti. Stručnjaci za odnose s javnošću S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom javnost definiraju kao „mozaik sačinjen od različitih etničkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir“ (Cutlip i dr, 2003: 268).

Pojam javnosti relevantan je za ovo istraživanje zato što se analizira krizna komunikacija izvršne vlasti o Agrokoru, to jest prijenos informacija zainteresiranoj javnosti. Dakle, cilj je ustanoviti na koji su način članovi Vlade uključeni u ovu analizu prenosili informacije o zbivanjima u Agrokoru i procesu restrukturiranja. Analiza nastoji izvesti zaključke o tome kako su dionici vodili kriznu komunikaciju, jesu li slijedili pravila teoretičara kriznog komuniciranja i zašto su komunicirali na određeni način (tiskovne konferencije, izjave za medije, priopćenja za medije). Sve tri metode istraživanja tiču se javnosti kao skupine prema kojoj je bila usmjerena krizna komunikacija Vlade. Kvalitativna analiza proučava izjave iz medija, kvantitativna analiza bavi se popularnošću teme Agrokor u medijskom izvještavanju, a intervjui daju široki presjek navedene teme i načina komuniciranja Vlade iz gledišta mnogobrojnih novinara, komunikacijskih stručnjaka i ekonomskih analitičara koji su se u ono vrijeme javno bavili tom temom.

Koncept pojma javnosti potječe iz ranih godina prošloga stoljeća. John Dewey javnost definira kao „aktivnu jedinicu društva koju čine svi oni koji prepoznaju zajednički problem i mogu za njega tražiti zajedničko rješenje“ (Cutlip i dr, 2003: 268). Javnost se oblikuje uslijed negativnih posljedica koje potiču njihov zajednički interes. Za taj pojam iznimno je važna komunikacija. Deweyjev koncept proširio je J. E. Gruning koji objašnjava na koji način javnosti mogu postati „komunicirajuće aktivne“ te navodi da je od ključne važnosti priznavanje postojanja određenog problema, kao i postojanje ograničenja, a važna je i razina sudjelovanja koju ljudi percipiraju kao sudjelovanje u situaciji.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> „U ranoj uporabi te riječi prepoznaju se dva osnovna značenja: jedno je sadržano u terminu *res publica*, a odnosi se na opću dostupnost, otvorenost i pristupačnost narodu, u smislu javnog mjesta; u drugom slučaju termin je povezan sa stvarima od općeg interesa ili još određenije, sa službenim i državnim poslovima.“ (Tomić, 2017: 41)

<sup>34</sup> Kako bi javnost postala aktivno komunicirajuća, potrebna je prisutnost triju čimbenika. Prvo, priznavanjem postojanja određenog problema ljudi su svjesni da je nešto „naopako“ i da su im potrebne dodatne informacije o problemu. Drugo, javnosti postaju aktivne uz priznavanje ograničenja, što znači kako su ljudi svjesni da ih se ograničava ili da mogu nešto učiniti kako bi utjecali na nastali problem. To veže treći čimbenik, odnosno razinu sudjelovanja, koja podrazumijeva da ljudi vjeruju kako sudjeluju u problemskoj situaciji i radi toga aktivno komuniciraju.

Iz većine definicija može se izvući svojevrсни rezime: javnost je skupina ljudi na određenom području koju veže određeni zajednički interes.<sup>35</sup> Komunikacijski stručnjak Zoran Tomić u knjizi *Politički odnosi s javnošću* navodi da „javnost ili opća javnost u užem smislu predstavlja ukupnost populacije na jednom zemljopisnom zaokruženom (državnom) području“. Također navodi da je danas „zbog brzog razvoja sredstava komuniciranja i procesa globalizacije javnost puno šira od državnih granica“ (Tomić, 2017: 43).<sup>36</sup>

Iako se u teoriji više koristi termin opća javnost, u praksi je potrebno uzeti u obzir ciljanu javnost koja je u fokusu interesa stručnjaka za odnose s javnošću. Cilj marketinga je prepoznati ciljanu javnost i s njom aktivno komunicirati (Šiber, 2003). Ciljana javnost uključuje unutarnju (zaposlenici, menadžeri, sindikati i dr.) i vanjsku (mediji, nevladine organizacije, banke, financijske institucije, profesionalna udruženja, potrošači itd.) javnost (Potter, 2007). Stoga ovo istraživanje analizira kriznu komunikaciju Vlade prema ciljanoj javnosti, i unutarnjoj (zaposlenici, uprava) i vanjskoj (mediji, vjeronici, dobavljači, financijske institucije).

#### **4.1.4. Politička komunikacija**

Budući da je istraživački interes ovog rada usmjeren na komunikaciju Vlade RH, u središtu pozornosti nalazi se pojam političke komunikacije. Komunikacijska stručnjakinja Milica Vuković ističe da „ni u jednom drugom tipu diskursa ne dolazi toliko do izražaja veza između jezika i moći koliko u političkom diskursu“ (Živković, 2014: 213). Dodatnu potvrdu o važnosti političke komunikacije donosi Murray J. Edelman koji ističe da „jezik politike oblikuje mišljenja ljudi i na taj način kreira događaje“ (Edelman, 2003: 1). Politički diskurs namijenjen je široj javnosti, a u slučaju ovog rada proučava se diskurs upućen dionicima krize u Agrokoru. Milica Vuković naglašava da politički diskurs oblikuju političari koji govore kao predstavnici svoje stranke, ali ujedno i kao pojedinci. Stoga „političari moraju govoriti konzistentno sa stavovima svoje stranke, njenim cjelokupnim dotadašnjim diskursom, ali i svojim. Političar je

---

<sup>35</sup> Komunikacijski stručnjaci James Grunig i Todd Hunt navode nekoliko tipova javnosti: nejavnosti, prikrivene javnosti, svjesne javnosti i aktivne javnosti. Primjerice, nejavnosti „nemaju veze s problemom i (još) o tome ništa ne znaju“, prikrivene javnosti su „pogođene problemom, ali o tome ništa ne znaju“, svjesne javnosti su s druge strane „svjesne problema, ali ništa ne poduzimaju“ i aktivne javnosti „koje se organiziraju kako bi nešto poduzele u određenoj situaciji“ (Milas, 2011: 62).

<sup>36</sup> Opća javnost je pojam koji ima važnost u teoriji odnosa s javnošću. Stručnjaci za odnose s javnošću pažnju moraju posjećivati *ciljanim javnostima* jer će, kao što navodi I. P. Kotler, ciljana javnost „presudno utjecati na odluke komunikatora o tome što reći, kako reći, kada reći, gdje reći i kome to reći“ (Tomić, 2017: 44).

također i individua, pa u njegovom javnom diskursu do određenog nivoa dolaze do izražaja i osobna shvaćanja i vjerovanja“ (Perović, 2014: 213).

Politolog Brian McNair u knjizi *Uvod u političku komunikaciju* govori o „svrhovitoj komunikaciji u politici“ te je definira kao „sve oblike komunikacije kojima se služe političari i drugi politički akteri u svrhu ostvarivanja specifičnih ciljeva“ (McNair, 2003: 12). Iako McNair donosi i širu definiciju političke komunikacije, taj dio od posebne je važnosti za ovo istraživanje koje nastoji dokazati svrhovito političko komuniciranje<sup>37</sup> Vlade RH u slučaju Agrokor. Pod svrhovitim komuniciranjem smatra se ono koje postiže svoju svrhu ili ostvaruje komunikacijske ciljeve zadane na početku. McNairovo gledište važno je radi analize kanala kojima je Vlada komunicirala u ovoj krizi i odabраниh oblika komunikacije (službena priopćenja, intervjui i slično). Ovaj doktorski rad koristi McNairove spoznaje i tumačenja „svrhovitog političkog komuniciranja“ kako bi se argumentirale teze rada. McNair podrazumijeva da je „svrhovito komuniciranje u politici ono koje postiže svoju svrhu“, pa se ovaj rad vodi pretpostavkom da kriznu komunikaciju smatramo uspješnom ako je postigla javno objavljene ciljeve s početka krize.

Teoretičari koji se bave političkom komunikacijom tu pojavu promatraju kroz odnos politike i medija. Tako Thomas Meyer govori o terminu „medijske kolonizacije politike“ koji se posljednjih godina sve više rabi u stručnoj literaturi kao koncept prema kojem „medijskom sustavu svojstvena pravila presežu u politički sustav i dominiraju njegovim navlastitim pravilima ili ih čak obesnažuju“ (Meyer, 2003b: 2). Meyer ističe kako se „po mnogo čemu čini da je medijski određenim današnjim društvima način komuniciranja jedna od dominantnih struktura moći iz koje izviru određujući utjecaji na sve ostale društvene strukture i tokove“ (Ibid: 2). Također, Meyer uvodi pojam mediokracije te ga definira kao „političko-kulturnu dijagnozu da na pozornicama i na pozornice masovnih medija sve više dolazi u obzir samo ono što se podudara s političkim i kulturnim ukusom što širega presjeka društva“ (Ibid: 3).

Kako bi se prilagodili medijskoj logici, politički akteri sve više posežu za političkom komunikacijom koja nalikuje na vođenje izbornih kampanja, pa se u literaturi često koristi i

---

<sup>37</sup> Denton i Woodward političku komunikaciju definiraju kao „javnu raspravu o alokaciji javnih resursa (prihoda), službene vlasti (kome je dana ovlast donositi pravne, zakonodavne i izvršne odluke) i službenih sankcija (ono što država nagrađuje ili kažnjava)“ (McNair, 2003b: 11). Ti autori ističu intencionalnost političke komunikacije koju definiraju kao „svrhovitu komunikaciju o politici“. Time prije svega obuhvaćaju sve oblike komunikacije kojima se služe političari i ostali politički akteri u svrhu ostvarivanja specifičnih ciljeva. Nadalje, tu su također i komunikacija koju prema tim akterima usmjeravaju nepolitičari kao što su birači i novinski kolumnisti te komunikacija o tim akterima i njihovim aktivnostima, kakva se pronalazi u izvješćima, uvodnicima i drugim oblicima medijske rasprave o politici (Ibid: 12).

pojam permanentne kampanje (Blumenthal, 1982). Vođeni novom profesionalizacijom političke komunikacije, političari i stranke okreću se „pakiranju“ politike i oblikovanju vlastita imidža koji smatraju presudnim u političkom nadmetanju. U političkoj komunikaciji sve se više upotrebljava „pakiranje“ politike kao fenomen u kojem prednost ima osobnost političara u odnosu na stranačke programe. Također, u tom procesu veliku ulogu ima i tzv. *spin*. Britanski politolog John Street ističe da „stranke i političari preko ljudi kao što su *spin* doktori sve više upravljaju i kontroliraju javnu sliku politike“ (Street, 2003: 157). Njegov koncept polazi od pretpostavke da je važnija dobra prezentacija od sadržaja političke komunikacije. Naime, *spin* doktori najčešće su zaposlenici u odnosima s javnošću koji dobro poznaju pravila medijskog svijeta te na taj način stvaraju sliku politike koja će se najbolje uklopiti u ta pravila.

Sve navedene teorijske spoznaje modernog političkog komuniciranja veoma su važna podloga ovom doktorskom radu, i to iz više razloga. Prije svega, rad koristi niz spoznaja iz polja političkih komunikacija kako bi se argumentirali i valjano interpretirali rezultati istraživanja. Ponajviše se koriste koncepti personalizacije politike i „pakiranja“ politike. Pojam personalizacije političke komunikacije važan je zato što prikupljeni podaci pokazuju da je jedan od glavnih aktera komunikacije Vlade bio njezin predsjednik Andrej Plenković koji se kroz sve četiri faze komuniciranja o Agrokoru koristio svojim pozitivnim imidžom. Analiza pokazuje da se u prijelomnim trenucima postavio kao stabilizator cijeloga procesa, ne dopuštajući da afere njegovih suradnika utječu na proces restrukturiranja, pa i na opstojnost Vlade. Nadalje, analiza podataka pokazuje da je potpredsjednica Vlade Martina Dalić u svojim izjavama za medije često negativno oslovljavala suparnike (u prvom redu bivšeg vlasnika Ivicu Todorića). To je najčešće bio slučaj u drugoj fazi komuniciranja, kad je Todorić počeo pisati blog i iznositi razne informacije o postupcima Vlade i, prema njegovim riječima, nezakonitom preuzimanju Agrokora. Martina Dalić u tom se razdoblju često služila negativnim usmjeravanjem na protivnika kako bi cjelokupnu Vladu i njezine postupke prikazala kao izrazito uspješne. Stoga su ta dva pojma i konteksta neizostavna pri interpretaciji krizne komunikacije Vlade tijekom svih četiriju faza.

## 4.2. Teorijski pristupi

### 4.2.1. Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću raznoliko se definiraju. Jedna od definicija tog pojma jest ona Britanskog instituta za odnose s javnošću (IPR-a) koji odnose s javnošću definira kao „planiran i održiv napor uspostavljanja i održavanja dobre volje i razumijevanja između organizacije i njezinih javnosti“ (Milas, 2011: 50). No ta je definicija naknadno proširena pa Chartered Institute of Public Relations odnose s javnošću definira kao disciplinu „koja je zadužena za ugled organizacije (ili proizvoda, usluga ili osoba) s ciljem dobivanja razumijevanja i podrške“ (Ibid: 50).

Stručnjaci za odnose s javnošću Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom ističu da su odnosi s javnošću „funkcija upravljanja koja procjenjuje javne stavove, identificira strategije i postupke pojedinca ili organizacije s obzirom na javni interes te planira i provodi program za stjecanje javnog razumijevanja i prihvaćanja”<sup>38</sup> (Cutlip i dr, 2003: 4). Bogata literatura koja se veže uz pojam *public relations* različito tumači razvoj tog pojma (Lee, 2012; Tomić, 2008; Tomić, 2013). Naime, tako se primjerice u knjizi James E. Gruniga i Todda Hunta može pronaći informacija da se pojam *public relations* prvi put upotrijebio davne 1882. godine (Grunig, Hunt, 1882: 14). S druge strane, pojedini autori ističu veliki utjecaj njemačkih znanstvenika na pojavu i razvoj tog pojma.<sup>39</sup>

Krizno komuniciranje i odnosi s javnošću u literaturi su povezani pojmovi. Čak se ističe da je krizno komuniciranje dio odnosa s javnošću (Tomić, 2008). Komunikacijski stručnjak Božo Skoko u knjizi *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću* navodi vrste odnosa s javnošću u koje ubraja odnose s medijima, odnose s tržištem, odnose s dioničarima i ulagačima, kao i

---

<sup>38</sup> Rex F. Harlow, znanstvenik koji se bavio odnosima s javnošću, objavio je sveobuhvatnu definiciju obuhvativši glavne elemente i središnje ideje tog znanstvenog polja: „Odnosi s javnošću su zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao 'radarska mreža' i predviđaju buduće trendove, koriste istraživanja te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe.” (Cutlip i dr, 2003: 4)

<sup>39</sup> Riječ *public relations* prvi je put upotrijebio Carl Hundhausen 1937. godine, u *Posebnoj izvješću za njemačko oglašavanje* kao *Public Relations – Ein Reklamenkongress für Werbefachleute der Banken in USA*. U tom izvještaju stoji da su „*public relations* umijeće kojim se bilo usmenom ili tiskanom riječi, bilo djelovanjem ili vidljivim simbolima nastoji stvoriti za vlastitu tvrtku, njezine proizvode ili usluge povoljno javno mnijenje“ (Kunczik, 2006: 5).

krizno komuniciranje i ostalo (Skoko, 2006). Pojedini autori govore o kriznim odnosima s javnošću, o političkim odnosima s javnošću te o odnosima s javnošću izvršne vlasti (Jugo, 2012; Tomić, 2013). Odnosi s javnošću u specifičnim situacijama krize bave se „zaposlenicima, klijentima, dioničarima, članovima lokalne zajednice, članovima uprava, sindikatima i umirovljenim djelatnicima organizacije“ (Jugo, 2017: 29). Komunikacijski stručnjak Damir Jugo naglašava da je krizno komuniciranje jedna od vrsta odnosa s javnošću te da stručnjaci za odnose s javnošću koji su specijalizirani za krizne situacije moraju izraditi strategiju kriznog komuniciranja u kojoj će biti definirano kako se ponašati kada dođe do krize (Ibid: 29). Odnosi s medijima neizostavan su dio odnosa s javnošću. Stručnjaci iz tog područja „koriste mnogobrojne komunikacijske alate kojima informiraju neposredno medije, a posredno javnost, o aktivnostima svoje organizacije“ i to uz pomoć različitih kanala komuniciranja poput „priopćenja, vijesti, izjava, konferencija za novinare, *briefinga* za novinare, događaja, *advertoriala* i slično“ (Skoko, 2006: 85).

U teoriji odnosa s javnošću izdvajaju se one strategije kojima se služe vlade, tj. izvršna vlast. Prema teoretičarima Cutlipu, Centeru i Broomu, ti se postupci vode s tri cilja: informiranju biračkog tijela o djelatnostima državne ustanove, osiguranju aktivne suradnje u vladinim programima te odobrenju za regulatorne propise i pridobivanju potpore građana za uhodanu politiku i programe (Cutlip i dr, 2003: 180). U teoriji je istaknuto da organizacije ili tijela javne vlasti ustrojavaju vlastite odjele odnosa s javnošću ili po potrebi angažiraju vanjske PR (*public relations*) agencije. Također, u teoriji je posebno istaknuta uloga glasnogovornika koji se smatraju dijelom timova, ali koji „češće od ostalih istupaju u javnosti, prenose mišljenja i poruke institucije, tvrtke ili pojedinca kojeg zastupaju“ (Skoko, 2006: 168). Popis aktivnosti kojima se glasnogovornici služe prilično je dugačak.

S obzirom na temu ovoga doktorskog rada, teorijski pravac odnosa s javnošću smatra se neizostavnim zato što se proučava krizna komunikacija Vlade koju su vodili njezini istaknuti članovi, a koju je dijelom usmjeravala vanjska tvrtka, Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri, koja je oblikovala priopćenja za javnost i vladine krizne strategije te organizirala neslužbene *briefinge* u Agrokoru, na kojima su novinari dobivali informacije o tijeku procesa restrukturiranja. Komunikacijski stručnjaci tog ureda brinuli su o imidžu cijele Vlade u posebno izazovnom razdoblju tijekom kojeg se nastojao spriječiti stečaj najveće privatne tvrtke u Hrvatskoj, ali i ublažiti posljedice niza afera vodećih ljudi iz Vlade.



U fokusu ovog istraživanja bili su ključni komunikacijski ciljevi Vlade i sadržaj cjelokupne komunikacije tijekom krize u Agrokoru. Prilikom analiziranja prikupljenih podataka u obzir se uzimala krizna strategija koju je usmjeravao vanjski komunikacijski ured: izrazito proaktivno komuniciranje s medijima, emocionalna komunikacija s drugim dionicima te krize, isticanje premijera kao jednog od najvažnijih komunikatora i jamstvo političke stabilnosti, „pakiranje“ politike i prebacivanje fokusa tijekom loših razdoblja na bivšeg vlasnika Ivicu Todorića, kao i organiziranje neslužbenih *briefinga* u Agrokoru kako bi se stekao dojam o otvorenosti i pristupačnosti medijima. Prikupljeni podatci pokazuju da su svi uključeni komunikatori Vlade o toj temi imali niz istih komunikacijskih ciljeva koje su isticali cijelo vrijeme trajanja krize. Također, u javnome diskursu neprestano su se ponavljale određene poruke kako bi se stekao dojam da Vlada spašava koncern od propasti do kojeg ga je doveo bivši vlasnik Ivica Todorić (uočljivi obrasci „pakiranja“ politike). U razgovorima s novinarima i komunikacijskim stručnjacima došlo se do pojedinosti o načinu vođenja tiskovnih konferencija te do podataka o tome tko je kreirao i upravljao informacijama koje su išle u javnost. Također, bio je prisutan i određeni pritisak na medije oko objavljivanja pojedinih tema.

Prema tome, kako bi se rezultati istraživanja mogli argumentirano izložiti, potrebno je uzeti u obzir spoznaje tog teorijskog pristupa. Današnje Vlade imaju posebno ustrojene resore za odnose s javnošću u kojima radeiskusni novinari i PR stručnjaci koji dobro poznaju logiku medijskog svijeta i prema njoj oblikuju vladine odnose s javnošću, što pretpostavljaju i teorijski okviri (Jarren, 1994. i 1997.). Teoretičar Brian McNair navodi vrste aktivnosti u političkim odnosima s javnošću: upravljanje informacijama, upravljanje medijima, upravljanje imidžom i interna komunikacija organizacije.<sup>40</sup> Pod upravljanjem medijima podrazumijeva se zadovoljavanje medijskih potreba za informacijama te mogućnost pristupa političkih aktera medijima (Jarren, 1997; Emmer, Wolling, 2015). To se ostvaruje putem raznih televizijskih sučeljavanja i nizom tzv. pseudodogađaja koje iniciraju politički akteri kako bi zaokupili medijski prostor (npr. stranačke konferencije, politički govori, prilike za fotografiranje).<sup>41</sup> Komunikacijski stručnjak Zoran Tomić ističe da su „odnosi s medijima stoga najvidljiviji dio odnosa s javnošću i od temeljne su važnosti za svaki program odnosa s njima“ (Tomić, 2017:

---

<sup>40</sup> McNair, 2003.

<sup>41</sup> Također, u kategoriju upravljanja medijima ulaze konferencije za novinare na kojima „politički akteri pred novinarskom publikom daju izjave za javnost koje se potom tiskanim i elektroničkim medijima prenose širem građanstvu“ (McNair, 2003: 138). Drugi tip aktivnosti političkih odnosa s javnošću, prema McNairu, jest upravljanje imidžom odnosno osobni imidž političkog kandidata ili stranački imidž. Treća aktivnost je interna komunikacija organizacije, „tako da članovi u bilo kojem trenutku budu svjesni 'poruke' koja se treba odaslati“ (Ibid: 144).

288). Funkcioniranje tog segmenta odnosa s javnošću proučava i ovaj doktorski rad i u rezultatima istraživanja iznosi podatke o tome kako se vodila komunikacija s medijima.

Nadalje, upravljanje informacijama znači da glasnogovornici i drugi djelatnici odnosa s javnošću oblikuju vijesti čiju prisutnost žele na medijskom dnevnom redu. U današnjem je svijetu bitan element svake vlasti dobro sastavljen tim za odnose s javnošću, stoga mnogi političari i tijela javne vlasti angažiraju posebne vanjske komunikacijske urede (kao i u slučaju Agrokor) koji se bave isključivo prezentacijom Vlade u javnosti i pred građanima. Vlade biraju građani kojima se stoga moraju prezentirati i opravdati svoja politička djelovanja. Analiza prikupljenih podataka za potrebe ovog istraživanja pokazuje uporabu modernih obrazaca političkog komuniciranja, poput personalizacije i „pakiranja“ politike, u kojima je pozornost usmjerena na imidž. Cjelokupna krizna komunikacija Vlade, koju je usmjeravala vanjska PR agencija, temeljila se na prezentaciji Vlade u pozitivnom svjetlu, zbog čega je u ključnim trenucima krize s javnošću komunicirao premijer o kojem je javnost imala pozitivnu percepciju. Istodobno, u kriznim se trenucima pozornost usmjeravala na protivnike (bivšeg vlasnika Todića).

Danas je poslovanje većine poduzeća, organizacija i politike nezamislivo bez razvijenih odnosa s javnošću, što ih dovodi u međuovisnost s pojmom kriznog komuniciranja, tj. odnosa s javnošću u specifičnim situacijama krize. Analiza rezultata ovog istraživanja uzima u obzir okvire tog teorijskog pravca. Zbog sve veće uloge koju posljednjih godina imaju tzv. *spin doktori*,<sup>42</sup> iz provedenih intervjua s uključenim novinarima i PR stručnjacima dobile su se informacije o komunikacijskom uredu koji je Vlada angažirala za potrebe kriznog komuniciranja u slučaju Agrokor. Također, dobivene su informacije o tome kako je vođena krizna komunikacija s medijima te u čemu se vođenje komunikacije razlikovalo tijekom četiriju faza koje su bile pod snažnim utjecajem političkog i ekonomskog konteksta.

---

<sup>42</sup> Treba uzeti u obzir da odnos između političara (onih koji su na vlasti) i građana (onima kojima se vlada) nije prijateljske naravi. Stoga politički odnosi s javnošću ne uživaju znatnije povjerenje građana jer ih oni više smatraju određenom vrstom političke propagande koja je isključivo u službi interesa političkih dužnosnika. Komunikacijski stručnjaci Cutlip, Center i Broom naglašavaju da „mnogi građani smatraju poruke odabranih dužnosnika običnom propagandom. Oni se često pitaju ne svodi li se posao vladanja na čistu politiku i borbu za vlast.“ (Cutlip i dr, 2003: 513) Zbog sve veće međuovisnosti Vlade, medija i građana, te sve veće kompleksnosti političkog sustava, odnosi s javnošću političkih elita orijentirani su na različite oblike komuniciranja. Zoran Tomić navodi sljedeće: „Odnosi s javnošću morali su razviti različite oblike komuniciranja. Tako se jedan dio informacija može dobiti neposredno, ali znatno veći broj informacija mora se dobiti posredno, raznim komunikacijskim kanalima.“ (Tomić, 2017: 411-412)

#### 4.2.2. Komunikacija Vlade

Priroda ovog istraživanja nalaže potrebu promišljanja teorijskog okvira unutar sve važnijeg znanstvenog polja proučavanja komunikacije izvršne vlasti. No pojedini okviri analiza i mjerenje indeksa profesionalizacije komunikacije, kojima teži to znanstveno polje, nisu dovoljno razvijeni, pa se ne koriste pri analizi komunikacije Vlade u slučaju Agrokor. S obzirom na to da je ovaj rad usmjeren na istraživanje komunikacije Vlade, nužno je spomenuti teorijski pravac koji su razvile komunikacijske stručnjakinje Karen Sanders i María José Canel. Taj pristup koristi spoznaje i drugih znanstvenih polja, prvenstveno političko komuniciranje i odnose s javnošću. Stoga se istraživanje komunikacije u slučaju Agrokor teorijski uglavnom oslanja na teoriju kriznog komuniciranja, političkih komunikacija i kriznih odnosa s javnošću.

Polje komunikacija izvršne vlasti bavi se dvjema razinama analize, a u slučaju Agrokor primjenjiva je marketinška razina čiji je cilj uvjeriti i pridobiti javnost za svoje politike. Istraživači i znanstvenici složni su u mišljenju da je komunikaciju izvršne vlasti teško definirati i vrednovati. Komunikacijske stručnjakinje Sanders i Canel ustvrdile su da je „područje studija političke komunikacije nedovoljno istraženo, nalazeći se teorijski u svojevrsnoj ničijoj zemlji između političke komunikacije, odnosa s javnošću i organizacijskog istraživanja komunikacije“ (Canel i Sanders, 2012: 85).

S obzirom na to da je riječ o nizu povezanih pojmova među kojima se teško povlači crta razdvajanja, komuniciranje izvršne vlasti definira se kao višeslojna komunikacija koja se odnosi na „ciljeve, ulogu i praksu komunikacije koju provode izvršni političari i službenici javnih institucija u službi političkog obrazloženja, a koji su sami konstituirani na temelju neizravnog ili izravnog pristanka ljudi i zaduženi su za provođenje svoje volje“ (Ibid: 86). Iako je prva asocijacija pri spomenu ovog termina komunikacija predsjednika ili premijera, literatura tu nudi širi raspon. Sanders i Canel ističu da se pod komunikacijom izvršne vlasti najčešće podrazumijeva „komunikacija premijera ili predsjednika kao i gradonačelnika i ostalih lokalnih i regionalnih izvršnih tijela“<sup>43</sup> (Sanders i Canel, 2013: 4).

---

<sup>43</sup> Karen Sanders i María José Canel u knjizi *Government Communication: Cases and Challenges* analiziraju komunikaciju izvršne vlasti i njezin razvoj u petnaest država svijeta. Za te potrebe koriste ljestvicu *Freedom Housea* za političku i slobodu medija. Tim ljestvicama „procjenjuju sistemske značajke pravnih, medijskih i političkih režima zemalja (izborni proces, politička pluralnost, sloboda izražavanja itd.)“ (Sanders i Canel, 2013: 277). Zemlje su smjestile u tri široke kategorije: zemlje prve skupine „uspostavile su demokratske institucije i prakse“, zemlje druge skupine imale su „nedavnu demokratsku prošlost, a izabrane vlade zamijenile su autoritarne režime“, a zemlje treće skupine „imaju tradiciju autoritarnijih oblika vlade koja kompromitira građanske i političke

Karen Sanders navodi nekoliko karakterističnih obilježja te komunikacije: višeslojna je, implicira određeni stupanj javnosti, bori se s velikom kompleksnošću i djeluje u političkom okruženju. Višeslojna je zato što bi osim komunikacije premijera i predsjednika trebala uključivati komunikaciju dužnosnika na regionalnoj i lokalnoj razini. Također, s obzirom na višeslojnost, ta komunikacija „uzima u obzir raznoliku skupinu dionika, uključujući druge političare, korisnike usluga, manjinske skupine, regulatorna tijela i slično“ (Sanders i Canel, 2013: 3). Osim toga, određeni stupanj javnosti podrazumijeva to da je „vlada konstituirana na osnovi ljudskog izravnog i neizravnog pristanka i da je obvezna ozakoniti njihovu volju“, dok je s druge strane „organizacijsko i institucionalno okruženje javno jer je usmjereno prema vanjskim javnostima“ (Tomić, 2017: 410). Nadalje, što se tiče borbe s kompleksnošću, misli se prije svega na ciljeve, potrebe, definicije i resurse. I naposljetku, s obzirom na to da djeluje u političkom okruženju, „politika strukturira resurse, osoblje i ciljeve“ (Ibid: 411).

U Hrvatskoj se pitanjem komunikacija izvršne vlasti bavi politologinja Marijana Grbeša-Zenzerović<sup>44</sup> koja je u jednom od mnogobrojnih članaka ustvrdila da komuniciranje tijela izvršne vlasti „nastoji kombinirati spoznaje iz sfere političke komunikacije i političkog marketinga (koji su primarno zaokupljeni uvjeravanjem) sa spoznajama iz domene javnih politika i javne uprave (koje su primarno zaokupljene informiranjem)“ (Grbeša-Zenzerović, 2016: 18). Ona također navodi dvije razine komuniciranja, prema Sanders i Canel: demokratsku i marketinšku. Te dvije razine komuniciranja čine osnovicu teorije o komunikaciji izvršne vlasti. Demokratska je usmjerena na „transparentno informiranje građana i poticanje njihova uključivanja u političke procese“, dok je marketinška orijentirana na „uvjeravanje, mobiliziranje i pridobivanje građana za određene mjere, politike ili osobe“<sup>45</sup> (Grbeša i Vučković, 2017: 115).

---

slobode i nedostatak slobode medija“ (Ibid: 277-278). Sličnosti i razlike između zemalja tih triju skupina istražuju na mezorazini, „ispitujući imaju li struktura i aktivnost vladine komunikacije neku vezu sa sistemskim uvjetima“ (Ibid: 279).

<sup>44</sup> Grbeša se bavila praksom strateškog upravljanja informacijama te javnim informacijskim kampanjama u Vladi Zorana Milanovića i time pridonijela razvijanju tog područja u hrvatskoj znanstvenoj zajednici. Iako ističe da „među istraživačima još uvijek ne postoji suglasnost o indikatorima profesionalne vladine komunikacije“, odlučila je istražiti to područje na hrvatskom primjeru (Grbeša-Zenzerović, 2014: 41).

<sup>45</sup> Ističe da u isprepletenom svijetu medija i politike, vlade s građanima komuniciraju na dva načina: javne informacijske kampanje i digitalni komunikacijski oblici. Javne informacijske kampanje ne pripadaju novim oblicima komuniciranja izvršne vlasti s građanima, a cilj im je „informirati javnost o vladinim mjerama i politikama te potaknuti javnosti na neko općepoželjno društveno ponašanje“. Među njima postoje informacijsko-edukacijske kampanje kojima je cilj „informirati javnost o određenim vladinim mjerama i politikama i obrazovati građane za njihovo provođenje“, i tzv. društveni marketing koji „promovira neke društvene vrijednosti (npr. rodnu ravnopravnost, toleranciju prema manjinama) ili prevenira nepoželjnu vrstu ponašanja (npr. nasilje, razne vrste ovisnosti itd.)“ (Grbeša-Zenzerović, 2017: 119). S druge strane, pojavom i razvojem digitalnog marketinga vlade država dobile su novi kanal komuniciranja s građanima koji su iskoristile kako bi „povećali uključenost građana u

Ovaj doktorski rad putem argumentacije načina na koji se kreirala i vodila krizna komunikacija Vlade u slučaju Agrokora, pokazuje da su članovi Vlade koristili procese koje navodi taj teorijski okvir te ih objašnjava kao demokratsku i marketinšku razinu komunikacije izvršne vlasti. Uvjeravanje je bilo dio krizne strategije Vlade koja se koristila proaktivno tijekom cijelog razdoblja trajanja krize u Agrokoru, što pokazuju izjave prikupljene kvalitativnom metodom; članovi Vlade javnost su uvjerali u dobronamjernost svojih poteza i negirali povezanost s bilo kakvim aferama. Prikupljeni podatci interpretiraju se zajedno sa spoznajama iz preostalih triju teorijskih pristupa kako bi ovaj doktorski rad odgovorio na zahtjeve iznesene na početku istraživanja.

#### **4.2.3. Pristupi suvremene političke komunikacije**

Za ovu studiju slučaja od posebne su važnosti dva pristupa iz suvremene političke komunikacije: personalizacija politike i „pakiranje“ politike.

Termin personalizacije politike javio se potkraj prošlog i početkom ovog stoljeća kao posljedica sve veće važnosti masovnih medija, neodvojivosti medija od politike te sve veće potrebe za profesionalnim vođenjem izbornih kampanja. Stranački programi gube na važnosti, a u središte pozornosti zbog svoje osobnosti i istaknutih kvaliteta dopijevaju pojedinci. Teoretičari David L. Swanson i Paolo Mancini (1996) govore o tzv. amerikanizaciji izbornih kampanja, u kojima sve veću ulogu igra imidž pojedine stranke ili političkog kandidata. Thomas Meyer imidž definira kao „umjetni proizvod čija je inscenacija dobro proračunata, a njome se 'prirodna' osoba prikazuje kao personifikacija svojstava koja se u mitologiji ili etici njezine zajednice smatraju posebno vrijednim“ (Mayer, 2003a: 63). Politolog Dražen Lalić naglašava da „vrhunski političari, za razliku od vodećih biznismena, moraju imati zavidne komunikacijske vještine i kulturno poželjan imidž“ (Lalić, 2004: 56). Svakodnevna politika poprma obilježja izbornih kampanja u kojima se bira sadržaj koji će se plasirati u javnost. Političke stranke i političari često posežu za negativnim osvrtanjem na političke protivnike kako bi sebi pribavili prednost u političkom natjecanju.

---

političke procese“ (Ibid: 121). Razvojem interneta, povećala se uključenost građana u političke procese kroz „informiranje građana o aktivnostima vlade i javnim uslugama, osiguravanje mehanizama za reagiranje građana, omogućavanje izravnijeg sudjelovanja u procesu donošenja odluka i osiguravanje izravne potpore demokratskom procesu (poput *online* glasovanja)“ (Ibid: 122).

Tim trendovima u političkoj komunikaciji okrenula se i Vlada RH tijekom rješavanja krize u Agrokoru. Na temelju analize društvenog, političkog i ekonomskog konteksta cijelog slučaja te medijskog izvještavanja o komunikaciji Vlade, ovaj doktorski rad nastoji prikazati prisutnost koncepta personalizacije i „pakiranja“ politike u komunikaciji o slučaju Agrokor. Prisutnost navedenih teorijskih koncepata u prvom je redu rezultat važnosti navedene teme, u ekonomskom i političkom smislu. Iako su na početku preuzimanja tog slučaja najčešće komunicirali potpredsjednica Vlade Martina Dalić i povjerenik Ante Ramljak, prvenstveno zbog položaja koji su obnašali u ono vrijeme a koji su bili izrazito važni za rješavanje krize. Kasnijim razvojem događaja i otkrivanjem mnogobrojnih kontroverza vezanih uz djelovanje pojedinih članova Vlade u procesu restrukturiranja, veći dio kriznog komuniciranja u ključnim trenucima preuzima predsjednik Vlade Andrej Plenković. On je od samoga početka mandata nastojao njegovati pozitivan imidž u javnosti i među građanima bio percipiran kao sposoban lider. Istraživanje bi moglo pokazati da je zahvaljujući svom pozitivnom imidžu preuzimao komuniciranje kad su određene afere mogle narušiti ili su narušile imidž cijele Vlade. Analiza njegove krizne komunikacije u slučaju Agrokor mogla bi potvrditi da je njegova uloga u tom komunikacijskom procesu bila stabilizacijska te da se služio obrascima personalizacije i „pakiranja“ politike. Tijekom trajanja krize koja je Vladu zadesila u svibnju 2017. godine, mediji su pažnju usmjerili na premijera Plenkovića i njegov način komunikacije o tom pitanju. Vlada se u tim političkim preslagivanjima nije nametnula kao kolektiv od presudne važnosti. Umjesto toga, pozornost javnosti bila je usmjerena na premijera kao jedinoga člana Vlade važnog za rješavanje tog pitanja.

Istraživanje ovog slučaja trebalo bi utvrditi premijerovu istaknutu komunikacijsku ulogu u slučaju ključnih afera: Savjetnici i Hotmail. Premijerovo preuzimanje krizne komunikacije na vrhuncu političke krize izazvane izbijanjem nekoliko afera bilo je dijelom kriznog plana Vlade. Koliko je Andrej Plenković kao premijer i pojedinac uspio održati pozitivan dojam o Vladi tijekom rješavanja tog slučaja, pokazuju podatci Crobarometra iz 2017. i 2018. godine kojim se prati kretanje popularnosti političara, stranaka i institucija. Prilikom interpretacije rezultata istraživanja u obzir se uzimaju svi navedeni teorijski pristupi i podatci Crobarometra.

Naposljetku, prilikom analize prikupljenih podataka koristi se i pristup „pakiranja“ politike, prvenstveno zbog načina na koji je kriznu komunikaciju vodila tadašnja potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Taj se pristup u političkoj komunikaciji ponajviše koristi u vrijeme izbornih kampanja, ali i u svakodnevnoj politici. Usmjeren je na djelovanje političara kao pojedinaca, koristeći se njihovim osobnim imidžom u javnosti. Politolog Dražen Lalić naglašava da se

„pakiranje politike često provodi napadima na suparnika. Takvim se napadima izražava negativno vrijednosno usmjerenje izborne kampanje koje se zasniva na naglašavanju slabosti političkog suparnika. To utječe na zanemarivanje pozitivnoga vrijednosnog usmjerenja (obznanjivanja svojih prednosti) i usporednog vrijednosnog usmjerenja (nastojanje da se ishodi potpora birača kroz usporedbu sa suparnicima)“ (Lalić, 2004: 56).

Ovom studijom slučaja nastoje se utvrditi takvi obrasci u izjavama tadašnje potpredsjednice Vlade Martine Dalić u kojima se ona negativno osvrće na suparnike (bivšeg vlasnika Agrokoru Ivicu Todorića i političke stranke iz opozicije). Analiza će pokazati u kojoj je mjeri koristila takvu vrstu političke komunikacije kako bi djelovanje Vlade prikazala kao izrazito uspješno prilikom rješavanja krize u Agrokoru.

Navedeni teorijski pristupi zajednički daju valjanu teorijsku podlogu istraživanja koje fokus stavlja na kriznu komunikaciju izvršne vlasti, tj. Vlade RH. Spoznaje navedenih teorijskih okvira koriste se u završnim poglavljima pri interpretaciji rezultata istraživanja.

#### **4.2.4. Krizno komuniciranje**

Tema komunikacije u sklopu analiza kriznih stanja i njihova razvoja počinje se istraživati tek 90-ih godina prošloga stoljeća. Bez komunikacije nema kriznog menadžmenta, nema strategija ni taktika djelovanja, nema pronalaženja rješenja za krizne situacije (Fink, 2002; Hrnjić Kuduzović, 2014). Stoga između kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja postoji neraskidiva veza (Jugo, 2017).

Pristup kriznog komuniciranja čini temelj istraživanja ovog doktorskog rada. Iako je jedinica analize komunikacija Vlade, da bi se došlo do valjanih spoznaja o načinu vođenja te komunikacije prema javnosti, komunikacija se proučava i kao politička i kao krizna pojava. Kasnijim razvojem događaja afera Agrokor prerasla je u političku krizu čije je rješavanje preuzela Vlada. Važnost problema za cijelo društvo i medijski fokus koji je u ono vrijeme bio usmjeren na izvještavanje o tom problemu, kao i svakodnevno isticanje negativnih aspekata navedene krize i posljedica koje bi ona mogla imati na niz drugih segmenata, Vladu su nužno usmjerili prema proaktivnoj kriznoj komunikaciji. Taj je slučaj u znanstvenom smislu plodonosan jer bi mogao argumentirano pokazati na koji način tijela javne vlasti kreiraju i vode svoju komunikaciju u situacijama kriza. Agrokor je u određenome smislu poseban slučaj, uzme

li se u obzir da je u doba izbijanja krize bio važan za hrvatsku ekonomiju, o čemu je svjedočio njegov udio u hrvatskom BDP-u (u vrijeme izbijanja afere iznosio je 12 %<sup>46</sup>). Također, Agrokor je zapošljavao veliki broj radnika i od osamostaljenja Hrvatske nametnuo se kao tržišni lider u maloprodaji i u svijesti hrvatskoga društva. Ta je kompanija tada činila okosnicu hrvatske ekonomije. Stoga je afera koja je izbila u siječnju 2017. godine, nagovještavajući potencijalni stečaj Agrokor, izazvala veliku pažnju javnosti i potrebu za stalnim medijskim izvještavanjem o toj temi koja je po mnogima mogla imati lančanu reakciju na niz drugih segmenata društva. Zato je Vlada preuzimanjem rješavanja tog problema ujedno preuzela odgovornost i za krizno komuniciranje koje se u ovom radu analizira uz pomoć spoznaja iz teorija o kriznom komuniciranju čiji su autori istaknuti stručnjaci na polju kriznoga menadžmenta.

Komunikacijski stručnjak Damir Jugo krizno upravljanje definira kao „niz čimbenika organiziranih za borbu s kriznom situacijom, čija je osnovna svrha umanjiti njezine negativne učinke, odnosno štete za organizaciju“ (Jugo, 2017: 25). Krizno upravljanje potrebno je svakom poduzeću i organizaciji kako bi se mogla predvidjeti određena krizna stanja te doći do adekvatnih odgovora na njih. Planiranje kriznih situacija, prije nego što se one dogode, stavlja poduzeće ili organizaciju u znatno povoljniji položaj. Stoga je posljednjih godina krizno planiranje u poduzećima uvelike uznapređovalo pa kada dođe do krize, poduzeća se drže određenih procedura postupanja uz pomoć kojih nastoje minimizirati štetu (Novak, 2004; Osmanagić Bedenik, 2007). Krizno upravljanje pokušava spriječiti narušavanje ugleda tvrtke u najvećoj mogućoj mjeri te poduzeće ili organizaciju vratiti u normalu poslovanja uz minimalne štete za sve uključene dionike. Procedure postupanja tijekom krize nije moguće odvojiti od kriznog komuniciranja te zbog toga postoji snažna veza između kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja.

Krizno komuniciranje definira se kao „dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega“ (Jugo, 2017: 29). Postoji niz radova koji iz različitih aspekata proučavaju to područje, a svakako treba spomenuti knjigu sociologa Drage Čengića o poduzećima, krizi i strategijama opstanka u kojoj on krizu definira kao „nepredviđeni i iznenadni događaj koji svojim sadržajem ozbiljno narušava djelovanje pojedinaca, organizacija, društvenih skupina pa i država“ (Čengić, 2011: 10) te ističe sljedeće: „Gledano iz kuta menadžera i rukovođenja poduzećem, važno je znati upravljati krizom, a ne biti upravljan njome“ (Ibid: 10).

---

<sup>46</sup> Podatak naveden prema Dalić, 2018.



Kad je riječ o kriznoj komunikaciji, stručnjak za odnose s medijima William Essex ističe da je potrebno „osigurati efikasan sustav interne komunikacije i upozoriti zaposlenike da upite iz medija prosljeđuju odgovornima unutar poduzeća“ (Essex, 2008: 154). Prema njegovim navodima, uvijek je dobro da mediji raspolazu viškom informacija nego spekulacijama, stoga „je u svakoj kriznoj situaciji uvijek bolje dati previše nego premalo informacija. Nijednom novinaru nikada ne smije nedostajati nijedna činjenica ili njezin izvor“ (Ibid: 152).<sup>47</sup> Mediji i njihovi interesi mogu se smatrati jednim od glavnih čimbenika krizne komunikacije. Treba uzeti u obzir da su medijske kuće u stalnom međusobnom nadmetanju tko će plasirati bolju i atraktivniju vijest te je zato brzo izvještavanje dobro za tijek krizne komunikacije.

Također, krizna komunikacija ne može biti jednaka u svim kriznim situacijama. Priroda krizne situacije određuje tijek krizne komunikacije, stoga u pojedinim krizama odgovorni akteri više komuniciraju s javnosti, dok pojedini gotovo da i ne komuniciraju. Komunikacijska stručnjakinja Majda Tafra-Vlahović naglašava sljedeće: „Neke će situacije tražiti da se komunicira kontinuirano i agresivno sa svim ključnim dionicima – prije svega sa zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i ostalim dionicima. Druge će situacije tražiti da se ne komunicira sa svim javnostima jer bi to problem koji je donekle bio pod nadzorom moglo pretvoriti u incident s kojim je nemoguće upravljati. Zbog toga je način komuniciranja osobito važna strateška odluka u upravljanju“ (Tafra-Vlahović, 2011: 161). Tafra-Vlahović također piše o tome koliko često i kako komunicirati tijekom trajanja krize. Naglašava da je svaka kriza drugačija, pa bi i krizna komunikacija trebala biti prilagođena svakoj pojedinoj krizi. O tome koliko će se komunicirati i na koji način smatra strateškom odlukom u upravljanju krizom.

Krizni timovi unutar poduzeća ili organizacija moraju se nastupanjem krize odlučiti za proaktivnu ili reaktivnu komunikaciju s medijima. Poželjno je svakako komunicirati proaktivno i iznijeti činjenice koje medije zanimaju, poput toga što se i zašto dogodilo, tko je odgovoran i kakve će biti posljedice nastale krize. Prepusti li se medijima da sami uobliče priču, bez svjedočenja i iznošenja činjenica odgovornih aktera, doći će do širenja pogrešnih tumačenja i neprovjerenih informacija. O važnosti pravovremene komunikacije u kriznim situacijama govore mnogobrojni autori koji se bave tom tematikom. Primjerice, komunikacijski stručnjak Damir Jugo tvrdi da je „brzina reakcije nedvojbeno jedan od ključnih elemenata koji određuje

---

<sup>47</sup> Komunikacijski stručnjak William Essex navodi tri pravila upravljanja kriznom situacijom: iznesite vašu priču prvi, recite je sami sebi i recite je cijelu. Navodi da je bitno provjeravanje činjenica kako se u javnost ne bi puštale neprovjerene informacije. Nadalje, Essex ističe da je potrebno davati što više novih informacija, koliko god često je moguće, a kada se nešto ne zna, to treba i reći. Naposljetku, važna je i dostupnost javnosti. (Essex, 2006: 150)

uspješnu i kvalitetnu komunikaciju tijekom krize“ (Jugo, 2017: 155). No, kao što je već ranije rečeno, nije bitno samo dati brz odgovor ili što brže obavijestiti javnost o krizi koja se dogodila, posebice ako sve činjenice oko problema nisu poznate. Komunikatorima se nikako ne preporuča iznošenje netočnih navoda u kriznim situacijama. Javnost uvijek više cijeni i bolje ocjenjuje poduzeće ili organizaciju koja sama izađe pred javnost i izvijesti o problemu. Drugo bitno obilježje prema kojem se može ocjenjivati krizna komunikacija jest konzistentnost. Damir Jugo ističe da konzistentnost „ne podrazumijeva da u ime organizacije s javnošću komunicira samo jedna osoba, već označuje koordinaciju ukupne komunikacije službenih komunikatora organizacije, što kao jednu od posljedica može imati obeshrabrivanje ostalih članova ili zaposlenika organizacije da sami postanu njezini neslužbeni glasnogovornici“ (Ibid: 157).

Kako bi se zadovoljila ta pravila, iznimno je bitno u kriznim situacijama imenovati glasnogovornika poduzeća ili organizacije s kojim mediji komuniciraju o nastaloj krizi. Naravno, mediji će uvijek pronalaziti načine dobivanja informacija i od drugih uključenih aktera, a ne samo onih koje organizacija daje na raspolaganje, pa je bitno oformiti tzv. „informativni centar“ koji će objediniti sve relevantne informacije. Posljednja bitna odrednica koju navodi Jugo jest pitanje otvorenosti, odnosno „dostupnost medijima, spremnost na dijeljenje informacija te iskrenost“ (Ibid: 158).

Temelj ovog rada u teorijskom pogledu čini upravo pristup kriznog komuniciranja unutar kojeg postoji niz preporuka stručnjaka za kreiranje i vođenje krizne komunikacije odgovorni akteri. Ovaj rad odgovara na pitanja o tome kakva je sadržajno bila krizna komunikacija Vlade u slučaju Agrokora u odnosu na te preporuke te kojim se komunikacijskim i političkim ciljevima izvršna vlast vodila tijekom tog djelovanja. Rad uzima u obzir teorije triju komunikacijskih stručnjaka – Vincenta Covella, Timothyja Coombsa i Jonathana Bernsteina – i njihove preporuke o kriznom komuniciranju te analizira zadovoljava li komunikacija Vlade u slučaju Agrokora te preporuke. Komunikacija i dinamika događaja oko procesa restrukturiranja Agrokora podijeljeni su na četiri faze koje se zasebno analiziraju u središnjem poglavlju. Analizom se željela utvrditi prisutnost preporuka gore navedenih komunikacijskih stručnjaka u komunikaciji Vlade, na temelju podataka prikupljenih dvjema metodama: kvalitativnom analizom sadržaja i intervju metodom. Nadalje, odgovorima na istraživačka pitanja argumentirano se obrazlažu teze rada sa snažnim teorijskim uporištima.

#### 4.2.4.1. Sedam pravila kriznog komuniciranja Vincenta Covella

Kako bi se postigli ciljevi i potvrdile teze istraživanja, ovaj rad uzima u obzir nekoliko teorijskih koncepata unutar polja komunikologije. Jedan od tih teorijskih okvira čini sedam pravila kriznog komuniciranja Vincenta Covella, osnivača i direktora Centra za komunikaciju s rizikom te dugogodišnjeg stručnjaka za kriznu i rizičnu komunikaciju. Ta je pravila 1988. godine prihvatila i Američka agencija za zaštitu okoliša (EPA).<sup>48</sup>

**Tablica 1. Pravila Vincenta Covella**

<b>Redni broj</b>	<b>Pravilo</b>
<b>1.</b>	Prihvatiti i uključiti javnost kao legitimnog partnera.
<b>2.</b>	Slušati publiku.
<b>3.</b>	Iskrenost i otvorenost.
<b>4.</b>	Koordinirati i surađivati s drugim vjerodostojnim izvorima.
<b>5.</b>	Udovoljiti potrebama medija.
<b>6.</b>	Jasna i suosjećajna komunikacija.
<b>7.</b>	Pažljivo planiranje i procjenjivanje izvedbe.

Pravila navedena u Tablici 1. koriste se pri analizi krizne komunikacije u slučaju Agrokora tako da se pokušava utvrditi njihova prisutnost u komunikaciji članova Vlade. U smjernice kriznog komuniciranja prema Covellu (Covello, Allen, 1988) ulaze sljedeća pravila.

Prvo, važno je prihvatiti i uključiti javnost kao legitimnog partnera. Riječ je o dvjema osnovnim postavkama kriznog komuniciranja u demokracijama, u kojima je potrebno voditi računa da javnost ima pravo sudjelovati u odlukama koje se tiču njezina života te da je potrebno imati informiranu javnost. Cilj nije širenje panike, već javnost koja je upoznata s problemima i teži njihovu rješavanju.

---

<sup>48</sup> Covellova pravila prihvaćena su kao smjernice za politiku u sklopu treće faze razvoja kriznog komuniciranja, u dijalogu sa zajednicom, posebice sa zainteresiranim i zabrinutim dionicima. Taj trend interesa za kriznim komuniciranjem koji je započeo 80-ih godina prošloga stoljeća traje sve do danas. (<https://www.psandman.com/articles/covello.htm>, pristupljeno 6. ožujka 2021.)

Drugo, važno je slušati publiku. Time se podrazumijeva da glavni komunikatori tijekom kriza shvate da je važna dvosmjerna komunikacija s javnosti. Covello navodi da su „ljudi često više zabrinuti pitanjima poput povjerenja, vjerodostojnosti, kontrole, koristi, kompetentnosti, dobrovoljnosti, pravičnosti, empatije, brige, uljudnosti i suosjećanja nego statistikama smrtnosti i detaljima kvantitativne procjene rizika“.<sup>49</sup>

Covello kao treće pravilo navodi iskrenost i otvorenost, čim se podrazumijeva da su krizni komunikatori pouzdani i vjerodostojni. Kratkoročne percepcije javnosti o nečijoj vjerodostojnosti ovise o načinu verbalne i neverbalne komunikacije, a dugoročne percepcije o vjerodostojnosti posljedica su postupaka i radnji.

Nadalje, četvrto pravilo tiče se važnosti koordinacije i suradnje s drugim vjerodostojnim izvorima, pri čemu je naglasak na tome da saveznici mogu pomoći u priopćavanju informacija o krizama. Također, sukobi s drugim vjerodostojnim izvorima mogu komunikaciju učiniti težom. Potrebno je voditi računa o koordinaciji komunikacije među organizacijama ili unutar same organizacije.

Peto pravilo govori o potrebi udovoljavanja medijima, što je u kriznom komuniciranju od presudne važnosti, posebno uzme li se u obzir činjenica da upravo mediji postavljaju prioritete i odlučuju o kojoj će temi izvještavati. Stoga je od iznimne važnosti u kriznim situacijama biti dostupan novinarima i davati im pravodobne informacije o kriznoj situaciji. Šesto pravilo podrazumijeva jasnu i suosjećajnu komunikaciju koja je posebno važna u situacijama nesigurnosti i neizvjesnosti. Javnost cijeni empatiju. I naposljetku, sedmo pravilo tiče se pažljivog planiranja i procjenjivanja izvedbe, što podrazumijeva da je potrebno voditi računa o komunikaciji sa svim dionicima. Naime, različiti dionici imaju različite uloge i zahtijevaju različit pristup komuniciranju.

Covellova pravila čine osnovu pravilne komunikacije koju je potrebno imati u vidu pri kreiranju krizne komunikacije poduzeća ili organizacija. Stoga se navedene preporuke koriste i pri analizi prikupljenih podataka za ovo istraživanje kako bi se došlo do argumentiranog zaključka o kriznoj komunikaciji Vlade u slučaju Agrokor.

---

<sup>49</sup> <https://www.psandman.com/articles/covello.htm>, pristupljeno 6. ožujka 2021.

#### 4.2.4.2. Smjernice kriznog komuniciranja Timothyja Coombsa

Timothy Coombs je američki komunikolog<sup>50</sup> koji je svojom situacijskom kriznom teorijom<sup>51</sup> iz 1996. godine dao veliki doprinos polju kriznog komuniciranja.

Njegovo se istraživanje temelji na radu teoretičara Jeffreyja L. Bradforda i Dennisa E. Garretta koji su isticali da postoji uzročno-posljedična veza između imidža poduzeća i manjkavih informacija koja iz njih dolaze tijekom kriza. Sukladno tome, dokazano je da poduzeća koja manje komuniciraju tijekom kriza ujedno imaju i lošiju reputaciju u odnosu na poduzeća koja o kriznim događanjima komuniciraju uz pomoć komunikacijskih strategija. Odgovore na krizu Coombs definira kao „komunikacijske resurse koji se koriste kako bi se zaštitila reputacija organizacije tijekom krize“ (Coombs, 2006: 242).

Coombs ističe da „neuspjeh može rezultirati ozbiljnom štetom za dionike, gubitkom za organizaciju ili okončati njezino postojanje. Praktičari odnosa s javnošću sastavni su dio timova za upravljanje krizama. Dakle, niz najboljih praksi i lekcija dobivenih iz našeg znanja o upravljanju krizama bio bi vrlo koristan resurs za one koji se bave odnosima s javnošću.“<sup>52</sup>

Coombsove spoznaje o krizama i kriznom komuniciranju mogu pridonijeti boljem razumijevanju preporuka kriznih teoretičara o načinima oblikovanja komuniciranja tijekom kriza.

U Tablici 2. navedeno je osam Coombsovih smjernica prema kojima bi krizni timovi trebali oblikovati komunikaciju tijekom kriznih stanja.

---

<sup>50</sup> Autor nekoliko knjiga o teoriji i praksi krizne komunikacije, a posebno je poznata njegova situacijska komunikacijska krizna teorija.

<sup>51</sup> Situacijska krizna teorija „jedna je od primjenjivih teorija u kriznom komuniciranju. Usredotočena je na percepciju javnosti i odobravanje postupanja organizacije suočene s krizom ili kontroverznom situacijom“ (Jugo, 2017: 52). Ta teorija tvrdi da svaka kriza i njezina komunikacijska strategija ovise o obilježjima same krize.

<sup>52</sup> Osim što dovode do financijskih gubitaka, krize u većini slučajeva ozbiljno narušavaju reputaciju organizacije za koju se kriza veže. Coombs navodi da je „upravljanje krizama postupak osmišljen kako bi se spriječila ili smanjila šteta koju kriza može nanijeti organizaciji i njezinim dionicima“.

(<https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>, pristupljeno 15. travnja 2021.)

**Tablica 2. Smjernice Timothyja Coombsa**

<b>Redni broj</b>	<b>Pravilo</b>
1.	Budite brzi i pokušajte dobiti početni odgovor već tijekom prvog sata.
2.	Budite precizni, pažljivo provjeravajući sve činjenice.
3.	Budite dosljedni i pravodobno informirajte glasnogovornika o kriznim događajima i ključnim porukama.
4.	Neka javna sigurnost bude prioritet broj jedan.
5.	Koristite sve dostupne komunikacijske kanale, uključujući internet, Intranet i sustave masovnog obavještanja.
6.	Izrazite zabrinutost i suosjećanje sa žrtvama.
7.	Ne zaboravite uključiti zaposlenike u početni odgovor.
8.	Budite spremni pružiti savjetovanje o stresu i traumi žrtvama krize i njihovim obiteljima, uključujući i zaposlenike.

**4.2.4.3. Smjernice kriznog komuniciranja Jonathana Bernsteina**

Prema komunikacijskom stručnjaku Jonathanu Bernsteinu, krizna komunikacija trebala bi se temeljiti na pet pravila koja „moraju biti glavna uporišta odgovaranja na krizu – jednostavno zato što djeluju“ (Bernstein, 2011: 49). Njegova pravila u određenoj se mjeri preklapaju s pravilima Vincenta Covella i Timothyja Coombsa. Stoga sva tri sustava smjernica, objedinjena zajedno u teorijskom smislu, služe kako bi se argumentirale spoznaje o kriznoj komunikaciji Vlade u slučaju Agrokor. Bernsteinova pravila nalaze se u Tablici 3.

**Tablica 3. Smjernice Jonathana Bernsteina**

<b>Redni broj</b>	<b>Pravilo</b>
1.	Davanje brzog odgovora.
2.	Suosjećajna krizna komunikacija.
3.	Iskrena krizna komunikacija.
4.	Informativna krizna komunikacija.
5.	Dvosmjerna krizna komunikacija.

Jonathan Bernstein smatra da je za kvalitetnu kriznu komunikaciju<sup>53</sup> od presudne važnosti brzina reakcije i odgovora na krizu, čime se izbjegavaju situacije u kojima dolazi do stvaranja raznih scenarija koji nisu utemeljeni na činjenicama, i to zato što se informacije nisu pravodobno prenijele. Drugo, iznimno je važno da krizno komuniciranje bude suosjećajno, što znači da komunikatori prije svega moraju pokazati empatiju. Bernstein ističe da „u krizama, osobito kada su ljudi pogođeni ili su mogli biti pogođeni, vaše aktivnosti i poruke moraju odražavati da vam je stvarno stalo“ (Ibid: 49).

Također, krizna komunikacija mora biti iskrena, tj. komunikatori u prenošenju informacija moraju pokazivati da vjeruju u ono što govore. Četvrto svojstvo dobre krizne komunikacije je informativnost, što znači da komunikatori trebaju biti „otvoreni s informacijama, u onoj mjeri u kojoj ne ugrožavaju svoju pravnu poziciju“ (Ibid: 49).

Kao zadnju važnu preporuku Bernstein navodi interaktivno, odnosno dvosmjerno komuniciranje, čime se svim dionicima pruža mogućnost iznošenja vlastitih stavova. Bernsteinove smjernice najopćenitije su od sva tri navedena sustava pravila (npr. nije navedeno u kojem je roku potrebno odgovoriti na krizu i slično). Također, njegove smjernice preklapaju se u nekim pojedinostima s prethodno navedenim pravilima Covella i Coombsa. Ipak, radi šire perspektive i bogatije teorijske argumentacije ovaj doktorski rad iznosi ideje sve trojice kriznih teoretičara.

#### **4.2.4.4. Krizno komuniciranje u politici**

Iako se u znanstvenoj literaturi o kriznom komuniciranju najčešće analiziraju slučajevi komunikacije poduzeća ili organizacija, postoje i analize posebne vrste krizne komunikacije. Riječ je o komunikaciji u politici koja je predmet istraživanja i ovog rada. Često se puta u kriznoj komunikaciji u politici koriste savjeti koji vrijede za poduzeća jer se to polje u početku uglavnom razvijalo kroz ekonomiju (Sarcinelli, 2009; Bačić, 2010; Klaus, 1971). Krizna komunikacija političkih aktera još uvijek nije dovoljno istražena i tim više ovaj doktorski rad

---

<sup>53</sup> Krizna komunikacija može biti vanjska i unutarnja. Pod vanjskom se podrazumijeva komunikacija s medijima jer „usred krize može vam se činiti da su mediji vaša najvažnija publika“ (Bernstein, 2011: 50). Postoji nekoliko kanala komunikacije, primjerice priopćenja za medije, konferencije za novinare ili intervjui. Pod unutarnjom komunikacijom podrazumijeva se komunikacija s pogođenim dionicima (zaposlenicima, dobavljačima, vjerovnicima i ostalim dionicima).

svojim usmjerenjem na proučavanje tog segmenta političke komunikacije može pridonijeti novim spoznajama o tome kako tijela javne vlasti kreiraju svoju kriznu komunikaciju.

Kreiranje i vođenje krizne komunikacije u slučaju Agrokora specifično je iz razloga što je Vlada tek naknadno (donošenjem *lex* Agrokora u travnju 2017. godine) preuzela rješavanje tog problema, stoga komunikacija izvršne vlasti na početku izbijanja te afere i nije bila od velike važnosti. U trenutku kad je Vlada preuzela krizno komuniciranje o Agrokoru pa sve do donošenja nagodbe, ta je komunikacija bila pod utjecajem mnogobrojnih afera vodećih ljudi iz Vlade. Stoga je prilikom analize bilo potrebno uzeti u obzir ekonomski, politički i društveni kontekst. U tim se okolnostima krizna komunikacija Vlade kreirala prema preporukama za vođenje kriznih stanja, ali i prema sve učestalijoj praksi političkog komuniciranja (permanentne kampanje, personalizirana politička komunikacija, „pakiranje“ politike).

Literatura o kriznoj komunikaciji u politici veliko značenje pridaje povjerenju u pojedine osobe i njihovoj vjerodostojnosti (Klaus, 1971; Pfetsch, 1997) jer javnost veliku pažnju posvećuje upravo tom čimbeniku kad je riječ o kriznoj komunikaciji političkih aktera. Naime, za razliku od poduzeća koja u javni prostor ulaze u prvom redu radi vlastite promocije i pridobivanja kupaca, političar, politička stranka ili tijelo javne vlasti pod povećalom je javnosti gotovo uvijek. Javnost često puta političara ili stranku poima prema pristupačnosti i simpatičnosti<sup>54</sup>, više nego prema kvalifikacijama, a u fokusu javnosti je i privatni život pojedinca u politici i njegov javni poziv. Stoga je krizna komunikacija u politici povezana s teorijskim konceptom personalizacije politike. Komunikacijska stručnjakinja Marijana Grbeša-Zenzerović u jednom od članaka ističe da politički vođe i kandidati danas postaju sve važniji, i to na tri razine: a) u pogledu velikog interesa medija za vođe i njihove osobnosti, a na štetu konkretnih tema i politika; b) u pogledu sve istaknutije uloge političkih vođa u vladama, strankama i izbornim kampanjama; c) u pogledu tendencije birača da poklone ili uskrate glas nekoj opciji zbog simpatija odnosno antipatija prema vođi (Grbeša-Zenzerović, 2014: 42).

Posebnu važnost za problematiku kriznog komuniciranja u politici ima teorija mehanizama Güntera Bentelea,<sup>55</sup> tj. treća teorija dinamičkog mehanizma prema kojoj se odvija generalizacija

---

<sup>54</sup> Pojam personalizacije političke komunikacije.

<sup>55</sup> Njemački teoretičar Günter Bentele uvodi teoriju mehanizama koja se bavi faktorom povjerenja u kriznoj komunikaciji. Naime, taj autor smatra da je povjerenje dionika i javnosti u poduzeće, organizaciju ili osobu koja vodi kriznu komunikaciju ključna za tijek kriznog događaja. Razlikuje tri dinamička mehanizma u pogledu povjerenja. Prvi se vodi time da je povjerenje teže izgraditi nego izgubiti. Povjerenje u poduzeće, organizaciju ili osobu povezano je s prijašnjim iskustvom. Drugi mehanizam ističe da je gubitak povjerenja opravdan u pojedinačnim slučajevima, a treći da je riječ o generalizaciji na temelju nekoliko pojedinačnih slučajeva. Ovdje se



na temelju pojedinačnih slučajeva, što znači da ugledu cijele stranke može naštetiti ponašanje jednog člana. Kao što ugledu izvršne vlasti na općoj razini može naštetiti ponašanje samo jednog člana Vlade, što se vidi iz opisanog slučaja kojim se bavi ovaj doktorski rad. Stoga je u politici uobičajena praksa podnošenje ostavki tijekom ili nakon kriza kako osobno djelovanje pojedinih političara ne bi utjecalo na imidž cijele stranke ili institucije (Bentele, 1994: 133). I u slučaju Agrokor dogodilo se slično. Na imidž cijele Vlade utjecao je niz afera njezinih vodećih članova (npr. afera Marić, Savjetnici, Hotmail), što je u znanstvenom smislu izrazito zanimljiva tema za istraživanje.

Osnovna razlika po kojoj se krizna komunikacija u politici razlikuje od one u poduzećima jest kontekst ili okolina u kojoj se kriza odvija. Medijska pozornost gotovo je uvijek usmjerena prema političkim akterima, dok poduzeće u fokus javnosti u normalnim okolnostima dolazi samo nakon većih promjena unutar tvrtke. Također, na tijek krizne komunikacije i tijek krize u politici svakako utječu i politički protivnici (što pokazuje i analiza krize u slučaju Agrokor).

Sve navedene prakse ogledaju se i u kriznoj komunikaciji Vlade, čiji je prioritet bio postizanje nagodbe za Agrokor, ali i ostvarivanje političkih ciljeva.

---

podrazumijeva da pogrešni postupci pojedinaca unutar određenog poduzeća, organizacije ili političke stranke mogu dovesti do gubitka povjerenja u cijeli kolektiv (Bentele, 1994: 147).

### 4.3. Istraživački ciljevi i teze

#### CILJEVI ISTRAŽIVANJA

U ovom doktorskom radu izlažu se rezultati istraživanja osnovnih elemenata političke komunikacije Vlade RH u situaciji specifične političke krize uzrokovane aferom Agrokor. Sukladno navedenoj teoriji koja čini temelj ovom istraživanju, ciljevi su sljedeći:

1. Opisati kriznu komunikaciju Vlade RH tijekom afere Agrokor u sadržajnom smislu (ključne poruke) i s obzirom na medijske formate.

Važno je uočiti ključne komunikacijske poruke koje su članovi Vlade isticali na početku preuzimanja vođenja te krize. Nadalje, potrebno je ustanoviti je li dolazilo do promjena u komunikacijskim ciljevima tijekom vremena. Također, cilj je istražiti i komunikaciju Vlade s medijima, odnosno analizirati kojim su kanalima komunicirali članovi Vlade (konferencije za medije, priopćenja za medije i svakodnevne kratke izjave za medije) te ustanoviti jesu li vodili proaktivnu ili reaktivnu kriznu komunikaciju.

2. Ispitati ciljeve Vlade i u komunikaciji i u politici, tijekom krize koja se odnosila na aferu Agrokor, te kojim se sredstvima koristila za ostvarenje tih ciljeva.

Analizom sadržaja komunikacije o aferi Agrokor mogu se otkriti dublji ciljevi politike Vlade, a detaljnom evaluacijom djelovanja Vlade mogu se uočiti sredstva njihova ostvarenja.

3. Analizirati uvjetovanost krizne komunikacije Vlade, uzimajući u obzir bitna obilježja ekonomskog, političkog i društvenog konteksta.

Ekonomski, politički i društveni kontekst uvelike je utjecao na kriznu komunikaciju Vlade, što pokazuju i promjene u ponašanju komunikatora tijekom razdoblja rješavanja krize i restrukturiranja kompanije. Usporedno s rješavanjem najveće krize u zemlji i restrukturiranjem Agrokora, dolazilo je do izbijanja političkih afera članova Vlade zaduženih za rješavanje te krize. Krizna komunikacija Vlade na razne je načine bila uvjetovana tim aferama (afera Marić, Savjetnici, Hotmail), što je utjecalo na vođenje komunikacije s medijima, poimanje vjerodostojnosti članova Vlade te javne osude i sumnjičavost javnosti prema Vladi kao instituciji s najvišim izvršnim ovlastima u državi.

4. Vrednovati uspješnost krizne komunikacije i ukupne politike Vlade u slučaju Agrokor.

Za ocjenu uspješnosti krizne komunikacije u slučaju Agrokor potrebno se koristiti mjerilima iz već razvijene teorije o kriznom komuniciranju. Riječ je o preporukama komunikacijskog stručnjaka Vincenta Covella. Prisutnost njegovih smjernica nastoji se uočiti u izjavama članova Vlade i njihovim medijskim priopćenjima (uzimanjem podataka iz kvalitativne analize sadržaja), na temelju čega se može ocijeniti krizna komunikacija Vlade u slučaju Agrokor. Također se analizira odstupanje od početnih ciljeva što ih je Vlada naglašavala na početku krize te se utvrđuje koji su ciljevi u konačnici i ostvareni. Takav se pristup veže uz teoriju o političkom komuniciranju, prema kojoj je „svrhovito komuniciranje ono koje je ispunilo svoju svrhu“<sup>56</sup> odnosno početno zacrtane ciljeve. Također, ova studija slučaja pomno analizira politički i ekonomski kontekst te krize, čime se uočavaju viši politički ciljevi Vlade. Političko djelovanje Vlade u svrhu ostvarenja tih ciljeva uzima se u obzir prilikom ocjenjivanja njihove krizne komunikacije. Sagledava se koliko su komunikacijski i politički ciljevi u koliziji.

## **TEZE ISTRAŽIVANJA**

Ovo istraživanje svoju analizu u svrhu donošenja argumentiranih zaključaka temelji na sljedećim tezama:

1. Politička komunikacija Vlade RH vezana za aferu Agrokor bila je u važnim aspektima obilježena različitim teškoćama i kontroverzama.
2. Teškoće i kontroverze kojima je bila obilježena komunikacija Vlade RH vezana za aferu Agrokor kompleksno su uvjetovane, i to kako endogenim (koji se odnose na komuniciranje i djelovanje Vlade) tako i raznovrsnim egzogenim čimbenicima (koji su izvan Vlade).
3. Vlada RH je kriznom komunikacijom vezanom za aferu Agrokor ostvarila svoje specifične ciljeve te pridonijela uspješnom smirivanju te krize.

Navedene teze rezultat su određenih pretpostavki. Naime, već prije početka istraživanja moglo se pretpostaviti da je komunikacija Vlade u slučaju Agrokor bila kompleksna i obilježena velikim aferama njezinih vodećih članova. Svatko tko je u vrijeme trajanja krize u Agrokoru pratio zbivanja putem medija, laički bi mogao ustvrditi da su veći dio vremena bili prisutni određeni problemi koji su dodatno otežavali komuniciranje o procesu restrukturiranja. Na temelju tih saznanja oblikovane su teze istraživanja koje bi se trebale opravdati detaljnom

---

<sup>56</sup> McNair, 2003.

analizom podataka prikupljenih trima metodama istraživanja. Kako bi se pretpostavke mogle pretvoriti u znanstveno dokazane činjenice, ovaj doktorski rad na temelju teorijskih okvira o kriznom i političkom komuniciranju te premisa odnosa s javnošću, analizira i interpretira veliki broj prikupljenih podataka u odnosu na društveno-politički kontekst.

Detaljnou analizou objašnjavaju se teškoće i kontroverze koje su se javljale tijekom svih četiriju faza komuniciranja. Također, objašnjava se i njihova uvjetovanost postojećim okolnostima. Kronologijom događaja i raščlambom komunikacijskih poruka iznose se obilježja ekonomskog i političkog konteksta koji je uvjetovao komunikaciju Vlade tijekom krize. Naposljetku, uzimajući u obzir postignuća ostvarena nagodbom u srpnju 2018. godine, izvode se konačni zaključci o ispunjenosti navedenih komunikacijskih ciljeva i uspješnosti krizne komunikacije Vlade u slučaju Agrokor.

## 5. METODOLOGIJA

### 5.1. Studija slučaja

Kao što je navedeno već na početku ovog rada, koncern Agrokor slovio je po nizu segmenata kao poseban slučaj u hrvatskom društvu i ekonomiji još od osamostaljenja Hrvatske. Stoga je za istraživanje odabrana specifična metoda, u društvenim znanostima poznata kao „studija slučaja“.

Ta je metoda odabrana zbog svojih svojstava i specifičnosti fokusa istraživanja. Kao metoda, studija slučaja prvi se put spominje 1900. godine unutar polja antropologije. Ekonomist Mislav Ante Omazić navodi da je „metoda učenja pomoću studija slučaja razvijena u 20-tim godinama 20. stoljeća od strane fakulteta *Harvard Business School* i *Ivey School of Business*“ (Omazić, 2012: 22). Smatra se da je upravo Harvardska poslovna škola najzaslužnija za razvijanje te metode jer je još 1908. godine uvela „metodu problema“ kao oblik nastavnog programa.<sup>57</sup>

Jedan od istaknutijih znanstvenika u tom području je Robert Yin. Studiju slučaja definira kao empirijsko istraživanje te upućuje da se „strategija studije slučaja općenito preferira kad se postavljaju pitanja 'kako' i 'zašto', kad istraživač ima slabu kontrolu nad događajima i kad je u žarištu suvremeni fenomen unutar nekog konteksta stvarnog života“ (Yin, 2007: 11). Teoretičari Miroslav Žugaj, Ksenija Dumičić i Vesna Dušak studiju slučaja definiraju kao „postupak kojim se proučava neki pojedinačni slučaj iz nekog određenog znanstvenog ili stručnog područja“ (Žugaj i dr, 2006: 110).

Prema Yinu, pitanja „kako“ i „zašto“ eksplanatorna su i „bave se funkcionalnim vezama koje treba utvrditi u vremenu“ (Yin, 2007: 17). Također, treba reći da je studija slučaja „kao istraživačka strategija upotrebljavana u mnogim situacijama kako bi pridonijela našem znanju o individualnim, grupnim, organizacijskim, društvenim, političkim i njima srodnim

---

<sup>57</sup> Tijekom prvih desetak godina od uvođenja te metode u nastavni program, školu su počeli pohađati mnogobrojni menadžeri koji su prezentirali stvarne probleme iz poslovnog svijeta. Temeljem toga je 1920. godine objavljena i knjiga „pisanih poslovnih slučajeva iz poslovne ekonomije“, autora Melvina Thomasa Copelanda. Tu metodu naveliko je poticao tadašnji dekan Harvardske poslovne škole Wallace B. Donham, zahvaljujući kojem su „proizašle studije slučaja iz svih disciplina poslovne ekonomije, tako da su do sredine 1930-ih poslovni slučajevi postali jedna od glavnih metoda prenošenja znanja na Harvardskoj poslovnoj školi“ (Omazić, 2012: 23).

fenomenima“. Primjenom studije slučaja može se doći do „razumijevanja kompleksnih društvenih fenomena“ (Ibid: 11-12).<sup>58</sup>

Robert Yin također upućuje na to da se „studija slučaja preferira u razmatranju suvremenih događaja, ali kad se relevantnim ponašanjima ne može manipulirati“ (Ibid: 18), kao i na to da je njezina jedinstvenost u korištenju mnoštva izvora informacija poput „dokumenata, artefakata, intervjua i promatranja“ (Ibid: 18).

Mijo Biličić, stručnjak za metode istraživanja, studiju slučaja opisuje kao „posebnu metodu kojom se podaci sređuju i iskazuju s ciljem da se očuva jedinstveni karakter predmeta. To je metoda kojom se predmet, a to je pojedinac ili neka društvena jedinica, nastoji zahvatiti u cjelini“ (Biličić, 2005: 218)<sup>59</sup>. Profesor dr.sc. Omazić u *Zbirci studija slučaja društveno odgovornog poslovanja* navodi da studija slučaja „pokušava uhvatiti odnose koji postoje u stvarnosti, često unutar jedne organizacije, stoga su i u ovoj Zbirci studije slučaja uglavnom fokusirane na jednu organizaciju. Čak kada je u studiji više organizacija, uvijek je jedna organizacija ključna te se promatraju njeni odnosi s ostalima u mreži“ (Omazić, 2012: 17).

Kako bi studija slučaja dobila smisao te bila povezana u jednu zatvorenu cjelinu, potrebno je obratiti pozornost na sljedeće (Ivanović, 1996; Jožanc, 2015):

- proučiti faktore koji su doveli do konkretnog događaja
- proučiti ekonomske, političke i društvene okolnosti slučaja
- slučaj vremenski podijeliti u nekoliko faza.

Jedinica analize (slučaj)<sup>60</sup> ovog istraživanja je krizna komunikacija Vlade RH o aferi Agrokor. Istraživanje krize u Agrokoru je studija s jednim slučajem zbog njegove reprezentativnosti ili

---

<sup>58</sup> Schramm utvrđuje da „bit studije slučaja, središnja tendencija svih tipova studije slučaja, jest to da ona pokušava rasvijetliti odluku ili niz odluka: zašto su donesene, kako su provedene i s kakvim učinkom“ (Yin, 2007: 23).

<sup>59</sup> U literaturi koja proučava tu metodu istraživanja dolazi do nesklada tipologije studija slučaja. Naime, različiti autori na različite načine klasificiraju studije slučaja pa ih primjerice Stake dijeli na intrinzične, instrumentalne i kolektivne, Yin na eksplanatorne ili kauzalne, deskriptivne te eksploratorne, dok Merriam navodi deskriptivne, interpretativne i evaluacijske te etnografske, povijesne, psihološke i sociološke (Miočić, 2018: 180). Tipologizaciji studija slučaja umnogome je pridonio Thomas koji je tu metodu klasificirao s obzirom na *pristup i metode* pa naveo „teorijske i ilustrativne, odnosno deskriptivne studije slučaja, o čemu kasnije ovisi odabir adekvatnih istraživačkih metoda“ (Ibid: 181). Nadalje, tipologiju izvodi i *na temelju brojnosti slučaja i vremenskog okvira* pa navodi „studije pojedinačnih slučajeva koje se, primjerice, mogu koristiti kada istraživač ima priliku promatrati i analizirati neki fenomen koji je do tada bio nedostupan znanstvenom istraživanju (primjerice, neki ekstremni ili jedinstveni fenomen kao što je slučaj neke rijetke bolesti) ili se koriste kako bi se istražili tzv. tipični ili reprezentativni slučajevi (kao što je, primjerice, odabir nekog tipičnog urbanog susjedstva ili neke reprezentativne škole)“ (Ibid: 181), dok drugoj kategoriji pripadaju studije s više slučajeva.

<sup>60</sup> Slučaj u kontekstu takvih istraživanja je „relativno ograničeni objekt ili proces koji može biti teorijski i/ili empirijski, a može se definirati i kao fenomen specifičan za određeni prostor i vrijeme“ te također „slučaj može biti pojedinac, nekoliko pojedinaca ili cijela grupa, program, događaj, aktivnost, proces sastavljen od više etapa i

tipičnosti (Yin, 2007: 55). Naime, prema Yinu postoji pet logičkih osnova na temelju kojih se može provoditi studija s jednim slučajem. Agrokor se pokazao kao tipičan primjer krize koju je prouzročila najveća privatna kompanija u Hrvatskoj i kao takav slučaj ne može se uspoređivati s nijednom drugom krizom u hrvatskoj povijesti. Nikada ranije kriza jednog privatnog poduzeća u Hrvatskoj nije prerasla u političku krizu niti se ikada ranije donosio poseban zakon za prevladavanje poteškoća u poslovanju jedne kompanije. Ovaj slučaj može se proučavati kao studija s jednim slučajem iz nekoliko razloga: kompanija je imala utjecaj na cjelokupnu hrvatsku ekonomiju, bila je povezana s politikom, a kriza je imala posljedice na cijelo hrvatsko društvo.

Studija slučaja afere Agrokor podatke je prikupljala iz dvaju izvora: dokumentacije i intervjua. Prema Yinu, u podatke prikupljene iz dokumentacije ulaze članci iz tiskanih medija na temelju kojih su provedene kvalitativna i kvantitativna analiza sadržaja medijskih poruka. Yin ističe prednosti te vrste prikupljanja podataka: stabilnost, egzaktnost i širok obuhvat. Riječ je o izvorima koji se mogu ponovno provjeriti, obuhvaćaju široki raspon vremena i događaja te sadržavaju točna mjesta i referencije (Ibid: 104). S druge strane, podatci prikupljeni intervjuima omogućuju usmjerenost na temu studije slučaja, kao i donošenje kauzalnih zaključaka (Ibid: 104).

Radi postizanja veće objektivnosti rezultata istraživanja, ovaj se rad koristi triangulacijom<sup>61</sup> različitih izvora podataka. Istraživanje se vodi trima pretpostavkama i prema tome ih potkrepljuje podacima iz različitih izvora. Cilj rada je različitim metodama istraživanja doći do istih spoznaja. Različiti izvori podataka do kojih se dolazi postupkom triangulacije doprinose uvjerljivijim zaključcima studije slučaja (Milas, 2009; Tkalac Verčić i dr, 2010). Stoga ovaj doktorski rad koristi tri metode istraživanja (kvantitativna i kvalitativna analiza sadržaja te polustrukturirani intervju) pomoću kojih se prikuplja veliki broj podataka temeljem kojih se interpretiraju rezultati istraživanja.

S obzirom na sve navedeno o studiji slučaja kao metodi istraživanja, ovaj doktorski rad rabi navedenu metodu zato što se njome može dovoljno široko obuhvatiti niz okolnosti unutar

---

sl.". S tim u vezi postoji i raščlamba na subjekt i objekt studije slučaja, pa se subjekt definira kao „primjer nekog fenomena koji se smješta u određeni analitički okvir (objekt) studije slučaja“, dok je objekt „analitički ili teorijski kontekst kroz koji se subjekt istražuje“ (Yin, 2007: 182). Pojednostavljeno se može reći da je subjekt osoba, grupa ili društvena pojava koja se istražuje unutar određenog konteksta (društvenog, ekonomskog i političkog) kao objekta studije slučaja.

<sup>61</sup> Triangulacija je integracija različitih izvora podataka radi preciznijeg opisa nekog istraživačkog fenomena (Kukić, Markić, 2006; Mejovšek, 2008).

političkog, ekonomskog i društvenog konteksta prije i za vrijeme trajanja krize, sadržaj političkih i ekonomskih ciljeva Vlade prezentiranih kroz njihovu kriznu komunikaciju, kao i način vođenja te komunikacije s ciljem prevladavanja krize.

Pomoću te metode detaljno se izlažu obilježja ekonomskog, političkog i društvenog konteksta koji omogućuje razumijevanje uzročno-posljedične veze s krizom u Agrokoru. Iako je riječ o krizi u jednoj kompaniji, jedinica analize kojom se bavi ovaj doktorski rad jest krizna komunikacija Vlade RH o slučaju Agrokor. Dakle, cilj je istražiti komunikaciju izvršne vlasti, a zbivanja od izbijanja afere u siječnju 2017. do donošenja konačne nagodbe u srpnju 2018. proučavaju se kao kontekstualne okolnosti koje su važne za razumijevanje tog slučaja.

Ovaj doktorski rad usmjeren je prema davanju doprinosa polju kriznih komunikacija izvršne vlasti, izlažući i analizirajući način na koji kriznu komunikaciju pripremaju i kreiraju javna tijela. Slučaj Agrokor odabran je kao posebna vrsta krize koja iz sfere privatnog poduzeća prerasta u političku krizu. Preuzimanjem restrukturiranja te kompanije i donošenjem posebnog zakona *lex* Agrokor, Vlada je preuzela i krizno komuniciranje o tom procesu za kojeg je bila zainteresirana šira hrvatska javnost.

Iako se studija slučaja kao metoda istraživanja razmjerno često koristi u društvenim znanostima, ne postoji opći konsenzus znanstvenika oko točnih smjernica i načina provedbe te metode. Stoga se može reći da je ovo relativno fleksibilna metoda istraživanja u kojoj istraživač ima široku mogućnost odabira slučajeva, metoda prikupljanja podataka, analize prikupljenih podataka te podnošenja izvještaja o provedenom istraživanju. U nastavku je izložen dizajn studije slučaja kao metode istraživanja krize u Agrokoru.



## 5.2. Dizajn istraživanja i provedba na slučaju Agrokor

S obzirom na to da se ovaj doktorski rad koristi metodom studije slučaja za jedan slučaj, cilj mu je „obuhvatiti okolnosti i stanja svakodnevnih i uobičajenih situacija“ (Yin, 2007: 55). Kao što je već ranije spomenuto, slučaj Agrokor točno je vremenski i prostorno određen, i to od donošenja Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, odnosno pokretanja postupka Izvanredne uprave u Agrokoru 10. travnja 2017. godine do donošenja nagodbe 4. srpnja 2018. godine. Stoga zadovoljava osnovne pretpostavke za primjenu te metode istraživanja. Nadalje, po utjecaju na hrvatsko gospodarstvo te društvenu i političku stabilnost je slučaj Agrokor jedinstven po nizu parametara.

Rad slijedi nekoliko komponenti dizajna istraživanja prema Robertu Yinu:

1. Studije slučaja odgovaraju na pitanja „kako“ i „zašto“ se nešto dogodilo. Koriste se u središnjem poglavlju pri analiziranju krizne komunikacije Vlade, po višefaznom modelu Stevena Finka. Odgovorima na istraživačka pitanja dolazi se do veće količine podataka o komunikatorima, načinu na koji je Vlada komunicirala te poteškoćama u vođenju krizne komunikacije tijekom četiriju faza.
2. Pretpostavke studije slučaja dio su ovog doktorskog rada. Prije početka istraživanja oblikovane su tri pretpostavke prema kojima se izradio dizajn istraživanja. Rad nastoji obrazložiti sve pretpostavke uvidom u prikupljene materijale te ih argumentirati na temelju teorijskih okvira.
3. Jedinica analize ovog istraživanja je krizna komunikacija Vlade RH u specifičnom slučaju afere u koncernu Agrokor. Iako je bila riječ o krizi privatnog poduzeća za koju je bila odgovorna tadašnja Uprava, prenošenjem prava na privremenu upravu koju je imenovala Vlada RH, krizno komuniciranje o tom slučaju preuzima izvršna vlast. Takav slijed događaja, koji nije zabilježen nikada ranije u hrvatskoj povijesti, doveo je do potrebe istraživanja i izvođenja zaključaka.
4. Logika koja povezuje podatke s pretpostavkama.

U radu se izlaže tijek i način političke komunikacije Vlade tijekom trajanja krize u Agrokoru. Potrebno je istaknuti da se rad bavi analizom komunikacije samo pojedinih članova Vlade i njezinih povjerenika za Agrokor, tj. onih političkih aktera koji su u ime Vlade izvještavali javnost o tijeku događanja. Riječ je o sljedećim javnim osobama koji su u to vrijeme obnašali navedene funkcije:

- Andrej Plenković, predsjednik Vlade RH
- Martina Dalić, potpredsjednica Vlade RH i ministrica gospodarstva, poduzetništva i obrta
- Zdravko Marić, ministar financija
- Ante Ramljak, prvi vladin povjerenik za Agrokor (travanj 2017. – veljača 2018.)
- Fabris Peruško, drugi vladin povjerenik za Agrokor (veljača 2018. – srpanj 2018.).

S obzirom na podatke za utvrđivanje specifičnih ciljeva i njihove uspješnosti te davanja odgovora na postavljena istraživačka pitanja, ova studija slučaja kombinira nekoliko metoda istraživanja<sup>62</sup>:

- Kvantitativna analiza sadržaja
- Kvalitativna analiza sadržaja
- Polustrukturirani intervju kao „najvažniji izvor informacija za studiju slučaja“ (Yin, 2007: 108).

Kvantitativna i kvalitativna analiza sadržaja kao dio tzv. *desk* metode prikupljanja podataka, obrađuju sekundarno prikupljene podatke (Zelenika, 1998; Vujević, 2006) kroz četiri faze razvoja krize, prema Stevenu Finku. Slučaj Agrokor podijeljen je na sljedeće četiri faze razvoja krize:

- Od travnja 2017. i donošenja *lex* Agrokor te imenovanja Ante Ramljaka za povjerenika Vlade u Agrokoru, do srpnja 2017. i najave „restrukturiranja“ kompanije.
- Od kolovoza 2017. do listopada 2017., kad je javnost upoznata s teškoćama i prijeporima u radu privremene uprave.
- Od studenoga 2017. do veljače 2018., kad je smijenjen Ante Ramljak i za novog povjerenika Vlade imenovan Fabris Peruško.
- Od ožujka 2018. do srpnja 2018., kad je pripremljena i konačno donešena nagodba.

---

<sup>62</sup> Prema Yinu, postoji šest mogućih izvora podataka koje mogu koristiti istraživači studija slučaja: dokumentacija, arhivski snimci, intervjui, izravna promatranja, promatranja sa sudjelovanjem i fizički artefakti (Yin, 2007: 104).

Svaka faza posebno obrađuje prikupljene podatke o komunikaciji aktera uključenih u analizu te ih procjenjuje na osnovu preporuka kriznog teoretičara Vincenta Covella. Prate se početne poruke članova Vlade i pokušava se ustanoviti je li u komunikaciji i politici Vlade dolazilo do njihova odstupanja tijekom vremena. Analizira se uvjetovanost komunikacije ekonomskim, političkim i društvenim kontekstom. Kvantitativna analiza poruka i zastupljenost ove teme u medijima ukazuje na njenu važnost kroz navedeno razdoblje analize (putem brojčanog prikaza članaka o Agrokoru, članaka o kriznoj komunikaciji Vlade i drugo). Za razliku od nje, kvalitativna analiza uzima u obzir sadržaj komunikacije uključenih aktera tijekom navedenog razdoblja, utvrđujući odstupanja do kojih je dolazilo u pojedinim fazama analize i interpretirajući prilagodbu krizne komunikacije ekonomskom, političkom i društvenom kontekstu. Uvidom u sadržaj komunikacije dobiva se šira slika o tome koji su prijevori utjecali na tijek i vođenje krizne komunikacije Vlade. Sve to posljedično objašnjava opravdanost pretpostavki ovog rada.

Podatci prikupljeni intervjuima sa stručnjacima iz medijskog, komunikacijskog i ekonomskog područja koriste se kako bi se upotpunili zaključci doneseni na temelju podataka drugih dviju metoda istraživanja.

Svrha triangulacije višestrukih izvora podataka jest dokazivanje svrhovitosti komunikacije Vlade s obzirom na njezine specifične ciljeve u slučaju Agrokor, iako je u mnogim fazama ta komunikacija bila obilježena kontroverzama i teškoćama.

##### 5. Kriteriji za interpretiranje nalaza.

Podatci dobiveni kvalitativnom analizom interpretiraju se uz pomoć preporuka za dobro vođenu kriznu komunikaciju kriznog teoretičara Vincenta Covella. U analiziranim porukama članova Vlade nastoje se pronaći obrasci tih pravila i smjernica. Za svaku fazu posebno utvrđuje se stupanj primjene Covellovih smjernica te se na temelju toga donose zaključci o uspješnosti krizne komunikacije Vlade u slučaju Agrokor. Nadalje, rezultati dobiveni analizom krizne komunikacije Vlade u odnosu na smjernice Vincenta Covella nadopunjuju se argumentiranim odgovorima na istraživačka pitanja. Time se objašnjavaju sadržaj i nositelji krizne komunikacije po fazama, uz uvide u teškoće i prijevore tijekom određenih razdoblja.

Pitanja postavljena u intervjuima sa stručnjacima oblikovana su tako da se dobiju odgovori „kako“ i „zašto“, u odnosu na kriznu komunikaciju Vlade tijekom krize u Agrokoru. Zaključci

se temelje na mišljenjima većine stručnjaka o određenoj problematici (npr. je li komunikacija bila uspješna).

Kvantitativnom metodom dobio se niz grafikona koji pokazuju vrstu i intenzitet medijskog izvještavanja tijekom razdoblja obuhvaćenog analizom. Rezultati te metode u okviru studije slučaja pridonose objektivnijem i detaljnijem objašnjenju rezultata istraživanja.

Dizajn svake metode primijenjene u okviru ove studije slučaja izlaže se zasebno.

### **5.2.1. Desk metoda i intervju**

Metode istraživanja mogu se klasificirati i prema mjestu prikupljanja podataka za analizu. *Desk* metoda podatke prikuplja „za stolom“, tj. riječ je o već postojećim podacima (Vujević, 2006; Burnham, 2006). Primjer te metode su kvantitativna i kvalitativna analiza sadržaja. U znanstvenoj literaturi takve se podatke često naziva sekundarnim podacima. Podatci za potrebe ovog doktorskog rada prikupljeni su *desk* metodom u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu, uvidom u arhivu dnevnih novina (*Večernji list*, *Jutarnji list*, *24sata*) i tjednika (*Nacional*, *Globus*, *Express*), pa ih se stoga naziva sekundarnim podacima, tj. onima koji su prikupljeni iz već postojećih izvora. Za razliku od *desk* metode, *intervju* rezultira tzv. primarnim podacima koji su prikupljeni u realnom vremenu, a može ih se definirati kao „ona istraživanja koja se rade na terenu (eng. riječ *field* označava polje, sferu)“.<sup>63</sup> Toj metodi pripadaju polustrukturirani intervjui sa stručnjacima iz medijskog, komunikacijskog i ekonomskog područja. Intervjui su provedeni izravnim kontaktom ili putem *online* platforme Zoom. Radi boljeg razumijevanja istraživaniog slučaja koriste se obje metode unutar *desk* i *field* kategorija klasifikacije.

### **5.2.2. Kvantitativna analiza poruka u medijima**

Kvantitativna analiza sadržaja koristi se u svrhu izračuna brojevnih vrijednosti određenog fenomena (jedinice analize) (Ivanović, 2006; Kukić, Markić, 2006). Kvantitativna metoda općenito se smatra objektivnijom znanstvenom metodom u odnosu na kvalitativnu analizu

---

<sup>63</sup> <https://plaviured.hr/tehnike-istrazivanja-trzista/>, pristupljeno 16. listopada 2022.

sadržaja, a definira se kao „analiza često povezana s numeričkom analizom gdje se podaci prikupljaju, razvrstavaju, a zatim izračunavaju za određene rezultate koristeći skup statističkih metoda“.<sup>64</sup>

U prvoj fazi istraživanja krizne komunikacije u slučaju Agrokor provedena je kvantitativna analiza sadržaja medijskog teksta, s ciljem dobivanja konkretnih brojki kao pokazatelja važnosti tematike u medijskom izvještavanju (npr. broj članaka o Agrokoru, broj članaka o komunikaciju Vlade itd.). Za ovo su istraživanje odabrani najrelevantniji tiskani mediji u Hrvatskoj.

**Kvantitativna metoda za analizu koristi sljedeće medije:**

A) Dnevne novine *Večernji list*, *Jutarnji list*, *24sata*

B) Tjednike *Globus*, *Nacional*, *Express*.

**Istraživanje obuhvaća sveukupno:**

- 451 broj dnevnih novina *Večernjeg lista*
- 451 broj dnevnih novina *Jutarnjeg lista*
- 451 broj dnevnih novina *24sata*
- 65 brojeva tjednika *Globus*
- 65 brojeva tjednika *Nacional*
- 65 brojeva tjednika *Express*.

**Razdoblje analize:** od 10. travnja 2017. do 4. srpnja 2018. (svaki dan u navedenom razdoblju za dnevne novine i svaki tjedan za časopise).

**Kvantitativna analiza** koristi uzorak od 1353 broja dnevnih novina i 195 brojeva tjednika. Analiza se provodi prema kriteriju frekvencije (učestalosti pojavljivanja):

1. Broj članaka na temu Agrokor.
2. Broj naslovnica s ključnom riječi Agrokor.
3. Broj članaka o komunikaciji (uključenih članova vlade u analizu) o aferi Agrokor.
4. Broj intervju s članovima Vlade o krizi u Agrokoru.

---

<sup>64</sup> <https://hr.weblogographic.com/difference-between-qualitative-analysis-and-quantitative-analysis-4721#menu-1>; pristupljeno 14. svibnja 2022.

5. Klasifikacija sadržaja članaka o komunikaciji Vlade i intervju s članovima Vlade u odnosu na:
- a) Broj pozitivnih članaka (pozitivni hvale postupke Vlade i njezino postupanje u slučaju Agrokor, ističu se pozitivni aspekti poput očuvanja radnih mjesta te očuvanja stabilnosti financijskog i gospodarskog sustava, hvale se postupci povjerenika Vlade, ističu se njihove kvalifikacije i sposobnosti kojima pozitivno pridonose rješavanju krize u Agrokoru).
  - b) Broj negativnih članaka (negativni su usmjereni na negativne poteze Vlade u pogledu rješavanja krize u Agrokoru, ponajviše je riječ o raznim aferama članova Vlade koje su se javljale usporedno s rješavanjem krize u Agrokoru i time uvelike utjecale na cijeli proces; negativni se također tiču i pomanjkanja informacija u javnosti).
  - c) Broj neutralnih članaka (neutralni iznose ekonomske i financijske činjenice bez pridavanja pozitivnog ili negativnog komentara i konteksta).

Rezultati provedene kvantitativne metode sažeti su u grafikone koji brojčano prikazuju popularnost teme putem medijskog izvještavanja tijekom navedenog razdoblja analize te orijentiranost na pozitivno ili negativno izvještavanje u analiziranim medijima. Na temelju prikupljenih podataka dobiva se predodžba o tome koliko je ta tema bila medijski popularna, a podatci se prikazuju u brojčanom prikazu članaka.

### **5.2.3. Kvalitativna analiza poruka u medijima**

Nakon provedene kvantitativne analize koja je pokazala brojčano stanje popularnosti tematike u medijskom izvještavanju, kao i usmjerenost medija u prenošenju komunikacije odgovornih aktera o slučaju Agrokor u javnost, provedena je kvalitativna analiza poruka članova Vlade u medijima. Njome je prikupljen najveći broj podataka za analizu.

Kvalitativna analiza sadržaja upotrebljava se za „analizu podataka koji se ne mogu kvantificirati. Ova vrsta podataka odnosi se na razumijevanje i uvide u svojstva i attribute objekata (sudionika). Kvalitativna analiza može dobiti dublje razumijevanje 'zašto' određena

pojava“. <sup>65</sup> Cilj ove metode je utvrditi zašto i kako se nešto dogodilo te u analizu uključiti ekonomski, politički i društveni kontekst.

Uz pomoć kvalitativne analize utvrđuje se sadržaj krizne komunikacije Vlade, ključne poruke njezinih članova prema javnosti i korištene strategije komuniciranja tijekom krize u Agrokoru. Također, utvrđuje se uvjetovanost komunikacije uzimajući u obzir ekonomski, politički i društveni kontekst.

Kvalitativna analiza koristi iste medije za provedbu istraživanja (*Jutarnji list*, *Večernji list*, *24sata*, *Globus*, *Nacional* i *Express*), ali drugačije parametre analize.

**Kvalitativna analiza sadržaja** provodi se na uzorku od 204 izjave. Toliko je izjava ukupno prikupljeno iz dnevnih novina i tjednika uključenih u analizu.

Izjave se analiziraju po fazama (slučaj Agrokor i krizno komuniciranje Vlade podijeljeno je na četiri faze), za svakog od uključenih aktera posebno. S obzirom na to da je svaki akter u komunikaciju bio uključen različitim intenzitetom pojavljivanja i medijskih istupa (pojedini su komunicirali više, pojedini manje), broj analiziranih izjava nije isti za svakog aktera.

#### **Broj analiziranih izjava u odnosu na aktere komunikacije:**

- Andrej Plenković:

1. Faza = 15 izjava
2. Faza = 10 izjava
3. Faza = 12 izjava
4. Faza = 21 izjava

Sveukupno 58 izjave Andreja Plenkovića tijekom analiziranog razdoblja.

- Martina Dalić:

1. Faza = 11 izjava
2. Faza = 11 izjava
3. Faza = 19 izjava
4. Faza = 17 izjava

Sveukupno 58 izjava Martine Dalić tijekom analiziranog razdoblja.

---

<sup>65</sup> <https://hr.weblogographic.com/difference-between-qualitative-analysis-and-quantitative-analysis-4721#menu-1>; pristupljeno 14. svibnja 2022.

- Zdravko Marić:

1. Faza = 9 izjava
2. Faza = 5 izjava
3. Faza = 1 izjava
4. Faza = 0 izjava

Sveukupno 15 izjava Zdravka Marića tijekom analiziranog razdoblja.

- Ante Ramljak:

1. Faza = 22 izjave
2. Faza = 17 izjava
3. Faza = 14 izjava

Sveukupno 53 izjave Ante Ramljaka tijekom analiziranog razdoblja.

- Fabris Peruško:

4. Faza = 20 izjava

Podatci prikupljeni kvalitativnom analizom sadržaja analiziraju se na dva načina i prema sljedećim parametrima:

**A) Prema istraživačkim pitanjima:**

1. Tko je iz Vlade komunicirao o krizi u Agrokoru? Koliko je izjava analizirano po svakom komunikatoru u sklopu kvalitativne analize sadržaja, po fazama analize?

Analiza prikupljenih podataka pokazuje koliko je tko komunicirao tijekom određenih faza rješavanja krize u Agrokoru. Uvidom u broj izjava prikupljenih kvalitativnom analizom sadržaja nastoji se objasniti zašto su neki komunicirali više u odnosu na druge i kakav je utjecaj na kriznu komunikaciju članova Vlade imao politički, ekonomski i društveni kontekst.

2. Koje su bile ključne poruke članova Vlade prema javnosti tijekom navedenih faza analize?

Detaljnou analizom prikupljenih izjava izvlače se ključne poruke članova Vlade o krizi u Agrokoru tijekom četiriju faza analize. Komunikacijske poruke analiziraju se zasebno za svakog člana Vlade uključenog u krizno komuniciranje. Prati se odmak od komunikacijskih ciljeva postavljenih na početku.



### 3. Kakva je krizna komunikacija tijekom tih faza bila u sadržajnom smislu?

Već se odgovorom na drugo pitanje određuje smjer krizne komunikacije Vlade jer se naglasak stavlja na ključne komunikacijske poruke i ciljeve. Analizom sadržaja krizne komunikacije izlaže se dublje značenje određenih komunikacijskih strategija povezanih s ciljevima politike. Sadržaj se analizira uz pomoć određenih elemenata koji se nastoje utvrditi u kriznoj komunikaciji:

- Informativnost
- Racionalnost
- Emocionalnost
- Vjerodostojnost
- Reagirane na druge dionike krize
- Reagirane na političke protivnike
- Priznavanje krivnje za afere.

### 4. Jesu li akteri komunicirali brzo, otvoreno i dosljedno?

Komunikacijski stručnjak Damir Jugo u knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* navodi tri pretpostavke te vrste komunikacije: brzina, otvorenost i dosljednost.<sup>66</sup> Te smjernice analiziraju se i u slučaju Agrokora, odnosno prati se tijekom komuniciranja članova Vlade kako bi se odgovorilo na sljedeća pitanja:

- Jesu li akteri u komunikaciji reagirali brzo na pojavu raznih afera i kriznih zbivanja?
- Jesu li akteri bili otvoreni prema medijima?
- Je li komunikacija bila dosljedna ili je dolazilo do promjena u sadržaju njihove komunikacije?

---

<sup>66</sup> Damir Jugo navodi brzinu, otvorenost i dosljednost kao uvjete kriznog komuniciranja. Ističe „da je pravodobna komunikacija važan element učinkovitog odgovora na krizne situacije“ (Jugo, 2017: 155). Na taj se način nastoji minimizirati nastala šteta jer se dionike krize obavještava o tome što se dogodilo i daju im se informacije o tome kako se ponašati u krizi. Također, Jugo navodi da se „brzina kao jedno od osnovnih obilježja uspješne komunikacije tijekom krize može objasniti kao posljedica izrazito brzog razvoja tehnologije koja pak neprestano povećava brzinu širenja informacija“ (Ibid: 156). Nadalje, element otvorenosti izrazito je važan u kriznim situacijama, a podrazumijeva dostupnost medijima i širenje informacija o krizi. Kao i dosljednost, za koju Jugo kaže da se time „ne podrazumijeva da u ime organizacije s javnošću komunicira samo jedna osoba, već označuje koordinaciju ukupne komunikacije službenih komunikatora organizacije“ (Ibid: 157).

5. Je li komunikacija bila uvjetovana ekonomskim, političkim i društvenim zbivanjima u pojedinim fazama analize? Ako da, kojim?

Analiza utvrđuje koja su zbivanja utjecala na kriznu komunikaciju te kako su akteri mijenjali sadržaj komunikacije u odnosu na pojavu raznih poteškoća i prijepora.

### **B) Prema preporukama kriznog teoretičara Vincenta Covella**

Pri analizi krizne komunikacije u slučaju Agrokor koriste se preporuke komunikacijskog i kriznog stručnjaka Vincenta Covella te se pokušava utvrditi prisutnost njegovih smjernica u komunikaciji Vlade o Agrokoru. U tabličnom prikazu predstavljeni su rezultati analize usuglašenosti sa smjernicama, na temelju kojih se izvode zaključci o uspješnosti krizne komunikacije.

Time se dolazi do dubljeg smislenog razumijevanja krizne komunikacije, njezina sadržaja i ključnih ciljeva, kao i okolnosti zbog kojih je dolazilo do odstupanja od komunikacijske strategije odabrane na početku.

#### **5.2.4. Intervjui sa stručnjacima**

U trećoj fazi istraživanja koja je izvršena metodom intervjua obavljani su polustrukturirani razgovori na uzorku od dvadeset stručnjaka iz medijskog, komunikacijskog i ekonomskog područja, kao adekvatnog uzorka populacije stručnjaka koji na temelju svoga znanja, kompetencija i iskustva iz područja ekonomije i komunikologije mogu dati stručno mišljenje o slučaju Agrokor.

Ponajprije, intervjuirali su se novinari i komunikacijski stručnjaci koji su tijekom trajanja krize izvještavali o Agrokoru ili javno govorili o tom slučaju. Također, u svrhu sveobuhvatne analize provedeni su i intervjui s ekonomskim analitičarima koji su u navedenom razdoblju taj slučaj komentirali iz ekonomske perspektive.

Za potrebe ove analize prvo je polustrukturiranim intervjuom uživo provedeno pilot-istraživanje na uzorku od tri osobe. Nakon tog pilot-istraživanja, obavljani su polustrukturirani

intervjui s preostalih šesnaestero kandidata putem *online* platforme Zoom, a jedan je jedan intervju također obavljen uživo. Intervjui su trajali od 35 minuta do 2 sata i provedeni su u razdoblju od 1. do 31. ožujka 2021. godine.

Polustrukturirani intervju definira se kao razgovor u kojem „istraživač postavlja niz unaprijed formuliranih, ali otvorenih pitanja; ovim se omogućuje više kontrole nad pravcem i sadržajem razgovora, nego u situaciji nestrukturiranog intervjuja; tokom intervjuja istraživač može doći do podataka koji nisu očekivani, a datu pojavu osvjetljavaju iz drugog ugla, te dozvoljavaju i postavljanje dodatnih pitanja, koja u pripremi intervjuja nisu postojala, što ovaj tip intervjuja čini fleksibilnim i pogodnim za istraživanja u kojima neku pojavu treba sagledati dubinski i gdje je veoma važno osobno iskustvo ispitanika.“<sup>67</sup>

Polustrukturirani intervju u okviru ove studije slučaja sastojali su se od dva skupa pitanja. Prvi je bio isti za sve ispitanike, a drugi je bio prilagođen tijekom razgovora, varirajući od jednog do drugog ispitanika. Svakome je ispitaniku bilo postavljeno najmanje dvanaest, a najviše dvadeset pet pitanja. Taj je broj ovisio o tijeku razgovora i upućenosti intervjuirane osobe u tematiku.

Od odabranih dvadeset dvoje kandidata s kojima se trebao provesti intervju, dvoje je odbilo sudjelovati iz profesionalnih razloga. Ostali kandidati prihvatili su sudjelovanje te su obaviješteni o namjeri provođenja istraživanja i korištenju dobivenih materijala u znanstvene svrhe.

Uzorak intervjuiranih osoba podijeljen je u tri grupe:

- A) Specijalizirani novinari
- B) Komunikacijski stručnjaci
- C) Ekonomski analitičari.

Pilot-istraživanje provedeno je sa sljedećim stručnjacima:

1. Luka Brkić, profesor političke ekonomije na Fakultetu političkih znanosti
2. Smiljana Leinert-Novosel, profesorica emerita i stručnjakinja za komunikologiju na Fakultetu političkih znanosti
3. Željko Ivanković, ekonomski analitičar, publicist i novinar.

---

<sup>67</sup> <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-4958/2019/2217-49581902201W.pdf>, pristupljeno 16. listopada 2022.

Nakon provedenog pilot-istraživanja te korekcije određenih pitanja i pristupa intervjuiranim osobama, nastavilo se daljnje provođenje polustrukturiranih intervjuja.

Provedeni su intervjui sa sljedećim ispitanicima:

A) Novinari:

1. Marina Šunjerga, novinarka *Večernjeg lista*
2. Iva Puljić Šego, novinarka N1 televizije
3. Berislav Jelinić, glavni urednik tjednika *Nacional*
4. Ivan Pandžić, novinar *24sata*
5. Jagoda Marić, novinarka *Novog lista*
6. Oriana Ivković Novokmet, izvršna direktorica GONG-a i bivša novinarka portala *Index.hr*
7. Boris Mišević, novinar i reporter na RTL televiziji
8. Boris Rašeta, novinar *24sata*.

B) Komunikacijski stručnjaci:

1. Gabrijela Kišiček, komunikacijska stručnjakinja i profesorica na Filozofskom fakultetu u Zagrebu
2. Damir Jugo, komunikacijski stručnjak i dekan Veleučilišta Bernays
3. Krešimir Macan, komunikacijski stručnjak i vlasnik agencije za odnose s javnošću Manjgura
4. Milica Vučković, komunikacijska stručnjakinja i predavačica na Fakultetu političkih znanosti
5. Ankica Mamić, komunikacijska stručnjakinja i vlasnica agencije za odnose s javnošću IMC.

C) Ekonomski analitičari:

1. Damir Novotny, ekonomski analitičar i profesor na Visokom učilištu Algebra
2. Danko Sučević, ekonomski analitičar i stručnjak za krizno upravljanje, profesor na Veleučilištu Effectus
3. Josip Tica, ekonomski analitičar i profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu
4. Ivo Bićanić, ekonomski analitičar i bivši profesor makroekonomije i teorije rasta.

Provedbom polustrukturiranih intervjuja prikupljeno je mnoštvo podataka koji su upotpunili prethodne dvije metode analize sadržaja (kvantitativnu i kvalitativnu). Pitanja su bila oblikovana tako da intervjuiranu osobu usmjere na davanje odgovora koji je u skladu s ciljevima

istraživanja. Pitanja su išla od općenitijih prema preciznijima i bila su otvorenog tipa, što znači da su ispitanici mogli dati široki odgovor i izraziti vlastito mišljenje o navedenoj temi.

Podatci prikupljeni metodom intervjua analiziraju se prema parametrima koji su primijenjeni i na analizi podataka prikupljenih kvalitativnom analizom sadržaja. U središnjem se poglavlju nalazi analiza podataka prikupljenih objema metodama. provedena pomoću istih parametara prema već ranije navedenim istraživačkim pitanjima.

Sve tri grupe intervjuiranih ispitanika dale su golemi doprinos ovom istraživanju, svaka na svoj način. Razlike u mišljenjima između grupa, kao i podudarnost mišljenja članova iste grupe, potvrđuju da je riječ o reprezentativnom uzorku.

Korištene metode istraživanja pridonose većoj objektivnosti rezultata istraživanja i donošenju argumentiranih zaključaka te spoznajama o načinu kreiranja krizne komunikacije javnih tijela.

## **6. POJAVNA OBILJEŽJA DINAMIKE AFERE AGROKOR I PRIPADAJUĆEG KRIZNOG KOMUNICIRANJA VLADE REPUBLIKE HRVATSKE**

Nakon odluke o tome što bi sve u sklopu krizne komunikacije u jednom specifičnom slučaju poput Agrokoru trebalo istražiti, s odmakom vremena i analizom svih prikupljenih podataka, broj pitanja je proširen. Krizne situacije u većini slučajeva vremenski ne traju dugo kao slučaj Agrokor. Kriza vezana uz Agrokor trajala je osamnaest mjeseci, od siječnja 2017. do srpnja 2018. godine, a ova analiza obuhvaća razdoblje od šesnaest mjeseci političke krize uzrokovane tom aferom.

Stoga je taj slučaj u znanstvenom smislu itekako relevantan jer se uz političku krizu koja je proizašla iz afere Agrokor javio cijeli niz manjih popratnih afera u koje su bili uključeni članovi tadašnje Vlade. S obzirom na mnoštvo situacija koje su prouzročile probleme u svakodnevnoj komunikaciji Vlade, taj fenomen svakako je jedinstven primjer krizne komunikacije koja je tijekom cijelog razdoblja trajanja bila obilježena poteškoćama i prijedporima.

### **6.1. Analiza afere Agrokor prema faznom modelu Stevena Finka**

Afera Agrokor podijeljena je na četiri faze, prema teorijskom okviru kriznog teoretičara Stevena Finka (faza simptoma, akutna faza, kronična faza i faza razrješenja) (Fink, 2002).

Faza simptoma započinje pojavom prvih naznaka afere u siječnju 2017. godine, a nastavlja se preuzimanjem odgovornosti za rješavanje krize. To je u travnju iste godine učinila Vlada RH. Na početku su bila prisutna tek nagađanja o aferi u najvećoj privatnoj kompaniji u Hrvatskoj, da bi se razvojem događaja u sljedećih nekoliko mjeseci došlo i do dubljih saznanja o njezinim uzrocima. U toj se fazi uspostavlja krizni tim i smišlja strategija kriznog komuniciranja prema javnosti. Odmah se uočavaju i ključne komunikacijske poruke koje će se provlačiti kroz sve faze do završetka krize. Iako se u toj fazi počinju rasvijetljivati događaji oko Agrokoru, tek u sljedećoj fazi postaju jasni konkretni razmjeri te krize. Prva faza završava političkom krizom vezanom uz aferu Marić u srpnju 2017. godine.

Druga, akutna faza, započinje u kolovozu 2017. godine. Nakon mirnog ljeta slijedi dinamična jesen tijekom koje postaju jasniji uzroci i opseg krize u Agrokoru. To je razdoblje tijekom kojeg

javnost postaje upoznata s podacima oko malverzacija bivše uprave Agrokor i sumnjama u nezakonite radnje dužnosnika Vlade zaduženih za proces restrukturiranja. U toj fazi bivši vlasnik Agrokor Ivica Todorić na svom internetskom blogu počinje iznositi optužbe u pogledu rada povjerenika Ramljaka i potpredsjednice Dalić. Pojavljuju se sumnje u sukob interesa Ramljaka i Dalić, povezanih s pisanjem *lex Agrokor* i odabirom savjetnika za restrukturiranje. Tijekom te faze u javnost dospijevaju informacije o upletenosti povjerenika Ramljaka u odavanje povlaštenih informacija o Agrokoru kontroverznim američkim fondovima. No ta će se nagađanja uobličiti u konkretne informacije i pretvoriti u aferu tek u sljedećoj fazi. Izvješća agencije PwC,<sup>68</sup> koja otkrivaju da je Todorić vršio malverzacije s financijskim izvještajima, pokazala su da je ta druga faza bila akutna i da su se tijekom nje u potpunosti rasvijetlila zbivanja i uzroci krize. Druga faza završava u listopadu 2017. godine

Treća, kronična faza, započinje u studenome 2017. i obilježena je aferom Savjetnici. U javnost izlaze informacije o odabiru savjetnika, savjetničkim honorarima i potencijalnom sukobu interesa. Vlada tijekom te faze nastoji sanirati štetu koju je uzrokovala afera. Njezin izvanredni povjerenik za Agrokor, Ante Ramljak, daje ostavku na tu dužnost. U toj se fazi ujedno već naveliko priprema konačan nacrt nagodbe. Odlaskom Ramljaka Vlada je brzo morala pronaći rješenje kako bi očuvala stabilnost cijelog procesa. Mjesto novog povjerenika preuzima Fabris Peruško. Treća faza završava u veljači 2018. godine.

Posljednja faza ili faza razrješenja započinje u ožujku 2018. godine. Dolaskom novog povjerenika Peruška nastupilo je novo razdoblje u pregovorima privremene uprave Agrokor i vjerovnika oko konačne nagodbe. Drugačiji pristup i stil krizne komunikacije ukazuju na to da je riječ o posve novoj fazi i da se dolaskom novog povjerenika ulazi u završni ciklus donošenja nagodbe. Ono što je ipak poremetilo tijek posljednje faze jest najveća afera Vlade vezana uz Agrokor, zvana afera Hotmail. Rokovi su iziskivali da se nagodba izglasa i donese do srpnja 2018. godine. Uz taj vremenski pritisak za donošenje konačne nagodbe, Vlada se suočila s aferom potpredsjednice Martine Dalić. U javnost izlaze informacije o spornim *e-mailovima* Martine Dalić koji se tiču pisanja *lex Agrokor* i odabira savjetnika. Vlada time ulazi u još jedno problematično razdoblje tijekom kojeg je morala improvizirati i mijenjati strategiju svoje krizne komunikacije prema javnosti. Ta posljednja faza završava ostavkom Martine Dalić i donošenjem nagodbe u srpnju 2018. godine.

---

<sup>68</sup> <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/tko-je-krivo-knjizio-u-agrokoru-prije-uglednog-pwc-a-reviziju-je-radila-mala-firma-iz-zagreba-njihova-izvjescia-za-2015-ugrozila-su-cijeli-koncern-6619878>; pristupljeno 12. travnja 2023.

Tijek događanja opisuje se kronološki, za svaku fazu zasebno, popraćeno objašnjenjima o načinu vođenja krizne komunikacije Vlade u pojedinom razdoblju, uzimajući u obzir spoznaje već spomenutih teorijskih okvira. Komunikacija se analizira prema navedenim istraživačkim pitanjima i smjernicama o kriznom komuniciranju autora i kriznog stručnjaka Vincenta Covella.

## **6.2. Faza 1: od travnja 2017. do srpnja 2017. godine**

Iako se u ovome radu analizira razdoblje od donošenja *lex* Agrokor u travnju 2017. godine, otkad se i službeno može pratiti komunikacija Vlade o krizi u Agrokoru, radi kompleksnosti tematike kronološki se objašnjava tijekom događaja od siječnja 2017. godine. To je prema teoretičaru Stevenu Finku tzv. faza simptoma tijekom koje se pojavila afera što je spletom okolnosti naknadno dovela do krize većih ekonomskih i političkih razmjera. U fazi simptoma detektiran je problem (smanjenje kreditnog rejtinga Agrokor) i određene okolnosti koje su do njega dovele. Također, u toj fazi Vlada preuzima krizno komuniciranje o restrukturiranju Agrokor i određuje smjer te komunikacije. U prvome se dijelu iznosi detaljna kronologija događaja, a zatim i analiza komunikacije Vlade o povezanim zbivanjima, utemeljena na spoznajama opisanih teorijskih smjerova.

### **SIJEČANJ**

Iako su ekonomski analitičari i novinari, koji su se u ono vrijeme bavili tim pitanjem, naglašavali da se o lošem poslovanju Agrokor nagađalo mjesecima prije nego što je izbila afera početkom 2017. godine, službenim početkom kriznih događanja ipak se smatra snižavanje rejtinga korporacije. Agencija Moody's je 2. siječnja te godine snizila rejting Agrokor s B2 na veoma nepovoljan B3, a mogućnost bankrota s B1-PD podigla na B3-PD. U to je vrijeme koncern Agrokor u svome sastavu imao 150 tvrtki diljem regije.

Prema riječima novinarku *Večernjeg lista* Marine Šunjerge, cijeli je proces započeo još u rujnu 2016. godine. Šunjerga se u ono vrijeme intenzivno bavila temom afere Agrokor te o tome otvoreno govorila u intervjuu za potrebe ovog istraživanja:



*U devetome mjesecu 2016. godine Agrokor je pokrenuo proces sindiciranog kredita sa svjetskim bankama, a krajem desetog mjeseca, koliko se ja sjećam, iz Agrokor grupe priopćeno je da se odustaje od sindiciranog kredita.*

Kratko objašnjenje uzroka te afere je sljedeće: glavni problem je bila obveznica koja je Agrokoru dospijevala na naplatu, a činila je 11 % kamatnih prihoda; u obvezničarskom svijetu to se zove kupon. Snižavanjem kreditnog rejtinga postalo je jasno da Agrokor ne može nastaviti otplaćivati rate zaduženja. I tu je zapravo ležao glavni problem Agrokor koji se pretvorio u tzv. aferu koju je pratila cijela Hrvatska, pa i regija. S obzirom na važnost Agrokor za hrvatsko gospodarstvo, ali i veliki utjecaj koji je ta kompanija imala u regiji, afera je uskoro postala medijska tema broj jedan.

Problem na dioničarskom tržištu, koji je nastao snižavanjem kreditnog rejtinga Agrokor, izazvala je tzv. PIK obveznica, odnosno obveznica u vrijednosti od 500 milijuna eura za koju je Ivice Todorčić, tadašnji vlasnik Agrokor, jamčio s 90 % svoje imovine, tj. Agrokorom. Ta obveznica trebala je doći na naplatu 2018. godine, no postojala je klauzula da se u slučaju pojave nekog problema PIK obvezničari mogu naplatiti i ranije. Obveznicama se trguje kao i dionicama; ako njihova vrijednost raste znači da je obvezničar na gubitku, a ako im vrijednost pada znači da je na dobitku. Navedena obveznica u siječnju je pala na 20 % svoje nominalne vrijednosti, odnosno narasla je na tržištu što je iskoristio tzv. Knighthead Capital Management koji je tada kupio obveznice Agrokor zbog čega će se kasnije dogoditi tzv. afera Borg. Tada iz koncerna dolazi vijest o otkazanom sindiciranom zajmu u koji su bile uključene banke BNP Paribas, Credit Suisse, Goldman Sachs i JP Morgan.

Nekoliko dana kasnije, nakon snižavanja kreditnog rejtinga, četiri tvrtke iz sastava Agrokor – Jamnica, Zvijezda, Ledo i PIK Vrbovec – poručuju javnosti da su od Hrvatske banke za obnovu i razvitak dobile 48,3 milijuna eura kredita. Taj podatak podigao je veliku buru u javnosti jer je bila riječ o kreditu koji je odobren još u prosincu 2016. godine. Odobrila ga je Hrvatska banka za obnovu i razvitak, odnosno odbor u kojem su sjedili ministri iz Vlade, što je posljedično dovelo do afere u čijem su središtu bili postupci ministra financija Zdravka Marića.

S obzirom na učestale medijske spekulacije potkraj siječnja 2017. godine, Agrokor u vezi sa sindiciranim zajmom poručuje „da je kompanija stabilna i da po svojoj snazi može odgovoriti svim financijskim obvezama koje se nalaze pred njom“. Pritom se ističe da je Agrokor „odgovorna kompanija koja uredno servisira svoje obveze te su tako i obveze koje dospijevaju

uspješno refinancirali u posljednjem kvartalu prošle godine i s te osnove u ovom trenutku nemaju potrebu za dodatnim refinanciranjem“.<sup>69</sup>

U siječnju se također počela uočavati komunikacija članova Vlade u vezi s kompanijom, tj. ministar Zdravko Marić već je tada pred novinarima isticao da je „upoznat sa situacijom u Agrokoru, da ne vjeruje u bankrot jer je to po njemu i dalje dobra kompanija“, naglašavajući kako je „sigurno da je i činjenica o smanjivanju kreditnog rejtinga imala određene reperkusije“.<sup>70</sup>

U siječnju su se mogle čuti i izjave premijera Andreja Plenkovića koji je rekao da je „Agrokor najveća hrvatska kompanija, važna za gospodarstvo, i da vjeruje da ljudi koji upravljaju koncernom vode računa o svim aspektima učinkovitog, racionalnog poslovanja te da će iznaći rješenja koja se tiču financiranja kompanije“.<sup>71</sup> U tom razdoblju članovi Vlade još ne daju izjave iz kojih se može iščitati da su uključeni u rješavanje problematike u koncernu. Njihovi medijski istupi svjedoče samo o tome da su akteri izvršne vlasti upoznati s problemima u poslovanju Agrokoru.

## VELJAČA

Veljača 2017. godine na javnu je scenu donijela daljnje spekulacije o Agrokoru. Među raznim scenarijima, govorilo se o tome da će kompaniju preuzeti ruske banke, da će vjerojatno doći do intervencije države, spominjale su se razne analize o utjecaju krize u toj privatnoj kompaniji na cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. No ono što je najviše obilježilo veljaču jest pojašnjenje kreditne agencije Moody's koje se ticalo izvještaja o Agrokoru objavljenog početkom 2017. godine, u kojem ističu „da je otkazivanje sindiciranog zajma u siječnju s kreditnog aspekta negativno, jer Agrokor ostaje ovisan o ograničenom broju ruskih banaka“. No isto tako Moody's naglašava da „koncern nema značajnije otplate obveznica ili bankovnih kredita sve do 2018.“<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 23. srpnja 2021.

<sup>70</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 23. srpnja 2021.

<sup>71</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 23. srpnja 2021.

<sup>72</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 23. srpnja 2021.

Ne obrazlaže se pitanje PIK zajmova što ih je Adria uzela kako bi za Agrokor mogla financirati kupnju slovenskog Mercatora.

Veliku pozornost na političkoj sceni izazvale su izjave ruskog veleposlanika u Hrvatskoj Anvara Azimova koji je javno istaknuo da Rusija očekuje ispunjavanje Agrokorovih obveza prema ruskim bankama. Pritom je mislio na ruske banke Sberbank i VTB koje su držale oko 1,4 milijarde eura Agrokorovih dugova. Agrokor se veoma povoljno zadužio u Sberbanci 2014. godine, uz kamatnu stopu od 5,6 %. Bitno je spomenuti da je Sberbank Agrokoru godinama prolongirala početak otplate kredita. Nijedan kredit Sberbanka nije bio otplaćen niti je prijetila otplata kredita zbog produljivanja tog „*grace*“ perioda.<sup>73</sup>

Mediji sve češće počinju pisati o Agrokoru, pa se u veljači osim ministra financija Zdravka Marića oglasila i potpredsjednica Vlade i ministrica gospodarstva i poduzetništva Martina Dalić koja je istaknula da „*prosudbu o stanju u kompaniji i poslovanju kompanije ne treba i nije dobro donositi na razini medijskih spekulacija*“ te kako „*Vlada očekuje od Agrokora da njezin menadžment pravodobno i kvalitetno upravlja svim poslovnim izazovima, pa tako i u ovom slučaju*“.<sup>74</sup>

Veljaču su u pogledu komunikacije posebno obilježile izjave ministra financija Zdravka Marića koji je istaknuo kako „*u ovom trenutku mi nismo u nikakvim kontaktima s Agrokorom, odnosno menadžment i sama kompanija nisu nam se obratili. Pratimo razvoj događaja. To je najveća hrvatska privatna kompanija, zapošljava samo u Hrvatskoj gotovo 40.000 ljudi. To je sigurno, kao u svakoj drugoj zemlji, za svaku Vladu, za državu nešto na što uvijek trebate obratiti pažnju*“.<sup>75</sup>

Medijski eksponirane bile su i sljedeće Marićeve izjave o komunikaciji s vodstvom Agrokora i mogućoj intervenciji države u tu kompaniju: „*Siguran sam da će samo vodstvo kompanije iznaći načine kako da izađe iz ove situacije*“.<sup>76</sup> Ipak, tek od ožujka 2017. godine počinju se uočavati veće promjene u pogledu krizne komunikacije Vlade.

---

<sup>73</sup> *Grace period* je razdoblje u kojem dužnik još ne mora početi otplaćivati zajam.

<sup>74</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 26. srpnja 2021.

<sup>75</sup> <https://lider.media/aktualno/kronologija-gospodarske-bure-zvane-agrokor-30991>, pristupljeno 26. srpnja 2021.

<sup>76</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 26. srpnja 2021.

## OŽUJAK

Ožujak je najviše obilježila vijest o tajnom sastanku premijera Andreja Plenkovića i vlasnika Agrokoru Ivica Todorića, kao i negiranje članova Vlade da je do tog sastanka došlo. No sredinom ožujka, nakon medijskog pritiska, iz Vlade je priopćeno da je održan sastanak između članova Vlade i Agrokoru: „Vlada prati situaciju u Agrokoru zbog njegove važnosti za hrvatsko gospodarstvo. Upoznati smo sa snižavanjem kreditnog rejtinga Agrokoru i u više smo navrata naglasili odgovornost vlasnika i uprave za sveukupno poslovanje kompanije. U tom kontekstu održan je i sastanak predstavnika Vlade, Hrvatskog sabora i Agrokoru. Informirani smo da tvrtka poduzima napore i razmatra različite opcije za stabilizaciju svog poslovanja. Želimo da u tome uspiju i pratit ćemo situaciju pozorno i dalje.“<sup>77</sup> Sastanku su prisustvovali vlasnik Agrokoru Ivica Todorić, šef financija Agrokoru Ivan Crnjac, predsjednik Vlade Andrej Plenković, predsjednik Sabora Božo Petrov te ministri Zdravko Marić i Martina Dalić.

Nakon javnog priznanja da je sastanak predstavnika Vlade i predsjednika uprave Agrokoru ipak održan, na političkoj je sceni zavladao kaos. Predsjednik Sabora Božo Petrov zagovarao je ideju da se Agrokor brani kao gospodarski sustav. Bio je protiv pružanja pomoći njegovu vlasniku Ivici Todoriću, javno istaknuvši sljedeće: „To je klasični 'in and out' potez. U trenutku kada vam se ruši kompletan gospodarski sustav ulazite, stabilizirate, konsolidirate tvrtku i nakon toga je dijelite, prodajete. A kada to napravite, hrvatske tvrtke mogu biti konkurentne i ono što se može dogoditi je da upravo to ostane u hrvatskim rukama.“<sup>78</sup>

Iz uprave Agrokoru također su se oglasili, komentirajući sastanak s predstavnicima Vlade te istaknuvši da „pozicija i opstojnost Agrokoru i njegovih kompanija nije upitna. Menadžment kompanije, zajedno s ključnim investitorima, radi na repozicioniranju sustava i novom poslovnom modelu kojim će zaštititi interese svih svojih dionika. Odabrani model uskoro će biti prezentiran svim ključnim partnerima i zaposlenima.“<sup>79</sup>

Problemi u Agrokorovu poslovanju doveli su do osnivanja udruge najvećih domaćih tvrtki i najvećih dobavljača Agrokoru, kako bi zajedničkim snagama pokušali s upravom Agrokoru iznaći rješenje za probleme Agrokorove nelikvidnosti. Potkraj mjeseca dolazi i do sastanka između vlasnika Agrokoru Ivica Todorića i predstavnika 30-ak dobavljača, što je iz uprave

---

<sup>77</sup> <https://lider.media/aktualno/kronologija-gospodarske-bure-zvane-agrokor-30991>, pristupljeno 26. srpnja 2021.

<sup>78</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 28. srpnja 2021.

<sup>79</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 28. srpnja 2021.

Agrokora potkrijepljeno priopćenjem u kojem je stajalo da će se „menadžment kompanije u potpunosti založiti da rokovi plaćanja budu u skladu s ugovorenima. Vezano uz proces restrukturiranja koncerna, a kojem su dobavljači dali značajan doprinos, učinit će se sve na zaštitu njihove izloženosti prema koncernu. Potvrđen je obostrani interes za nastavak poslovne suradnje s ciljem zajedničkog rasta. Dobavljači su istaknuli da je Agrokor jedan od njihovih najznačajnijih partnera te su spremni i dalje dati snažnu podršku u restrukturiranju kompanije, ali isto tako očekuju da će se u tom procesu maksimalno štititi njihovi interesi.“<sup>80</sup>

Vlada je 23. ožujka najavila donošenje posebnog zakona koji bi se primjenjivao samo na 'sistemske važne kompanije', naglasivši da je to u interesu cjelokupnog hrvatskog gospodarstva. Pritom je istaknut i uvjet: gospodarski subjekt trebao bi imati najmanje osam tisuća zaposlenih i najmanje milijardu eura duga koji se više ne može servisirati. Potpredsjednica Vlade Martina Dalić tim je povodom izjavila: „Osnovni je cilj specijalnog zakona stvoriti uvjete za isplatu dobavljača i normalno poslovanje kompanije dok traje poslovno, vlasničko i drugo restrukturiranje. Voljela bih da se ovaj zakon nikada ne primijeni ni na jednu kompaniju.“<sup>81</sup>

Gospodarsku i političku scenu ponovno su uzburkale izjave Jurija Solovjeva, zamjenika izvršnog direktora ruske banke VTB, koji je 29. ožujka istaknuo kako se taj tjedan namjerava potpisati *standstill* sporazum o mirovanju obveza, kao i to da je oformljena skupina kreditora kojom predsjedava Sberbank u svrhu izrade plana restrukturiranja Agrokora. Također je izjavio da može doći do prodaje dijela Agrokorova poslovanja kako bi se smanjio dug kompanije. Posebnu pozornost privukla je njegova sumnja u nepravilnost vođenja poslovnih knjiga, za što odgovorne smatra vlasnika i upravu. Istog je dana agencija Moody's dodatno snizila kreditni rejting Agrokora s prijašnjih B3 na Caa1, a vjerojatnost bankrota s B3-PD na Caa1-PD. Budući da se počelo govoriti o nepravilnostima u vođenju poslovnih knjiga i netočnim financijskim izvještajima, dolazi do oštrog pada Agrokorovih dionica na Zagrebačkoj burzi.

Novinarka *Večernjeg lista* Marina Šunjerga u intervjuu provedenom u okviru ovog istraživanja navodi sljedeće:

*Dolazi ožujak kada se Sberbanka jako uključuje, dovodi Alvareza, on kao glavni ekonomist koji bi tada trebao riješiti restrukturiranje kompanije nastupa prilično ozbiljno, on dovodi tim od 15 analitičara, bankara sa sobom i predstavlja ih svima, i oni dogovaraju „standstill“*

---

<sup>80</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 28. srpnja 2021.

<sup>81</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 28. rujna 2021.

*aranžman. To znači da se sa svakim kreditom dogovori da nema naplate. Kao nekakav moratorij da bi se kompanija dovela u situaciju da skupi sredstva za likvidnost, da funkcioniра u radnom svijetu i da se poplaćaju neke obveze koje prijete njenom poslovanju. U tom trenutku vam Agrokor upravlja sa pola proizvodnje hrane u Hrvatskoj, drugo, kontrolira najveće sustave proizvodnje u Srbiji. U tom trenutku Ledo drži oko 70 posto proizvodnje sladoleda u Hrvatskoj, skupa sa Frikomom, to je srpska firma, oko 80 posto u cijeloj regiji. U svijetu sladoleda i „frozen“ hrani jedini konkurent im je Podravka. Nema nikoga na tržištu. Kontrolira se kompletna poljoprivreda u Baranji i najzanimljivije u tom trenutku imate Mercator Srbija koji drži 35 posto srpskog maloprodajnog tržišta, a Konzum u Hrvatskoj 40 posto. To znači da svi kupuju samo u vašim dućanima. Vi ste „number one“ na tržištu. Zato je ta maloprodajna mreža ono što kontrolira kompletnu proizvodnju u Hrvatskoj. Todorić je najveći izvozni projekt u povijesti Hrvatske.*

U političkom kontekstu, ožujak je donio niz popratnih afera koje su se javile uz rješavanje slučaja Agrokor. Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa zaprimilo je tri prijave protiv tadašnjeg ministra financija Zdravka Marića, u kojima se sa velikom sumnjom promatra njegov prijašnji angažman u Agrokoru i moguća pogodovanja tom koncernu dok je bio na javnoj dužnosti. Primjerice, saborski zastupnik Ivan Pernar optužio je ministra Marića za to da je on morao znati za probleme u Agrokorovu poslovanju, s obzirom na to da je bio direktor u toj kompaniji prije stupanja na ministarsku dužnost. Također, u javnosti su se pojavile polemike o kreditu iz prosinca 2016. godine. Agrokoru je kredit odobrio Nadzorni odbor HBOR-a čiji je predsjednik bio ministar Marić. U ožujku predsjednik Sabora Božo Petrov podiže kaznenu prijavu protiv tadašnjeg vlasnika Agrokora Ivica Todorića zbog mogućih lažiranja financijskih izvještaja.

Vlada je 31. ožujka u Sabor uputila prijedlog posebnog zakona, tzv. *lex* Agrokor, prema kojem Vlada predlaže izvanrednog povjerenika kojeg bi potom odobrio Trgovački sud u Zagrebu, i to na zahtjev samog dužnika ili vjerovnika, ali uz suglasnost dužnika. Iz Vlade su u vezi s tim prijedlogom zakona istaknuli da se „ne radi o nikakvoj nacionalizaciji ili bilo kakvom državnom intervencionizmu koji bi bez privole ugrozio bilo čije vlasništvo. Ovaj zakon poštuje Ustav, nepovredivost prava vlasništva, kao i slobodu poduzetništva.“<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 28. srpnja 2021.

Ekonomski analitičar Damir Novotny u razgovoru je objasnio svoje viđenje *lex Agrokora* i postupka restrukturiranja:

*Ja sam od početka bio mišljenja da to treba riješiti unutar institucija insolventnog prava u Hrvatskoj, prepustiti sudovima da rješavaju to, da je odgovornost na upravi Agrokora da prijavi insolventnost. U ovom slučaju je to bio gospodin Todorčić koji se trebao prošetati do Trgovačkog suda i sucima reći: „Ja sam insolventan, ne mogu podmirivati svoje obveze.“ Pogotovo u kontekstu da se krediti kod ruskih banaka nisu mogli prolongirati. Međutim, po svemu sudeći niti je gospodin Todorčić htio prijaviti stečaj niti su sudovi kapacitirani za insolventni okvir za tako veliki postupak i tu je intervencija Vlade bila nužna. Vlada nije dovoljno dobro razumjela o čemu se tu radi, intervenirala je na način na koji nije trebala. Trebala je to riješiti unutar insolventnog zakona, a ne raditi novi zakon, i time izazvala sumnjičenje u javnosti da se radi o pogodovanju ovom ili onom. I to je ono što vi možete nazvati aferom. Javnost je počela vjerovati da se radi o pogodovanju određenim skupinama. Unutar naših propisa, vjerovnici, najveći su bile ruske banke, trebali su se nagoditi sa svojim dužnikom, s Agrokora i preuzeti kontrolu nad kompanijom. Što znači preuzeti kontrolu nad velikim dijelom hrvatske trgovine, poljoprivrede, i to vjerojatno nije bilo politički prihvatljivo.*

Taj zakon predviđao je trajanje procesa restrukturiranja kompanije od najviše petnaest mjeseci, za što je trebao biti zadužen izvanredni povjerenik, a ako ne dođe do stabilizacije poslovanja tvrtka bi išla u stečaj. Nužno je bilo osigurati svježju likvidnost i pokrenuti proces restrukturiranja kako bi se kompanija održala.

Kraj ožujka Agrokora je dočekao s blokadom računa tvrtki Ledo, Belje, Jamnica, Tisak i PIK Vrbovec zbog prisilne naplate potraživanja pojedinih dobavljača.

## **TRAVANJ**

U travnju na snagu stupa *standstill* aranžman, odnosno moratorij na postojeće kreditne obveze Agrokora. Restrukturiranje je trebala preuzeti konzultantska tvrtka Alvarez & Marsal i njihov konzultant Antonio Alvarez III. U travnju dolazi do naglog porasta angažmana Vlade u komuniciranju o slučaju Agrokora. Već i prije službenog donošenja *lex Agrokora*, prezentirani su temeljni komunikacijski ciljevi kojih se Vlada držala tijekom cijelog razdoblja rješavanja te problematike, a to su prvenstveno bili zaštita hrvatskoga gospodarskog i financijskog sustava te zaštita prava Agrokoraovih zaposlenika i dobavljača.

Početak travnja još su se mogle čuti umirujuće riječi predsjednika Sabora Bože Petrova koji je javno isticao da ministar Zdravko Marić uživa potporu Mostovih zastupnika u Saboru, iako je također naglasio da se cijeli slučaj oko ministra Marića, Agrokora i spornog kredita mora istražiti. Iz Vlade su slali poruke u cilju smirivanja hrvatske javnosti u kojima su dali do znanja da predstavnici izvršne vlasti vode dijalog s upravom Agrokora, dobavljačima i kreditnim institucijama. Vlada se u travnju svakako prometnula u glavnom aktera tog slučaja, preuzimajući odgovornost za rješavanje cjelokupne problematike. Premijer Andrej Plenković u Saboru je početkom travnja predstavio tzv. *lex* Agrokora koji je pisan po uzoru na zakon o talijanskom Parmalatu. Premijer je isticao da je u interesu pronaći rješenje između uprave Agrokora i zainteresiranih dionika (dobavljači, kreditori), u svrhu postizanja sljedećih ciljeva: svježa likvidnost, isplata plaća zaposlenicima, plaćanje dobavljača i podmirenje poreznih obveza. Istoga dana, odnosno 5. travnja, pozitivne najave rješavanja tog slučaja pokvarilo je izvješće agencije Standard & Poor's koja je Agrokoru snizila dugoročni i kratkoročni rejting s B-/B na CC. To je potaknulo Agrokorove dobavljače na postavljanje ultimatumu u kojem traže isplatu u roku od sljedeća 24 sata ili će obustaviti isporuku robe.

Dana 6. travnja većinom glasova u Saboru izglasan je *lex* Agrokora, a uprava Agrokora zakon je aktivirala odmah sljedeći dan. Dotadašnji vlasnik Ivica Todorčić tom je prilikom izjavio: „Odluku donosim u uvjerenju kako je to u najboljem interesu svakog pojedinog zaposlenika, partnera, dobavljača, svih drugih dionika te cjelokupnog gospodarstva. Još jednom pozivam sve one koji mogu doprinijeti da Agrokora nesmetano nastavi s radom, da se sačuvaju radna mjesta i da se omogući daljnji razvoj, da učine sve u svojoj moći da se to i ostvari. Četrdeset godina sebe uložio sam u izgradnju cijele Hrvatske i regije, stoga sam ponosan čovjek jer sve što sam izgradio, danas sam svojim potpisom predao hrvatskoj državi.“<sup>83</sup>

Sljedećih nekoliko dana bilo je obilježeno sastancima dobavljača i prozivkama saborskih zastupnika, među kojima je bio i Miro Bulj koji je izjavio da će podnijeti kaznenu prijavu protiv Borisa Vujčića (Hrvatska narodna banka), Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA-e), kao i ostalih koji su bivšem vlasniku Agrokora „omogućili da aktivira mjenice bez pokrića od 10 milijardi kuna, čime se zadire u monetarni sustav“.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokora-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 2. kolovoza 2021.

<sup>84</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokora-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 2. kolovoza 2021.



Vlada se prometnula u glavnog aktera u vođenju krize postavljanjem Ante Ramljaka na čelo izvanredne uprave, kojega je 10. travnja Trgovački sud u Zagrebu imenovao izvanrednim povjerenikom. Tim činom službeno je krenula „bitka za Agrokor“ koja će trajati sve do srpnja 2018. godine, odnosno do donošenja konačne nagodbe. Tim je povodom premijer Plenković izjavio: „Današnji dan je početak sustavnog, temeljitog rješavanja krize i prije svega prva faza procesa restrukturiranja Agrokora. Ključno je da dođe do svježje likvidnosti, dakle novih sredstava koje su vjerovnici, banke spremne dati Agrokoru. Na taj način, do Uskrsa osigurat će se i isplate plaća zaposlenicima.“<sup>85</sup>

Taj čin ujedno je uvod u analizu kojom se bavi ovaj doktorski rad jer se komunikacija Vlade analizira od donošenja *lex* Agrokor, temeljem kojeg Vlada odnosno povjerenik preuzimaju kontrolu nad koncernom. Predsjednik Vlade Andrej Plenković odmah je počeo slati umirujuće poruke: „Ponovit ću, situacija je smirena, povjerenik je stupio na dužnost, dogovori s bankama su pri samom okončanju, uskoro će doći ta svježja likvidnost i jedan prirodan proces restrukturiranja. Izabrat ćemo najbolje savjetnike kada dobijemo njihove ponude i mislim da je to trenutno jedino ispravno što je država mogla, morala i trebati napraviti. Preuzeli smo vodstvo i odgovornost, čvrsto stojim iza svih poteza koje smo povukli“ (Kiseljak, 2017a: 6).

Izvanredni povjerenik Vlade Ante Ramljak stupanjem na dužnost dijelom preuzima i krizno komuniciranje. Od samoga početka javnosti šalje umirujuće poruke o smirivanju i stabilizaciji situacije u Agrokoru: „Pred nama je bitka da se ovaj poslovni problem koji imamo u Agrokoru ne prelije na cijelo gospodarstvo RH pa i šire regije. Vremena stvarno nemamo mnogo, ja sam od danas samo 24 h u tome i pokušat ću sa svojim timom, koji već imam u pripremi, osigurati smirivanje tenzija oko kompanije, da vratimo povjerenje dobavljača, vjerovnika, banaka i da normaliziramo poslovanje“ (Kiseljak, 2017b: 3).

Od povjerenika Ante Ramljaka mogle su se čuti izjave kojima on na slikovite načine nastoji prikazati stanje koncerna, primjerice: „Pozdrav iz reaktora, obavještavam vas da se jezgra polako počela hladiti. Stvari imamo pod kontrolom i situacija se smiruje“ (Milovan, Klepo, 2017: 6).

Donošenjem posebnog zakona kojim se trebala spasiti kompanija, krenule su i spekulacije oko toga tko je autor *lex* Agrokor. Tim je povodom potpredsjednica Vlade Martina Dalić izjavila: „Prijedlog zakona izradili su stručnjaci ministarstva gospodarstva i pravosuđa. Na izradi zakona

---

<sup>85</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 2. kolovoza 2021.

nismo angažirali ni domaće niti strane konzultante, već je kroz dulje razdoblje u različitim fazama izrade zakona u određenim rješenjima zatraženo mišljenje više vanjskih pravnih i financijskih stručnjaka različitih područja ekspertize i specijalizacije. Nitko od stručnjaka od kojih je zatražen savjet u procesu izrade prijedloga zakona nije bio honoriran. Zakon je usvojen u Saboru, čemu je prethodila višesatna rasprava, a u konačni tekst zakona ugrađeni su i amandmani pojedinih klubova zastupnika“ (Kiseljak, 2017d: 6).

Nakon donošenja *lex* Agrokor uslijedile su nove poteškoće, pa je tako kreditna agencija Moody's smanjila rejting Agrokoru s Caa1 na Caa2 i vjerojatnost stečaja s Caa1-PD na CA-PD. Izvanredni povjerenik Ante Ramljak izjavio je 13. travnja kako je s četiri hrvatske banke dogovorio novi kredit u iznosu od 80 milijuna eura: „Sredstva su odobrena u rekordnom roku, a reakcije svih bila je izvanredna. Sada smo ušli u mirniju fazu, tako da ćemo u idućih mjesec dana moći postići dogovor za odobravanje većih sredstava.“<sup>86</sup>

Travanj je, osim donošenja *lex* Agrokor, obilježio i vrhunac političke krize. SDP je zatražio osnivanje istražnog povjerenstva kako bi se utvrdile činjenice koje su dovele do krize u Agrokoru. Prozivke o pogodovanju ministru Mariću bile su na dnevnoj bazi, a on se javno branio: „Trpim puno neutemeljenih optužbi i nadam se da će u Saboru biti prostora da na njih odgovorim. I dalje stojim pri istim riječima, ponavljam da dobro treba iščitati riječi koje sam rekao. Ja sam onda govorio da dug o kojem se spekuliralo, a govorilo se o šest milijardi kuna, odnosno 800 milijuna eura, ne stoji. I za tu sam spekulaciju rekao da nije točna i da o detaljima ne mogu govoriti. No, isto tako rekao sam da Porezna uprava čini sve što je u njezinoj ingerenciji, u smislu efikasne naplate poreznog duga i da nijedan porezni obveznik, pa tako ni Agrokor, nema preferencijalni status“ (Kiseljak, 2017a: 7).

Istodobno, premijer Plenković bio je suočen s najvećom krizom svoje Vlade jer su trojica Mostovih ministara glasala protiv prijedloga Vlade o odbacivanju navoda SDP-a za pokretanje glasanja o povjerenju ministru Zdravku Mariću, tj. nisu se izjasnili protiv izglasavanja nepovjerenja ministru Mariću. Na sjednici Vlade 27. travnja premijer je razriješio Mostove ministre u Vladi izjavom: „Molim tajnicu Vlade da pripremi odluku o razrješenju trojice ministara. Nastavljamo sjednicu Vlade“ (Koerbler, Penić, 2017: 4). Time je kriza oko Agrokoru prerasla u političku krizu, najveću u mandatu premijera Andreja Plenkovića.

---

<sup>86</sup> <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/banke-ce-pricekati-sa-32-milijarde-kuna-regresnih-mjenica-do-kraja-nagodbe-5901392>, pristupljeno 2. kolovoza 2021.

## SVIBANJ

Potkraj travnja i početkom svibnja 2017. godine došlo je do previranja između koalicijskih partnera. Počelo se nagađati hoće li Božo Petrov ostati na čelu Hrvatskoga sabora. Glasanje o povjerenju Mariću prošlo je dobro za Vladu, zahtjev oporbe je odbačen i ministar Marić ostao je na svojoj dužnosti.

Istovremeno s političkom krizom, Agrokor je tražio novi kredit i rješavao probleme s dobavljačima. Ponovno je došlo do snižavanja kreditnog rejtinga, agencija Standard & Poor's snizila je rejting Agrokora s CC/negativno/C na SD/--/SD jer Agrokor nije platio kupon za obveznicu vrijednu 300 milijuna eura. Zaredale su se i mnoge druge poteškoće koje su od članova vlade iziskivale svakodnevnu komunikaciju. Medijske stupce punili su napisi, a tema nije silazila s naslovnica. U svibnju je Europska komisija smanjila procjenu rasta BDP-a za 2017. godinu, s 3,1 na 2,9 %.

Nadalje, prvi put nakon što je predao Agrokor, u svibnju se oglasio i Ivica Todorić. Krenula su medijska pisanja o tome da je Ivici Todoriću oduzeto vlasništvo nad kompanijom, što je svojedobno komentirala i potpredsjednica Vlade Martina Dalić: „Vlasništvo nije moguće oduzeti, ali ga je moguće ograničiti. Ono što je danas sasvim jasno je da će u nagodbi doći do zamjene dugova za vlasništvo. Kada bi Todorić ponovno postao vlasnikom, to bi značilo da je zadnja lipa u potpunosti naplaćena“ (Nz, 2017: 11).

## LIPANJ

U lipnju se postavilo pitanje novog financiranja Agrokora. Ruske banke nisu htjele sudjelovati jer su isticale da se isti uvjeti financiranja nude i „špekulativnim“ fondovima.

U konačnici je Agrokoru odobren kredit od 480 milijuna eura. Osigurali su ga vlasnici obveznica predvođeni fondom Knighthead Capital Management po principu *roll-up*<sup>87</sup> kredita, a ovako ga je komentirao povjerenik Ramljak: „Ovo je zadnje kreditno zaduženje Agrokora pod izvanrednom upravom kojim ćemo stvoriti potrebne preduvjete za uspješno restrukturiranje kompanije. Mislim da je za ovih 480 milijuna eura bitno naglasiti da je još 50 milijuna eura odobreno kao robni kredit koji će upisivati dobavljači. Tako je ukupan iznos kreditnog

---

<sup>87</sup> *Roll up* kredit je vrsta kredita s prvenstvom naplate.

odobrenja 530 milijuna eura. To jest, ako uzmemo onaj omjer 1 za 1, ukupni financijski aranžman je milijardu i 60 milijuna eura“ (Bilas, 2017: 28).

Ruski Sberbank istoga je dana od Trgovačkog suda u Zagrebu zatražio zabranu sklapanja novih financijskih ugovora po *roll-up* modelu.

## **SRPANJ**

U srpnju su se Vlada i izvanredni povjerenik hvalili prvim uspješnim koracima u restrukturiranju kompanije. Ante Ramljak je početkom mjeseca izjavio: „Završili smo fazu preživljavanja kompanije, neće biti stečaja, to tvrdim. Sada kreće druga faza, restrukturiranja i borbe za profit“ (Laušić, Vranković, 2017a: 3).

U srpnju se nastavilo povlačiti pitanje novog kredita u iznosu od 480 milijuna eura, u kojem su sudjelovale hrvatske i strane banke. Tim kreditom trebali su biti u potpunosti isplaćeni mali dobavljači, dok je dio duga velikim dobavljačima trebao biti isplaćen do sredine kolovoza. Osim toga, u srpnju se opet otvorila polemika oko ministra Zdravka Marića i kredita što ga je Agrokoru odobrio HBOR. Tim je povodom premijer Plenković za Nacional izjavio: „Što se tiče kredita koji je dao HBOR, prošli su kreditni odbor, sredstva su dana s namjerom nakon što se vidjela dokumentacija i tu nema ništa sporno. Dapače“ (Jelinić, 2017: 7).

Nakon ponovnog pokretanja ove tematike, oglasio se i ministar Zdravko Marić: „Nisam lagao, niti sam ikada to činio. Svoju funkciju ministra financija uvijek sam, a i dalje shvaćam vrlo ozbiljno i odgovorno, i uvijek sam govorio javno temeljem činjenica, informacija i svega onoga s čim sam raspolagao. U banci postoje analize, stručne službe, kreditni odbor, svi rade na analizi različitih vrsta rizika odobravanja određenog kreditnog plasmana i temeljem tih analiza se donosi procjena odobriti ili ne odobriti predmetni kredit. To je napravljeno unatoč svim identificiranim rizicima ove ili one vrste“ (Laušić, Vresnik, Toma, 2017: 9). S time u vezi, istoga je mjeseca HBOR objavio tonski zapis sjednice Nadzornog odbora na kojem se čuje da se ministar Marić izuzeo iz rasprave o odobravanju kredita Agrokorovim kompanijama.

U srpnju je završena prva faza stabilizacije kompanije, kojom je spriječen stečaj Agrokora. To je ujedno i završetak prve faze krizne komunikacije članova Vlade.

### 6.2.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 1)

Analiza prve faze donosi kronologiju događaja kako bi se dobio detaljan pregled početka krize u Agrokoru. Iako analiza obuhvaća razdoblje od travnja 2017. godine, kada je u Hrvatskom saboru izglasan *lex* Agrokor i imenovana privremena uprava za Agrokor, za dublje razumijevanje tog slučaja potrebno je uzeti u obzir i zbivanja na početku te godine.

U prvoj su fazi komunikacije postavljeni temelji za prenošenje poruka javnosti o tom problemu. Također, može se uočiti da samo pojedini članovi Vlade komuniciraju o slučaju. U ovoj je fazi bitno razdvojiti njihovu komunikaciju, pratiti razvoj u daljnjim fazama te ustanoviti odmake od početno postavljene strategije komuniciranja kao i razloge zbog kojih je došlo do tih promjena.

Analiza krizne komunikacije Vlade provodi se na dva načina. Prvo se utvrđuje koliko poruke prikupljene kvalitativnom analizom sadržaja odražavaju smjernice kriznog komuniciranja teoretičara Vincenta Covella. Drugo, krizna komunikacija analizira se prema parametrima odnosno istraživačkim pitanjima, pomoću podataka prikupljenih kvalitativnom i intervju metodom. Tablica 4. prikazuje koje su Covellove kriterije članovi Vlade ispunili u svojoj kriznoj komunikaciji.

**Tablica 4.**

**Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 1)**

<b>PRAVILA</b>	<b>PRISUTNO</b>	<b>NIJE PRISUTNO</b>
1. Prihvatiti i uključiti javnost kao legitimnog partnera	DA	
2. Slušati publiku	DA	
3. Iskrenost i otvorenost		NE
4. Koordinirati i surađivati s drugim vjerodostojnim izvorima		NE
5. Udovoljiti potrebama medijima (dostupnost novinarima i davanje pravodobnih informacija)	DA	
6. Jasna i suosjećajna komunikacija	DA	
7. Pažljivo planiranje i procjenjivanje izvedbe		NE

Vlada je preuzimanjem odgovornosti za rješavanje slučaja Agrokor prije svega preuzela i aktivnu ulogu informiranja javnosti o tijeku procesa restrukturiranja. U početku je (od travnja 2017. godine) premijer Andrej Plenković aktivno sudjelovao u informiranju javnosti o krizi u najvećoj kompaniji u državi. Uzimajući u obzir kvalitativnu analizu sadržaja, može se reći da je premijer samo u četvrtoj fazi, komunicirao više nego u prvoj (posljedica političkog konteksta zbog izbijanja afere Hotmail). U prvoj se fazi s rješavanjem krize u Agrokoru paralelno otvorilo pitanje najveće političke krize koja je zadesila Vladu Andreja Plenkovića, stoga je o tom problemu komunikaciju vodio uglavnom premijer kao čelna osoba Vlade. Jedan od razloga takve uključenosti premijera Plenkovića u kriznu komunikaciju o Agrokoru jest personalizacija političke komunikacije, kao rezultat sve raširenije prakse u politici. Riječ je o razdoblju u kojem je cijela hrvatska javnost svakodnevno pratila zbivanja na političkoj sceni. Situacija u Agrokoru bila je zabrinjavajuća i često se povlačilo pitanje o mogućim lančanim reakcijama s ozbiljnim posljedicama na ekonomiju i društvo. Vlada se vodila strategijom stabiliziranja javnog mnijenja i umirivanja dionika, stavljajući premijera u prvi plan kriznog komuniciranja. Uloga premijera kao stabilizatora procesa oko Agrokoru istaknuta je i u trenutku izbijanja političke krize koja se dogodila u svibnju 2017. godine i uvelike utjecala na stabilnost Vlade i njezinu vjerodostojnost u javnosti. Analizom komunikacije Vlade tijekom tog razdoblja uočavaju se obrasci personalizacije u kojoj se pozitivna premijerova percepcija uzima za prevladavanje kriznog stanja. Također, nakon što su se u prvoj fazi iskristalizirali glavni problemi kompanije, premijer kao čelni čovjek Vlade preuzima kriznu komunikaciju i određuje njezin smjer i komunikacijske ciljeve: „Izvanredna situacija zahtijevala je i izvanredne mjere. Naš je cilj bio pronaći rješenje koje će spriječiti negativnu lančanu reakciju. Da nismo poduzeli mjere, i scenarij bi bio drugačiji. To bi onda utjecalo i na političku stabilnost. Osim toga, značaj najveće kompanije toliko je velik da je ovo bilo jedino ispravno rješenje“ (Laušić, 2017b: 8).

U prvoj fazi vođenja krizne komunikacije o Agrokoru jedino je izvanredni povjerenik Ante Ramljak komunicirao više od premijera, prvenstveno zbog svoje ekspertize. Njegova komunikacija prema javnosti bila je usmjerena objašnjavanju situacije iz ekonomske perspektive.

Uzme li se u obzir samo premijera Plenkovića i povjerenika Ramljaka, u prvoj je fazi zadovoljen kriterij o informiranju javnosti o krizi u Agrokoru. No njihove su komunikacijske uloge bile drugačije. S jedne strane, premijer se isticao političkom dužnošću koju je tada obnašao, a bio je i pod velikim javnim pritiskom zbog problema u poslovanju Agrokoru koji su posljedično doveli do trzavica u vladajućoj koaliciji. Premijer Plenković nalazio se na početku

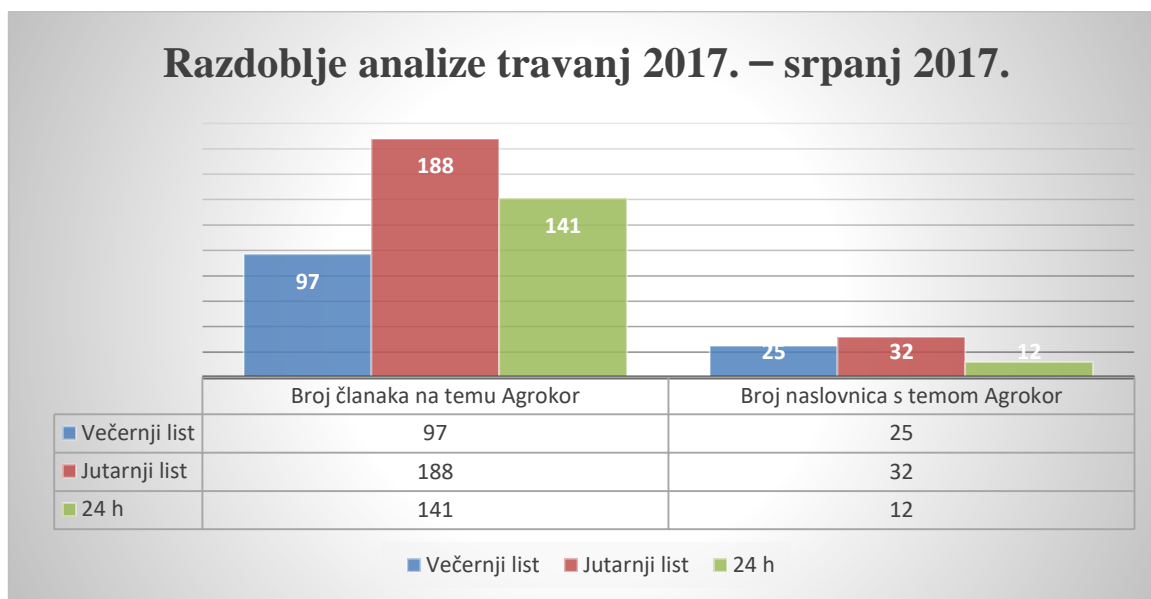
svog prvog mandata i mnogi su birači od njega imali velika očekivanja, tim više jer je na dužnosti predsjednika HDZ-a naslijedio nepopularnog Tomislava Karamarka i slovio kao dobar izbor za budućeg hrvatskog premijera. S druge strane, istaknuta komunikacijska uloga povjerenika Ante Ramljaka rezultat je upravo njegove pozicije. Naime, kao osoba na čelu privremene uprave Agrokora javnosti je predočavao financijske brojke i korake koji su se poduzimali u svrhu sprečavanja sloma Agrokora. U njegovu diskursu prevladava stručna terminologija, dok je premijer Plenković jednostavnijim rječnikom iznosio ciljeve Vlade u pogledu budućnosti kompanije.

No i ostali članovi Vlade uključeni u ovu analizu prenosili su u prvoj fazi komunikacije detalje o procesu restrukturiranja. Prikupljeni podatci pokazali su da se krizna strategija Vlade vodila udovoljavanju medijskim potrebama za informacijama.

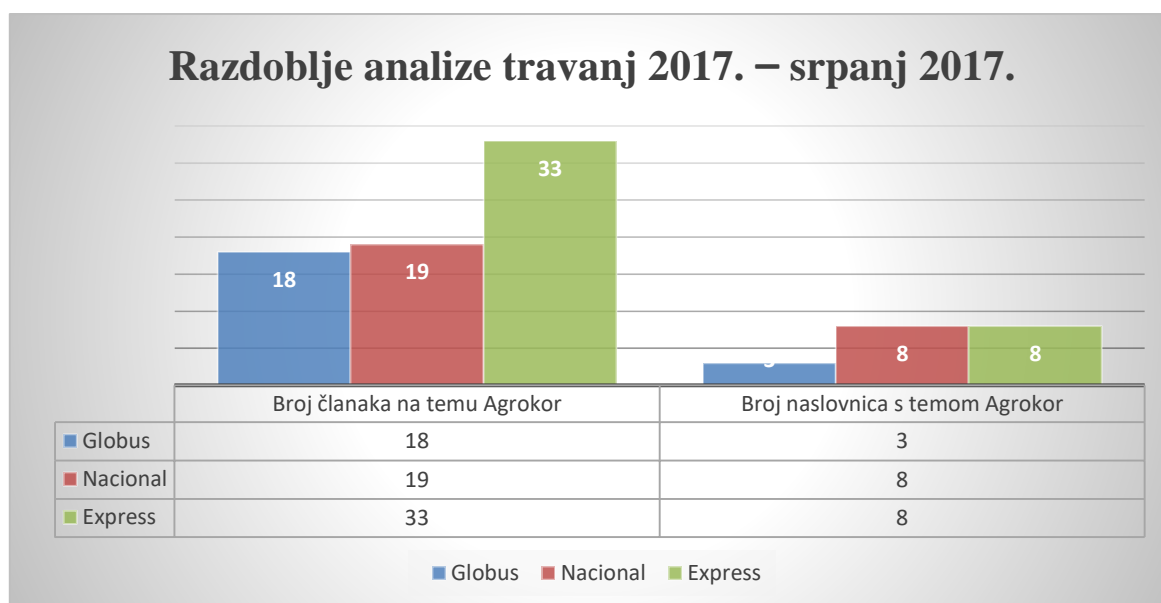
Također, Vlada je u prvoj fazi vodila dvosmjernu komunikaciju s uključenim dionicima (pogođene javnosti), u prvom redu vodeći računa o tome što se govori u javnosti, koja se pitanja naglašavaju, što govore dobavljači i kako reagiraju uključeni dionici te su sukladno tome usmjeravali svoju kriznu komunikaciju. Ti obrasci uočavaju se i u komunikaciji povjerenika Ante Ramljaka. Primjerice, u prvoj fazi Ramljak komentira reakcije dionika oko ponovnog uključivanja Sberbanka u pregovore o kreditiranju Agrokora: „Volio bih da i Sberbank bude u tom klubu, ali ako ih ne bude, to neće spriječiti druge banke da kreditiraju Agrokora“ (Vresnik, 2017: 30).

Prisutno je i Covellovo pravilo o dostupnosti medijima, što su pokazale tiskovne konferencije koje su se svaki tjedan održavale u Ciboninu tornju. Na njima je povjerenik Ramljak prisutnim novinarima objašnjavao kako teče proces restrukturiranja i koliko se napredovalo. Nadalje, članovi Vlade svakodnevno su javno komentirali stanje u Agrokoru. Postojali su mnogobrojni kanali komuniciranja članova Vlade s javnosti, primjerice intervjui s članovima Vlade putem kojih su se dobivale informacije o tijeku krize. Dostupnost i otvorenost medijima bilo je dijelom krizne strategije Vlade, što je povezano i s interesom medijskih kuća za tu tematiku. Mediji su svakodnevno izvještavali javnost o događanjima u Agrokoru. Grafikoni 1. i 2. prikazuju kojim su intenzitetom dnevne tiskane novine (*Večernji list*, *Jutarnji list* i *24sata*) i tjednici (*Globus*, *Nacional* i *Express*) izvještavali o Agrokoru tijekom prve faze komunikacije Vlade o tom slučaju.

**Grafikon 1. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (travanj 2017. – srpanj 2017.)**



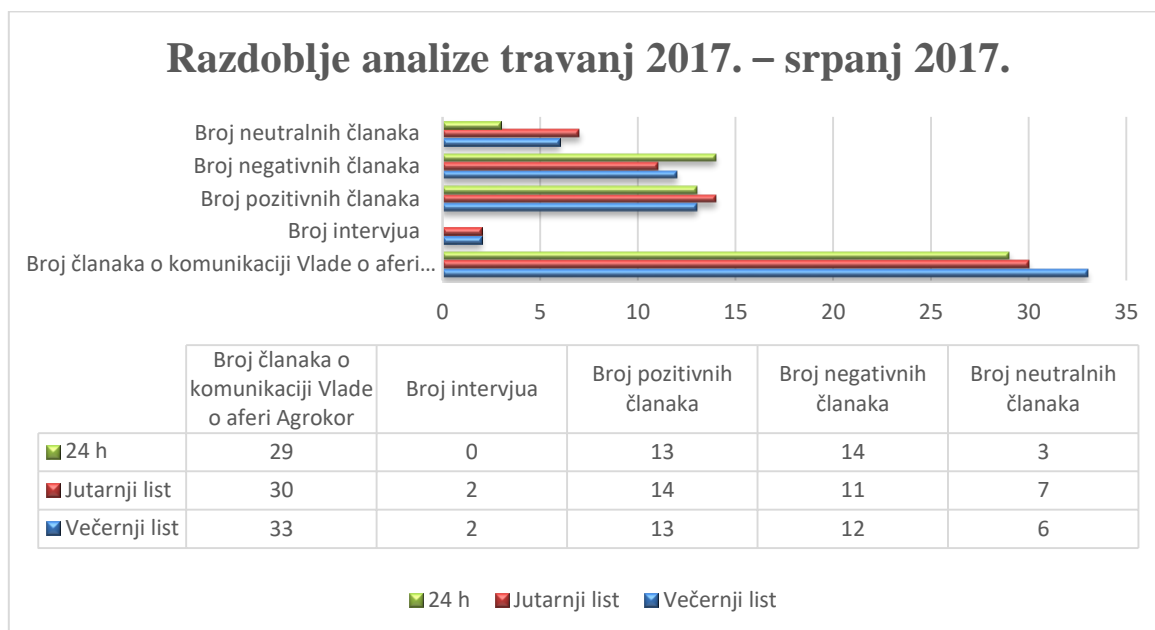
**Grafikon 2. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (travanj 2017. – srpanj 2017.)**



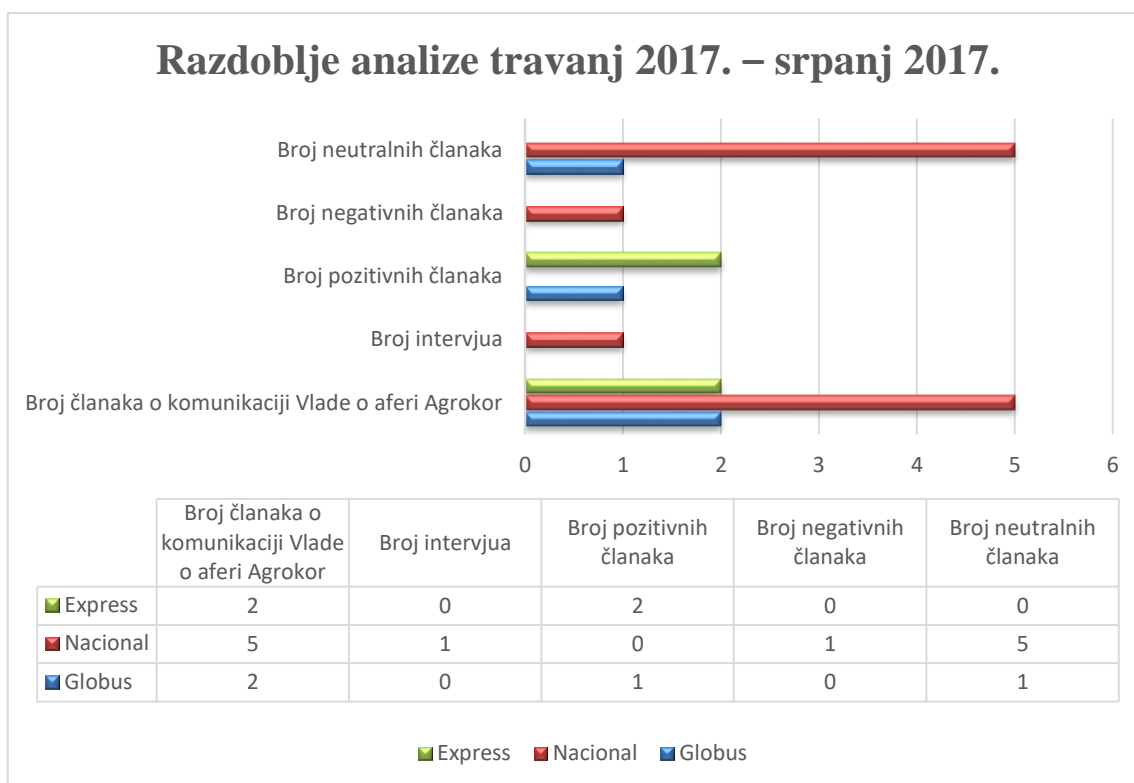
Vlada je od početka usvojila pravilo da sadržaj koji se plasira u javnost mora sadržavati ključne ciljeve Vlade u pogledu spašavanja Agrokor te da svojom kriznom komunikacijom moraju uvjeriti javnost kako su potezi Vlade ispravni. Grafikon 3. i 4. prikazuju na koji su način medijske kuće plasirale vijesti o Agrokoru u javnost te jesu li objavljeni članci bili pozitivno, negativno ili neutralno usmjereni prema Vladi.



**Grafikon 3. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju travanj 2017. – srpanj 2017.**



**Grafikon 4. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju travanj 2017. – srpanj 2017.**



Grafikoni pokazuju da su dnevni tiskani mediji u prvoj fazi komunikacije o Agrokoru imali gotovo izjednačen broj pozitivnih i negativnih članaka o kriznom komuniciranju Vlade, dok je u tjednicima vidljiv veći broj pozitivnih članaka. Riječ je o početnoj fazi restrukturiranja i u njoj mediji još nisu imali izrazito negativnu kampanju u odnosu na Vladu i njezine postupke. Politička kriza oko ministra Marića uspješno je okončana sastavljanjem nove parlamentarne većine, zbog čega u toj fazi ne prevladavaju članci koji su negativno usmjereni prema potezima Vlade.

U komunikaciji Vlade tijekom prve faze uočeno je još jedno Covellovo pravilo – suosjećajna komunikacija. Upravo se empatija izdvaja u toj početnoj fazi komuniciranja o Agrokoru. Članovi Vlade uključivali su „emocionalnu stranu“ kako bi svojim komuniciranjem doprli do javnosti te kako bi ih ta javnost doživjela kao „one koji brinu za opće dobro“. Tako je i premijer Plenković u prvoj fazi naglašavao kako su potezi njegove Vlade spasili Agrokor od propasti: „U nekom drugom scenariju možda bi Agrokor danas bio u stečaju, koji bi prijetio ugrožavanjem radnih mjesta, narušavanjem poslovanja dobavljača, manjkom poreznih prihoda za proračun, što bi prijetilo daljnjim financijskim nekontroliranim lančanim procesima koji bi ugrožavali hrvatsko gospodarstvo“ (Trstenjak, 2017: 7).

Ostale smjernice kriznog teoretičara Vincenta Covella nisu utvrđene u prvoj fazi krizne komunikacije Vlade. Primjerice, teško je procijeniti je li ta komunikacija bila iskrena i otvorena. Naime, jedno je percepcija koju su određeni komunikatori ostavljali u javnosti, a drugo je činjenica da se ono što su govorili nije poklapalo s događajima u kasnijim fazama rješavanja krize. Potpredsjednica Vlade Martina Dalić u prvoj fazi nije otkrivala tko je pisao *lex* Agrokor: „Prijedlog zakona izradili su stručnjaci ministarstava gospodarstva i pravosuđa. Na izradi zakona nismo angažirali ni domaće niti strane konzultante, već je kroz dulje razdoblje u različitim fazama izrade zakona u određenim rješenjima zatraženo mišljenje više vanjskih pravnih i financijskih stručnjaka različitih područja ekspertize i specijalizacije. Nitko od stručnjaka od kojih je zatražen savjet u procesu izrade prijedloga zakona nije bio honoriran. Zakon je usvojen u Saboru, čemu je prethodila višesatna rasprava, a u konačni tekst zakona ugrađeni su i amandmani pojedinih klubova zastupnika“ (Kiseljak, 2017a: 6).

Komunikacija Martine Dalić u kasnijim fazama pokazuje da na početku nije bila iskrena oko detalja vezanih uz autore *lex* Agrokor, zbog čega je i došlo do afere Hotmail. Stoga Covellovo pravilo o iskrenoj kriznoj komunikaciji u prvoj fazi nije potvrđeno. Osim neiskrene

komunikacije potpredsjednice Martine Dalić, ekonomski analitičar Željko Ivanković i krizno komuniciranje povjerenika Ramljaka smatra neiskrenim:

*Ramljak je rekao da je došao u Agrokor i da je bilo šest kuna na računu. To je laž. Zašto je to laž? Jer je Agrokor imao ne znam ni ja koliko firmi i svaka je imala svoj račun. Agrokor je imao dnevni priljev nekoliko stotina milijuna kuna. Primjer, ako je danas šest, sutra je 35 tisuća nečega. To je zavaravanje javnosti. Ova priča sa šest kuna je čisto bacanje prašine u oči javnosti. Oni su to cijelo vrijeme radili. Kao da nitko od nas nikada nije sjedio u nijednoj firmi, što se tu događa. Ja sam bio direktor firme, ja znam da ako danas nemam dosta na računu da ću nazvati i reći: „Hej ajmo se dogovoriti kada ću ti platiti.“ To je normalan rasplet u biznis svijetu. Slali su možda točne ali zavaravajuće poruke.*

Drugo, teško se može reći da je komunikacija Vlade bila dobro koordinirana i da su kvalitetno surađivali s drugim vjerodostojnim izvorima, uzme li se u obzir da su neprestano bile prisutne nesuglasice između Vlade i povjerenika Ramljaka s jedne strane, i dobavljača i vjerovnika s druge strane. Stalno je dolazilo do sukoba različitih interesa dionika tog procesa. Osim toga, tu su bili i politički protivnici, odnosno oporba, koja je sve postupke Vlade prikazivala kao pogrešne. Nije postojao konsenzus oko određenih pitanja restrukturiranja kompanije, što će pokazati i kasnije faze komunikacije, u kojima su se prenosile informacije o usuglašavanju stavova oko nagodbe.

Naposljetku, nije zadovoljen ni posljednji kriterij, onaj koji uključuje pažljivo procjenjivanje i planiranje izvedbe. Tome u prilog govori afera Marić koja se pojavila u prvoj fazi komuniciranja te izazvala političku krizu velikih razmjera, zbog čega se i raspala vladajuća koalicija, nakon čega je došlo do preslagivanja Vlade. Taj kriterij bio bi zadovoljen da su se ključne informacije o odobravanju spomenutog kredita Agrokoru, kao i pitanje autora *lex* Agrokor, otvoreno i pravodobno prenijeli javnosti, umjesto što su naknadno objelodanjeni kao afera.

Uzimajući u obzir sve Covellove smjernice i kriterije, može se zaključiti da je samo dio njih ispunjen u kriznoj komunikaciji Vlade o Agrokoru. Na temelju prikupljenih podataka i spoznaja iz teorije o kriznom komuniciranju, dolazi se do zaključka kako je Vlada u taj slučaj ušla s namjerom vođenja proaktivne komunikacije s medijima, želeći biti konstantno na raspolaganju i na taj način izbjeći spekulacije medija oko određenih pitanja. Također, komunikaciju Vlade usmjeravao je vanjski komunikacijski ured kojemu je cilj bio odrediti nekoliko ključnih poruka koje bi javnosti trebali prenositi svi članovi Vlade kako bi se stekao dojam o dobroj

koordiniranosti u vođenju procesa. Cilj im je uz isticanje ključnih komunikacijskih poruka bila i emocionalna strana, odnosno oblikovanje krizne komunikacije uz pomoć emocija kako bi se na taj način približili svakom pojedincu. To su tri ključne smjernice njihove organizirane krizne strategije koje su se držali tijekom cijelog razdoblja restrukturiranja Agrokor. Ostale Covellove smjernice nisu utvrđene u porukama Vlade, a odnose se na neiskrenu komunikaciju, skrivanje činjenica i lošu koordinaciju s drugim dionicima krize.

Preostala dva kriterija koja se spominju u teorijskom dijelu ne koriste se u svrhu ocjene uspješnosti komunikacije. Međutim, mogu se djelomično objasniti na primjeru komunikacije hrvatske Vlade. Primjerice, većina kriznih teoretičara ističe brzu reakciju na pojavu krize kao jedno od ključnih pravila. No taj se kriterij ne može primijeniti na krizu u slučaju Agrokor jer se afera javila u siječnju 2017. godine, kad Vlada još nije bila odgovorna za rješavanje tog problema. Odgovornost je preuzela tek nekoliko mjeseci kasnije, donošenjem posebnog zakona *lex* Agrokor. Nadalje, članovi Vlade nisu bili toliko precizni u svojoj komunikaciji niti su provjeravali činjenice koje iznose u javnost, što u prvom redu pokazuje izjava potpredsjednice Martine Dalić o autoru *lex* Agrokor. Da su se pojedine informacije oko autora zakona, angažiranih savjetnika i kredita odobrenog Agrokoru pravodobno obznanile javnosti kao dio dogovorene krizne strategije, ne bi postale kompromitirajuće i ne bi dovele do afera u kasnijim fazama. Krivo osmišljena komunikacijska strategija otvorila je niz polemika i dovela do mnogobrojnih prijepora koji su naknadno dodatno otežali komuniciranje.

Krizni teoretičar Coombs u smjernice ubraja i dobru informiranost glasnogovornika organizacije. Ovdje treba istaknuti da tadašnja glasnogovornica Vlade Sunčana Glavak nije bila uključena u kriznu komunikaciju o Agrokoru, barem ne na javnoj razini. Njezina je funkcija bila politička i simbolička. Odnose s javnošću Vlada je koordinirala uz pomoć vanjskog ureda za odnose s javnošću, bez oslanjanja na glasnogovornicu Vlade. Ured Colić, Laco i partneri bio je zadužen za kreiranje i oblikovanje krizne strategije Vlade te za usmjeravanje točno određenih članova Vlade, odabranih da o slučaju izvještavaju javnost. Riječ je bila o sljedećim osobama: premijer Plenković kao čelna osoba Vlade, potpredsjednica Dalić kao čelna osoba resornog Ministarstva gospodarstva, izvanredni povjerenik Ramljak kao čelna osoba privremene uprave i ministar financija Marić. Svoju je ulogu u tom procesu dobio Zdravko Marić zato što je vodio državne financije, no u fokus javnosti zapravo je došao zbog spornog kredita koji je Agrokoru odobrio HBOR. Na taj je način vanjski komunikacijski ured odredio ključne osobe zadužene za komunikaciju o slučaju Agrokor u javnosti. Njihova se krizna strategija temeljila na usmjeravanju izjava tih osoba, upravljenih prema ciljevima dogovorenim u sklopu te strategije.

Ulogu glasnogovornice Sunčane Glavak u kriznoj komunikaciji Vlade o Agrokoru komentirala je komunikacijska stručnjakinja Gabrijela Kišiček, koja se tijekom krize javno bavila tom temom:

*Da, glasnogovornica Vlade je bila zadužena da otvori i zatvori konferenciju za medije. Dakle, to je sad pitanje jesu li glasnogovornici iskorišteni na adekvatan način, i potencijali glasnogovornika. Mislim da je u drugim europskim državama to drugačije, da tamo zapravo jesu PR stručnjaci koji aktivno sudjeluju u kreiranju komunikacijske strategije. Mislim da je premijer mislio da je njegova prisutnost u rješavanju krize jamac sigurnosti.*

I drugi komunikacijski stručnjaci te novinari s kojima su vođeni razgovori u svrhu ovog istraživanja, zaključili su da uloga tadašnje vladine glasnogovornice nije bila istaknuta te da ona nije sudjelovala u kreiranju krizne komunikacije.

Vlada je u komuniciranje o tom slučaju od početka krenula prema marketinškom modelu komunikacije izvršne vlasti. Fokusirali su se na glavne ciljeve tog procesa koji su uključivali spašavanje Agrokoru od propasti, spašavanje radnih mjesta te osiguravanje ekonomske i financijske stabilnosti u zemlji. Željeli su postići to da ključne komunikacijske poruke budu odraz općeg javnog interesa (primjerice, da hrvatski građani zaposleni u Agrokoru ne izgube radna mjesta) te da tako uvjere javnost kako je rješavanje tog slučaju u okviru politike najbolja opcija. Na taj su način nastojali opravdati donošenje *lex* Agrokor, posebnog zakona za strateški važnu kompaniju čiji bi bankrot utjecao na mnoga druga područja unutar zemlje. Iz tog razloga njihova se krizna strategija svodila na ponavljanje istih komunikacijskih poruka koje će imati veliku važnost za većinu građana i koji će ih tumačiti kao nastojanje Vlade da čini sve za opće dobro i boljitak cijele zemlje. Čak i kad su u javnost procurile afere, ključne su komunikacijske poruke imale svrhu uvjeravanja javnosti u to da su postupci Vlade ispravni i potrebni. Za razliku od poteza bivšeg vlasnika Ivice Todorića koji su javnosti bili predstavljeni kao loši za poslovanje Agrokoru.

### 6.2.1.1. Analiza komunikacije izvršne vlasti pomoću istraživačkih pitanja (travanj 2017. – srpanj 2017.)

Drugi dio analize komunikacije Vlade u slučaju Agrokor provodi se prema parametrima koji su oblikovani u istraživačka pitanja. Odgovorom na njih dobiva se temeljiti uvid u kreiranje i vođenje krizne komunikacije Vlade.

#### 1. Tko je iz Vlade komunicirao o krizi u Agrokoru? Koliko je izjava analizirano po svakom komunikatoru u sklopu kvalitativne analize sadržaja u prvoj fazi?

Tablica 5. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 1)

Član Vlade	Broj analiziranih izjava
<b>Andrej Plenković</b> predsjednik Vlade RH	<b>14 izjava</b>
<b>Martina Dalić</b> potpredsjednica Vlade RH i ministrica gospodarstva i poduzetništva	<b>11 izjava</b>
<b>Zdravko Marić</b> ministar financija	<b>9 izjava</b>
<b>Ante Ramljak</b> prvi vladin povjerenik za Agrokor	<b>22 izjave</b>

Analizirajući učestalost komuniciranja pojedinih članova Vlade u medijima, u obzir se uzimaju podatci prikupljeni kvalitativnom analizom sadržaja kojima se dobio broj izjava svakog člana Vlade uključenog u analizu. Prema tim podacima, uočava se da je u prvoj fazi najviše komunicirao izvanredni povjerenik Ante Ramljak koji je na temelju svoje ekspertize mogao dati valjane odgovore koje su tražili drugi dionici krize. S time se slaže RTL-ov novinar Boris Mišević koji smatra da je povjerenik Ante Ramljak imao glavnu komunikacijsku ulogu u tom procesu:

*Ramljak je komunicirao sve te operativne, dnevne informacije, u ime Vlade, on je bio vladin povjerenik, on je bio Vlada. Plenković, Dalić i Ramljak.*

Premijer Andrej Plenković nalazi se na drugom mjestu po broju prikupljenih izjava. Analizom njegove komunikacije ujedno se dobiva presjek njegove cjelokupne uloge u tom procesu. Iako u drugim zemljama uglavnom nije uobičajeno da predsjednici Vlada govore o insolventijskim postupcima tvrtki, premijer Andrej Plenković od donošenja *lex* Agrokor preuzima jednu od vodećih komunikacijskih uloga. S obzirom na veličinu problema i niz prijevora koji su se javljali u svim fazama (u prvoj je fazi to bila afera Marić), njegova je komunikacijska uloga u slučaju Agrokor bila izrazito važna. Kao što je već ranije istaknuto, njegova je komunikacijska uloga rezultat personalizacije komunikacije izvršne vlasti. Njegova pozitivna osobnost trebala je u teškim trenucima donijeti stabilnost i smiriti afere. Javnost je od novog premijera imala velika očekivanja u pogledu smjera hrvatske politike i prije izbijanja te afere, pogotovo zato što je Plenković preuzeo dužnost predsjednika Vlade nakon Tihomira Oreškovića i vodeću poziciju unutar stranke nakon Tomislava Karamarka. Ta visoka očekivanja i imidž koji je u javnosti izgradio kao iskusan diplomat, donijeli su mu u političkom i komunikacijskom smislu važnu ulogu i u pogledu krize u Agrokoru. Ekonomski analitičar Damir Novotny o glavnim komunikatorima u slučaju Agrokor ističe:

*Osobno je premijer bio frontmen te komunikacije, i potpredsjednica Dalić. Takva situacija zahtijeva pomoć konzultanata. To inače ne rade premijeri niti potpredsjednici, to se treba predati u ruke posebnom timu ljudi, ekipi koja bi bila formirana i uzela konzultante za pripremu te operacije i zaštite Agrokoru i vjerovnika, ako insolventijski postupci nisu to dozvoljavali. Iako ja mislim da se to moglo prepustiti sudovima, no Vlada je to odlučila preuzeti na sebe, tu odgovornost, pa onda i tu komunikacijsku ulogu.*

Komunikacijska stručnjakinja Gabrijela Kišiček također se osvrnula na pitanje o vodećim komunikatorima izvršne vlasti u slučaju Agrokor:

*Ja mislim da Plenković i Martina Dalić. Onda je u jednom trenutku došao Ante Ramljak i preuzeo tu komunikaciju. On nije bio posebno uvjerljiv. U tim kriznim situacijama čovjek mora biti, naravno da će vam se sada to činiti površno, jer naravno da ćemo se svi okretati tome da je važna stručnost, da su važne kompetencije i ekspertize, međutim i govorna izvedba, što je moja uža specijalnost, mora odavati čvrstoću, hladnoću, mora pokazivati tu samouvjerenost, sposobnost da tu krizu riješi. Neki prvi istupi Ante Ramljaka bili su dobri, no što je više vrijeme odmicalo tako je on bio sve lošiji. Sjećam se da je meni svaki njegov javni nastup na press konferenciji izgledao kao da je on mrtav umoran i nema više niti trunčicu snage ni energije u sebi. Kada imate takvog čovjeka, nedovoljno energičnog i nedovoljno snažnog da kaže: „Križa*

*je pod kontrolom“. Naravno da se postavlja pitanje povjerenja i njegove uvjerljivosti. Ja mislim da sam pobornik toga, ja znam da je ključan sadržaj, da vi znate dobro iznijeti svoja stajališta, da ih znate dobro potkrijepiti, da baratate informacijama, da time pokazujete svoj kredibilitet. Za širu javnost je nastup, govorna izvedba iznimno ključna, važna. U krizi ljudi očekuju samouvjerene vođe. Na primjer, Plenković je u tome jako dobar.*

Na trećem mjestu po broju izjava uključenih u analizu, ali i po broju javnih istupa u prvoj fazi komuniciranja u slučaju Agrokor nalazi se potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Ona je tada vodila resor gospodarstva, stoga i ne iznenađuje njezina istaknuta uloga u tom komunikacijskom procesu. Uz premijera koji je obnašao vodeću političku dužnost, svakako je odmah iza njega po važnosti bila ministrica Martina Dalić, kao osoba iz politike ali ujedno i osoba s naglašenom ekspertizom. Ivan Pandžić, novinar *24sata*, smatra kako je komunikacijski najviše istaknuta bila upravo Martina Dalić:

*Najviše je bila uključena potpredsjednica Vlade i ministrica Martina Dalić. Ona je komunicirala najviše, zatim Zdravko Marić, zatim treći Andrej Plenković. Tad je još bilo, i Most je tad komunicirao i Božo Petrov jer su još bili u koaliciji. Ali Martina Dalić je definitivno bila broj jedan u Vladi.*

Ministar financija Zdravko Marić od svih je uključenih članova Vlade zaduženih za vođenje krizne komunikacije o Agrokoru bio najmanje istaknut. Njegova je komunikacija najviše naglašena u prvoj fazi, i to zbog političkog konteksta. Naime, tijekom prve faze, u jeku prvog naleta krize u Agrokoru, pojavila se politička afera koja se ticala ministra Marića i koja je dovela do velike političke krize u državi. Posljedica te krize bio je raspad vladajuće koalicije HDZ-a i Mosta. Ministar Marić našao se u središtu afere zbog kredita koji je Agrokoru odobren u prosincu 2016. godine. Odobrio ga je Nadzorni odbor HBOR-a, čiji je član bio upravo Marić. Iako se ministar Marić pravdao da nije bio uključen u glasovanje o kreditu za Agrokor jer je tražio izuzeće, što je kasnije potvrdila Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) objavom snimke spornog sastanka. Ipak, ta je afera dovela do glasovanja o povjerenju ministru Mariću u Hrvatskom saboru. Iako nepovjerenje nije izglasano, na sastanku Vlade premijer Andrej Plenković opozvao je s dužnosti četiri Mostova ministra zato što su u Saboru glasali protiv ministra Marića i stali na stranu oporbe. Sve navedeno dovelo je do najveće političke krize u Vladi premijera Andreja Plenkovića. Uz probleme koji su se vezali uz Agrokor i njegovo poslovanje, ta afera izazvala je dodatne teškoće u funkcioniranju Vlade u iznimno kriznoj situaciji.



Da su se na početku informacije o spomenutom kreditu javnosti obznanile na drugačiji način, taj prijevor možda ne bi ni prerastao u aferu, što onda vjerojatno ne bi ni dovelo do raspada vladajuće koalicije. Međutim, skrivanje ključnih informacija o tijeku restrukturiranja Agrokor i o pregovorima s angažiranim stručnjacima, kasnije je dovelo do niza prijevora koji su prerasli u velike afere. Zbog tih su afera pojedini članovi Vlade pod pritiskom javnosti podnijeli ostavke.

## **2. Koje su bile ključne poruke članova Vlade prema javnosti u prvoj fazi?**

U prvoj fazi komunikacije bilo je važno postaviti kvalitetne temelje krizne komunikacije, umanjiti štetu i umiriti javnost. Zato su svi članovi Vlade uključeni u analizu slali slične poruke koje su vjerojatno bile dio dogovorene komunikacijske strategije vanjskog ureda Colić, Laco i partneri.

Ključne poruke Vlade RH o krizi u Agrokoru bile su sljedeće:

- Ne smije se ugroziti stabilnost gospodarskog sustava Hrvatske
- Ne smije se ugroziti stabilnost hrvatskoga financijskog sustava
- Potrebna je stabilizacija cijele situacije
- Treba provesti kvalitetno restrukturiranje kompanije koje će dovesti do nagodbe
- Održivost koncerna Agrokor
- Zaštita Agrokorovih zaposlenika, dobavljača i vjerovnika
- Plaćanje dobavljača
- Isplata plaća radnicima
- Zakon je u interesu Republike Hrvatske
- *Lex Agrokor* donesen je kako bi se zaštitili porezni obveznici i svi građani RH
- *Lex Agrokor* nije zakon za Ivicu Todorića već zakon za normalno funkcioniranje hrvatske ekonomije.

Premijer Andrej Plenković je u intervjuu za *Večernji list* 30. travnja 2017. godine ovako sažeo većinu navedenih komunikacijskih poruka: „Zakon koji smo donijeli štiti Hrvatsku, a ne Todorića koji više ne upravlja kompanijom. Usvajanjem zakona o izvanrednoj upravi zaštitili

smo strateške nacionalne interese, a stvorili smo novo, smireno ozračje i doveli iskusnog stručnjaka Antu Ramljaka na mjesto izvanrednog povjerenika. Zaposlenici su prije Uskrsa dobili plaće, postignut je dogovor s dobavljačima i vjerovnicima, osigurana je svježa likvidnost od banaka i počela je isplata dobavljača, posebice malih OPG-ova. Jedna od četiri najbolje svjetske revizorske kuće napraviti će reviziju poslovnih knjiga. Postoje indicije da je u vođenju knjiga bilo nepravilnosti. Ako se to potvrdi, smatram da oni koji su za to krivi moraju odgovarati, a nadležne institucije djelovati po zakonu i službenoj dužnosti“ (Ivanković, 2017: 15).

Potpredsjednica Vlade Martina Dalić u svom je obraćanju javnosti često isticala iste ciljeve kao i premijer Andrej Plenković: „Intervencije će biti minimalne i nemaju intervenciju snažnije zadirati u procese utvrđene zakonom, odnosno u ulogu sudova u predstečajnoj nagodbi. Ona mora ostati pod nadzorom suda kao što je to i danas. *Lex* Agrokor bio je motiviran upravo činjenicom da se spriječi prelijevanje problema iz Agrokor na cjelokupno gospodarstvo i glavni mu je cilj bio sprečavanje rizika koji su se po gospodarstvo pojavili zbog problema u toj kompaniji“ (Klepo, 2017b: 8-9).

Andrej Plenković, Martina Dalić i Ante Ramljak na početku su bili glavni kreatori krizne komunikacije Vlade i osobe koje su prenosile ključne poruke prema javnosti. Ovdje treba istaknuti da ministar financija Zdravko Marić, iako uključen u ovu analizu, nije sudjelovao u slanju navedenih komunikacijskih poruka. Njegova je uloga bila posve drugačija i orijentirana na javno opravdavanje zbog afere u koju je upleten u prvoj fazi rješavanja krize. Sadržaj njegove komunikacije u toj prvoj fazi komuniciranja bazira se na negiranju postojanja sukoba interesa za koji ga je optuživala oporba.

Stručnjaci iz ekonomskog, komunikacijskog i medijskog područja koji su u vrijeme trajanja afere Agrokor pratili situaciju, iznijeli su svoja mišljenja o isticanju ključnih komunikacijskih poruka Vlade prema javnosti. Njihova se viđenja uvelike preklapaju.

- Luka Brkić, ekonomski analitičar:

*Glavna poruka bi se mogla svesti na jednu frazu koja se koristi i u ekonomskoj literaturi već neko vrijeme: „Prevelik da bi propao jer Agrokor predstavlja jedan od najvažnijih kraljeznjaka na kralježnici hrvatskog gospodarstva.“ Njegovom propašću urušava se cijeli lanac dobavljača, kooperanata, proizvodnje, maloprodajnih lanaca, dobrih poduzeća kao što je Ledo. Mi stabiliziramo Agrokor, to je glavna poanta jer vidite koliko je to važno jer se radi lex*

*specialis. Dakle, to je takav problem da vi ne možete u okviru postojećeg zakonodavstva, ne možete izvesti tu priču. Procjena je aktera da ju ne izvodite da bi se sve urušilo. Sve što rezultira nekom odlukom Vlade, zakonodavstva je rezultat prethodnih političkih dogovora, lobiranja, ucjenjivanja, prljavih radnih, časnih radnji. To rezultira nekim pravnim aktom. U tom smislu politika ima primat nad ekonomijom.*

- Ankica Mamić, komunikacijska stručnjakinja:

*Javno objavljeni komunikacijski ciljevi, jedino što možemo mi ovdje komentirati, ja sam vam već rekla, ja sam bila insajder u tom procesu pa neke stvari ne mogu tako izravno komunicirati. Dakle, javni ciljevi Vlade su bili zadržavanje zaposlenih, očuvanje radnih mjesta jer je kao prijetio totalni kolaps sustava. Dobavljači su prestali isporučivati robu, to je bio jedan javno objavljeni cilj. A drugi je bio da kompanija ne prijeđe u vlasništvo ruskih banaka. To je bio cilj koji je isto tako kroz cijeli taj proces komuniciran.*

- Marina Šunjerga, novinarka *Večernjeg lista*:

*Ako bi se svelo na jednu rečenicu: „Mi moramo spasiti Agrokor jer je Agrokor jako bitan. Mi ako ne spasimo Agrokor, sve će otići u nepovoljnom smjeru.“ To je važno za naše gospodarstvo i to je razlog zašto se mi uopće petljamo.*

Prva faza bila je ključna za postavljanje temelja krizne komunikacije u pogledu ključnih ciljeva, kao i odluka o tome tko će iz Vlade izvještavati javnost o procesu restrukturiranja. U sljedećim fazama spletom okolnosti dolazi do pojave većih afera u koje su uključeni vodeći ljudi iz Vlade zaduženi za restrukturiranje koncerna, što preusmjerava i mijenja prvotnu komunikacijsku strategiju.

### **3. Kakva je bila krizna komunikacija izvršne vlasti u sadržajnom smislu?**

Sadržaj krizne komunikacije Vlade analizira se pomoću sljedećih parametara: informativnost, racionalnost, emocionalnost, vjerodostojnost, reagiranje na druge dionike krize, reagiranje na političke protivnike i priznavanje postojanja krivnje za afere. Ti parametri služe kao relevantni pokazatelji na temelju kojih se može provesti analiza krizne komunikacije Vlade u pogledu njezina sadržaja.

Prisutnost navedenih parametara utvrđuje se u kriznoj komunikaciji svakog člana Vlade zasebno.

## **ANTE RAMLJAK**

Vodeći komunikator prve faze komunikacije stupanjem na dužnost izvanrednog povjerenika pokazao je u kojem će smjeru teći njegova krizna komunikacija. Analiziranjem njegovih izjava izvučene su sljedeće poruke: „treba djelovati da se problem ne prelije na cijelo gospodarstvo“, „nemamo puno vremena“, „Agrokor je toliko velik da može ugroziti cijeli sustav“.

Ramljak komunicira vjerodostojnost. Sadržaj njegove komunikacije povezan je s njegovom ekspertizom. Za razliku od ostalih članova Vlade koji su komunicirali o Agrokoru, Ramljak u svojim izjavama za medije iznosi detalje Agrokorova poslovanja. Stoga se u njegovoj komunikaciji pronalaze elementi informativnosti i racionalnosti: „U prodaju će prvo ići kompanije koje nisu osnovna djelatnost tvrtke, dok će kompanije koje se nalaze u maloprodajnom i prehrambenom dijelu i poljoprivredi biti nosioci neke buduće nagodbe s vjerovnicima i nositelji cijelog posla“ (Rašeta, 2017: 7).

Nadalje, povjerenik Ramljak imao je specifičan komunikacijski stil, pun metafora i slikovitih izjava. To su ujedno izjave s naglašenim emocionalnim elementom: „Pozdrav iz reaktora, jezgra se počela hladiti, stvari imamo pod kontrolom“ (Pandžić, Zagorac, 2017: 17).

Emocionalnim se elementima koristio kako bi se približio svim dionicima koji su u vrijeme trajanja krize bili, posredno ili neposredno, dio procesa restrukturiranja. Mnogi teoretičari kriznog komuniciranja u svojim teorijama i preporukama ističu emocionalni aspekt kao obvezujuć u vođenju krizne komunikacije jer se na taj način odgovorni akteri približavaju skupini pogođenoj krizom. Ramljak je znao da kao povjerenik zadužen za restrukturiranje mora iznositi financijske brojke. No istodobno je bio svjestan toga da emocionalnom komunikacijom javnost stječe dojam o opsegu krize. Primjerice: „Bio sam u Konzumu na Radničkoj da vidim kako se sada pune robom police Konzuma, i mislim da kad uđete u Konzum i vidite meso, ribu, voće i povrće, da je to vratilo vjeru i zaposlenicima i ljudima koji su naši stalni kupci. A drugi je razlog bio jer sam želio zahvaliti ljudima koji su sami skupili sredstva i ispekli kruh“ (Klepo, 2017c: 7).

Kao čelna osoba zadužena za restrukturiranje Agrokora, morao je voditi računa o onome što misle i traže dionici pogođeni krizom. Izbjegavanje odgovora na prozivke drugih dionika u tom procesu kriznu bi komunikaciju usmjerilo u posve drugom smjeru. Stoga se njegova komunikacija sadržajno temeljila na uvažavanju ostalih dionika, čime im je javno davao na važnosti. Sve ovo bilo je dijelom planirane krizne strategije s ciljem približavanja javnosti kao skupini različitih vrsta dionika zainteresiranih za nastalu krizu. Da je vodio računa o ostalim dionicima procesa pokazuje sljedeća izjava: „Oni tvrde da ovo nije u skladu s *lex* Agrokora, a ja tvrdim da to nije istina. Ima različitih tumačenja, naši pravni savjetnici kažu da je sve u skladu s *lex* Agrokora. Ulazimo u mirniju fazu u kojoj ćemo morati normalizirati poslovanje i isplatiti sve dugove dobavljačima. Nakon svega, ako neka kompanija ne bude imala traženu profitabilnost, morat će ići u likvidaciju“ (Vranković, Klepo, 2017: 9).

Spletom političkih i ekonomskih okolnosti te događaja koji će nastupiti u jesen 2017. godine, i sadržaj Ramljakove komunikacije počet će se tijekom vremena mijenjati.

## ANDREJ PLENKOVIĆ

Drugi vladin komunikator po broju izjava je Andrej Plenković. Prema analizi, svoju je kriznu komunikaciju temeljio na tri cilja. Prvo, na umirivanju ostalih dionika procesa pomoću percepcije političara kojem javnost vjeruje. Suvremeni teoretičari političke komunikacije naglašavaju važnost imidža vodećeg političara. Premijer Plenković intenzivno je isticao svoj pozitivno izgrađen imidž u javnosti kako bi vodio i oblikovao kriznu komunikaciju o toj krizi. Iako se njegova komunikacija sadržajno razlikovala od Ramljakove, naročito u pogledu toga da nije iznosio ekonomske podatke niti detalje oko vođenja procesa restrukturiranja, svejedno se od samog početka nametnuo kao osoba čija će prisutnost donijeti stabilnost cijelom procesu. To je uočljivo iz sljedećih izjava za medije: „HDZ će ostvariti parlamentarnu većinu i nastaviti rad ove Vlade. Moja politika nije politika demagogije i nije usmjerena na lokalne izbore. Moja politika je politika stabilnosti. Postići ćemo političke dogovore da nastavimo političku stabilnost te gospodarski rast i razvoj.“<sup>88</sup>

U prvoj se fazi Plenković morao suočiti s velikim razmjerima afere ministra Marića koja je posljedično dovela do političke krize njegove Vlade. Njegova javno percipirana diplomatska

---

<sup>88</sup> <https://www.24sata.hr/news/most-ugrozava-drzavu-zbog-sitnih-interesa-i-populizma-522030>, pristupljeno 12. ožujka 2023.

aura bila je od ključne važnosti za prevladavanje krize i ponovno postizanje većine u Saboru. Nakon što je uspio pridobiti HNS i na taj način spriječiti pad Vlade, smirio je tenzije na političkoj sceni i pokazao političku sposobnost.

U njegovim su izjavama u prvoj fazi komunikacije prisutni elementi informativnosti, racionalnosti, vjerodostojnosti i emocionalnosti: „Ponovit ću, situacija je smirena, povjerenik je stupio na dužnost, dogovori s bankama su pri samom okončanju, uskoro će doći ta svježa likvidnost i jedan prirodan proces restrukturiranja. Izabrat ćemo najbolje savjetnike kada dobijemo njihove ponude i mislim da je to trenutno jedino ispravno što je država mogla, morala i trebati napraviti. Preuzeli smo vodstvo i odgovornost, čvrsto stojim iza svih poteza koje smo povukli“ (Kiseljak, 2017a: 6).

Nadalje, cijelo je vrijeme isticao svoju neutralnu poziciju u odnosu na Agrokor. Upravo se u tim izjavama pronalaze elementi reagiranja na druge dionike krize i političke protivnike te negiranje postojanja krivnje: „Takve su veze neozbiljne. Naime, ako netko od političara nema baš nikakve poveznice s Agrokorom kroz proteklih 27 godina neovisne Hrvatske – osim kao potrošač – onda sam to ja. Moj je jedini interes zaštita hrvatskoga gospodarstva i financijskog sustava, kao i očuvanje radnih mjesta“ (Ivanković, 2017: 15).

I treće, Plenković je tijekom komunikacije u sadržajnom smislu iskazivao snagu i odlučnost, što je pokazao uspješnim rješavanjem političke krize oko ministra Marića. Tu je najupečatljivija njegova izjava sa sjednice Vlade na kojoj je razriješio dužnosti Mostove ministre: „Molim tajnicu Vlade da pripremi odluku o razrješenju trojice ministara. Nastavljamo sjednicu Vlade“ (Koerbler, Penić, 2017: 4).

Andrej Plenković je uspješnim smirivanjem krize u Agrokoru i političke krize u svibnju 2017. godine htio pokazati moć u odnosu na političke protivnike unutar vlastite stranke ali i političkim oponentima u oporbi. Važan mu je bio i imidž HDZ-a koji je bio prilično narušen postupcima bivšeg predsjednika stranke Tomislava Karamarka. Premijeru Plenkoviću upravo je zato bilo stalo da proces oko Agrokora bude prikazan kao uspješan i transparentan.

## **MARTINA DALIĆ**

Treći komunikator po broju izjava bila je potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Analizom njezinih izjava za medije uočava se da je komunicirala na dva načina. Prvo, umirivala je javnost

slanjem poruka da je situacija u Agrokoru pod kontrolom, što ukazuje na prisutnost elemenata informativnosti, vjerodostojnosti, racionalnosti i reagiranja na druge dionike u krizi: „Agrokorove kompanije u regiji posluju redovno i nije ih zahvatila kriza u poslovanju, koja je dovela do otvaranja postupka izvanredne uprave u Agrokoru i povezanim društvima u Hrvatskoj. Kako kompanije u vlasništvu Agrokora u regiji plaćaju svoje obveze prema državama u kojima posluju, osiguravaju zaposlenost i brigu za dobavljače, očekujemo da im se i dalje omogući normalno i redovno poslovanje“ (Milovan, 2017: 5).

Drugo, u svojim javnim istupima, za razliku od ostalih članova Vlade, često se koristila usporedbama. Postupke Vlade prikazivala je kao dobre, dok je postupke bivšeg vlasnika Agrokora Ivice Todorića kritizirala. U takvim izjavama uočava se prisutnost obrazaca „pakiranja“ politike, ali i elementi emocionalnosti: „Cijeli se sustav mora dignuti na maksimalnu razinu poslovanja kako bi tijekom ljeta mogao generirati maksimalan priljev. Kriza s kojom se suočio Agrokor vrlo je duboka, a Ivica Todorić u cijelosti je iscrpio sustav. Sada se to polako mijenja, ali riječ je o složenom procesu trenutačno fokusiranom na upravljanje likvidnošću i boljom efikasnošću“ (Kiseljak, 2017e: 3).

Od početka se nametnula kao osoba kojoj javnost nije vjerovala, što je djelomice bilo povezano s njezinom javnom percepcijom. Njezini javni istupi često su odražavali dozu bahatosti. Također, tu je i pitanje autora *lex* Agrokor koje se povlačilo od početka krize. Neiskrenim manipuliranjem i zataškavanjem ključnih podataka oko Agrokora dovela je do toga da joj javnost nije vjerovala, narušavajući time svoju vjerodostojnost koja će u kasnijim fazama biti sve upitnija. U postupcima potpredsjednice Dalić naročito je prepoznatljivo prebacivanje odgovornosti ili negativna komunikacija o suparnicima. Tijekom restrukturiranja Agrokora često se negativno osvrkala na bivšeg vlasnika Ivicu Todorića. Pomoću preusmjerenja negativne pažnje na suparnika, pokušavala je osigurati vlastitu prednost i podršku javnosti. Iako je i kod premijera Plenkovića u određenim fazama prepoznatljivo „pakiranje“ politike u smislu negativne komunikacije o protivniku, najviše se takvim obrascima komunikacije koristila upravo Martina Dalić. Kod nje se to posebno jasno uočava zato što je upravo nju direktno prozivao Ivica Todorić zbog malverzacija oko preuzimanja Agrokora. Todorić je najviše krivio Martinu Dalić i Antu Ramljaka. Ipak, Ramljak je imao drugačiji komunikacijski stil koji nije bio toliko usmjeren na Todorića, već prije svega na iznošenje ekonomskih činjenica i brojki oko restrukturiranja kompanije.

## ZDRAVKO MARIĆ

Sadržaj krizne komunikacije tadašnjeg ministra financija Zdravka Marića bio je dominantno usmjeren na negiranje njegove veze s aferom u koju je bio upleten u svibnju 2017. godine. Temelji se na elementima informativnosti, racionalnosti, emocionalnosti, reagiranja na druge dionike u krizi, reagiranja na političke protivnike te negiranje postojanja krivnje: „Bio sam jedan od 25 izvršnih direktora u Agrokoru u sektoru Strategije i tržište kapitala, dakle rang ispod uprave. Moj je posao bio izrada i prezentacija makroekonomskih analiza i projekcija za Hrvatsku i regiju te analiza političkih okolnosti. To je ono što sam prezentirao i ulagačima, dok izrada financijskih izvještaja nije bila moj posao ni odgovornost. Ni profesionalno ni ljudski ovo nije ugodna situacija. Izrečeno je puno neistina i manipulacija i želim dokazati da su neutemeljene. Žao mi je što od kolega iz Mosta nisam dobio priliku iznijeti svoje argumente. Očito ih nije zanimalo ni moje ni očitovanje Vlade, već su donijeli odluku ranije. O razlozima za takav odnos prema meni mogu samo nagađati“ (Šunjerga, 2017a: 7).

Ostaje pitanje bi li ministar Marić bio dio krizne komunikacije Vlade o Agrokoru da se nije pojavila afera Marić koja je ujedno obilježila njegovu cjelokupnu komunikaciju, kroz sve faze vođenja procesa restrukturiranja.

### **4. Je li krizna komunikacija članova Vlade bila brza, otvorena i dosljedna?**

Uvidom u literaturu o kriznom komuniciranju može se uočiti da se pristupi teoretičara kriznog menadžmenta temelje na određenim kriterijima krizne komunikacije. Hrvatski komunikacijski stručnjak Damir Jugo u knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* polazi od pretpostavki da bi krizna komunikacija poduzeća trebala biti brza, otvorena i dosljedna. Intervjuirani ekonomski i komunikacijski stručnjaci te novinari iznijeli su svoja viđenja o zadovoljenosti navedenih kriterija. Njihovi odgovori detaljno objašnjavaju na koji su način članovi Vlade komunicirali o krizi u Agrokoru prema javnosti.

- Ivan Pandžić, novinar *24sata*:

*Ja se sjećam da je to bilo jako dobro na početku i moje mišljenje, išlo im je na ruku što je Ivica Todorčić stvarno bio omražen. Tako da im je išlo na ruku, Vlada je imala jedan kredit maltene sto posto, da je trebao možda stečaj, svi smo znali kako bi stečaj izgledao, ne može to stečaj. Rijetko tko je bio protiv, imali su potporu u javnosti. I kad je na početku izvanredne uprave,*



*tada je gospodin Ramljak isto komunicirao, i to je dobro radio. Mnogi ljudi su se tamo našli i svakodnevno izvještavali, svaki dan oko 16 h su bile press konferencije, stizala su priopćenja. Svaki dan je izlazilo što je Todorčić radio u tim tvrtkama. Napokon, javnost je toga bila željna jer se dvadeset godina o tome nije ništa pisalo, ni radilo; onda kad je pukao taj čir i količina prljavštine koja je izašla je bila ogromna. Oni su to koristili kako bi se prikazali kao spasitelji.*

- Milica Vučković, komunikacijska stručnjakinja:

*Što se tiče same Vlade, ne sjećam se da su oko ijedne stvari bili brzi i proaktivni, tako i o ovom slučaju. Tu je bilo toliko zbunjujućih stvari, nije se više znalo zašto Agrokor nije više toga komunicirao sam, tj. čelni ljudi iz Agrokora. I onda odjednom dolazi neki Alvarez i onda on priča o nekoj rekonstrukciji, je li sada rekonstrukcija ili se sve raspalo, pa onda dolazi vladin povjerenik Ramljak kojeg je izglasao Sabor, aha ok, sada ovisimo o Vladi. Sad je tu Vlada najbitnija. Tu je bilo svega samo ne dosljedne komunikacije. Kada bi se već nešto dogodilo onda je išla ta komunikacija. Definitivno je falila tu i brzina i jasna strategija oko rješavanja cijelog slučaja, a onda posljedično i sama komunikacijska strategija.*

- Luka Brkić, ekonomski analitičar:

*Stvarno ne znam što bih vam rekao, moram malo razmisliti. U počecima koliko se mogu sjetiti, u javnosti je bilo puno manje čuđenja, a gotovo uopće ne propitkivanja, Isuse koji su to razmjeri. Čini mi se da je to u početku puno manje izazivalo to propitkivanje, vidjelo se da se to spašava, prevelik da bi propao, pa tu su radna mjesta. Ali kako je vrijeme odmicalo, u komunikacijskom aspektu su isplivavale sve bitne atribucije, tko je s kim tikve sadio.*

Krizna strategija Vlade koju je od početka usmjeravao vanjski komunikacijski ured temeljila se na brzini i otvorenosti. Analizom prikupljenih podataka uočava se brzina u iznošenju detalja oko restrukturiranja kompanije, kao i brzina reakcije na afere koje su se tijekom cijelog procesa javljale. U tom su pogledu akteri vodili računa da budu otvoreni prema medijima i koristili su razne komunikacijske kanale, od priopćenja za medije i *briefinga* u Ciboninu tornju do svakodnevnih intervjua i izjava za medije. Dosljednost je bila sporna od početka, a više će do izražaja doći u sljedećim fazama komuniciranja.

Sljedeće tri faze kriznog komuniciranja Vlade o Agrokoru pokazat će zadovoljenost tih kriterija. Analiza cjelokupne komunikacije u tom pogledu predstavljena je u rezultatima istraživanja.

## 5. Je li komunikacija bila uvjetovana ekonomskim, političkim i društvenim zbivanjima?

### Ako da, kojim?

Krizna komunikacija Vlade tijekom afere Agrokor specifična je iz razloga što su se tijekom rješavanja krize akteri morali suočiti s nizom afera u koje su bili uključeni glavni komunikatori. Svaka od četiriju faza imala je uz rješavanje krize neku popratnu aferu koja je ugrožavala predviđeni tijek izlaska iz krize.

Prva je faza tako bila obilježena najvećom političkom krizom s kojom se suočila Vlada premijera Andreja Plenkovića. Koalicijski partner Most glasao je za opoziv ministra financija Zdravka Marića koji je u centar pozornosti dospio zbog kredita koji je Agrokoru u prosincu 2016. godine odobrio Nadzorni odbor HBOR-a u kojem je sjedio i ministar Zdravko Marić. Iako je ministar Marić negirao sukob interesa i tvrdio kako se izuzeo iz glasovanja Nadzornog odbora oko spornog kredita, koalicijski partner HDZ-a zbog te mu je okolnosti odlučio uskratiti povjerenje, glasajući u Saboru za njegov opoziv. To je posljedično dovelo do krize izvršne vlasti jer je premijer Andrej Plenković zbog toga na sjednici Vlade s dužnosti opozvao četiri Mostova ministra i raskinuo koaliciju s Mostom. Uslijedio je buran svibanj 2017. koji je bio u znaku političkih pregovora i preslagivanja. No na kraju je ipak zahvaljujući HNS-u sastavljena nova većina u Saboru.

Ta afeta oko ministra Marića dodatno je opteretila situaciju već na samom početku rješavanja situacije u koncernu Agrokor. O toj tematici u javnosti su govorili svi uključeni komunikatori Vlade, no najviše ministar Marić. Svi su negirali njegovu odgovornost i sukob interesa, s obzirom na to da je prije ministarske dužnosti bio direktor u Agrokoru. Ta afeta zasigurno je poremetila predviđeni tijek krizne strategije i komuniciranja jer Vlada nije računala da će se dogoditi još jedna situacija koja će dodatno zaoštriti ionako složen proces rješavanja krize. Komunikacijski i ekonomski stručnjaci iznijeli su svoje viđenje te afere koja se pojavila na početku prve faze.

- Željko Ivanković, ekonomski analitičar:

*Muljanja, sa šest kuna. Podrivanje poretka. Bit će suđenja baš me briga. I Marić koji se distancirao, jako. Marić se susreo s Todoricom na nekom mračnom parkiralištu. To ste vidjeli. Koji je to stupanj političkog poštenja. Da se ministar financija na mračnom parkiralištu susreće s vlasnikom najveće firme u Hrvatskoj tijekom svih tih zbivanja. To nije nikad demantirao.*

*Nitko. Ja vjerujem da je to bilo. I sad je dobra komunikacija što je on to uspio ugušiti na način što nije reagirao. To nije dobra komunikacija, nego izmigoljiti.*

- Marina Šunjerga, novinarka *Večernjeg lista*:

*Što se tiče Zdravka Marića konkretno, koji se sada pokazao kao jako dobar ministar financija i bilo bi šteta da su ga smijenili, Zdravko Marić je bio kriv samo što je bio živ, kakav sukob interesa?! Onda ga nisu trebali ni stavljati u Vladu jer je radio u nekoj privatnoj firmi. Onda su za ministra financija trebali tražiti nekoga iz ministarstva, je li tako? Ali po tome onda ni Martina Dalić nikada nije smjela postati ministrica gospodarstva jer je radila u Partner banci, u Upravi. Onda nitko ne bi trebao nigdje raditi, samo bi trebali raditi na Ekonomskom faksu ili državnoj upravi. Onda bi imali ministre budale, mislim sorry na izrazu, imali bi ministre koji vam o ničemu ništa ne znaju. Prema tome, potpuno suludo, njemu je zamjereno što je radio u jednom periodu svog života u Agrokoru. Nije mu nitko zamjerio što je došao iz Ministarstva u Agrokor. On se zapravo vratio u Ministarstvo. Onda su to prikazivali, Todorčić svoga ministra stavlja u Vladu. Nije Todorčić odgojio Zdravka Marića, odgojilo ga je Ministarstvo financija. On je kao stručnjak, nakon što je SDP došao na vlast, i netko tko više nema šta raditi u Ministarstvu financija, pozvan u Agrokor uz obveznice koje je radio. On je čitav život radio na obveznicama i naravno da će te netko pozvati da se time baviš i dalje. I on se čim je HDZ opet došao na vlast, vratio u Ministarstvo financija. Prema tome, tu sukoba interesa po meni nije bilo nikakvoga. To je dizana panika bespotrebno. Bilo mi je jako drago, osobno sam navijala da taj opoziv ne prođe jer Zdravko Marić je tu zaista žrtva. Bez politikanstva.*

I ostali su članovi Vlade u dnevnim izjavama za medije komentirali taj slučaj. Uloga premijera Plenkovića bila je odlučujuća. On je stao uz ministra Marića i pružio mu podršku te negirao upletenost u sukob interesa. Otvaranje tog pitanja premijeru je pružilo mogućnost da se pokaže kao stabilan i snažan lider. U trenutku kad je opstanak Vlade bio više nego upitan, pokazao se sposobnim oformiti novu parlamentarnu većinu, i to u vrlo kratkom vremenu. Iako je bila riječ o „političkoj trgovini“, ona mu nije narušila ugled i on je iz te afere izišao kao uspješan lider, što pokazuje jedna od njegovih izjava: „U trenutku kada se Vlada očituje o zahtjevu SDP-a za opozivom, Mostovi ministri demonstrativno su digli ruku i kao u areni gladijatorima pokazali prst dolje. I to s čovjekom s kojim su trebali ići u bitku za boljitak Hrvatske. E, to se u mojoj Vladi, s mojim političkim načelima i integritetom, to si dobro zapamtite, neće nikada dogoditi. Bili parlamentarni izbori sutra, ja sam za njih spreman“ (Puljić Šego, Romić, 2017: 4).

Uspješno rješavanje ove političke krize premijeru je osiguralo stabilizacijsku ulogu u procesu restrukturiranja koju će on koristiti i u sljedećem razdoblju.

Ministar Zdravko Marić odmah je na početku pokretanja tog pitanja u javnosti dao do znanja da ima premijerovu podršku: „Premijer Plenković je u nekoliko navrata dao komentare i ja u ovom trenutku ne bih ništa ni dodavao, ni oduzimao, ni komentirao. Bit će prilike, pred nama je borba i rasprava u Saboru. Sa snagom argumenta ću odbaciti sve neutemeljene optužbe koje mi se stavljaju na teret. Ponavljam, sve ovo vrijeme samo i isključivo sam radio u javnom interesu“ (Zagorac, 2017: 21).

Iako je ta kriza uspješno riješena, u javnosti je ipak ostala prisutna percepcija da su pojedini članovi Vlade na račun krize u Agrokoru nastojali za sebe pridobiti određenu materijalnu korist. Zbog toga se javno povlačilo pitanje iskrenosti i vjerodostojnosti u postupcima dužnosnika Vlade. Nakon što se okončala politička kriza zbog Marića, nastupila je druga faza restrukturiranja koncerna koja je donijela niz novih izazova i prijedora, što će dodatno otežati rješavanje krize.

### **6.3. Faza 2: od kolovoza 2017. do listopada 2017. godine**

U kolovozu 2017. godine krizna komunikacija Vlade RH ulazi u drugu, tzv. akutnu fazu, nakon što su u prvoj fazi postavljeni temelji kriznog komuniciranja. Tada je ujedno završila i prva faza stabilizacije koncerna Agrokor.

Druga faza započinje u kolovozu i traje do listopada 2017. godine. Obilježena je raznim prijedorima, poput izvješća agencije PwC o poslovanju koncerna, kad su u javnost izašle informacije o poslovnim i financijskim malverzacijama bivše uprave Agrokor. Također, to razdoblje obilježeno je pokretanjem bloga bivšeg vlasnika Agrokor Ivica Todorica, putem kojeg je Todorica komunicirao s javnosti i iznosio svoju stranu priče oko preuzimanja Agrokor i ulazi privremene uprave. Todorica je blog koristio za iznošenje optužbi na račun postupaka potpredsjednice Vlade Martine Dalić i izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka.

Kronologija donosi tijek događanja po mjesecima.

## KOLOVOZ I RUJAN

Tijekom ljeta 2017. nije bilo važnih promjena u procesu restrukturiranja Agrokora. Tema opet postaje medijski aktualna u rujnu, kada nekoliko kompanija iz sastava Agrokora javno obznanjuje informaciju o sklapanju ugovora kojim se zasniva založno pravo na Agrokorovim nekretninama, temeljem novog kredita odobrenog početkom ljeta u iznosu od 480 milijuna kuna. S obzirom na to da je predvodnik obveznica bio kontroverzni američki fond Knighthood Capital Management, počela se otvarati javna polemika o uključenosti izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka u davanje povlaštenih informacija navedenom fondu.

Također, drugu fazu komuniciranja uvelike je obilježilo otvaranje bloga bivšeg vlasnika Agrokora Ivica Todorića, putem kojeg je on komunicirao s javnosti i prozivao Vladu za političke manipulacije u svrhu preuzimanja Agrokora. Todorić prijeti objavljivanjem dokaza koji potvrđuju spregu politike, raznih interesnih lobija i čelnih ljudi fondova. Također, ističe da je bio prisiljen potpisati zahtjev za pokretanje postupka izvanredne uprave. Na Todorićeve prozivke tada odgovara potpredsjednica Vlade i ministrica gospodarstva i poduzetništva Martina Dalić: „Ustav u situacijama koje predstavljaju rizik na sigurnost i stabilnost gospodarstva to dopušta. A mogućnost bankrota Agrokora do koje je doveo Todorić prijetila je da više od 30.000 osoba u Agrokoru ostane bez posla, da više od 148.000 radnih mjesta dobavljača Konzuma bude ugroženo i da budu ugroženi brojni hrvatski sektori“ (Kiseljak, 2017f: 3).

Dana 23. rujna Ivica Todorić optužuje izvanrednog povjerenika Antu Ramljaka da je zajedno sa svojim suradnicima pisao *lex* Agrokora te ističe da je povjerenik u sukobu interesa. Oporba traži osnivanje istražnog povjerenstva kako bi se rasvijetlile sve okolnosti tog slučaja. Osnivanje povjerenstva uskoro je najavljeno. Na spomenutom blogu svakodnevno se vodila javna polemika oko objava Ivica Todorića. Tako je blog postao mjesto za plasiranje vijesti u javnost, a članovi Vlade bili su primorani iz dana u dan reagirati na optužbe što ih je javnosti tim putem plasirao bivši vlasnik Agrokora.

## LISTOPAD

Nakon objave revizorskog izvješća PwC-a u listopadu 2017., intenzivirana su previranja na političkoj sceni. Naime, izvješća su pokazala da je koncern Agrokor poslovao s velikim gubicima ranijih godina. Tako su 2016. godine najveće tvrtke u sastavu koncerna imale gubitak u iznosu od 3,2 milijarde kuna, pri čemu je najveći gubitak ostvarila maloprodaja (Konzum i Tisak). Konsolidirani gubitak cijele Agrokor grupe prema nalazima revizije iznosio je 11,04 milijarde kuna. Objavu revizorskog izvješća istog je dana (10. listopada) komentirao izvanredni povjerenik Ante Ramljak: „Podatci koji su danas predstavljeni, koje je revidirala ugledna revizorska kuća, u ogromnoj su razlici u odnosu na ono što je Ivica Todorić dosad prikazivao i potpisao u svojim financijskim izvještajima. Ta ogromna razlika i ovi iznimno negativni podatci jasno pokazuju zbog čega je Todorić zajedno s cijelom upravom 7. travnja zatražio primjenu zakona. Todorić i uprava su očito vrlo dobro znali kakvo je pravo stanje njihovih knjiga. To pravo stanje, koji su očito dugo prikazivali na neistinit i lažan način, služilo je za dobivanje kredita sve do trenutka kad to više nije bilo moguće. Ovo što smo danas vidjeli konačna je potvrda koliko je zakon o postupku izvanredne uprave pridonio održavanju stabilnosti hrvatskog gospodarstva jer je cijela Agrokor grupa bila spremna za stečaj. Primjenom zakona očuvana je stabilnost gospodarstva i stvoreni uvjeti za nastavak gospodarskog rasta“ (Laušić, Vranković, 2017b: 9)

Vlada je tim povodom izjavila kako očekuje da izvanredni povjerenik pokrene zakonske procedure protiv bivše uprave, što je Ante Ramljak i učinio te podnio kaznenu prijavu protiv Ivica Todorića. Todorić na svom blogu uzvraća udarac te najavljuje tužbu protiv Ramljaka kojeg optužuje da je u suradnji s još nekoliko osoba učinio veliku štetu Agrokoru zbog vlastitih financijskih interesa.

U Saboru je 11. listopada 2017. izglasano osnivanje Istražnog povjerenstva za Agrokor s Orsatom Miljenićem na čelu, koje je bilo dužno u sljedećih šest mjeseci rasvijetliti događanja u koncernu Agrokor. Ivica Todorić podržao je osnivanje Istražnog povjerenstva te iznio optužbe na račun izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka o njegovoj povezanosti s američkim fondom Knighthead Capital Management i odavanju povlaštenih informacija tom fondu prije donošenja *lex* Agrokor. Također, Todorić je izjavio da je u sve bila upućena potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Premijer Andrej Plenković negirao je da je znao za taj sastanak.

Dana 16. listopada privedeno je dvanaest osumnjičenih u slučaju Agrokor zbog izvida revizorskog izvješća o nezaklonitostima u radu uprave.

Povodom objavljivanja revizorskog izvješća oglasio se i premijer Andrej Plenković: „Činjenica je da je jedna ovakva neovisna revizija bila potrebna. Ramljak je podnio prijavu, na pravosudnim je tijelima da izvide kakav je karakter nepravilnosti koje bi mogle imati i karakter nezakonitih radnji. Ključan potez koji je Vlada napravila bilo je predlaganje *lex* Agrokor. Želim ponoviti da smo od siječnja kad je krenula cijela rasprava, što se tiče javnih komunikacija, bili izrazito obazrivi. Smirivali smo situaciju da se na financijska tržišta ne prenese panika i mislim da je to važno naglasiti. Reagirali smo u momentu i spriječili lančane reakcije, negativne dobavljače, i ne samo male, kao i negativan utjecaj na turističku sezonu“ (Laušić, Vranković, 2017b: 13).

Osumnjičeni su ispitani u Županijskom državnom odvjetništvu idućeg dana, a DORH je za njih zatražio istražni zatvor. Ivicu Todorića teretilo se za pribavljanje protupravne koristi, tj. da je stanje tvrtke prikazivao u suprotnosti s realnim stanjem. Sudac Županijskog suda odlučio je da se Ivici Todoriću odredi istražni zatvor, a ostali osumnjičeni mogli su se braniti sa slobode. Ante Todorić vratio se u Zagreb nekoliko dana nakon toga i iznio svoju obranu u državnom odvjetništvu, porekavši da je pribavljao nepripadnu korist svom ocu Ivici Todoriću. Obranu je iznio i mlađi sin Ivan Todorić koji se branio šutnjom.

Koliko je listopad bio turbulentan pokazuje i otvaranje polemike oko sukoba interesa izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka, u kojoj se spominje i njegovo potencijalno smjenjivanje s pozicije povjerenika Vlade. *Jutarnji list* je objavio kako Ramljaka nije moguće smijeniti s dužnosti izvanrednog povjerenika jer bi se time kršio Ugovor o kreditiranju. Ta je vijest izazvala burne reakcije na političkoj sceni, od oporbe do predsjednice Kolinde Grabar-Kitarović. O tome se oglasio i povjerenik Ramljak: „Naravno da Vlada odnosno Trgovački sud mogu smijeniti mene ili bilo kojeg izvanrednog povjerenika u bilo kojem trenutku, jer se imenovanje ili opoziv obavljaju isključivo u skladu sa zakonom o postupku izvanredne uprave. Ako bi došlo do smjene, kreditori bi mogli odlučiti da smjena ne znači ujedno i neispunjenje obveze te da zbog zamjene mene drugim povjerenikom kredit ne dolazi na naplatu. Ukoliko bi drugog povjerenika ili povjerenicu ocijenili dovoljno kvalitetnim odabirom, za pretpostaviti je da bi zbog zaštite svojih interesa upravo tako i učinili.“<sup>89</sup>

U listopadu su članovi Vlade bila pod posebnim pritiskom jer su im nove okolnosti nametnule tempo i stil komuniciranja drugačiji od planiranog. Osim što je revidirano izvješće za Agrokor

---

<sup>89</sup> <https://www.novilist.hr/novosti/hrvatska/ante-ramljak-tvrdi-naravno-da-me-se-moze-smijeniti-u-bilo-kojem-trenutku-kreditori-bi-na-to-mozda-i-pristali/>, pristupljeno 3. prosinca 2021.

otvorilo pitanje funkcioniranja te kompanije u posljednjih nekoliko godina, privođenje osumnjičenih osoba i optužbe na račun izvanrednog povjerenika doveli su do toga da je Vlada morala improvizirati te iz dana u dan prilagođavati svoju komunikaciju novim zbivanjima. Krizna komunikacija je bila otežana jer su se akteri morali suočavati s pritiscima s raznih strana. S obzirom na to da je bila riječ o vrlo važnom ekonomskom pitanju za koji je bila zainteresirana šira javnost, njihova komunikacija morala se prilagođavati javnosti i pritiscima oporbe, ali i drugih političkih aktera poput predsjednice Kolinde Grabar-Kitarović koja je u nekoliko navrata kritizirala cijeli proces, kao i pritiscima ruskih banaka te drugih vjerovnika i uključenih aktera.

Ivica Todorić je u listopadu svakodnevno objavljivao svoju stranu priče o preuzimanju Agrokor. Tako je putem bloga zatražio od Vlade da javno objavi ugovor o zalogu imovine Agrokor u korist društva Madison Pacific Ltd iz Hong Konga. Tim je povodom izvanredna uprava Agrokor objavila imena trideset tri zajmodavca koji su potpisali ugovor o kreditu, tj. *roll-up* kreditu koji potpisali Agrokor, zajmodavci i društvo Adison Pacific Ltd iz Hong Konga kao tzv. agent kredita. Najvažnija informacija tiče se kreditora među kojima je većinski Knighthead Capital Management s iznosom od 200 milijuna eura, a slijede ga VTB banka, Zagrebačka banka i druge.

### **6.3.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 2)**

Drugu su fazu obilježili neočekivani događaji koji su snažno utjecali na smjer daljnje krizne komunikacije.

U prvom je redu važno istaknuti da je ljeto bilo u znaku smirivanja tenzija. Utihnule su prve reakcije s početka godine, donesen je *lex* Agrokor, a izvanredna uprava uspjela je završiti prvu fazu stabilizacije kompanije. Jesen je obilježilo ponovno intenziviranje krizne komunikacije zbog novih događanja. Pravi izazovi nastupili su u rujnu i listopadu. Tu je fazu obilježilo otvaranje bloga bivšeg vlasnika Agrokor Ivica Todorića putem kojeg je komunicirao s javnosti te iznosio svoju stranu priče o preuzimanju koncerna. Iako se u travnju činilo da je Todorić dobrovoljno predao upravljanje Agrokor u ruke Vladi, odnosno izvanrednoj upravi, u listopadu optužuje Vladu da ga je na to prisilila. Osim bloga, tu fazu obilježila je afera koja se sve više počela povezivati s izvanrednim povjerenikom Ramljakom. Njegova vjerodostojnost dovedena je u pitanje, prvenstveno zbog pisanja dijela medija da *lex* Agrokor štiti i onemogućuje smjenjivanje Ramljaka s pozicije povjerenika, kao i Todorićeve optužbe da je



Ramljak surađivao i otkrivao povjerljive informacije kontroverznim američkim fondovima. Drugu fazu komuniciranja obilježila je i objava revizorskog izvješća te privođenje osumnjičenih osoba iz bivše uprave Agrokora.

Dakle, druga je faza bila obilježena mnogim prijedorima i poteškoćama s kojima se Vlada morala nositi te komunikaciju prilagođavati novonastaloj situaciji. U toj su fazi članovi Vlade znatno izgubili na vjerodostojnosti u očima javnosti jer je više pokazatelja upućivalo na to da nisu dosljedni onome što su govorili na početku pokretanja procesa.

Tablica 6. pokazuje u kojoj su mjeri pravila kriznog teoretičara Vincenta Covella prisutna u drugoj fazi komunikacije.

**Tablica 6.**

**Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 2)**

<b>PRAVILA</b>	<b>PRISUTNO</b>	<b>NIJE PRISUTNO</b>
1. <b>Prihvatiti i uključiti javnost kao legitimnog partnera</b>	<b>DA</b>	
2. <b>Slušati publiku</b>	<b>DA</b>	
3. <b>Iskrenost i otvorenost</b>		<b>NE</b>
4. <b>Koordinirati i surađivati s drugim vjerodostojnim izvorima</b>	<b>DA</b>	
5. <b>Potrebno udovoljiti medijima (dostupnost novinarima i davanje pravodobnih informacija)</b>	<b>DA</b>	
6. <b>Jasna i suosjećajna komunikacija</b>	<b>DA</b>	
7. <b>Pažljivo planiranje i procjenjivanje izvedbe</b>		<b>NE</b>

Druga faza zahtjevnija je u smislu brojnih poteškoća koje su se javljale, a koje su znatno utjecale na komuniciranje izvršne vlasti o Agrokoru. U drugoj je fazi zadovoljeno pet Covellovih kriterija, od njih sveukupno sedam. Kriznu komunikaciju u drugoj fazi vodili su vladin povjerenik Ante Ramljak i potpredsjednica Vlade Martina Dalić (njih dvoje komunicirali su najviše). Analiza prikupljenih podataka pokazuje da su zadovoljena prva dva Covellova pravila,

koja se tiču uključivanja javnosti u dijalog te slušanje publike. Ramljak i Dalić odgovarali su na prozivke Ivice Todorića koje je on iznosio na svom blogu tijekom jeseni 2017. Nakon svake Todorijeve objave na blogu, otvarale su se javne polemike o postupcima Ramljaka i Dalić. Svatko od njih na svoj se način nosio s navedenim optužbama. U slučaju potpredsjednice Dalić vidljiva je potreba da se javno brani. Dalić se javno obračunavala s Todorićem, optužujući ga za loše stanje u koncernu i prijeteci da će protiv njega podići tužbu zbog narušavanja osobnog ugleda: „Izjave i sve ono što se po medijima piše u vezi s tim blogom u velikoj mjeri mene ugrožavaju u smislu ugrožavanja mog ugleda. Zato ću zaštitu potražiti na sudu i namjeravam autora bloga, koji se u javnosti identificira i nije demantirao da je to Ivica Todorić, tužiti za klevetu i ugrožavanje ugleda. Objede koje se iznose na tom blogu bezočna su laž i pokušaj skretanja pozornosti s onoga što je bitno, a to je skoro objava revizorskog izvješća. Ja sam potpredsjednica Vlade i ministrica gospodarstva i u tom teškom trenutku, kada je hrvatskom gospodarstvu prijetio povratak u recesiju zbog stečaja tako velike kompanije, komunicirala sam sa svima s kojima je bilo potrebno kako bi se stvorili uvjeti da se takav katastrofalan događaj za hrvatsko gospodarstvo ne dogodi. To je bio moj posao i to jest moj posao“ (Laušić i dr, 2017a: 4).

Konstantnim prozivkama Ivice Todorića zadovoljeno je i pravilo o dostupnosti medijima jer su Ramljak i Dalić bili u stalnoj komunikaciji s medijima, odgovarajući na prozivke koje su im ozbiljno narušavale vjerodostojnost u javnosti. Povjerenik Ramljak tada je izjavio: „Knighthood Capital Management nije izlistan na burzi, nego na njoj trguje. Stvarno ne bih sada polemizirao u javnosti ni s kim, ponajmanje s gosp. Todorićem. Ljudi će sami procijeniti tko je tko u cijeloj priči. Te osobne optužbe me ne diraju. O svemu ćemo drugom, vezanom uz optužbe, u petak, kad budemo imali prezentaciju revizorskih izvještaja“ (Laušić, 2017c: 2).

Analiza tiskanih dnevnih medija i tjednika (Grafikoni 5. i 6.) pokazuje u kolikoj su mjeri mediji u drugoj fazi restrukturiranja kompanije izvještavali o Agrokoru.

**Grafikon 5. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (kolovoz 2017. – listopad 2017.)**

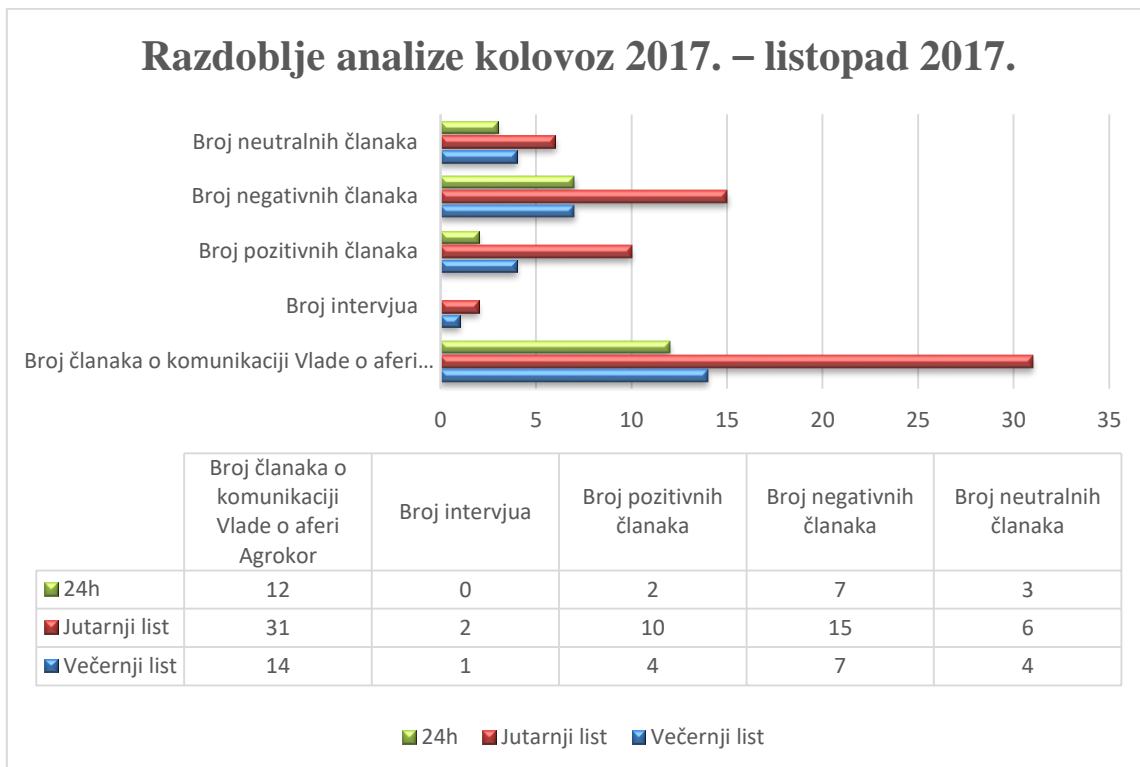


**Grafikon 6. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (kolovoz 2017. – listopad 2017.)**

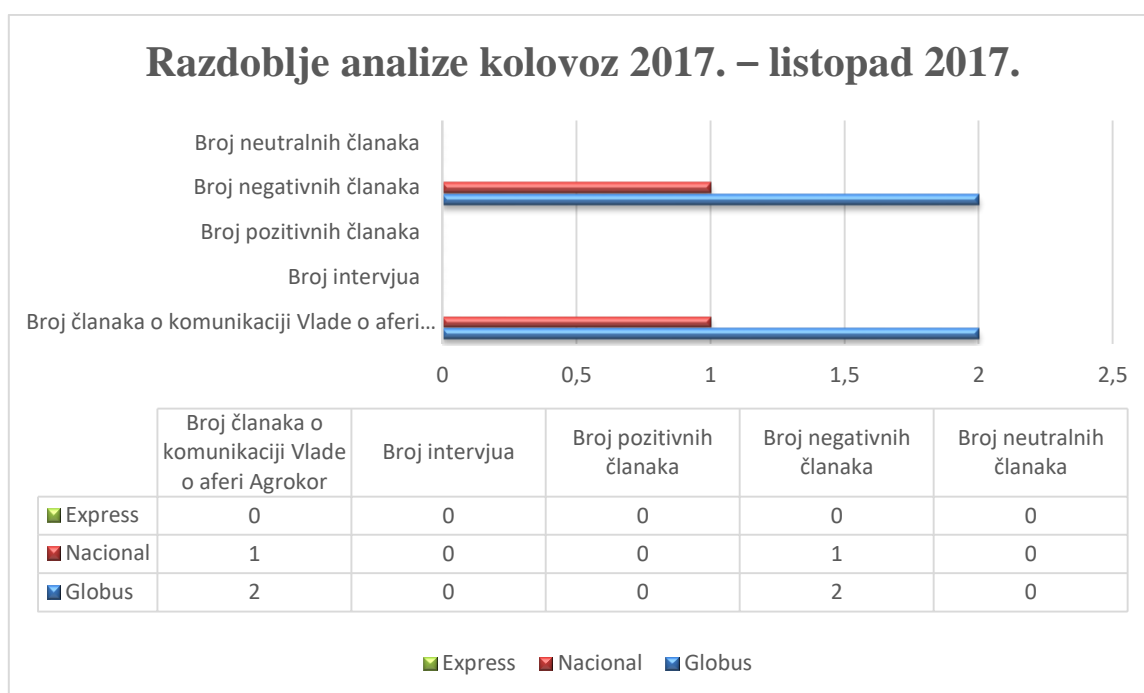


U drugoj je fazi primjetno manje članaka o toj temi u hrvatskim medijima. To razdoblje obuhvaća ljeto 2017., kada su se tenzije postupno smirile, maknuvši fokus s teme Agrokora. Učestalije izvještavanje o Agrokoru i komunikaciji Vlade nastavlja se od jeseni 2017., kada se pojačao interes za informacijama o novim prijeporima u radu Vlade. Uočava se i porast broja negativno usmjerenih članaka u odnosu na Vladu, odnosno članaka koji negativno percipiraju postupke članova Vlade. Kategorizaciju članaka donose Grafikoni 7. i 8.

**Grafikon 7. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju kolovoz 2017. – listopad 2017.**



**Grafikon 8. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju kolovoz 2017. – listopad 2017.**



Iako su članovi Vlade i u toj fazi svakodnevno komunicirali s medijima i davali informacije o procesu restrukturiranja, odgovarajući na nove prijetnje koji su se pojavili u javnom prostoru, u toj je fazi zamjetan porast broja negativnih članaka u medijima uključenima u analizu. To je prije svega posljedica zbivanja na političkoj sceni, nakon što su u javnost dospjele informacije o navodnim pogodovanjima članova Vlade tijekom preuzimanja Agrokor. Počinje se javno govoriti o povjereniku Ramljaku i njegovoj ulozi u tom procesu, uz optužbe da je taj proces iskoristio za pribavljanje materijalne koristi za sebe. Polemike o nemogućnosti njegova smjenjivanja s pozicije vladina povjerenika, kao i optužbe koje je Todorić iznosio na svom blogu o Ramljakovim potezima odavanja povlaštenih informacija američkim fondovima, dovele su do porasta negativnih članaka u medijima.

Nadalje, druga faza komunikacije pokazala je prisutnost kriterija koordiniranosti i suradnje s drugim vjerodostojnim dionicima, što se potvrđuje u izjavama potpredsjednice Dalić u kojima ona govori o tijeku restrukturiranja i suradnje s dobavljačima Agrokor: „Država nije stvorila gubitke Agrokor i neće ih sanirati. Agrokor je privatna kompanija i potraživanja vjerovnika moraju biti plaćena iz imovine i poslovanja. U ovom trenutku još nisu poznate konačne bilance za 2016., odnosno nije utvrđena stvarna razina ni imovine niti dugova. Zato su bilo kakve

spekulacije o postotku otpisa doista samo spekulacije. Što se tiče dobavljača, upravo je u tijeku priprema za drugi krug isplate starih dugova, a mali dobavljači Agrokora, njih više od 2100, u potpunosti su namireni. Dakle, što se tiče dobavljača, oni su već dosad namireni u značajnim iznosima“ (Drljača, 2017: 23).

Izjave povjerenika Ante Ramljaka nakon objave revizorskog izvješća pokazuju koordinaciju i suradnju s drugim dionicima: „Angažirali smo forenzičku kompaniju koja bi trebala istražiti svaku stavku prikrivenog novca. Danas sam već poduzeo korake predviđene zakonom, podnio sam kaznenu prijavu protiv odgovornih osoba, konkretno, protiv određenih osoba. Dalje je na Državnom odvjetništvu da radi svoj posao“ (Laušić, Vranković, 2017b: 4).

Nadalje, o suosjećajnom aspektu komunikacije svjedoče izjave premijera Plenkovića koji u drugoj fazi komunikaciju temelji na ponavljanju početnih komunikacijskih ciljeva te naglašava da su ti ciljevi uspješno zadovoljeni i da su pozitivno utjecali na hrvatsku ekonomiju: „Ja sam zadnjih pet i pol mjeseci zajedno sa svim članovima Vlade bio optuživan da štitimo tog čovjeka, da pokušavamo prebaciti na porezne obveznike sve dugove te kompanije, sada ispada da te optužbe nisu točne. Naš prvi i glavni interes bio je zaštititi hrvatsko gospodarstvo i financijski sustav, i to smo uspjeli. Ne samo da smo zaštitili radna mjesta, zaštitili smo i opskrbu Hrvatske tijekom turističke sezone. Zamislite što bi bilo da tog poteza nije bilo“ (Nezirović, 2017a: 5).

Analiza prikupljenih podataka pokazuje da su mnogi potezi Vlade doveli do ozbiljnog narušavanja njezine vjerodostojnosti. To je naročito naglašeno u Todorićevim prozivkama Martine Dalić i Ante Ramljaka o pribavljanju vlastite materijalne koristi donošenjem *lex Agrokora*. Stoga pojedina Covellova pravila nisu utvrđena u drugoj fazi komuniciranja, a odnose se prvenstveno na iskrenost. Odmakom vremena sve je izraženiji pritisak da se dozna tko je autor spornog zakona. Izvrtanje činjenica u vezi s tim pitanjem dovelo je do toga da javnost počne sve više sumnjati u iskrene namjere članova Vlade u pogledu rješavanja krize unutar političkog okvira. Sumnje su se dodatno pojačale Todorićevim objavama u kojima Vladu optužuje za prisilu, tvrdeći da je bio prinuđen predati Agrokora njima na upravljanje, kao i za to da su članovi Vlade uključeni u rješavanje tog problema pribavljali materijalnu korist za sebe.

Također, zadnje Covellovo pravilo o pažljivom planiranju i procjenjivanju izvedbe nije ostvareno u toj fazi komuniciranja, što prije svega pokazuju nedosljednosti u komunikaciji (detalji oko angažiranja savjetnika). Ta faza nagovijestila je sve ozbiljnije probleme u kriznom komuniciranju koji će se u punom smislu pokazati u sljedeće dvije faze. Sve navedeno dovelo je do preusmjeravanja početno postavljene krizne strategije. U fokus komunikacije u toj fazi

dolazi povjerenik Ramljak kojeg se najviše teretilo za prijevare u radu privremene uprave. Pod pritiskom dijela javnosti on mijenja stil komuniciranja u odnosu na prvu fazu, što je prije svega vidljivo u izjavama u kojima se želi ograditi od sukoba interesa za koji ga se optužuje. To je ujedno i faza u kojoj premijer Plenković nastavlja rabiti svoja pozitivna imidž u javnosti kako bi smirio nagađanja oko eventualnih nepravilnosti. Odnose s javnošću nastojali su u toj fazi moderirati slično kao i u prvoj: proaktivnom komunikacijom s medijima, isticanjem pozitivnih postignuća Vlade u pogledu spašavanja kompanije, otvorenosti prema raznim komunikacijskim kanalima i preusmjeravanjem fokusa na bivšeg vlasnika Ivicu Todorića, čime su se pokušale zataškati afere. U toj su se fazi uspjeli izbjeći veći negativni razmjeri afere s angažiranjem savjetnika jer je medijski fokus bio u velikoj mjeri usmjeren na loše stanje Agrokorovih poslovnih knjiga, što je pokazalo revizorsko izvješće. Druga je faza pokazala da je vanjski komunikacijski ured modificirao krizno komuniciranje preusmjeravanjem javne pozornosti na suparnika. To pokazuje analiza izjava članova Vlade koji se se u drugoj fazi često pozivali na Todoricevo lažiranje financijskih izvještaja. Opetovanim isticanjem uspješnog ostvarivanja ključnih ciljeva tijekom prve faze restrukturiranja i oporavka Agrokora, nastojali su pridobiti podršku javnosti za svoje postupke.

**6.3.1.1. Analiza komunikacije izvršne vlasti pomoću istraživačkih pitanja (kolovoz 2017. – studeni 2017.)**

**1. Tko je iz Vlade komunicirao o krizi u Agrokoru? Koliko je izjava analizirano po svakom komunikatoru u sklopu kvalitativne analize sadržaja u drugoj fazi?**

**Tablica 7. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 2)**

<b>Član Vlade</b>	<b>Broj analiziranih izjava</b>
<b>Andrej Plenković</b> predsjednik Vlade RH	<b>10 izjava</b>
<b>Martina Dalić</b> potpredsjednica Vlade RH i ministrica gospodarstva i poduzetništva	<b>11 izjava</b>
<b>Zdravko Marić</b> ministar financija	<b>5 izjava</b>
<b>Ante Ramljak</b> prvi vladin povjerenik za Agrokor	<b>17 izjava</b>

Nakon što je u prvoj fazi uspjela savladati političku krizu, Vlada se u drugoj fazi morala nositi s nizom poteškoća izazvanih aferama vodećih ljudi u Vladi zaduženih za restrukturiranje koncerna Agrokor.

Broj izjava aktera uključenih u analizu pokazuje da su u drugoj fazi najviše komunicirali povjerenik Ante Ramljak i potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Njihova istaknuta uloga u drugoj fazi komunikacije rezultat je političkog konteksta. Naime, kao što je već naglašeno, u drugoj se fazi javljaju prijepori u vezi s postupcima povjerenika Ramljaka i potpredsjednice Vlade Dalić. Bez obzira na te prijepore, povjerenik Ramljak nastojao je svoju komunikaciju temeljiti na iznošenju konkretnih koraka u restrukturiranju Agrokor, kao i podatke dobivene od kreditnih agencija. Samo se djelomično osvrtao na prozivke Ivice Todorića. Za razliku od njegove, komunikacija potpredsjednice Martine Dalić uglavnom se temeljila na iznošenju vlastite obrane kako bi se ogradila od sukoba interesa za što ju je optuživao bivši vlasnik Agrokor Ilica Todorić.



Premijer Andrej Plenković je treći po broju izjava u drugoj fazi komunikacije. Prikupljeni podatci pokazuju da se premijerova komunikacijska uloga znatno razlikovala od prvih dvoje aktera. Premijer Plenković svoju je komunikaciju temeljio na ponavljanju komunikacijskih ciljeva i stavljanje fokusa na uspješnost Vlade u pogledu izbjegavanja sloma Agrokora. Njegova je uloga bila stabilizacijska.

U toj je fazi opet najmanje komunicirao ministar financija Zdravko Marić, a njegova se komunikacija ne razlikuje značajnije u odnosu na prvu fazu. I u tom su se razdoblju povlačila pitanja oko afere u koju je bio upleten zbog kredita HBOR-a, tako da je prvenstveno bio usmjeren na iznošenje obrane i negiranje postojanja bilo kakvog sukoba interesa.

## **2. Koje su bile ključne poruke članova Vlade prema javnosti u drugoj fazi?**

U drugoj fazi moguće je pratiti odmak od početno postavljenih komunikacijskih ciljeva Vlade. Došlo je do promjene u skladu s političkim postupcima. U drugoj je fazi jedino premijer Andrej Plenković nastavio komunicirati na isti način kao i u prvoj fazi. Isticanje ciljeva vezanih uz Agrokora i veličanje uspjeha Vlade pri njihovom ispunjenju dio su njegove komunikacijske strategije: „Bavimo se onim što je bitno, a to su radna mjesta, financijska i gospodarska stabilnost zemlje i održavanje poslovanja te poslovno i financijsko restrukturiranje kompanije u cilju njezine održivosti. To je interes Vlade, to je interes zaposlenika, dobavljača, a u konačnici i vjerovnika koji imaju ključnu ulogu u procesu postizanja nagodbe“ (Penić, 2017: 7).

Zbog novih prijepora koji su se pojavili tijekom druge faze komunikacije, premijer Plenković je stalnim ponavljanjem ciljeva koje njegova Vlada ima u pogledu Agrokora nastojao pridobiti javnost i uvjeriti građane da je riječ o transparentnom procesu koji služi na dobrobit cijelom hrvatskom društvu. U komunikaciji premijera Plenkovića najviše se uočava marketinška razina komunikacije kojom se nastoji uvjeriti javnost da je ono što Vlada poduzima po pitanju Agrokora nužno kako taj problem ne bi utjecao na stanje cjelokupne hrvatske ekonomije.

Novinar *24sata* Ivan Pandžić komentirao je pitanje komunikacijskih ciljeva Vlade:

*Moramo spriječiti slom gospodarstva. To je baš bilo, i dan danas, ako pitate bilo koga, Andrej Plenković će reći: „Mi smo spriječili slom gospodarstva.“*

Povjerenik Ante Ramljak djelomice je nastavio isticati iste ciljeve prema javnosti, prenoseći poruke o spašavanju koncerna od propasti i naporima što ih Vlada čini u tom smjeru: „Podatci koji su danas predstavljeni, koje je revidirala ugledna revizorska kuća, u ogromnoj su razlici u odnosu na ono što je Ivica Todorčić dosad prikazivao i potpisao u svojim financijskim izvještajima. Ta ogromna razlika i ovi iznimno negativni podaci jasno pokazuju zbog čega je Todorčić zajedno s cijelom upravom 7. travnja zatražio primjenu zakona. Todorčić i uprava su očito vrlo dobro znali kakvo je pravo stanje njihovih knjiga. To pravo stanje, koji su očito dugo prikazivali na neistinit i lažan način, služilo je za dobivanje kredita sve do trenutka kad to više nije bilo moguće. Ovo što smo danas vidjeli konačna je potvrda koliko je zakon o postupku izvanredne uprave pridonio održavanju stabilnosti hrvatskog gospodarstva jer je cijela Agrokor grupa bila spremna za stečaj. Primjenom zakona očuvana je stabilnost gospodarstva i stvoreni uvjeti za nastavak gospodarskog rasta“ (Laušić, Vranković, 2017b: 9).

Osim toga, komunikacijski ciljevi povjerenika Ramljaka bili su usmjereni i na odgovaranje Todorčićevim prozivkama iznesenima na blogu: „Razumijem gospodina Todorčića, njemu je sad najteže, zna on što se ovdje radilo. On će morati dati odgovore na drugom mjestu“ (Pandžić, 2017a: 6).

U komunikaciji povjerenika Ramljaka pronalaze se i obrasci „pakiranja“ politike pomoću kojih on prebacuje odgovornost na drugu stranu, kako bi maknuo javni fokus s prijepora koji terete njega kao povjerenika. Analiza izjava članova Vlade pokazala je da se tim obrascima ipak najviše služila potpredsjednica Martina Dalić. Ona je u drugoj fazi u javnim istupima isticala dvije grupe ciljeva. Prvi se tiču uspjeha u procesu restrukturiranja Agrokor: „Tijekom jeseni nastavit će se proces restrukturiranja Agrokor i povećanje efikasnosti poslovanja svih njegovih dijelova, posebno maloprodaje. Iako je izvanredna uprava jedna vrsta predstečajnog postupka, to je ujedno i najveća reforma koja će imati dalekosežne pozitivne posljedice na hrvatsko gospodarstvo. Na ovaj će se način dio iskustava stečenih u izvanrednoj upravi prenijeti i na predstečajni postupak radi zaštite poslovanja i zaposlenosti tijekom predstečaja“ (Šunjerga, 2017b: 8).

Druga grupa ciljeva što ih je u svojoj komunikaciji isticala Dalić usmjereni su na javni obračun s bivšim vlasnikom Todorčićem: „Sve što vidim po medijima meni izgleda kao govorenje čovjeka koji je u potpunosti odvojen od stvarnosti i koji u potpunosti ne povezuje kakva je gospodarska stvarnost, a kakva je stvarnost koja postoji u njegovoj glavi“ (Nežirović, 2017a: 5).

Ministar financija Zdravko Marić, kao što je već naglašeno, držao se u komunikaciji istih ciljeva kao i u prvoj fazi, negirajući navodni sukob interesa zbog kredita koji je Agrokoru odobrio Nadzorni odbor HBOR-a: „Od prvog dana sam svjestan svoje odgovornosti i uloge ministra financija. Prošli smo tu tematiku prije šest mjeseci prilikom rasprave u Saboru i glasanja o povjerenju meni kao ministru financija. Mislim da sam tada dostojanstveno branio i sebe i poziciju ministra. Iznosio sam argumente zbog kojih smatram da su sve te optužbe bile neutemeljene i u konačnici se to pokazalo. Opet napominjem da mi se imputiraju neke stvari koje ne stoje i cijelo vrijeme se gleda moja prošlost koja uopće nije dvojbena. Ne vidim u čemu je problem. Mislim da me se treba promatrati prema onome što radim kao ministar“ (Nezirović, 2017b: 6).

### **3. Kakva je bila krizna komunikacija izvršne vlasti u sadržajnom smislu?**

Prethodno navedeni ciljevi ujedno pokazuju i sadržaj komunikacije tijekom druge faze. Kao što je navedeno u metodologiji, sadržaj se analizira na temelju prisutnosti određenih elemenata u kriznom komuniciranju.

#### **ANTE RAMLJAK**

Analizom sadržaja krizne komunikacije uočava se prisutnost ili odsutnost određenih obrazaca relevantnih za ovaj doktorski rad. U komunikaciji glavnog aktera druge faze, povjerenika Ante Ramljaka, uočavaju se elementi informativnosti: „Ne mogu govoriti o tome je li došlo do zakonskih ili nezakonskih nepravilnosti. Mi to ne možemo utvrditi. Tek kada dobijemo konsolidirane podatke, procijenit ćemo treba li poduzeti neke zakonske propisane radnje. Promet u Konzumu približava se lanjskim razinama pa očekujemo da će se do kraja godine to i postići, dok tvrtke iz područja prehrane i poljoprivrede imaju dobre rezultate“ (Kiseljak, 2017g: 5).

Krizna komunikacija Ante Ramljaka u drugoj je fazi, isto kao i u prvoj, bila temeljena na njegovoj ekspertizi. Ramljak je upravo zbog dužnosti koju je obnašao kao povjerenik iznosio podatke o restrukturiranju koncerna. Njegova komunikacija razlikovala se od ostalih članova jer je o restrukturiranju govorio na višoj razini koju vjerojatno nisu razumjeli svi dionici krize: „U sklopu revizije utvrđeno je da se samo dio troškova odnosi na IPO, odnosno da je 50 posto

tih troškova ustvari bilo privatne naravi, a radi se o troškovima za ljetovanja i moderna ljetovališta, helikoptere, brodove i avionske karte... Nije toliko problem što je imovina Agrokora korištena u privatne svrhe, to se sve može regularno koristiti ako se regularno plaća, ali ovdje je glavni problem to što ti računi uopće nisu bili prikazivani u bilancama i izvještajima, nego su odjednom uskrsnuli u prosincu 2016. Zbog toga smo i angažirali kompaniju za forenzičku financijsku analizu, kako bismo vidjeli na što se sve trošilo“ (Laušić, Vranković, 2017b: 7).

U njegovim izjavama uočavaju se obrasci emocionalnosti koje je koristio od početka preuzimanja dužnosti: „Da nije bilo tog zakona, sad bi bio game over“ (Pandžić, 2017b: 8).

Nadalje, suočen sa sumnjama u vlastitu vjerodostojnost, u svojim se izjavama negativno osvrće na bivšeg vlasnika Agrokora (prisutno je negativno usmjeravanje na suparnika): „Mislio sam da sam vidio sve, bio sam konzultant u puno kompanija. Iznenadio me ukupan iznos novca koje nitko nije vidio. Ovi iznosi su frapantni“ (Laušić, Vranković, 2017b: 5).

S obzirom na to da je vodio proces restrukturiranja u koji su bili involvirani mnogi dionici, reagiranje na njih bilo je dio njegove komunikacijske strategije: „Izvanredna uprava zatražila je pravni savjet u svezi svakog od tih postupaka te je u kontaktu s relevantnim vjerovnicima. Izvanredna uprava poduzet će sve potrebne korake u pogledu svih postupaka sukladno Zakonu o postupku izvanredne uprave i u najboljem interesu Agrokora d.d. i njegovih povezanih i ovisnih društava“ (Koščec, 2017: 5).

Druga je faza komunikacije bila obilježena i narušavanjem njegova imidža, prvenstveno prozivkama o načinu pisanja zakona, angažiranju savjetnika i odavanju povlaštenih informacija. Analiza prikupljenih podataka pokazuje da povjerenik Ramljak ni u jednom trenutku nije priznao krivnju. Kako bi se smirile javne tenzije oko prijepora koji su se vezivali uz njegov rad, u toj je fazi osim iznošenja detalja o restrukturiranju kompanije, pažnju više usmjeravao na loše financijske brojke Agrokora iz vremena Ivice Todorića. Njegova se krizna komunikacija u toj fazi temeljila na ekspertizi, „pakiranju“ politike u smislu kreiranja medijskog sadržaja i pridobivanju javnosti za vlastite postupke. To posljednje pokušavao je postići naglašavajući što je sve postignuto otkad je preuzeo vođenje kompanije i koliki su bili razmjeri krize (marketinška razina komunikacije).

## MARTINA DALIĆ

Na drugom mjestu po broju izjava nalazi se potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Sadržaj njezine krizne komunikacije temeljio se na iznošenju obrane zbog prozivki Ivice Todorića. Stoga se u njezinoj komunikaciji mogu pronaći elementi emocionalnosti, reagiranje na druge dionike i negiranje postojanja krivnje. I ona je rabila obrasce „pakiranja“ politike: „Vlada je ponavljala i ponavljat će da je učinila ono što je njezina obaveza i zadaća. Detektirala je rizike koji mogu zaprijetiti cijelom gospodarstvu, dakle sigurnosti i javnom interesu cijele države, za čije upravljanje nije postojao dostatan pravni okvir. Zbog toga je Vlada predložila, a Sabor usvojio zakon kojim je osnažen pravni okvir za postupanje u slučaju kada se sa stečajem suočava tvrtka čija propast može ugroziti cijelo gospodarstvo. Niti je taj zakon nametnut Agrokoru niti je njegovo donošenje značilo automatsku primjenu na Agrokor. Bez zahtjeva uprave Agrokoru ili koje druge kompanije na koju se zakon može primijeniti on bi i danas bio samo mogućnost koju nudi pravni sustav. Međutim, uprava Agrokoru na čelu s Ivicom Todorićem podnijela je sudu zahtjev za primjenu zakona. A da ja sada ponavljam i opisujem stanje ekonomske katastrofe koja je u tom trenutku zavladala i o čemu ste i vi izvještavali, nema potrebe. Sasvim je drugo pitanje ako je netko danas iznenađen, šokiran ili bijesan što je izvanredna uprava uspjela. Što je hrvatska vlada povukla djelotvoran i pravovremen potez pa je se ne može optuživati za nesposobnost, pasivnost i nesnalaženje“ (Vuković, 2017: 4).

S obzirom na to da je naglašavala dvije skupine ciljeva, u sadržaju njezine komunikacije mogu se pronaći elementi informativnosti: „Tijekom jeseni nastavit će se proces restrukturiranja Agrokoru i povećanje efikasnosti poslovanja svih njegovih dijelova, posebno maloprodaje. Iako je izvanredna uprava jedna vrsta predstečajnog postupka, to je ujedno i najveća reforma koja će imati dalekosežne pozitivne posljedice na hrvatsko gospodarstvo. Na ovaj će se način dio iskustava stečenih u izvanrednoj upravi prenijeti i na predstečajni postupak radi zaštite poslovanja i zaposlenosti tijekom predstečaja“ (Šunjerga, 2017b: 8).

Njezina vjerodostojnost u javnosti u toj je fazi djelomično narušena, no posve će izostati u trećoj fazi kada će priznati da je autorica *lex* Agrokor. Njezine izjave zapravo pokazuju da se služila „pakiranjem“ političke komunikacije, optužujući suprotnu stranu za katastrofalno stanje u Agrokoru. U tim je izjavama naglašavala da je upravo Vlada spasila kompaniju. S obzirom na njezinu lošu javnu percepciju, to je bio jedan od načina na koji je vanjski komunikacijski ured nastojao riješiti prijepore koju su se vezivali uz potpredsjednicu Dalić. Budući da se zbog negativne javne percepcije nije mogla služiti personalizacijom kao premijer Plenković,

„pakiranje“ medijskog sadržaja bilo je rješenje za njezinu kriznu komunikaciju. Osim što je iznosila optužbe na račun rada bivše uprave Agrokor, ponavljanjem komunikacijskih ciljeva Vlade nastojala je pridobiti javnu podršku za svoje postupke.

## ANDREJ PLENKOVIĆ

Treći po broju izjava u drugoj fazi je premijer Andrej Plenković. U sadržaju njegove komunikacije pronalaze se elementi informativnosti, racionalnosti, emocionalnosti, vjerodostojnosti i reagiranje na druge dionike u krizi: „Činjenica je da je jedna ovakva neovisna revizija bila potrebna. Ramljak je podnio prijavu, na pravosudnim je tijelima da izvide kakav je karakter nepravilnosti koje bi mogle imati i karakter nezakonitih radnji. Ključan potez koji je Vlada napravila bilo je predlaganje *lex* Agrokor. Želim ponoviti da smo od siječnja kad je krenula cijela rasprava, što se tiče javnih komunikacija, bili smo izrazito obazrivi. Smirivali smo situaciju da se na financijska tržišta ne prenese panika i mislim da je to važno naglasiti. Reagirali smo u momentu i spriječili lančane reakcije, negativne dobavljače, i ne samo male, kao i negativan utjecaj na turističku sezonu“ (Laušić, Vranković, 2017b: 13).

Premijer je komunikator čija se uloga u drugoj fazi nije znatnije mijenjala u odnosu na prvu. U toj se fazi i dalje držao istih komunikacijskih ciljeva, a optužbe na rad Ramljaka i Dalić nije izravno komentirao. Na navedene optužbe detaljnije se počeo osvrutati u trećoj fazi komunikacije, nakon izbijanja afere Savjetnici. Njegova komunikacijska uloga najmanje je izražena u drugoj fazi, što se objašnjava političkim kontekstom. Naime, nakon što je bio u fokusu zbivanja zbog afere Marić i političke krize vlasti, u drugoj je fazi komuniciranje oko novih prijepora preusmjerio na Dalić i Ramljaka. Dijelom se htio politički ograditi jer su se javno počela povlačiti pitanja o tome tko je sve sudjelovao u izradi *lex* Agrokor i kako su odabrani savjetnici koji su na Agrokoru zaradili goleme financijske iznose. Njegovo povlačenje bilo je dio dogovorene krizne strategije koja se u toj fazi komunikacijski više usmjerila na potpredsjednicu Dalić i povjerenika Ramljaka.

## ZDRAVKO MARIĆ

Ministar Zdravko Marić u javnosti je komunicirao samo dio koji se odnosio na obranu od afere u koju je bio upleten u prvoj fazi rješavanja ove krize. Sadržaj njegove komunikacije stoga je informativan, emocionalan i racionalan. Reagirao je na druge dionike krize, ali i na političke protivnike. Također, negirao je svoju krivnju: „Od prvog dana sam svjestan svoje odgovornosti i uloge ministra financija. Prošli smo tu tematiku prije šest mjeseci prilikom rasprave u Saboru i glasanja o povjerenju meni kao ministru financija. Mislim da sam tada dostojanstveno branio i sebe i poziciju ministra. Iznosio sam argumente zbog kojih smatram da su sve te optužbe bile neutemeljene i u konačnici se to pokazalo. Opet napominjem da mi se imputiraju neke stvari koje ne stoje i cijelo vrijeme se gleda moja prošlost koja uopće nije dvojbena. Ne vidim u čemu je problem. Mislim da me se treba promatrati prema onome što radim kao ministar“ (Nezirović, 2017b: 6).

### **4. Je li krizna komunikacija članova Vlade bila brza, otvorena i dosljedna?**

Analizom izjava članova Vlade u drugoj fazi komunikacije o krizi u Agrokoru ustvrdilo se da je njihova krizna komunikacija bila brza i otvorena, u smislu da su članovi Vlade svakodnevno izvještavali novinare o tijeku procesa restrukturiranja, kao i o raznim prijedorima koji su se javljali. Drugu je fazu obilježilo izvješće kreditne agencije PwC zbog kojeg su se razotkrile poslovne malverzacije bivše uprave Agrokora.

Nadalje, tu je fazu obilježio blog Ivica Todorića putem kojeg je on komunicirao s javnosti i iznosio svoju stranu priče o preuzimanju Agrokora. Članovi Vlade redovito su izvještavali o tim temama, pa je tako povjerenik Ramljak medijima prenosio dijelove koji su se odnosili na ekonomske pojedinosti i kreditna izvješća, dok se s prozivkama Ivica Todorića najviše bavila potpredsjednica Vlade Martina Dalić, javno odgovarajući na njih. Stoga se svakako može reći da su zadovoljeni kriteriji brzine i otvorenosti.

No u drugoj se fazi ozbiljno narušio kriterij dosljednosti Vlade, u prvom redu kao posljedica informacija što ih je u javnost plasirao Ivica Todorić, a ticale su se upletenosti povjerenika Ante Ramljaka i potpredsjednice Martine Dalić u pisanje *lex* Agrokor te odavanju povlaštenih informacija američkim fondovima. Vjerodostojnost Vlade kao kolektiva narušila se već u prvoj fazi, nakon izbijanja afere Marić. Novi prijedori koji su se javili u jesen 2017., vezani uz način pisanja zakona, uključenosti savjetnika i odavanju povlaštenih informacija, dodatno su narušili

vjerodostojnost komuniciranja i djelovanja Vlade. Odabravši kriznu komunikaciju u kojoj će se skrivati ključne činjenice oko krize (npr. tko je autor zakona i tko su savjetnici u procesu restrukturiranja), Vlada je sama proizvela afere koje su se pojavljivale u svakoj od faza.

Novinarka *Večernjeg lista* Marina Šunjerga iznijela je sljedeće mišljenje:

*Mislim da bi za sve bilo bolje da se napravio briefing, da su pozvali novinare, da se reklo tko su autori zakona, i da su se stavili poslije konzultanti. Ovako se dogodio jedan razvoj događaja koji nikome nije išao u prilog. Nije bilo potrebe za time. Dioničko tržište je jako malo u Hrvatskoj, vi imate dvije-tri brokerske tvrtke, nekoliko investicijskih fondova, nekoliko korporativnih odvjetnika koji znaju taj dio korporativnog prava, tu nemate nekog izbora. To nije branša koja je velika, u kojoj imate 70 tisuća zaposlenih pa sad ćete vi birati. Uglavnom ljudi koji su bili, mislim to radi istine treba reći, ljudi koji su bili u tom timu su oni koji su u svakoj timu. Tonči Korunić, InterCapital, to je najveća brokerska firma. Dakle, Tonči Korunić vam je na svakom projektu, i svi stranci koji dolaze uzimaju Tončija za savjetnika. Oni su najveći i oni su najkvalitetniji, i to je to. E sad, što se tiče odvjetnika, možda ima nekoliko odvjetničkih kuća, možda bih ih trebala nabrajati, a možda i ne. Pa izaberu jednog za jedno, druge za drugo. Ali kada biste pogledali koje odvjetničke kuće stoje iza izdavanja obveznica HEP-a, ovoga ili onoga, to su vam uvijek isti ljudi. To je malo tržište, to su jako specifična znanja, mi smo plitko tržište. Kod nas se ne događaju nikakve transakcije, da se razumijemo, sjetite se samo jedne transakcije, kada je izdana obveznica iznad 2 milijarde kuna? Nikad! U korporativnom svijetu, imate nekoliko kompanija koje izdaju obveznice i to je to. E sad, koliko će se odvjetničkih i brokerskih kuća ili investicijskih savjetnika, koliko bi se njih uopće specijaliziralo da rade jedan posao u tri godine. Po tome možete vidjeti da je to malo tržište i plitko, tu nema šta. Po meni ti konzultanti koji su uzeti nisu bili suspektni, nego je bilo suspektno što se to sakrilo. Nije se odmah reklo, po meni se trebalo odmah reći. Međutim, možda je bio problem u tome što je u svjetskoj praksi, najčešće to da konzultanti koji rade na nekom propisu za Vladu, moraju biti preskočeni u podjeli poslova u tom projektu jer se tako sprječava sukob interesa. Po meni ne bi bilo nikakvog problema da je netko iz Vlade došao i rekao na jednom record meetingu: „Gledajte, mi pišemo zakon za svaki slučaj, u njemu nas savjetuju ti, ti i ti ljudi, zato što mislimo da su oni najbolji ili zato što su se oni stavili na raspolaganje. I u trenutku ako se to dogodi, mi ćemo njih angažirati jer su oni upoznati s pričom.“ Onda bi bilo puno manje problema. Puno se više pisalo o tih par milijuna kuna za konzultanske usluge nego o samom procesu koji je bio problematičan u svakom pogledu.*



Potpredsjednica Martina Dalić i povjerenik Ante Ramljak u drugoj su fazi nastojali ublažiti javne polemike oko prijepora za koje ih se prozivalo. Njihova se krizna komunikacija temeljila na nekoliko segmenata: proaktivnost, otvorenost prema medijima i svakodnevno komuniciranje raznim komunikacijskim kanalima, stavljanje fokusa na vladine ciljeve u tom procesu i isticanje pozitivnih postignuća Vlade u pogledu Agrokor. Također, njihova je komunikacija uključivala i prebacivanje pozornosti s negativnih prijepora vezanih uz njihovo političko djelovanje na „loše brojke“ i navodna lažirana financijska izvješća u vrijeme bivšeg vlasnika Todorica.

### **5. Je li njihova komunikacija bila uvjetovana ekonomskim, političkim i društvenim zbivanjima? Ako da, kojim?**

Analiza slučaja Agrokor pokazuje golemi utjecaj političkog, ekonomskog i društvenog konteksta na proces restrukturiranja, pa i na komunikaciju Vlade o tome. Druga je faza, kao i prva, obilježena narušavanjem imidža Vlade i glavnih aktera.

Dogodila se lančana reakcija. Nakon što je objavljeno da je Agrokor dobio novi kredit u iznosu od 480 milijuna eura te da je za taj kredit većinu obveznica dao američki fond Knighthead Capital Management, dolazi do otvaranja internetskog bloga putem kojeg u javnost izlaze informacije o uključenosti povjerenika Ante Ramljaka u proces pisanja zakona i njegovo odavanje povlaštenih informacija američkom fondu. Autor bloga bio je bivši vlasnik Agrokor Ivice Todorčić. U njemu je iznosio svoju stranu priče, tvrdeći da je bio prisiljen potpisati preuzimanje Agrokor i prepustiti ga u ruke privremene uprave.

Navedeno se događa u vrijeme očekivanja izvješća PwC-a o poslovanju koncerna. Riječ je bila o prebacivanju odgovornosti na druge dionike kako bi se maknuo fokus s onoga što je zaista važno. Zato je Ivice Todorčić i krenuo s optužbama protiv Vlade, upravo u vrijeme kad je trebalo biti objavljeno izvješće koje će pokazati točno financijsko stanje njegove bivše tvrtke. Vlada forsira objavu tih podataka koji će pokazati katastrofalno stanje Agrokorovih poslovnih knjiga, kako bi se fokus maknuo s pitanja o autoru *lex* Agrokor i o upletenosti povjerenika Ramljaka u poslove s kontroverznim američkim fondovima. Sve je to bio dio dogovorene krizne strategije koja je djelomično promijenila smjer u drugoj fazi komunikacije.

Ta je faza u komunikacijskom pogledu obilježena prebacivanjem odgovornosti između Vlade, tj. povjerenika Ramljaka, i bivšeg vlasnika Ivice Todorčića. Takvim spletom okolnosti krizna

komunikacija dovedena je u situaciju improvizacija i prilagođavanja trenutačnim okolnostima. Jedino je premijer Andrej Plenković zadržao istu razinu komunikacije kao na početku. Povjerenik Ramljak svoju je komunikaciju temeljio na brojkama iz izvještaja, odgovornosti bivšeg vlasnika i uprave za katastrofalno stanje kompanije te pokretanju sudskog postupka protiv odgovornih osoba. Na taj je način nastojao maknuti fokus s onih tema koje su teretile njega kao povjerenika Vlade. Također opterećena optužbama, potpredsjednica Martina Dalić drugu je fazu krizne komunikacije usmjerila k javnom opravdavanju i zaštiti svog ugleda. Ona je podnijela veći teret prozivki Ivice Todorica i jedina na njih odgovarala gotovo svakodnevno.

Analizom njihovih izjava utvrdila se prisutnost nekoliko načina komunikacije s javnošću. Prvo, iznošenjem negativnih informacija o bivšoj Agrokorovoj upravi nastoji se odrediti medijski sadržaj koji će u negativnom aspektu biti usmjeren na Todorica. „Pakiranjem“ takvog sadržaja nastojali su maknuti interes javnosti s tema koje su ih povezivale s nezakonitim radnjama. To je faza u kojoj nitko nije snosio političku odgovornost (ostavke) za polemike prisutne u javnosti. Drugo, s obzirom na to da je riječ o komunikaciji izvršne vlasti, uočava se marketinška razina komunikacije s javnošću. Takav način komuniciranja prisutan je u izjavama u kojima akteri iznose ciljeve Vlade, ističu njezina postignuća i naglašavaju da su rješavanjem te problematike u okviru politike spriječene lančane reakcije pogubne za cijelo gospodarstvo. Na taj su način nastojali uvjeriti građane da su potezi Vlade nužni i dobri za Agrokor. Treće, držali su se nekih pravila iz teorije o kriznom komuniciranju: proaktivnost, brzina i otvorenost, dvosmjerna komunikacija s drugim dionicima i emocionalna komunikacija. Analizom svih faza dobit će se detaljan prikaz njihove krizne komunikacije od početka do kraja tog procesa, kao i odstupanja do kojih je dolazilo među fazama.

#### **6.4. Faza 3: od studenoga 2017. do veljače 2018. godine**

Treću fazu komunikacije Vlade o Agrokoru obilježili su neočekivani događaji u vidu novih afera glavnih vladinih komunikatora. Iako se činilo da je najgore prošlo, kulminacije afere tek će uslijediti u sljedeće dvije faze.

U studenome dolazi do očekivanog uhićenja bivšeg vlasnika Ivice Todorica, a mjesec dana kasnije Privremeno vjerovničko vijeće donosi nacrt nagodbe. Tu je fazu najviše obilježila afera Savjetnici koja je izbila u siječnju i ugrozila povjerenika Antu Ramljaka. U javnost su dospjeli podatci o povezanosti bivše tvrtke povjerenika Ramljaka, *Texo Management*, i glavnog

savjetnika zaduženog za restrukturiranje koncerna Agrokor, *AlixPartnersa*. Time je javno otvoreno pitanje njegove vjerodostojnosti i sukoba interesa. Ta je afera utjecala na kriznu komunikaciju Vlade u trećoj fazi te u konačnici dovela do ostavke Ante Ramljaka i dolaska novog povjerenika Fabrisa Peruška.

## STUDENI

Početak studenoga obilježilo je uhićenje Ivica Todorića prema europskom uhiđenom nalogu u Londonu. Uskoro je pušten na slobodu, plativši jamčevinu u iznosu od sto tisuća funta, no protivio se izručenju u Hrvatsku.

Također, s radom je krenulo saborsko Istražno povjerenstvo za Agrokor. Kao svjedoci su ispitani Josip Manolić, Stjepan Mesić i drugi istaknuti hrvatski političari, s ciljem utvrđivanja činjenica u slučaju Agrokor i pozadine poslovanja koncerna u posljednjih dvadesetak godina.

Nadalje, u studenome su pojedine brojke išle u korist Vladi, poput procjena Europske komisije o rastu hrvatskog BDP-a s 2,9 na 3,2 %. Također, mjesečno je izvješće izvanredne uprave pokazalo da su svi sektori unutar Agrokora poslovali s dobiti u prvih deset mjeseci te godine.

Sredinom mjeseca dolazi do napetih odnosa između izvanredne uprave Agrokora i Sberbanka kojoj je izvanredni povjerenik Ramljak osporio tražbine oko kojih se vode sudski postupci i isključio Sberbank iz Vjerovničkog vijeća. Ljubljanski okružni sud u Ljubljani donio je u studenome odluku da je imovina Agrokora u Sloveniji zaštićena insolventnim zakonom, nakon tužbe te banke.

Postupak koji je pokrenuo niz političkih polemika u javnosti bilo je svjedočenje bivšeg guvernera Hrvatske narodne banke Željka Rohatinskog pred saborskim Istražnim povjerenstvom. Tom je prilikom Rohatinski izjavio da su ga Tomislav Karamarko i Milan Kujundžić još 2012. godine nagovarali da uđe u politiku te da su bili usko povezani s bivšim vlasnikom Agrokora.

Dana 20. studenoga sudac istrage Županijskog suda u Zagrebu donio je odluku o pokretanju istrage protiv Ivica Todorića. Nastavno na tu odluku premijer Andrej Plenković ukida Istražno povjerenstvo za Agrokor jer se otvara sudski postupak. Ukidanjem rada Istražnog povjerenstva dolazi do javne prepirke između premijera Plenkovića, oporbe i predsjednika Istražnog povjerenstva Orsata Miljenića. O tom se činu oglosio i Ivica Todorić na svom blogu: „Samo

saborsko Istražno povjerenstvo, bez ulaska u detalje i dijelove istrage, moglo je u najkraćem roku razotkriti zastrašujuća djelovanja Plenkovićeve Vlade koja nadgleda i podupire Ramljakove kriminalne aktivnosti i javnosti pokazati svu veličinu pljačke privatne imovine koja se mjeri milijardama. Današnje odluke o ukidanju povjerenstva koje je donijela vladajuća većina sumrak su pravne države i suspenzija svih demokratskih standarda i europskih vrijednosti.“<sup>90</sup>

## PROSINAC

Bivši vlasnik Ivica Todorić na samom je početku prosinca 2018. godine sudu podnio prijedlog o ustavnosti *lex* Agrokor i to javno obznanio na svom blogu. Tijekom tog mjeseca intenzivnije su se angažirale udruge povezane s Agrokorom. Primjerice, Udruga manjinskih dioničara Agrokor predala je HANFA-i prijedlog kojim se potvrđuje da Knighthead Capital Management ima obveze preuzimanja dionica manjinskih dioničara Agrokorovih kompanija. Nadalje, 14. prosinca osnovana je Udruga dobavljača Agrokor, a sve u cilju kreiranja nagodbe koja će biti u interesu dobavljača.

Privremeno vjerovničko vijeće je 20. prosinca podržalo prijedlog nacrt nagodbe, nakon čega je povjerenik Ante Ramljak izjavio da će se u sljedeća tri mjeseca na osnovu tog prijedloga napraviti konačan nacrt nagodbe. Plan buduće nagodbe je „formirati potpuno novu, umanjenu grupu u obliku holdinga s operativnim kompanijama u koje će se onda prenijeti imovina zdravog dijela kompanije, oslobođene jamstva i dugova, a bit će u vlasništvu dobavljača, banaka i vlasnika obveznica. Pritom bi 5700 vjerovnika postali njezini dioničari, dok bi se dio dugova otpisao, a grupa refinancirala. Dio dugova, odnosno sve što ostane na staroj organizaciji, na starom Agrokoru, otpisat će se, otvoriti stečajevi i likvidacija tih kompanija.“<sup>91</sup> Za prihvaćanje nagodbe bila je potrebna većina od 67 % ukupnog duga, a postojeći dioničari nagodbom su trebali izgubiti vrijednost svojih dionica. Članica Privremenog vjerovničkog vijeća Marica Vidaković iz tvrtke Kraš poderala je pred novinarima nacrt nagodbe s kojim se nije složila, istaknuvši da taj nacrt nije u skladu sa željama dobavljača te da ga oni neće podržati. Vidaković je smatrala da nacrt nagodbe ne tretira sve vjerovnike na isti način. S nacrtom

---

<sup>90</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013>, pristupljeno 2. veljače 2022.

<sup>91</sup> <https://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-slucaja-agrokor-od-pretresa-todoriceva-dvorca-preko-dance-spasitelja-do-konacno-restrukturiranja-b75e162c-b1c2-11eb-82fb-0242ac13005f>, pristupljeno 2. veljače 2022.

nagodbe nije se složila ni udruga manjinskih dioničara koja je smatrala da se otima njihov kapital kako bi se preuzeo samo zdravi dio koncerna.

## SIJEČANJ

Siječanj je najviše obilježila javna rasprava zbog objavljivanja podataka o visokim savjetničkim honorarima. Početkom mjeseca koncern je izvijestio da poslovanje maloprodaje i veleprodaje u posljednjih jedanaest mjeseci bilježi negativnu EBITDA-u,<sup>92</sup> dok sektori prehrane i poljoprivrede ostvaruju pozitivne rezultate.

Također, pokrenuta je i tužba koju je Europskoj komisiji predao bivši vlasnik Agrokora Ivica Todorčić koji je smatrao da *lex* Agrokora nije usuglašen sa zakonodavstvom EU-a. Nadalje, agencija Fitch je u siječnju podigla rejting Hrvatske s 'BB' na 'BB+' te istaknula da situacija s Agrokoraom nije imala značajniji utjecaj na hrvatsku ekonomiju.

Dana 18. siječnja na sjednici Vlade prihvaćeno je izvješće o primjenjivosti *lex* Agrokora. Nadalje, Vjerovničko vijeće Agrokora je potkraj mjeseca dobilo pet članova razvrstanih prema skupinama tražbina. Na samome kraju mjeseca izbija velika afera, objavom informacije da *Texo Management*, bivša tvrtka povjerenika Ramljaka, surađuje s tvrtkom *AlixPartners*, glavnim savjetnikom koji vodi restrukturiranje koncerna Agrokora. Javno počinje polemika o visokim savjetničkim honorarima za koje *AlixPartners* dobiva 240 tisuća kuna tjedno. Izvanredna uprava Agrokora javnost je izvijestila o savjetničkim honorarima: „Procesom izvanredne uprave obuhvaćeno je 77 kompanija, a restrukturiranje Agrokora obuhvaća više od 160 pojedinačnih kompanija unutar sustava i jedan je od najsloženijih procesa te vrste u ovome trenutku u Europi te zahtijeva profesionalnu podršku značajnog broja savjetnika različitog profila.“<sup>93</sup>

Afera Savjetnici otvorila je novo poglavlje krizne komunikacije i prilagođavanja trenutačnoj situaciji. Tim povodom oglasio se i premijer Andrej Plenković: „Čini mi se da tu nema nekakvih

---

<sup>92</sup> „EBITDA je računovodstveni pokazatelj profitabilnosti poduzeća. Izračunava se kao prihod umanjen za troškove, isključujući financijske troškove (porezi, kamate, amortizacije i amortizacije poduzeća)“.  
<https://hr.economy-pedia.com/11038909-ebitda>, pristupljeno 21. svibnja 2022.

<sup>93</sup><https://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-slucaja-agrokora-od-pretresa-todoriceva-dvorca-preko-dance-spasitelja-do-konacno-restrukturiranja-b75e162c-b1c2-11eb-82fb-0242ac13005f>, pristupljeno 7. veljače 2022.

pravnih elemenata, jer su to ugovori između privatnih kompanija. Ono što me smeta je etički aspekt“ (Krnetić, 2018a: 10).

## VELJAČA

Veljača je u najvećoj mjeri bila opterećena novonastalom aferom Savjetnici oko koje se dinamično polemiziralo u javnosti. U procesu restrukturiranja dolaskom novog povjerenika Fabrisa Peruška nastupa veliki preokret.

Oporba se okomila na povjerenika Antu Ramljaka, kao osobu koja je u sukobu interesa. Osim oporbenih političara, o toj su temi govorili i članovi HDZ-a, pa tako i predsjednik Sabora Gordan Jandroković koji je osudio suradnju *AlixPartnersa* i bivše tvrtke povjerenika Ramljaka. Potpredsjednica Vlade i ministrica gospodarstva i poduzetništva Martina Dalić tim je povodom izjavila: „Prema tome, prazno političko lamentiranje, političke deklaracije, prebrojavanje savjetnika po nacionalnoj osnovi neće restrukturirati Agrokor i neće sačuvati radna mjesta. Ovo što se ovdje dešava i ovaj politički cirkus koji se pokušava stvoriti, rezultat je činjenice da su s propašću Agrokor propali i brojni interesni odnosi koji su se tijekom godina stvarali. I ovo predstavlja nemušti pokušaj da se proces restrukturiranja zaustavi, da se zaustavi pretvaranje Agrokor u normalnu, tržišno funkcionirajuću kompaniju, koja unutar sebe i zajedno sa svojim partnerima funkcionira na fer tržišnim odnosima“ (Laušić, 2018a: 6).

S obzirom na optužbe koje su mu se stavljale na teret, povjerenik Ante Ramljak je početkom mjeseca Vladi dostavio izvješće o angažiranju savjetnika u procesu restrukturiranja. Nakon uvida u dokumentaciju, premijer Plenković za javnost je ustvrdio: „Načelno mogu reći da to kao takvo nije dobro. Međutim, ono što je za mene bitno, budući da je taj proces krize u najvećoj hrvatskoj kompaniji dominirao političkim, gospodarskim i medijskim prostorom zadnjih godinu dana, ostajem čvrsto pri tome da smo napravili jedini mogući ispravan i ključan potez donošenjem zakona.“<sup>94</sup>

Sredinom veljače Ramljak je izjavio da je spreman preuzeti odgovornost ako Vlada i Sabor odluče da su njegovi postupci oko savjetnika bili kompromitirajući. Ministrica gospodarstva i poduzetništva Martina Dalić istoga je mjeseca priznala da je ona autorica *lex* Agrokor, nakon što je mjesecima taj podatak skrivala: „Ja sam autor *lex* Agrokor, a pri njegovu pisanju

---

<sup>94</sup><https://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-slucaja-agrokor-od-pretresa-todoriceva-dvorca-preko-dance-spasitelja-do-konacno-restrukturiranja-b75e162c-b1c2-11eb-82fb-0242ac13005f>, pristupljeno 8. veljače 2022.

konzultirala sam se s nizom stručnjaka, pa i Antom Ramljakom te Tomislavom Matićem iz Texo Managementa“ (Šimatović, 2018: 4). Tim se potezom otvorila još jedna javna polemika o vjerodostojnosti ministrice Martine Dalić.

Povjerenik Ante Ramljak je 21. veljače podnio ostavku na mjesto izvanrednog povjerenika za Agrokor: „Nakon dugih perioda tišine u kojima se niste izjasnili o mojem izvještaju o angažiranju savjetnika, shvatio sam da nemam vašu potporu. Bez te podrške ne mogu provoditi postupak izvanredne uprave. Ne želim biti prepreka postizanju nagodbe, pa ne vidim drugog načina za odblokiranje pat pozicije u koju je postupak doveden“ (Zagorac, Pandžić, 2018: 5).

Premijer je prihvatio ostavku te istaknuo da se cijeli proces restrukturiranja nastavlja dalje. Nekoliko dana nakon Ramljakove ostavke, Vlada je Trgovačkom sudu za novog povjerenika predložila člana uprave Tiska, Fabrisa Peruška. Za njegovu zamjenicu predložena je Irena Weber.

#### **6.4.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 3)**

Treća faza komunikacije pokazala je kako su funkcionirali odnosi između izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka i savjetnika angažiranih u procesu restrukturiranja kompanije. Nakon što je premijer Plenković uspio okončati političku krizu koja je nastupila u prvoj fazi te stabilizirati situaciju oko nagađanja o sukobu interesa Vladina povjerenika u drugoj fazi, treću je fazu obilježila afera Savjetnici.

Komunikaciju izvršne vlasti u toj fazi vodi potpredsjednica Vlade Martina Dalić, kao osoba na čelu resornog Ministarstva gospodarstva. Nakon prvih dviju faza u kojima je javnosti obznanjivao podatke vezane uz restrukturiranje koncerna, Ramljak se u trećoj fazi okreće javnom opravdavanju o sukobu interesa za koji ga se tereti. Krivnju za aferu Savjetnici nikada nije priznao. Premijer Plenković u toj fazi zauzima neutralnu ulogu, svjestan da su mu afera Marić i ranija nagađanja o poslovima povjerenika Ramljaka naštetila ugledu.

**Tablica 8.**

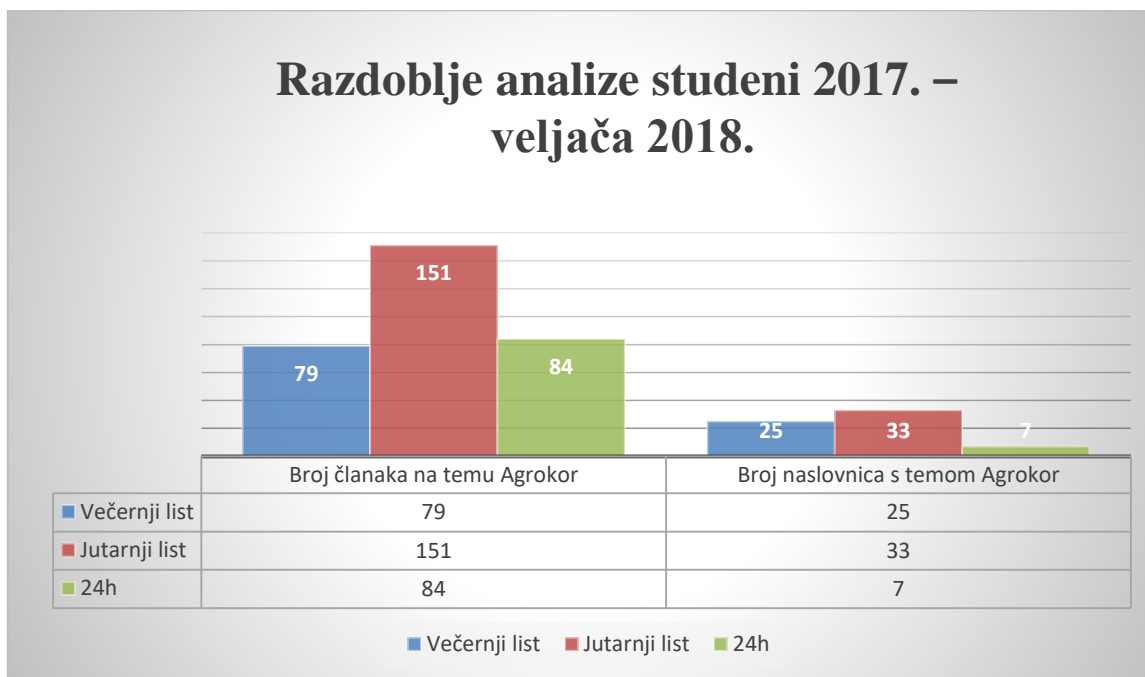
**Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 3)**

<b>PRAVILA</b>	<b>PRISUTNO</b>	<b>NIJE PRISUTNO</b>
1. <b>Prihvatiti i uključiti javnost kao legitimnog partnera</b>	<b>DA</b>	
2. <b>Slušati publiku</b>	<b>DA</b>	
3. <b>Iskrenost i otvorenost</b>		<b>NE</b>
4. <b>Koordinirati i surađivati s drugim vjerodostojnim izvorima</b>		<b>NE</b>
5. <b>Potrebno udovoljiti medijima (dostupnost novinarima i davanje pravodobnih informacija)</b>	<b>DA</b>	
6. <b>Jasna i suosjećajna komunikacija</b>	<b>DA</b>	
7. <b>Pažljivo planiranje i procjenjivanje izvedbe</b>		<b>NE</b>

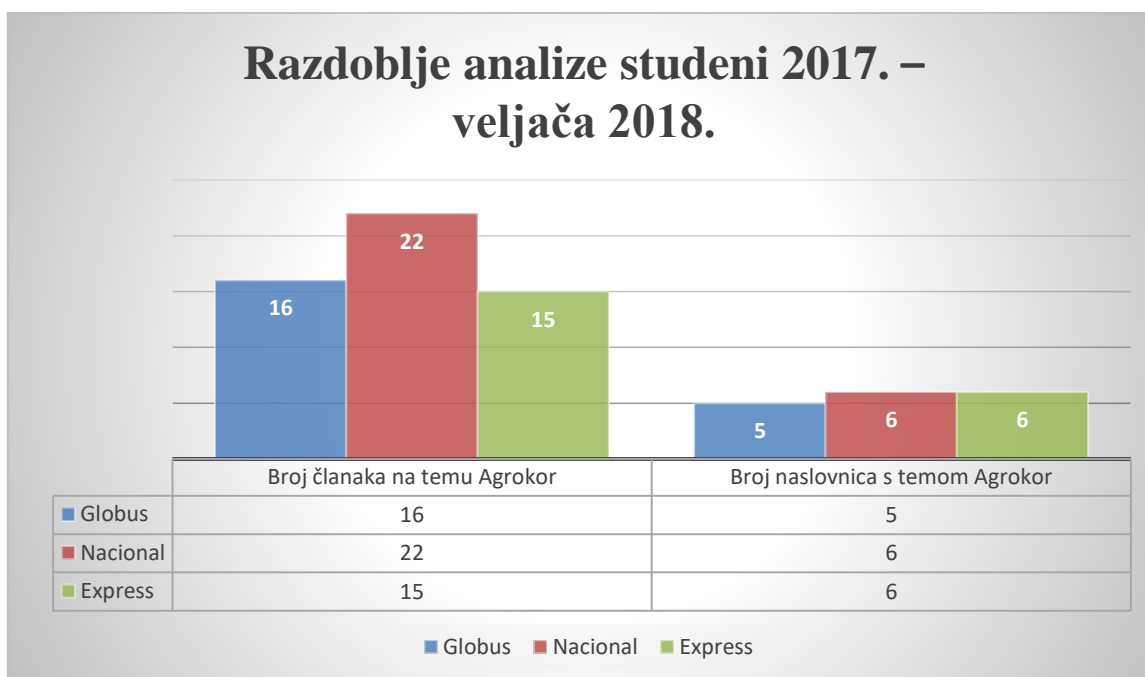
Izjave članova Vlade pokazuju u kojoj su mjeri primijenjeni komunikacijski kriteriji kriznog teoretičara Vincenta Covella u trećoj fazi komunikacije. Tablica 8. prikazuje koja su Covellova pravila zadovoljena u toj fazi. Za razliku od prethodnih dviju, u izjavama članova Vlade u trećoj fazi mogu se uočiti četiri od ukupno sedam pravila. Vlada se od početka držala smjernice o uključivanju javnosti u diskurs o krizi u Agrokoru, što je podrazumijevalo informativnu komunikaciju o događanjima vezanima uz krizu. Agrokori je bio pri vrhu medijskih tema tijekom cijelog razdoblja krize pa su članovi Vlade vodili računa o tome da javnost bude informirana o tijeku događaja. Krizna komunikacija tekla je na dnevnoj razini. To ujedno potvrđuje drugo Covellovo pravilo o slušanju publike te peto pravilo o zadovoljavanju potreba za informacijama. I u toj fazi komuniciranja mediji su učestalo izvještavali o Agrokoru i djelovanju Vlade, što je prikazano na Grafikonima 9. i 10.



**Grafikon 9. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (studeni 2017. – veljača 2018.)**

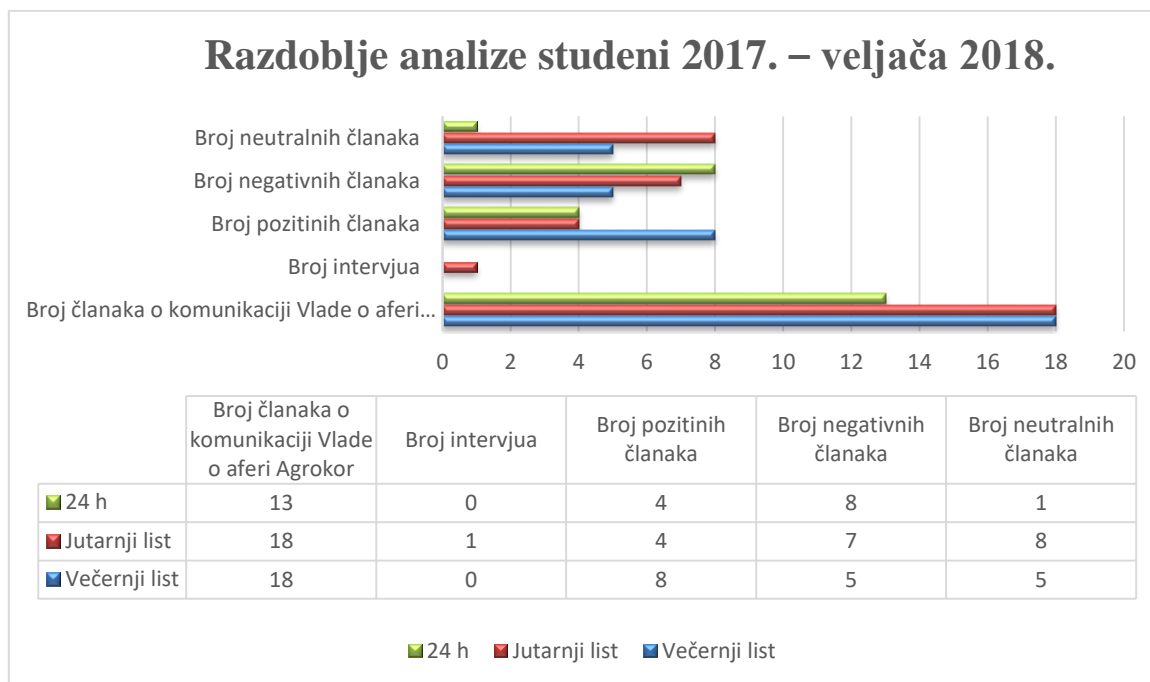


**Grafikon 10. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (studeni 2017. – veljača 2018.)**

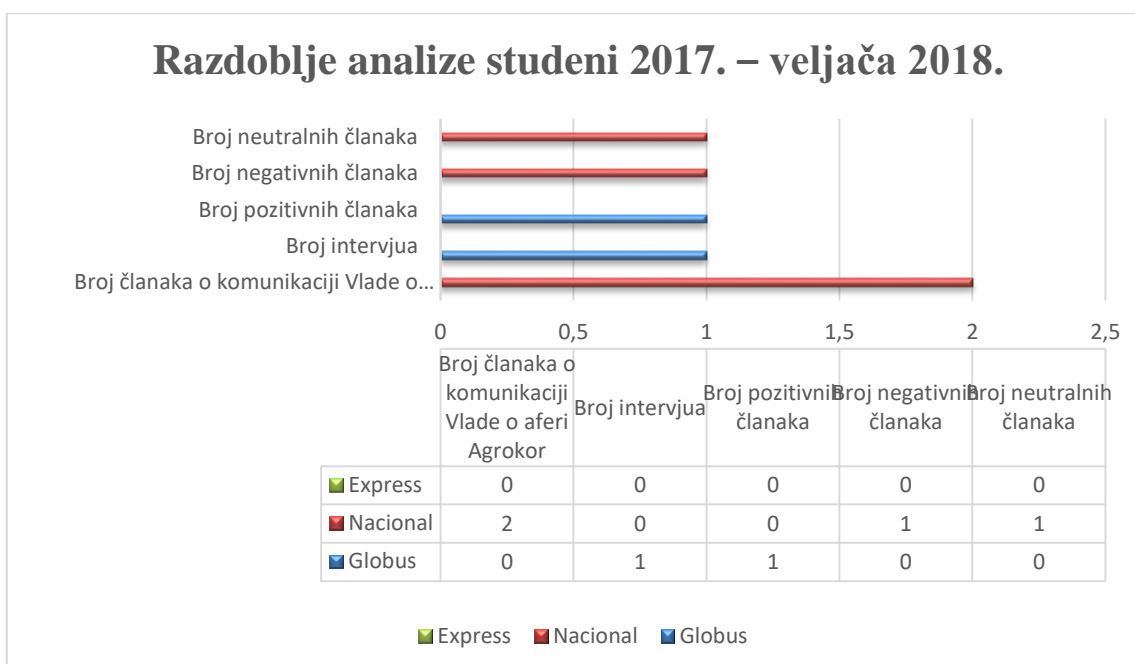


Nadalje, Grafikoni 11. i 12. prikazuju porast broja članaka o komunikaciji Vlade u trećoj fazi, u odnosu na prethodnu. Također, zamjetan je porast broja negativnih članaka, što je posljedica političkog konteksta koji je u toj fazi obilježen aferom Savjetnici.

**Grafikon 11. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju studeni 2017. – veljača 2018.**



**Grafikon 12. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju studeni 2017. – veljača 2018.**



S aferom Savjetnici u javni prostor dolaze informacije što ih je Vlada prethodno skrivala. Ta je afera u prvome redu izvršila pritisak na povjerenika Ante Ramljaka i njegove postupke, zbog čega je bio primoran javno se braniti od optužbi za sukob interesa. S obzirom na niz negativnih prijepora iz te faze, ne iznenađuje negativno medijsko izvještavanje o Agrokoru i djelovanju Vlade za spas te kompanije. Naknadno je afera Savjetnici stavila u fokus zanimanja i potpredsjednicu Vlade Martinu Dalić, posebice nakon njezina javnog priznanja da je ona autorica *lex* Agrokor: „Objavljeni fragmenti komunikacije potvrđuju ono što sam od početka govorila, a to je da sam ja glavni autor zakona koji se u tom procesu konzultirao s brojnim ekonomskim, finansijskim i pravnim stručnjacima. Početni kontakti sa stručnjacima izvan Vlade ostvareni su na inzistiranje Mosta, stoga su neki od tih ljudi bili nominirani i od samog Mosta. Nalazimo se pred nagodbom i završetkom cijelog procesa, a zakon je dobio potvrdu ne samo inozemnih sudova već i Ustavnog suda. Žao mi je da ima onih koji na ovaj način pokazuju da ne mogu savladati svoje nezadovoljstvo zbog očiglednog uspjeha ovog procesa“ (Šunjerga i dr, 2018: 7).

Njezina izjava potvrđuje da krizna komunikacija Vlade nije bila iskrena i otvorena jer u prethodnim fazama nije htjela otkriti autora *lex* Agrokor.

Smjernice o koordinaciji i suradnji s drugim vjerodostojnim dionicima te pažljivo planiranje i procjenjivanje izvedbe nisu zadovoljeni u toj fazi komunikacije. To je prije svega vidljivo u izjavama u kojima se akteri žele javno opravdati zbog prozivki na svoj račun drugih dionika procesa. Nije bilo izjava u kojima vode dvosmjernu komunikaciju s dionicima u procesu restrukturiranja Agrokora (vjerovnici, dobavljači, zaposlenici i slično).

Što se tiče kriterija o udovoljavanju potrebama medija, analiza pokazuje da su komunikatori bili dostupni na dnevnoj bazi i da su davali pravodobne informacije. No analiza prikupljenih podataka pokazuje i to da su te informacije akteri oblikovali tako da njima idu u prilog, tj. u obliku koji im je u tom trenutku odgovarao.

Cijelo su se vrijeme držali emotivnog i suosjećajnog pristupa, što se prije svega vidi u izjavama u kojima hvale poteze Vlade po pitanju restrukturiranja, naglašavajući posljedice koje su time izbjegnute. U tim se izjavama uočava marketinška razina njihova komuniciranja jer su na taj način nastojali pridobiti povjerenje javnosti. Zadovoljenost tog kriterija pronalazi se u izjavama potpredsjednice Vlade Martine Dalić: „Ja sam ovdje svaki dan, radim svoj posao, tumačim što radim i sve aktivnosti koje je Vlada poduzela kako bi spriječila i spasila hrvatsko gospodarstvo od posljedica propasti Agrokora, koji je u propast odveo Ilica Todorić. Jednako tako, ovdje su

svaki dan, rade i redovito primaju plaću radnici koje je Todorić doveo do ruba, da nisu imali iz čega primiti plaću“ (Laušić, 2017a: 7).

Promatra li se Vlada kao kolektiv, može se ustvrditi da se njezin komunikacijski stil u trećoj fazi nije znatnije mijenjao u odnosu na prethodnu. Članovi Vlade i dalje su se koristili pravilima kriznog komuniciranja iz prethodnih faza, isticali komunikacijske ciljeve i naglašavali svoj uspjeh kako bi taj proces javnosti prezentirali kao marketinški proizvod. Također, koristili su se „pakiranjem“ politike (prvenstveno Dalić i Ramljak), dok su u javnim istupima premijera Plenkovića izrazito vidljivi obrasci personalizacije političke komunikacije. Ono što se u komunikacijskom pogledu mijenjalo u odnosu na prethodne faze jest uključenost članova Vlade u komunikaciju, kao i prevladavanje određenog komunikacijskog stila kod svakog člana Vlade (primjerice, u toj je fazi izrazito naglašena personalizacija premijera koja nije bila toliko uočljiva u drugoj fazi komuniciranja). Naposljetku, to je prva faza u kojoj je Vlada podnijela teret javnih optužbi, rezultiravši ostavkom povjerenika Ante Ramljaka.

#### **6.4.1.1. Analiza komunikacije izvršne vlasti pomoću istraživačkih pitanja (studeni 2017. – veljača 2018.)**

##### **1. Tko je iz Vlade komunicirao o krizi u Agrokoru? Koliko je izjava analizirano po svakom komunikatoru u sklopu kvalitativne analize sadržaja u trećoj fazi?**

**Tablica 9. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 3)**

<b>Član Vlade</b>	<b>Broj analiziranih izjava</b>
<b>Andrej Plenković predsjednik Vlade RH</b>	<b>12 izjava</b>
<b>Martina Dalić potpredsjednica Vlade RH i ministrica gospodarstva i poduzetništva</b>	<b>19 izjava</b>
<b>Zdravko Marić ministar financija</b>	<b>1 izjava</b>
<b>Ante Ramljak prvi vladin povjerenik za Agrokor</b>	<b>14 izjava</b>

Treću fazu krizne komunikacije predvodila je potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Po broju izjava uključenih u analizu uočava se njezina istaknuta komunikacijska uloga u odnosu na druge komunikatore. To je rezultat političkog i ekonomskog konteksta unutar kojeg se odvijao proces restrukturiranja kompanije.

U trećoj fazi uočava se smanjen broj izjava povjerenika Ante Ramljaka koji je u toj fazi upleten u aferu Savjetnici. Iz tog razloga komunikacijski se povlači i daje prednost potpredsjednici Martini Dalić. Ona preuzima kriznu komunikaciju o slučaju Agrokor kao čelna osoba resornog Ministarstva gospodarstva. Njezina komunikacijska uloga potkrijepljena je ekspertizom. To je ujedno faza u kojoj se sve više preciziraju uvjeti sklapanja nagodbe, što dovodi do potrebe komuniciranja onih članova koji raspolažu mogućim detaljima buduće nagodbe.

Treća osoba iz Vlade po broju izjava je premijer Andrej Plenković koji djelomice zadržava neutralnu ulogu, nastavljaajući isticati komunikacijske ciljeve što ih je iznosio još na početku tog procesa. No uočavaju se određene promjene u njegovom komunikacijskom stilu, u odnosu na prethodne dvije faze. One su u prvom redu posljedica političkog konteksta afere Savjetnici koja je utjecala na cijelu Vladu i njezinu vjerodostojnost. Premijer se u toj fazi više angažirao u komunikacijskom pogledu i većim intenzitetom iznosio činjenice o aferi Savjetnici kao „političar kojem javnost vjeruje“. Djelovalo je kao da su se smirile polemike oko afere Marić i nagađanja o postupcima povjerenika Ramljaka iz druge faze. No tada nastupaju novi prijepori koji su još više opteretili Ramljaka jer je njegovu bivšu tvrtku angažirao glavni savjetnik za restrukturiranje Agrokora. Na taj je način Ramljakovoj bivšoj tvrtki *Texo Management* plaćan iznos od 971 tisuću kuna mjesečno za savjetničke honorare. Te su informacije upućivale na to da će za savjetnike angažirane u tom procesu, do kraja donošenja nagodbe biti izdvojeno od 58 do 69 milijuna kuna.<sup>95</sup> Budući da je rastao pritisak na Ramljaka kojeg se optuživalo za pribavljanje vlastite materijalne koristi, premijer Plenković u toj fazi preuzima stabilizacijsku ulogu. Treba istaknuti da je tražio odgovornost jer je ta afera znatno utjecala na vjerodostojnost cijele Vlade. Za razliku od afere Marić, u kojoj je premijer stao uz ministra Zdravka Marića, u aferi Savjetnici javno je tražio da se istraže detalji oko odabira navedenih savjetnika. Negirao je bilo kakvu povezanost s tom aferom. Činjenice prisutne u medijskom prostoru bile su preveliki teret za Vladu, stoga je povjerenik Ramljak podnio ostavku na svoju dužnost u veljači 2018. godine.

---

<sup>95</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/pokazite-ugovore-ramljakova-firma-ce-osim-milijunskih-honorara-dobiti-i-nagradu/1023417.aspx>, pristupljeno 28. siječnja 2023.

Treća je faza obilježena komunikacijom samo triju članova Vlade. Ministar financija Zdravko Marić gotovo da nije sudjelovao u kriznoj komunikaciji tijekom te faze.

## **2. Koje su bile ključne poruke članova Vlade prema javnosti u trećoj fazi?**

Analiza pokazuje da se početno postavljene poruke prenose i u trećoj fazi komunikacije. Martina Dalić i Andrej Plenković ponavljali su ključne ciljeve koji su se ticali očuvanja koncerna i radnih mjesta, stabilnosti gospodarskog i financijskog sustava te velikog uspjeha Vlade donošenjem *lex* Agrokora. Treba uzeti u obzir da je treća faza narušena aferom Savjetnici, tako da je isticanje pozitivnih pokazatelja bilo dio krizne strategije Vlade. S obzirom na to da je medijski fokus bio konstantno na prijeporima o načinu preuzimanja Agrokora i financijskoj koristi koju je za sebe pribavio povjerenik Ramljak, Vlada je isticanjem pozitivnih rezultata nastojala maknuti fokus s tih tema.

Vodeća komunikatorica Vlade Martina Dalić u trećoj fazi ističe: „Vlada je preuzela odgovornost za ono što treba – za stabilnost i sigurnost cijelog gospodarstva. Kolaps Agrokora je zbog njegove veličine imao potencijal ugroziti trend rasta gospodarstva, rasta zaposlenosti, imao je potencijal ugroziti proces stabilizacije javnih financija, sve ono što smo uspjeli postići u prošloj godini. Taj primjer pokazuje da znamo reagirati i brzo i djelotvorno, i to na način primjeren modernoj tržišnoj ekonomiji. Mi smo tržišno gospodarstvo, ali smo i socijalna država. Način na koji se interveniralo sukladan je s ta dva principa, stvoren je zakonski okvir za restrukturiranje Agrokora na tržišnim osnovama jer u restrukturiranju glavnu riječ vode vjerovnici, a istovremeno je kroz zaštitu poslovanja Agrokora očuvana i gospodarska i socijalna stabilnost cijelog gospodarstva“ (Vresnik, 2018: 13).

Premijer Andrej Plenković nastavlja s iznošenjem pozitivnih stvari koje se vežu uz proces restrukturiranja koncerna: „Agrokora je nedvojbeno tema godine. Kriza u koncernu otvorila je brojna gospodarska, pravna i politička pitanja, postala je ogledalo tranzicije u posljednjih 25 godina. Način na koji smo upravljali ovom krizom bio je odgovoran jer smo brinuli o općem dobru – i građana i države – kako ne bi bilo lančanih posljedica za radnike i njihove obitelji, male poljoprivrednike, dobavljače i ostale gospodarske subjekte te cijeli financijski sustav. Imam dojam da u javnosti nismo dovoljno osvijestili što smo sve spriječili. Podsjećam, sve se događa bez angažiranja sredstava iz državnog proračuna! Napor koji smo uložili je u svojoj biti

transformacija modela poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. Riječ je o prijelomnici koja je stvarni početak kraja hrvatske tranzicije“ (Ogurlić, 2017: 9).

Za razliku od premijera Plenkovića i potpredsjednice Vlade Dalić, povjerenik Ramljak tijekom treće faze u svojoj komunikaciji napušta ključne ciljeve koje su kao kolektiv postavili na početku tog procesa. Opterećen aferom Savjetnici, mijenja smjer svog kriznog komuniciranja. U toj je fazi usmjeren na negiranje povezanosti s aferom Savjetnici, razjašnjavanje odnosa među dionicima u procesu restrukturiranja i naglašavanje golemog tereta odgovornosti što ga je kao povjerenik preuzeo ulaskom u taj složeni proces: „Mislite da sam imao vremena po zakonu o javnoj nabavi čekati da se izabere najbolji. Procedura nije bila savršena, napravili smo milijun pogrešaka, žao mi je jer je percepcija kriva, na vašem bih mjestu isto mislio i spreman sam snositi sve posljedice. Pošaljete me u nuklearnu elektranu koja samo što nije eksplodirala, tapšete me 'sveti Ante spasi nas', ali gospodo, ja nisam imao izbora. To su ljudi koji znaju posao, nisam doveo prijatelja iz kvarta“ (Šimatović, 2018: 4).

Iako se htio ograditi od sukoba interesa za koji ga se teretilo, odmakom vremena postao je preveliki teret Vladi zbog čega je podnio ostavku na svoju dužnost. Analizom njegovih izjava ustanovljeno je da nikada nije priznao krivnju za tu aferu.

### **3. Kakva je bila krizna komunikacija izvršne vlasti u sadržajnom smislu?**

Sadržaj krizne komunikacije Vlade u trećoj fazi posljedica je političkog i ekonomskog konteksta. Vlada je do tog trenutka uspješno riješila političku krizu koja se javila u prvoj fazi te prebacila fokus javnosti na bivšeg vlasnika Ivicu Todorića i „loše brojke“ Agrokorovih knjiga u drugoj fazi. U trećoj fazi Vlada se suočava s velikom aferom čelne osobe zadužene za restrukturiranje koncerna, povjerenika Ante Ramljaka. Riječ je o aferi koja je povezana s procesom donošenja *lex* Agrokor i odabirom savjetnika uključenih u taj proces.

#### **MARTINA DALIĆ**

Vodeća je komunikatorica tijekom treće faze i ujedno osoba koja zbog svoje pozicije (ministrica gospodarstva i poduzetništva) preuzima komuniciranje o tom slučaju. S obzirom na to da je povjerenik Ramljak opterećen aferom Savjetnici, Dalić javnosti prenosi ključne poruke koje su definirane već na početku krizne komunikacije. Ističe uspješnost cijelog procesa

restrukturiranja i navodi dobre poteze Vlade. U njezinoj se komunikaciji pronalaze elementi informativnosti, emocionalnosti i reagiranja na druge dionike u krizi.

U trećoj se fazi verbalno obračunava s političkim protivnicima, stoga je prisutan element reagiranja na političke protivnike: „Predstavници oporbe trebaju otići na Kamenita vrata, zapaliti svijeću i zahvaliti što su imali sreće da nisu morali rješavati ovaj problem. A što bi u tom slučaju bilo s radnim mjestima, dobavljačima, poreznim prihodima, gospodarskim rastom, možemo vrlo jasno razaznati temeljem kompetencija, ideja i rješenja koje je oporba pokazala u proteklih godinu dana. Jedino što mogu zaključiti jest to da se dio politike stavio u funkciju interesnih skupina koje, ne prvi put, žele ili srušiti proces ili ovladati procesom nagodbe. To se neće dogoditi i nagodba će se sklopiti uz fer tretman svih vjerovnika, a na korist stabilnosti i rasta hrvatskog gospodarstva“ (Puljić Šego, 2018a: 11).

U tim izjavama uočava se emocionalni aspekt koji koristi kako bi opravdala svoje djelovanje i mobilizirala javnost za političke odluke u vezi s Agrokorom.

Njezinu je kriznu komunikaciju u trećoj fazi najviše obilježilo priznanje da je autorica *lex* Agrokor čime je postigla suprotan efekt od očekivanog. Tim potezom njezina cjelokupna krizna komunikacija prema javnosti postaje upitna u pogledu iskrenosti i vjerodostojnosti. Prije svega zato što u prvoj i drugoj fazi komunikacije nije željela javno priznati tko je autor spomenutog zakona, navodeći kako su ga pisali stručnjaci Ministarstva gospodarstva. U trećoj fazi priznaje da ga je pisala ona: „Objavljeni fragmenti komunikacije potvrđuju ono što sam od početka govorila, a to je da sam ja glavni autor zakona koji se u tom procesu konzultirao s brojnim ekonomskim, financijskim i pravnim stručnjacima. Početni kontakti sa stručnjacima izvan Vlade ostvareni su na inzistiranje Mosta, stoga su neki od tih ljudi bili nominirani i od samog Mosta. Nalazimo se pred nagodbom i završetkom cijelog procesa, a zakon je dobio potvrdu ne samo inozemnih sudova već i Ustavnog suda. Žao mi je da ima onih koji na ovaj način pokazuju da ne mogu savladati svoje nezadovoljstvo zbog očiglednog uspjeha ovog procesa“ (Šunjerga i dr, 2018: 7).

Tom izjavom ulazi u posljednju fazu u kojoj će medijska pozornost biti usmjerena prema njoj. Njezina nepopularnost, negativna javna percepcija, kao i netaktičnost oko objave autora tek u trećoj fazi komunikacije, posljedično su doveli do velikih sumnji u njezino političko djelovanje. Također, javnost sve više iskazuje sumnju da je zakon za Agrokor donesen u cilju pribavljanja materijalne koristi određenih aktera, kao i to da su angažirani savjetnici bliski prijatelji Dalić i



Ramljaka. To stanje posljedično će dovesti do afere Hotmail zbog koje će potpredsjednica Dalić podnijeti ostavku u završnoj fazi tog procesa.

## **ANTE RAMLJAK**

Treća je faza obilježena negativnim razvojem događaja za povjerenika Antu Ramljaka. Opterećen je aferom Savjetnici pa se njegova krizna komunikacija temelji na obrani vlastite vjerodostojnosti i ugleda u javnosti. Javni pritisak zbog visokih honorara što ih je otkrila afera Savjetnici doveli su do njegove ostavke koju je podnio u veljači 2018.

U njegovoj se kriznoj komunikaciji pronalaze elementi emocionalnosti, reagiranje na druge dionike u krizi te reagiranje na političke protivnike: „Poslali su me u nuklearnu elektranu pred havarijom, tražili od svetog Ante da je spasi i da onda pitaju koliko sam potrošio na hlađenje jezgre“ (Bilas, 2018: 23).

Cijelo vrijeme negirao je postanje krivnje za aferu Savjetnici: „Nisam u sukobu interesa, nisam pogodio prijateljima! Nisu sve ovo osmislili Škegro, Ramljak i Dalić. Pa da jesmo, bili bismo genijalni“ (Krnčić, Pandžić, 2018: 28 ).

Emocionalna komunikacija svakako je prisutna i u toj fazi, u izjavama u kojima se javno brani protiv optužbi. Iako se držao pravila o dostupnosti medijima i bio s njima u svakodnevnoj komunikaciji, afera Savjetnici narušila je u velikoj mjeri njegovu vjerodostojnost. Budući da mu je to bio ogroman teret, tijekom te faze nije isticao ciljeve Vlade već je posve promijenio smjer komunikacije kako bi opravdao poteze oko angažiranja savjetnika. U javnom se prostoru afera nije smirivala zbog čega je na kraju podnio ostavku kako ne bi opteretio daljnji rad Vlade.

## **ANDREJ PLENKOVIĆ**

Premijer Plenković koristio je i dalje svoj pozitivan imidž te nastavljao isticati ciljeve iz prve i druge faze. Sadržaj njegove krizne komunikacije u trećoj se fazi temelji na iznošenju pozitivnih podataka koji se tiču restrukturiranja koncerna i postupaka privremene uprave. Također, često je komentirao aferu Savjetnici koja je izravno teretila povjerenika Antu Ramljaka. U njegovoj se komunikaciji pronalaze elementi informativnosti, racionalnosti i vjerodostojnosti: „U svom obrazloženju poslali smo vrlo jasnu poruku da odbijamo sve navode predlagatelja za

izglasavanje nepovjerenja. Odbijamo insinacije da je donošenjem Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH riječ o državnom intervencionizmu. Da nije donesen taj zakon, Agrokor bi otišao u stečaj što bi značilo gubitak 30.000 radnih mjesta te domino efekt na ostale tvrtke.“<sup>96</sup>

Osvrćući se na aferu Savjetnici, koristi izraženu emocionalnost i veliča vlastitu funkciju unutar tog procesa: „Moja je ključna odgovornost kao prvog čovjeka Vlade i onoga tko je, mogu slobodno reći, na svoja leđa stavio sav politički teret ovoga procesa detaljno analizirati slučaj“ (Šunjerga, Krasnec, 2018: 8).

Odbacuje postojanje krivnje u aferi Savjetnici: „Njegova je ostavka bila neopoziva, ovakav je potez ispravan, zaključili smo. Napredak koji je postignut u Agrokoru je izuzetno dobar i funkcionira. Zahvaljujem Ramljaku i drugim stručnjacima koji su angažirani u ovom procesu u zadnjih 10 mjeseci. Želim poručiti da nema posebnog dramatičnog trenutka. Vlada trenutno provodi konzultacije kako bi predložila imenovanje nove izvanredne uprave. U međuvremenu će Ante Ramljak nastaviti svoj posao kao i dosad. Nema prekida funkcioniranja izvanredne uprave, niti ikakve opasnosti od destabiliziranja procesa, ovo je poruka sigurnosti“ (Penić, 2018: 4).

U svojim se izjavama osvrtao na druge dionike u tom procesu, posebno na povjerenika Antu Ramljaka i potpredsjednicu Martinu Dalić: „Moj odnos s potpredsjednicom Vlade Martinom Dalić je jako dobar i ona nastavlja raditi svoj posao“ (Pandžić, Rašeta, 2018: 13).

Iako je tijekom prvih dviju faza branio Marića i Ramljaka, Plenković u trećoj fazi postaje svjestan da je javni fokus na aferu Savjetnici prevelik te da se situacija neće smiriti kao u prethodnima. Svjestan važnosti svoje komunikacijske uloge, odlučuje se za zaokret u smislu negiranja da je imao informacije o načinu angažiranja savjetnika i detaljima oko pisanja zakona. Analizom njegovih izjava ustanovljavaju se obrasci personalizacije političke komunikacije: „Mi se sada bavimo detaljima koje ćemo do kraja istražiti, vidjeti je li tu bilo nekog sukoba interesa. Sigurno neću dopustiti, ni kao čovjek ni kao predsjednik stranke, predsjednik Vlade, političar, da ugrozim sve što radim cijeli svoj život zbog nečega što sa mnom, u smislu bilo kakvih nedopuštenih, nezakonitih, a kamoli koruptivnih aluzija, nema veze. Pa, to nema šanse. To bi bio stvarno kretinizam, oprostite.“<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> <https://www.vecernji.hr/vijesti/afera-agrokor-naplata-od-drzave-1206662>, pristupljeno 12. ožujka 2023.

<sup>97</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/sto-plenkovic-ceka/1044571.aspx>, pristupljeno 12. ožujka 2023.

Premijer Plenković primjer je komunikatora koji se očito vodi logikom modernog političkog komuniciranja. Kod njega je način prezentiranja informacija važniji od sadržaja komunikacije. Na novinarska pitanja odgovara tako da govori mnogo, ali na kraju ne kaže ključne informacije koje se od njega traže. Tijekom krize u Agrokoru često je sudjelovao u intervjuima u kojima se uvijek doticao pitanja Agrokoru i njegova spašavanja. Analizom intervjua uočava se da je u njima uvijek nastojao prezentirati ključne ciljeve Vlade kao i njihova pozitivna postignuća: „Agrokor je nedvojbeno tema godine. Kriza u koncernu otvorila je brojna gospodarska, pravna i politička pitanja, postala je ogledalo tranzicije u posljednjih 25 godina. Način na koji smo upravljali ovom krizom bio je odgovoran jer smo brinuli o općem dobru – i građana i države – kako ne bi bilo lančanih posljedica za radnike i njihove obitelji, male poljoprivrednike, dobavljače i ostale gospodarske subjekte te cijeli financijski sustav. Imam dojam da u javnosti nismo dovoljno osvijestili što smo sve spriječili. Podsjećam, sve se događa bez angažiranja sredstava iz državnog proračuna! Napor koji smo uložili je u svojoj biti transformacija modela poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. Riječ je o prijelomnici koja je stvarni početak kraja hrvatske tranzicije“ (Ogurlić, 2017: 9).

Premijer Plenković nije bio direktno involviran ni u jednu od afera, ali je njihov daljnji rasplet mogao dovesti do spoznaja da je i on od početka sudjelovao u odabiru savjetnika koji su zaradili milijunske honorare i da je znao kako je pisan *lex* Agrokor. Zato u trećoj fazi više nije pružao podršku Ramljaku. Njegova ostavka trebala je stati na kraj tom problemu političke naravi i omogućiti nesmetani završetak procesa restrukturiranja. Premijer Plenković jedini je komunikator koji se tijekom cijelog procesa intenzivno koristio isticanjem ključnih ciljeva te naglašavao pozitivna postignuća Vlade. U pokušaju ostvarenja političkih ciljeva nije se koristio negativnom već pozitivnom komunikacijom.

#### **4. Je li krizna komunikacija članova Vlade bila brza, otvorena i dosljedna?**

Krizna komunikacija izvršne vlasti već u prethodnim fazama nije bila dosljedna, što je dodatno naglasila treća faza, obilježena velikom aferom prvoga povjerenika Vlade. Poveznice između bivše tvrtke Ante Ramljaka i glavnog savjetnika, društva *AlixPartners*, pokazuju da se ne može govoriti o dosljednosti u kriznom komuniciranju. Prije svega zato što su se ključni podatci kao što su pitanje autora *lex* Agrokor i visina savjetničkih honorara skrivali od javnosti u prethodnim fazama komunikacije. Skrivajući ključne informacije oko procesa restrukturiranja, akteri su otvorili prostor za spekulacije o mogućih sukobima interesa.

Što se tiče brzine i otvorenosti, analiza je pokazala da su komunikatori pod pritiskom javnosti bili prinuđeni svakodnevno davati izjave na temu savjetničkih honorara i pisanja *lex Agrokora*. Pritisak javnosti je bio prevelik, stoga je povjerenik Ante Ramljak podnio ostavku na svoju dužnost.

Komunikacijska stručnjakinja Ankica Mamić istaknula je sljedeća zapažanja o dosljednosti, brzini i otvorenosti krizne komunikacije Vlade:

*Pa brza i konzistentna je bila. Moj dojam, ja u tu priču nisam vjerovala od samog početka. I mnogi ljudi koje ja poznajem u tu priču nisu vjerovali. Rekla bih da iskrenosti nije bilo, bar ne onoliko da se to primi. Ali brzi jesu bili, to je bilo indikativno. Ja sam to komentirala za jednu televiziju, službeno je kriza u Agrokoru počela u ožujku, mislim da je bio 16. ožujak kad je Ante Ramljak došao i rekao da je našao jednu kunu na računu. Što je potpuno glupo jer je to dan nakon što su isplaćene plaće, taj račun se već sljedeći dan napunio s pedeset milijuna. To je prva poruka koja nije bila ni točna ni iskrena, a na svojoj sjednici 5. ožujka, mene su zvali za neku televiziju da to komentiram, još je tada postojala zabrana rada PR agencija u javnom sektoru. Potpredsjednica Vlade je tražila izuzeće od te odluke. Ja sam pohvalila to, naravno, jer je nama to bio problem da nismo mogli raditi, a htjeli smo raditi. I ja sam tu odluku pohvalila i ponovno bih ju pohvalila jer puno je bolje da to rade profesionalci koji znaju, jer vi imate puno teških politika koje treba dobro iskomunicirati, kako bi se pridobilo javnost na svoju stranu. Brzi su bili, to je točno, a ovo s iskrenošću i dosljednošću ne bih baš rekla. Jer da su bili posve iskreni i dosljedni, ne bi im se poslije dogodio Borg. Dakle, oni su s tim trebali izaći van, i reći: „Da, angažirali smo vanjske savjetnike. Kod nas u administraciji nema kapaciteta za odraditi taj posao.“ Kao što su angažirali komunikacijske savjetnike, mogli su sve ove druge savjetnike potpuno jednostavno tako opravdati. Primjer potvrđuje da iskrenosti i dosljednosti nije bilo.*

Uzimajući u obzir navedene kriterije teorije o kriznom komuniciranju, uočava se da su brzina i otvorenost komuniciranja prema javnosti bili sastavni dio krizne strategije Vlade. Tih su se kriterija držali tijekom cijelog procesa restrukturiranja. Na dojam komunikacije o Agrokoru najviše su utjecaja imale afere i nedosljednosti koji su se javljali unutar cijelog razdoblja. Ipak, komunikatori su uz savjetodavnu pomoć vanjskog komunikacijskog ureda neke prijepore ublažili, koristeći se modernim obrascima političkog komuniciranja (personalizacija, „pakiranje“ politike). Rezultati istraživanja pokazat će u kolikoj je mjeri to pomoglo da bi se

njihova komunikacija, pa i političko djelovanje u slučaju Agrokor, u javnosti prikazali kao uspješni.

##### **5. Je li njihova komunikacija bila uvjetovana ekonomskim, političkim i društvenim zbivanjima? Ako da, kojim?**

Svaka faza komuniciranja o slučaju Agrokor tijekom njegova restrukturiranja bila je opterećena aferama vodećih ljudi iz Vlade. Treća faza protekla je u znaku afere Savjetnici koja je opteretila vladina povjerenika Antu Ramljaka, ali djelomice i Martinu Dalić. Njezina uloga u procesu pisanja *lex* Agrokor postala je jasnija u trećoj fazi, nakon što je pred saborskim povjerenstvom javno priznala da je ona autorica zakona. Nakon toga otvorila se rasprava o načinu pisanja tog zakona, pogodovanjima, savjetnicima angažiranim u tom procesu i načinu njihova odabira. Iako su se javno povlačila pitanja o uključenosti premijera Andreja Plenkovića u cijeli proces, on je to demantirao. Ramljakovom ostavkom činilo se da je ta tema maknuta iz javnog diskursa. No, i dalje je ostalo pitanje upletenosti Martine Dalić.

Ekonomski analitičar Josip Tica o okolnostima pisanja *lex* Agrokor i aferama koje su se javljale usporedno s rješavanjem krize u Agrokoru, izjavio je sljedeće:

*Pa gledajte, da smo znali tko je sudjelovao u radnoj skupini pisanja lex Agrokor, onda vrlo vjerojatno ti isti ljudi ne bi smjeli obavljati sve te konzultativne aktivnosti unutar Agrokora. Ako se ja dobro sjećam, mislim da je Aleksandra Sućut to čak stavila na Facebook, da je po zakonu po kojem se navodno radio lex Agrokor, bio zakon o spašavanja Parmalata, to je isto bio jedan veliki talijanski primjer. Tamo je izričito pisalo da svi oni koji su radili na izradi zakona ne mogu sudjelovati u koje kakvim ekonomskim aktivnostima vezano za tu firmu. To je bilo instalirano unutar zakona. Sama ta činjenica da se to napravilo bitno bi promijenilo sudionike procesa. Sad, šta bi se dogodilo, to sad ostaje u sferi špekulacija. Ključan problem zašto je to skrivano možemo špekulirati. Ali ako usporedimo s iskustvom iz Parmalata, onda je jasno da tu imamo čitav niz nekih problema koji su nastali za Vladu, a koji nisu usko vezani uz preživljavanje Agrokora. Jedina politička kriza koja je proizašla iz krize za Agrokor je kriza vezana za ministra Marića. Sve političke krize nakon toga su proizašle iz načina na koji je grupa Borg djelovala. Ne iz osnovnog problema, nego načina na koji se rješavao osnovni problem. Mislim da je kod gospodina Ramljaka bio ne Borg, nego što je on sam sebi bio dobavljač, radnik, kupac. Radio je paralelno u dvije pravne osobe.*

Politički i ekonomski kontekst uvelike je utjecao na vođenje krizne komunikacije Vlade u svakoj od faza. Iako su neke temeljne sastavnice krizne strategije prisutne u svakoj od faza, stil komuniciranja članova Vlade mijenjao se tijekom vremena, kao posljedica izbijanja raznih prijevora. Promjena u načinu komunikacije posebno je vidljiva kod onih aktera koji su u nekoj od faza bili obilježeni sukobom interesa. Treća je faza obilježena zbivanjima oko povjerenika Ramljaka koji u toj fazi svoju komunikaciju većinski usmjerava na negiranje sukoba interesa i izjave oko novonastalih prijevora. Našao se pod velikim pritiskom javnosti, izgubivši iz svog diskursa pozitivna postignuća Vlade što ih je prethodno uvijek naglašavao u svojoj komunikaciji.

#### **6.5. Faza 4: od ožujka 2018. do srpnja 2018. godine**

Posljednja faza restrukturiranja Agrokora i komunikacije Vlade bila je obilježena dolaskom novog povjerenika Fabrisa Peruška. Također, posljednju je fazu obilježila i nova afera jednog od članova Vlade. U aferu Hotmail izravno je bila uključena potpredsjednica Vlade Martina Dalić. To je ujedno faza u kojoj je konačno završen proces restrukturiranja koncerna, donošenjem nagodbe vjerovnika Agrokora u srpnju 2018. godine.

#### **OŽUJAK**

Novi povjerenik Fabris Peruško održao je sastanke s dobavljačima i vjerovnicima odmah početkom ožujka, a veliki preokret označio je povratak Sberbanka u pregovore oko nagodbe. Početkom mjeseca iz Agrokora izvješćuju o stanju kompanije te ističu da je Agrokor likvidan i da je procesom restrukturiranja povećana likvidnost dobavljača, otplaćen dio duga i dio novih ugovornih obaveza. Novi povjerenik vodio je zatvoreni dvodnevni sastanak s članovima Privremenog vjerovničkog vijeća u Zadru, nakon kojeg je naglašeno da se pregovori odvijaju u dobrom smjeru te da su usuglašene bitne odredbe buduće nagodbe.

U ožujku je privremena uprava objavila podatke i brojke vezane uz plan restrukturiranja, u kojima se navodi da će iznos od 490 milijuna kuna staroga graničnog duga biti isplaćen dobavljačima. Također, naglašeno je da iznos od 530 milijuna kuna tražbina koje su nastale

prije otvaranja postupka restrukturiranja i dolaska privremene uprave Agrokor, neće biti otpisan već stavljen u tražbine nakon procesa restrukturiranja.

Političku scenu obilježio je zahtjev oporbe za smjenom ministrice Martine Dalić i pokretanjem postupka njezina opoziva u Hrvatskom saboru. Nakon smjene povjerenika Ramljaka, fokus javnosti preusmjerio se na ministricu Dalić i njezinu odgovornost oko pisanja *lex* Agrokor i odabira savjetnika u procesu restrukturiranja.

Kraj ožujka obilježilo je potpisivanje sporazuma kojim se Sberbank vraća u pregovore vjerovnika. Predstavnici banke istaknuli su da povlače tužbe pokrenute protiv Agrokor jer su s novim povjerenikom dogovorili priznanje njihovih tražbina. Tim povodom novi povjerenik Peruško istaknuo je: „Povratkom Sberbanka imamo mogućnosti šire potpore vjerovnika. Riješili smo najveći uteg za nagodbu njihovim povratkom. Okvir nagodbe će biti gotov do 10. travnja sa svima“ (Pandžić, Dasović, 2018: 10).

Važno je istaknuti i novo izvješće kreditne agencije Standard & Poor's (S&P) kojim je rejting Hrvatske podignut s 'BB' na 'BB+'. Iz agencije je također poslana poruka da proces restrukturiranja Agrokor nije značajnije utjecao na gospodarstvo, jedino je vidljiv smanjen broj novih ulaganja u Hrvatsku zbog ozračja neizvjesnosti.

## **TRAVANJ**

U travnju 2018. navršila se godina dana od početka procesa restrukturiranja. Tim je povodom premijer Andrej Plenković izjavio: „Godinu dana nakon što je pokrenut postupak, slijedom zakona i odgovarajućeg pravnog okvira koji je predložila Vlada RH, Hrvatski sabor usvojio, a bivša uprava u punom sastavu zatražila od Trgovačkog suda aktiviranje ovog zakona, sada smo, gledajući unazad, uspjeli ostvariti nekoliko temeljnih ciljeva zbog kojeg je i došlo do angažmana“ (Laušić, 2018b: 6).

Trgovački sud u Zagrebu produljio je rok za donošenje nagodbe za dodatna tri mjeseca, dakle do 10. srpnja. Izvanredni povjerenik Peruško o nagodbi je u travnju izjavio: „Sam model još nije gotov, a imat ćemo finalnu strukturu početkom svibnja. Najveći vjerovnik Agrokor je Sberbank i on će dominirati njegovim vlasničkim udjelom“ (Pandžić i dr, 2018: 7).

Početak travnja naveliko se pisalo o novoj vlasničkoj strukturi Agrokor u kojoj bi trebale dominirati ruske banke, dok bi američki fond Knighthead Capital Management imao udio od

10 do 12 %, a samo 10 % imale bi domaće banke. Premijer Plenković ovako je komentirao većinski ruski vlasnički udio: „Što se tiče geostrateških elemenata, nikada kao Vlada nismo imali rezerve prema bilo kojem investitoru koji će u Hrvatskoj poslovati sukladno propisima i standardima. Ima li teorija zavjera? Mislim da ne.“<sup>98</sup>

U travnju je donesena odluka o izručenju bivšeg vlasnika Ivica Todorića Hrvatskoj. Od studenoga 2017., kada je na temelju europskoga uhiđenog naloga uhićen, boravio je u Londonu.

## SVIBANJ

Svibanj je donio niz problema za proces restrukturiranja, od onih koji su se ticali samog koncerna do političkih afera glavnih aktera uključenih u proces. Trgovački sud u Zagrebu je početkom mjeseca zabranio troškove za nove savjetnike koje su angažirali vjerovnici. Dana 8. svibnja Ustavni je sud donio odluku prema kojoj je *lex* Agrokor ustavan. Na odluku suda reagirao je bivši vlasnik Ivica Todorić koji je smatrao da je „ova odluka isključivo politička“.

Najveća politička kriza nastupila je nakon što je portal *Index.hr* objavio prepisku ministrice Martine Dalić sa savjetnicima angažiranim u procesu restrukturiranja. Tzv. afera Hotmail izazvala je oštre reakcije u javnosti. I oporbeni i vladajući političari angažirali su se u raspravi. Poruke koje su razmjenjivali Martina Dalić i savjetnici angažirani u procesu restrukturiranja pokazuju na koji se način dogovaralo pisanje *lex* Agrokor. Martina Dalić je nakon objave spornih *e-mailova* izjavila: „Objavljeni fragmenti komunikacije potvrđuju ono što sam od početka govorila, a to je da sam ja glavni autor zakona koji se u tome procesu konzultirao s brojnim ekonomskim, financijskim i pravnim stručnjacima. Početni kontakti sa stručnjacima izvan Vlade ostvareni su na inzistiranje Mosta, stoga su neki od tih ljudi bili nominirani i od samog Mosta. Nalazimo se pred nagodbom i završetkom cijelog procesa, a zakon je dobio potvrdu ne samo inozemnih sudova već i Ustavnog suda. Žao mi je da ima onih koji na ovaj način pokazuju da ne mogu savladati svoje nezadovoljstvo zbog očiglednog uspjeha ovog procesa.“<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> <https://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-slucaja-agrokor-od-pretresa-todoriceva-dvorca-preko-dance-spasitelja-do-konacno-restrukturiranja-b75e162c-b1c2-11eb-82fb-0242ac13005f>, pristupljeno 16. veljače 2022.

<sup>99</sup> <https://www.vecernji.hr/vijesti/ministrice-dalic-ne-smatra-da-je-ucinila-bilo-sto-nedozvoljeno-1244287>, pristupljeno 16. veljače 2022.



Ono što je bilo sporno u tim porukama jest činjenica odavanja povlaštenih informacija. Primjerice, iz *e-mailova* se može vidjeti da je ministrica Dalić od bivšeg člana uprave Agrokora Ivana Crnjca i vlasnika Ivice Todorčića dobivala informacije o stanju tvrtke i prosljeđivala ih savjetnicima. No još je spornija činjenica da se to događalo u vrijeme kad se dionicama Agrokora trgovalo na burzi, što potvrđuje da su savjetnici imali povlaštene informacije koje tržište kapitala i dioničari nisu imali. U prepisci su osim Martine Dalić sudjelovali Boris Šavorić iz ureda Šavorić i partneri, Ante Ramljak i Tomislav Matić iz *Texo Managementa*, Matko Maravić i Tonći Korunić iz brokerske tvrtke InterCapital te Marko Delić i Branimir Bricelj iz Altera savjetovanja.

Najdelikatnija tema koja se cijelo vrijeme tijekom krize u Agrokoru potezala u javnosti bilo je pitanje autora *lex* Agrokor. Gotovo deset mjeseci nitko iz Vlade nije javno govorio o tome tko je glavni autor zakona, osim što se isticalo da su zakon pisali stručnjaci iz Ministarstva gospodarstva. Tek je u veljači 2018. godine pred saborskim povjerenstvom ministrica Martina Dalić izjavila da je ona glavni autor zakona. Pojednost koja se nakon toga povlačila u javnosti i izazivala dvojbe u vjerodostojnost jest pitanje zašto se ta informacija nije dala ranije. U aferi Savjetnici i aferi Borg bilo je sporno upravo pitanje uloge pravnih i financijskih savjetnika u pisanju *lex* Agrokor, s obzirom na to da su autori sudionici u restrukturiranju Agrokora, za što su dobivali visoke honorare. Svakih nekoliko dana portal *Index.hr* objavljivao je nove kompromitirajuće *e-mailove* tzv. grupe Borg, a dana 14. svibnja objavljena je nova prepiska koja je potvrdila da su u cijeli slučaj bile involvirane i službene osobe iz Vlade. Među njima su primjerice bile i premijerova savjetnica Dubravka Vlašić Pleše te državna tajnica u Ministarstvu pravosuđa Sanja Mišević. To je izravno teretilo i premijera Andreja Plenkovića. Tim je povodom izjavio: „Ako nešto nije bilo dobro, tražit ćemo odgovornost i ispraviti ćemo pogreške ako ih je bilo“ (Toma, 2018: 3).

S obzirom na to da je afera Savjetnici imala izrazito negativan odjek na proces restrukturiranja i bacila golemu mrlju na rad Vlade, ministrica Dalić je 15. svibnja 2018., pod pritiscima kojima je tih dana bila izložena, podnijela ostavku na mjesto potpredsjednice Vlade i ministrice gospodarstva i poduzetništva. Na konferenciji za novinare u Vladi premijer Andrej Plenković rekao je sljedeće: „Nakon jučerašnjeg i današnjeg razgovora potpredsjednica Vlade i ministrica gospodarstva Martina Dalić i ja odlučili smo da ona danas podnese ostavku na svoju dužnost, koju sam ja prihvatio“ (Godeč, Toma, 2018: 3).

Ministrica Martina Dalić tim je povodom izjavila: „Nisam učinila ništa krivo, nemoralno ili nezakonito. No, percepcija, rezultirala je time da koalicijski partneri zbog mene iskazuju nezadovoljstvo HDZ-u, premijeru i Vladi. Zato dajem ostavku, ne želim biti uteg ni predsjedniku Vlade i Vladi, ni HDZ-u. Zadatak je proveden u djelo, pronađeno je rješenje kojim su ostvareni svi tada postavljeni zadaci, uključujući i onaj da nema troška za porezne obveznike“ (Puljić Šego, 2018b: 5).

Dva dana nakon ostavke Martine Dalić, portal *Index.hr* ponovno objavljuje novu prepisku putem *e-mailova* iz koje je vidljivo da se premijer Plenković više puta sastajao s konzultantima iz grupe Borg u vezi s *lex* Agrokor. U cijelu se priču uključio bivši povjerenik Ante Ramljak, tvrdeći da premijer Plenković nije bio upoznat s procesom imenovanja glavnog savjetnika i ostalih dionika.

Potkraj svibnja konačno je objavljen nacrt nagodbe u kojem se navodi detaljno stanje svih kompanija koncerna u procesu restrukturiranja. Posljednjeg dana mjeseca svibnja dogovorena je nagodba unutar Privremenog vjerovničkog vijeća koje se sastojalo od Sberbanka, Zagrebačke banke, Knighthead Capital Managementa i dvoje predstavnika dobavljača. Nagodbu su također podržale VTB banka i Atlantic grupa. Njihovim usuglašavanjem dogovorena je raspodjela vlasničkih udjela u novom koncernu, kao i otplata dugova koji ostaju kao zaduženje novog Agrokora, u iznosu od 1,6 milijardi eura.

## **LIPANJ**

S nacrtom nagodbe nije se složio Franck koji je 1. lipnja Trgovačkom sudu u Zagrebu podnio podnesak u kojem traže da se izvanrednom povjereniku Perušku naloži da promijeni dio nacrtu nagodbe jer je štetan za veći dio vjerovnika.

U lipnju 2018. vodile su se rasprave o geopolitičkim utjecajima Amerike i Rusije kroz prizmu rekonstrukcije koncerna Agrokor. Pogotovo nakon što je američki veleposlanik u Hrvatskoj William Robert Kohorst izjavio da nijedna grupacija ne bi smjela imati više od 10 % glasačkih prava u Agrokoru, čime je izravno prozvao Rusiju kao većinskog vlasnika budućeg Agrokora.

Na te izjave reagirao je ruski veleposlanik u Hrvatskoj Anvar Azimov, izjavivši „neka dođu američke banke i spase Agrokor“.<sup>100</sup>

Nagodba o Agrokoru jednoglasno je izglasana 19. lipnja 2018., čime je potvrđeno da ruske banke dobivaju 47 posto udjela, dok 12 posto udjela dobivaju domaće banke i američki Knighthead Capital Management. Nakon toga je Trgovački sud u Zagrebu zakazao glasovanje vjerovnika o nagodbi za 4. srpnja 2018. u Ciboni. Potkraj lipnja premijer Andrej Plenković dao je izjavu o izglasavanju nagodbe: „To pokazuje da je cijeli okvir, koji su Vlada i parlamentarna većina stvorili prošle godine u travnju zakonom o izvanrednoj upravi, omogućio da vjerovnici postignu dogovor o izrazito kompleksnom procesu restrukturiranja, koji je, iz mog kuta gledanja i općeg interesa Hrvatske, spriječio gospodarski i financijski kolaps zemlje, koji je omogućio zadržavanje radnih mjesta, koji je omogućio ekonomsku budućnost Agrokoru i svih partnera, dakle dobavljača, malih poljoprivrednika“ (Laušić, 2018d: 7).

Potkraj lipnja koji je protekao u jeku događaja oko posljednje faze rekonstrukcije Agrokoru i donošenja konačne nagodbe, izvanredni povjerenik Fabris Peruško izjavio je: „Time će započeti posljednja etapa saniranja kolapsa Agrokoru, čime bi postupak izvanredne uprave trebao biti uspješno doveden do kraja.“<sup>101</sup>

## **SRPANJ**

Analizom je obuhvaćen samo početak srpnja u kojem je konačno donešena nagodba za Agrokor, čime je dovršen proces restrukturiranja u tom koncernu.

Početak mjeseca bio je u znaku završnih priprema za održavanje velikog ročišta na kojem je 3069 vjerovnika trebalo glasati o konačnoj nagodbi. Dana 4. srpnja 2018. izglasana je nagodba vjerovnika Agrokoru s 80,2 % glasova, odnosno onih vjerovnika koji drže 27 milijardi kuna vrijednosti tražbina. Tim se povodom oglasio izvanredni povjerenik Fabris Peruško:

„Time smo postupak izvanredne uprave doveli gotovo do samog kraja. Iza nas je dug i na trenutke vrlo težak šestomjesečni proces pregovora, u kojima smo mi kao izvanredna uprava pokušali pomiriti često dijametralno suprotstavljene interese vjerovnika i omogućiti im

---

<sup>100</sup> <https://www.vecernji.hr/biznis/azimov-sberbank-spremna-odigrati-pozitivnu-ulogu-1250803>, pristupljeno 18. veljače 2022.

<sup>101</sup> <https://www.vecernji.hr/vijesti/uspjesna-nagodba-pokazat-ce-da-drustvo-ima-dovoljno-socijalnog-kapitala-za-rjesavanje-krize-1254760>, pristupljeno 18. veljače 2022.

postizanje dogovora koji će svima biti prihvatljiv. Bilo je izuzetno teških trenutaka, kada nije izgledalo da će do nagodbe biti moguće doći, ali razum je prevladao. Stoga prije svega želim zahvaliti svim vjerovnicima koji su iskoristili priliku koju im je pružio Zakon o postupku izvanredne uprave u tvrtkama od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, da spase dio od više desetaka milijardi kuna koje su posudili Agrokoru, odnosno investirali u Agrokor pod bivšom upravom“ (Laušić, 2018c: 7).

Time je konačno završen proces koji je punih 16 mjeseci okupirao hrvatsku javnu scenu, kako pojedinostima o rekonstrukciji Agrokora i pitanjima poslovanja tog koncerna, tako i nizom političkih afera članova Vlade i ostalih aktera izvršne vlasti. Osim krize unutar koncerna u kojem su konstantno prevladavali napeti odnosi među raznim grupacijama vjerovnika, uvjetovani mnogobrojnim društveno-političkim okolnostima, poput ruskih i američkih interesa, hrvatskih nacionalnih interesa i prozivki bivšeg vlasnika Ivice Todorića, zbivanja oko Agrokora izazvala su i političku krizu koja je obilježila mandat premijera Andreja Plenkovića. Stoga je taj slučaj, kao jedan od važnih problema s dalekosežnim posljedicama koji je više mjeseci okupirao pažnju hrvatske javnosti, zaslužio da mu se pristupi s dužnom pozornošću te da ga se analizira iz perspektive komunikacije izvršne vlasti.

#### **6.5.1. Analiza krizne komunikacije (Faza 4)**

Nakon godinu dana procesa restrukturiranja, nastupila je četvrta faza koja je u srpnju 2018. godine konačno dovela do nagodbe vjerovnika Agrokora. U toj je fazi bio prisutan veliki pritisak na privremenu upravu, kao posljedica napora finaliziranja i izglasavanja nagodbe. Usuglašavanje svih vjerovnika oko konačnog nacrtu bio je složen proces koji je završio drugi izvanredni povjerenik Fabris Peruško. Ujedno se i Sberbanka vratila u pregovarački tim.

Također, u četvrtoj je fazi izbila najveća afera povezana s Agrokorom do tada (Hotmail), izravno kompromitirajući potpredsjednicu Vlade Martinu Dalić. Ta je afera ujedno potaknula sumnje u uključenost premijera Andreja Plenkovića u spomenute sukobe interesa. Nakon niza afera koje su obilježile proces restrukturiranja i donošenja nagodbe, posljednja je imala najveći odjek i uvelike utjecala na vjerodostojnost izvršne vlasti i tijekom kriznog komuniciranja.

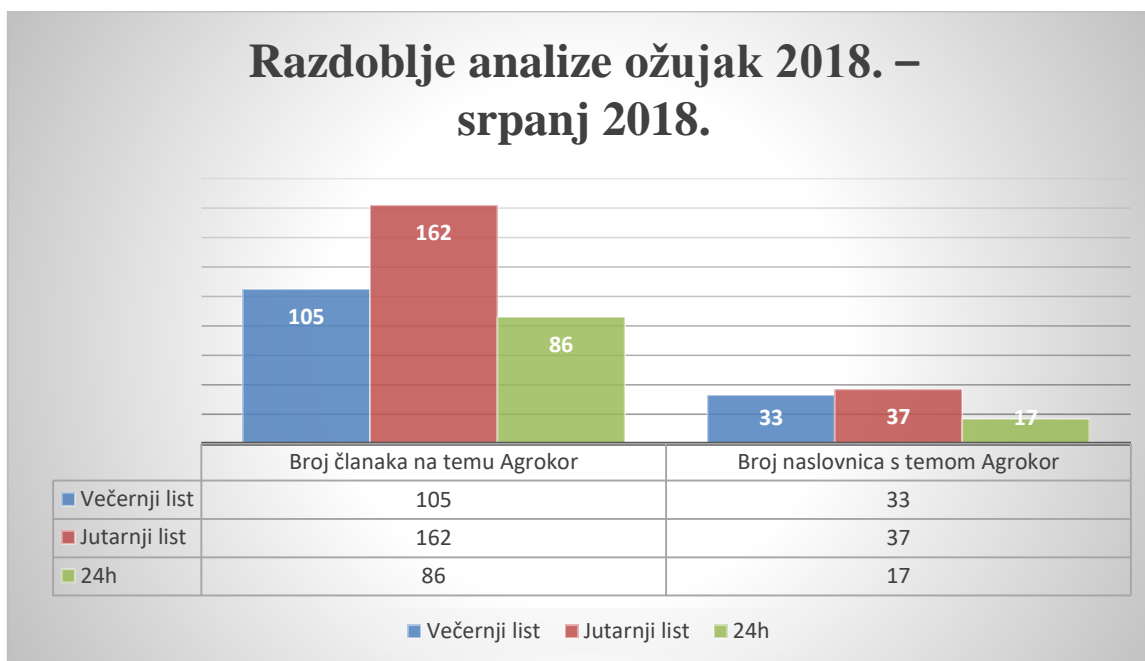
**Tablica 10.****Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 4)**

<b>PRAVILA</b>	<b>PRISUTNO</b>	<b>NIJE PRISUTNO</b>
1. <b>Prihvatiti i uključiti javnost kao legitimnog partnera</b>	<b>DA</b>	
2. <b>Slušati publiku</b>	<b>DA</b>	
3. <b>Iskrenost i otvorenost</b>		<b>NE</b>
4. <b>Koordinirati i surađivati s drugim vjerodostojnim izvorima</b>	<b>DA</b>	
5. <b>Potrebno udovoljiti medijima (dostupnost novinarima i davanje pravodobnih informacija)</b>		<b>NE</b>
6. <b>Jasna i suosjećajna komunikacija</b>	<b>DA</b>	
7. <b>Pažljivo planiranje i procjenjivanje izvedbe</b>		<b>NE</b>

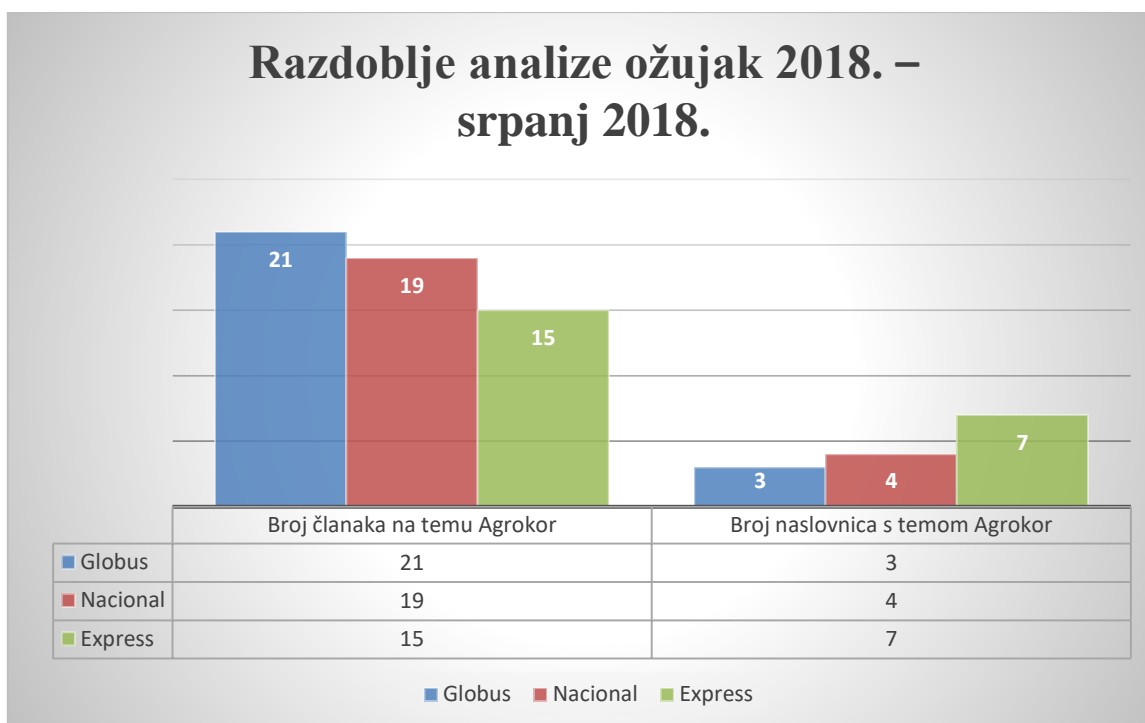
Tablica 10. prikazuje analizu četvrte faze krizne komunikacije u pogledu smjernica kriznog teoretičara Vincenta Covella. Od sveukupno sedam pravila koje Covello navodi kao poželjne u kriznoj komunikaciji, Vlada je tijekom četvrte faze zadovoljila četiri. Kao i u prethodnim fazama, i u četvrtoj se pronalaze elementi uključivanja javnosti kao legitimnog partnera, slušanje publike i suosjećajne komunikacije. Te su komponente bile sastavni dio krizne strategije kroz cijelo razdoblje rješavanja krize. Dolaskom novog povjerenika, u toj je fazi zadovoljeno i pravilo o koordiniranosti i suradnji s drugim vjerodostojnim dionicima.

Vlada se tijekom cijelog razdoblja trajanja krize u Agrokoru javno oglašavala o događanjima u tom koncernu, o fazama restrukturiranja, o pojedinostima oko buduće nagodbe i o aferama koje su se javljale u svakoj od faza, a bile su povezane s članovima Vlade. Stoga je uključivanje javnosti (prvo Covellovo pravilo) bilo dio krizne strategije od početka, kao i informiranje javnosti o tijeku događanja. Analiza pokazuje da su komunikatori bili na raspolaganju medijima i da su komunicirali na svakodnevnoj razini, čime se potvrđuje primjena drugog Covellova pravila. Grafikon 13. i 14. pokazuju kvantitativnu analizu izvještavanja dnevnih tiskanih novina i tjednika uključenih u analizu.

**Grafikon 13. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (ožujak 2018. – srpanj 2018.)**



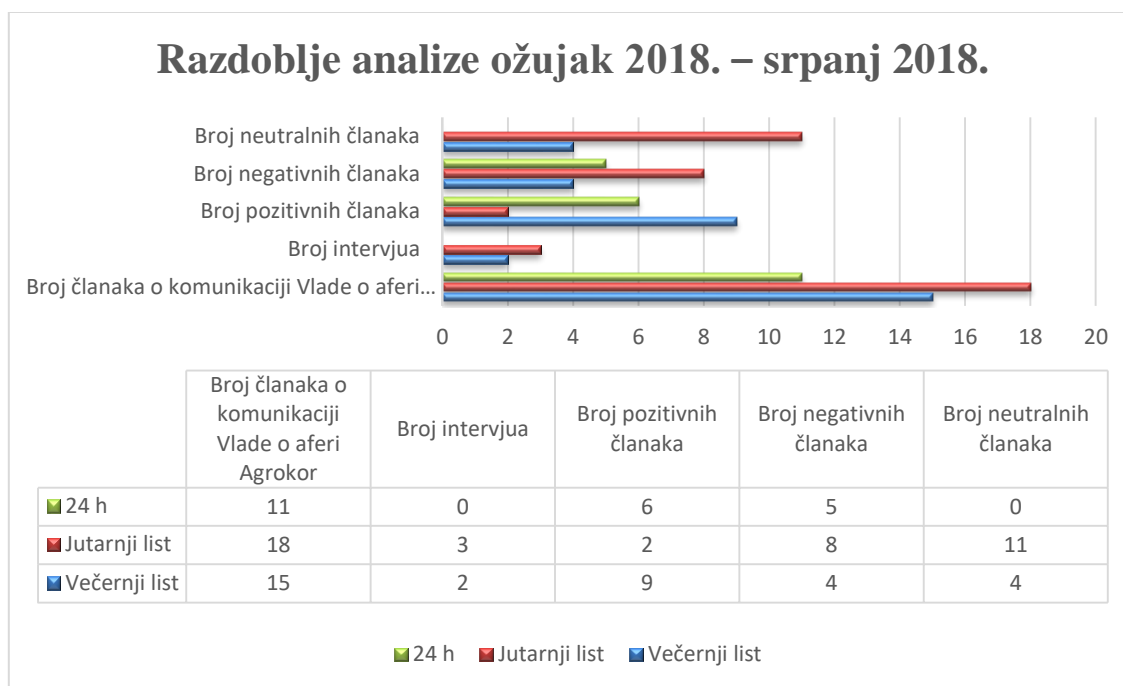
**Grafikon 14. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (ožujak 2018. – srpanj 2018.)**



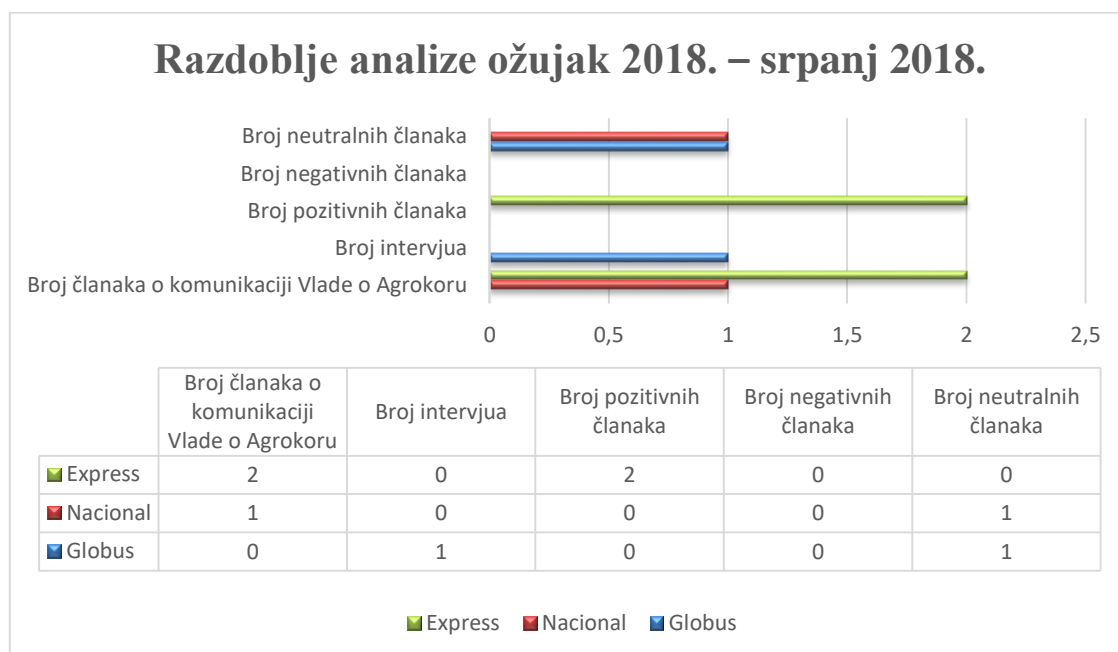
Iako je posljednja faza bila pod utjecajem afere Hotmail, tijekom koje su u javnost dospjele informacije o komunikaciji između potpredsjednice Martine Dalić i savjetnika angažiranih u procesu restrukturiranja, otkrivši na koji su način odabrani, četvrta je faza u pogledu medijskog

izvještavanja dijelom obilježena i konačnim dogovorima oko nagodbe koja se trebala donijeti do srpnja 2018. Stoga je broj negativnih članaka o djelovanju Vlade (afera Hotmail) i pozitivnih članaka (konačna nagodba) u medijskom izvještavanju gotovo izjednačen. Kvantitativnu analizu članaka s obzirom na ton izvještavanja prikazuju Grafikoni 15. i 16.

**Grafikon 15. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju ožujak 2018. – srpanj 2018.**



**Grafikon 16. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju ožujak 2018. – srpanj 2018.**



Covellova pravila uključuju i pitanje vjerodostojnosti aktera. Afere koje su se javljale usporedno s rješavanjem krize u koncernu bile su povezane s čelnim ljudima zaduženima za restrukturiranje. Svaka je faza bila obilježena nekom aferom i sukobom interesa koji je znatno utjecao na percepciju vjerodostojnosti Vlade.

Četvrta je faza protekla u znaku afere Hotmail u koju je bila upletena potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Nakon što je u trećoj fazi u javnost izišla afera Savjetnici, s glavnim akterom Antom Ramljakom, u posljednjoj je fazi taj sukob interesa nakon Ramljakove ostavke prešao na Martinu Dalić. Aferom Hotmail, u kojoj su javno objavljeni *e-mailovi* potpredsjednice Dalić i njezinih bliskih suradnika, povezani s pisanjem *lex* Agrokora i provođenjem procesa restrukturiranja, umnogome je narušena njezina vjerodostojnost. Sadržaj spornih *e-mailova* koje je objavio *Index.hr* potvrdio je sumnje u skrivanje činjenica tijekom procesa, otkrivši kako su savjetnici međusobno komunicirali, tj. pokazavši da nije bila riječ o poslovnoj komunikaciji. Sadržaj prepiske otkrivao je oblik neformalne komunikacije kakav se rabi među prijateljima ili poznanicima. Iz sadržaja tih mailova javnost je saznala da su zakon pisali isti ljudi koji su kasnije bili angažirani za savjetnike u tom procesu. Time su dijelom potvrđene optužbe koje je ranije iznio Ilica Todorčić u pogledu stjecanja koristi određenih pojedinaca, važnih aktera u cijelome procesu. Time nije zadovoljeno pravilo o pažljivom procjenjivanju i planiranju izvedbe. Iako su se komunikatori držali nekih preporuka, poput dostupnosti medijima i otvorenosti prema drugim dionicima u procesu, izlaskom te afere sve se više povlačilo pitanje o tome zašto je Vlada preuzela rješavanje krize u Agrokoru na sebe. Sve su više rasle sumnje o upletenosti premijera Plenkovića u taj proces od početka, što je on negirao. Afera Hotmail pokazala je da su akteri manipulirali informacijama i skrivali činjenice koje su mediji od početka tražili. Iako se ova studija slučaja vodi pretpostavkama da je komunikacija Vlade bila uspješna u pogledu ostvarivanja ciljeva, rezultati istraživanja ukazat će na to u kojoj je mjeri uistinu bilo tako, uzme li se u obzir činjenica da su komunikatori manipulirali informacijama i spornim postupanjem izazvali niz afera.

Nadalje, prema Covellovim pravilima o kriznom komuniciranju, komunikacija izvršne vlasti i u posljednjoj je fazi bila suosjećajna. Emocionalni aspekt bio je dio krizne strategije, u svrhu približavanja svim dionicima i žrtvama te krize. Osjećajnost je bila bitan element krizne komunikacije tijekom cijelog procesa restrukturiranja, što je vidljivo u izjavama potpredsjednice Martine Dalić iz četvrte faze: „Ja bih stoga rekla da je velika sreća svih današnjih strastvenih kritičara svake sitnice u ovom procesu da ih nije dopao taj zadatak. Stoga i dalje mislim da im za to vrijedi zapaliti svijeću na Kamenitim vratima. Sigurno će biti vremena



i prostora u kojem će svatko objasniti svoju ulogu u slomu Agrokor – slomu specifičnog oblika dogovorne ekonomije koji je Hrvatsku dugo držao u čeličnom zagrljaju nelikvidnosti i neprihvatljive ovisnosti malih o velikom“ (Puljić Šego, 2018b: 5).

Iskorak u odnosu na ranije faze jest činjenica da u četvrtoj fazi na dužnost stupa drugi izvanredni povjerenik za Agrokor, Fabris Peruško. Njegova komunikacija znatno se razlikovala od Ramljakove. Zadovoljio je smjernicu o koordiniranju i suradnji s drugim vjerodostojnim dionicima u procesu restrukturiranja kroz komunikaciju koja se temeljila na iznošenju detalja o budućoj nagodbi i dogovoru vjerovnika oko toga. Da je surađivao s drugim vjerodostojnim dionicima u procesu pokazuju analizirane izjave: „Imamo dvotrećinsku suglasnost vjerovnika. Zasad na nagodbu nisu pristali Agram, Alca i Adris. Čelni čovjek Agrama Dubravko Grgić pristao je na dogovor, a u tijeku dana očekuje se da ćemo to postići i s Alcom. Ostao je samo Adris, koji je očekivao više nego što su mogli dobiti“ (Šunjerga, 2018b: 3).

Fabris Peruško unio je u komunikacijskom pogledu, potpuno drugačiji stil kriznog komuniciranja u odnosu na Ramljaka. Prvenstveno ga je obilježilo isticanje ekonomskih pojmova i stručnih detalja oko restrukturiranja i buduće nagodbe. Za razliku od drugih komunikatora uključenih u ovu analizu, kod Peruška nije ustanovljeno korištenje obrazaca modernog političkog komuniciranja, kao ni pretjerano isticanje postignuća Vlade.

Rezultati istraživanja donose interpretaciju svih prikupljenih podataka iz svih četiriju faza komuniciranja Vlade. U obzir se uzimaju promjene od jedne do druge faze, primjena smjernica kriznog komuniciranja teoretičara Vincenta Covella i spoznaja drugih teorijskih pravaca. Također, ovaj doktorski rad pri interpretaciji rezultata istraživanja uvelike uzima u obzir događanja na političkoj sceni.

### 6.5.1.1. Analiza komunikacije izvršne vlasti pomoću istraživačkih pitanja (ožujak 2018. – srpanj 2018.)

#### 1. Tko je iz Vlade komunicirao o krizi u Agrokoru? Koliko je izjava analizirano po svakom komunikatoru u sklopu kvalitativne analize sadržaja u četvrtoj fazi?

Tablica 11. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 4)

Član Vlade	Broj analiziranih izjava
<b>Andrej Plenković</b> predsjednik Vlade RH	<b>20 izjava</b>
<b>Martina Dalić</b> potpredsjednica Vlade RH i ministrica gospodarstva i poduzetništva	<b>18 izjava</b>
<b>Zdravko Marić</b> ministar financija	<b>0 izjava</b>
<b>Fabris Peruško</b> drugi vladin povjerenik za Agrokor	<b>20 izjava</b>

U posljednoj fazi komunikacije koju je obilježila afera potpredsjednice Vlade Martine Dalić i završni dogovori oko nagodbe, najviše su komunicirali premijer Andrej Plenković i povjerenik Vlade Fabris Peruško. Premijer je imao istaknutu komunikacijsku ulogu zbog političkih i ekonomskih zbivanja. Događaji u svibnju 2018. i afera Hotmail premijera su u završnoj fazi procesa restrukturiranja stavili u vodeću komunikacijsku ulogu. Treba uzeti u obzir da su se u svibnju 2018. očekivali i završni dogovori oko nagodbe koja se pripremala petnaest mjeseci. Politički mir bio je ozbiljno narušen Ramljakovom ostavkom, a nova je afera stvari dodatno zakomplicirala i Vladu dovela u politički tešku poziciju. Vjerodostojnost je bila ozbiljno narušena, čak i ona premijera Andreja Plenkovića oko kojeg se javno povlačilo pitanje sukoba interesa. Personalizirana politička komunikacija premijera Plenkovića najizrazitija je upravo u toj završnoj fazi. Slijedom svih ranijih događanja i afera koje su već ozbiljno narušile vjerodostojnost članova izvršne vlasti, činilo se da će afera Hotmail dovesti do pada Vlade i novih izbora. S obzirom na golemi politički pritisak, premijer Andrej Plenković u toj fazi

preuzima krizno komuniciranje. Ekonomski analitičar Damir Novotny na upit o istaknutoj komunikacijskoj ulozi premijera Andreja Plenkovića odgovara:

*Kakav je motiv bio, meni je neobično bilo da se predsjednik Vlade tako često pojavljuje u tom slučaju Agrokor. To je moglo izazvati sumnju kod prosječnog građanina, jer ako se premijer toliko zalaže za jednu temu, onda iza toga stoji nekakva namjera ili nekakav komplot. Ja bih rekao da su motivi bili drugačiji, na početku su motivi sigurno bili vanjskopolitički ili primarno politički.*

Komunikacijsku ulogu premijera Plenkovića komentirao je i stručnjak za komunikaciju Damir Jugo:

*Ja mislim da je primarni komunikator u svemu tome bila Martina Dalić kao potpredsjednica Vlade. Ali kako se ta kriza produbljivala, kako je ona upala u svoje neke krizne situacije, mislim da je premijer tu više bio kao neko političko zaleđe, politički backup koji bi dao vjerodostojnost svemu tome što je Vlada napravila.*

Premijerova istaknuta komunikacijska uloga u toj posljednjoj fazi rezultat je sljedećih okolnosti. Prije svega, Andrej Plenković je u rješavanju te krize vidio veliku mogućnost poentiranja u unutarnjoj politici i učvršćivanja političke pozicije unutar stranke. Prikazivanje tog procesa kao uspješnog davalo mu je dodatnu prednost na sljedećim parlamentarnim izborima. Riječ je o problemu kakav do tada još nije bio zabilježen u hrvatskoj povijesti. Agrokor je bio najveća privatna kompanija u zemlji i regiji, koja je zapošljavala velik broj radnika i pridonosila BDP-u. Vlada je radi nje čak donijela poseban zakon. Iz perspektive tadašnje Vlade takva se kriza s dalekosežnim posljedicama morala pozitivno riješiti. Ili se barem tako javno prezentirati. Nakon što je HDZ na čelu s Plenkovićem pobijedio na parlamentarnim izborima 2016. godine, javnost je imala velika očekivanja od novog premijera kojega je percipirala kao uspješnog europskog političara i diplomata. Posebice nakon političkih nestabilnosti koje su bile prouzročene prethodnom Vladom, premijerom Oreškovićem i dotadašnjim liderom HDZ-a Tomislavom Karamarkom. Vlada s premijerom Plenkovićem na čelu morala je polučiti političke rezultate. Nakon što je uspješno riješio političku krizu kao posljedicu raspada vladajuće koalicije, najveću s kojom se Hrvatska dotad suočila, nije mogao dopustiti da slučaj Agrokora doživi neuspjeh u završnoj fazi donošenja nagodbe. Razotkrivanjem afere Hotmail sve se više u javnosti povlačilo pitanje upletenosti premijera Plenkovića u proces pisanja zakona i odabira savjetnika. Cijeli taj krug afere mogao se okončati jedino ostavkom glavnookrivljene, potpredsjednice Vlade Martine Dalić. Zanimljivo je da ona

nikad nije priznala krivnju već je otišla zbog negativne javne percepcije. Dalić je podnijela političku žrtvu kako afera ne bi otišla u veće razmjere i dovela do pada Vlade. Ramljak i Dalić otišli su radi ostvarenja višeg političkog cilja i završetka procesa oko Agrokora. Bilo je nužno taj proces prezentirati kao uspješan projekt Vlade, što je u društveno-političkom pogledu bilo sredstvo prikupljanja političkih bodova.

Na drugom mjestu po broju izjava u četvrtoj fazi nalazi se novi povjerenik Fabris Peruško. Izjave uključene u analizu pokazuju smjer njegove krizne komunikacije. Vođenje procesa preuzeo je tek u završnoj fazi. Vodio je računa da javnost bude upoznata s detaljima nagodbe, dogovorima vjerovnika i financijskim brojkama. Peruško je donio znatnu promjenu u komunikacijskom stilu u odnosu na Ramljaka, što je u tom trenutku utjecalo i na cjelokupni dojam krizne komunikacije izvršne vlasti.

Treća po broju izjava u posljednoj fazi je potpredsjednica Vlade Martina Dalić. To je ujedno i najteža faza za potpredsjednicu Dalić, u komunikacijskom pogledu, jer je tijekom nje izbila afera Hotmail u kojoj je objavljena njezina *e-mail* korespondencija sa savjetnicima angažiranim u procesu restrukturiranja, iz čega je vidljivo kako se dogovaralo pisanje *lex* Agrokora. Njezina komunikacija u završnoj fazi temeljila se na negiranju postojanja sukoba interesa i obrani od svakodnevnih javnih prozivki. Medijski pritisak u tom razdoblju bio je prevelik, što je posljedično dovelo do njezine ostavke u svibnju 2018. godine.

Ministar Zdravko Marić, iako uključen u analizu, u posljednoj fazi nije komunicirao. Barem analizom odabranih tiskanih medija nisu pronađene njegove izjave na temu Agrokora.

## **2. Koje su bile ključne poruke članova Vlade prema javnosti u četvrtoj fazi?**

Četvrta faza komunikacije pokazuje da su premijer Andrej Plenković i potpredsjednica Vlade Martina Dalić u svojim izjavama isticali iste ciljeve kao i na početku procesa. U prvoj su fazi navodili što žele postići, u tijekom sljedećih triju faza ponavljali su što su sve postigli i koliki je to uspjeh za hrvatsku Vladu.

Premijer Plenković jasno je isticao ciljeve što ih je iznio još u prvoj fazi: „To pokazuje da je cijeli okvir, koji su Vlada i parlamentarna većina stvorili prošle godine u travnju zakonom o izvanrednoj upravi, omogućio da vjerovnici postignu dogovor o izrazito kompleksnom procesu restrukturiranja, koji je, iz mog kuta gledanja i općeg interesa Hrvatske, spriječio gospodarski

i financijski kolaps zemlje, koji je omogućio zadržavanje radnih mjesta, koji je omogućio ekonomsku budućnost Agrokor i svih partnera, dakle dobavljača, malih poljoprivrednika“ (Laušić, 2018d: 7).

Osim ciljeva koji su se ticali pozitivnih postignuća Vlade, Plenković je davao izjave i o aferi Hotmail. S obzirom na to da je preuzeo vodeću komunikacijsku ulogu na sebe, javno je komentirao potencijalni sukob interesa ministrice Dalić i način odabira savjetnika za restrukturiranje Agrokor, najavljujući pritom istragu cijelog procesa: „Jedina pogreška je što su oni koji su pomagali u pisanju zakona kasnije bili uključeni kao podizvođači, to je iz mog kuta gledanja jedini propust i to je šteta jer je to zasjenilo sve drugo što smo radili. Ovaj proces treba odvesti do kraja da se postigne kvalitetna i održiva nagodba“ (Puljić Šego, 2018c: 4).

Drugi po broju izjava bio je Fabris Peruško koji je iznosio samo detalje nagodbe i dogovora s vjerovnicima: „Danas su konačno završeni pregovori vjerovnika o nagodbi. Ovaj su tjedan članovi Privremenog vjerovničkog vijeća i veliki vjerovnici razgovarali međusobno o svim pitanjima koja su još bila otvorena, a razgovori su završili tako da su postigli dogovor o nagodbi. Pred nama je posao u kojem postignute dogovore treba pretvoriti u pravno obvezujuća i provediva rješenja“ (Laušić, 2018e: 6).

Potpredsjednica Martina Dalić, koja je u četvrtoj fazi imala najtežu komunikacijsku ulogu s obzirom na to da se našla usred najveće afere koja se dogodila toj Vladi, svoju je komunikaciju temeljila na sljedećem: Prvo, naglašavala je pozitivna postignuća u tom procesu i zasluge hrvatske Vlade zbog kojih Agrokor nije završio u stečaju. Drugo, ulazila je u rasprave s oporbom oko potencijalnog sukoba interesa za koji su je prozivali. Njezina ostavka pridonijela je smirivanju političkih tenzija, što je na kraju omogućilo i donošenje konačne nagodbe u srpnju 2018. godine.

U rezultatima istraživanja istaknute su sličnosti i razlike u ključnim komunikacijskim porukama Vlade po fazama. Analizom je utvrđeno da nisu uočljivi znatniji odmaci od komunikacijskih poruka postavljenih na početku. Jedino je u pojedinim fazama dolazilo do promjene intenziteta prijenosa tih poruka, kao posljedice izbijanja afere vodećih ljudi iz Vlade.

### 3. Kakva je bila krizna komunikacija izvršne vlasti u sadržajnom smislu?

Sadržaj krizne komunikacije analizira se uočavanjem određenih elemenata. S obzirom na to da su u završnoj fazi komunikacije sudjelovala samo tri člana Vlade, analizira se sadržaj njihove krizne komunikacije.

#### ANDREJ PLENKOVIĆ

Vodeći je komunikator Vlade u završnoj fazi restrukturiranja Agrokora bio premijer Plenković. Koristeći se personalizacijom i pozitivnom percepcijom u javnosti, preuzima vođenje krizne komunikacije u najtežem razdoblju, punom izazova i novih prijepora. U četvrtoj se fazi pojavila afera Hotmail, treća u nizu afera tijekom rješavanja krize u Agrokoru. Svaka je faza bila opterećena nekom od afera, no ta posljednja jako je narušila imidž Vlade i njezinu vjerodostojnost. U odnosu na prethodne afere, ta posljednja bila je izravan udarac na vjerodostojnost premijera Plenkovića jer se u javnom diskursu sve više povlačilo pitanje njegove uključenosti u odabir savjetnika za restrukturiranje i pisanje *lex* Agrokora. S obzirom na elemente koji definiraju teorijski okvir krizne komunikacije, prikupljeni podatci ukazuju na to da je krizna komunikacija premijera Plenkovića bila informativna.

Završna faza bila je u znaku javne obrane članova njegove Vlade zbog sukoba interesa koji im se stavljao na teret i optužbi za nezakonite radnje. Afera Hotmail imala je najpresudniji utjecaj na vjerodostojnost premijera i cijele Vlade. Premijer se u komunikaciji ogradio od bilo kakvih nezakonitih radnji. Njegova je krizna komunikacija u tom pogledu i o toj temi bila racionalna i emocionalna. Svojim je komunikacijskim stilom reagirao na prozivke političkih protivnika, ali je i reagirao na druge dionike u krizi. Vodio je dvosmjernu komunikaciju s drugim dionicima tog procesa: „Ponovit ću još jednom, cijelu svoju karijeru i društveni angažman baziram na čestitosti, poštenju i nekorumpiranosti te sam s te strane miran da ne mogu biti mirniji. Prijetio je krah Agrokora, a Vlada je imala tri opcije – da ne napravi ništa te izazove stečaj i otkaze. Opcija nacionalizacije nije dolazila u obzir jer bi dugovi Agrokora prešli na državu. Odabrali smo opciju zakona o izvanrednoj upravi. Dio vanjskih stručnjaka angažiran je u dogovoru HDZ-a i Mosta, i Most to mora reći. Da smo u tim trenucima sve javno objavljivali, ne bismo stigli donijeti zakon na vrijeme. Zakon je proglašen u skladu s Ustavom“ (Pandžić i dr, 2018b: 7).

Iako se premijer Plenković tijekom prvih triju faza komunikacije isticao kao vodeća osoba izvršne vlasti i političar koji uživa najveću potporu javnosti, negativni prijepori u posljednoj

fazi utjecali su i na njegovu reputaciju. Iako je naglašavao da će istražiti sve okolnosti oko afere Hotmail, ni u jednom trenutku nije priznao krivnju i postojanje sukoba interesa potpredsjednice Dalić.

Svoje viđenje komunikacije Vlade i njezine vjerodostojnosti dala je i bivša novinarka portala *Index.hr* Oriana Ivković Novokmet, koja je razotkrila aferu Hotmail:

*Mislim da nije bila dobra, ako odmah procuri informacija da se jedan takav sastanak događao. Naravno da nije bila dobra komunikacija ako ja otkrijem da su oni angažirali privatnu tvrtku novog povjerenika, a ne da oni to sami proaktivno objave. A naprosto mislim, gledajte kada kažete krizna komunikacija, pitanje je tko treba krizno komunicirati. Dakle, ako treba komunicirati netko tko je veliki oglašivač on nažalost, u velikoj mjeri kontrolira medije. On njima ne treba previše objašnjavati, on već ima tu suradnju. Ja sam radila u jednom specifičnom mediju nad kojim oni nisu tak imali kontrolu. Ona je u nekim stvarima pokušala utjecati na mene, pristojno je pitala. Ja sam dugo godina novinarka, tako da sam ja poznavala gospođu Laco, ona je zapravo apelirala na razum. Pa vidite Jutarnji list isto to ne želi objaviti. To su neke stvari koje plasira druga strana. Po meni je za novinara bitno je li informacija točna. Nije bitno tko nam ju je dojavio. Naša je dužnost da procijenimo je li to istinito, da pokušamo dobiti potvrdu, a ne da ulazimo u to da se netko nekome osvećuje. Mislim da je to u javnom interesu. Ne ako se radi o nekoj privatnoj aferi koja bi mogla ugrožavati nečiju privatnost, ali podatak da je izvanredni povjerenik istodobno bio zaposlen u svojoj privatnoj firmi i u Agrokoru, i da je sebi namjestio posao, to nisu neki privatni osjetljivi podaci u njegovom životu.*

Navedena novinarka osvrnula se i na kriznu komunikaciju premijera Andreja Plenkovića i ostavku Martine Dalić:

*Pa meni nije sporno što je govorio, to nije obična kompanija. Ako ste vi donijeli zakon zbog jedne kompanije, to je bio ključni zakon te vlade. Meni je jasno da je komunicirao oko toga. Meni se čini da su preuzimanjem Agrokora preuzeli tu medijsku moć koju je imao Todorčić. Odjednom su se ohrabрили, počeli cipelariti sve koji su mu se do tad ulizivali. Ta moć se prelila na nove vlasnike Agrokora. Ta medijska snaga izvire iz činjenice da postoje podaci, ja ih ne znam napamet, o visini njihovog budžeta Vlade i mislim da to treba uzeti u obzir generalno kada govorite o komunikaciji Vlade. Naprosto su ovi drugi koji su to preuzeli dobili isti takav tretman kao Todorčić. Navest ću vam jedan primjer. Nas novinare su iz Agrokora vodili razgledavati njegovo lovište. Vozili su nas tamo džipovima kako bi se mi zgražali kako je on*

*bio odvratno bogat. To su sve stvari, oni su pokušali „frejmati“ stvar da je on zlikovac, a oni nas spašavaju od tog zlikovca. Onda se radilo na takav način da se otvori njegovo lovište da se vidi koliko je bio besramno bogat. A vlada je to omogućila, ta ista vlast, ista stranka je omogućila da on ima lovište i da ima dvorce. To je bio narativ koji su oni pokušavali, i onda kada bi mi otvorili neku priču o sukobu interesa, onda bi oni počeli s pričom „E vidite kako je ova trošila na skupa putovanja“. Mislim da je to bilo loptanje. Prvi put kad sam ja dobila mailove, rekla sam liku: „Meni se čini da smo mi sve to već objavili.“ Ljudi vole osobne priče, posebice ako je priča kompleksna, financije, to je ljudima jako teško pojmiti. Što je neki kriminal sofisticiraniji, veće su šanse da on uspije jer ljudi ni ne znaju što je obveznica, a kamoli da neki takav potres na financijskom tržištu može izazvati potres u stvarnom svijetu. To sam htjela reći, za te mailove, baš zato što je objavljeno dosta tih osobnih podataka, grupa Borg mi jašemo dalje itd., način na koji su oni to pakirali kroz seriju nastavaka je zapravo izazvalo tu veliku pažnju, zbog čega je na kraju i otišla Martina Dalić. Ma, da smo mi sve te stvari ispričali, to je dalo javnosti uvod u nešto ekstra. To je bilo značajno.*

Krizna komunikacija premijera Plenkovića temeljila se na nekoliko obrazaca. Prije svega, vodeći računa o smjernicama i kriterijima kriznog komuniciranja, vodio je proaktivnu komunikaciju s medijima i bio otvoren za svakodnevne upite novinara o toj temi. Govorio je puno, no sadržaj njegove komunikacije nije uvijek otkrivao ono što su tražili mediji. Vodio je računa da tijekom cijele krize javno ističe ključne ciljeve Vlade vezane uz Agokor i da naglašava uspjehe Vlade u tom procesu. Drugo, u njegovim se izjavama često uočavaju obrasci personalizacije, kad ističe da su on i njegova Vlada napravili mnoge pozitivne promjene u Agrokoru i da su kompaniju spasili od sloma, te da on kao pojedinac nema nikakve veze sa sukobima interesa koji su se cijelo vrijeme spominjali. Kriznu komunikaciju o tom pitanju temeljio je na isticanju dobrih poteza svoje vlade, namećući se kao političar kojem javnost mora pokloniti svoje povjerenje. Treće, s obzirom na to da je riječ o komunikaciji izvršne vlasti, uočavaju se obrasci marketinškog načina komuniciranja o politikama. To se prvenstveno ogleda u načinu prezentiranja informacija o restrukturiranju kompanije, kojim je premijer Plenković nastojao zadobiti javnu podršku i uvjeriti građane da su njegovi politički potezi jedini ispravni. Trudio se svoje političke odluke prezentirati na marketinški način, kao da prodaje proizvod. I četvrto, vodio je računa da kao vodeći predstavnik Vlade djeluje proaktivno. Stoga su tijekom cijelog razdoblja u Vladi organizirane tiskovne konferencije na kojima su javno prezentirani veći koraci u restrukturiranju kompanije i objašnjavani prijepori zbog izbijanja afera. Služio se



različitim komunikacijskim kanalima, od priopćenja Vlade i svakodnevnih izjava za medije do organiziranih intervjua.

## **FABRIS PERUŠKO**

Drugi povjerenik komunicirao je samo u posljednjoj fazi restrukturiranja Agrokora. Peruško je javnosti prenosio informacije o procesu restrukturiranja, završnim dogovorima s vjerovnicima oko nagodbe i problemima koje su kao izvanredna uprava imali s pojedinim vjerovnicima oko dogovora konačnog nacrtu nagodbe. Stoga je njegova komunikacija u prvom redu bila informativna. Također, uočava se i reagiranje na druge dionike u krizi: „Ono što je bitno jest da kompanija može vratiti svojim vjerovnicima vrijednost samo ako uspješno posluje u budućnosti jer nema imovine iz koje bi se dug mogao naplatiti. Svi će vjerovnici pretrpjeti velike otpise dugova. Ne vidim mogućnost na koji način bi porezni obveznici plaćali bilo koji dio ovoga procesa“ (Krnetić, 2018b: 21).

Peruško je ujedno koristio i emocionalni element: „Time smo postupak izvanredne uprave doveli gotovo do samog kraja. Iza nas je dug i na trenutke vrlo težak šestomjesečni proces pregovora, u kojima smo mi kao izvanredna uprava pokušali pomiriti često dijametralno suprotstavljene interese vjerovnika i omogućiti im postizanje dogovora koji će svima biti prihvatljiv. Bilo je izuzetno teških trenutaka, kada nije izgledalo da će do nagodbe biti moguće doći, ali razum je prevladao. Stoga prije svega želim zahvaliti svim vjerovnicima koji su iskoristili priliku koju im je pružio Zakon o postupku izvanredne uprave u tvrtkama od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, da spase dio od više desetaka milijardi kuna koje su posudili Agrokoru, odnosno investirali u Agrokor pod bivšom upravom“ (Laušić, 2018c: 7).

Na političke protivnike nije reagirao, bavio se isključivo pitanjima oko nagodbe i vjerovnika.

## **MARTINA DALIĆ**

Četvrta faza komunikacije o restrukturiranju Agrokora najteža je bila za potpredsjednicu Vlade Martinu Dalić. Iako se nju prozivalo tijekom gotovo svih faza rješavanja krize u Agrokoru, uz optužbe za nezakonite radnje i tajenje informacija o pisanju *lex* Agrokor, u posljednjoj se fazi objavom njezine *e-mail* korespondencije otvorila i afera Hotmail. Krizna komunikacija

potpredsjednice Dalić temeljila se na dvije stvari: iznošenju podataka o rješavanju krize, uz naglasak na pozitivnim postignućima, te iznošenju vlastite obrane protiv javnih optužbi.

U njezinoj kriznoj komunikaciji pronalaze se elementi informativnosti i racionalnosti: „Pred izvanrednom upravom još je mnogo posla. Taj načelan sporazum treba prenijeti u pravni dokument koji će se onda podnijeti sudu i o kojem će vjerovnici glasati. Načelni sporazum sadrži Sporazum o bitnim kapitalnim pitanjima koji se tiču dogovora vjerovnika kako će Agrokor u budućnosti funkcionirati, na koji način će se utvrditi vlasnička struktura, odnosno na koji način će se vjerovnici naplatiti. Rezultati izvanredne uprave pokazuju da su sistemski rizici koji su se pojavili za gospodarstvo, a mogli su nastati od nekontroliranog stečaja Agrokor, savladani i da su osigurani preduvjeti za normalno poslovanje Agrokor“ (J.Ž.G., 2018: 7).

No veći dio ipak je usmjeren na prevladavanje afere Hotmail. U njezinim izjavama na tu temu pronalaze se elementi emocionalnosti, reagiranja na druge dionike u krizi i reagiranja na političke protivnike. Posebno je zanimljiva činjenica da bez obzira na objavljenu *e-mail* korespondenciju koja pokazuje kako je pisan *lex* Agrokor i na koji su način birani savjetnici, Martina Dalić nikada javno nije priznala krivnju za postupke koji su joj se stavljali na teret u toj aferi. Prilikom ostavke je istaknula da je ta odluka posljedica njezine percepcije u javnosti: „Ja taj slom nisam izazvala, ali sam učinila sve da zaposleni, dobavljači i hrvatsko gospodarstvo prođu sa što manje posljedica. Nema stoga pitanja na koje nemam odgovor jer nisam učinila apsolutno ništa ni pogrešno ni neprimjereno“ (Puljić Šego, 2018b: 5).

Za razliku od ostalih članova Vlade, potpredsjednica Dalić nje govala je arogantan stil komuniciranja, stoga su njezini javni istupi često percipirani negativno. Iako je bilo očito da vlada ekonomskim znanjima i da ima bogato iskustvo, često je puta ukupni dojam bio pod utjecajem njezina stila komunikacije. Od početka su u javnoj sferi bile prisutne sumnje u njezinu iskrenost, prije svega u pogledu autorstva *lex* Agrokor. Stoga su mediji tijekom cijele te krize ulagali napore da pronađu rupe i nedosljednosti koje će ih odvesti u drugom smjeru i otkriti pravu istinu. To se naposljetku i dogodilo, izvršivši znatan utjecaj na sliku o Martini Dalić, njezinu radu i vjerodostojnosti.

Iako je *Index.hr* nastavio objavljivati *e-mailove* koji su direktno ugrozili i premijera Plenkovića jer se navodno sastajao sa savjetnicima za Agrokor tijekom pisanja *lex* Agrokor, ipak se ostavkom Martine Dalić situacija na političkoj sceni smirila.

#### 4. Je li krizna komunikacija članova Vlade bila brza, otvorena i dosljedna?

Krizna komunikacija Vlade u svim je razdobljima analize bila brza i otvorena. Kao što je već istaknuto ranije u radu, dostupnost medijima bila je dio krizne strategije. Akteri su komunicirali proaktivno od početka preuzimanja rješavanja te krize. Ni tijekom pojave prijepora i afera nisu prestajali komunicirati i javno govoriti. Tome su ostali dosljedni i u završnoj fazi tog procesa.

Najveći problem njihove komunikacije bila je iskrenost i dosljednost. To pokazuje afera Hotmail koja je obilježila posljednju fazu i umnogome utjecala na cijeli proces oko donošenja nagodbe. No najviše je utjecala na vjerodostojnost Vlade. Temelji su bili krivo postavljeni već na samome početku, stavivši članove Vlade u poziciju da se moraju braniti od optužbi u više afera koje javnost vjerojatno ne bi percipirala kao afere da su akteri drugačije komunicirali i prenijeli određene informacije.

Na dosljednost komunikacije Vlade osvrnuo se ekonomski analitičar Željko Ivanković:

*Mislim da ih je Index uhvatio u nekim raskoracima. Nije bila dosljedna. Još dok nije prihvaćen zakon, ja sam na Facebooku postavio pitanje tko piše zakon jer sam čuo da ga piše Ramljak. Hrvoje Krešić je sto puta pitao: „Tko piše zakon, tko piše zakon?“ Martina Dalić je davala loše odgovore. Drugo je rekla: „Ja pišem zakon.“ To je što se tiče dosljednosti. Imate još jednu situaciju s komunikacijom, a to je da Boris govori: „Ja nemam vremena se sresti“, to iz onih mailova, pa Martina isto nema vremena se sresti s onim potencijalnim predatorom. I onda pošalje Tomu Matića. Mislim da je on masterman. On je od njih najsposobniji u cijeloj toj grupi. Dakle, pošalje njega. Jednom je bila priča, on je s Harvarda. Mislim, u Hrvatskoj ima puno ljudi s Harvarda, nije to nešto za isticanje. Ja sam bio kod jednog iz grupe Borg nekoliko mjeseci prije, vezano za neki drugi posao, već kad se slutilo o Agrokoru, i ja pitam za Agrokor i on zakoluta očima, znači da nešto zna o tome. Po meni je nepristojno da ga dalje ispitujem. A oni su kršili pravila businessa na besraman način. Ja sam se sa Martinom našao, znam ju desetljećima. Ona je napisala knjigu, ja sam napisao knjigu i mi smo se nakon nekog vremena našli. Sreli smo se u Vinodolu da popričamo o toj temi, i ja njoj vjerujem kad je rekla da kad je HDZ-u predlagala Ramljaka da bude povjerenik, i kad je rekla da je on pisao zakon. Na Predsjedništvu su reagirali pa to je dobro, znači poznaje situaciju. Oni kroni-kapitalizam smatraju normalnom političkom organizacijom. To je njima normalno da netko naš bude. Cijeli sistem je takav. Ona je rekla da njoj nitko nije rekao da je to upitno. A doktorirala je, kako je mogla doktorirati, a da to ne zna. To bi se trebalo naučiti u srednjoj školi na građanskom odgoju.*

Da je nedostajalo dosljednosti te da krizna komunikacija Vlade nije bila iskrena pokazuju izjave u kojima se ne otkriva autor *lex* Agrokor. Ekonomski stručnjak Damir Novotny osvrnuo se na tu temu:

*Mislim, ostala je velika zagonetka. Pisanje zakona u RH je velika enigma, tko piše zapravo te zakone koji su, koji dolaze iz različitih smjerova, iz ministarstava, iz EU, iz Jugoslavenskog. Naime, taj zakon je zapravo, koliko mene sjećanje služi, prepisan jugoslavenski zakon o privremenoj upravi nad poduzećem. Iz predtranzicijskog vremena pa je malo adaptiran. Zato sam vam rekao da zakon ne pripada suvremenoj europskoj praksi zakona. Hrvatska je propise za rješavanje insolventijskih postupaka djelomično preuzela iz predtranzicijskog vremena jugoslavenskog. Pa onda su se razni propisi inkubirali u raznim ministarstvima. Koji put su se uključivali profesori s fakulteta, a koji put i odvjetnici. Tako je vjerojatno bilo i ovdje. Gospođa Dalić se obratila prvom prijatelju kojeg je imala u imeniku i onda se on pokušavao sjetiti i preinačio pojedine zakone. Ne gledajući slične zakone iz germanskog pravnog okvira. Rekao bih da je to skrivanje autora bila jedna nespretnost, ne vjerujem da je iza toga bilo neke namjere, ali sigurno iz komunikacijskog aspekta nije bilo najbolje rješenje.*

Interpretaciju cjelokupne krizne komunikacije Vlade, kao i zadovoljenost navedenih smjernica donose rezultati istraživanja. U obzir se uzimaju sve četiri faze analize, kao i odstupanja do kojih je dolazilo tijekom svake od njih.

## **5. Je li njihova komunikacija bila uvjetovana ekonomskim, političkim i društvenim zbivanjima? Ako da, kojim?**

Svaka od četiriju faza bila je obilježena poteškoćama i prijeporima. Afere koje su se javljale tijekom vremena teretile su glavne komunikatore Vlade u slučaju Agrokor. Svaka afera bila je povezana s rješavanjem krize u Agrokoru ili s prijašnjim poslovanjem kompanije. U trećoj je fazi izbila afera Savjetnici zbog koje je povjerenik Ramljak podnio ostavku na svoju dužnost, a nakon toga otvara se pitanje uključenosti Martine Dalić u proces odabira savjetnika i pisanja zakona. Analiza pokazuje da je Ramljakovom ostavkom medijski fokus preusmjeren prema Martini Dalić.

Osim što je utjecala na potpredsjednicu Dalić koju se optuživalo za sukob interesa i pogodovanja, afera Hotmail imala je negativan utjecaj na cijelu Vladu i njezinu vjerodostojnost. Kako su u javnost izlazili *e-mailovi* koje je objavljivao portal *Index.hr*, tako je sve više postajalo

jasno da je Martina Dalić o ključnim detaljima krize u Agrokoru lagala. Ujedno se počelo povlačiti pitanje o ulozi premijera Andreja Plenkovića u tom procesu i njegovim proceduralnim nepravilnostima.

Budući da se spletom okolnosti i objavom novih informacija narušio i premijerov imidž, on je nastojao zaštititi i svoju reputaciju i ugled Vlade, a posljedica njegovih nastojanja među ostalima su i ostavke osoba koje su bile uzrok afera. Stoga je prvo otišao povjerenik Ramljak, a u posljednoj fazi i potpredsjednica Dalić. Tim se postupcima premijer Plenković nastojao politički ograditi od afera. Komunikacijska stručnjakinja Gabrijela Kišiček o žrtvovanju bliskih premijerovih suradnika i odlasku Dalić istaknula je:

*Da, i to nije prvi slučaj da se premijer Plenković rješava suradnika koji su mu balast, koji su mu teret. Mislim, sad kad razgovaramo o tome, sad više ulazim u političku analizu, a ne bi previše o tome, no čini mi se da nije imao previše izbora. Meni se čini da je to, da je dovoljno politički mudar nikad se ne bi okružio ljudima koji bi mu mogli postati politički teret. Ali u tim situacijama je to jedino što je mogao napraviti. Meni je iz te afere iz komunikacijskog gledišta važan jedan element, a to je percepcija. Ja mislim da se tek tada počelo govoriti o političkoj percepciji kao nečemu što je ključno. Jeste li vi privatno šarmantni, duhovita osoba, jeste li pametni i mudri, potpuno je nebitno ako to nije u skladu s percepcijom koju vi imate u javnosti. I tu je Martina Dalić žrtvovana, jer je njena percepcija u javnosti bila kao nekog tko je odgovoran, i za aferu Borg i za plaćanje savjetnika i za neke zakulisne igre. Tako da je ona bila negativno percipirana.*

Slično mišljenje o žrtvovanju bliskih suradnika kao sredstvu sprečavanja negativnog utjecaja afera na premijera Plenkovića ima i komunikacijska stručnjakinja Ankica Mamić:

*To je sigurno. Što se tiče Ramljaka, on je za to dobio adekvatnu financijsku kompenzaciju, mislim urbana je legenda da je Ramljak godinama bio bez prihoda dok nije došao lukrativno na takvu poziciju. Ramljak je adekvatno kompenziran, dobio je otpremninu. On je primio metak za svoju šeficu Martinu Dalić. A onda im se u drugom dijelu dogodila afera Borg, i bilo je potpuno neodrživo, pritisak medija je bio prevelik da bi to Martina Dalić preživjela. Vidimo da je njoj to premijer kasnije kompenzirao pojavivši se na promociji njene knjige što je potpuno neuobičajen događaj, na taj je način on nju htio amnestirati. Vidjeli smo da je sada dobila poziciju u Podravci, to su sve nagrade za primljeni metak. Kažem, to nije ništa neuobičajeno. To bi svaki vladar, svaki vladar ima svoje kamikaze, i ljudi koji ulaze u tu vrstu aranžmana, oni su svjesni da će biti žrtvovani ako bude potrebe.*

Dakle, analiza je pokazala da je Vlada premijera Plenkovića od samoga početka bila opterećena nizom situacija zbog Agrokora. Već i samo preuzimanje vođenja restrukturiranja najveće privatne kompanije u zemlji, čiji je ekonomski utjecaj bio neupitan, bilo je vrlo dvojbeno i složeno, a uskoro se počinju nizati mnogobrojne političke krize, od prijepora s koalicijskim partnerom do afera bliskih premijerovih suradnika (afera Savjetnici, afera Hotmail). U pozadini ciljeva vezanih uz restrukturiranje Agrokora, postojao je i cijeli niz političkih ciljeva premijera Andreja Plenkovića kojima se vodila tadašnja Vlada. Osim spašavanja Agrokora od bankrota, premijeru je cilj bio očuvati stabilnost Vlade, slučaj iskoristiti za poentiranje u unutarnjoj politici i predstojeće izbore, učvrstiti poziciju unutar stranke i istaknuti se kao sposoban lider u odnosu na prethodno neuspješnu Vladu Tihomira Oreškovića, HDZ-a i Mosta. Stoga je prilikom razmatranja rezultata istraživanja sve te zaključke bilo potrebno smjestiti u politički i ekonomski kontekst oko Agrokora i u državi općenito, a od pomoći u istraživanju bile su i spoznaje iz teorije kriznog menadžmenta i smjernice kriznog komuniciranja s pomoću kojih se mogla provesti analiza krizne komunikacije izvršne vlasti. U obzir su se uzele sve okolnosti koje su utjecale na promjenu u komunikacijskim ciljevima i intenzitetu komuniciranja pojedinih članova Vlade.

## 7. RAZMATRANJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Nastavno na gore izloženu analizu krizne komunikacije Vlade po fazama, u ovom se poglavlju nalaze rezultati istraživanja s osvrtom na teze i ciljeve postavljene na početku rada.

Razmatranjem dinamike krizne komunikacije Vlade kroz četiri faze, u kojima je prvo iznesena kronologija bitnih događaja, a nakon toga analiza komunikacije izvršne vlasti prema preporukama komunikacijskog stručnjaka Vincenta Covella te provedbom analize krizne komunikacije Vlade odgovorima na istraživačka pitanja, dobio se veliki broj podataka temeljem kojih se izvode rezultati istraživanja.

Teorijski se ovaj doktorski rad oslanja na spoznaje iz polja kriznog komuniciranja, odnosa s javnošću i političkih komunikacija, čime je stvorena podloga za istraživanje u pogledu njegova smjera. Na temelju teorije kriznog komuniciranja i prema preporukama navedenog stručnjaka koji navodi smjernice o tome kako voditi kriznu komunikaciju i koje bi uvjete trebalo ispuniti da bi se moglo govoriti o uspješnom kriznom komuniciranju, ocjenjuje se i analizira komunikacija odgovornih aktera izvršne vlasti tijekom promatranog slučaja krize u Agrokoru. Nadalje, određene spoznaje iz polja odnosa s javnošću (npr. uloga glasnogovornika Vlade, uloga PR agencija u kriznom komuniciranju, odnos s medijima) i polja političkih komunikacija (npr. personalizacija komunikacije, prvenstveno premijera Andreja Plenkovića te „pakiranje“ politike u komunikaciji potpredsjednice Martine Dalić) koristile su se kako bi ovo istraživanje odgovorilo na zahtjeve iznesene na početku (ciljevi istraživanja, teze istraživanja, istraživačka pitanja).

Kvalitativnom analizom poruka iz medija istražila se prisutnost smjernica, koje navodi Covello, u kriznoj komunikaciji Vlade tijekom zbivanja u slučaju Agrokor. U analiziranim izjavama prikupljenima tom metodom istraživanja (sveukupno 204 iz šest tiskanih medija) nastojala se ustanoviti prisutnost obrazaca komunikacije što ih navodi komunikacijski stručnjak Covello. Spoznaje do kojih se došlo nadopunjene su podacima dobivenima putem intervjua sa stručnjacima. Cilj je bio triangulacijom tih metoda istraživanja doći do istih činjenica i spoznaja o kriznoj komunikaciji izvršne vlasti (tko je komunicirao i kojim intenzitetom, kako se komuniciralo, koja su zbivanja na političkoj sceni utjecala na tijek komunikacije, koji su se politički ciljevi nalazili iza komunikacijskih ciljeva vezanih uz restrukturiranje kompanije i je li komunikacija u konačnici bila uspješna).

Također, spoznaje do kojih se došlo kvantitativnom analizom sadržaja medija pomogle su upotpuniti analizu. Brojčane statistike o izvještavanju medija i broju članaka o slučaju Agrokor te niz ostalih društveno-političkih čimbenika obuhvaćenih ovom analizom pokazuju važnost te tematike i za hrvatske medije i za hrvatsko društvo općenito. Način medijskog izvještavanja (pozitivni, negativni i neutralni članci) analizira se kroz sve četiri faze komunikacije, povezujući izjave medija s političkim zbivanjima i smještajući ih u širi društveni kontekst.

Četiri cilja istraživanja navedena na početku ostvarena su. Ključne komunikacijske poruke članova Vlade utvrđene su u sve četiri faze krizne komunikacije izvršne vlasti tijekom događanja oko Agrokor, i u izjavama koje su akteri davali za medije i u izjavama stručnjaka s kojima su provedeni intervjui. Ključne komunikacijske poruke bile su dio unaprijed dogovorene krizne strategije. Također, ustanovljeni su medijski formati putem kojih je Vlada komunicirala s javnošću (tiskovne konferencije, svakodnevne izjave za medije i intervjui). Podatci se nalaze u Tablicama 12. i 13.

**Tablica 12. Interpretacija ključnih komunikacijskih poruka iz unaprijed dogovorene krizne strategije Vlade po fazama analize**

<b>Faza komuniciranja</b>	<b>Ključne komunikacijske poruke po fazama</b>
<b>Prva faza (od travnja 2017. do srpnja 2017.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaštita hrvatskog gospodarskog i financijskog sustava</li> <li>- Očuvanje radnih mjesta</li> <li>- <i>Lex Agrokor</i> nije zakon za Ivicu Todorica, nego zakon koji štiti hrvatske interese</li> <li>- Zaštita strateških nacionalnih interesa</li> <li>- Zaštita poslovanja dobavljača</li> <li>- Važnost Agrokor je velika</li> <li>- Treba vratiti povjerenje dobavljača, vjerovnika i banaka</li> <li>- Stvari su pod kontrolom i situacija se smiruje</li> <li>- Ulazimo u mirniju fazu restrukturiranja</li> <li>- Završena je faza preživljavanja kompanije, neće biti stečaja</li> </ul>
<b>Druga faza (od kolovoza 2017. do listopada 2017.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nastavlja se proces restrukturiranja Agrokor i povećanje efikasnosti poslovanja</li> <li>- Vlada je uspjela naći rješenje za sistemski rizik koji ne pada na teret poreznih obveznika</li> </ul>



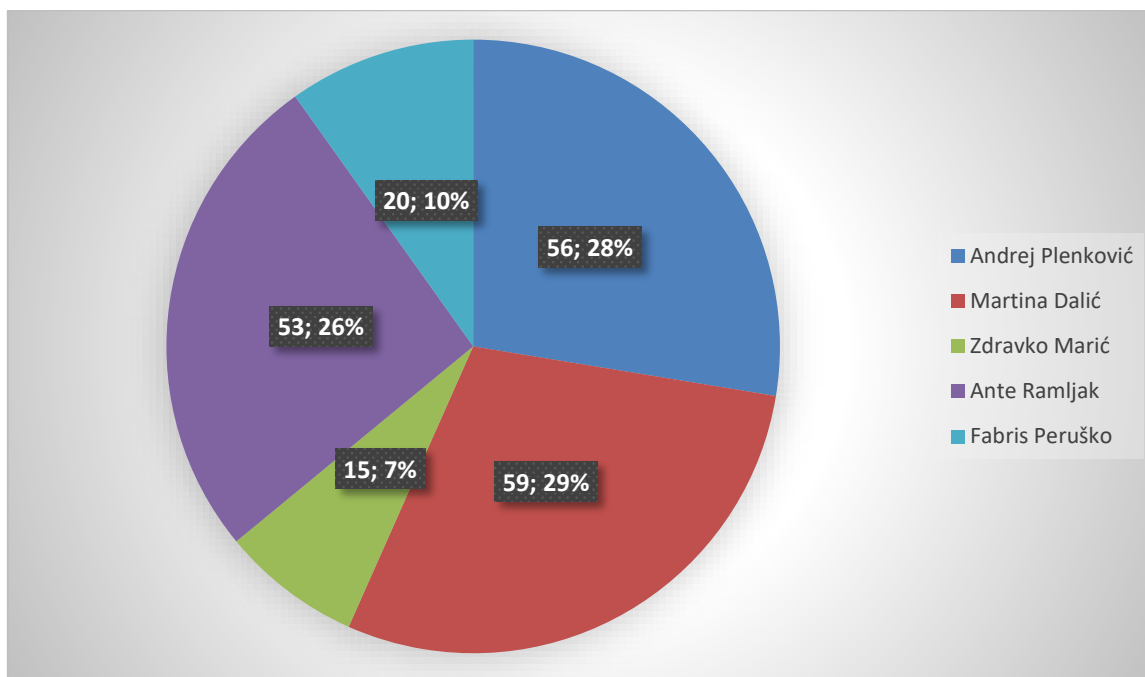
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hrvatskom gospodarstvu prijetio je povratak u recesiju zbog stečaja tako velike kompanije</li> <li>- Zaštititi hrvatsko gospodarstvo i financijski sustav</li> <li>- Očuvanje radnih mjesta i stvaranje uvjeta za rast kompanija u koncernu</li> <li>- Izvanredna uprava poduzima sve korake u najboljem interesu Agrokoru</li> <li>- Cilj je opskrba Hrvatske tijekom turističke sezone</li> <li>- Spriječiti lančane reakcije</li> <li>- Poslovno i financijsko restrukturiranje kompanije u cilju njezine održivosti</li> </ul>
<b>Treća faza (od studenoga 2017. do veljače 2018.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dugoročno restrukturiranje i održivost radnih mjesta</li> <li>- Funkcioniranje kompanija i generiranje novih prihoda</li> <li>- Stvoriti uvjete za isplatu dobavljača i normalno poslovanje tvrtke</li> <li>- Nagodba s vjerovnicima</li> <li>- Provoditi konzultacije za novu izvanrednu upravu</li> <li>- Briga o općem dobru, kako ne bi bilo lančanih reakcija na male dobavljače, poljoprivrednike i radnike</li> <li>- Napredak u Agrokoru je dobar i funkcionira</li> </ul>
<b>Četrta faza (od ožujka 2018. do srpnja 2018.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temeljni cilj je ostvaren, a to je spas gospodarstva</li> <li>- Proces ostvaruje ciljeve</li> <li>- Uspješan proces sprečavanja i prelijevanja krize u Agrokoru na druge gospodarske subjekte i financijski sustav</li> <li>- Cilj je kvalitetna i održiva nagodba</li> <li>- Nagodba će se postići</li> </ul>

U Tablici 12. navedene su ključne komunikacijske poruke Vlade RH koje su njezini članovi javno iznosili i naglašavali tijekom rješavanja krize. Ključne poruke ujedno su ciljevi Vlade putem kojih se određivao smjer državne politike tijekom navedenih razdoblja analize. Podatci pokazuju da je Vlada u svakoj fazi svoje izjave temeljila na istim ciljevima, a kao tri najvažnija izdvajaju se: očuvanje stabilnosti gospodarskog i financijskog sustava, očuvanje radnih mjesta i restrukturiranje Agrokoru.

Od pet aktera uključenih u analizu (Andrej Plenković, Martina Dalić, Zdravko Marić, Ante Ramljak i Fabris Peruško), najviše je prema podatcima prikupljenima kvalitativnom metodom

komunicirala potpredsjednica Vlade Martina Dalić, što je prikazano na Grafikonu 17. Na drugome se mjestu po učestalosti izjava nalazi premijer Andrej Plenković, a zatim povjerenici Vlade za Agrokora.

**Grafikon 17. Broj izjava članova Vlade RH o Agrokora u razdoblju od travnja 2017. do srpnja 2018.**



Analiza prikupljenih izjava pokazala je da je najviše komunicirala potpredsjednica Vlade Martina Dalić (29 posto izjava ministrice Dalić tijekom cijelog razdoblja), što je dijelom bilo uvjetovano njezinom političkom funkcijom i činjenicom da je bila na čelu resornog Ministarstva gospodarstva i poduzetništva, a dijelom jer je bila glavna akterica afere koja je proizašla iz *lex* Agrokora. Odmah nakon nje po broju prikupljenih izjava nalazi se premijer Andrej Plenković (28 posto). Njegova komunikacijska uloga bila je povezana s političkom potrebom stabilizacije procesa. Stručnjaci s kojima su provedeni intervjui u sklopu ovog istraživanja iznijeli su svoje viđenje o premijerovoj komunikacijskoj ulozi.

- Damir Novotny, ekonomski analitičar:

*Premijer Plenković kao i predsjednik Milanović su ljudi koji vole javno nastupati i to je njima bila jedna vježba, oni to i danas rade, dokazuju svoje govorničke sposobnosti. Međutim, u tako kompleksnoj situaciji je bitno tko je ciljana publika. Ako su građani RH, to se onda ne smije*

*tako raditi. Ako su bankarski krugovi, onda se trebalo to drugačije raditi, ako su se htjeli uključivati poslovni krugovi. Motivi su bili i nepolitički, i to da se premijer dokaže na početku ili sredini svoga mandata. Prvo je krenulo s nesmotrenom izjavom kako bi trebalo preuzeti Inu, pa se još nije preuzela. Sve bih rekao da je to bilo radi njegovog jačanja u unutarnjoj politici i unutar stranke. I on je u tome uspio. On trenutno nema izazivača na unutarpolitičkoj sceni.*

- Ankica Mamić, komunikacijska stručnjakinja:

*Sigurno, i o tome smo baš i govorili. On je cijeli svoj autoritet stavio u taj slučaj. Ne treba zaboraviti da je tada premijer Plenković na samom početku svog mandata, i da građani u njega imaju veliko povjerenje, nakon što je došao nakon omraženog Karamarka i da je tu, rekla bih, on je ozbiljno koristio tu svoju poziciju. On se na neki način izložio, jer mu je bilo strašno važno da taj proces uspije, do te prve točke na kojoj se može potvrditi uspjeh, on je donošenjem nagodbe proglasio uspjeh. Koliko sudskih procesa je nakon toga preostalo i kako će sve to završiti, to ćemo još vidjeti, po mom mišljenju to je još daleko od bilo kakvog razrješenja. Ali točno je da je koristio svoju reputaciju i svoj utjecaj kako bi pridobio opću javnost na svoju stranu.*

- Damir Jugo, komunikacijski stručnjak:

*To je bio prvi takav slučaj u Hrvatskoj, i on kao premijer ima jako personaliziranu komunikaciju i u kampanjama njegovim i u vladi njegovoj. Tako da mislim da je njegova uloga tu bila, spašavati tu komunikaciju da ne ode skroz krivo. Ja se sad ne sjećam, trebalo bi se prisjetiti u kojim je on situacijama sve komunicirao i šta je komunicirao. Ali ja sam poprilično siguran da su njega koristili kad je dogorilo do kraja.*

- Berislav Jelinić, urednik Nacionala:

*Plenković je sam po sebi radio dobro. On je komunicirao dobro, on je dobar komunikator. Često je njemu forma važnija od sadržaja. I taj svoj imidž govornika on je jako dobro koristio da proba sanirati štetu, da uvjerava da je sve ok itd. Njega sada, puno više nego prije, ocrtava ta sposobnost informatiziranja nekih poruka koje su sve više lišene bilo kakvog sadržaja. Znači nigdje veze, nigdje reformi, nigdje konzistentnog odgovora kako će se gospodarstvo razvijati. Ali u ovoj situaciji gdje mi ne znamo što će se zbivati, blage veze što je budućnost države i ekonomije u cijelom svijetu, širina i razmjeri te krize, njega samo tu stavljaju u jednu situaciju da je komforniji pod tim pritiskom. Ali u Agrokoru je bila situacija u kojoj se on na kraju pokrio s tim tzv. rezultatom, oni su kao osigurali stabilnost. Ali su s druge strane, kao što kaže Todorić:*

*„Vi ste meni ukrali sustav, ja sam to mogao sam riješiti bez da ste se vi tu sada angažirali.“ To je sad drugo pitanje. Ali bi netko na tržištu to preuzeo, otkupio, neki bi se fondovi uključili, pitaj Boga šta. Ali država, ne vidim razloga, to kaže Todorčić. E gledajte sad, ta forma bez obzira što je često lišena sadržaja, odnosno njegov sadržaj je izlizan na najvećem dijelu razine, ali je formativno dobro posložen. Ta forma vam je izuzetno važna, jer kad ti imaš čovjeka u kriznim situacijama koji ti formativno artikulira poruke koliko god one bile tupe, zavaravajuće, ovakve i onakve, to vam je kaos. Najbolji primjer toga je Karamarko koji nije znao tri suvisle rečenice složiti. Forma vam donosi stvaranje percepcije da si ovakav ili onakav, zapravo si ne pretjerano uvjerljiv, naročito po sadržaju itd.*

- Iva Puljić Šego, novinarka *Večernjeg lista*:

*Pa dobro, ovdje je bilo specifično jer je vlada morala napisati jedan sasvim novi zakon kako bi spasila jednu privatnu kompaniju jer je ta kompanija prevelika i preznačajna. I zato je tu bio neodvojiv taj dio između privatnog i poslovnog, i između vlade kao političkog tijela, kao izvršne vlasti koja donosi zakone i šalje ih u sabor. To je bilo neodvojivo, on je tu morao biti prisutan, pogotovo u tom početku dok taj zakon o izvanrednoj upravi nije napravljen. Onda se to više usmjeravalo na samog Ramljaka i izvanrednu upravu. Ali budući da su cijelu priču pratile afere, tko je angažiran i tko nije, zašto je ovaj dobio posao i zašto nije, o sukobu interesa, Plenković je tu neminovno bio prisutan. On se tu htio izvući iz toga i prebaciti na izvanrednu upravu. Ali to nije bilo moguće jer to nije bio samo stečajni postupak jedne privatne kompanije nego je to bilo par excellence političko pitanje koje je vlada preuzela na sebe izradom tog zakona. I tu je on morao biti prisutan.*

Iako prethodno poglavlje u kojem su posebno obrađene sve četiri faze komunikacije pokazuje da je krizna komunikacija Vlade bila prilično uvjetovana političkim, ekonomskim i društvenim kontekstom te nizom zbivanja i afera što su se pojavljivali iz faze u fazu, svi su se akteri tijekom svih faza komunikacije držali istih ključnih komunikacijskih ciljeva. Upravo su im ti ciljevi služili za prevladavanje poteškoća prouzročenih aferama koje su se javljale u svakoj od faza. U izjavama se neprestano naglašavalo da Vlada uspješno provodi proces restrukturiranja jedne od najvažnijih kompanija u zemlji čija bi propast mogla ugroziti cijelo gospodarstvo i imati lančane reakcije u mnogim drugim područjima. Budući da im je političko djelovanje od početka bilo kontroverzno, akteri su komunikaciju tijekom krize u Agrokoru nastojali prikazati u posve drugačijem kontekstu. Stoga je isticanje pozitivnih pokazatelja preuzimanja Agrokora u

scenariju Vlade RH, kao i naglašavanje posljedica koje su time izbjegnute, bilo od ključne važnosti za kriznu komunikaciju izvršne vlasti.

Toga su mišljenja i neki od intervjuiranih stručnjaka.

- Ivan Pandžić, novinar *24sata*:

*Moramo spriječiti slom gospodarstva. To je baš bilo, i dan danas, ako pitate bilo koga, Andrej Plenković će reći „mi smo spriječili slom gospodarstva“.*

- Ankica Mamić, komunikacijska stručnjakinja:

*Dakle, javni ciljevi Vlade bili su zadržavanje zaposlenih, očuvanje radnih mjesta jer je kao prijetio totalni kolaps sustava, dobavljači su prestali isporučivati robu, to je bio jedan javno objavljeni cilj. A drugi je bio da kompanija ne prijeđe u vlasništvo ruskih banaka. To je bio cilj koji je isto tako kroz cijeli taj proces komuniciran.*

- Danko Sučević, ekonomski analitičar:

*Da spašavaju Hrvatsku. Gospodarstvo od propasti.*

Analizom je ustanovljeno da se premijer Andrej Plenković kao jedan od vodećih komunikatora tijekom cijelog razdoblja držao istih ključnih komunikacijskih poruka. Njegova je krizna komunikacija bila pozitivno usmjerena, naglašavajući ciljeve i postignuća Vlade. Istodobno, premijer se cijelo vrijeme ograđivao od afera koje su se javljale tijekom svih faza krize. Ostali članovi Vlade uključeni u analizu drugačijim su intenzitetom prenosili ključne poruke, što je bilo uvjetovano dnevnopolitičkim zbivanjima. Tako su primjerice potpredsjednica Dalić i povjerenik Ramljak u određenim fazama uz ključne ciljeve iznosili i informacije o aferama koje su se izravno ticale njihovoga političkog djelovanja (Savjetnici, Hotmail).

Komunikacijski ciljevi Vlade, postavljeni na početku preuzimanja rješavanja krize u Agrokoru, iz više su razloga korišteni tijekom cijelog razdoblja krizne komunikacije. Prije svega, bili su dio planirane krizne strategije koju je usmjeravao vanjski Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri koji je na početku tog procesa Vladu savjetovao da izjave za javnost daju samo unaprijed određeni članovi Vlade te da svi naglašavaju istu grupu ciljeva kako bi javnost stekla dojam o dobroj usklađenosti i koordiniranosti. Poželjno je, posebno u kriznim situacijama, da oni koji krizom upravljaju znaju što rade, stoga je percepcija o dobroj koordiniranosti u pogledu

komunikacijskih ciljeva bila važna. Drugo, ključni ciljevi služili su za emocionalno približavanje drugim dionicima u tom procesu. Cilj ključnih poruka bio je uvjeriti javnost u ispravnost postupaka Vlade i mobilizirati njihovu podršku. Putem takvih obrazaca djelovanja uočava se marketinški oblik komuniciranja jer su akteri prezentiranjem ključnih ciljeva nastojali pridobiti javnost za svoje politike. Treće, ključnim su se porukama služili u svrhu prikazivanja poteza Vlade u pozitivnom svjetlu, a o bivšem vlasniku Ivici Todoriću izražavali su se izrazito negativno. Često su uspoređivali Vladu i Ivicu Todorića, naglašavajući što je sve poduzeto kako bi se spriječio slom Agrokor i svoju pozitivnu ulogu u cijelome procesu. Istodobno, redovito su isticali loše poslovne odluke bivšeg vlasnika Ivica Todorića koje su Agrokor dovele do bankrota. U takvim izjavama ogledaju se obrasci „pakiranja“ medijskog sadržaja za kojima se posezalo tijekom pojave afera u medijskom prostoru koje su ugrožavale političke položaje glavnih aktera. Oblikovanjem medijskog sadržaja komunikatori su nastojali ublažiti prijepore kojima su bili izloženi njihovi postupci. Takvim su se obrascima ponajviše koristili potpredsjednica Vlade Martina Dalić i izvanredni povjerenik Ante Ramljak, zbog čijih je političkih postupaka taj proces od početka bio netransparentan. Najviše kontroverzi vezalo se uz rad tzv. grupe Borg unutar koje se pisao *lex* Agrokor. Potpredsjednica Martina Dalić u tu je svrhu angažirala niz bliskih suradnika među kojima su bili tvrtke *InterCapital*, *Texo Management*, *Altera savjetovanje* i *Odvjetnički ured Šavorić i partneri*. Prepisku Martine Dalić i članova tzv. grupe Borg objavio je internetski portal *Index.hr*. Objavljene informacije ukazivale su na to kako se *lex* Agrokor pisao, a javnost je tom prilikom saznala i da su isti pojedinci kasnije dobili milijunske savjetničke honorare za sudjelovanje u procesu restrukturiranja Agrokor. Navedeni sporni postupci pokazali su u kojoj je mjeri taj proces bio netransparentan i da se temeljio na klijentelističkim odnosima dionika zaduženih za provođenje restrukturiranja te kompanije. Četvrto, akteri su se ključnim ciljevima koristili kao pokazateljima uspješnosti politike Vlade (personalizacija političke komunikacije). Tijekom vremena, nakon što su povukli prve poteze u restrukturiranju Agrokor, akteri počinju naglašavati zasluge Vlade u tom procesu. Takvim načinom kriznog komuniciranja koristili su se kako bi poentirali svoj položaj u unutarnjoj politici i prikupili političke bodove za predstojeće parlamentarne izbore. Uspješno rješavanje te krize bilo je od iznimne važnosti za premijera Plenkovića koji je tim putem namjeravao učvrstiti percepciju sebe kao sposobnog lidera, ali i ojačati svoju poziciju unutar vlastite stranke.

Nadalje, članovi Vlade komunicirali su svakodnevno i bili proaktivni. Od samoga početka, nakon što je Vlada preuzela odgovornost za tu krizu (donošenjem *lex* Agrokor u travnju 2017.)

pa sve do donošenja konačne nagodbe, članovi Vlade svakodnevno su bili na raspolaganju medijima i davali informacije o slučaju. Vodili su se proaktivnom strategijom i otvorenošću prema medijima, kao što nalaže teorija o kriznom komuniciranju. Ni u jednoj fazi nije bio prisutan izostanak komunikacije. Iako u pojedinim situacijama, pogotovo pod utjecajem afera, nisu prenosili činjenice koje su mediji tražili, cilj im je bio javnost uvjeriti da su otvoreni za sve upite i na raspolaganju medijima. Takvim pristupom nastojali su spriječiti dojam da Vlada bježi od odgovornosti. Percepcija javnosti bila je izrazito važan čimbenik u vođenju krizne komunikacije, stoga su akteri od početka nametnuli ritam konstantne dostupnosti medijima i raznim kanalima komuniciranja. Uzimajući u obzir preporuke komunikacijskog stručnjaka Covella, tijekom cijelog razdoblja trajanja te krize držali su se smjernica o dostupnosti medijima, kao i kriterija komunikacije s drugim relevantnim dionicima tog procesa (dobavljači, vjerovnici). Agrokora je svakako bio pri vrhu medijskih tema tijekom cijelog razdoblja krize, stoga je komuniciranje s medijima bilo od presudne važnosti za Vladu. Kvantitativnom analizom utvrđena je učestalost izvještavanja o temi Agrokora u tiskanim dnevnim novinama (*Jutarnji list*, *Večernji list* i *24sata*) i tjednicima (*Globus*, *Nacional* i *Express*), kao i usmjerenost medija na pozitivno, negativno i neutralno izvještavanje o djelovanju Vlade. Analizom podataka ustanovljeno je da je ta tema bila najviše medijski praćena u prvoj fazi, dok su preostale tri faze gotovo izjednačene po broju članaka o Agrokoru i izjavama izvršne vlasti. Od medija uključenih u analizu najviše je u svim fazama izvještavao *Jutarnji list*, s bitno najvećim brojem članaka o Agrokoru u odnosu na ostale koji su imali podjednak broj medijskih napisa. Riječ je o novinskim člancima koji su općenito pratili zbivanja oko krize i restrukturiranja Agrokora.

Što se tiče pristranosti određenih medijskih kuća, treba istaknuti da se broj pozitivnih i negativnih članaka nije znatnije razlikovao po fazama analize. Mediji su u prvoj fazi većinski pozitivno izvještavali, što je rezultat društveno-političkog konteksta. U prvoj se fazi prilikom preuzimanja restrukturiranja kompanije Vlada nametnula kao pozitivan čimbenik procesa, ponajviše uspješnim smirivanjem prijepora oko afere Marić. To je posljedično dovelo do toga da su u prvoj fazi mediji uglavnom bili usmjereni na pozitivno i neutralno izvještavanje o slučaju Agrokora. Također, u toj fazi još nisu bile poznate činjenice o kontroverznim postupcima Martine Dalić i Ante Ramljaka. U drugoj fazi dolazi do promjene konteksta zbog izbijanja prvih afera, a posljedica toga je porast broja negativnih članaka u svim medijima uključenima u analizu. Treću su fazu obilježili više negativni nego pozitivni članci (zbog izbijanja afere

Savjetnici), dok u posljednjoj fazi prevladavaju pozitivni ili neutralni članci (zbog promjena u strukturi privremene uprave i dolaska Fabrisa Peruška nakon ostavke Ante Ramljaka).

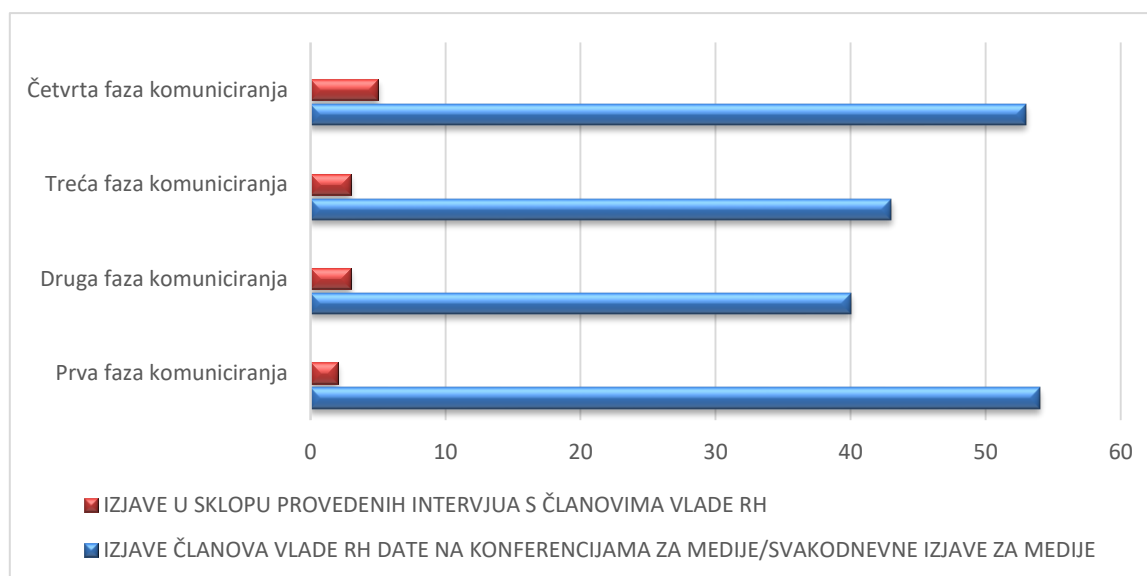
Mediji su stalno izvještavali o Agrokoru, a izjave članova Vlade koje su prenosili potječu s konferencija za medije ili iz provedenih intervjua s akterima.

**Tablica 13. Medijski formati krizne komunikacije Vlade**

Faza	Broj izjava (tiskovne konferencije ili svakodnevne izjave za medije)	Broj izjava (intervjui s članovima Vlade)
Prva faza	54 izjave	2 izjave
Druga faza	40 izjava	3 izjave
Treća faza	43 izjave	3 izjave
Četrta faza	53 izjave	5 izjava

Vidljiva je kvantitativna nadmoć izjava za medije koje su članovi Vlade tijekom krize u Agrokoru davali na tiskovnim konferencijama ili svakodnevno, u odnosu na izjave koje su bile dio posebno provedenih intervjua. Grafikon 18. prikazuje njihov međudnos.

**Grafikon 18. Medijski formati i kanali komuniciranja Vlade RH o krizi u Agrokoru od travnja 2017. do srpnja 2018.**

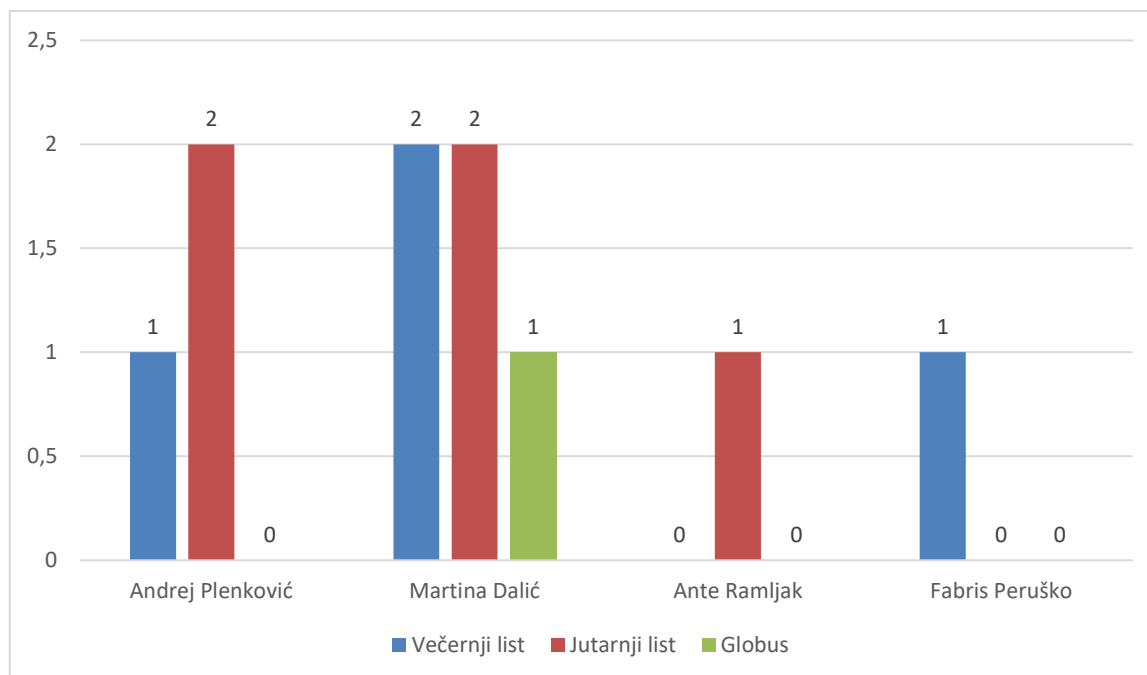




Ta kvantitativna nadmoć tiskovnih konferencija i svakodnevnih izjava za medije rezultat je konteksta. Naime, privremena uprava Agrokoru svakoga je tjedna redovito organizirala tiskovne konferencije na kojima su novinari dobivali informacije o procesu restrukturiranja. Na taj su način pokazivali otvorenost prema medijima, ali i stvarali tzv. pseudodogađaje<sup>102</sup> kako bi u kontroliranom okruženju imali prilike govoriti o temama koje njima odgovaraju. No isto tako, članovi Vlade svakodnevno su bili u situacijama da temu Agrokoru komentiraju na raznim mjestima i u raznim okolnostima. Budući da je bila riječ o jednoj od najvažnijih medijskih tema u ono vrijeme, novinarska pitanja uvijek bi završila na Agrokoru.

S druge strane, kao što pokazuju prikupljeni podaci, bilo je malo organiziranih intervjua s članovima Vlade u tiskanim medijima na tu temu. Čak i održani intervjui nisu bili isključivo u službi davanja informacija o restrukturiranju kompanije, već su bili šire vođeni razgovori s tek pokojim pitanjem o temi Agrokoru. Grafikon 19. prikazuje koliko je intervjua i s kojim članom Vlade uključenim u analizu provedeno tijekom krize u Agrokoru. Riječ je o intervjuiima koje su proveli mediji uključeni u analizu (*Večernji list*, *Jutarnji list*, *24sata*, *Globus*, *Nacional* i *Express*).

**Grafikon 19. Brojčani prikaz intervjua s članovima Vlade RH od travnja 2017. do srpnja 2018.**



<sup>102</sup> Prema Boorstinu (2006), to su događaji koje unaprijed planiraju i iniciraju najčešće tzv. spin doktori kako bi potaknuli razgovor o određenoj temi ili stvorili priliku za fotografiranje.

Najviše intervjuja dala je potpredsjednica Vlade Martina Dalić i premijer Andrej Plenković, što je dijelom posljedica njihovih političkih funkcija. Riječ je o intervjuima koji nisu bili vezani samo uz temu Agrokora, nego su bili šire vođeni razgovori o tadašnjem političkom djelovanju Vlade.

Uzimajući u obzir ključne komunikacijske poruke članova Vlade i kanale kojima su komunicirali kao dio šire oblikovane krizne strategije, potrebno se osvrnuti na aktere koji su usmjeravali odnose s javnošću. Iako je Vlada službeno imala glasnogovornicu i niz stručnjaka za odnose s javnošću u svojim redovima, odlučili su za potrebe rješavanja krize u Agrokoru angažirati vanjski ured za savjetovanje o vođenju te vrste kriznih odnosa s javnošću. Prema podacima dobivenima u intervjuima sa stručnjacima (novinari i komunikacijski stručnjaci), Vlada je naputke dobivala od Komunikacijskog ureda Colić, Laco i partneri koji su u ono vrijeme radili za privremenu upravu Agrokora i organizirali neslužbene brifinge u Ciboninu tornju te usmjeravali medijski sadržaj i oblikovali način komunikacije Vlade. Prvotna je namjera ovog rada bio i razgovor s djelatnicima tog ureda. Međutim, tijekom provedbe istraživanja nije bilo moguće dogovoriti razgovor s njima. Nisu odgovarali na *e-mailove* kojima ih se poziva na sudjelovanje. Telefonskim putem nije ih se moglo dobiti. Stoga su zaključci o njihovoj ulozi oblikovani prema podacima dobivenima iz drugih izvora, prije svega razgovorima s novinarima i PR stručnjacima.

Novinari koji su sudjelovali na tiskovnim konferencijama u Ciboninu tornju navode da je te konferencije za medije organizirao Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri. Dakle, održavale su se u kontroliranim uvjetima, a treba istaknuti i to da su novinari koji su sudjelovali na njima potvrdili kako su bile organizirane kao „neslužbeni brifinzi“ na kojima su novinari dobivali relevantne informacije, no iste nisu mogli objavljivati i navoditi izvore. Neki su od njih takvo postupanje smatrali narušavanjem slobode medija. Među njima je i Oriana Ivković Novokmet, u ono vrijeme novinarka portala *Index.hr* koja je razotkrila aferu Hotmail. Na tu je temu izjavila:

*Ja mislim da je s njihove strane bila lukava ideja brifinga, medijski sa strane da je bila glupa ideja što su pristali. Jer s jedne strane, tu mislim da je Laco pametno zaigrala, ona je dala novinarima pristup. Prvo, malo tko od njih je ikad bio u Ciboni. Ja sam možda bila na tri pressice s Todorićem u životu, oni su se jako rijetko otvarali javnosti. Dakle, njih su mediji obožavali, imali su velike oglase, rijetko tko od njih je propitkivao, oni su bili kao neka kraljevska obitelj. Laco je dobro zaigrala, ona je mislila otvorit ćemo Cibonu, pozvat ćemo*

*novinare i dat ćemo im privid da mogu pitati što hoće. E sad, sa sitnom razlikom da se taj dio nije smio citirati. Danas kad gledam, mislim da je s njihove strane to bio mudar potez, a da je sa strane novinara: „Ok može briefing, ali trebamo vas citirati“. To bi bila važna stvar.*

S obzirom na sadržaj koji se među medijskim kućama nije bitnije razlikovao, posve je izvjesno da je „brifiranje“ medija bilo dio komunikacijske strategije Vlade. U razotkrivanju afera najviše se istaknuo portal *Index.hr* koji je objavio *e-mail* korespondenciju potpredsjednice Vlade Martine Dalić i pokazao kako je tekao proces oko pisanja *lex* Agrokora i odabira savjetnika za restrukturiranje. Da je „brifiranje“ medija bilo dio odnosa s javnošću Vlade te da je Ured Colić, Laco i partneri nastojao utjecati na novinare u pogledu objave određenog sadržaja, naglasila je i Oriana Ivković Novokmet u razgovoru:

*Bilo je bilo je. Zvala me Kristina Laco. Pokušavala je spriječiti objavu nekog teksta tvrdeći da je Jutarnji imao neku informaciju pa eto oni nisu objavili. A evo, u stilu budite pametni. Mi smo to naravno objavili. Ali tu vam se otkriva taj modus operandi kako se radi s pojedinim medijima, naprosto dogovaraju se oko nekih objava. O čemu se tu radilo, je li bilo nekih informacija oko Ramljaka. U svakom slučaju, bilo je pokušaja tih pritisaka.*

Analiza je pokazala da su odnosi s javnošću izvršne vlasti bili oblikovani na dva načina. Prvo, prema riječima novinarki Ivković Novokmet, komunikacijski ured koji je usmjeravao Vladu aktivno je djelovao na određene medije i vršio pritisak da se sadržaj koji nije išao na ruku Vladi ne objavi. Kako bi medijima dali nešto zauzvrat, organizirali su neslužbene briefinge kako bi se stekao dojam o otvorenosti u davanju određenih informacija, ali su zauzvrat tražili da se ne navode izvori. Drugo, Ured Colić, Laco i partneri usmjeravali su sadržaj krizne komunikacije članova Vlade tako da su u trenucima pojave prijepora i afera pažnju javnosti preusmjeravali na neke druge sadržaje. Tako su primjerice potpredsjednica Vlade Martina Dalić i povjerenik Ante Ramljak u jeku ključnih afera pažnju medija preusmjeravali na bivšeg vlasnika Ivicu Todorića, ističući negativne financijske brojke i navodno lažirana financijska izvješća. Iako su rješavanje krize htjeli prikazati kao transparentan proces u koji se Vlada uključila kako bi se izbjegao kolaps najveće kompanije u zemlji, iza tih ciljeva nalazili su se i osobni ciljevi članova Vlade. Afera Hotmail razotkrila je kako su međusobno komunicirali članovi neformalne skupine tzv. grupe Borg, kao i to da su savjetnici bili povlašteni u dobivanju angažmana u Agrokoru. Političko djelovanje navedene grupe izazvalo je najveće prijepore u tom procesu i pokazalo da su u hrvatskoj politici i dalje snažno prisutni klijentelistički odnosi. Iako se prikazivalo da su savjetnici angažirani u Agrokoru (*Texo Management, Altera savjetovanje,*

*InterCapital* itd.) bili „podizvođači“ glavnog savjetnika, kompanije *AlixPartners*, utjecaj politike na njihov odabir u tom je procesu bio neupitan. Iako je Vlada na početku isticala da financijski neće pomoći Agrokoru jer je riječ o privatnoj kompaniji koja sama mora sanirati probleme svog poslovanja, navodeći da završava razdoblje tzv. političkog kapitalizma zahvaljujući kojem je Todorčić godinama primao državnu pomoć u obliku raznih subvencija, kredita i poreznih rasterećenja. Ta se tvrdnja pokazala neutemeljenom upravo političkim potezima Vlade u tom razdoblju, što se ponajviše odnosi na odabir savjetnika po preferencijama Martine Dalić i Ante Ramljaka. Te su osobe i pisale *lex* Agrokor i ujedno bile angažirane za savjetničke poslove u istoj kompaniji. Time se potvrdilo da je restrukturiranje Agrokoru provedeno na osnovama klijentelističkih odnosa politike i ekonomije, te da su pojedinci bili privilegirani, i to oni blisko povezani s vrhom vlasti. Zato su tvrdnje o kraju političkog ili ortačkog kapitalizma bile krajnje neutemeljene.

Svjesni da će ključne činjenice ukazivati na netransparentnost postupaka Vlade, u fazama pojave ključnih afera (Savjetnici, Hotmail), članovi Vlade mijenjali su način krizne komunikacije. Dalić i Ramljak služili su se negativnim osvrtanjem na Ivicu Todorčića, a premijer Plenković vodio se isticanjem ključnih vladinih ciljeva i njihove uspješnosti. Svi ti obrasci komuniciranja preuzeti su iz suvremene političke komunikacije i upotrebljavani radi postizanja točno određenih komunikacijskih i političkih ciljeva.

Novinar RTL-a Boris Mišević, koji je u ono vrijeme izvještavao o Agrokoru, iznio je svoje mišljenje o vanjskom Komunikacijskom uredu i njegovu djelovanju:

*Kada je zakon donesen, kada je vlada preuzela, mislim vjerovnici su to tražili, nije vlada sama od sebe preuzela, tada je preuzela Laco. To je valjda PR kompanija i Kristina je jedini PR-ovac koja je toliko dobro poznavala materiju, toliko bila na usluzi, u komunikaciji bila s novinarima, kojoj je najbitnija komunikacija. Njena uloga je tu jako bitna, možda i najbitnija. U komunikaciji toliko zahtjevnoj, business zahtjevnoj u smislu zakona, provedbe, odgovora, dilova, mjenica, načina na koji će se vraćati dugovi, pregovara s vjerovnicima, tko će biti vlasnik koje kompanije. Koliki je dio toga kolača, kome što pripada, mali, veliki, znači cijela ta priča oko Agrokoru je bila toliko kompleksna da je ona nama bila na usluzi ovako kad je trebalo dogovoriti nekoga za izjave, nije ona sudjelovala.*

U pogledu odnosa s javnošću izvršne vlasti bitno je spomenuti ulogu glasnogovornika Vlade, odnosno tadašnje glasnogovornice Sunčane Glavak. U teoriji, glasnogovornici poduzeća ili političkih institucija preuzimaju vodeću ulogu u procesu kriznog komuniciranja jer medijski

stručnjaci svojim bogatim znanjem i iskustvom iz svijeta medija znaju najadekvatnije odgovoriti na zahtjeve takvih situacija. No pokazalo se da u slučaju Agrokor to nije tako i da je uloga Sunčane Glavak bila zanemariva. To su potvrdili i medijski stručnjaci s kojima se razgovaralo u okviru ovog istraživanja.

Istaknuta su tri mišljenja intervjuiranih stručnjaka:

- Gabrijela Kišiček, komunikacijska stručnjakinja:

*Da, glasnogovornica Vlade je bila zadužena da otvori i zatvori konferenciju za medije. Dakle, to je sad pitanje jesu li glasnogovornici iskorišteni na adekvatan način, i potencijali glasnogovornika. Mislim da je u drugim europskim državama to drugačije, da tamo zapravo jesu PR stručnjaci koji aktivno sudjeluju u kreiranju komunikacijske strategije. Mislim da je premijer mislio da je njegova prisutnost u rješavanju krize jamac sigurnosti.*

- Iva Puljić Šego, novinarka *Večernjeg lista*:

*Što se tiče Sunčane Glavak, od nje nikada nije bilo nikakve koristi. Ja od nje nisam imala nikakve koristi, niti drugi novinari. Njezini zadaci su bili više da pokuša spriječiti da netko nešto pita, ali ni to joj nije išlo. Više tehničke prirode, ako si je trebao zvati i pitati u koliko sati je koja presica.*

- Josip Tica, ekonomski analitičar:

*Ne, evo da ste me pitali tko je gospođa, ja ne bih znao uopće. Ni što je radila ni lica se ne sjećam.*

Uzimajući u obzir podatke prikupljene trima metodama istraživanja, rad je odgovorio na prvi zahtjev koji se odnosi na spoznaje u pogledu komunikacijskih ciljeva, kanala komuniciranja i oblikovane krizne strategije Vlade. Navedena saznanja omogućuju izvođenje daljnjih rezultata istraživanja.

Drugo, ustanovljene ključne poruke ukazuju na ciljeve Vlade, u pogledu kriznog komuniciranja i neposrednog političkog djelovanja. Zbivanja na ekonomskoj i političkoj sceni imala su važnu ulogu. Naime, riječ je o 2016. godini, kad je gospodarstvo bilo na putu oporavka nakon niza recesijskih godina. Politika je to koristila kako bi poentirala na tom polju. Započeta gospodarska stabilizacija narušava se početkom 2017. godine aferom Agrokor koja je zbog svoje važnosti ubrzo prerasla u krizu širih razmjera. Od jeseni 2016. godine počeli su negativni trendovi koji

su ukazivali na probleme u Agrokorovu poslovanju. Nakon što je afera izbila, Vlada se prvotno držala na distanci i odbila pružiti financijsku pomoć prezaduženoj kompaniji. Tijekom ožujka 2017. godine Vlada je počela pripremati novo zakonsko rješenje za Agrokor.

Donošenjem *lex* Agrokor u travnju 2017. godine Vlada se komunikacijski pozicionirala o toj krizi koja je bila specifična zbog izrazitog utjecaja ekonomskog i političkog konteksta na način i sadržaj komunikacije Vlade. Tijekom cijelog razdoblja ključne poruke članova Vlade bile su konstanta, čak i u razdobljima prijepora. Od početka tog slučaja do njegova završetka u srpnju 2018. godine Vlada je putem komunikacije s medijima naglašavala iste komunikacijske ciljeve. Ključne poruke u početku su se koristile kako bi akteri pokazali kojim će smjerom voditi svoju kriznu komunikaciju i političko djelovanje. Kasnije su im te iste poruke služile u svrhu skretanja pozornosti s političkih afere koje su ih politički ugrožavale. Na intenzitet ponavljanja ključnih poruka utjecala su zbivanja na ekonomskoj i političkoj sceni koja su negativno utjecala na imidž Vlade. Afere (Marić, Savjetnici, Hotmail) koje su s vremenom izašle u javnost i pokazale netransparentnost postupaka ključnih aktera, znatno su narušile kontinuitet krizne komunikacije. Vlada je pogrešno postavila temelje svoje komunikacije koji su se kosili sa smjernicama iz teorije o kriznom komuniciranju, u prvom redu skrivajući istinu o autoru *lex* Agrokor, angažiranju savjetnika i visini savjetničkih honorara, uzrokujući tako prijepore koji su s vremenom prerasli u afere. Članovi Vlade pribjegavali su isticanju ključnih poruka (spašavanje radnih mjesta, Agrokor je važan za hrvatsku ekonomiju, Vlada je spasila Agrokor od propasti), kako bi medijsku pažnju skrenuli sa spornih političkih djelovanja vezanih uz grupu Borg.

Analizom medija došlo se do zaključka da je samo premijer Andrej Plenković istim intenzitetom isticao ključne ciljeve tijekom cijele krize. Njegova je krizna komunikacija bila usmjerena na pozitivno izvještavanje o tom procesu i isticanje uspješnosti Vlade kao institucije. Rezultat je to njegove komunikacijske uloge koja je u toj krizi bila stabilizacijska i usmjerena na apostrofiranje pozitivnih postignuća i uvjeravanje javnosti u ispravnost postupaka aktera. U načinu na koji je navodio ključne ciljeve uočavaju se sljedeći obrasci. Prvo, držao se određenih preporuka teorije kriznog komuniciranja, kao što su dostupnost medijima, otvorenost na medijske upite i emocionalna komunikacija. Drugo, u njegovim se izjavama uočava marketinški način vođenja komunikacije, to jest on u svojim izjavama ističe ključne ciljeve u vezi s Agrokorom i naglašava što je sve izbjegnuto uključivanjem Vlade u taj proces. Na taj se način pozitivnom komunikacijom nastojao približiti javnosti i građane uvjeriti u ispravnost političkog djelovanja Vlade. Cilj mu je bio pridobiti njihovu podršku u pogledu politika i

postupaka Vlade tijekom krize. Treće, isticanje pozitivnih postignuća i uvjeravanje javnosti u ispravnost djelovanja Vlade rezultat su personalizacije njegove komunikacije. Pozitivna percepcija u javnosti omogućila mu je da na taj način vodi komunikaciju. Percipiran kao uspješan diplomat i političar, bio je usmjeren na to da ključne ciljeve prenosi na pozitivan način te da široj javnosti objasni zašto Vlada djeluje upravo tako. Četvrto, iza komunikacijskih ciljeva nalazili su se viši politički ciljevi, prije svega napori da se održi na vlasti, što je i postignuto sastavljanjem nove parlamentarne većine u svibnju 2017. godine. Najviše polemike u javnosti izazvala je tzv. grupa Borg i netransparentnost djelovanja oko ključnih detalja vezanih uz restrukturiranje Agrokora. Najveći prijepori nastali su zato što je postalo jasno da politička i ekonomska elita u Hrvatskoj i dalje funkcionira po načelu klijentelizma, odnosno pružanja političke podrške u zamjenu za određenu ekonomsku korist. Ta su saznanja izrazito utjecala na stabilnost Vlade, stoga je njezina opstojnost bila glavni politički cilj premijera Andreja Plenkovića. Osiguravanjem stabilnosti Vlade, Plenković je želio učvrstiti poziciju u unutarnjoj politici, ali i unutar vlastite stranke. Treba istaknuti da mu je to bio prvi mandat pa je uspješno okončanje te krize trebalo poslužiti za poentiranje na predstojećim parlamentarnim izborima.

Komunikacijski ciljevi ostalih komunikatora nisu se međusobno razlikovali, ali se razlikovao stil komuniciranja. U medijskim istupima potpredsjednice Dalić i povjerenika Ramljaka bili su snažno prisutni obrasci „pakiranja“ medijskog sadržaja. Takav način vođenja krizne komunikacije rezultat je njihove percepcije u javnosti koja je zbog izbijanja prijepora bila negativna. Stoga su osim naglašavanja pozitivnih postignuća Vlade, nastojali u medije plasirati sadržaj koji je bio negativno usmjeren, protiv bivšeg vlasnika Agrokora Ivica Todorića. Takvim načinom komuniciranja nastojali su medijski fokus preusmjeriti s afera koje su ih politički ugrožavale, na druge negativne teme vezane uz bivšeg vlasnika kompanije. I kod njih su se iza komunikacijskih ciljeva nalazili oni politički. To su bili održivost Vlade Andreja Plenkovića i njihovih političkih fotelja. Najvažniji politički cilj bio je okončanje procesa oko Agrokora bez povlačenja njihove političke odgovornosti. Međutim, javni je pritisak na njih zbog afera koje su ih politički teretile (Savjetnici, Hotmail) bio prevelik, zbog čega su ponudili ostavke na svoje dužnosti. Javno su naglašavali da se ne osjećaju krivima za afere koje su se vezivale uz njihovo političko djelovanje, što pokazuje da im je politički cilj bilo prevladati ih bez posljedica po njihovu vjerodostojnost.

Ostali članovi uključeni u ovu analizu (Zdravko Marić i Fabris Peruško) komunicirali su samo u određenim razdobljima krize i nisu imali važnije komunikacijske uloge. Ministar Marić bavio se u svojim izjavama gotovo samo detaljima afere za koju ga se teretilo u prvoj fazi krize. To

je činilo njegovu komunikaciju sve do samoga kraja i donošenja nagodbe. Za razliku od Martine Dalić i Ante Ramljaka, Zdravko Marić je u isticao da će politički odgovarati ako se dokaže njegova krivnja. Nadalje, drugi povjerenik Fabris Peruško ušao je u taj proces s komunikacijskim ciljevima koji su bili vezani uz pozitivno okončanje procesa i donošenje konačne nagodbe. Ciljevi su mu bili usmjereni na iznošenje detalja oko nacrtu buduće nagodbe i dogovora s vjerovnicima. Njegova naizgled politička neutralnost bila je zaokret u kriznoj komunikaciji Vlade o Agrokoru.

Nije sporno da su se iza komunikacijskih ciljeva vezanih uz Agrokor nalazili i oni politički. Kriza u Agrokoru bila je najveći problem koji je zadesio Andreja Plenkovića u njegovu prvom mandatu. Nikada ranije u hrvatskoj povijesti sve od njezina osamostaljenja 90-ih godina prošloga stoljeća, nijedna privatna kompanija nije se našla u situaciji koja je mogla dovesti do lančane reakcije i dalekosežnih posljedica po cijelu državu. Vlada je uključivanjem u krizu isticala da je došao kraj tzv. političkom kapitalizmu te da država više neće sanirati probleme ekonomskih subjekata (točnije Agrokor). Proces restrukturiranja koncerna i donošenja nagodbe trajao je šesnaest mjeseci i bio je obilježen usponima i padovima. Prijepori tijekom tog procesa najviše su se odnosili na djelovanje potpredsjednice Vlade Martine Dalić i povjerenika Ante Ramljaka. Bez obzira na niz poteškoća koje su već objašnjene u radu, Vlada se uspjela održati na vlasti. Ipak, neki od aktera morali su ponijeti teret afera i dati ostavke na svoju dužnost. Premijer Andrej Plenković je rješavanjem te krize pokazao političku moć, što je potvrđeno činjenicom da nikada nije politički odgovarao, iako se ustanovilo da je i on bio upoznat s djelovanjem grupe Borg. Sve afere okončao je tako da su prozvani akteri podnijeli ostavke. Na taj je način spriječio pad svoje Vlade i nagodbom za Agrokor u srpnju 2018. godine okončao proces.

Ovo je istraživanje pokazalo da je slučaj Agrokor bio kompleksan iz više razloga:

A) Vlada je isticala da želi prekinuti model političkog kapitalizma, odbijajući pružiti financijsku pomoć bivšem vlasniku Ivici Todoriću. No izrada posebnog zakona za Agrokor potvrdila je tezu o snažnoj sprezi politike i ekonomije. Također, angažiranje savjetnika koji su bili u bliskim vezama s Martinom Dalić i Antom Ramljakom potvrđuje da se ne može govoriti o kraju tzv. političkog kapitalizma u Hrvatskoj. Financijsku korist ostvarili su oni koji su bili u bliskim vezama s članovima tadašnje Vlade, što ukazuje na znatnu prisutnost klijentelizma u hrvatskom društvu.



- B) Afera Agrokor prerasla je u političku krizu zbog koje je skoro pala Vlada (afera Marić i nepovjerenje Mosta).
- C) S propašću Agrokor moglo je doći do propasti mnogih malih dobavljača, poljoprivrednika i OPG-ova.
- D) Kriza koja je obuhvaćena ovim istraživanjem je trajala dugo, punih šesnaest mjeseci.
- E) Trajanje procesa otežavalo je održavanje kontinuiteta u kriznom komuniciranju.
- F) Iako je proces oko Agrokor okončan donošenjem nagodbe u srpnju 2018. godine, pitanje njegove dugoročne uspješnosti ostaje i dalje otvoreno.

Politički ciljevi Vlade vezani uz aferu u Agrokoru, prema ovoj analizi bili su sljedeći:

- A) Prikazivanje spašavanja Agrokor kao važnog za hrvatsku ekonomiju i društvo.
- B) Naglašavanje važnosti spašavanja radnih mjesta jer se hrvatska ekonomija tek počela oporavljati od ekonomske recesije započete 2008. godine.
- C) Uspješno smirivanje krize u Agrokoru postalo je političko pitanje.
- D) Uspješnim završavanjem tog procesa Vlada je mogla politički poentirati na sljedećim parlamentarnim izborima.
- E) Prikazivanje procesa kao transparentnog, u prvom redu pomoću sadržaja i načina komuniciranja (isticanje ključnih poruka i njihove važnosti, stalna dostupnost medijima, održavanje konferencija za medije u Ciboninu tornju na kojima su se dobivale informacije o tom procesu, emocionalna komunikacija).
- F) Preusmjeravanje medijskog fokusa sa spornih afera (Marić, Savjetnici, Hotmail) na teme povezane s poslovanjem Agrokor u vrijeme bivšeg vlasnika Ivice Todorčića.
- G) Nijekanje da su članovi Vlade pogodovali bliskim suradnicima za dobivanje poslova u Agrokoru, čime su se narušile osnovne smjernice iz teorije kriznog komuniciranja koje se tiču iskrenosti i vjerodostojnosti.
- H) Stvaranja percepcije u javnosti da je Vlada sposobna za velike reforme i promjene.
- I) Velika uloga premijera kao lidera te njegovo pozicioniranje u unutarnjoj politici.
- J) Ojačavanje političke funkcije Andreja Plenkovića unutar HDZ-a i popravljavanje narušenog HDZ-ova imidža.

Analizom sadržaja prikupljenih izjava ustanovljeni su ciljevi komunikacije Vlade, a njezinim djelovanjem u istom razdoblju i oni politički. Ciljevi koji su isticani uzimaju se kao relevantni pokazatelji uspješnosti komunikacije u slučaju Agrokor. No za ocjenu uspješnosti u obzir se

također uzima politički i ekonomski kontekst koji je pokazao visoku razinu netransparentnosti u političkom djelovanju.

Treće, cilj ove disertacije bio je pokazati kako je krizna komunikacija Vlade bila uvjetovana zbivanjima na političkoj sceni. Slučaj Agrokor specifičan je i stoga primjeren za studiju slučaja zato što su na rješavanje krize uvelike utjecala zbivanja na političkoj i gospodarskoj sceni. To su sva ona zbivanja koja su već navedena u prethodnom poglavlju, a prvenstveno se tiču političkog djelovanja tzv. grupe Borg. Iako je cilj ovoga rada bio analiza krizne komunikacije izvršne vlasti, mora se uzeti u obzir da je ta komunikacija bila pod velikim utjecajem politike. Tim više jer se Vlada na početku tog procesa nastojala prikazati kao odgovorna vlast koja želi spriječiti slom kompanije Agrokor, koju je na rub bankrota doveo njezin vlasnik Ivice Todorčić. Na početku rješavanja te problematike HDZ je bio u koaliciji sa strankom Most, koja je utjecala na to da se problem Agrokora ne rješava na račun hrvatskih poreznih obveznika. To je dijelom utjecalo na smjer kriznog komuniciranja, od samoga početka, jer se isticalo da Vlada želi prekinuti lanac državne pomoći Todorčiću, čime se želi stati na kraj klijentelističkim odnosima u hrvatskom društvu. Međutim, s vremenom je postalo jasno da su stvari od početka postavljene na netransparentan način, stoga je i Most odbio pružiti pomoć ministru Zdravku Mariću nakon što je u svibnju 2017. godine u javnost izašla afera koja ga je politički ugrozila. Kad se proučava uvjetovanost komunikacije o Agrokoru, treba uzeti u obzir dvije istine: stvarnost i percepciju javnosti. S jedne se strane nalazila stvarnost koja je ukazivala na kontroverzno političko djelovanje potpredsjednice Vlade Martine Dalić i povjerenika Ante Ramljaka, koji su angažiranjem svojih bliskih suradnika potvrdili tezu da je privilegiranje i dalje prisutno u hrvatskoj politici. S druge se strane nalazila percepcija javnosti koja je izvana pratila kriznu komunikaciju Vlade i stvorila dojam da se Vlada uključila u taj proces kako bi spriječila slom Agrokora, spasila brojne radnike zaposlene u toj kompaniji i omogućila daljnje poslovanje.

Krizna komunikacija članova Vlade bila je snažno uvjetovana zbivanjima na političkoj i gospodarskoj sceni. Svaka od faza bila je uvjetovana nekim prijeporom. U prvoj se fazi javlja afera Marić u koju je bio upleten ministar financija Zdravko Marić zbog spornog kredita koji je koncernu Agrokor odobrio Nadzorni odbor HBOR-a. Sagledavajući tu aferu iz šire perspektive, prijeporno je bilo to što je Zdravko Marić sjedio u Nadzornom odboru državne banke i potencijalno bio upleten u odobravanje kredita kompaniji u kojoj je prethodno radio. S tim u vezi, u javnosti su se povlačile polemike o pogodovanju državnih banaka Ivici Todorčiću, što opet govori o snažnoj sprezi političke i ekonomske elite u Hrvatskoj. Također, kriza rasvjetljava i način funkcioniranja hrvatske politike, kao i privilegije koje imaju određeni ekonomski

subjekti bliski političkim elitama. Moguće je da situacija oko spornog kredita ne bi eskalirala da se u koaliciji s HDZ-om nije nalazila stranka Most koja se željela isprofilirati u akteri koji će iskorijeniti klijentelizam iz hrvatske politike. Došlo je do političke krize kakva nije bila zabilježena u hrvatskoj povijesti. Most je zbog Marića stao na stranu oporbe i tražio glasovanje o povjerenju u Hrvatskom saboru. Zbog tog je poteza premijer Plenković na sjednici Vlade razriješio dužnosti sve Mostove ministre, što je rezultiralo time da je HDZ ostao bez većine u Hrvatskom saboru. Uslijedilo je razdoblje političkih preslagivanja kako bi HDZ stekao novu većinu u Saboru, ali bez novih izbora. U toj se fazi uočava snažna komunikacijska uloga premijera Andreja Plenkovića koji je rješavanjem te problematike pokazao političku snagu i moć. Izazovi koje mu je donijela afera Agrokor snažno su utjecali na političku stabilnost njegove Vlade. Nije se radilo samo o Agrokoru kao strateški važnoj kompaniji, nego i o pokazivanju sposobnosti rješavanja gorućih ekonomskih problema. Premijerovo uključivanje u taj proces rezultat je korištenja najboljih aduta izvršne vlasti u situacijama koje su ozbiljno narušavale reputaciju stranke na vlasti. Za aferu Marić nitko nikada nije priznao krivnju niti je smatrano da bi zbog toga ministar Marić morao podnijeti ostavku. Cijela priča oblikovana je tako da opozicija želi narušiti proces restrukturiranja Agrokoru i umanjiti sve pozitivne korake što ih je Vlada poduzela u toj krizi. Naglašavanjem ključnih ciljeva i isticanjem pozitivnih postupaka ključnih aktera, Vlada je među građanima nastojala mobilizirati podršku za svoje političko djelovanje. Nije došlo do pada njihova rejtinga, što su pokazivali i podatci Crobarometra prema kojima je HDZ učestalo držao prednost pred SDP-om kao drugom najjačom političkom opcijom u Hrvatskoj. Istraživanje agencije Ipsos potvrdilo je da je HDZ u svibnju 2017. godine, kad je ta politička kriza bila na vrhuncu, i dalje imao podršku od 25 posto birača (iako im je podrška od dolaska na vlast pala) te bio najjača politička opcija u Hrvatskoj.<sup>103</sup>

Zbivanja koja su u drugoj fazi uvjetovala kriznu komunikaciju bilo je otvaranje bloga bivšeg vlasnika Agrokoru Ivica Todorića i njegovo iznošenje optužbi na rad potpredsjednice Vlade Martine Dalić i povjerenika Ante Ramljaka. Tijekom jeseni 2017. godine Todorić znatno mijenja smjer vlastita komuniciranja prema javnosti i počinje iznositi informacije da je bio prisiljen Agrokor predati u ruke Vladi. Također, u tom je razdoblju objavljeno revizorsko izvješće o poslovanju Agrokoru koje je radila agencija PwC, a koje je pokazalo da je Agrokor „lažirao“ financijske brojke. Objavom mjesečnog izvješća o restrukturiranju Agrokoru, u

---

<sup>103</sup><https://dnevnik.hr/galerija/vijesti/hrvatska/rezultati-crobarometra-za-svibanj---562022.html/61693094/562022>, pristupljeno 13. lipnja 2022.

javnost izlaze informacije o savjetničkim honorarima koji su prema procjenama iznosili između 58 i 69 milijuna eura<sup>104</sup>, a sve u sklopu ukupno priznatih tražbina. Nakon prve faze u kojoj je došlo do stabilizacije poslovanja, druga faza počela je otvarati mnoga kontroverzna pitanja oko preuzimanja Agrokora, koja su se u prvom redu odnosila na djelovanje grupe Borg. U toj fazi počinju u javnost izlaziti optužbe protiv Ante Ramljaka o odavanju povlaštenih informacija i mogućim pogodovanjima američkim fondovima u vrijeme kada se dionicama Agrokora trgovalo na burzi. Novi prijepori uvjetovali su sadržaj i način kriznog komuniciranja članova Vlade. Premijer dijelom zadržava isti smjer, s naglaskom na pozitivna postignuća Vlade, ograđujući se od novih prijepora za koje se optuživalo Ramljaka i Dalić. S druge strane, Ramljak nastavlja iznositi ekonomske brojke i korake u restrukturiranju Agrokora, ali se dijelom osvrće i na optužbe bivšeg vlasnika Ivice Todorića koje su dospjele u javni prostor. Ipak, na optužbe je najčešće reagirala potpredsjednica Vlade Dalić koja je veći dio druge faze usmjerila na negiranje prijepora za koje ih je optuživao Todorić, preusmjeravajući negativnu medijsku pažnju na njega. U toj fazi također do izražaja naročito dolaze obrasci „pakiranja“ medijskog sadržaja. U tome prednjači Martina Dalić, a slijedi je Ante Ramljak. S obzirom na to da je cijela situacija oko Agrokora dobila drugačija obilježja iznošenjem Todorićeve strane priče, krizna komunikacija Ramljaka i Dalić preusmjerava se na iznošenje negativnih činjenica oko poslovanja Agrokora u vrijeme Ivice Todorića. Iako je Todorić otvorio pitanje sukoba interesa u koje je potencijalno bio upleten i povjerenik Ramljak, Vlada mu ne ostaje dužna i koristi izvješće PwC-a o lažiranju financijskih brojki u Agrokoru kako bi fokus medija i javnosti preusmjerila prema Todoriću. Uvjetovanost krizne komunikacije zbivanjima u drugoj fazi i isticanje negativnih stvari u odnosu na suparničku stranu potvrđuje i novinarka Oriana Ivković Novokmet koja se tog pitanja dotaknula u razgovoru za potrebe ovog istraživanja:

*Meni se čini da su preuzimanjem Agrokora preuzeli tu medijsku moć koju je imao Todorić. Odjednom su se ohrabрили, počeli cipelariti sve koji su mu se do tad ulizivali. Ta moć se prelila na nove vlasnike Agrokora. Ta medijska snaga izvire iz činjenice da postoje podaci, ja ih ne znam napamet, o visini njihovog budžeta Vlade i mislim da to treba uzeti u obzir generalno kada govorite o komunikaciji Vlade. Naprosto su ovi drugi koji su to preuzeli dobili isti takav tretman kao Todorić. Navest ću vam jedan primjer. Nas novinare su iz Agrokora vodili razgledavati njegovo lovište. Vozili su nas tamo džipovima kako bi se mi zgražali kako je on bio odvratno bogat. To su sve stvari, oni su pokušali „frejmati“ stvar da je on zlikovac, a oni*

---

<sup>104</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/honorari-agrokorovih-savjetnika-ramljakovoj-bivsoj-firmi-isplaceno-97-milijuna-kuna/1022685.aspx>; pristupljeno 12. travnja 2023.

*nas spašavaju od tog zlikovca. Onda se radilo na takav način da se otvori njegovo lovište da se vidi koliko je bio besramno bogat. A vlada je to omogućila, ta ista vlast, ista stranka je omogućila da on ima lovište i da ima dvorce. To je bio narativ koji su oni pokušavali, i onda kada bi mi otvorili neku priču o sukobu interesa, onda bi oni počeli s pričom „E vidite kako je ova trošila na skupa putovanja“. Mislim da je to bilo loptanje. Prvi put kad sam ja dobila mailove, rekla sam liku: „Meni se čini da smo mi sve to već objavili.“ Ljudi vole osobne priče, posebice ako je priča kompleksna, financije, to je ljudima jako teško pojmiti. Što je neki kriminal sofisticiraniji, veće su šanse da on uspije jer ljudi ni ne znaju što je obveznica, a kamoli da neki takav potres na financijskom tržištu može izazvati potres u stvarnom svijetu. To sam htjela reći, za te mailove, baš zato što je objavljeno dosta tih osobnih podataka, grupa Borg mi jašemo dalje itd., način na koji su oni to pakirali kroz seriju nastavaka je zapravo izazvalo tu veliku pažnju, zbog čega je na kraju i otišla Martina Dalić. Ma, da smo mi sve te stvari ispričali, to je dalo javnosti uvod u nešto ekstra. To je bilo značajno.*

Nakon izbijanja tih novih prijevora koji su teretili članove Vlade, promijenjena je krizna strategija. Ističu se one stvari koje su se u tom trenutku mogle najbolje plasirati u medijima. Stoga je ta druga faza jednim dijelom protekla u znaku naglašavanja negativnih podataka o suprotnoj strani (bivše vlasniku Todoriju), a dijelom u isticanju pozitivnih postignuća Vlade zahvaljujući kojima je izbjegnuta stečaj Agrokora.

Treća faza počinje u studenome 2017. godine, a glavna afera koja ju je obilježila doživljava vrhunac u siječnju 2018. godine. U javnost izlaze podatci o savjetničkim honorarima, kao i informacije da su savjetnici angažirani u pisanju *lex* Agrokor kasnije dobivali savjetničke poslove u procesu restrukturiranja. Afera Savjetnici nanijela je veliki udarac povjereniku Ramljaku, pogotovo zato što je postalo jasno da je Ramljak angažirao i svoju bivšu tvrtku Texo Management koja je naplaćivala visoke savjetničke honorare, čak 250 tisuća kuna tjedno. Bivša Ramljakova tvrtka sklopila je ugovor o savjetovanju s glavnim savjetnikom za restrukturiranje Agrokora, kompanijom *AlixPartners*. Iako godinama ranije nisu imali većih prihoda, na restrukturiranju Agrokora uprihodili su goleme iznose. S aferom Savjetnici pokrenuta je javna polemika o načinu pisanja *lex* Agrokor te su se sve više postavljala pitanja zašto su za savjetnike odabrani pojedinci koji su bili povezani s povjerenikom Ramljakom. Iz Vlade su se pravdali da je Ramljak odabrao glavnog savjetnika *AlixPartners* na temelju njihova iskustva i znanja, dok su oni svoje „podizvođače“ birali sami.

Taj novi razvoj događaja umnogome je uvjetovao kriznu komunikaciju članova Vlade, ponajviše zato što još jasniji postaju razmjeri međuodnosa političke i ekonomske elite. Kako bi umanjila važnost političkih i ekonomskih zbivanja, Vlada naglašava uvijek iste ključne ciljeve koji se nisu mijenjali od početka. Na taj način želi prenijeti poruku koordiniranosti i dosljednosti u političkom postupanju. Budući da je medijski pritisak zbog prijepora u njihovu djelovanju bio prevelik, morali su posegnuti i za drugim oblicima komunikacije kako bi izbjegli političku odgovornost i nastavili voditi taj proces. Prikupljeni podaci pokazuju da su se u trećoj fazi koristili personaliziranom komunikacijom, „pakiranjem“ politike, marketinškim uvjeravanjem i općim smjernicama kriznog komuniciranja. Premijer se u toj fazi intenzivnije okreće komentiranju novih prijepora i ponovno preuzima stabilizacijsku ulogu. Nakon što je u drugoj fazi izbjegavao intenzivnije se uključiti, novi prijepori oko afere Savjetnici izazvali su prevelik interes u medijima, pa je njegovo uključivanje bilo od velike važnosti. Svjestan da su im afere koje su do tada izašle u javni prostor naštetile ugledu, u toj fazi traži odgovornost povjerenika Ramljaka te javno ističe da će se cijeli proces odabira savjetnika detaljno istražiti: „Ovaj detalj koji se odnosi na naknade savjetnicima iz AlixPartnersa nije bio u izvješćima s kojima sam bio upoznat. Ja za to nisam znao. Stekao sam dojam da s tim iznosima nije bila upoznata ni gospođa Dalić. Znao sam da su angažirani ti ljudi, ali na koji način nisam znao“ (Penić, 2018: 4).

Povjerenik Ramljak u toj se fazi usmjerava na komentiranje detalja afere Savjetnici. U odnosu na prethodnu fazu u kojoj je naglasak stavljao na pozitivna postignuća Vlade, prijepore iz treće faze nastojao je ublažiti negirajući svoju upletenost u cijeli slučaj. Njegove izjave iz tog razdoblja obilježene su emocionalnom komunikacijom, kojom je htio prikazati koliki je teret kao povjerenik preuzeo u tom procesu. Medijski pritisak na Vladu u pogledu kontroverznosti djelovanja grupe Borg u tom je razdoblju bio prevelik, stoga je Ramljak podnio ostavku na svoju dužnost u veljači 2018. godine. Iako nikada nije priznao krivnju, njegovom se smjenom situacija na političkoj sceni trebala smiriti. Međutim, priznanjem potpredsjednice Martine Dalić pred saborskim povjerenstvom da je ona autorica *lex* Agrokora otvara se još jedna u nizu afera koja je pogodila Vladu u složenom procesu oko Agrokora.

Na kriznu komunikaciju u posljednoj fazi, prema ovoj analizi, najviše je utjecala afera Hotmail u kojoj je glavni akter bila potpredsjednica Vlade Martina Dalić. U svibnju 2018. godine, pred kraj donošenja konačne nagodbe, Vladu je zahvatila afera koju je inicirao *Index.hr* objavom *e-mail* prepiske između Martine Dalić i savjetnika angažiranih na restrukturiranju. Objavom *e-mailova* postaje jasnije tko je sve sudjelovao u pisanju *lex* Agrokora, a javnost saznaje da su autori zakona kasnije angažirani kao savjetnici u procesu restrukturiranja kompanije.

Vjerodostojnost Martine Dalić bila je upitna tijekom svih faza, prije svega zbog njezine negativne percepcije u javnosti. Mediji su pažnju ponajviše usmjerili na njezino političko djelovanje nakon što je u javnosti priznala da je ona autorica *lex* Agrokora. Sve te afere u konačnici su bile rezultat netransparentnog političkog djelovanja članova Vlade koje je pokazalo da su klijentelizam i politički kapitalizam u srži političkih odnosa u Hrvatskoj. Iako se Martina Dalić opravdavala da nije u sukobu interesa te da je sve radila isključivo za dobrobit Agrokora i konačne nagodbe s vjerovnicima, medijski pritisak u tom je razdoblju bio prevelik i ona u svibnju 2018. godine podnosi ostavku na svoju dužnost. Taj posljednji prijem koji je pokazao kako se dogovaralo pisanje zakona i koliko je krajnje kontroverznih postupaka bilo povezano s restrukturiranjem Agrokora, uvelike je ugrozio opstojnost cijele Vlade, pa i samog premijera Andreja Plenkovića. Međutim, ostavkom Martine Dalić smirio se javni pritisak na Vladu i ostatak vremena do donošenja nagodbe bio je usmjeren na konačni dogovor vjerovnika.

Posljednje dvije faze pokazale su u kojoj je mjeri krizno komuniciranje članova Vlade bilo uvjetovano njihovim političkim djelovanjem. Iako su od početka u taj proces uključili vanjske komunikacijske stručnjake koji su ih savjetovali o načinu vođenja krizne komunikacije, njihovo je političko djelovanje u najvećoj mjeri utjecalo na rezultat te komunikacije. Temelji njihova djelovanja bili su netransparentni, što je pokazala i analiza, uključivali su laganje o ključnim stvarima tijekom cijele krize u Agrokoru. Stoga su od samog početka bile narušene ključne smjernice iz teorije o kriznom komuniciranju, koje uključuju iskrenu i vjerodostojnu komunikaciju s drugim dionicima krize. Iako se ustanovilo da su koristili mnoge obrasce iz suvremene političke komunikacije, nastojeći na taj način ublažiti prijemore, sporni postupci u njihovu političkom djelovanju odredili su rezultat tog procesa.

Nagodba za Agrokora i opstojnost Vlade bili su politički ciljevi premijera Andreja Plenkovića. Analizom konteksta utvrđeno je da je premijer u trećoj i četvrtoj fazi zbog medijskog pritiska „žrtvovao“ svoje bliske suradnike (Antu Ramljaka i Martinu Dalić) kako bi postigao viši politički cilj, odnosno opstojnost svoje Vlade. Osim postizanja nagodbe za Agrokora, premijerov je cilj bilo i političko poentiranje na ovoj krizi, što smatraju i stručnjaci s kojima su provedeni razgovori za potrebe ovog doktorskog rada.

Prikupljeni podaci upućuju na to da su Ramljak i Dalić vjerojatno žrtvovani radi viših političkih ciljeva. O tome svjedoče izjave novinara i stručnjaka.

- Željko Ivanković, ekonomski analitičar:

*Zašto je otišla Martina? U petak je sve bilo uredno, u nedjelju je bio neki skup gdje su oni hodali odvojeno, kao mafija, a u utorak je ona otišla. Zakaj je otišla? Od tog petka do utorka se ništa materijalno nije dogodilo. Iljko Šimić je tada rekao da je on otišao jer se bojao novih mailova koji će izdvojiti njega. On je gurnuo nju i sada je gotovo. A poslije ću joj obećati da ćemo joj nešto platiti. To je tumačenje koje ima logiku. Mislim da su ti mailovi poslije i objavljeni, ali kad je žrtvovana tako jedna visoka politička dužnosnica, nema više veze. Nekog smo spalili. Šimić je objavio to jer je Plenković vodio te sastanke, a to negirao. Moguće da bi ti mailovi, sve bi bilo usmjereno prema meni. Kad bi vatra krenula prema Plenkoviću, koga briga hoće li Martina pasti, svi padaju. Tad bi bilo kasno, a on očito ima osjećaj za tajming pa je to tako napravio.*

- **Gabrijela Kišiček, komunikacijska stručnjakinja:**

*Da, i to nije prvi slučaj da se premijer Plenković rješava suradnika koji su mu balast, koji su mu teret. Mislim, sad kad razgovaramo o tome, sad više ulazim u političku analizu, a ne bi previše o tome, no čini mi se da nije imao previše izbora. Meni se čini da je to, da je dovoljno politički mudar nikad se ne bi okružio ljudima koji bi mu mogli postati politički teret. Ali u tim situacijama to je jedino što je mogao napraviti. Meni je iz te afere iz komunikacijskog gledišta važan jedan element, a to je percepcija. Ja mislim da se tek tada počelo govoriti o političkoj percepciji kao nečemu što je ključno, iako ja se sjećam još prije pet godina je Vladimir Šeks to prvi put izgovorio, e da znate kada je on to rekao, u kontekstu Tomislava Karamarka, za političara je percepcija sve. Jeste li vi privatno šarmantni, duhovita osoba, jeste li pametni i mudri, potpuno je nebitno ako to nije u skladu s percepcijom koju vi imate u javnosti. I tu je Martina Dalić žrtvovana, jer je njena percepcija u javnosti bila kao nekog tko je odgovoran, i za aferu Borg i za plaćanje savjetnika i za neke zakulisne igre. Tako da je ona bila negativno percipirana.*

- **Ankica Mamić, komunikacijska stručnjakinja:**

*Što se tiče Ramljaka, on je za to dobio adekvatnu financijsku kompenzaciju, mislim urbana je legenda da je Ramljak godinama bio bez prihoda dok nije došao lukrativno na takvu poziciju. Ramljak je adekvatno kompenziran, dobio je otpremninu. On je primio metak za svoju šeficu Martinu Dalić. A onda im se u drugom dijelu dogodila afera Borg, i bilo je potpuno neodrživo, pritisak medija je bio prevelik da bi to Martina Dalić preživjela. Vidimo da je njoj to premijer kasnije kompenzirao pojavivši se na promociji njene knjige što je potpuno neuobičajen događaj, na taj je način on nju htio amnestirati. Vidjeli smo da je sada dobila poziciju u Podravci, to su*



*sve nagrade za primljeni metak. Kažem, to nije ništa neuobičajeno. To bi svaki vladar, svaki vladar ima svoje kamikaze, i ljudi koji ulaze u tu vrstu aranžmana, oni su svjesni ako bude potrebe da će biti žrtvovani.*

- Marina Šunjerga, novinarka *Večernjeg lista*:

*Što se tiče Martine Dalić, premijer je vjerojatno zaključio da mu njezin angažman više šteti nego koristi i zato ju je maknuo. Kada to gledamo komunikacijski, sada kada je to prošlo, možemo misliti je li premijer ovakav ili onakav, kako se odnosi prema svojim suradnicima, ali činjenica je da sve što je napravljeno je dovelo do jedne stabilnosti u Hrvatskoj, da je opet nekako išlo, da smo opet imali tri godine ekonomskog rasta. Iz perspektive diskursa možemo reći da je sve dobro izvedeno. E sad, žrtve se tako ne osjećaju.*

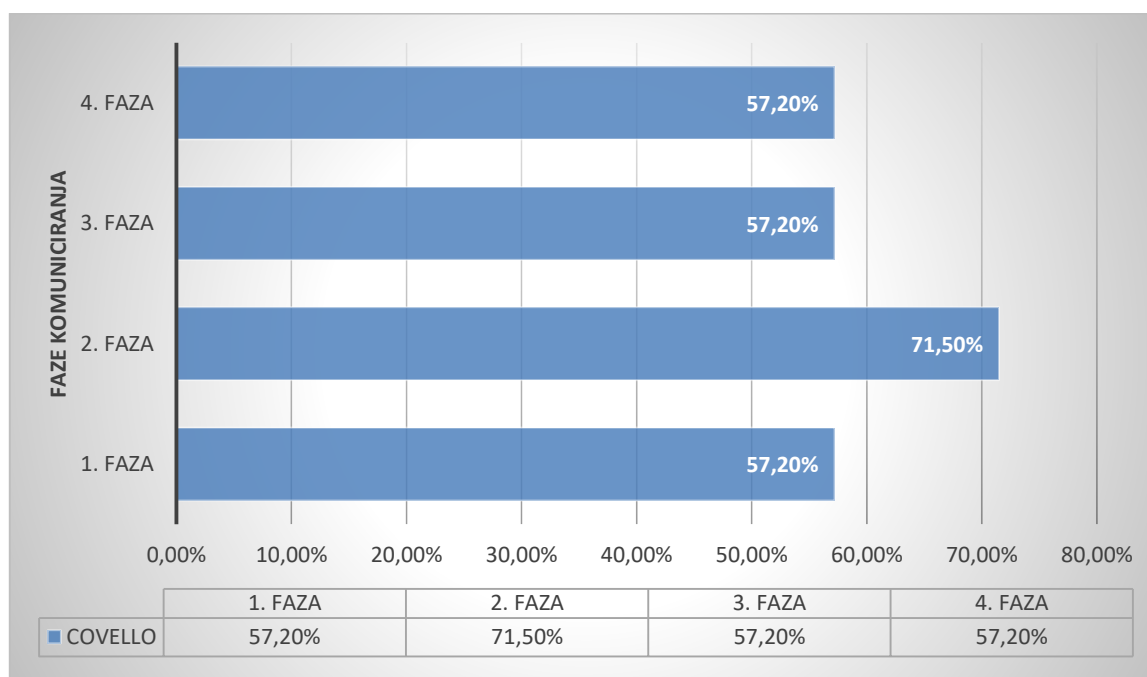
Sve navedeno pridonosi zaključku o posljednjem cilju ove disertacije, odnosno pitanju uspješnosti krizne komunikacije Vlade tijekom slučaja Agrokor. Analiza te komunikacije prema smjernicama kriznog teoretičara Vincenta Covella pokazala je koliko su njegove preporuke prisutne u kriznoj komunikaciji Vlade tijekom svih četiriju faza.

**Tablica 14. Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade po fazama analize**

<b>FAZA</b>	<b>COVELLO</b> (broj ostvarenih smjernica od ukupno sedam)
1. faza	4
2. faza	5
3. faza	4
4. faza	4

Grafikon 20. prikazuje ustanovljenost njegovih pravila u kriznoj komunikaciji Vlade o Agrokoru u postocima.

**Grafikon 20. Grafički prikaz ostvarenosti Covellovih smjernica u kriznoj komunikaciji Vlade kroz četiri faze analize u postocima**



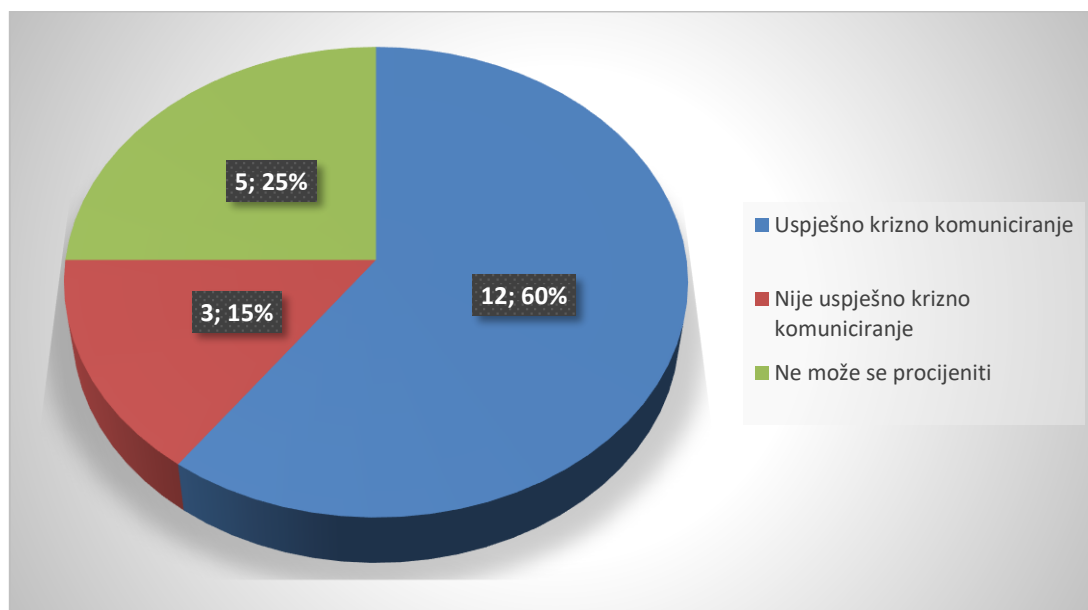
Da bi se krizna komunikacija Vlade o Agrokoru mogla ocijeniti, koriste se spoznaje iz teorije o kriznom komuniciranju, odnosno kriteriji stručnjaka za kriznu komunikaciju. Sadržaj komunikacije Vlade i izjave glavnih aktera analizirali su se u odnosu na primjenu smjernica

Vincenta Covella (npr. emocionalni aspekt, komuniciranje o drugim dionicima krize, otvorenost i dostupnost medijima, proaktivna strategija).

Grafikon 20. prikazuje u kojim su postocima prisutna Covellova pravila tijekom svih četiriju faza komuniciranja. Analiza izjava prikupljenih kvalitativnom metodom iz tiskanih medija pokazuje da su Covellova pravila ostvarena u 57,2 posto izjava u tri faze komunikacije i u 71,5 posto izjava u jednoj od faza (druga). Prosjek u sve četiri faze iznosi 60,77 posto, što znači da se u većini izjava aktera Vlade primjenjuju njegove smjernice o kriznom komuniciranju. Ocjenjujući kriznu komunikaciju Vlade temeljem njegove teorije, može se zaključiti da je ta komunikacija bila relativno uspješna s obzirom na teorijske kriterije krizne komunikacije.

Nadalje, prilikom ocjenjivanja krizne komunikacije Vlade, u obzir su se uzela mišljenja 20 stručnjaka s kojima su provedeni intervjui. Komunikaciju Vlade ocijenilo je kao uspješnu njih 12 (60 posto), uzmu li se u obzir ciljevi koje su isticali i okolnosti oko završetka slučaja (radna mjesta su sačuvana, kompanija nije otišla u stečaj, donesena je nagodba vjerovnika). Troje intervjuiranih stručnjaka (15 posto) izrazilo je mišljenje da krizna komunikacija Vlade nije bila uspješna, a njih petero (25 posto) smatraju da to nije lako odrediti. Grafikon 21. donosi broječni prikaz mišljenja stručnjaka o uspješnosti krizne komunikacije Vlade u slučaju Agrokor.

**Grafikon 21. Uspješnost krizne komunikacije Vlade prema mišljenju intervjuiranih stručnjaka (izraženo u postocima)**



Budući da je većina (60 posto) stručnjaka kriznu komunikaciju Vlade ocijenila uspješnom prema ostvarenosti ciljeva, izvodi se zaključak da je ta komunikacija bila svrhovita jer je postigla ciljeve naglašene na samom početku. Iako je komunikacija Vlade o krizi u Agrokoru tijekom svih faza bila obilježena nizom poteškoća i prijepora, naposljetku je uz mnoštvo improvizacija početne komunikacijske strategije došlo do konačne nagodbe vjerovnika, Agrokor nije otišao u stečaj, spašena su radna mjesta i kriza nije imala značajnije ekonomske posljedice za hrvatsko gospodarstvo. No treba istaknuti da im je ipak umnogome bila narušena vjerodostojnost, unatoč tome što su se držali većine smjernica iz teorije o kriznom komuniciranju. Iako je Komunikacijski ured zadužen za komuniciranje o Agrokoru Vladi od početka savjetovao proaktivnu komunikaciju s medijima te isticanje ciljeva i doprinosa koje Vlada svojim politikama nastoji ostvariti u hrvatskoj ekonomiji i društvu, njihova se komunikacija ne može ocijeniti posve uspješnom. Sažimajući bogatu teoriju o kriznom komuniciranju i brojne smjernice kriznih teoretičara, utvrđeno je da su iskrenost i vjerodostojnost ključnih aktera kriza veoma važni pokazatelji uspješnosti kriznih komunikacija. U komunikaciji Vlade tijekom krize u Agrokoru od početka je bilo prisutno manipuliranje činjenicama o ključnim detaljima zakona *lex* Agrokor, a posebice o njegovu autorstvu i savjetnicima koji su kasnije angažirani u procesu restrukturiranja. Takvo djelovanje pokazalo je netransparentnost političkih procesa u Hrvatskoj. Prema ovoj analizi, postoje dva razloga zbog kojih su skrivani navedeni podaci. Prvo, Vlada je u krizu ušla relativno brzo, možda neadekvatno pripremljena za obujam problema. Cilj im je bio što prije uokviriti zakonski akt kojim će se riješiti problemi u Agrokoru koje bivši vlasnik Ivica Todorić više nije mogao sanirati jer su se banke povukle, ne želeći se više izlagati riziku zbog te kompanije. Budući da je bila riječ o relativno kratkom razdoblju u kojem se tražilo rješenje krize, potpredsjednica Martina Dalić angažirala je svoje bliske suradnike koji su zajedno s njom osmislili *lex* Agrokor. U toj je situaciji najspornije bilo to što su ti isti suradnici kasnije dobili milijune za savjetodavne usluge u procesu restrukturiranja. Time se potvrđuje teza o privilegiranju u hrvatskom društvu i trgovanju javnim uslugama (politička moć za ekonomsku dobit). Drugo, Vlada je vjerojatno očekivala da se detalji oko savjetničkih usluga neće javno propitivati u toj mjeri jer su restrukturiranje Agrokor trebao platiti njegovi vjerovnici. Nisu hrvatski porezni obveznici platili visoke savjetničke honorare, nego vjerovnici koji su na kraju cijelog procesa željeli barem djelomično naplatiti svoja potraživanja prema toj kompaniji. Bez obzira na navedene okolnosti, spornom ostaje činjenica da Vlada taj proces nije vodila transparentno i da je bilo javnog manipuliranja informacijama. Time su narušeni ključni kriteriji komuniciranja odgovornih aktera u krizama, pokazavši kontroverznost političkog djelovanja Vlade u tom

procesu. Temeljem toga krizna se komunikacija izvršne vlasti ocjenjuje kao uspješna u pogledu ostvarenosti isticanih ciljeva, ali istodobno i kao izrazito prijeporna u pogledu kontroverznih političkih postupaka članova Vlade.

Da je riječ o djelomično uspješnoj kriznoj komunikaciji potvrđuju i mišljenja intervjuiranih stručnjaka.

- **Damir Novotny**, ekonomski analitičar:

*Kratkoročno je bila uspješna ako gledate, prije svega trebate vidjeti što je bio cilj komunikacije. Svaka krizna komunikacija ima za cilj smanjiti štetu, u tom pogledu je Vlada uspjela. To pokazuje njen rejting i nakon te krize.*

- **Gabrijela Kišiček**, komunikacijska stručnjakinja:

*Pa je, bila je na kraju uspješna. Mislim da je došlo do smirivanja situacije. Da je Plenković tu uz sebe imao još dva-tri čovjeka jednako uvjerljiva, stručna u tom ekonomskom smislu, a vješta u izražajno-retoričkom smislu možda bi do smirivanja situacije došlo i ranije. Unatoč i uz afere, najbolja strategija bi bila da oni nisu imali nikakve afere, to bi bilo onako by the book. Ali da je on uz sebe imao dvoje-troje ljudi jednako uvjerljivih, i odašiljati poruke prema javnosti smirivanja, čak i uz te afere situacija bi se ranije smirila. Po meni je zaslužan za smirivanje krizne komunikacije premijer Plenković. To je bila relativno dobra krizna komunikacija jer je on dobar krizni komunikator. Ali bila bi još bolja kad biste imali još nekoga tko bi uz njega to mogao dobro iskomunicirati.*

- **Oriana Ivković Novokmet**, novinarka portala *Index.hr*:

*Dva. Znate zašto prolaz. Ne želim reći da je bilo više novinara poput mene da ne bi prošli, prošli bi zato jer su držali medije. Ja i Ilko, mi smo im izbili Ramljaka i Martinu Dalić. Vi naprosto da bi radili neke promjene morate imati veću podršku. Oni su sportskim rječnikom od nas pretrpjeli štetu ali su se izvukli. Izvukli su se zbog utjecaja na medije i institucije, to presudno mislim. Jer gledajte, da je DORH posvetio vremena prijavi, tu bi se još razvila politička rasprava. Zaboravite, oni su ugasili i ono famozno saborsko povjerenstvo isto kao nešto ne može se. To je povjerenstvo krenulo dobro, žestoko, tamo su se otkrile neke nove stvari i ovi to nisu mogli izdržati. Oni su dali sve od sebe da to rasformiraju. Prolaznu sam ocjenu dala jer su uvjetno rečeno preživjeli. Ja mislim da je tu bilo kršenja zakona, ali su sankcionirani, samo zbog toga prolaznu.*

- **Milica Vučković**, komunikacijska stručnjakinja:

*Mislim ono što ste i sami rekli, tu ipak treba odvojiti stvar. Samu komunikaciju i one gospodarske, političke poteze koje su oni napravili. Ja mislim da komunikacija nije bila dobra, a koliko su bili dobri neki potezi to vjerojatno neki ekonomisti, da sad netko uđe dublje u tu priču, ne znamo zapravo šta se sve događalo. Ali iz ove perspektive je li ta priča uspješno završena, ljudi sada u Konzumu imaju veće plaće, manji dobavljači i proizvođači su namireni, sve to kada gledamo na taj način, i je li to komunikacija Agrokor ili samo nešto što je bilo povezano s potezima vlade, mislim da je previše faktora isprepletano. Mislim, iz ove perspektive možemo reći da je ta priča dobro zatvorena.*

- **Krešimir Macan**, komunikacijski stručnjak:

*Pet za komuniciranje samog zakona o izvanrednoj upravi i rješenju krize u Agrokoru. Dva za krizno komuniciranje tijekom afere Borg.*

Posljednji cilj ove disertacije, koji se tiče uspješnosti komunikacije tijekom krize u Agrokoru, bio je pod velikim utjecajem komunikacijskih i političkih ciljeva Vlade. Kratkoročno, Vlada je uspješno riješila krizu ostvarivanjem komunikacijskih ciljeva vezanih uz Agrokor. No u dugoročnom smislu ostaje otvoreno pitanje uspješnosti političkog djelovanja Vlade. Tijekom rješavanja krize premijer Andrej Plenković politički se ogradio, ostavkama potpredsjednice Vlade Martine Dalić i povjerenika Ante Ramljaka. Oni su jedini snosili političku odgovornost za kontroverzne postupke oko Agrokor. Od okončanja slučaja Agrokor donošenjem nagodbe u srpnju 2018. godine do završetka ove disertacije prošlo je nešto više od četiri godine, no u medijskom prostoru ta je tema i dalje prisutna, otkrivajući javnosti još nepoznate pojedinosti, zbog čega konačni ishod te krize još nije poznat.

Razmatranjem rezultata istraživanja koji se odnose na ciljeve rada, u komunikacijskom su se aspektu ustanovili sljedeći obrasci koji su utjecali na tijek procesa:

- A) Vlada je preuzela krizno komuniciranje o Agrokoru nekoliko mjeseci nakon pojavljivanja te afere u hrvatskom medijskom prostoru.
- B) Od početka preuzimanja komunikacije o tom slučaju (u travnju 2017.), Vlada je imala kreiranu kriznu strategiju koja se vodila preporukama iz teorije.

- C) Od početka se nametnuo ritam stalne komunikacije s medijima kako ne bi došlo do izostanka komunikacije i stvaranja prostora za spekulacije.
- D) Krizna je strategija bila kreirana tako da su o temi komunicirali samo određeni članovi Vlade.
- E) Krizna komunikacija koja je predmet istraživanja ovog doktorskog rada bila je obilježena nizom izazova i trajala je dugo, kao i proces restrukturiranja (punih 16 mjeseci).
- F) Razdoblje krize u Agrokoru moguće je podijeliti na četiri faze, pri čemu je svaka bila obilježena nekom većom aferom koja je snažno uvjetovala tijek krizne komunikacije.
- G) Afere su se pojavile zbog prikrivanja činjenica koje su se odnosile na kontroverzno političko djelovanje članova Vlade.
- H) Prikrivanjem činjenica Vlada je prekršila jedno od ključnih pravila teoretičara kriznog komuniciranja, a to je vjerodostojnost.
- I) Vlada je na početku odredila ključne komunikacijske poruke koje će nastaviti isticati kroz sve četiri faze, kako bi se stekao dojam o dobroj koordiniranosti i dosljednosti.
- J) Analizirana komunikacija može se definirati kao krizna, no ujedno je riječ i o političkoj komunikaciji jer se Vlada koristila modernim obrascima političkog komuniciranja: personalizacijom i „pakiranjem“ politike.
- K) Komunikacijski stil premijera Andreja Plenkovića bio je izrazito obilježen personalizacijom i stvaranjem pozitivne percepcije u javnosti. Premijer se isprofilirao u političkog aktera koji je u ključnim trenucima bio stabilizator procesa.
- L) Negativno percipirani Ante Ramljak i Martina Dalić u ključnim su se trenucima afere koristili obrascima „pakiranja“ medijskog sadržaja kako bi pažnju preusmjerili na bivšeg vlasnika Ivicu Todorića.
- M) Za vođenje krizne komunikacije bio je zadužen vanjski Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri koji su na tjednoj razini u Ciboninu tornju organizirali neslužbene brifinge tijekom kojih su mediji dobivali informacije o procesu u Agrokoru, ali nisu smjeli navoditi izvore, čime je u pitanje bila dovedena sloboda medija.
- N) Uloga glasnogovornice Vlade bila je samo simbolična i ticala se jedino tehničkih detalja održavanja tiskovnih konferencija.
- O) Glasnogovornica Vlade nije bila dio tima za odnose s javnošću tijekom krize.
- P) Analiza podataka pokazala je prisutnost emocionalnog aspekta koji su akteri koristili kako bi se približili drugim dionicima tog procesa i pridobili njihovo povjerenje.
- Q) Akteri su na vrhuncima afere naglašavali uspjehe Vlade kako bi skrenuli pozornost s negativnih tema.

- R) Iza komunikacijskih ciljeva nalazili su se oni političke naravi, među kojima je bila i opstojnost Vlade.
- S) Tijekom cijelog procesa negirala se povezanost premijera s dionicima afere Savjetnici, u izjavama se tvrdilo da nije bio uključen u sastanke na kojima se dogovaralo pisanje *lex Agrokora*.
- T) Kako posljedice afere ne bi narušile ugled premijera, političku žrtvu podnijeli su Ramljak i Dalić svojim ostavkama.
- U) Prema njihovim kasnijim iskazima u USKOK-u (u listopadu 2018. godine), ustanovljeno je da je premijer bio upoznat sa svim detaljima tog procesa, što je nakon donošenja nagodbe naštetilo njegovoj reputaciji.

Naposljetku, na ciljeve ovog doktorskog rada vežu se teze s kojima se krenulo u istraživanje. Ciljevi su postignuti triangulacijom triju metoda istraživanja (kvalitativna i kvantitativna analiza izjava te intervjui sa stručnjacima).

Sve navedeno ukazuje na to da je istraživanje potvrdilo prve dvije teze rada. Prvo, politička komunikacija Vlade RH vezana uz aferu Agrokora bila je u važnim aspektima obilježena različitim poteškoćama i kontroverzama. I drugo, poteškoće i kontroverze kojima je bila obilježena komunikacija Vlade RH vezana uz aferu Agrokora kompleksno su uvjetovane, i endogenim (koji se odnose na komuniciranje i djelovanje Vlade) i raznovrsnim egzogenim čimbenicima (koji dolaze izvan Vlade). Razmatranje rezultata istraživanja prema njihovim ciljevima opravdalo je te dvije teze.

Od trenutka preuzimanja komunikacije o slučaju Agrokora Vlada je bila opterećena nizom poteškoća koje su detaljno objašnjene u prethodna dva poglavlja (afere Marić, afere Savjetnici, afere Hotmail). Pod utjecajem tih okolnosti krizna se strategija mijenjala od jedne do druge faze, urodivši različitim komunikacijskim stilovima. Svaki akter uključen u ovu analizu u određenoj je fazi komunicirao drugačije pod utjecajem vanjskih okolnosti. Pretpostavka istraživanja glasila je da je krizna komunikacija Vlade bila obilježena kontroverzama i poteškoćama, što se pokazalo točnim. Cijelo razdoblje od šesnaest mjeseci bilo je obilježeno raznim prijemima koji su određivali smjer komunikacije pojedinih aktera.

Prijepori i poteškoće koje su utjecale na kriznu komunikaciju Vlade bili su uvjetovani raznim endogenim (unutar Vlade) i egzogenim (izvan Vlade) čimbenicima. Analiza podataka pokazala je da su endogeni čimbenici bili sljedeći:



- Afere članova Vlade (Marić, Ramljak, Dalić)
- Raspad koalicije HDZ – Most
- Ukidanje saborskog Istražnog povjerenstva za Agrokor
- Briga za opstojnost Vlade
- Održavanje javne političke podrške HDZ-u

Endogeni čimbenici odnose se prije svega na netransparentno političko djelovanje Vlade tijekom krize, što je potvrdilo činjenicu da je hrvatsko društvo snažno prožeto privilegiranjima u javnom sektoru, trgovanjem uslugama i povezanošću ekonomske i političke elite.

Egzogeni čimbenici koji su utjecali na tijek krizne komunikacije bili su sljedeći:

- Prikriveni sukob američkih i ruskih vanjskopoličkih interesa (uključivanje veleposlanika u javni diskurs)
- Tijek dogovora oko nacrta nagodbe
- Problemi oko nagodbe s većim vjerovnicima (posebice Kraš)
- Problemi s bankama (izlazak i ponovni ulazak Sberbanka u pregovore)
- Neizvjesnost budućnosti Agrokora (strah od gubitka radnih mjesta, prazne police Konzuma na početku krize i slično).

Naposljetku, treća teza samo je djelomično potvrđena, uzmu li se u obzir dugoročnije posljedice krize vezane uz Agrokor, koje su postale jasnije u tijeku pisanja ovoga doktorskog rada (od donošenja nagodbe u srpnju 2018. godine do završetka ove disertacije prošlo je nešto više od četiri godine). Sukladno pokazateljima koji su uočeni nakon donošenja konačne nagodbe, izvodi se zaključak da je treća teza, prema kojoj je Vlada RH kriznom komunikacijom vezanom uz aferu Agrokor ostvarila svoje specifične ciljeve te pridonijela uspješnom smirivanju te krize, samo djelomično potvrđena. U ovo se istraživanje krenulo s pretpostavkom da je krizna komunikacija Vlade bila uspješna jer su ostvareni ciljevi koje su javno isticani tijekom krize. Vlada je na početku preuzimanja kriznog (ujedno i političkog) komuniciranja u slučaju Agrokor, prema javnosti iznosila ključne komunikacijske i političke ciljeve vezane uz proces restrukturiranja. Treba istaknuti da je svaka faza komunikacijski bila drugačija, što je posljedica političkih i ekonomskih zbivanja. Iako je cijelo razdoblje bilo iznimno zahtjevno za Vladu jer se nosila s nizom teškoća, pa je u pitanje dovedena čak i njezina opstojnost, akteri su prividno uspješno okončali sve afere i donijeli nagodbu koja je izglasana u srpnju 2018. godine. Najizrazitiji utjecaj na procjenjivanje treće teze imala su zbivanja nakon izglasavanja nagodbe

u srpnju 2018. godine i utjecala na konačni zaključak da je treća teza samo djelomično potvrđena.

Naime, u kolovozu 2018. godine bivša potpredsjednica Vlade Martina Dalić USKOK-u je dala iskaz i iznijela sve detalje o postupku u Agrokoru, kao i o uključenosti premijera Plenkovića u odabir savjetnika. Iz njezine se izjave može ustvrditi da je premijer Plenković od početka bio upoznat s procesom odabira savjetnika za Agrokor, iako je taj podatak negirao. Time je snažno narušena njegova vjerodostojnost i dovedena u pitanje transparentnost njegovih političkih postupaka. Iskaz Martine Dalić tada je komentirao bivši vlasnik Agrokoru Ivica Todorić: „Konačno su sve maske pale! Plenković je znao za sve sastanke i od početka bio uključen u formiranje i upravljanje kriminalnom grupom Borg, odgovornom za pljačku Agrokoru. Dalić i Ramljak to jasno iskazuju istražiteljima.“<sup>105</sup>

Nakon iskaza Martine Dalić, u javnost izlazi i izjava bivšeg povjerenika Ante Ramljaka koji opisuje kako je funkcioniralo stvaranje neformalne skupine zadužene za restrukturiranje Agrokoru i potkrepljuje tvrdnje Martine Dalić. Njihovim iskazima potvrđena je premijerova upletenost u sva kontroverzna politička djelovanja grupe Borg. Ali se ujedno i potvrđuje da je premijer u svojim rukama imao veliku količinu političke moći pomoću čega je uspio okončati taj proces koji se temeljio na klijentelističkim osnovama. Na kraju je ostao jedini član Vlade koji nije politički odgovarao za sporne postupke koji su ukazivali na pogodovanja i trgovanje utjecajem. U listopadu 2018. godine, nakon što je javnost upoznata s iskazima Dalić i Ramljaka, premijer Plenković navedene činjenice nije htio komentirati, više puta naglašavajući da je Agrokor zatvorena priča. Također, u tom je razdoblju odbijen oporbeni prijedlog u Hrvatskom saboru, slijedom svih navedenih događaja, o osnivanju novog istražnog povjerenstva za Agrokor. Nastavno na iznesene iskaze, u prosincu 2018. godine Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa odlučilo je ponovno otvoriti slučaj Dalić i Marić. Prema iskazu Martine Dalić USKOK-u, ministar Zdravko Marić sudjelovao je na više sastanaka nego što je tvrdio tijekom rješavanja krize. Premijer Plenković tražio je izuzeće predsjednice Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa Nataše Novaković, nakon što je ona počela propitivati njegovu ulogu u aferi Agrokor.

Naposljetku, događaj koji je zaintrigirao javnost dogodio se u listopadu 2022., kad je ruski Sberbank dao priopćenje u kojem stoji da je banka prodala svoj udio u Fortenova grupi (bivši

---

<sup>105</sup> <https://www.vecernji.hr/vijesti/ivica-todoric-konacno-su-sve-maske-pale-1265496>, pristupljeno 28. studenoga 2022.

Agrokor) arapskom investitoru Saifu Alketbiju, čime su u javnosti opet otvorene polemike o načinu preuzimanja većinskog udjela u strateški važnoj kompaniji za hrvatsko gospodarstvo. Iz Vlade RH tada su tvrdili da nisu upoznati s prodajom ruskih udjela.

Nadalje, ono što bi u velikoj mjeri moglo utjecati na konačan ishod tog postupka jest arbitražni spor koji je protiv Vlade u Washingtonu, pred Međunarodnim centrom Svjetske banke za rješavanje investicijskih sporova, pokrenuo bivši vlasnik Agrokoru Ivica Todorić. Pobijedi li Ivica Todorić u tom sporu, koji bi mogao dokazati da je država nanijela štetu razvlaštenom bivšem vlasniku Agrokoru, Vlada bi mogla odgovarati, i to uz velike političke posljedice.

Sva ta kontroverzna zbivanja, i ona u tijeku provođenja procesa restrukturiranja i ona nakon donošenja konačne nagodbe, pokazuju da komunikacija Vlade RH u slučaju Agrokor nije bila školski primjer kriznog komuniciranja. Iako su ostvareni komunikacijski ciljevi isticali na početku procesa i premda su akteri komunicirali primjenjujući većinu smjernica iz teorije o kriznom komuniciranju, zbog narušene vjerodostojnosti članova Vlade ne može se izvesti zaključak da je njihova krizna komunikacija bila posve uspješna. Pokazatelji koji tu tezu djelomice potvrđuju jest zadovoljenost više od 50 posto smjernica stručnjaka Covella, kao i informacije dobivene putem intervjua sa stručnjacima koji su tijekom krize u Agrokoru pratili cijeli proces. Također, uz te komunikacijske ciljeve, kratkoročno je ostvaren i dio političkih ciljeva Vlade. Prvenstveno je riječ o stabilnosti i opstojnosti Vlade koja se održala odlaskom Ramljaka i Dalić, ali i javnoj potpori HDZ-u koja je prema Crobarometru (istraživanje agencije Ipsos) u svibnju 2018. godine iznosila 26,6 posto,<sup>106</sup> dok je ta potpora u srpnju 2018. godine narasla na 27,1 posto.<sup>107</sup> Iako je Vlada potkraj te krize, točnije u svibnju 2018. godine nakon afere Hotmail, imala najniži rejting od dolaska na vlast, ipak su imali popriličnu prednost u odnosu na opoziciju. Također, čak je 71 posto građana u svibnju, a 76 posto u srpnju 2018. godine smatralo da će Vlada odraditi svoj mandat do kraja i da neće biti prijevremenih izbora. Ono što je u znanstvenom smislu zanimljivo istaknuti jest činjenica da je istraživanje agencije Ipsos pokazalo da su premijer Andrej Plenković i njegova Vlada u studenome 2018., nakon što su u javnost izašli iskazi Dalić i Ramljaka koji su ukazali na upletenost premijera Plenkovića u kontroverzne postupke odabira savjetnika za Agrokor, i dalje imali podršku birača. Iskazi

---

<sup>106</sup> <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/rezultati-crobarometra-za-svibanj---518437.html>, pristupljeno 26. lipnja 2022.

<sup>107</sup> <https://dnevnik.hr/galerija/vijesti/hrvatska/rezultati-crobarometra-za-srpanj-je-li-nogometna-euforija-pomogla-politicarima-da-poboljsaju-dojam-o-sebi---525146.html/61534336/525146>, pristupljeno 26. lipnja 2022.

Ramljaka i Dalić nisu bitnije utjecali na potporu javnosti. Podaci pokazuju da je u studenome 2018. godine Vlada Andreja Plenkovića uživala podršku 28 posto birača.<sup>108</sup>

Iako je cijeli proces oko Agrokora bio obilježen nizom prijepora i narušenom vjerodostojnošću Vlade, to ipak nije utjecalo na stabilnost vladajućeg HDZ i potporu njegovih birača. Što samo potvrđuje činjenicu da toj stranci ni afere u njihovim vlastitim redovima ne mogu ugroziti dominantnu poziciju u hrvatskoj politici. Ta se tema pokazala iznimno kompleksnom za istraživanje, stoga se analizirala uz pomoć triju metoda istraživanja pomoću kojih se dobio objektivan presjek podataka o načinu komunikacije Vlade, a dobiveni odgovori zadovoljili su studiju slučaja kao metodu istraživanja (*kako i zašto se nešto dogodilo*). Budući da je riječ o iznimno zahtjevnoj tematici, rezultati ovog istraživanja doprinose polju političkog i napose kriznog komuniciranja u Hrvatskoj. U teorijskom smislu, ovo se istraživanje temeljilo na iscrpnoj literaturi i kombiniralo razne znanstvene spoznaje. Posebno je relevantno to što su rezultati istraživanja triangulacijom više metoda pokazali da je, unatoč prijeporima što ih je imala tijekom trajanja te krize, Vlada na kraju postigla ciljeve što ih je isticala u javnosti i krizu okončala donošenjem nagodbe u srpnju 2018. godine, čime su najveći vjerovnici Agrokora postale dvije ruske državne banke.

Na slučaju Agrokora Vlada je u konačnici poentirala i u političkom smislu, što pokazuju parlamentarni izbori 2020. godine, na kojima je Andrej Plenković ponovno dobio povjerenje za sastavljanje nove Vlade. Nitko od uključenih članova Vlade zapravo nije snosio veću političku odgovornost za netransparentnost procesa oko Agrokora i potencijalne sukobe interesa. Oni koji su snosili manju političku odgovornost naknadno su amnestirani. Tako je primjerice Martina Dalić u veljači 2021. godine došla na poziciju predsjednice Uprave Podravke. Pitanje Agrokora povremeno se i danas otvara u medijima, no pritom se ne propituje uloga ključnih političkih aktera niti dolazi do dublje analize cijelog slučaja: afera Agrokora je, barem privremeno, i dalje zatvorena priča.

---

<sup>108</sup> <https://www.vecernji.hr/vijesti/izbjegao-sve-zamke-postoji-li-itko-na-politickoj-sceni-tko-moze-ugroziti-plenkovica-1285401>, pristupljeno 28. studenoga 2022.

## 8. ZAKLJUČCI

Ova disertacija donosi rezultate sustavnog istraživanja krizne komunikacije izvršne vlasti u Hrvatskoj kakvo još nije provedeno na našim prostorima. Njezina znanstvena važnost odnosi se na proučavanje specifičnog slučaja – afere Agrokor, odnosno komuniciranja vezana uz probleme poslovanja te privatne tvrtke koji su iz ekonomske prešli u političku sferu jer je Vlada preuzela na sebe rješavanje pitanja budućnosti jedne od najvećih kompanija u državi. U hrvatskoj povijesti još nije zabilježen slučaj u kojem je Vlada izradila, a Sabor izglasao poseban zakon vezan uz preustroj jedne privatne kompanije, odnosno Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, koji se u javnosti još naziva *lex Agrokor*. Vladinim uključivanjem u rješavanje tog pitanja, u prvi plan dolazi i njezina krizna komunikacija o tijeku restrukturiranja te kompanije. Istraživanje kriznog komuniciranja Vlade u slučaju Agrokor pokazalo je njegovu znanstvenu važnost ponajviše u pogledu komunikacijskih i političkih ciljeva te ekonomskog i političkog konteksta koji je znatno utjecao na tijek komunikacije. Sve navedeno ukazuje na to da je riječ o najvažnijem kriznom komuniciranju Vlade od osamostaljenja Hrvatske do 2017. godine.

Disertacija je iscrpno ispitala tijek zbivanja od pojavljivanja te afere u hrvatskom medijskom prostoru u siječnju 2017. do donošenja konačne nagodbe u srpnju 2018., kao i sadržaj i način kriznog komuniciranja članova Vlade koji su bili snažno uvjetovani političkim i ekonomskim zbivanjima. Kontroverzna politička djelovanja određenih članova Vlade izrazito su utjecala na način vođenja krizne komunikacije o ovom slučaju i onemogućila kontinuirano slijeđenje smjernica iz teorije o kriznom komuniciranju. Zbog toga se pokazalo opravdano korištenje metode studije slučaja koja je unutar sebe obuhvatila tri načina prikupljanja podataka za analizu (kvalitativnu i kvantitativnu analizu sadržaja medija i intervju metodu) i na taj način sustavno istražila ovu tematiku i promjene koje su se događale kroz vrijeme. Ta metoda uspjela je ispuniti zahtjeve istraživanja, tj. njezinom primjenom ispitano je *kako* i *zašto* je Vlada komunicirala tijekom krize u Agrokoru. Studija slučaja pokazala se najkorisnijom metodom za istraživanje tako kompleksne tematike, ponajviše zato što su različite metode potvrdile iste zaključke, što je dodatno opravdalo znanstvenu objektivnost istraživanja.

Komunikacija Vlade u vezi s Agrokorom bila je u javnosti prezentirana kao tematika od izrazite ekonomske, političke i društvene važnosti. S obzirom na to da u Hrvatskoj do sada nije objavljeno iscrpnije istraživanje o toj tematici, sadržajno ovaj doktorski rad opisuje kako je

izvršna vlast kreirala svoju komunikaciju u okolnostima iznimno velike afere. Agrokor je bio česta tema medija i javnosti punih šesnaest mjeseci, koliko je trajalo rješavanje krize u toj kompaniji. No tema Agrokora ostala je u medijskom prostoru prisutna i nakon donesene nagodbe u srpnju 2018. godine, zato što javnost i dalje prati sudske i druge odjeke njezinih posljedica. U pozadini izravnih postupaka spašavanja kompanije nalazili su se i politički ciljevi Vlade, usmjereni na održavanje HDZ-a i koalicijskih partnera na vlasti, što je utjecalo na tijek i način kriznog komuniciranja Vlade tijekom navedenog razdoblja analize (od travnja 2017. do srpnja 2018.).

Istraživanje slučaja Agrokor rasvijetlilo je društvene i političke aspekte koji ukazuju na duboku ukorijenjenost načela „kroni kapitalizma“ u Hrvatskoj. Iako je Vlada od početka naglašavala da država neće pružiti financijsku pomoć Agrokoru te da je došao kraj tzv. „ortačkom kapitalizmu“ koji je u Hrvatskoj na djelu od njezina osamostaljenja. Vlada je upravo preuzimanjem odgovornosti za Agrokor pokazala u kojoj se mjeri politika i dalje miješa u poslovanje ekonomskih subjekata, potvrdivši da su ekonomska i politička elita u Hrvatskoj još uvijek tijesno isprepletene. To je u prvom redu vidljivo na odabiru vladinih povjerenika za Agrokor: Ante Ramljaka i poslije Fabrisa Peruška koji su odabrani na dužnost prvenstveno temeljem političke podobnosti, a tek manjim dijelom zbog svojih istinskih menadžerskih kvaliteta. Za Vladu je izbor izvanrednog povjerenika za Agrokor bio zahtjevan zadatak koji su mnogi istaknuti menadžeri u Hrvatskoj izbjegavali. Posebice zato što je Vlada tražila političke podobnike koji će izvršavati njihove političke odluke. Slijedom toga, može se zaključiti da su temeljni obrasci kroni kapitalizma prisutni od početka upletanja Vlade u krizu oko Agrokora.

Iako država nije pružila financijsku pomoć Agrokoru i iako su premijer Andrej Plenković i osobito tadašnja potpredsjednica Vlade Martina Dalić naglašavali kako će njihova Vlada iskorijeniti kroni kapitalizam u Hrvatskoj, političkim djelovanjem Vlade i preuzimanjem rješavanja problema u poslovanju te kompanije pokazalo se u kojoj su mjeri ti obrasci i dalje prisutni u društvu. Rad je prezentirao sustavan način političkog postupanja Vlade tijekom restrukturiranja, s ključnim naglaskom na kontroverzne afere „Savjetnici“ i „Hotmail“. One su pokazale ukorijenjenost načela kroni kapitalizma u političkom djelovanju izvršne vlasti Republike Hrvatske. Te afere snažno su ugrozile reputaciju Vlade u pogledu pogodovanja i kontroverznosti, na taj način ističući ukorijenjenost načela kroni kapitalizma u hrvatskom društvu. Prije svega, rad je to pokazao analizom krizne komunikacije Vlade koja je tijekom analiziranih razdoblja opravdavala informacije što su dospijevale u javnost u vezi s tzv. grupom Borg. Uključenost bliskih suradnika tadašnje potpredsjednice Vlade Martine Dalić u pisanje *lex*

Agrokora bez odgovarajućeg javnog natječaja, kao i angažiranje tih istih ljudi za savjetnike u procesu restrukturiranja, pokazuje da se javni poslovi u visokoj hrvatskoj politici i dalje dobivaju temeljem „bliskih veza“ političkih i ekonomskih aktera. Grupa Borg i njezino djelovanje najočitiije pokazuju prisutnost načela kroni kapitalizma u Hrvatskoj. Način na koji se politika uključila u rješavanje poslovnih problema Agrokora proizvelo je afere zbog kojih je Ante Ramljak smijenjen, dok je Martina Dalić podnijela ostavku na dužnosti u Vladi. Vladina intervencija u slučaju Agrokora mogla se provesti mnogo transparentnije, tj. poštujući načela jasne komunikacije prema javnosti o autorima zakona i provođenjem javnog natječaja za odabir savjetnika u svrhu restrukturiranja te kompanije. Tako bi se zaista moglo govoriti o kraju političkog kapitalizma u Hrvatskoj. Međutim, realnost je pokazala drugačiji razvoj političkih događaja obilježenih manipulacijama i netransparentnim postupanjem.

U pogledu teorije napose je relevantna okolnost da je općenita društveno-politička situacija određivala način na koji je Vlada vodila svoju kriznu komunikaciju. Na početku se još uočavaju obrasci koji ukazuju na unaprijed pripremljenu kriznu strategiju prema kojoj se točno znalo koji će članovi Vlade izvještavati o toj krizi i koje će se ključne poruke slati prema javnosti. Kako bi djelovanje svih dionika u toj krizi bilo prikazano kao koordinirano i transparentno, Agrokora i sudionici angažirali su vanjski Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri, koji je bio zadužen za „brifiranje“ medija i usmjeravanje krizne komunikacije Vlade. Istraživanje je pokazalo da je Vlada uglavnom koristila opće smjernice razvijene u teoriji o kriznom komuniciranju, i to ponajviše smjernice koje naglašavaju stalnu medijsku dostupnost, brzu komunikaciju s javnošću, otvorenost na upite, emocionalnu komunikaciju u svrhu približavanja drugim dionicima tog procesa i dvosmjernu komunikaciju s drugim relevantnim akterima. Vlada je od početka krenula u komuniciranje o toj krizi s proaktivnom strategijom prema medijima, koja je uključivala stalnu prisutnost u javnosti, ponajviše radi izbjegavanja medijskih spekulacija. Međutim, ubrzo nakon što su krenula medijska propitkivanja vezana uz afere u koje su bili uključeni vladini dužnosnici (ponajviše potpredsjednica Martina Dalić i povjerenik Ante Ramljak), Vlada se u pogledu iskrene i transparentne komunikacije udaljila od smjernica iz teorije o kriznom komuniciranju. Nakon što su u javnost dospjele informacije o povjereniku Ramljaku i njegovoj povezanosti s kontroverznim američkim fondom Knighthead Capital Management, kao i detalji o funkcioniranju grupe Borg, Vlada je počela sve više manipulirati kriznom komunikacijom. To je u prvom redu činila skrivanjem ključnih činjenica za koje je bila zainteresirana šira javnost, što je naposljetku dovelo do sve veće sumnje u njihovo političko djelovanje. Slučaj Agrokora i krizna komunikacija Vlade specifične su na brojne načine, što je

pokazalo i ovo istraživanje koje je ustvrdilo da se Vlada bez obzira na manipulacije pridržavala većine ostalih smjernica iz teorije o kriznom komuniciranju. Također, taj se teorijski pravac pokazao relevantnim jer je Vlada komunicirala u razdoblju specifične političke krize i koristila se svim spomenutim tehnikama iz teorije o kriznom komuniciranju. Iako se u analizi koriste i drugi teorijski pravci koji dodatno objašnjavaju način i tijek komuniciranja izvršne vlasti, teorija o kriznom komuniciranju najobjektivnije je argumentirala način komuniciranja Vlade. Istraživanje je pratilo prisutnost smjernica kriznog komuniciranja Vincenta Covella u komunikaciji Vlade Republike Hrvatske tijekom četiri faze slučaja Agrokor. Primjena Covellovih smjernica u analizi komunikacije Vlade pokazala je znanstvenu objektivnost ovog istraživanja i općenito pridonijela analizi krizne komunikacije izvršne vlasti u Hrvatskoj.

Nadalje, istraživanje je dokazalo postojanje određenih obrazaca iz teorije odnosa s javnošću. Ustanovljeno je da su upravo stručnjaci navedenog vanjskog Komunikacijskog ureda upravljali kriznom komunikacijom Vlade, poglavito onim situacijama vezanima uz potpredsjednicu Vlade Martinu Dalić. Kontroverzna politička djelovanja narušila su planiranu strategiju komuniciranja koja je bila zamišljena na početku te krize. Prijepori oko političkog djelovanja Vlade u vezi s pisanjem tzv. *lex* Agrokor i angažiranja savjetnika, primorali su vanjski ured na prilagodbu strategije komuniciranja u odnosu na trenutačne okolnosti. Komunikacijski stručnjaci tog ureda bili su zaduženi za organiziranje tiskovnih konferencija u Ciboninu tornju i za redovito „brifiranje“ medija. Određeni podatci prikupljeni ovom analizom pokazuju da se sadržaj izvještavanja medijskih kuća o toj aferi nije znatnije razlikovao tijekom faza analize, što ukazuje na to da su komunikacijski stručnjaci uvjetovali medijski sadržaj. No splet okolnosti raznih kontroverzi doveo je i do objave podataka koji nisu bili pod utjecajem navedenog komunikacijskog ureda (primjerice, afere Marić, Savjetnici i Hotmail). Prema podacima koji su dobiveni putem intervjua s novinarima, navedeni Komunikacijski ured vodio je računa o svim segmentima Vladinih odnosa s javnošću, od organizacije tiskovnih konferencija, komunikacije s medijima, slanja medijskih priopćenja i „brifiranja“ medija do utjecanja na objavu određenih sadržaja i izbjegavanja navođenja izvora nekih podataka.

Analiza je pokazala da se u jeku afere koristio marketinški način vladinih komunikacija izložen u *Government Communication* teoriji Karen Sanders i Marije José Canel (uvjeravanje javnosti u ispravnost vlastitoga političkog djelovanja), personalizirana komunikacija premijera Plenkovića i „pakiranje“ medijskog sadržaja. Marketinška komunikacija vidljiva je u izjavama članova Vlade, kojima oni nastoje uvjeriti javnost u ispravnost svojih postupaka, ističući vlastite zasluge u tom iscrpljujućem procesu i navodeći posljedice koje su izbjegnute



uključivanjem Vlade u krizu. U svrhu ublažavanja posljedica afere Marić, Savjetnici i Hotmail, premijer Andrej Plenković naročito se koristio personaliziranom komunikacijom. Izjave prikupljene u okviru ove studije slučaja pokazuju da je premijer rabio svoj relativno pozitivan imidž kako bi utjecao na javno mnijenje i skrenuo medijsku pozornost s određenih afera. Proces oko Agrokor nastojao je prikazati kao transparentan, oslanjajući se na svoju pomno oblikovanu percepciju u javnosti.

S druge strane, nakon izbijanja afere koje su mogle ugroziti njihove političke položaje, potpredsjednica Vlade Martina Dalić i povjerenik Ante Ramljak posezali su za nekim obrascima „pakiranja“ politike. S obzirom na to da su im ugled i vjerodostojnost bili narušeni, pozornost medija nastojali su preusmjeravati koristeći se negativnom komunikacijom o bivšem vlasniku Ivici Todoriću. Kako bi umanjili medijski pritisak usmjeren prema sebi, iznosili su podatke financijskih izvještaja kompanije u vrijeme Todorića i nastojali cijelu odgovornost za taj slučaj prebaciti na bivšeg vlasnika. Tim su izjavama prenosili ključne poruke, kao dio planirane krizne strategije, kako bi opravdali svoje djelovanje i Vladu prikazali u pozitivnom svjetlu.

Istraživanje zasnovano na navedenim i drugim teorijskim uvidima iznjedrilo je tri zaključka koja se odnose na teze rada.

Prva teza, da se politička komunikacija Vlade RH, vezana uz aferu Agrokor, u važnim aspektima suočavala s različitim poteškoćama i proturječnostima, poglavito u kontekstu političkog vođenja procesa od samoga početka izbijanja afere Agrokor u siječnju 2017. godine, pokazala se točnom. Vlada je u Agrokoru vidjela opasnost koja će narušiti nove, potencijalno dobre pokazatelje rasta i razvoja hrvatskoga gospodarstva. Hrvatska se od svjetske recesije postupno oporavljala još od 2008. godine, a obrisi pozitivnih pokazatelja ekonomskog oporavka počeli su se nazirati tek nakon 2014. godine. Afera s poslovanjem najveće hrvatske privatne kompanije je, prema mišljenju Vlade, narušila novi razvoj i počela ugrožavati nastavak pozitivnih trendova, što je kod njih izazvalo strah od izbijanja nove krize. Vlada se od početka pojave te afere u hrvatskom medijskom prostoru ogradila od toga da država pruži pomoć Agrokoru, što bi značilo da hrvatski porezni obveznici preuzimaju teret loših poslovnih odluka tadašnjeg vlasnika Ivica Todorića. Vladajuća politička opcija HDZ-a i Mosta nije zagovarala rješavanje tog pitanja u okviru politike, barem u pogledu toga da se Agrokorovi dugovi ne bi smjeli sanirati iz državne blagajne, što je bio odlučujući čimbenik. Most, koalicijski partner HDZ-a, nametnuo se kao politička opcija koja je zagovarala ukidanje klijentelističkih odnosa,

godinama prisutnih u hrvatskoj politici i ekonomiji. Također, Todorčić je početkom 2017. godine nastojao doći do novih kredita koji bi mu omogućili nastavak daljnjeg poslovanja i saniranje tekućih obveza. Međutim, banke su se zbog snižavanja kreditnog rejtinga povukle, ne želeći riskirati svojom izloženošću prema toj kompaniji. Vlada je tijekom tog razdoblja pratila razvoj krize u Agrokoru i usporedno s time počela tražiti nova zakonska rješenja za taj slučaj. Posebnim zakonom, poznatim kao *lex Agrokor*, u kompaniji je uspostavljena privremena uprava na čelu s vladinim povjerenikom koji je bio zadužen za vođenje restrukturiranja, čime je Vlada željela izbjeći stečaj te kompanije. Uspostavljanjem privremene uprave u Agrokoru, Vlada je službeno postala glavni akter tog procesa i preuzela krizno komuniciranje prema javnosti. Ono što je tu krizu pretvorilo u kontroverzni politički slučaj jest način na koji je zakon pisan, no problem su bili i autori zakona koji su u kasnijim fazama restrukturiranja kompanije bili angažirani kao savjetnici. Sve to ukazuje na snažnu spregu političke i ekonomske elite koja je i dalje prisutna u hrvatskom društvu. Naime, za vođenje slučaja Agrokor od početka je bila zadužena potpredsjednica Vlade Martina Dalić koja je tijekom rješavanja krize u Agrokoru izvela niz kontroverznih političkih poteza zbog kojih su visokopozicionirani dužnosnici Vlade naknadno bili upleteni u nove afere. Iako je potpredsjednica Dalić putem medija naglašavala da Vlada neće pomoći Ivici Todorčiću i da je ovo kraj tzv. političkog kapitalizma u Hrvatskoj, odnosno razdoblja tijekom kojeg je Todorčić bio povlašten poduzetnik kojem je država sanirala probleme poslovanja njegove privatne kompanije, način rješavanja krize u Agrokoru nije pokazao da se stalo na kraj klijentelističkim odnosima u Hrvatskoj. Prije svega zato što je Vlada nakon preuzimanja tog slučaja angažirala niz prethodno bliskih suradnika koji su prvo sastavljali novi zakonski okvir za Agrokor, i to bez novčane naknade, da bi im se naknadno dodijelili savjetnički poslovi u toj kompaniji, na kojima su neki od njih zaradili milijunske iznose. Time je potvrđena činjenica da se politika umiješala u ekonomiju, po svemu sudeći radi vlastite materijalne koristi. Način na koji je vođen taj proces proizveo je prijepore zbog kojih su poslije u javnost „procurile“ ranije spomenute afere Marić, Savjetnici i Hotmail.

Prema procjenama portala *Index.hr*, koji je tijekom krize objavio podatke o računima koje su savjetnici isporučivali Agrokoru, za savjetničke su honorare vjerovnici Agrokora do donošenja nagodbe izdvojili pola milijarde kuna.<sup>109</sup> Nadalje, potpredsjednica Vlade Martina Dalić od početka je skrivala tko je pisao zakon, manipulirajući činjenicama i ističući da su ga pisali stručnjaci Ministarstva gospodarstva. Pretpostavlja se da je na taj način nastojala prikriti i svoju

---

<sup>109</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/honorari-agrokorovih-savjetnika-ramljakovoj-bivsoj-firmi-isplaceno-97-milijuna-kuna/1022685.aspx>, pristupljeno 12. veljače 2023.

upletenost u taj slučaj i pogodovanje bliskim suradnicima među kojima su bili brokerska tvrtka *InterCapital*, *Texo Management* (bivša tvrtka Ante Ramljaka), *Altera savjetovanje* (Branimir Bricelj iz grupe Borg), *Šavorić i partneri* (odvjetnici koji su prema objavljenoj *e-mail* prepisci sudjelovali u pisanju *lex* Agrokor). Na temelju financijskih izvještaja FINA-e, u javnost su dospjeli podaci o savjetničkim honorarima bivše Ramljakove tvrtke koji su tjedno iznosili i do 250 tisuća kuna.<sup>110</sup>

Također, Dalić je za povjerenika predložila Antu Ramljaka koji je radio kod njezina bivšeg mentora Borislava Škegre. On se u vrijeme pisanja *lex* Agrokor sastajao s predstavnicima američkog fonda *Knighthood Capital Management* i odavao im povlaštene informacije. Naime, u to je vrijeme taj isti fond kupovao obveznice Agrokoru po cijeni od 20 do 30 % njihove nominalne vrijednosti, a kasnije su im te iste obveznice isplaćene u cijelosti. Sve navedene činjenice ukazuju na kontroverze tog slučaja od samoga početka, što potvrđuje da se ne može govoriti o kraju političkog kapitalizma u Hrvatskoj. I dalje je prisutno trgovanje utjecajem kako bi se osigurala vlastita materijalna korist osoba uključenih u proces.

Plenkovićeva Vlada od početka se htjela nametnuti kao odgovorna izvršna vlast koja vodi transparentan postupak s ciljem spašavanja kompanije od systemske važnosti za hrvatsko gospodarstvo. Konstantno se kriznom komunikacijom naglašavalo da se moraju spasiti radna mjesta u Agrokoru te da se ta kriza ne smije prelititi na druga područja. U kasnijim fazama, prilikom izlaska spornih afera u javnost, vlast se opravdavala kako je do određenih propusta došlo zbog nužnosti brzog djelovanja i pronalaska rješenja za Agrokor, čime se želio spriječiti njegov kolaps. Komuniciranje Vlade bilo je opterećeno nizom poteškoća koje su proizišle iz kontroverznih političkih odluka Martine Dalić i njezinih suradnika. To razdoblje bilo je obilježeno aferama koje su kasnije pokazale kako je funkcionirala neformalna skupina, tzv. grupa Borg. Afere su se nastojale ublažiti i prevladati isticanjem ključnih postignuća Vlade u tom procesu, naglašavanjem svega što je izbjegnuto tim zakonom, preusmjeravanjem medijske pozornosti na loše financijske brojke Agrokorova poslovanja u vrijeme Ivice Todorića, te uvjeravanjem i mobiliziranjem potpore uz pomoć premijera Andreja Plenkovića. To je djelomice i uspjelo, kad je riječ o ciljevima spašavanja poslovanja kompanije, no političke su posljedice snosili potpredsjednica Vlade Martina Dalić i povjerenik Ante Ramljak koji su

---

<sup>110</sup> <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/izvanredna-uprava-agrokora-ima-141-savjetnika-izracunali-smo-koliko-ih-svakodneвно-kostaju-foto-20180516>, pristupljeno 7. veljače 2023.

ponudili ostavke na svoje dužnosti; njihove su ostavke jedina odgovornost koju su snosili za svoje djelovanje vezano uz aferu Agrokor.

Druga teza, o kompleksnoj uvjetovanosti krizne komunikacije endogenim (odnose se na komuniciranje i djelovanje Vlade) i raznovrsnim egzogenim čimbenicima (izvan djelokruga Vlade), potvrđena je ovim istraživanjem. Na komuniciranje Vlade u prvom su redu utjecali endogeni čimbenici koji se tiču proturječnih vladinih postupaka u vezi s Agrokorom. To je bilo krizno komuniciranje, ali pod velikim utjecajem vladajuće politike. Zbog niza kontroverznih političkih odluka oko slučaja Agrokor, na Vladu su se projicirale poteškoće koje su utjecale i na njihovu kriznu komunikaciju prema javnosti. Time se potvrđuje da je u hrvatskom društvu i dalje snažno prisutan klijentelizam. Kao što je već ranije navedeno, u slučaju Agrokor to se prije svega očitovalo u kontroverznim postupcima grupe Borg koja je za Vladu prvo *pro bono* pisala *lex* Agrokor, a onda im je Vlada usluge nadomjestila poslovima u toj istoj kompaniji koji su se temeljili na spornim ugovorima i upitnoj transparentnosti. Osim toga, bliski odnosi članova grupe Borg s tadašnjom potpredsjednicom Vlade Martinom Dalić i neformalna komunikacija o toj kompaniji putem elektroničke pošte (prepiske su izašle u okviru afere Hotmail) ukazuju na visoku razinu netransparentnosti takvog postupka. Iako je u početku Vlada isticala da odbijanje pružanja financijske pomoći Agrokoru znači kraj političkog kapitalizma u Hrvatskoj, njegovu je prisutnost potvrdilo izrazito prijeporno djelovanje članova navedene grupe. Ivica Todorčić je bio naviknut na političko-ekonomske odnose u kojima je pružao određenu ekonomsku korist u zamjenu za političku potporu vladajućih opcija, a Vlada premijera Andreja Plenkovića klijentelizam je ukorijenila u taj proces tako što je angažirala niz bliskih suradnika bez odgovarajućih natječaja, te preko njih provizorno izvlačila materijalnu korist. U tom su pogledu klijentelizam i politički kapitalizam, na kojima su izrasle hrvatska ekonomija i politika, snažno prisutni kod nas, prije svega privilegiranim dodjelama poslova u javnom sektoru, kao i privilegiranim pristupima određenim uslugama. Takvo političko djelovanje, koje se temelji na pružanju političke moći u zamjenu za određenu ekonomsku korist, imalo je u slučaju Agrokor snažan utjecaj na krizno komuniciranje ključnih aktera Vlade. Klijentelistički odnosi koji su bili prisutni u tzv. grupi Borg poremetili su ključne smjernice iz teorije o kriznom komuniciranju, ponajprije u pogledu potrebe za iskrenim i vjerodostojnim komuniciranjem prema javnosti.

Na komunikaciju Vlade o Agrokoru utjecao je i niz drugih egzogenih prijevora koji su se ticali dogovora između vjerovnika oko nacrta buduće nagodbe, sukoba američkih i ruskih vanjskopoličkih interesa te dogovora s bankama. Analizom prikupljenih podataka potvrđeno

je da su svi navedeni prijeponi imali utjecaj na vođenje krizne komunikacije Vlade u slučaju Agrokor te da je zbog njih krizna strategija Vlade mijenjana tijekom četiriju faza. To potvrđuju i prikupljene izjave članova Vlade iz medija u kojima se ogleda promjena u načinu i stilu komuniciranja. U pojedinim fazama učestalija je bila personalizirana komunikacija premijera, kao i „pakiranje“ medijskog sadržaja te uvjeravanje da su postupci izvršne vlasti u jeku rješavanja krize bili nužni i ispravni.

Treća teza, koja se odnosi na uspješnost krizne komunikacije Vlade u slučaju Agrokor, samo je djelomično potvrđena. Uzmu li se u obzir ciljevi koje su članovi Vlade prenosili javnosti na početku preuzimanja tog slučaja, u odnosu na ono što je ostvareno nagodbom 2018. godine, istraživanje je pokazalo da je krizna komunikacija Vlade bila svrhovita i djelomično uspješna u pogledu ostvarivanja tih ciljeva. Poruke koje su se prenosile i ciljevi koji su se ostvarili mogu se svesti na nekoliko elemenata: Agrokor nije otišao u stečaj (većinsko vlasništvo nad kompanijom ostvarile su dvije ruske banke), radna su mjesta očuvana, nije narušena ekonomska ni financijska stabilnost Hrvatske, a u srpnju 2018. godine ostvarena je i nagodba vjerovnika. Time se potvrđuje tvrdnja politologa Briana McNaira koji ističe da je „svrhovita politička komunikacija ona koja je postigla svoju svrhu“ (McNair, 2003.). Uzimajući u obzir navedenu premisu, to je u pogledu komunikacijskih ciljeva i ostvareno. Ipak, s obzirom na to da je riječ o političkoj komunikaciji Vlade, u pozadini komunikacijskih ciljeva nalazili su se viši politički ciljevi koji su isprepleteni s djelovanjem Vlade u ovom procesu od početka i ukazuju na kontroverzni aspekt mnogih njezinih postupaka i odluka tijekom rješavanja krize u Agrokoru. Prije svega, riječ je o netransparentnom načinu vođenja tog procesa, za što su bili zaslužni članovi Vlade, te o klijentelističkim odnosima i privilegiranju bliskih suradnika potpredsjednice Martine Dalić u smislu poslovnih angažmana u Agrokoru.

Istraživanje je pokazalo narušenost dva ključna kriterija iz teorije kriznog komuniciranja: iskrenost i vjerodostojnost, što je u velikoj mjeri obilježilo proces rješavanja krize u Agrokoru. Vlada je na početku preuzimanja slučaja Agrokor u javnosti iznosila najvažnije ciljeve svoga djelovanja, a razloge svojih postupaka temeljila na spašavanju te kompanije. Ti komunikacijski ciljevi neprestano su se provlačili medijskim prostorom, iako je rad pokazao da nisu bili jedini ciljevi Vlade premijera Andreja Plenkovića. Glavne komunikacijske ciljeve, kao što je navedeno, Vlada je ostvarila, iako je njezina krizna komunikacija bila moralno dvojbeno. Kriza u Agrokoru bila je vidljiva široj javnosti jer su prodavaonice maloprodajnog lanca Konzum u vrijeme izbijanja krize bile prazne. Usporedbe radi, krize unutar većih kompanija ne funkcioniraju tako da šira javnost ima izravan uvid u probleme, već su vidljive samo unutar

kompanije. Konzum je tada bio najveći maloprodajni lanac u Hrvatskoj i javnost je tu krizu na taj način mnogo lakše percipirala. Iz tih je razloga Vladi bilo lako uvjeriti javnost u uspješnost svog djelovanja, naglašavajući da su svojim postupcima vratili proizvode na police Konzuma i spasili radna mjesta. Već su time ostvarili najvažnije komunikacijske ciljeve koje su naglašavali od početka, a uspjeh je naknadno bio naglašen nagodbom vjerovnika koju su postigli u srpnju 2018. godine. Iako je krizna komunikacija bila moralno dvojbeno, Vlada je širu javnost uspjela uvjeriti da su općenito bili uspješni, iako je pitanje uspješnosti cijelog procesa još uvijek otvoreno.

Rad je pokazao da je Vlada u svojoj komunikaciji ostvarila većinu kriznih smjernica iz teorije. Iako su dionici manipulirali informacijama i time narušili kriterij iskrenosti i vjerodostojnosti, bili su stalno dostupni medijima, vodili su proaktivnu i dvosmjernu komunikaciju, brzo odgovarali na „prozivke“ i na taj način donekle dobro „plivali“ kroz analizirano razdoblje. Istraživanje je pokazalo da su svojim postupcima ispunili 60 posto smjernica koje navodi krizni teoretičar Vincent Covello. To dovodi do zaključka da je krizna komunikacija Vlade, barem kratkoročno, bila relativno uspješna i ostvarila prvotno naglašene ciljeve spašavanja kompanije Agrokor, ali prijeporna u pogledu načina vođenja tog dugotrajnog procesa i narušenosti temeljnih vrijednosti političkog djelovanja. S obzirom na to da je riječ o dugotrajnom i isrpljujućem procesu koji je bio u veoma kompleksnom međuodnosu s važnim zbivanjima na političkoj i ekonomskoj sceni, kao široj perspektivi problema, tijekom pisanja ovog doktorskog rada uobličili su se uvidi koji dodatno potvrđuju taj zaključak.

Prije svega, Vlada je nakon ostavki Martine Dalić i Ante Ramljaka te dolaskom novog povjerenika Fabrisa Peruška koji je dogovorio detalje konačne nagodbe s vjerovnicima, smirila krizu. Premijer Andrej Plenković nametnuo se kao stabilizator tog procesa, prije svega zbog naglašavanja svoje neutralnosti i neuključenosti u donošenje ključnih odluka oko restrukturiranja kompanije. Premijer je tako iz krizne situacije izišao kao jedini u to aktivno uključen član Vlade koji nije snosio odgovornost za političko djelovanje u vezi s Agrokorom. Također, takvim raspletom događaja postala je jasna snaga njegove političke moći i činjenica da je u procesima donošenja odluka upravo predsjednik Vlade imao primarnu političku ulogu.

Ipak, slijedom iskaza Martine Dalić i Ante Ramljaka pred USKOK-om u listopadu 2018. godine potvrđeno je da je premijer bio uključen u odabir savjetnika i informiran o tome i ostalim bitnim aspektima upravljanja krizom. Čak i nakon donesene nagodbe, i dalje su prisutne javne polemike o preuzimanju Agrokora, a neki mediji otvorili su u listopadu 2022. godine temu o

većinskom preuzimanju Fortenova Grupe i uključenosti arapskog šeiha u taj proces, čime se pokazalo da je Vlada samo trenutačno maknula fokus s Agrokora. Također, ostaje otvoreno pitanje kako će se razriješiti arbitražni spor koji je protiv Vlade pred Međunarodnim centrom Svjetske banke za rješavanje investicijskih sporova (ICSID) u Washingtonu pokrenuo bivši vlasnik Ivica Todorčić.

Ova analiza pokazuje kako su ciljevi koje je Vlada prenosila u svojoj komunikaciji tijekom krize u Agrokoru djelomično ostvareni, ali da je još uvijek upitna dugoročna uspješnost tog procesa. Moguće je da će eventualnom promjenom vlasti i odlaskom premijera Andreja Plenkovića s čelnog mjesta najvišeg organa izvršne vlasti, doći do ponovnog intenziviranja rasprava u medijima i društvu o slučaju Agrokora. Iako je od završetka tog slučaja u srpnju 2018. godine do završetka rada na ovoj disertaciji u svibnju 2023. godine prošlo više od četiri godine, pitanje Agrokora i dalje je prisutno u medijskom prostoru, posebice kad je riječ o promjenama u njegovoj vlasničkoj strukturi. Ostaje pitanje utjecaja HDZ-a, koji je trenutačno na vlasti, na propitivanje preuzimanja Agrokora i kontroverzi povezanih s određenim odlukama koje se propituju u javnosti, a posebice njihova utjecaja na javnu raspravu o političkom djelovanju tadašnjih članova Vlade. Imajući u vidu navedeno, najvažniji zaključak ove disertacije jest da je krizna komunikacija Vlade u razdoblju analize, od travnja 2017. do srpnja 2018. godine, bila kratkoročno i djelomično uspješna s obzirom na osnovne ciljeve rješavanja krize u Agrokoru koji su se prenosili i zagovarali u javnosti, i koji su na neki način i ostvareni (kompanija nije završila u stečaju, spašena su radna mjesta itd.). Pitanje Agrokora neprestano se intenzivira u pravosuđu te pojavljuje u medijskom i političkom prostoru, unatoč nagodbi vjerovnika iz srpnja 2018. godine, tako da konačni ishodi oko preuzimanja i vođenja tog procesa još nisu poznati. S obzirom na to, može se ustvrditi da je u dugoročnom smislu krizna komunikacija Vlade u slučaju Agrokora bila izrazito prijeporna i obilježena brojnim poteškoćama te će vjerojatno biti predmet daljnjih istraživanja.

Agrokora je bio iznimno specifičan slučaj, s mnoštvom osebujnih karakteristika, koji se vjerojatno neće tako skoro ponoviti u hrvatskom gospodarstvu. Agrokora je prije svega bio specifičan zbog svojeg značaja za hrvatsko gospodarstvo i iako je bio u privatnom vlasništvu, mogao je ugroziti ekonomski sustav i dovesti do potresa na tržištu. Sva veća poduzeća (npr. INA, HEP) u vlasništvu su ili suvlasništvu Republike Hrvatske. Čak ni Atlantic Grupa, kao velika kompanija, ne bi mogla tako snažno utjecati na hrvatsko tržište kao što je to mogao Agrokora u vrijeme izbijanja krize 2017. godine, jer se uglavnom bavi proizvodnjom, ali ne i maloprodajom.

U slučaju da ipak u skoroj budućnosti dođe do nepredvidivih kriznih događaja, na temelju istraživanja kriznog komuniciranja tijela izvršne vlasti u slučaju Agrokor, mogle bi se ipak izvući vrijedne pouke. Ta kriza bila je obilježena visokom razinom netransparentnosti u komuniciranju prema javnosti i iznenađuje da u razdoblju njezina razrješavanja nije došlo do drastičnih političkih preokreta, poput primjerice smjene vlasti (posebice jer su mediji došli do sadržaja *e-mailova* koji dokazuju uključenost premijera Plenkovića u proces odabira savjetnika, i to od samih početaka krize). Stoga je glavna pouka za sva buduća krizna komuniciranja na političkoj razini sljedeća: nužno je od samog početka krize voditi računa o transparentnosti procesa i ključnim koracima. Na taj se način može izbjeći situacija u kojoj mediji i javnost propituju politička djelovanja i traže propuste odgovornih aktera. Transparentnim komuniciranjem o nastaloj krizi pojačava se dojam odgovornog postupanja i poštivanje objektivnosti preporuka koje navodi teorija o kriznom komuniciranju. Tu se prije svega misli na proaktivnu komunikaciju i dostupnost medijima, ali bez cenzure i strategija komuniciranja odgovornih aktera koji održavaju netransparentnost dijelova sustava. Drugačije postavljenom komunikacijom od početka, izbjegava se scenarij u kojem su improvizacije dio procesa. Također, suosjećajna i emocionalna komunikacija prema drugim dionicima sustava ima snažnije značenje jer javnost u tom slučaju ne sumnja u postupke i moral aktera koji vode krizni menadžment.

Afera Agrokor i djelovanje Vlade u sklopu iste još nisu dobili svoj završni epilog pošto financijska situacija unutar novoosnovane kompanije Fortenova još uvijek nije stabilizirana unatoč prodaji jedne od najvažnijih tvornica - Leda, a u trenutku pisanja disertacije nije donesen niti provorijek u tužbi bivšeg vlasnika Ivica Todorića na arbitražnom sudu u Washingtonu koji će pokazati da li je preuzimanje zadužene kompanije bilo u skladu sa međunarodnim poslovnim standardima.

Ova disertacija krizne komunikacije u aferi „Agrokor“ bit će svakako polazište nekim drugim istraživanjima u kojima će se analizirati komunikacija prilikom direktnog uplitanja izvršne vlasti u pojedine gospodarske subjekte koje smatraju od strateške važnosti za očuvanje ekonomske stabilnosti države.



## 9. LITERATURA

Anić, V. i Goldstein, I. (2007) *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Novi Liber, Jutarnji list.

Aristotel (1989) *Retorika*. Zagreb: Naprijed.

Bačić, P. (2010) Krizno komuniciranje i odnosi s javnostima s posebnim osvrtom na preuzimanje tvrtke 'Pliva'. *MediAnali* 7(4): 139-154.

Bentele, G. (1994) Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. U: Armbrrecht/Zabel (ur) *Normative Aspekte der Public Relations, Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Bernstein, J. (2020) *Vodič za menadžere. Krizni menadžment: plan za svaku hitnu situaciju*. Zagreb: Mate.

Biličić, M. (2005) Metoda slučaja u znanosti i nastavi. *Pomorstvo* 19(1): 217-228.

Blumenthal, S. (1982) *The Permanent Campaign*. New York: Touchstone Books.

Boorstin, D. (2000) *The Image*. Vintage Books: New York.

Brandstätter, F. i dr. (2017) *Katastrophen. Affären. Skandale. Krisen Analysen politischen Krisenmanagements*. Passau: Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Universität Passau.

Burnham, P. (2006) *Metode istraživanja politike*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.

Canel, M. J. i Sanders, K. (2012) Government Communication: An Emerging Field in Political Communication Research. U: Semetko, H. A. i Scammell, M. (ur) *The SAGE Handbook of Political Communication*. London: SAGE.

Covello V. T. i Allen F. W. (1988) *Seven Cardinal Rules of Risk Communication*. Washington, DC: US Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis.

Cutlip, S. i dr. (2003) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa.

Čengić, D. (2011) *Poduzeća, kriza i strategije opstanka*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Dalić, M. (2018) *Agrokor. Slom ortačkog kapitalizma*. Zagreb: Hanza Media d.o.o.

- Drezga, V. (2015) *Politička retorika u Hrvatskoj*. Zagreb: Despot infinitus.
- Edelman, M. J. (2003) *Konstrukcija političkog spektakla*. Zagreb: Politička kultura.
- Emmer, M. i Wolling, J. (2015) Online-Kommunikation und politische Öffentlichkeit. U: Schweiger, W. i Beck, K. (ur) *Handbuch Online-Kommunikation* (str. 36-58). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Essex, W. (2008) *Mogu li vas citirati? Praktični priručnik za odnose s medijima za menadžere*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Fink, S. (2002) *Crisis management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Grbeša-Zenzerović, M. i Bebić, D. (2016) Komuniciranje tijela izvršne vlasti u Hrvatskoj: komentar o zakašnjoj državi. U: Musa, A. (ur) *II. Forum za javnu upravu: Digitalna uprava II: Komuniciranje politika i komuniciranje s javnošću u upravi*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert i Institut za javnu upravu.
- Grbeša, M. i Vučković, M. (2017) E-uprava i društvene mreže: kako nove tehnologije mijenjaju odnose vlada s građanima i korisnicima. U: Musa, A. (ur) *II. Forum za javnu upravu: Digitalna uprava II: Komuniciranje politika i komuniciranje s javnošću u upravi*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert i Institut za javnu upravu.
- Grunig, J. i Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Belmont: Thomson-Wadsworth.
- Hrnjić Kuduzović, Z. (2014) Primjenjivost principa transparentnog komuniciranja u kriznim situacijama. *Medijske studije* 5(10): 87-101.
- Kotarski, K. i Radman, G. (2020) *Hrvatska u raljama klijentelizma*. Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo.
- Ivanković, Ž. (2018) *Slučaj Agrokor. Privatizacija i crony kapitalizam*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- Ivanović, Z. (1996) *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Opatija: Sveučilište u Rijeci.

- Jarren, O. (1994) Kann man mit Öffentlichkeitsarbeit die Politik „retten“? Überlegungen zum Öffentlichkeits-, Medien- und Politikwandel in der modernen Gesellschaft. *Zeitschrift für Parlamentsfragen* 4: 653-673.
- Jarren, O. (1997) Medien als Akteure. Die Risiken politischer Kommunikation aus institutionentheoretischer Sicht. *Frankfurter Rundschau*, 19. 8. 1997.
- Jožanc, N. (2015) Studija slučaja u komparativnoj politici. *Politička misao* 52(3): 35-58.
- Jugo, D. (2012) *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil knjiga, Novelti millenium.
- Jugo, D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
- Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik* 2.
- Klaus, G. (1971) *Sprache der Politik*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Klepo, M. i dr. (2017) *Slučaj Agrokor: kriza najveće hrvatske kompanije*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
- Kukić, S. i Markić, B. (2006) *Metodologija društvenih znanosti*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
- Kunczik, M. i Zipfel, A. (2006) *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
- Lalić, D. (2004) Obilježja pakiranja politike u izbornoj kampanji HDZ-a i SDP-a 2003. godine. *Politička misao* 41(1): 55-73.
- Lalić, D. (2014) *Pet kriznih godina*. Zagreb: Antibarbarus.
- Lee, M. i dr. (2012) *The Practice of Government Public Relations*. Boca Raton: CRC Press.
- McNair, B. (2003) *Uvod u političku komunikaciju*. Zagreb: Politička misao.
- Mejovšek, M. (2008) *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Meyer, T. (2003a) *Transformacija političkog*. Zagreb: Politička kultura.

- Meyer, T. (2003b) *Mediokracija. Medijska kolonizacija politike*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
- Mihalski, K. (1987) *O krizi*. Novi Sad: Književna zajednica Novog Sada.
- Milas, G. (2009) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Zagreb: Naklada Slap.
- Milas, Z. (2011) *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*. Zagreb: Novelti millenium.
- Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: priručnik za krizne odnose s javnošću*. Zagreb: Binoza press.
- Novak, B. i dr. (2004) *Krizni menadžment*. Zagreb: Defimi.
- Omazić, A. M. (2012) *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
- Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
- Paparella, S. (2016) *Gazda. Ovo nije priča o Ivici Todoriću*. Zagreb: Hrvatski centar za istraživačko novinarstvo i slobodu medija.
- Pfetsch, B. (1994) Themenkarrieren und politische Kommunikation. Zum Verhältnis von Politik und Medien bei der Entstehung der politischen Agenda. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 39: 11-20.
- Potter, L. (2007) *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija*. Zagreb: HUOJ.
- Plenković, M. (2015) *Krizno komuniciranje. Media, culture and public relations* 6(2): 113-118.
- Sanders, C. i Canel, M. J. (2013) *Government Communication. Cases and Challenges*. London: Bloomsbury.
- Sarcinelli, U. (2009) *Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Skoko, B. (2006) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Zagreb: MPR.

- Street, J. (2003) *Masovni mediji, politika i demokracija*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
- Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider.
- Swanson, D. L. i Mancini, P. (1996) *Politics, Media, and Modern Democracy*. London: Praeger.
- Šiber, I. (2003) *Politički marketing*. Zagreb: Politička kultura.
- Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
- Tkalac Verčić, A. i dr. (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. (2013) *Teorije i modeli odnosa s javnošću*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. (2017) *Politički odnosi s javnošću*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.
- Vujević, M. (2006) *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti*. Zagreb: Školska knjiga.
- Yin, R. (2007) *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Politička misao.
- Zelenika, R. (1998) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Živković, B. (2014) Analiza konverzacije: od sociologije do lingvistike. U: Perović, S. (ur) *Analiza diskursa: teorije i metode* (str. 77-96). Podgorica: Institut za strane jezike.
- Žugaj, M. (1997) *Metodologija znanstvenoistraživačkog rada*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
- Žugaj, M. i dr. (2006) *Temelji znanstveno istraživačkog rada: metodologija i metodika*. Varaždin: TIVA.
- Županov, J. (2002) *Od komunističkog pakla do divljeg kapitalizma*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Županov, J. (1983) *Marginalije o društvenoj krizi*. Zagreb: Globus.

## INTERNETSKI IZVORI

Bago, M. (2018) Rezultati Crobarometra: HDZ ima najgori rejting od izbora! Je li im naštetila afera Hotmail? <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/rezultati-crobarometra-za-svibanj---518437.html> Pristupljeno 26. lipnja 2022.

Covello, V., Sandman, P. (2004) Risk communication: Evolution and Revolution. <https://www.psandman.com/articles/covello.htm> Pristupljeno 6. ožujka 2021.

Hina (2017a) Agrokor: Kronologija krize koja je obilježila 2017. <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013> Pristupljeno 23. srpnja 2021.

Hina (2017b) Ante Ramljak tvrdi: Naravno da me se može smijeniti u bilo kojem trenutku. Kreditori bi na to možda i pristali. <https://www.novolist.hr/novosti/hrvatska/ante-ramljak-tvrdi-naravno-da-me-se-moze-smijeniti-u-bilo-kojem-trenutku-kreditori-bi-na-to-mozda-i-pristali/> Pristupljeno 3. prosinca 2021.

Hina (2018) Kronologija slučaja Agrokor: Od pretresa Todorićeva dvorca, preko dance spasitelja do konačno restrukturiranja. <https://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-slucaja-agrokor-od-pretresa-todoriceva-dvorca-preko-dance-spasitelja-do-konacno-restrukturiranja-b75e162c-b1c2-11eb-82fb-0242ac13005f> Pristupljeno 2. veljače 2022.

Hrvatska gospodarska komora (2017) Kretanje BDP-a u Hrvatskoj – napokon osjetniji rast. <https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/kretanje-bdp-a-u-hrvatskoj-napokon-osjetniji-rast> Pristupljeno 18. siječnja 2023.

I.D. (2018) Novi Crobarometar otkriva: Je li nogometna euforija pomogla političarima da poboljšaju dojam o sebi? <https://dnevnik.hr/galerija/vijesti/hrvatska/rezultati-crobarometra-za-srpanj-je-li-nogometna-euforija-pomogla-politicarima-da-poboljsaju-dojam-o-sebi---525146.html/61534336/525146> Pristupljeno 26. lipnja 2022.

I.D. (2019) Ima li Predsjednica razloga za brigu? Ovo joj se zadnji put dogodilo još 2017., a u izbornoj smo godini. <https://dnevnik.hr/galerija/vijesti/hrvatska/rezultati-crobarometra-za-svibanj---562022.html/61693094/562022> Pristupljeno 13. lipanj 2022.

Institute for PR (2007) Crisis management and communications. <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> Pristupljeno 15. travnja 2021.

Ivanković, Ž. (2017) Politička ekonomija slučaja Agrokor: Standstill aranžman. <https://ideje.hr/politicka-ekonomija-slucaja-agrokor-standstill-aranzman> Pristupljeno 22. kolovoza 2019.

Ivanković, D. i dr (2018) Dalić: Mailovi potvrđuju moje tvrdnje. Plenković: Ministrica ima moju potporu, a Most je sve znao. <https://www.vecernji.hr/vijesti/ministrice-dalic-ne-smatra-da-je-ucinila-bilo-sto-nedozvoljeno-1244287> Pristupljeno 16. veljače 2022.

Kotarski, K. (2017) Hrvatska u raljama klijentelizma. <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatska-u-raljama-klijentelizma/> Pristupljeno 13. ožujka 2023.

Lider / Hina (2018) Kronologija gospodarske bure zvane Agrokor. <https://lider.media/aktualno/kronologija-gospodarske-bure-zvane-agrokor-30991> Pristupljeno 26. srpnja 2021.

Narodne novine (2017) Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_04\\_32\\_707.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_32_707.html) Pristupljeno 12. travnja 2023.

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!' <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> Pristupljeno 12. travnja 2023.

Novokmet Ivković, O. (2018a) Pogledajte račune Ramljakova bivša firma za angažman u Agrokoru dobila već 9,7 milijuna kuna. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/honorari-agrokorovih-savjetnika-ramljakovoj-bivsoj-firmi-isplaceno-97-milijuna-kuna/1022685.aspx> Pristupljeno 12. veljače 2023.

Novokmet Ivković, O. (2018b) Što Plenković čeka? <https://www.index.hr/vijesti/clanak/sto-plenkovic-ceka/1044571.aspx> Pristupljeno 12. ožujka 2023.

- Nz. (2016) Tehnike istraživanja tržišta. <https://plaviured.hr/tehnike-istrazivanja-trzista/> Pristupljeno 16. listopada 2022.
- Nz. (2023) Kvalitativna analiza i kvantitativna analiza. <https://hr.weblogographic.com/difference-between-qualitative-analysis-and-quantitative-analysis-4721#menu-1> Pristupljeno 14. svibnja 2022.
- Nz. EBITDA <https://hr.economy-pedia.com/11038909-ebitda> Pristupljeno 21. svibnja 2022.
- Puljić Šego, I., Boban Valečić, I. (2017) Ne postoji mogućnost naplate od države. <https://www.vecernji.hr/vijesti/afeta-agrokor-naplata-od-drzave-1206662> Pristupljeno 12. ožujka 2023.
- Romić, T. (2018) Izglasavanjem nagodbe započinje posljednja etapa saniranja kolapsa Agrokora. <https://www.vecernji.hr/vijesti/uspjesna-nagodba-pokazat-ce-da-drustvo-ima-dovoljno-socijalnog-kapitala-za-rjesavanje-krize-1254760> Pristupljeno 18. veljače 2022.
- Tomas, D. (2018) Izvanredna uprava Agrokora ima 141 savjetnika, izračunali smo koliko ih svakodnevno koštaju. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/izvanredna-uprava-agrokora-ima-141-savjetnika-izracunali-smo-koliko-ih-svakodnevno-kostaju-foto-20180516> Pristupljeno 07. veljače 2023.
- Veljković, S. (2018) Prvo dajte novac, a onda savjete. Sberbank je spremna. <https://www.vecernji.hr/biznis/azimov-sberbank-spremna-odigrati-pozitivnu-ulogu-1250803> Pristupljeno 18. veljače 2022.
- Wattles, I. (2019) Intervju kao istraživačka metoda: teorijski aspekti. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-4958/2019/2217-49581902201W.pdf> Pristupljeno 16. listopada 2022.
- Živko, I., Pandžić, I., Zagorac, N. (2017) HDZ će ostvariti novu većinu u Saboru i nastaviti rad Vlade. <https://www.24sata.hr/news/most-ugrozava-drzavu-zbog-sitnih-interesa-i-populizma-522030> Pristupljeno 12. ožujka 2023.



## TISKANA IZDANJA – IZVORI

### VEČERNJI LIST

Ivanković, D. (2017) HSS je naša sestrinska stranka, vrata su im otvorena. *Večernji list* 2017: 15. 30. travnja i 1. svibnja.

Kiseljak, L. (2017a) Konzum opet pun, fondovi sa zapada ulagat će u Agrokor. *Večernji list* 2017: 6, 7. 12. travnja.

Kiseljak, L. (2017b) Agrokoru banke ubacuju 150, a PIK-ovi čak 400 milijuna eura. *Večernji list* 2017: 3. 11. travnja.

Kiseljak, L. (2017d) Kreditirali Agrokor, a sad se boje da će vraćati i njegov dug. *Večernji list* 2017: 6. 21. travnja.

Kiseljak, L. (2017e) Spašavanje Agrokora ovisi o bankama i dogovoru s 'lešinarskim fondovima'. *Večernji list* 2017: 3. 8. svibnja.

Kiseljak, L. (2017f) Dalić: Neka Todorčić dođe sa 40,2 milijarde kuna i isplati vjerovnike. *Večernji list* 2017: 3. 24. rujna.

Kiseljak, L. (2017g) Agrokora vrijednost imovine znatno niža nego što je bivša uprava prikazala. *Večernji list* 2017: 5. 6. listopada.

Puljić Šego, I. i Romić, T. (2017) HDZ traga za dvije ruke koje mu 'vise' za spas ministra Marića. *Večernji list* 2017: 4. 4. svibnja.

Puljić Šego, I. (2018a) Martina Dalić: Oporba treba zapaliti svijeću jer nisu morali rješavati Agrokor. *Večernji list* 2018: 11. 25. veljače.

Puljić Šego, I. (2018b) Martina Dalić je rekla dosta, meta sada postaje Plenković. *Večernji list* 2018: 5. 15. svibnja.

Puljić Šego, I. (2018c) Plenković oslabio, ali HDZ ga treba. *Večernji list* 2018: 4. 24. svibnja.

Šimatović, M. (2018) Nisam imao vremena po zakonu birati savjetnike. *Večernji list* 2018: 4. 16. veljače.

Šunjerga, M. (2017a) Financije Agrokora nisu bile moj posao, ali Most ne zanima moja istina. *Večernji list* 2017: 7. 29. travnja.

Šunjerga, M. (2017b) Dalić: Reforma Agrokora omogućit će uzlet ekonomije. *Večernji list* 2017: 8. 14. i 15. kolovoza.

Šunjerga, M. (2018a) Ako ne povuče tužbe, Sberbank neće odlučivati. *Večernji list* 2018: 4. 10. listopada.

Šunjerga, M. (2018b) Nagodba u Agrokoru postignuta, dobavljači najbolje prošli. *Večernji list* 2018: 3. 1. lipnja.

Šunjerga, M. i dr. (2018) Plenković i dalje brani Dalić. *Večernji list* 2018: 7. 10. svibnja.

Šunjerga, M. i Krasnec, T. (2018) Plenković Ramljaku: To s naknadama nije dobro! *Večernji list* 2018: 8. 7. veljače.

Vuković, S. (2017) Za referendum manje potpisa? *Večernji list* 2017: 4. 14. listopada.

## **JUTARNJI LIST**

Drljača, G. (2017) Martina Dalić potpredsjednica Vlade. Oni koji u javnom sektoru rade najbolje, više će i zarađivati. *Jutarnji list* 2017: 23. 26. kolovoza.

Godeč, Ž. i Toma, I. (2018) „Ne želim biti uteg“. Dalić i Plenković pod sve jačim pritiskom HDZ-a već u nedjelju dogovorili ostavku. *Jutarnji list* 2018: 3. 15. svibnja.

J.Ž.G. (2018) Martina Dalić: Pred Upravom je još mnogo posla. *Jutarnji list* 2018: 7. 12. travnja.

Klepo, M. (2017a) Banke će pričekati sa 3,2 milijarde kuna regresnih mjenica do kraja nagodbe. *Jutarnji list* 2017: 4. 13. travnja.

Klepo, M. (2017b) Status najstarije tražbine dobit će svi, a ne samo Agrokor. *Jutarnji list* 2017: 8-9. 13. lipnja.

Klepo, M. (2017c) Mjenice i dalje ostaju problem. Svaki će dobavljač individualno tražiti rješenje s bankom. *Jutarnji list* 2017: 7. 15., 16. i 17. travnja.

Koerbler, J. i Penić, G. (2017) Drugi raskid s Mostom. „Premijer nije planirao smjenu mostovaca, to je odlučio na sjednici“. *Jutarnji list* 2017: 4. 28. travnja.

Košćec, A. (2017) Počinje pravni rat. Rusi pokrenuli tri arbitraže u Londonu od 1,06 milijarde eura. *Jutarnji list* 2017: 5. 11. kolovoza.

Laušić, F. (2017a) Dionica Leda rasla 39 posto, Jamnice 16%, a Belja čak 145%. *Jutarnji list* 2017: 7. 7. studenoga.

Laušić, F. (2017b) Rusi tvrde da će prodati dugove Agrokoru, Ante Ramljak miran. *Jutarnji list* 2017: 8. 27. travnja.

Laušić, F. (2017c) Kako je Todorčić Vladi priznao propast. „Hitno mi treba 2,3 milijarde kuna“. *Jutarnji list* 2017: 2. 28. rujna.

Laušić, F. i Vranković, L. (2017a) Agrokor će izbjeći stečaj. Dogovoren kredit od 480 milijuna eura, prinudna Uprava kreće u restrukturiranje koncerna. *Jutarnji list* 2017: 3. 6. srpnja.

Laušić, F. i Vranković, L. (2017b) Skrivali rupu od 21,7 mlrd. kuna. Na temelju revizije podnesena kaznena prijava protiv Todorčićeve uprave. *Jutarnji list* 2017: 4, 5, 7, 9, 13. 10. listopada.

Laušić, F. i dr. (2017a) Rat oko Agrokoru. Todorčić optužio Dalić bez dokaza, ona mu uzvratila: Bezočno laže, tužit ću ga. *Jutarnji list* 2017: 4. 30. rujna.

Laušić, F. i dr. (2017b) SDP priprema čak tri scenarija za Marića, istražno povjerenstvo je najizglednija opcija. *Jutarnji list* 2017: 9. 12. srpnja.

Laušić, F. (2018a) „To je duboko nemoralno“. I predsjednica kritizirala Ramljaka zbog honorara. *Jutarnji list* 2018: 6. 3. veljače.

Laušić, F. (2018b) Struktura budućeg Agrokoru. 20 vjerovnika imat će 95% koncerna, uprava će biti u Hrvatskoj, a tri vlasničke kompanije u Nizozemskoj. *Jutarnji list* 2018: 6. 11. travnja.

Laušić, F. (2018c) 80% za nagodbu. Todorčić izbačen, Agrokor pripao ruskim bankama i američkim investitorima. *Jutarnji list* 2018: 7. 5. srpnja.

Laušić, F. (2018d) Jednoglasno do nagodbe. Agrokoru ukupni troškovi produljenja roll up kredita 100 milijuna eura godišnje. *Jutarnji list* 2018: 7. 20. lipnja.

Laušić, F. (2018e) Postigli nagodbu. Peruško: Vlaku je napustio stanicu. Alca, Adris i Agram su prepreke. *Jutarnji list* 2018: 6. 1. lipnja.

Milovan, A. i dr. (2017) „Sve pod kontrolom“. Promemorijom je pokriveno 72% mjenica, novi kredit do 500 mil. €. *Jutarnji list* 2017: 6. 22.travnja.

Milovan, A. (2017) Nećemo dopustiti da sanacija Agrokora ide preko naših leđa. *Jutarnji list* 2017: 5. 20. travnja.

Nezirović, V. (2017a) Tjedan istine. Revizorska izvješća Agrokora za 2016. godinu bit će objavljena u sljedećih sedam dana. *Jutarnji list* 2017: 5. 24. rujna.

Nezirović, V. (2017b) Todorčić će tvrditi da ga u RH čeka politički proces? *Jutarnji list* 2017: 6. 19. listopada.

Ogurlić, G. (2017) Veliki božićni intervju s premijerom. Andrej Plenković: 2018. bit će godina reformi. Evo kojih će šest biti ključne. *Jutarnji list* 2017: 9. 24., 25. i 26. prosinca.

Penić, G. (2017) Plenković: Ugovor ne može derogirati prava koja ima Vlada. *Jutarnji list* 2017: 7. 27. listopada.

Penić, G. (2018) Bez zamjene za Ramljaka. Plenković: Još nemamo rješenje, ministrica Dalić nastavlja raditi. *Jutarnji list* 2018: 4. 22. veljače.

Toma, I., (2018) Martina Dalić pred odlaskom iz Vlade. Koalicijski partneri tražit će da Plenković osobno presudi njezinoj političkoj sudbini. *Jutarnji list* 2018: 3. 14. svibnja.

Trstenjak, J. (2017) „Siguran sam u uspjeh restrukturiranja, i to na način kao u Pevecu“. *Jutarnji list* 2017: 7. 14. travnja.

Vranković, L. i Klepo, M. (2017) U ponedjeljak 100 milijuna €. Ostalih 380 mil. eura vjerovnici mogu upisivati do kraja lipnja. *Jutarnji list* 2017: 9. 9. lipnja.

## **24SATA**

Krnetić, S. (2018a) Vučić: Ne bojim se, dobro će me čuvati. *24sata* 2018: 10. 12. veljače.

Krnetić, S. (2018b) Peruško tvrdi: McKinsey su birali vjerovnici. *24sata* 2018: 21. 19. travnja.

Krnetić, S. i Pandžić, I. (2018) Duo za magiju. *24sata* 2018: 28. 16. veljače.

Nz. (2017) Neće biti dosta pet milijuna kuna za istragu Agrokora? Nema veze, dat će Vlada još. *24sata* 2017: 11. 14. svibnja.

Pandžić, I. i Zagorac, N. (2017) Država će Gazdi obrati i Smokvicu. *24sata* 2017: 17. 22. travnja.

Pandžić, I. (2017a) Dorh ulazi u dvorac. *24sata* 2017: 6. 10. listopada.

Pandžić, I. (2017b) Lažokor. *24sata* 2017: 8. 6. listopada.

Pandžić, I. i Rašeta B. (2018) Agrokora je pretežak grijeh za Martinu. *24sata* 2018: 13. 23. veljače.

Pandžić, I. i dr. (2018a) Gazdina obrana: predugo bi bio u zatvoru. *24sata* 2018: 7. 11. travnja.

Pandžić, I. i dr. (2018b) Plenki je znao. *24sata* 2018: 7. 18. svibnja.

Rašeta, B. (2017) Otkazi u Konzumu. Dio će dobiti otkaz, poneki povišice, a neki jaknu i helić. *24sata* 2017: 7. 12. lipnja.

Zagorac, N. i dr. (2017) Raspad. Plenković je otjerao tri ministra i Most iz Vlade. *24sata* 2017: 6. 28. travnja.

Zagorac, N. (2017) Dokazat ću da radim samo u javnom interesu. *24sata* 2017: 21. 24. travnja.

Zagorac, N. i Pandžić I. (2018) A što da radim? Otišao Ramljak, otišli i milijuni, a problem Agrokora i dalje ostali. *24sata* 2018: 5. 22. veljače.

## **GLOBUS**

Vresnik, V. (2017) Hoće li država završiti na optuženičkoj klupi. *Globus* 2017: 30. 2. lipnja.

Vresnik, V. (2018) Država Todoriću nije uzela ništa. On je i dalje vlasnik Agrokora, ali i vlasnik Agrokorovih dugova. *Globus* 2018: 13. 19. siječnja.

## **NACIONAL**

Bilas, B. (2017) Suosnivač Knightheada: „Vjerujemo u budućnost Agrokora“. *Nacional* 2017: 28. 13. lipnja.

Bilas, B. (2018) Ramljakova muka s Todoricevim kadrom: Tvrtke povezane s obitelji Todorić još uvijek izvlače novac iz Agrokora. *Nacional* 2018: 23. 20. veljače.

Jelinić, B. (2017) Marić je o Agrokoru sve znao, ali je lagao. *Nacional* 2017: 7. 11. srpnja.

## **EXPRESS**

Pandžić, I. i Dasović, A. (2018) Dobavljači jesu spašeni, ali Agrokor više neće biti hrvatsko vlasništvo. *Express* 2018: 10. 23. ožujka.

## INTERVJUI

Luka Brkić, profesor političke ekonomije na Fakultetu političkih znanosti, u ožujku 2021. u Zagrebu

Smiljana Leinert-Novosel, profesorica emerita i stručnjakinja za komunikologiju na Fakultetu političkih znanosti, u ožujku 2021. u Zagrebu

Željko Ivanković, ekonomski analitičar, publicist i novinar, u ožujku 2021. u Zagrebu

Marina Šunjerga, novinarka *Večernjeg lista*, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Iva Puljić Šego, novinarka N1 televizije, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Berislav Jelinić, urednik tjednika *Nacional*, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Ivan Pandžić, novinar *24sata*, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Jagoda Marić, novinarka *Novog lista*, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Oriana Ivković Novokmet, izvršna direktorica GONG-a i bivša novinarka portala *Index.hr*, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Boris Mišević, novinar i reporter RTL televizije, u ožujku 2021. u Zagrebu

Boris Rašeta, novinar *24sata*, u ožujku 2021. putem *e-maila*

Gabrijela Kišiček, komunikacijska stručnjakinja i profesorica na Filozofskom fakultetu u Zagrebu, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Damir Jugo, komunikacijski stručnjak i dekan Veleučilišta Bernays, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Krešimir Macan, komunikacijski stručnjak i vlasnik agencije za odnose s javnošću Manjgura, u ožujku 2021. putem *e-maila*

Milica Vučković, komunikacijska stručnjakinja i predavačica na Fakultetu političkih znanosti, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Ankica Mamić, komunikacijska stručnjakinja i vlasnica agencije za odnose s javnošću IMC, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Damir Novotny, ekonomski analitičar i profesor na Visokom učilištu Algebra, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Danko Sučević, ekonomski analitičar i stručnjak za krizno upravljanje, profesor na Veleučilištu Effectus, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Josip Tica, ekonomski analitičar i profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom

Ivo Bićanić, ekonomski analitičar i bivši profesor makroekonomije i teorije rasta, u ožujku 2021. putem aplikacije Zoom



## **10. POPIS TABLICA I GRAFIKONA**

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Pravila Vincenta Covella

Tablica 2. Smjernice Timothyja Coombsa

Tablica 3. Smjernice Jonathana Bernsteina

Tablica 4. Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 1)

Tablica 5. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 1)

Tablica 6. Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 2)

Tablica 7. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 2)

Tablica 8. Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 3)

Tablica 9. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 3)

Tablica 10. Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade (Faza 4)

Tablica 11. Popis članova Vlade RH i broj analiziranih izjava (Faza 4)

Tablica 12. Interpretacija ključnih komunikacijskih poruka iz unaprijed dogovorene krizne strategije Vlade po fazama analize

Tablica 13. Medijski formati krizne komunikacije Vlade

Tablica 14. Covellove smjernice u kriznoj komunikaciji Vlade po fazama analize

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (travanj 2017. – srpanj 2017.)

Grafikon 2. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (travanj 2017. – srpanj 2017.)

Grafikon 3. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju travanj 2017. – srpanj 2017.

Grafikon 4. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju travanj 2017. – srpanj 2017.

Grafikon 5. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (kolovoz 2017. - listopad 2017.)

Grafikon 6. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (kolovoz 2017. – listopad 2017.)

Grafikon 7. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju kolovoz 2017. – listopad 2017.

Grafikon 8. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju kolovoz 2017. – listopad 2017.

Grafikon 9. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (studeni 2017. - veljača 2018.)

Grafikon 10. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (studeni 2017. – veljača 2018.)

Grafikon 11. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju studeni 2017. – veljača 2018.

Grafikon 12. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju studeni 2017. – veljača 2018.

Grafikon 13. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih dnevnih novina (ožujak 2018. – srpanj 2018.)

Grafikon 14. Brojčani prikaz članaka na temu Agrokor i naslovnica s temom Agrokor iz tiskanih tjednika (ožujak 2018. – srpanj 2018.)

Grafikon 15. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih dnevnih novina (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju ožujak 2018. – srpanj 2018.

Grafikon 16. Kategorizacija članaka o Agrokoru iz tiskanih tjednika (neutralni, pozitivni, negativni) u razdoblju ožujak 2018. – srpanj 2018.

Grafikon 17. Broj izjava članova Vlade RH o Agrokoru u razdoblju od travnja 2017. do srpnja 2018.

Grafikon 18. Medijski formati i kanali komuniciranja Vlade RH o krizi u Agrokoru od travnja 2017. do srpnja 2018.

Grafikon 19. Brojčani prikaz intervjua s članovima Vlade RH od travnja 2017. do srpnja 2018.

Grafikon 20. Grafički prikaz ostvarenosti Covellovih smjernica u kriznoj komunikaciji Vlade kroz četiri faze analize u postocima

Grafikon 21. Uspješnost krizne komunikacije Vlade prema mišljenju intervjuiranih stručnjaka (izraženo u postocima)