

**CENTRALNA BANKA
BOSNE I HERCEGOVINE**



**ЦЕНТРАЛНА БАНКА
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ**

STI/01/10

ISSN 1840-2593

SPECIJALNE TEME ISTRAŽIVANJA

***KRIZNO KOMUNICIRANJE
U FINANSIJSKIM INSTITUCIJAMA***

dr Kemal Kozarić

mr Almir Salihović

oktobar 2010.

Izdaje:

Centralna banka Bosne i Hercegovine

Odjeljenje za ekonomska istraživanja, statistiku i publikacije

M. Tita 25, 71000 Sarajevo

tel. +387 (33) 278 225

faks +387 (33) 278 188

www.cbbh.ba

email: publikacije@cbbh.ba

Uređuje Savjet za ekonomska istraživanja:

dr Kemal Kozarić

Feriha Imamović

Amir Hadžiomerađić

dr Milenko Krajišnik

dr Fikret Čaušević

dr Željko Šain

dr Vasilj Žarković

Peter Nicholl

Sandra Hlivnjak

Stavovi predstavljeni u ovom radu jesu stavovi autora i ne moraju direktno predstavljati politiku Centralne banke Bosne i Hercegovine.

Specijalne teme istraživanja isključivo predstavljaju autorovo istraživanje teme sa ciljem dalje nadogradnje i debate.

JEL: H12, M14, M30, G21, E58

Ključni izrazi: krizno komuniciranje, upravljanje krizom, korporativna reputacija,

odnosi s javnošću, globalna finansijska kriza

e-mail adrese autora kkozaric@cbbh.ba; asalihovic@cbbh.ba

ISSN 1840-2593

<i>Uvod</i>	4
<i>1. Korporativna reputacija</i>	5
1.1 Korporativna reputacija u finansijskom posredovanju	6
<i>2. Odnosi s javnošću u finansijskom posredovanju</i>	6
2.1 Krizno komuniciranje u odnosima s javnošću	6
<i>3. Krizno komuniciranje na nivou bh. bankarskog sektora nakon izbijanja bankarske krize u oktobru 2008.</i>	9
3.1 Primjer komercijalnog bankarskog sektora	9
3.1.1 Situacija prije izbijanja krize	9
3.1.2 Odnosi s javnošću u komercijalnim bankama u Bosni i Hercegovini	10
3.1.3 Situacija nakon izbijanja krize - Nespremnost komercijalnih banaka	11
3.2 Primjer funkcije odnosa s javnošću u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine	13
3.2.1 Informisanje eksterne javnosti	13
3.2.2. Informisanje interne javnosti	16
3.3 Centralna banka Bosne i Hercegovine – upravljanje krizom	16
3.3.1 Centralna banka Bosne i Hercegovine – krizno komuniciranje	18
<i>Zaključak</i>	20

Uvod

Globalna finansijska kriza ukazala je na važnost kriznog komuniciranja i generalno promijenila način na koji se tretiraju odnosi s javnošću kao funkcija unutar organizacije. Transparentnost, vještine komunikacije i prezentacije u krizi i odnosi s javnošću postali su potreba i glavni adut za zadržavanje klijenata.

Vrijeme stalnih promjena u finansijskom sektoru, a posebno kriza koja je 2008. godine zahvatila cijeli svijet, pokazali su istinitost izreke da se povjerenje jako teško stiče, a veoma lako gubi. Istinitost te izreke posebno važi za bankarsku industriju, a pokazala se već na samom početku globalne finansijske krize kada je zabilježen nagli pad povjerenja svih stakeholdera u finansijskom sektoru. Nesigurnost je povećana i činjenicom da su se i najveći pokazali ranjivima, a kriza je proizvela i efekat povratka države kao aktivnog učesnika u procesu spasavanja ugroženih banaka.

Najbolji primjer kriznog komuniciranja u globalnim okvirima jeste Evropska centralna banka (ECB) sa svojim redovnim konferencijama za medije, gdje ulogu glasnogovornika ima guverner ECB-a Jean-Claude Trichet. Ovakav pristup ECB-a je pokazao da u određenim situacijama čak i centralne banke, iako po prirodi konzervativne institucije, moraju komunicirati s javnošću.

Ova kriza je, također, pokazala svoju globalnu prirodu – činjenicu da nijedan finansijski sistem ne može djelovati samostalno i da ne može bez posljedica preživjeti krizu u drugom sistemu. Ta činjenica je pokazala da koordinacije i komunikacije između samih institucija i institucija s javnošću ne može biti previše.

Pokazalo se da su one institucije koje su imale razvijenu funkciju odnosa s javnošću i koje su imale jasno definisanu misiju, viziju i ciljeve, lakše prošle kroz turbulentno razdoblje, što je za posljedicu imalo to da su njihovi stakeholderi zadržali, a u nekim slučajevima čak i povećali, povjerenje u te institucije.

Osnovna filozofija odnosa s javnošću je veoma jednostavna – ciljevi kompanije ili organizacije se mnogo lakše ostvaruju uz podršku i razumijevanje javnosti, nego kada je javnost suprotstavljena ili ravnodušna. Odnosi s javnošću, bez obzira da li se koriste u sferi finansijskog sektora, u društvenim odnosima, u političkoj sferi ili u drugim situacijama, imaju istu suštinu ciljeva. Oni mogu da se opišu s nekoliko ključnih riječi: ugled, percepcija, kredibilitet, povjerenje, reputacija, obostrano razumijevanje zasnovano na istinitom i sveobuhvatnom obavještanju.

Odnosi s javnošću, zajedno sa odnosima sa širom društvenom zajednicom, sa investitorima, s vladinom zajednicom, kao i sa svim ostalim stakeholderima utiču na oblikovanje korporativne reputacije koja je sigurno jedan od najbitnijih faktora uspjeha i opstanka finansijskih posrednika u veoma turbulentnom razdoblju globalne finansijske krize.

1. Korporativna reputacija

Korporativna reputacija se najjednostavnije može definisati kao vrijednosni sud o određenoj kompaniji, a predstavlja kombinaciju korporativnog identiteta i imidža.

Korporativni identitet predstavlja način na koji se organizacija predstavlja javnosti. Sadržan je u skupu osobina s kojima se organizacija identificira:

- vizualnih (logo, boje, tipografija itd.);
- fizičkih (kulture, moralne, ostale).

Identitet je strateško „vlasništvo“ organizacije pomoću kog se ona pozicionira prema ciljnim skupinama. Izražava se i kroz poslovnu politiku, temeljne vrijednosti, svrhu postojanja, viziju, slogan, čime komuniciraju prema ciljnim/interesnim skupinama sa ciljem postizanja željenog imidža.

S druge strane, korporativni imidž predstavlja impresiju ili percipirani imidž organizacije utemeljen na znanju i iskustvu potrošača. Dok korporativni identitet naglašava fizikalnost organizacije, njen logo, zgrade, uniforme, simbole, itd, korporativni imidž se fokusira na percepciji te organizacije¹.

Drugim riječima, identitet se može definisati kao „slika“ organizacije s kojom želimo komunicirati prema stakeholderima, a imidž kao slika koju naši stakeholderi imaju o nama. Ukoliko se te dvije „slike“ poklapaju, može se reći da imamo posla sa uspješnom organizacijom koja uživa veliko povjerenje kod svih stakeholdera, a takva organizacija sigurno ima preduslove za dugo i uspješno poslovanje na tržištu.

S druge strane, ukoliko postoji jaz između komunikacijske i percipirane slike organizacije, može se reći da ta organizacija ima ozbiljan problem s korporativnom reputacijom, što rezultira direktnim negativnim uticajem na sve stakeholdere te organizacije, a kao konačna posljedica svega toga jeste pad uspješnosti i profitabilnosti na tržištu.

E. Ferizović² definiše sljedeće elemente na koje utiče korporativna reputacija:

- Privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika;
- Asistencija u poslovanju s dobavljačima;
- Uticaj na politička i regulatorna razmatranja;
- Čuvanje i privlačenje potrošača i korisnika usluga;
- Izgradnja i podrška svih brendova;
- Poboljšanje odnosa sa investitorima;
- Pomoć u „vakcinaciji“ protiv problema za vreme kriza;
- Pomoć u jačanju interne komunikacije i međusobnih odnosa zaposlenih;
- Pomoć u odnosima s ključnim kreatorima mišljenja;
- Pomoć u problemima s NVO i grupama za pritisak.

¹ Tomislav Karamatić, „Identitet organizacije & brand management“, Univerzitet u Zagrebu, 2008.

² E. Ferizović; „Izgradnja korporativnog identiteta, imidža i reputacije; Korporativna društvena odgovornost“;
<http://www.link-elearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJedinice=4309>

1.1 Korporativna reputacija u finansijskom posredovanju

Iz gorenavedene liste sfera uticaja korporacijske reputacije, elementi koji se najviše pojavljuju u kontekstu finansijskih posrednika jesu sigurno odnos s klijentima i uposlenicima, održavanje kvalitete brenda proizvoda, te upravljanje imidžom, pogotovo u kriznim situacijama.

Početak izgradnje korporativne reputacije u finansijskom posredovanju u Bosni i Hercegovini koincidira s početkom rada Centralne banke Bosne i Hercegovine u augustu 1997. i ulaskom stranih investitora na tržište. Prije početka ove reforme bankarskog sektora, korporacijska reputacija finansijskog sektora je bila na veoma niskom nivou. Nivo štednje je bio jako nizak, a građani nisu vjerovali bankama. Dolazak stranih investitora sa širokom ponudom finansijskih usluga s višim nivoom usluge, te odgovorno vođenje monetarne politike Centralne banke Bosne i Hercegovine, doprinijelo je povratku povjerenja u finansijski sektor Bosne i Hercegovine i rastu korporativne reputacije komercijalnih banaka, što se najbolje reflektovalo kroz ubrzan rast štednje³. Može se reći da je ubrzanom rastu korporativne reputacije sektora najviše doprinijela zamjena njemačke marke eurom, koja je uspješno obavljena, a koja označava i događaj za koji je prvi put pokrenuta velika informativna kampanja Centralne banke Bosne i Hercegovine.

Održavanje odnosa s klijentima i uposlenicima, gledano iz konteksta bh. bankarskog tržišta predstavlja veliki izazov za finansijske medijatore. Gledajući samo bankarski sektor, u Bosni i Hercegovini je, prema podacima agencija za bankarstvo⁴, krajem šestog mjeseca 2010. poslovalo 30 komercijalnih banaka koje su upošljavale preko 10.000 uposlenika. Bankarski sektor je tokom protekle dekade do početka globalne finansijske krize doživio veliku ekspanziju u smislu širenja bankarske mreže i naglog povećanja broja uposlenika, što je stvorilo pritisak na strani potražnje za kvalitetnim kadrovima. Sigurno je da su u pokušaju regrutiranja najboljih kadrova veliku prednost imale one banke koje imaju veću korporativnu reputaciju. Ista stvar važi i za pridobijanje najboljih klijenata. Broj od 30 komercijalnih banaka znači da klijenti na raspolaganju imaju zaista veliku ponudu finansijskih posrednika od kojih mnogi nude slične proizvode. U bankarskoj industriji teško je dizajnirati proizvod – za razliku od “opipljivog” proizvoda, finansijski proizvod je teže približiti kupcu i diversifikovati ga od konkurencije⁵. Samim tim, banke moraju posegnuti za dodatnim argumentima kako bi privukle potencijalne klijente, a najveću ulogu u tome ima izgrađeni imidž među klijentima, kao ključni dio korporativne reputacije.

Drugim riječima, način na koji banka, ili bilo koji drugi finansijski posrednik, upravlja svojom korporativnom reputacijom, umnogome će odrediti njenu daljnju sudbinu na zasićenom tržištu na kome vlada velika konkurencija.

2. Odnosi s javnošću u finansijskom posredovanju

2.1 Krizno komuniciranje u odnosima s javnošću

Značaj kriznog komuniciranja je već ranije istaknut kao veoma bitan. Iako ova vrsta komunikacije ne predstavlja nešto čime se bavimo svaki dan, način na koji komuniciramo u kriznim momentima može

³http://cbbh.ba/index.php?id=33&lang=bs&table=ukupni_depoziti_i_krediti_komercijalnih_banaka_bih&show_all

⁴ Agencija za bankarstvo Republike Srpske <http://www.abrs.ba>; Agencija za bankarstvo Federacije BiH <http://www.fba.ba>

⁵ Roger Claessens; „Marketing u finansijskim institucijama“; Udruženje banaka Srbije, Beograd; 2007.

značiti razliku između uspjeha i potencijalne opasnosti za instituciju. Krizne situacije, iako nisu svakodnevne, predstavljaju sastavni dio okoline u kojoj organizacija i pojedinci djeluju. Ono čega svaki uposlenik za odnose s javnošću treba da bude svjestan jeste činjenica da će tokom kriza svi stakeholderi (uposlenici, dobavljači, investitori, klijenti, mediji, zakonodavci...) željeti daleko veću količinu informacija nego što je to slučaj u normalnim okolnostima. Oni žele da znaju šta se dešava gotovo u „stvarnom vremenu“ (real time info), oni treba da znaju kako se organizacija nosi s krizom, koje su posljedice, te kako će sve to izgledati kada kriza bude završena.

Od načina na koji se upravlja krizom i kriznim komuniciranjem uveliko zavisi koliko će štetne posljedice biti po organizaciju. Sposobni menadžeri s pravilno razrađenim planom upravljanja krizom sigurno će znati iskoristiti date mogućnosti i iz krize izaći čak i jači nego što su bili prije nje, a oni nepripremljeni će pretrpjeti štetu od posljedica krize.

Već smo spomenuli da je za uspješno rješavanje krize neophodno imati plan, koji se sastoji od dva glavna dijela – dio koji se odnosi na upravljanje krizom i drugi dio koji se odnosi na krizno komuniciranje. Pravilno upravljanje krizom jasno ukazuje na stvarne uzroke krize i omogućava brzo i uspješno rješavanje problema. Kada se dostigne taj nivo upravljanja krizom, potreba za kriznim komuniciranjem je minimalna. Ipak, situacije u kojima je kriza u potpunosti stavljena „pod kontrolu“ prije nego što i svi stakeholderi saznaju za nju jako su rijetke i u najvećem broju slučajeva kriza znači i potrebu za kriznim komuniciranjem.

Dok su upravni odbori i menadžmenti kompanija zaduženi za izradu plana upravljanjem krizom, službe za odnose s javnošću i/ili odjeljenja za komunikacije, općenito, zadužene su za planiranje i dizajniranje planova za krizno komuniciranje.

Postoje četiri ključna faktora za uspješno krizno komuniciranje:

1. Oni koji rade poslove kriznog komuniciranja moraju imati sve relevantne podatke o događaju – moraju vladati informacijama;
2. Oni koji rade poslove kriznog komuniciranja moraju biti unaprijed pripremljeni za krizne situacije i imati spreman plan kriznog komuniciranja. Uspješne finansijske institucije nerijetko prave godišnje revizije ovih planova, a mnogi čak rade i simulacije kriznog komuniciranja kako bi se provjerila efikasnost planova;
3. Mora se znati ko šta radi – timovi za krizno komuniciranje moraju biti pripremljeni i stvoreni puno prije izbijanja krize. Jedna od najbitnijih stvari u kriznom komuniciranju je vrijeme – u krizi obično nema vremena za uspostavljanje timova, trening ljudi i podjelu zadataka;
4. Treba biti proaktivan – kreirati vijesti, a ne čekati da se postane viješću. U suprotnom biće jako teško kontrolisati krizu.

Svaki uspješan plan za krizno komuniciranje mora da sadrži sljedeće elemente:

- **Krizni „štab“** – Osnovni korak za uspješno rješavanje nastale krizne situacije je osnivanje kriznog štaba koji će, kada prikupi sve relevantne informacije o kriznom događaju, međusobnom konsultacijom članova donositi ključne odluke. Uz ljude iz menadžmenta korporacije i stručnjake iz oblasti, ovaj štab, također, mora sadržati i ljude iz odnosa s javnošću.

- **Plan interne komunikacije u kriznoj situaciji** – Svaki uposlenik mora znati kome proslijeđuje informaciju i s kime komunicira u vrijeme trajanja krize a sve u cilju postizanja učinkovite komunikacije.
- **Glasnogovornik** – Mora se odrediti referentna osoba koja će u ime institucije prezentovati informacije javnosti. Izbor kvalitetne i iskusne osobe se podrazumijeva, jer takva osoba daje vjerodostojnost i snagu porukama koje se šalju javnosti. Isto tako, dobar krizni plan podrazumijeva komuniciranje isključivo preko glasnogovornika, odnosno druge kanale predviđene u planu kriznog komuniciranja. Iako će predstavnici medija, po prirodi svog posla, probati doći do što većeg broja izvora i uzeti što veći broj izjava (npr. očevidaca nezgode ili pljačke), cilj plana kriznog komuniciranja jeste kanalisanje zahtjeva javnosti prema određenim kanalima. U slučaju Centralne banke Bosne i Hercegovine za davanje izjava zadužen je guverner, ili osoba koju on ovlasti. Dovoljno je da predstavnici medija dobiju nekoliko kontradiktorinih izjava o istoj stvari iz iste organizacije - bilo kakvo povjerenje javnosti u organizaciju i u vjerodostojnost izjava njenih zvaničnika automatski nestaje, a s njim i učinkovitost bilo kakvog plana kriznog komuniciranja.
- **Izrada scenarija i simulacija kriza** – Simulacije (često uz ocjene neovisnih stručnjaka za odnose s javnošću) jako su korisne, jer omogućavaju da kompanija u testnim uslovima isproba svoju strategiju kriznog komuniciranja, uoči i ispravi eventualne nedostatke. Kada se kriza zaista i desi, obično nema vremena za ispravke, a pogrešno planiranje znači veliku štetu.
- **Određivanje ciljnih javnosti** - vrlo je bitno identifikovati sve javnosti kojima se kompanija mora obratiti. Izostaviti samo jednu bitnu ciljnu skupinu može imati nesagledive posljedice.
- **Definisanje ključnih poruka po javnostima** – Svaka od javnosti kojoj se kompanija obraća ima svoj interes i prioritet, što znači da poruke moraju biti oblikovane tako da zadovolje potrebe javnosti. Sigurno je da dioničare kompanije ne zanimaju tehnički detalji neke nezgode koji će biti ispričani istražnim organima – njih zanima kakve će posljedice to imati na rad kompanije i konačno na njen status na tržištu kapitala. Novinare, opet, zanima sve, ali pod uslovom da se sve to može zbiti u TV prilog od 90 sekundi.
- **Odrediti najučinkovitije metode komuniciranja** – Zavisno od tipa krizne situacije, mora se znati kojim se medijima u tom trenutku treba obratiti, te odabrati najbolji način da se to uradi (konferencija za štampu, pojedinačna izjava, saopštenje za javnost). U trenucima krize vrlo bitno je imati adremu (listu novinara), a u takvim trenucima poželjno je usmjeravanje komunikacije kroz medije s kojima imamo kvalitetne odnose.
- **Hitnost i preciznost komunikacije** – moraju se dati odgovori na tri osnovna pitanja:
 - Šta se dogodilo?
 - Šta poduzimamo?
 - Šta ćemo poduzeti?

Prilikom odgovaranja na ova pitanja mora se voditi računa o tome da se pokaže iskrenost i saosjećajnost. Arogancija, neiskrenost i pogotovo laž, nedopustivi su. Laž, ma koliko u jednom trenutku služila kao primamljivo sredstvo u kriznoj komunikaciji, najgore je što sebi glasnogovornik (ili druga osoba zadužena za davanje izjava) može priuštiti. U većini slučajeva laž biva raskrinkana, a kako u odnosima s javnošću vrijede ista pravila kao i u svakodnevnom životu, ugled, povjerenje i cijela korporativna reputacija nestaju.

- **Analiza učinaka krizne komunikacije** - praćenjem medijskih objava te njihovom analizom, mogu se sagledati planovi kriznog komuniciranja, njihova uspješnost, te izvući poruke za buduće djelovanje.

3. Krizno komuniciranje na nivou bh. bankarskog sektora nakon izbijanja bankarske krize u oktobru 2008.

3.1 Primjer komercijalnog bankarskog sektora

3.1.1 Situacija prije izbijanja krize

Od početka reforme bankarskog sistema u Bosni i Hercegovini, koja je startala 1997. godine, došlo je do velikih promjena unutar same bankarske industrije u Bosni i Hercegovini. Dolazak jakih bankarskih grupacija, uspješna privatizacija neučinkovitih državnih banaka i „greenfield“ investicije, promjena filozofije poslovanja, promjena fokusa ka klijentu... doveli su do naglog rasta sektora.

Uspješno provedene reforme obezbijedile su dobar imidž bh. bankarskom sektoru i moglo bi se reći da je taj sektor tokom posljednje dekade uživao visok nivo korporativne reputacije. Prema istraživanjima⁶, uz javna preduzeća i državnu službu ili organe uprave, finansijske institucije su smatrane najpoželjnijim poslodavcem. „Hipoteka“ neriješenog pitanja stare štednje dovela je do paradoksa: povjerenje klijenata u BiH bilo je veće prema privatnim nego prema državnim bankama. Kao posljedica toga, sektor je bilježio rast u svim kategorijama (permanentni rast broja uposlenih, rast broja organizacionih jedinica, porast depozita, te porast plasmana od 24% do 27% na godišnjoj osnovi).

Može se reći da je sektor kao takav sam sebi osiguravao dobru reputaciju, što je na neki način i „uspavalo“ menadžere banaka, čiji fokus je bio isključivo usmjeren na ostvarenje što većeg tržišnog udjela.

Agresivan marketinški pristup je bio glavni, a u mnogim slučajevima i jedini način na koji su banke komunicirale s javnosti. Bh. javnost je bila „bombardovana“ velikim brojem instant proizvoda: „kredit za jedan dan“, „imaš ličnu, a nemaš auto?“, sve u želji ispunjenja već navedenog cilja. Funkcija odnosa s javnošću bila je u potpunosti zanemarena, podređena marketingu, a u nekim bankama i nepostojeća.

Zanemarena je komunikacija s ključnim stakeholderima. Kao primjer, spomenućemo samo klijente i medije. Banke su se zavaravale da je u odnosima između njih i klijenata sve u redu. Ako se uzme u obzir stalni porast broja klijenata i pozitivan rast svih parametara koje smo ranije spomenuli, može se zaključiti da taj odnos nije bio izgrađen na partnerskom odnosu, što je kasnije dovelo do problema. Banke nisu vodile računa o razvijanju partnerskog odnosa – klijentima se nisu objašnjavale sve klauzule ugovora, a ni sami klijenti nisu iskazali pretjeranu želju za edukacijom – njihova osnovna motivacija je bila da što prije dođu do novca.

Veliki broj klijenata iskazao je nedostatak neophodnog iskustva i poznavanja pravila, zakona i obaveza koje proizilaze iz odnosa s bankama, što je dovelo do potpisivanja ugovora „na neviđeno“, bez upoznavanja s klauzulama ugovora, a neznanje je bilo dodatno produbljeno pogrešnim iskustvima i percepcijama stečenim u prošlosti. U takvoj situaciji žiranti su lakomisleno potpisivali ugovore, smatrajući da je to nečiji tuđi kredit i da njihove obaveze prestaju potpisivanjem papira, umjesto da

⁶ www.pokreniposao.ba/docs/uploads/Graficki_prikaz_istrazivanja.doc

shvate da se nalaze u istoj situaciji kao i dužnik. Zabilježeni su slučajevi ulaganja u žirantske odnose s ljudima čije finansijske sposobnosti žirantu uopšte nisu bile poznate. Kao posljedica, mnoge prijateljske, čak i bliske porodične veze su poremećene ili nepovratno pokidane zbog odnosa dužnik – žirant.

Nepromišljeno ulaganje u dužničko-povjerilačke odnose, a koje se može posmatrati kroz bihevioralnu teoriju ponašanja većine (konformizma, potrebe za dokazivanjem/pripadanjem), izložilo je klijente nepotrebnom riziku upadanja u dužničko ropstvo i sudskim procesima s komercijalnim bankama.

3.1.2 Odnosi s javnošću u komercijalnim bankama u Bosni i Hercegovini

Jedan od ključnih alata za upravljanje korporativnom reputacijom u finansijskom posredovanju jesu odnosi s javnošću, čiji će segment koji se odnosi na krizno komuniciranje biti fokus ovog rada. Treba reći da se načini na koji pojedini finansijski posrednici komuniciraju s javnošću razlikuju.

Centralna banka s jedne i komercijalne banke s druge strane, komuniciraju s javnošću na različite načine. Način na koji komercijalne banke komuniciraju s javnosti, u neku ruku, veoma je sličan načinu na koji i ostali poslovni subjekti komuniciraju. Dakle, postoje proizvodi – bankarske usluge, koji se plasiraju na tržištu, a komunikacija, odnosno informisanje, uglavnom ide marketinškim kanalima.

Treba napomenuti da je u posljednje vrijeme trend, pogotovo nakon izbijanja globalne finansijske krize, promijenjen, te se uočava porast korištenja funkcije odnosa s javnošću kao kanala informisanja, pa su neke bh. komercijalne banke formirale svoje urede za odnose s javnošću. Evidentno je da su menadžmenti komercijalnih banaka uvidjeli da se, koristeći isključivo komercijalne marketinške metode, ne mogu postići svi traženi informacioni ciljevi, a samim tim i željeno pozicioniranje banke na tržištu. Vrijedi istaći da se u praksi bankarski sektor tretira kao „bankarska industrija“, čija se pravila ponašanja ne razlikuju puno od klasične industrije u proizvodnom ili uslužnom sektoru. Samim tim i odnosi s javnošću u bankarskoj industriji postaju dio svakodnevnog načina rada, a ne samo sredstvo koje se koristi u kriznoj situaciji. Umjesto reaktivnog načina, pojavila se jasna potreba za proaktivnijim djelovanjem u stvaranju javnog imidža.

Postavlja se pitanje zašto se današnje bankarstvo zove industrijom?

- Zato što smo svjesni troškova;
- Zato što nudimo lepezu proizvoda klijentu;
- Zato što smo izloženi tržišnim zakonima;
- Zato što je prisutna konkurencija;
- Zato što postoje pravila ponašanja i
- Zato što postoji nadzor nad bankarskom industrijom (supervizija).

Pojava i jačanje uloge odnosa s javnošću u bh. komercijalnom bankarstvu definitivno predstavlja korak naprijed u kvaliteti informisanja, te, pogotovo u vremenima krize, predstavlja funkciju čiji se značaj ne smije zanemariti. Ipak, razvoj funkcije odnosa s javnošću u komercijalnom bankarstvu se još gleda s nivoa „prateće usluge“ marketinškim službama, s veoma malim nivoom proaktivnog učešća u komunikaciji, ako izuzmemo akcije tipa donacija za škole tokom dana štednje, ili pomoć medicinskim ustanovama putem finansiranja nabavke opreme. Iako su sve ove akcije izuzetno pozitivne i predstavljaju primjer akcija iz domene „društvene odgovornosti“, ipak se pažljiviji posmatrač ne može oteti činjenici da se veliki dio odnosa s javnošću u komercijalnom bankarstvu odvija stihijski, bez

kontinuiteta u radu i na reaktivnoj osnovi. Ovakav pristup rezultira time da ne postoji upravljanje odnosima s javnošću, što komercijalne banke izlaže velikoj opasnosti, pogotovo u doba kriza.

Centralne banke, za razliku od komercijalnih, gotovo u potpunosti se oslanjaju na odnose s javnošću kao nosioce procesa informisanja, a Centralna banka Bosne i Hercegovine nije izuzetak u tome. Funkcija odnosa s javnošću u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine postoji od osnivanja banke i tokom svih trinaest godina rada banke predstavlja osnovni kanal informisanja javnosti, po čemu je Centralna banka Bosne i Hercegovine možda i prva državna institucija u Bosni i Hercegovini koja je uvela funkciju odnosa s javnošću. Tokom posljednjih 20 godina centralne banke su prošle put od institucija koje se veoma malo predstavljaju u javnosti do institucija čiji je rad pod budnim okom javnosti. Stoga, imati službu za odnose s javnošću ne predstavlja pomodarstvo, već apsolutnu potrebu u uslovima modernog poslovanja.

3.1.3 Situacija nakon izbijanja krize - Nespremnost komercijalnih banaka

Dana, 15. septembra 2008. velika komercijalna banka koja se bavila hipotekarnim kreditima Lehman Brothers proglasila je bankrot – početak krize koja je gurnula svijet u najgoru krizu od 30-ih godina prošlog vijeka.

Uticaj krize je značajno promijenio ponašanje komercijalnih bankara i njihovih klijenata. Početak globalne finansijske krize i problemi sa otplatom kredita, te posljedična reakcija banaka, koje nisu birale sredstva da naplate svoja potraživanja, doveli su do “susreta s realnošću” kod klijenata koji su tek u kriznoj situaciji shvatili ozbiljnost svake nepročitane alineje u ugovorima koje su potpisali.

Nespremnost PR i marketinških službi u komercijalnim bankama da se suoče s promjenom poslovnog okruženja dovela je do potpune komunikacijske blokade – nedostatak informacija za klijente kreirao je nezadovoljstvo i negativnu percepciju o radu banaka.

U poslovnom smislu, banke su, kao model upravljanja krizom, usvojile novi model ponašanja koji se odlikovao:

- Konzervativnijim pristupom;
- Restriktivnijim pristupom;
- Ekstenzivnom procjenom rizika kod novih plasmana.

Bankarski pristup borbi protiv krize imao je veoma egocentričnu crtu – rješavanje vlastitih problema uz minimalno ili nikakvo razumijevanje problema klijenata. Iako je ovakav pristup očekivan i opravdan sa ekonomske tačke gledišta, u njemu nije postojala vrlo bitna komponenta – krizno komuniciranje. Može se također reći da je pristup banaka bio baziran na kratkoročnom gledanju i bez ikakve srednjoročne strategije vezane za održavanje i izgradnju korporativne reputacije.

Pojedini elementi upravljanja krizom u samim komercijalnim bankama dodatno su komplikovali situaciju – suočeni sa zatvaranjem pristupa međunarodnim tržištima kapitala, bh. komercijalni bankari su se okrenuli prema domaćim izvorima novca (skupljim), što je kao posljedicu imalo da je prvi put nakon dugog niza godina došlo do povećanja aktivnih kamatnih stopa. Pojedine banke, nažalost, iskoristile su tu činjenicu i izmijenile (povećale) kamate i na postojeće kredite. Iako su im ugovori s klijentima omogućavali da to urade, sa stanovišta partnerskog odnosa i komuniciranja u krizi, to je proizvelo negativan učinak. Mjere pomoći, poput reprogramiranja dugova za one čija su radna mjesta bila ugrožena, tek su kasnije uvedene kao mogućnost.

Iako su bh. građani danima bili zatrpavani vijestima o propasti ogromnih bankarskih konglomerata, čiji je godišnji obrt veći od BDP-a Bosne i Hercegovine, a TV prilozi ispunjavali ekrane slikama ljudi u redovima koji se pokušavaju domoći svojih depozita, gotovo nijedna bh. banka nije se oglasila povodom sigurnosti depozita, sve vrijeme skrećući to pitanje na Agenciju za osiguranje depozita Bosne i Hercegovine⁷. U državi gdje postoji značajna grupa ljudi koji još uvijek ne mogu doći do svojih štednih depozita iz doba bivše Jugoslavije (za koje je također garantovala država), ignorisanje ove situacije proizvelo je negativan učinak – u samo nekoliko dana, bh. građani su povukli 818 miliona KM depozita, odnosno, 6% ukupnih depozita. Treba reći da je samo jedna komercijalna banka imala akciju vezanu za osiguranje depozita, a to je bila prezentacija garancije bančinih vlasnika.

Građani, pogođeni iznenadnom promjenom poslovne politike u bankama, a koja ih je zatekla jer nisu bili prethodno obaviješteni niti konsultirani, iskazali su ljutnju koja je dijelom opravdana, a dijelom neopravdana:

- **Neopravdana ljutnja** - Razočarenje i nerazumijevanje postupaka banaka (ponovno fokus na nedostatku neophodnog iskustva i poznavanju pravila, zakona i obaveza koje proizilaze iz odnosa s bankama).
- **Opravdana ljutnja** - Razočarenje u nefleksibilnost i nerazumijevanje bankara za realne probleme koji su nastali u krizi (gubitak radnog mjesta, smanjenje obima poslovanja...).

Kada se sve rezimira, serija grešaka (loših poteza) u upravljanju krizom, kombiniranih s lošim ili nikakvim komuniciranjem, ugrozili su reputaciju bankarskog sektora. Kada se na sve to doda da su jedino „razumijevanje“ za svoje probleme klijenti mogli naći u senzacionalistički nastrojenim medijima, nezavidna situacija je postajala sve teža. Suočeni s medijskim kriticismom koji se kretao u rasponu od optužbi za lihvarjenje (dopunjeno izjavama nezadovoljnih klijenata), do otvorenih poziva na bojkot banaka, koje su forsirali određeni mediji, bankari su za vrlo kratko vrijeme od lidera bh. ekonomije postali predmetom brojnih kritika.

Akadska istraživanja sprovedena u Velikoj Britaniji⁸ pokazala su da podrška novinara ili urednika nekoj informaciji daje čak osam (8) puta snažniji učinak nego plaćena poruka. Ovo znači da će se i tretman odnosa s javnošću u komercijalnom bankarstvu morati drastično promijeniti. Umjesto malih ureda na periferiji zgrade gdje, lišeni bilo kakvog kontakta s menadžmentom, PR uposlenici izrezuju i vrijedno skupljaju novinske članke koje će nekad neko pogledati ili eventualnog fotografisanja javnih nastupa direktora banke, službe za odnose s javnošću novog doba će morati zauzeti svoje mjesto u „prvim redovima“. Nijedna odluka budućnosti neće se moći uspješno donijeti bez inputa o percepciji i učincima koje ona ima na sve stakeholdere. One kompanije koje to budu shvatile i usvojile kao svoju strategiju na vrijeme, imaju šansu ne samo da opstanu nego i da profitiraju kroz ovu krizu. Nasuprot njima, oni koji budu odbijali promjene, imaće samo jednu opciju – propadanje i nestanak.

Od prvih naznaka izbijanja krize, Centralna banka Bosne i Hercegovine je proaktivnim pristupom krenula direktno u komuniciranje sa svim interesnim skupinama u sferi finansijskog posredovanja, pri tome se najviše koncentrirajući na stalnu dostupnost predstavnicima medija, koji su prepoznati kao glavni faktor formiranja raspoloženja javnosti u krizi. Djelovanje je bilo usmjereno na dva pravca – upravljanje krizom i krizno komuniciranje.

⁷ <http://www.aod.ba>

⁸ <http://www.media.ba/mcsonline/bs/tekst/tranzicija-sa-marketinga-na-pr-u-doba-recesije>

3.2 Primjer funkcije odnosa s javnošću u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine

Funkcija odnosa s javnošću je definisana u Strateškim ciljevima Centralne banke Bosne i Hercegovine, te je kao takva dobro pozicionirana u organizacionoj šemi. Cilj Odnosa s javnošću u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine je promocija monetarne politike Centralne banke, informisanje javnosti o svim mjerama monetarne politike, promocija ciljeva monetarne politike, poput stabilnosti cijena, niske inflacije i funkcije finansijske stabilnosti.

Proces odnosa s javnošću se često poistovjećuje s komunikacijom s medijima, ali proces informisanja u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine obuhvata veći broj različitih interesnih grupa s kojima banka komunicira, kao i različite tokove komunikacije.

Informisanje eksterne javnosti (tok informacija od Centralne banke Bosne i Hercegovine prema vani):

- Mediji;
- Vlada;
- Finansijska tržišta;
- Akademska zajednica;
- Građani.

Informisanje interne javnosti (tok informacije ide ka internoj javnosti Centralne banke Bosne i Hercegovine) sastoji se iz dva segmenta:

- Menadžment banke;
- Uposlenici banke.

Proces informisanja i komunikacije u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine ide kroz Službu za odnose s javnošću koja broji tri osobe, a čije se aktivnosti definišu putem Strateškog plana rada institucije, tako da je uloga Odnosa s javnošću unaprijed isplanirana na proaktivnoj osnovi oblikovanja javnog mnijenja.

3.2.1 Informisanje eksterne javnosti

Komunikacija s medijima

Proces informisanja eksterne javnosti najčešće ide kroz komunikaciju s medijima, koji predstavljaju glavnog komunikacionog posrednika prema građanima. Služba za odnose s javnošću komunikaciju obavljaju koristeći „alate“ uobičajene za komuniciranje s javnošću:

- Saopštenja za javnost (vrijedi spomenuti da je Centralna banka Bosne i Hercegovine do danas objavila preko 500 saopštenja za javnost) izdaju se s ciljem da javnost bude blagovremeno obaviještena o aktivnostima banke;
- Blagovremeno obezbjeđivanje informacija i/ili adekvatnih sagovornika po zahtjevu novinara;
- Konferencije za novinare – održavaju se prema potrebama;

- Internet stranica banke – nedavno je redizajnirana da bi se korisnicima obezbijedio što lakši i kvalitetniji pristup informacijama o banci;
- Publikacije;
 - Redovne – kvartalni newsletter banke;
 - Povremene – publikacije/brošure koje se izdaju prema potrebi, obično da bi se dalo pojašnjenje neke nove funkcije banke (brošura o reformi platnih sistema, brošura o novčanicama KM i sl.);
- Seminari za novinare – održavaju se prema potrebi, obično prije velikih projekata banke, kako bi se zainteresiranim predstavnicima medija dale informacije koje će olakšati praćenje budućih događaja.

Dosadašnja praksa je pokazala da je Centralna banka Bosne i Hercegovine razvila dobru saradnju s predstavnicima medija, što se očitovalo kroz kvalitetno medijsko pokriće i dobar imidž koji banka uživa u javnosti. Služba za odnose s javnošću je uvijek spremna da pomogne kolegama novinarima s dodatnim informacijama i pojašnjenjima kako bi prilozi, odnosno članci, bili što kvalitetnije pripremljeni.

Služba već godinama kontinuirano radi na izgradnji kvalitetnog „*novinarskog poola*“, kako bi u svakoj relevantnoj medijskoj kući imala bar jednog novinara koji je dobro upućen u rad Centralne banke Bosne i Hercegovine. Ovakav odnos s medijima pokazao se dobrim kako za Centralnu banku tako i za medije, iz sljedećih razloga:

- Ostvarena je kvalitetnija komunikacija između banke i novinara u smislu informisanja i razmjene informacija. Novinari koji kontinuirano prate rad banke bolje su upućeni u dešavanja i lakše će protumačiti informacije koje dolaze iz banke (saopštenja za javnost, statističke podatke i sl). Centralno bankarstvo predstavlja dosta usko područje koje zahtijeva kako kontinuitet u praćenju, tako i određeno predznanje neophodno za praćenje podataka koji dolaze iz banke. Rezultat toga jeste kvalitetniji prenos informacija o banci i gotovo zanemarljiv broj grešaka u člancima, odnosno priložima, na zadovoljstvo i Centralne banke i medijskih kuća.
- Komunikacija je brža. Direktna poruka/mail/faks ka novinaru koji direktno prati bankarstvo ili ekonomiju je daleko učinkovitiji i brži način da se poruka prenese na pravu adresu. Da bi taj kontakt bio održan, Služba za odnose s javnošću stalno „osvježava“ svoje mailing ili faksing liste.
- Održavati kvalitetan „*novinarski pool*“ predstavlja posao koji u Bosni i Hercegovini nije nimalo lagan. Zbog slabe finansijske situacije u većini bh. medija, novinari često mijenjaju medijske kuće za koje rade, a neki čak i u potpunosti mijenjaju i profesiju. Zbog toga, kao jedan od prioritarnih zadataka Službe za odnose s javnošću, ostaje stalni rad na izgradnji dobrih odnosa s medijskim kućama u državi i šire.

Komunikacija s vladom, finansijskim tržištima i akademskom zajednicom

Komunikacija sa ove tri interesne grupe i njihovo informisanje ostvaruje se najčešće direktnim kontaktima predstavnika banke sa ovim grupama, te kroz pisane materijale - publikacije. Jedan dio informacija ove grupe dobijaju posredno, putem medija.

Komunikacija s državnim organima i njihovo informisanje (Predsjedništvo, Parlament BiH) u slučaju Centralne banke Bosne i Hercegovine regulisani su i propisani zakonom. Svi izvještaji o radu banke (kvartalni, godišnji, finansijski...) predmet su rasprave i usvajanja u državnom Parlamentu. Centralna banka je direktno odgovorna Predsjedništvu BiH, kome se izvještaji šalju na usvajanje, a Predsjedništvo ih prosljeđuje Parlamentu. Predstavnici Centralne banke Bosne i Hercegovine (najčešće guverner ili osoba koja ga zamjenjuje) prisutni su na sjednicama na kojima se raspravlja o izvještajima i daju eventualna objašnjenja, ukoliko su neophodna. Dakle, ovdje su dominantni načini informisanja direktni kontakt i publikacije, odnosno materijal koji treba pripremiti. Koliko pažnje je do sada poklonjeno ovom načinu komuniciranja svjedoče i pozitivne kritike koje banka redovno dobija od predstavnika vlasti – informacije i materijal su uvijek ocijenjeni kao veoma kvalitetni, blagovremeno dostavljeni, a popratne informacije kao adekvatne.

Komunikaciji s finansijskim tržištima, kao i sa cijelom poslovnom zajednicom, Centralna banka, također, pridaje veliku pažnju. Predstavnicima poslovne zajednice na raspolaganju je veliki broj štampanih i elektronskih publikacija (Internet) sa informacijama o monetarnoj politici i makroekonomskim statističkim pokazateljima. Centralna banka Bosne i Hercegovine ulaže konstantne napore da obezbijedi što kvalitetnije statističke podatke kako bi se dala što bolja slika o ekonomiji Bosne i Hercegovine, s posebnim ciljem privlačenja pažnje potencijalnih stranih investitora. Posebno treba spomenuti da je banka prikupila relevantne pokazatelja koje su kompanije Moody's⁹ i Standard & Poors¹⁰ iskoristile prilikom davanja kreditnog rejtinga države. Predstavnici banke su aktivni sudionici svih relevantnih poslovnih savjetovanja, okruglih stolova i konferencija na kojima predstavnicima domaćih i inostranih privrednih subjekata prezentuju podatke o bh. ekonomiji i rezultate provođenja monetarne politike.

Banka ima i veoma razvijenu saradnju sa akademskom zajednicom. Osim posredne komunikacije putem pisanih medija, te objavljivanja velikog broja publikacija koje pružaju opširne informacija o makroekonomskoj slici BiH, a koje su od koristi svim univerzitetima u BiH, predstavnici Centralne banke često su učesnici mnogih okruglih stolova i konferencija, gdje razmjenjuju iskustva u provođenju makroekonomske politike s predstavnicima akademske zajednice. Centralna banka Bosne i Hercegovine se posebno ponosi ugovorima koje ima s nekim ekonomskim fakultetima u BiH, gdje se predstavnici Centralne banke pojavljuju kao gostujući predavači, a studentima tih fakulteta je omogućena praksa u Centralnoj banci. Centralna banka je ponosna na činjenicu da je u stanju pomoći razvoj budućih generacija ekonomista i bar donekle unaprijediti njihovo školovanje.

Komunikacija s građanima

U većini slučajeva, komunikacija Centralne banke Bosne i Hercegovine s građanima ide posredstvom medija. Ipak, u slučajevima kada je Banka radila velike projekte ili promjene, kao što su bili uvođenje konvertibilne marke kao bh. valute i njeno puštanje u opticaj, reforma platnih sistema, dolazak eura... Banka direktno komunicira s građanima. Najčešći način komuniciranja je informativna kampanja, u

⁹ <http://v3.moodys.com/Pages/default.aspx>;

¹⁰ <http://www.standardandpoors.com/home/en/us>

kojoj se koriste različiti elementi komuniciranja, a sve sa ciljem da se osigura da su bh. građani na vrijeme primili tražene informacije. Kampanje se u najvećem broju slučajeva sastoje od sljedećih elemenata:

- Izrada i postavljanje promotivnih plakata na adekvatna mjesta;
- Izrada i distribucija informativnih letaka;
- Izrada promotivnog pisanog, audio i video materijala;
- Zakupljivanje prostora za objavu materijala u pisanim i elektronskim medijima u BiH;
- Obim informativne kampanje i količina sredstava koja će biti utrošena na kampanju se određuju u skladu s procjenama koje se prave prije same kampanje.

3.2.2. Informisanje interne javnosti

Komuniciranje s menadžmentom banke

Zadatak informisanja nije ograničen samo na odašiljanje informacija iz banke prema bh. javnosti. Jedan od zadataka Službe za odnose s javnošću jeste praćenje (monitoring) i analiza objavljenih vijesti u relevantnim bh. medijima od interesa za Centralnu banku. Ovo se radi na dnevnoj bazi, a na osnovu prikupljenih informacija se pravi press clipping, koji se distribuira guverneru i ostalim članovima menadžmenta Centralne banke.

Za potrebe menadžmenta banke, Služba za odnose s javnošću često prati rad državnih i međunarodnih institucija s kojima banka sarađuje. Ovakvim proaktivnim pristupom informisanju osiguravamo da članovi menadžmenta Centralne banke uvijek na raspolaganju imaju valjane i pravovremene informacije, što omogućuje kvalitetniji proces donošenja odluka i rad banke.

Komuniciranje sa uposlenicima banke

Komuniciranje sa uposlenicima je direktno, a Služba za odnose s javnošću također izdaje kvartalne novine banke u kojima se daju sve novosti iz rada banke, te neke druge informacije za uposlenike. Uposlenici se također informišu koristeći Intranet i Internet banke. Komuniciranje sa uposlenicima je dvosmjerno. Uposlenici banke se gledaju i kao kreatori informacija – putem neformalne interpersonalne komunikacije i kroz pisanje u publikacijama banke (newsletter banke).

3.3 Centralna banka Bosne i Hercegovine – upravljanje krizom

Upravljanje krizom se sastojalo od nekoliko aktivnosti. Tokom prvog vala povlačenja depozita, ukazala se povećana potreba za efektivom eura. Iako je Centralna banka Bosne i Hercegovine isključivo odgovorna za snabdijevanje gotovinom konvertibilne marke (KM), ona se uključila u proces dopremanja gotovine eura, u želji da pomogne komercijalnim bankama i očuva povjerenje u bankarski sektor. Ovakav pristup je dao rezultat, jer su građani (koji su putem medija obaviješteni o ovim aktivnostima) vrlo brzo shvatili da se ova situacija značajno razlikuje od situacije iz ne tako davne

prošlosti i da ovaj put rade s finansijskim institucijama koje mogu odgovoriti svim zahtjevima svojih klijenata. Rezultati su brzo postali vidljivi – gužve na šalterima banaka ubrzo su nestale, a veći dio od 818 miliona KM koje su povučene vraćene su u finansijske kanale.

Drugi bitan segment upravljanja krizom bio je vezan za obaveznu rezervu, mjeru monetarne politike za kojom Centralna banka Bosne i Hercegovine može posegnuti zbog modela monetarne politike koje postavlja aranžman currency board. U želji da pomogne očuvanje likvidnosti bh. bankarskog sektora, Upravno vijeće Centralne banka Bosne i Hercegovine tri puta je donosilo odluku o smanjenju stope obavezne rezerve koju komercijalne banke drže kod CBBiH, čime je bankama omogućena dodatna likvidnost. Potom je CBBiH donijela odluku prema kojoj sve nove kreditne linije koje komercijalne banke povuku iz inostranstva, ne ulaze u osnovicu za obračun obavezne rezerve. Ovakva odluka je donesena kako bi se stimulisao priliv kapitala u domaći bankarski sektor i dao dodatni podsticaj kreditnim aktivnostima komercijalnih banaka. Posljednja mjera se odnosi na uvođenje diferencirane stope obavezne rezerve na depozite komercijalnih banaka.

I konačno, predstavnici Centralne banke Bosne i Hercegovine su svojim djelovanjem u odborima ostalih tijela finansijskog sektora, poput Agencije za osiguranje depozita Bosne i Hercegovine, doprinijeli usvajanju mjera, poput povećanja sume osiguranih depozita, što je klijentima pružilo dodatnu sigurnost.

3.3.1 Centralna banka Bosne i Hercegovine – krizno komuniciranje

Sigurno je da i pored kvalitetnog i pravovremenog upravljanja krizom ne bi došlo do smirivanja nerveza u javnosti, da Centralna banka Bosne i Hercegovine nije imala krizno komuniciranje. Sve aktivnosti na upravljanju krizom bile su pravovremeno objavljene javnosti – 12 saopštenja za javnost, 24-satna dostupnost osoblja Službe za odnose s javnošću, kao i pozitivan odgovor na svaki medijski zahtjev vezano za upit oko krize – sve u cilju smanjenja sistemskog rizika koji je prepoznat kao najveća opasnost za finansijski sektor. Poruke za javnost su objavljivanje u formama koje su bile u skladu sa zahtjevima medija, a web stranica Centralne banke Bosne i Hercegovine¹¹ bila je svakodnevno osvježavana s novim podacima kako bi se pripadnicima medija omogućio što lakši pristup što većem broju informacija.

Zvaničnici Centralne banke Bosne i Hercegovine obavili su veliki posao radeći funkciju glasnogovornika institucije i obezbjeđujući izjave za medije u različitim formama – telefonski, dolazak TV ekipa u prostorije Centralne banke radi uzimanja izjava, kao i davanje izjave na terenu, zatim veći broj prezentacija na različitim skupovima različitim interesnim grupama. Iako ne postoji tačna statistika o tome koliko puta su prilozi sa izjavama guvernera i ostalih zvaničnika Centralne banke Bosne i Hercegovine emitovani, odnosno objavljeni, pretraživanjem web stranica mogli smo doći do nekih egzaktnijih brojeva. Tako Google¹² Search na upit Kemal + Kozarić + Finansijska + Kriza vratio 67 pozitivnih rezultata za ograničeni period od oktobra 2008. godine do aprila 2009. godine. U isto vrijeme, Microsoftov pretraživač Bing¹³ vratio je za iste ključne riječi 84 pozitivna rezultata, ali treba napomenuti da se na Bingu nije mogao ograničiti period objavljivanja. Identičan rezultat kao na Bingu i pod istim uslovima dobili smo i pretražujući Yahoo¹⁴. Kada se na sve to doda da je na svim bitnijim internet portalima u državi postojala bar jedna grupa koja se bavila pitanjem globalne finansijske krize i njenog uticaja na Bosnu i Hercegovinu i koja je analizirala izjave i podatke koji su dolazili iz Centralne banke Bosne i Hercegovine, može se reći da je komuniciranje putem najmlađeg i najbrže rastućeg medija bilo jako dobro pokriveno.

Treba spomenuti da su zvaničnici također učestvovali u nekoliko „živih“ kontakt emisija na TV, što se smatra jednom od najtežih formi javnog nastupa i gdje su često bili suočeni sa često provokativnim pitanjima voditelja i često otvorenim kritičkim stavom učesnika iz drugih interesnih grupa, pogotovo kada bi na red došlo pitanje ponašanja komercijalnih banaka tokom krize.

Ovdje se desila paradoksalna situacija u kojoj je Centralna banka Bosne i Hercegovine, iako bez direktne nadležnosti za nadzor komercijalnih banaka, bila u poziciji da trpi najveći pritisak i daje objašnjenja za ponašanje komercijalnih banaka, svjesna šta bi za cijeli sistem značilo dalje produblјivanje negativne medijske kampanje, koja je počela da utiče na promjenu percepcije klijenata prema bankama. U takvoj situaciji našla se upravo zbog već ranije spomenutog inertnog odnosa komercijalnih banaka prema funkciji odnosa s javnošću i nedovoljne spremnosti za komuniciranje u kriznim situacijama.

Ipak, sve ovo ne bi moglo biti moguće da Centralna banka Bosne i Hercegovine nije imala dva bitna elementa koji su pomogli uspješnost njenog kriznog komuniciranja:

¹¹ <http://www.cbbh.ba>

¹² <http://www.google.com>

¹³ <http://www.bing.com>

¹⁴ <http://www.yahoo.com>

- Jaku korporativnu reputaciju;
- Odjel za odnose s javnošću.

Centralna banka Bosne i Hercegovine je institucija koja ima dobar imidž u javnosti i uživa visok stepen podrške kao institucija koja uradi ono što obeća („deliver on promise“), što jeste i jedan od osnovnih principa centralnog bankarstva, a koji je ona postigla kroz dosljedno sprovođenje svojih politika i uz kvalitetno obučeni kadar.

U svakom slučaju, primjer kriznog komuniciranja na nivou bh. finansijskog sektora može se posmatrati kao analiza slučaja primjera komunikacije u kriznom periodu.

Zaključak

Globalna finansijska kriza i njene refleksije na Bosnu i Hercegovinu pokazala je da čak i oni najuspješniji sektori, poput bankarskog, za veoma kratko vrijeme mogu biti izloženi rizicima i upasti u ozbiljnu krizu. Ukoliko se negativni efekti dodatno iskomplikuju s nepripremljenošću kako za djelovanje tako i za komuniciranje, onda kriza može ostaviti dugotrajne posljedice.

Ova kratka analiza može biti interesantan pristup, jer nudi dva pristupa u komuniciranju – pozitivni i negativni.

Sigurno je da će i banke i klijenti naučiti određene lekcije iz perioda koji je iza nas:

- Banke nisu radile dovoljno s klijentima u smislu edukacije i upoznavanja sa obavezama i pravima – ključni razlog stvaranja osjećaja nepovjerenja i prevare kod klijenata;
- Egocentričnost umjesto partnerskog pristupa u vremenu krize proizveli su osjećaj alijenacije kod klijenata, čime je dodatno produbljen osjećaj prevare i nepovjerenja kod klijenata. Drugim riječima, banke se nisu potrudile da objasne promjene u svojoj poslovnoj politici, a klijenti su umjesto objašnjenja dobijali samo obavijesti o promjeni uslova. Čak ni globalni zaokret u marketinškom fokusu s potrošnje na štednju nije bio adekvatno objašnjen;
- Nedovoljno transparentan odnos s medijima dodatno je zakomplikovao stvari;
- Veoma kasno predstavljanje proizvoda “prilagođenih” krizi, tipa “Kako planirati kućni budžet”, “Potpuna garancija na depozite, reprogramiranje kredita” i sl.

Banke imaju težak zadatak pred sobom da zadobiju povjerenje klijenata i javnosti. Bankari u Bosni i Hercegovini će prije ili kasnije morati postati svjesni da su „dobra vremena“ stvar prošlosti i da su se tržišni uslovi promijenili, te da će u budućnosti moći ostvarivati daleko manje profite nego što je to slučaj bio u prošlosti i da predstoji borba kako zadržati kvalitetne klijente i privući nove. Postoje četiri ključna pravila za prilagodbu novim uslovima:

- Edukacija klijenata prije, tokom i nakon stupanja u dužničko-povjerilačke odnose će postati pravilo, a ne opcija;
- Transparentnost u obavještanju klijenata o situaciji na tržištu i o eventualnim promjenama uslova;
- Personalizirani pristup klijentu – putem kreditnog savjetnika ili osobnog bankara je pristup koji se očekuje u budućnosti;
- Banke će morati raditi i na izradi učinkovitije strategije komuniciranja s javnošću, pogotovo u sferi kriznog komuniciranja. Evidentno je da će se uloga marketinških odjeljenja morati mijenjati iz temelja, te da će se temelj budućeg komuniciranja ka javnostima morati bazirati na balansiranom komuniciranju putem marketinga i odnosa s javnošću, s obzirom na važnost obje uloge. Dosadašnje isključivo oslanjanje na to da će odjeljenja za marketing obaviti obje uloge se pokazalo neefikasnim.

Nadamo se da će svi akteri u finansijskom sektoru izvući pouke iz posljednje krize i da će raditi na jačanju kapaciteta za upravljanje krizom i krizno komuniciranje, jer ne znamo kada možemo opet biti u sličnoj ili možda istoj situaciji i veliko je pitanje da li će nam klijenti kada jednom izgube povjerenje ponovno isto uzvratiti.

Bibliografija:

1. Roger Claessens; „*Marketing u finansijskim institucijama*“; Udruženje banaka Srbije, Beograd; 2007.
2. dr. sc. Zoran Tomić; „*Odnosi s javnošću-Teorija i praksa*“; Synopsis, Zagreb, 2009.
3. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Bloom; „*Odnosi s javnošću*“; Osmo izdanje; Prentice Hall; 2000.
4. „*Godišnji izvještaj Centralne banke Bosne i Hercegovine za 2009. godinu*“; Centralna banka Bosne i Hercegovine; 2009.
5. E. Ferizović; „Izgradnja korporativnog identiteta, imidža i reputacije; Korporativna društvena odgovornost“; <http://www.link-elearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJedinice=4309>
6. Tomislav Karamatić, „Identitet organizacije & brand management“, Univerzitet u Zagrebu, 2008.
7. <http://www.cbbh.ba> ; Linkovi: „Publikacije“; „Odnosi s javnošću“
8. <http://www.pokreniposao.ba>
9. <http://www.aod.ba>
10. <http://www.abrs.ba>
11. <http://www.media.ba>