

Biblioteka
INCUS



Biblioteka
INCUS

Anita Culifaj
Marin Galić
AFERA AGROKOR
Slom diva na staklenim nogama

Nakladnik
TIM press d.o.o., Zagreb
tim.press@tim-press.hr
www.tim-press.hr

Za nakladnika
Dijana Bahtijari

Urednik
Hašim Bahtijari

Recenzenti
prof. dr. sc. Domagoj Hruška
prof. dr. sc. Božo Skoko

Redaktura
Zdenka Krilčić

Lektura
Marija Kazalicki

Grafičko oblikovanje
TIM press

Tisak
Kika-graf d.o.o.

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001274553

ISBN 978-953-369-060-5

© TIM press
Sva prava pridržana.

Anita Culifaj

Marin Galić

AFERA AGROKOR

Slom diva na staklenim nogama

Zagreb, 2025.

Sadržaj

UVOD	7
RAZVOJNI PUT AGROKORA	13
SJAJ I BIJEDA POLITIČKOG KAPITALIZMA	17
Ekonomija ne stanuje ovdje	17
Politika konce vuče	24
ŠTO KAŽE ZNANOST	29
Krizno komuniciranje u politici	33
Ciljevi istraživanja	35
Teze istraživanja	37
Metodologija	38
KAKO DO ISTINE	43
Kriteriji za interpretiranje nalaza	45
Što preporučuje Covello, a primjenjivo je na aferu Agrokor?	51
Analiza afere Agrokor prema faznom modelu Stevena Finka	55
DOGAĐAJI DRUMOM, KOMUNIKACIJA ŠUMOM	155
TRANSPARENTNO KOMUNICIRANJE JE RJEŠENJE	193
UMJESTO POGOVORA: AGROKOR OD 2018. DO 2024. – PRIČA BEZ EPILOGA	207
ZAVRŠNA RIJEČ	257
IZVORI	263
ZAHVALE	273
O AUTORIMA	275

UVOD

Krizna komunikacija Vlade Republike Hrvatske vezana za krizu u koncernu Agrokor, najvećoj privatnoj kompaniji u zemlji, potresla je hrvatsku javnost.

Bila je to medijski iznimno praćena afera koja je znatno utjecala na stanje hrvatske ekonomije, politike i društva. Ne samo što je privukla pozornost javnosti već se pretvorila u prvorazrednu političku krizu s velikim utjecajem na brojne segmente društva.

Republika Hrvatska parlamentarna je demokracija u kojoj 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 s političkog i društvenog stajališta vrlo važan.

Vlada RH, odnosno njezina krizna komunikacija u vezi sa zbivanjima koja su Agrokor dovela do ruba stečaja, imala je duboke posljedice koje su prisutne i danas. To je ujedno i jedan od razloga zašto se aferu proučavalo i na znanstveni način, a svrha istraživanja bila je da se znanstveno analiziraju zbivanja i na temelju rezultata donesu određeni zaključci koji mogu pomoći u konačnom rješenju afere te posluže u budućim mogućim aferama.

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 prije, a ujedno je masovnim medijima dao moć da svakodnevno objavljuju golemu količinu vijesti iz svih dijelova svijeta. Medijske kuće nadmeću se kako bi podijelile što atraktivniju vijest s javnošću, uglavnom o negativnim događanjima kao što su afere, skandali i krize raznih segmenata politike, ekonomije i društva. Medijsko natjecanje za što bolje plasiranom vijesću, 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. Zbog toga je i nastala ideja da se pristupi proučavanju komunikacije Vlade u situaciji posebne krize vezane za kompaniju Agrokor od 2017. do 2018. godine. S teorijskog stajališta 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 radove iz područja kriznih komunikacija političkih aktera, cilj je ove knjige dati koristan uvid u način na koji izvršna vlast oblikuje i vodi svoju komunikaciju.

U političkom je aspektu afere 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 iznimno važno iz najmanje dvaju 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 ugledu i rejtingu, što je još više opteretilo premijera Andreja Plenkovića jer se morao prije svega dokazati članovima HDZ-a i stranci vratiti „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 Agrokora javile su se već početkom 2017. godine, kada je agencija Moody's snizila rejting kompanije s B2 na vrlo nepovoljan B3, a vjerojatnost bankrota s B1-PD na B3-PD. Nakon tri mjeseca medijskih i političkih nagađanja te borbe tadašnje uprave Agrokora 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 preuzimajući odgovornost za njezino suzbijanje donošenjem posebnog zakona. Iako se kriza vezana

za 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, kada je *lex* Agrokor stupio na snagu.

Afera 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 Hrvatsku¹ 10. travnja 2017. godine do donošenja nagodbe 4. srpnja 2018. S obzirom na to da se proučava komunikacija Vlade RH tijekom afere Agrokor, istraživanje se usredotočuje na razdoblje od travnja 2017., kada je Vlada počela sudjelovati u razrješavanju te krize, pa sve do donošenja konačne nagodbe. Kompanija Agrokor imala je veliku važnost za hrvatsku ekonomiju i politiku, što pokazuju i brojke. Koncern je za vrijeme izbijanja afere po nekim procjenama činio 12 % BDP-a.² U sastavu Agrokor tada su se nalazile 143 kompanije.³ 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 60 000 zaposlenih, od čega čak 40 000 u Hrvatskoj, potvrđuje ogromnu važnost toga koncerna za hrvatsku i regionalnu ekonomiju. Vlada je u tome razdoblju isticala da bi gubitak radnih mjesta za Hrvatsku mogao značiti dodatni trošak zbog zbrinjavanja nezaposlenih te osjetno manji prihod 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.⁴ Taj je omjer uspoređen s drugim svjetskim kompanijama poput Volkswagena i Gazproma. Primjerice, Volkswagen kao najveća privatna tvrtka u Njemačkoj trebala bi samo u toj zemlji zapošljavati 700 000 radnika kako bi imala isti udio od 1,8 % ukupnog broja zaposlenih u Njemačkoj, a zapošljava sveukupno 630 000 radnika diljem svijeta. Isto tako, ruska kompanija Gazprom zapošljava 500 000 radnika u cijelom svijetu, dakle, 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

1 https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_32_707.html.

2 Dalić 2018: 19.

3 Ibid. 18.

4 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.

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.⁵ Konzum je mnogima 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 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 tada tek počela oporavljati od ekonomske recesije koja je završila 2014. godine, rješavanje tog pitanja tadašnjoj je Vladi bilo vrlo važno u političkom i ekonomskom smislu. Uz gospodarske, kriza u Agrokoru uzrokovala je i velike političke posljedice koje su rezultat kontroverznih postupaka Vlade na početku preuzimanja odgovornosti za rješavanje toga 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 Ivica 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 državni tretman. No nakon što je postalo jasno da Ivica 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* Agrokora. Tijekom izrade toga 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

5 Ibid. 19.

koalicije HDZ-a i Mosta te političke trzavice i kontinuirane medijske svađe između Ivice Todorčića 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 za njihovo političko djelovanje, koje su se javljale tijekom rješavanja krize, kao i komunikacija Vlade o tim prijedporima, pokazuju da je ta tema itekako društveno i znanstveno relevantna.

Stoga je proučena politička i ekonomska kriza u Agrokoru iz perspektive komunikacije Vlade RH. Da bi se dobio širi presjek događaja koji su doveli do te krize, kao temelj za razumijevanje cijeloga slučaja i kasnijeg djelovanja Vlade odabrana je upravo studija slučaja jer obuhvaća više metoda istraživanja za dobivanje što objektivnijih znanstvenih rezultata.

Važno je reći da su ekonomska i politička kriza u Agrokoru posljedica afere koja je izbila u siječnju 2017. godine, a koja je uplitanjem Vlade poslije 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 za 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 koji 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 mišljenju mnogih bio je jedini prihvatljiv scenarij.

Primarno se istraživao način komunikacije Vlade tijekom te krize, primjerice, tko su bili komunikatori Vlade u tom procesu, koje su komunikacijske ciljeve isticali i slično. Kriza vezana za Agrokor teško se može promatrati kao kriza koja je imala samo jedan vrhunac jer su se tijekom dugih šesnaest mjeseci rješavanja krize neprestano 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 Agrokor bila obilježena poteškoćama i prijedporima, ova knjiga s pomoću prikupljenih podataka nastoji potvrditi da je ta komunikacija

u konačnici bila „svrhovita“⁶ i ostvarila prvotno zacrtane ciljeve vezane za 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. Sve navedeno ukazuje na to da se ova knjiga bavi pitanjima „kako“ i „zašto“ je komunicirala Vlada RH o aferi koncerna Agrokor. Potrebno je istaknuti da knjiga analizira 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 ekonomije i sferu političkog ophođenja Vlade prema važnom strateškom pitanju čije je rješavanje utjecalo na opstojnost cijele Vlade.

6 McNair 2003.

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, kada je Ivica Todorčić osnovao Poljoprivredni obrt koji se bavio prodajom cvijeća. Već se prve godine prodaja cvijeća pokazala 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 na temelju kojeg su izjednačeni svi oblici vlasništva.¹ 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 prodaju državnih poduzeća i vodi računa o njoj. Privatizacija je bila okrenuta stvaranju mreže domaćih poslovnih ljudi (kapitalista). Objektivni kriteriji pri izboru onih koji će sudjelovati u privatizaciji nisu postojali, već su presudnu ulogu imale političke veze. Taj proces naziva se političkim kapitalizmom, a bio je obilježen nejednakim uvjetima prodaje socijalističkih poduzeća i ponajviše nepostojanjem funkcionalnog tržišta kapitala kojim bi se mogla određivati tržišna cijena proizvoda/poduzeća. Takav način pretvorbe državnih poduzeća u privatna 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

¹ Publicist Saša Paparella u knjizi *Gazda* (Paparella 2016) objašnjava razvojni put Agrokor. Navodi da je 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.

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 obitelji“, to jest onih koji su imali bliske veze s njime. Dio direktora novih privatiziranih poduzeća činili su naslijeđeni socijalistički menadžeri, dok su drugi 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 doveli su 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 omogućili 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.).² Najveća prekretnica ipak je bilo preuzimanje maloprodajnog lanca Unikonzum 1994. godine koji ubrzo mijenja ime u Konzum. Godinu dana poslije u Zagrebu je izgrađen prvi Super Konzum, a iste je godine registriran i koncern Agrokor. Nakon preuzimanja Unikonzuma slijedi val preuzimanja mnogih poljoprivrednih državnih poduzeća, kao što su PIK Vrbovec, PIK-Vinkovci, Belje i Vupik.³ Distribucijski centar počinje se graditi 1999. godine i smatra se najvećom investicijom koncerna tijekom 90-ih godina prošloga stoljeća. Todorčićovo 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 za vrijeme predsjednika Franje Tuđmana, val akvizicija nastavio se za vrijeme premijera Ive Sanadera, kada su preuzete Agrolaguna i Sloboda Osijek (2004.), Belje i PIK Vrbovec (2005.) te Tisak (2007.).

² Najveći broj akvizicija ostvaren je 1994. godine.

³ „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).

Ulaskom u novo stoljeće dolazi do znatne ekspanzije Agrokora u regiji. S time u vezi važno je spomenuti preuzimanje Sarajevskog kiseljaka, srpskih 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. 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.⁴ 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.⁵ Agrokora 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 razvoj kojim je Agrokora 2006. godine na raspolaganje dobio 110 milijuna eura i time toj banci dao strateški partnerski položaj s udjelom od 8,33 %. Za poslovno napredovanje koncerna vrlo su važni bili 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 Agrokora preuzima 2007. godine. Također, važno je spomenuti i otvaranje modernog logističko-distributivnog centra kao okosnice Agkorove 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 mišljenju mnogih obilježio Agkorov slom, bilo je Todorčićovo 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 Ivice Todorčića, za što je on morao osigurati 550 milijuna eura. U tu svrhu holding Adria Group

⁴ Tim akvizicijama Agrokora počinje poslovati u još dvjema zemljama bivše Jugoslavije: BiH i Srbiji.

⁵ Agrokora postaje vertikalno integrirano poduzeće s nekoliko sektora poslovanja: poljoprivreda i prehrambena industrija, maloprodaja te lovna gospodarstva i zdravstvo.

2. faza: prijepori, optužbe i malverzacije

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 prijeporima, poput izvješća agencije PwC o poslovanju koncerna, kada su u javnost izašle informacije o poslovnim i financijskim malverzacijama bivše uprave Agrokor. Također, u tome je razdoblju Ilica Todorić, bivši vlasnik Agrokor, pokrenuo blog koji mu je služio za komunikaciju s javnosti u kojoj je iznosio svoju stranu priče o preuzimanju Agrokor te ulozi privremene uprave. Todorić je blog koristio za iznošenje optužbi na račun postupaka potpredsjednice Vlade Martine Dalić i izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka.

Kronologija događanja po mjesecima

KOLOVOZ I RUJAN

Tijekom ljeta 2017. nije bilo važnih promjena u procesu restrukturiranja Agrokor. Tema opet postaje medijski aktualna u rujnu, kada nekoliko kompanija iz sastava Agrokor javno obznanjuje informaciju o sklapanju ugovora kojim se zasniva založno pravo na Agrokorovim nekretninama, na temelju novog kredita odobrenog početkom ljeta u iznosu od 480 milijuna kuna. S obzirom na to da je predvodnik obveznica bio kontroverzni američki fond Knighthead 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 Agrokor Ivice Todorića kojim se služio za komunikaciju s javnosti i prozivanje Vlade za političke manipulacije u svrhu preuzimanja Agrokor. 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 Agrokor 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).

Ivica Todorić 23. rujna optužuje izvanrednog povjerenika Antu Ramljaka da je zajedno sa svojim suradnicima pisao *lex* Agrokor 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 Todorićeve objave svakodnevno su izazivale javne polemike. Tako je blog postao mjesto za objavljivanje vijesti u javnost, a članovi Vlade bili su primorani iz dana u dan reagirati na objavljivane optužbe Ivice Todorića.

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 istoga je dana (10. listopada) komentirao izvanredni povjerenik Ante Ramljak: „Podaci koji su danas predstavljani, 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 podaci 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, koje 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 da očekuje da izvanredni povjerenik pokrene zakonske procedure protiv bivše uprave, što je Ante Ramljak i učinio te podnio kaznenu prijavu protiv Ivice 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 Todorčić podržao je osnivanje Istražnog povjerenstva te iznio optužbe na račun izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka o njegovoj povezanosti s američkim fondom Knighthood Capital Management i odavanju povlaštenih informacija tomu fondu prije donošenja *lex* Agrokora. Također, Todorčić je izjavio da je u sve bila upućena potpredsjednica Vlade Martina Dalić. Premijer Andrej Plenković poricao je da je znao za taj sastanak.

Dana 16. listopada privedeno je dvanaest osumnjičenih u slučaju Agrokor zbog izvida revizorskog izvješća o nezakonitostima 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* Agrokora. 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 Todorčića teretilo se za pribavljanje protupravne koristi, tj. da je stanje tvrtke prikazivao u suprotnosti s realnim stanjem. Sudac Županijskog suda odredio je Ivici Todorčiću istražni zatvor, a ostali osumnjičeni mogli su se braniti sa slobode. Ante Todorčić vratio se u Zagreb nekoliko dana nakon toga i iznio svoju obranu u državnom odvjetništvu, poričući da je pribavljao nepripadnu korist Ivici Todorčiću. Obranu je iznio i mlađi sin Ivan Todorčić koji se branio šutnjom.

Listopad je bio vrlo turbulentan, što pokazuje i otvaranje polemike vezane za sukob interesa izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka, u kojoj se spominje i njegovo potencijalno smjenjivanje s položaja povjerenika

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 naponi 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 vezana za ključne detalje koji se odnose na restrukturiranje Agrokor. Najveći prijevori nastali su zato što je postalo jasno da politička i ekonomska elita u Hrvatskoj i dalje djeluje prema 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 položaj u unutarnjoj politici, ali i unutar vlastite stranke. Treba istaknuti da mu je to bio prvi mandat, pa je uspješno okončanje ujedno trebalo značiti i 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 prijevora bila negativna. Stoga su, osim naglašavanja pozitivnih postignuća Vlade, nastojali u medije iznijeti sadržaj koji je bio negativno usmjeren na bivšeg vlasnika Agrokor Ivicu Todorica.

Takvim načinom komuniciranja nastojali su medijsku pozornost preusmjeriti s afera koje su ih politički ugrožavale na druge negativne teme vezane za bivšeg vlasnika kompanije. I u njihovu su se slučaju iza komunikacijskih ciljeva nalazili politički ciljevi. To su bili održivost Vlade Andreja Plenkovića i njihovih političkih fotelja. Drugim riječima, okončanje procesa vezanoga za Agrokor bez povlačenja njihove političke odgovornosti predstavljalo je najvažniji politički cilj. 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 za njihovo političko

djelovanje, što pokazuje da im je politički cilj bio prevladati ih bez nepovoljnih utjecaja na njihovu vjerodostojnost.

Ostali članovi uključeni u ovu analizu (Zdravko Marić, Ante Ramljak 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 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 za pozitivno okončanje procesa i donošenje konačne nagodbe. Ciljevi su mu bili usmjereni na iznošenje detalja o 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 za Agrokor nalazili i oni politički. Kriza u Agrokoru bila je najveći problem koji je zadesio Andreja Plenkovića u njegovu prvom mandatu. Nikada se prije u hrvatskoj povijesti sve od njezina osamostaljenja 90-ih godina prošloga stoljeća ni jedna privatna kompanija nije našla u situaciji koja je mogla dovesti do lančane reakcije i dalekosežnih posljedica za 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 tekstu, Vlada se uspjela održati na vlasti. Ipak, neki od aktera morali su podnijeti teret afere 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.

Slučaj Agrokor bio je složen iz više razloga:

1. 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.

2. Afera Agrokor prerasla je u političku krizu zbog koje je zamalo pala Vlada (afera Marić i nepovjerenje Mosta).
3. Propast Agrokoru ujedno bi uzrokovala propast mnogih malih dobavljača, poljoprivrednika i OPG-ova.
4. Kriza koja je obuhvaćena ovim istraživanjem trajala je dugo, punih šesnaest mjeseci.
5. Trajanje procesa otežavalo je održavanje kontinuiteta u kriznom komuniciranju.
6. Iako je proces u slučaju Agrokor okončan donošenjem nagodbe u srpnju 2018. godine, pitanje njegove dugoročne uspješnosti ostaje i dalje otvoreno.

Politički ciljevi Vlade vezani za aferu u Agrokoru prema ovoj analizi bili su sljedeći:

1. Prikazivanje spašavanja Agrokoru kao važnog za hrvatsku ekonomiju i društvo.
2. Naglašavanje važnosti spašavanja radnih mjesta jer se hrvatska ekonomija tek počela oporavljati od ekonomske recesije započete 2008. godine.
3. Uspješno smirivanje krize u Agrokoru postalo je političko pitanje.
4. Uspješnim završavanjem tog procesa Vlada je mogla politički poentirati na sljedećim parlamentarnim izborima.
5. Prikazivanje procesa kao transparentnog, prvenstveno s 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 tome procesu, emocionalna komunikacija).
6. Preusmjeravanje medijske pozornosti sa spornih afera (Marić, Savjetnici, Hotmail) na teme povezane s poslovanjem Agrokoru u vrijeme bivšeg vlasnika Ivice Todorića.
7. Nijekanje da su članovi Vlade pogodovali bliskim suradnicima za dobivanje poslova u Agrokoru, čime su se narušile osnovne

- 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 Todorću*. 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.novilist.hr/novosti/hrvatska/ante-ramljak-tvrdi-naravno-da-me-se-moze-smijeniti-u-bilo-kojem-trenutku-kreditore-bi-na-to-mozda-i-pristali/>. Pristupljeno 3. prosinca 2021.
- Hina (2018). „Kronologija slučaja Agrokor: Od pretresa Todoriceva 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. lipnja 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/ministrica-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. 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/afere-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 7. 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.