

'Plenković je jedini visoki predstavnik Vlade koji je 'preživio' cijelu aferu Agrokor'



Foto: Sanjin Strukic/PIXSELL

Autor
Sandra Veljković

05.10.2025.
u 12:39

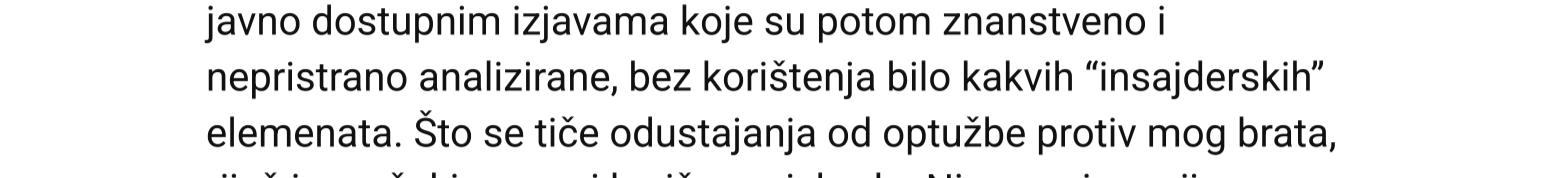
"Knjiga je u potpunosti utemeljena na činjenicama, odnosno na javno dostupnim izjavama koje su potom znanstveno i nepristrano analizirane, bez korištenja bilo kakvih "insajderskih" elemenata" kazao je Galić za Večernji list

Kompanija Agrokor imala je ključnu ulogu u hrvatskoj ekonomiji i politici, a njezin slom prerastao je iz ekonomske u političku krizu. Kako je Vlada komunicirala i kakav je dojam imala i još ima javnost? U knjizi Agrokor - Slom diva na staklenim nogama autori **Anita Culić** i **Marin Galić** analizira komunikaciju Vlade, prikazuju i razvojni put Agrokora te daju teorijski okvir o kriznom komuniciranju. Posebnost knjige je i ta što u Hrvatskoj nema mnogo znanstvenih radova koji istražuju i analiziraju krizne načine komunikacije u političkoj areni.

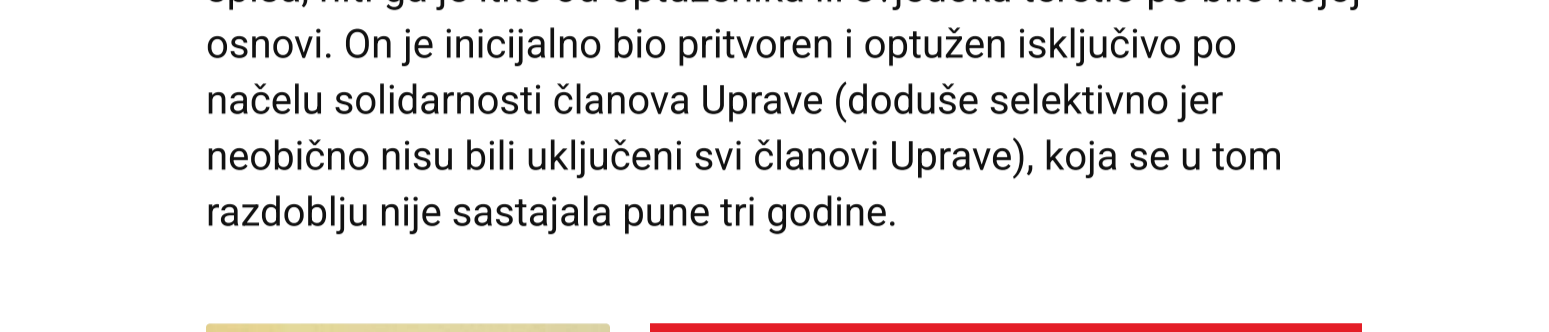
O knjizi smo razgovarali s koautorom Marinom Galićem, docentom na Sveučilištu Sjever, koji je radio i kao poslijedoktorant na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu. Predaje kolegije iz područja novinarstva, medijske produkcije, PR-a i sporta, a diplomirao je novinarstvo na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu, magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu i doktorirao informacijsko-komunikacijske znanosti na Filozofskom fakultetu u Zagrebu te ima više od trideset godina iskustva u novinarstvu, izdavaštvu i medijskom menadžmentu.

Što vas je potaknulo da napišete knjigu o Agrokoru i zašto ste naglasak stavili upravo na komunikacijsku dimenziju krize? Koliko ste mogli biti objektivni budući da je jedan od osumnjičenih u slučaju bio i vaš brat, Mislav Galić, koji je sada oslobođen?

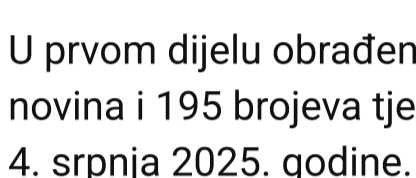
NASTAVAK TEKSTA PROČITAJTE NAKON OGLASA



Lidlova super ponuda

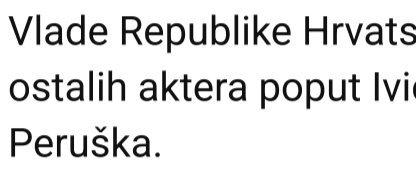


- Budući da sam doktorirao u polju komunikologije te se znanstveno bavim i predajem kolegije iz gospodarske i političke komunikacije, posve je logično da sam s koautoricom Anitom Culić analizirao krizno komuniciranje u najvećoj gospodarsko-političkoj aferi na ovim prostorima – slučaju koncerna Agrokor. To nema apsolutno nikakve veze s mojim bratom Mislavom, koji je radio u Agrokoru i s kojim nikada nisam razgovarao o knjizi. Knjiga je u potpunosti utemeljena na činjenicama, odnosno na javno dostupnim izjavama koje su potom znanstveno i nepristrano analizirane, bez korištenja bilo kakvih "insajderskih" elemenata. Što se tiče odustajanja od optužbe protiv mog brata, riječ je o očekivanom i logičnom ishodu. Njegovo ime nije spomenuto ni na jednome mjestu u više od 80.000 stranica spisa, niti ga je tko od optuženika ili svjedoka teretio po bilo kojoj osnovi. On je inicijalno bio pritvoren i optužen isključivo po načelu solidarnosti članova Uprave (doduše selektivno jer neobično nisu bili uključeni svi članovi Uprave), koja se u tom razdoblju nije sastajala pune tri godine.



HITROMAN "UKORAK S VUKOM"

Drugi dio slavne trilogije Janje Vidmar, jedne od najčitanijih slovenskih...



ASKETSKI ANTIALBUM

Knjiga fotografija koja ne vodi nikamo i na svako pitanje "gdje?" odgovara "nigdje"

Kojim materijalima ste se služili za knjigu?

U prvom dijelu obrađeno je i analiziralo 1.253 broja dnevnih novina i 195 brojeva tjednika u razdoblju od 10. travnja 2017. do 4. srpnja 2025. godine. U drugom dijelu analizirano je 2.699 članaka objavljenih od 2018. do 2024. na portalima [večernji.hr](#), [jutarnji.hr](#) i [24sata.hr](#). Smatram da je riječ o iznimno snažnoj i relevantnoj bazi podataka koja omogućuje provođenje dubinske analize kakva nije napravljena na ovim prostorima, s posebnim naglaskom na krizno komuniciranje Vlade Republike Hrvatske tijekom gotovo osam godina, ali i ostalih aktera poput Ivice Todorića, Ante Ramljaka ili Fabrisa Peruška.

U knjizi koristite teorijski okvir političkog kapitalizma. Zašto vam je taj koncept bio ključan za objašnjenje Agrokorova uspona i pada?

Svaki znanstveni rad, odnosno knjiga zahtijeva jasno utemeljenje i teorijsko ukvirkivanje. U ovom slučaju, kolegica Culić i ja oslonili smo se na smjernice kriznog komuniciranja koje su razvili Vincent Covello, Timothy Coombs i Jonathan Bernstein. Njihove smjernice primjerice među ostalim naglašavaju važnost iskrenosti i otvorenosti, jasne i suosjećajne komunikacije, preciznosti te pravovremenog i brzog odgovora. Nema sumnje da su se i Vlada Republike Hrvatske, kao i komunikacijski stručnjaci uključeni u aferu Agrokor, pri oblikovanju krizne komunikacije oslanjali upravo na ova ili slična teorijska načela. Knjiga koju smo pripremili analitički pokazuje i argumentirano dokazuje u kojoj su mjeri ta načela bila primijenjena te koliko je cjelokupna komunikacija bila uspješna.

Agrokor je u jednom trenutku činio oko 12 % BDP-a i imao 143 poduzeća. Koliko je ta činjenica, kao i zaposlenost 60.000 radnika, od čega 40.000 u Hrvatskoj) oblikovala politički i komunikacijski pristup Vlade?

Sučaj Agrokor predstavlja presedan u povijesti kriznog komuniciranja na ovim prostorima te se s pravom može promatrati kao studija slučaja od iznimne znanstvene vrijednosti za područje komunikologije. Malo je vjerojatno da će se u skorij budućnosti ponovno pojaviti gospodarski subjekt s toliko ekonomskom snagom i dubokim utjecajem na cjelokupni ekonomski sustav Republike Hrvatske. Upravo taj široki doseg učinaka doveo je do toga da gospodarska kriza preraste u političku, što je rezultiralo oblikovanjem specifičnog modela političko-gospodarskog kriznog komuniciranja. Riječ je o fenomenu koji na ovim prostorima do sada nije bio zabilježen, a koji omogućuje detaljno sagledavanje međudjelovanja ekonomskih i političkih čimbenika u oblikovanju komunikacijskih strategija.

U knjizi naglašavate da je izrada lex Agrokora bila netransparentna. Što smatrate najvećim propustom u tom procesu?

Naše istraživanje pokazalo je da je Vlada Republike Hrvatske u početnoj fazi afere Agrokor djelovala prema jasno definiranom strateškom komunikacijskom planu, što upućuje na to da su komunikacijske aktivnosti bile unaprijed pripremljene od strane stručnjaka. U tom razdoblju Vlada se pridržavala većine temeljnih teorijskih smjernica kriznog komuniciranja, uključujući pravodobno djelovanje, transparentnost, stalnu prisutnost u javnom prostoru, otvorenost te, u određenim segmentima, i emocionalnu dimenziju komunikacije. Međutim, nakon izbijanja tzv. afere Borg došlo je do značajnog odstupanja od navedenih principa. Iskrenost i transparentnost, koji su u prvoj fazi bili jasno naglašeni, gotovo su u potpunosti nestali iz komunikacijskog nastupa. Posljedično, narušena je dosljedna primjena teorijskih načela, a Vlada se iz početne komunikacijske ofenzive postupno povukla u defenzivnu poziciju obilježenu pasivnošću i reaktivnim pristupom, što je imalo dugoročne posljedice na percepciju javnosti i razinu povjerenja u institucije.

Je li upravo slučaj s tzv. grupom Borg pokazao da je problem netransparentnosti postao ključna komunikacijska slabost Vlade?

Teško je jednoznačno odrediti koja je od smjernica kriznog komuniciranja najvažnija, no sasvim je jasno da transparentnost i iskrenost zauzimaju ključno mjesto u oblikovanju percepcije javnosti. Kada se te vrijednosti naruše, povjerenje građana u institucije vrlo brzo erodira. Primjer afere Borg to nedvojbeno potvrđuje: kod dijela javnosti poljuljana je početna slika o nužnosti i opravdanosti Vladinih poteza u rješavanju krize Agrokora. Taj gubitak vjerodostojnosti imao je i konkretne političke posljedice – u relativno kratkom razdoblju došlo je do ostavki potpredsjednice Vlade i ministrice gospodarstva Martine Dalić te Vladina povjerenika za Agrokor Ante Ramljaka. Ipak, ono što posebno intrigira komunikologe jest činjenica da afera Borg nije u istoj mjeri ugrozila tadašnjeg premijera Andreja Plenkovića. Štoviše, on je u prvoj fazi personaliziranom i strateški usmjerenom komunikacijom uspio projicirati sliku čvrstog i stabilnog lidera, što mu je omogućilo da očuva svoj položaj unatoč intenzivnim političkim i medijskim pritiscima. U konačnici, premijer Plenković ostao je jedini visoki predstavnik Vlade koji je, "preživio" cijelu aferu Agrokor od njezina početka pa do kraja, iako je tijekom godina postupno mijenjao vlastite komunikacijske strategije i prilagođavao neka od načela kriznog komuniciranja.

Je li fragmentacija komunikacije – Dalić, Ramljak i Marić slali su različite poruke – bio glavni uzrok gubitka povjerenja javnosti?

U očima javnosti, oni su, uz premijera Plenkovića, bili glavni akteri i na komunikacijskom planu. Činjenica da su oni otišli s funkcija, a da je premijer ostao, govori o nečemu drugom, što kolegica Culić i ja nismo posebno i pojedinačno istraživali, jer se ne radi samo o komunikaciji. To nadilazi naš istraživački i znanstveni interes. Mi u politici stranu nismo uzimali.

Vlada je naglašavala spašavanje radnih mjesta i stabilnost gospodarstva. Koliko je ta poruka bila učinkovita?

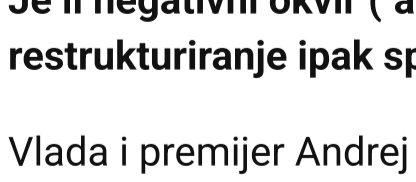
Tzv. marketinška komunikacija predstavlja jedan od najočljivijih aspekata Vladinog javnog nastupa tijekom afere Agrokor, a posebice komunikacijskog stila premijera Andreja Plenkovića. Od samih početaka krize, premijer je u gotovo svakoj svojoj izjavi insistirao na narativu nužnosti djelovanja, naglašavajući kako je primarni cilj očuvanje 60.000 radnih mjesta te osiguravanje stabilnosti cjelokupnog gospodarskog sustava Republike Hrvatske. Ova komunikacijska linija dosljedno je ponavljana tijekom proteklih osam godina, a indikativno je da se isti obrasci mogu prepoznati i u njegovim recentnim javnim izjavama, što upućuje na dugoročnu komunikacijsku strategiju koja se vjerojatno neće mijenjati ni u budućnosti. Sam koncept marketinške komunikacije u političkom kontekstu djeluje poput reklame: cilj je uvjeriti "konzumenta", u ovom slučaju birača, u učinkovitost vlastitog djelovanja te ga potaknuti na "kupnju", odnosno davanje političke potpore na izborima. Ova vrsta komunikacije funkcionira na emocionalnoj i racionalnoj razini – emocionalno mobilizira birače kroz isticanje ugroženih radnih mjesta i potencijalne destabilizacije sustava, dok racionalno gradi sliku Vlade kao odgovorne i kompetentne institucije koja poduzima nužne mjere. Ako promotrimo rezultate izbora nakon izbijanja afere, može se zaključiti kako je takva marketinška komunikacija ispunila svoju svrhu.

Kako ocjenjujete ulogu hrvatskih medija u cijeloj aferi? Jesu li bili relevantni vlasti ili akteri koji su dodatno politizirali slučaj?

U suvremenoj eri "clickbaita", kada se od medija nerijetko može očekivati senzacionalizam i površnost, slučaj Agrokor ipak pokazuje nešto drukčiju sliku. Iako su pojedini tekstovi ostali na razini pukog izvještavanja bez dublje analize ili kritičkog propitivanja ključnih činjenica, u većini slučajeva mediji su dosljedno i korektno prenosili tijek događaja. Upravo ta činjenica potvrđuje da je javnost, ako je imala interes, mogla biti vrlo dobro informirana o razvoju afere. Naše istraživanje, koje je utemeljeno upravo na analizama izjava i članaka objavljenih u hrvatskim medijima tijekom gotovo osam godina, dodatno potvrđuje ovu tezu. Statistički gledano, u prosjeku je svakoga dana objavljeno oko 1,3 članka povezana s aferom Agrokor. U tom kontinuiranom medijskom pokrivanju bilo je i vrlo kvalitetnih tekstova koji su pružali širi kontekst i dubinsku analizu, ali i korektnih, neutralnih izvještaja koji su prenosili izvještavanje relevantnih aktera – od premijera Andreja Plenkovića do samog Ivice Todorića. Ovakav povremeni i kvantitativno ograničeni utjecaj na mediji, unatoč kontinuiranim manjkavostima, odigrali važnu ulogu u očuvanju informiranosti javnosti.

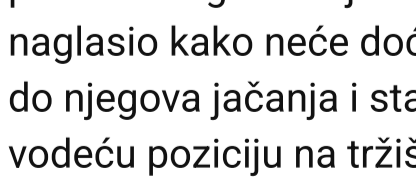
Koliko je javna percepcija oblikovana stvarnim ekonomskim problemima, a koliko političkim i komunikacijskim aferama?

Nesporno je da su zaposlenici Agrokora, njih oko 60.000, cijeli slučaj ponajprije promatrali kroz ekonomsku prizmu – egzistencijalnu sigurnost, očuvanje radnih mjesta a potrošači i straha od praznih policia u trgovinama, što je često bio element koji je sam Ivice Todorić zanemario u svojim javnim izjavama. Taj ekonomski aspekt bio je imao dominantnu ulogu u percepciji zaposlenika i potrošača. Međutim, istodobno je postojala i snažna politička dimenzija slučaja koja se ne može zanemariti. Ako se vratimo na sam početak afere, Vlada je tada naglašavala kako neće spašavati posrnuti Agrokor, jer se želi distancirati od modela kroni-kapitalizma, u kojem država neposredno intervirira u tržišne procese i izravno utječe na gospodarstvo. No, donošenje posebnog zakona poznatog kao "Lex Agrokor", imenovanje Vladinog povjerenika te niz kasnijih političkih poteza jasno pokazuju da se država ipak duboko uključila u rješavanje ove krize. Time je, htjela-ne htjela, Vlada potvrdila isprepletanost politike i gospodarstva u ovom slučaju. Ovakvo protivurječenje – s jedne strane deklarativno obavezivanje kroni-kapitalizma, a s druge strane snažna politička intervencija – imalo je značajan utjecaj na javnu percepciju. Javnost je sve ključne odluke povezane s Agrokorom povezivala s Vladom i političkim elitama, budući da su se one donosile upravo na Markovu trgu. Stoga se ne može govoriti isključivo o ekonomskim problemima, već i o složenom političko-gospodarskom spletu okolnosti koji je obilježio cijelu aferu.



SLUČAJ BRAĆE MAMIĆ

'Časni suče, znamo se' - knjiga koja bilježi deset godina najkompleksnijeg procesa u...



PREMA AUTOBIOGRAFSKOJ KNJIZI ROBERTA ROKLICERA

'Žene, luđaci i malo dobrih pedera' Ivana Salaja početkom listopada dolazi u...

U zaključku pišete o "priči bez epiloga". Zašto aferu Agrokora ni danas nije zatvoreno poglavlje?

Može se povući zanimljiva paralela s kriznim komuniciranjem u aferi Agrokor: da je komunikacija bila u potpunosti uspješna, danas – osam godina nakon izbijanja krize – o njoj vjerojatno više ne bismo raspravljali, osim možda u udžbenicima i na predavanjima studentima komunikologije kao primjer dobre prakse. Međutim, činjenica da je tema i dalje aktualna ukazuje na to da komunikacijska strategija nije u potpunosti ispunila svoj cilj. Dodatni problem predstavlja i činjenica da epilog čitavog slučaja još uvijek nije poznat. Iako se približavamo desetljeću od njezinog početka, moguće su različite završnice – od onih koje bi potvrdile Vladinu naraciju o nužnosti i intervencije i očuvanju stabilnosti gospodarstva, pa sve do potencijalnih "epskih obrata" koji bi mogli potpuno promijeniti percepciju afere. Takva neizvjesnost, uz izostanak konačnih sudskih odluka, i dalje ostavlja otvoren prostor za nove interpretacije i javne rasprave. Nema sumnje da bi za aktere iz Vlade, a posebno za premijera zatvorenika i arhivirana kao uspješan primjer kriznog upravljanja. No dok se ne donesu pravomoćne presude, kako pred hrvatskim sudovima tako i pred međunarodnim arbitražnim institucijama, postoji stalna bojazan od mogućih obrata. Takvi ishodi mogli bi imati ne samo ekonomske, već i dalekosežne političke posljedice, čime se dodatno potvrđuje kompleksnost slučaja i njegova trajna važnost za proučavanje kriznog komuniciranja.

Je li negativni okvir ("afera") trajno zasjenio činjenice da je restrukturiranje ipak spasilo desetine tisuća radnih mjesta?

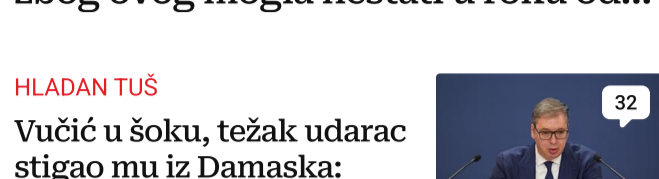
Vlada i premijer Andrej Plenković dosljedno su u javnoj komunikaciji, posebice kroz marketinški oblikovane poruke, ponavljali tezu o spašavanju gotovo čitavog hrvatskog gospodarstva očuvanjem najvećeg ekonomskog subjekta u zemlji – koncerna Agrokor. Ta je naracija jasno artikulirana i prilikom nagodbe vjerovnika 2018. godine, kada je premijer naglasio kako neće doći do raspodjele Agrokorova portfelja, već do njegova jačanja i stabilizacije, s ciljem da kompanija zadrži vodeću poziciju na tržištu. No, već tri godine kasnije uslijedila je prodaja Leda, jedne od perjanica posrnutog diva. Iako je takav potez očito proturječio ranijim obećanjima o očuvanju integriteta kompanije, premijer Plenković ga je u tom trenutku pothvalio, naglašavajući kako je riječ o nužnom koraku u stabilizaciji sustava koji je u međuvremenu preimenovan u Fortenovo. Slično se ponovilo i s agrarnim dijelom poslovanja, koji je prodan – doduše većinski domaćoj kompaniji Podravci – što je ipak značilo daljnje osipanje nekoć moćnog konglomerata. Upravo to osipanje, odnosno rasprodaja pojedinih ključnih segmenata, predstavljalo je jednu od najbitnijih i snažnijih poruka iz Agrokorova 2017. godine. Profitabilni i sretni brendovi poput Leda, Jamnice ili Konzuma gotovo sigurno bi opstali i u slučaju tadašnjeg stečaja kroz prodaju najboljem ponuđaču radi podmirivanja dugovanja

Koje su tri glavne lekcije za hrvatske institucije i politiku koje proizlaze iz Agrokora, osobito kada je riječ o komunikaciji u krizama?

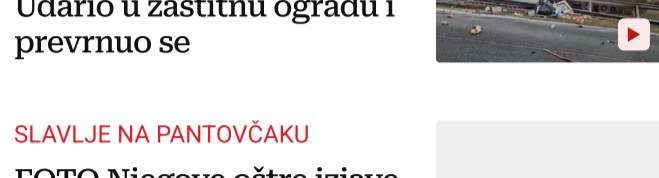
Treba naglasiti da je krizna komunikacija Vlade u slučaju Agrokor bila u konačnici relativno uspješna, a moglo bi se reći na početku i vrlo uspješna. Vlada je u prvim danima i tjednima krize pokazala spremnost za djelovanje, jasno artikulirala svoja poruke i time umirila velik dio javnosti i zaposlenika koncerna. Ipak, koje je kriza odmicala, počeli su se pokazivati nedostaci. Najveći izazovi pojavili su se u sferi iskrenosti i transparentnosti, a ja bih kao treći važan element u svakoj komunikaciji istaknuo i dosljednost. Nekada se govorilo kako "papir sve pamti", a danas bismo mogli reći da "računalo sve pamti". U digitalnom dobu, u kojem je svaka izjava dostupna javnosti jednim klikom, iznimno je teško održati dobru percepciju ukoliko se stavovi mijenjaju ili kontriraju ranijim tvrdnjama. Takve nedosljednosti lako se pokažu i dokažu, a to dugoročno narušava vjerodostojnost i povjerenje u komunikaciju. Upravo zato nužno je pažljivo planirati krizne poruke, pripremiti jasnu strategiju i dosljedno je provoditi. Javnost prepoznaje iskrenost, cijeni transparentnost i vrlo brzo uočava odstupanja od prethodno komuniciranog. Zaključno, iskustvo Agrokora pokazuje da krizna komunikacija mora biti utemeljena na tri stupca – iskrenosti, transparentnosti i dosljednosti. Samo takav pristup omogućuje dugoročno očuvanje povjerenja javnosti. Srećom, može se pretpostaviti da se u bližoj budućnosti u Hrvatskoj neće pojaviti kriza s razmjerima i implikacijama poput one vezane uz Agrokor.



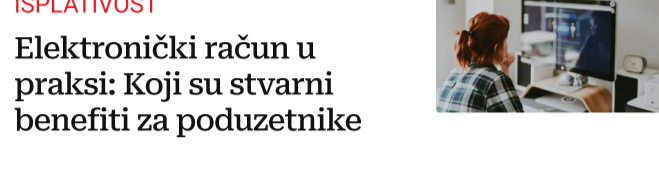
UPRAVO SE ČITA



MAJVEĆE PRIJETNJE ČOVJEČANSTVU
Gates šokirao novom teorijom, a stručnjaci poručuju: 'Civilizacija bi zbog ovog mogla nestati u roku od...



HILADAN TUŠ
Vučić u šoku, težak udarac stigao mu iz Damaska: Sirija priznala Kosovo



PRINC IZ BEL AIRA
Premijer glumac (42) iz omiljene serije: 'Ništa nije dalo naslutiti da će se...



STVARAJU SE KOLONE
FOTO Teška nesreća na A4: Udarilo u zaštitu ogradu i prevrnuo se



SLAVIJE NA RANTOČVAKU
FOTO Njegove oštre izjave obilježile su hrvatsku politiku, a danas slavi 59...



STIGLO UPOZORENJE
FOTO Nove prognostičke karte otkrivaju dramatične dane za dio Europe: Je li L...



KVALITETA, PRODUKTVOST, ISPLATIVOST
Elektronički račun u praksi: Koji su stvarni benefiti za poduzetnike