

**CENTRALNA BANKA
BOSNE I HERCEGOVINE**



**ЦЕНТРАЛНА БАНКА
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ**

STI/01/10

ISSN 1840-2593

SPECIJALNE TEME ISTRAŽIVANJA

***KRIZNO KOMUNICIRANJE
U FINANCIJSKIM INSTITUCIJAMA***

dr Kemal Kozarić

mr Almir Salihović

listopad 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 izravno 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 financijska kriza.

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

ISSN 1840-2593

Uvod	4
1. Korporativna reputacija	5
1.1 Korporativna reputacija u finansijskom posredovanju	6
2. Odnosi s javnošću u finansijskom posredovanju	6
2.1 Krizno komuniciranje u odnosima s javnošću	6
3. Krizno komuniciranje na razini bh. bankarskog sektora nakon izbijanja bankarske krize u listopadu 2008.	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 Informiranje eksterne javnosti	13
3.2.2 Informiranje interne javnosti	16
3.3 Centralna banka Bosne i Hercegovine – upravljanje krizom	16
3.3.1 Centralna banka Bosne i Hercegovine – krizno komuniciranje	18
Zaključak	20
Bibliografija:	21

Uvod

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

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

Ova kriza je, također, pokazala svoju globalnu prirodu – činjenicu da nijedan financijski sustav ne može djelovati samostalno i da ne može bez posljedica preživjeti krizu u drugom sustavu. 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 definiranu 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.

Temeljna 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 financijskog 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 utemeljeno na istinitom i sveobuhvatnom obavješćavanju.

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

1. Korporativna reputacija

Korporativna reputacija se najjednostavnije može definirati 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 definirati 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 preduvjete 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 izravnim negativnim utjecajem na sve stakeholdere te organizacije, a kao konačna posljedica svega toga jeste pad uspješnosti i profitabilnosti na tržištu.

E. Ferizović² definira sljedeće elemente na koje utječe korporativna reputacija:

- Privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika;
- Asistencija u poslovanju s dobavljačima;
- Utjecaj 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 skupinama 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 utjecaja 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 kolovozu 1997. i ulaskom stranih investitora na tržište. Prije početka ove reforme bankarskog sektora, korporacijska reputacija finansijskog sektora je bila na veoma niskoj razini. Razina štednje je bila jako niska, a građani nisu vjerovali bankama. Dolazak stranih investitora sa širokom ponudom finansijskih usluga s višom razinom 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 reflektiralo 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 tijekom 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 diversificirati 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

³ http://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 tijekom 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 ovisi 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 ta razina 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 financijske institucije nerijetko prave godišnje revizije ovih planova, a mnogi čak rade i simulacije kriznog komuniciranja kako bi se provjerila učinkovitost 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 uspostavu timova, trening ljudi i podjelu zadataka;
4. Treba biti proaktivan – kreirati vijesti, a ne čekati da se postane viješću. U suprotnom bit će jako teško kontrolirati 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 referencna osoba koja će u ime institucije prezentirati 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 uvjetima 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 identificirati sve javnosti kojima se kompanija mora obratiti. Izostaviti samo jednu bitnu ciljnu skupinu može imati nesagledive posljedice.
- **Definiranje 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 uvjetom da se sve to može zbiti u TV prilog od 90 sekundi.
- **Odrediti najučinkovitije metode komuniciranja** – Ovisno 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 tisak, pojedinačna izjava, priopćenje 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 suosjećajnost. 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 razini bh. bankarskog sektora nakon izbijanja bankarske krize u listopadu 2008.

3.1 Primjer komercijalnog bankarskog sektora

3.1.1 Situacija prije izbijanja krize

Od početka reforme bankarskog sustava 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 osigurale su dobar imidž bh. bankarskom sektoru i moglo bi se reći da je taj sektor tijekom posljednje dekade uživao visoku razinu korporativne reputacije. Prema istraživanjima⁶, uz javna poduzeća i državnu službu ili organe uprave, financijske 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 osobnu, 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, spomenut ćemo 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 obveza 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 obveze 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 financijske sposobnosti žirantu uopće 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 promatrati 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 financijskom 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 financijski 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 informiranje, uglavnom ide marketinškim kanalima.

Treba napomenuti da je u posljednje vrijeme trend, pogotovo nakon izbijanja globalne financijske krize, promijenjen, te se uočava porast korištenja funkcije odnosa s javnošću kao kanala informiranja, 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 informacijski 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 informiranja, 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 razine „prateće usluge“ marketinškim službama, s veoma malom razinom proaktivnog sudjelovanja u komunikaciji, ako izuzmemo akcije tipa donacija za škole tijekom dana štednje, ili pomoć medicinskim ustanovama putem financiranja nabavke opreme. Iako su sve ove akcije izuzetno pozitivne i predstavljaju primjer akcija iz domene „društvene odgovornosti“, ipak se pažljiviji promatrač 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, osobito u doba kriza.

Središnje banke, za razliku od komercijalnih, gotovo u potpunosti se oslanjaju na odnose s javnošću kao nositelje procesa informiranja, 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 tijekom svih trinaest godina rada banke predstavlja osnovni kanal informiranja 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. Tijekom posljednjih 20 godina središnje 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 uvjetima modernog poslovanja.

3.1.3 Situacija nakon izbijanja krize - Nespremnost komercijalnih banaka

Dana, 15. rujna 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.

Utjecaj krize je značajno promijenio ponašanje komercijalnih bankara i njihovih klijenata. Početak globalne financijske 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 točke 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 komplicirali 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 skupina ljudi koji još uvijek ne mogu doći do svojih štednih depozita iz doba bivše Jugoslavije (za koje je također garantirala država), ignoriranje ove situacije proizvelo je negativan učinak – u samo nekoliko dana, bh. građani su povukli 818 milijuna 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 obveza 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 obujma 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 fotografiranja 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, imat će samo jednu opciju – propadanje i nestanak.

Od prvih naznaka izbijanja krize, Centralna banka Bosne i Hercegovine je proaktivnim pristupom krenula izravno 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 definirana 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, informiranje 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 informiranja u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine obuhvata veći broj različitih interesnih skupina s kojima banka komunicira, kao i različite tijekove komunikacije.

Informiranje eksterne javnosti (tijek informacija od Centralne banke Bosne i Hercegovine prema vani):

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

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

- Menadžment banke;
- Uposlenici banke.

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

3.2.1 Informiranje eksterne javnosti

Komunikacija s medijima

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

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

- Internet stranica banke – nedavno je redizajnirana da bi se korisnicima osigurao što lakši i kvalitetniji pristup informacijama o banci;
- Publikacije;
 - Redovite – tromjesečni newsletter banke;
 - Povremene – publikacije/brošure koje se izdaju prema potrebi, obično da bi se dalo pojašnjenje neke nove funkcije banke (brošura o reformi platnih sustava, 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 suradnju 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 informiranja i razmjene informacija. Novinari koji kontinuirano prate rad banke bolje su upućeni u dešavanja i lakše će protumačiti informacije koje dolaze iz banke (priopćenja za javnost, statističke podatke i sl). Središnje 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 prilogima, na zadovoljstvo i Centralne banke i medijskih kuća.
- Komunikacija je brža. Izravna poruka/mail/faks ka novinaru koji izravno 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 financijske 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 skupine i njihovo informiranje ostvaruje se najčešće izravnim kontaktima predstavnika banke sa ovim skupinama, te kroz pisane materijale - publikacije. Jedan dio informacija ove skupine dobijaju posredno, putem medija.

Komunikacija s državnim organima i njihovo informiranje (Predsjedništvo, Parlament BiH) u slučaju Centralne banke Bosne i Hercegovine regulirani su i propisani zakonom. Sva izvješća o radu banke (tromjesečna, godišnja, finansijska...) predmet su rasprave i usvajanja u državnom Parlamentu. Centralna banka je izravno odgovorna Predsjedništvu BiH, kome se izvješća 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 izvješćima i daju eventualna objašnjenja, ukoliko su neophodna. Dakle, ovdje su dominantni načini informiranja izravni kontakt i publikacije, odnosno materijal koji treba pripremiti. Koliko pozornosti je do sada poklonjeno ovom načinu komuniciranja svjedoče i pozitivne kritike koje banka redovito 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 pozornost. Predstavnicima poslovne zajednice na raspolaganju je veliki broj tiskanih i elektronskih publikacija (Internet) sa informacijama o monetarnoj politici i makroekonomskim statističkim pokazateljima. Centralna banka Bosne i Hercegovine ulaže konstantne napore da osigura što kvalitetnije statističke podatke kako bi se dala što bolja slika o ekonomiji Bosne i Hercegovine, s posebnim ciljem privlačenja pozornosti 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 inozemnih privrednih subjekata prezentiraju podatke o bh. ekonomiji i rezultate provođenja monetarne politike.

Banka ima i veoma razvijenu suradnju 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 sveučilištima u BiH, predstavnici Centralne banke često su sudionici 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 optjecaj, reforma platnih sustava, dolazak eura... Banka izravno 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;
- Obujam 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. Informiranje interne javnosti

Komuniciranje s menadžmentom banke

Zadatak informiranja 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 osnovi 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 surađuje. Ovakvim proaktivnim pristupom informiranju 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 izravno, a Služba za odnose s javnošću također izdaje tromjesečne novine banke u kojima se daju sve novosti iz rada banke, te neke druge informacije za uposlenike. Uposlenici se također informiraju 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. Tijekom prvog vala povlačenja depozita, ukazala se povećana potreba za efektivom eura. Iako je Centralna banka Bosne i Hercegovine isključivo odgovorna za opskrbu 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 milijuna KM koje su povučene vraćene su u finansijske kanale.

Drugi bitan segment upravljanja krizom bio je vezan za obveznu 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 obvezne 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 inozemstva, ne ulaze u osnovicu za obračun obvezne rezerve. Ovakva odluka je donesena kako bi se stimulirao priljev kapitala u domaći bankarski sektor i dao dodatni poticaj kreditnim aktivnostima komercijalnih banaka. Posljednja mjera se odnosi na uvođenje diferencirane stope obvezne 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 priopćenja 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 sustavnog rizika koji je prepoznat kao najveća opasnost za financijski sektor. Poruke za javnost su objavljivane 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 osiguravajući 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 skupinama. Iako ne postoji točna 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 + Financijska + Kriza vratio 67 pozitivnih rezultata za ograničeno razdoblje od listopada 2008. godine do travnja 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 moglo ograničiti razdoblje objavljivanja. Identičan rezultat kao na Bingu i pod istim uvjetima dobili smo i pretražujući Yahoo¹⁴. Kada se na sve to doda da je na svim bitnijim internet portalima u državi postojala bar jedna skupina koja se bavila pitanjem globalne financijske krize i njenog utjecaja 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 sudjelovali 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 sudionika iz drugih interesnih skupina, osobito kada bi na red došlo pitanje ponašanja komercijalnih banaka tijekom krize.

Ovdje se desila paradoksalna situacija u kojoj je Centralna banka Bosne i Hercegovine, iako bez izravne nadležnosti za nadzor komercijalnih banaka, bila u poziciji da trpi najveći pritisak i daje objašnjenja za ponašanje komercijalnih banaka, svjesna šta bi za cijeli sustav značilo dalje produbljivanje negativne medijske kampanje, koja je počela da utječe 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 stupanj podrške kao institucija koja uradi ono što obeća („deliver on promise“), što jeste i jedan od temeljnih principa središnjeg bankarstva, a koji je ona postigla kroz dosljedno sprovođenje svojih politika i uz kvalitetno obučeni kadar.

U svakom slučaju, primjer kriznog komuniciranja na razini bh. finansijskog sektora može se promatrati kao analiza slučaja primjera komunikacije u kriznom razdoblju.

Zaključak

Globalna financijska 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 iskomplikiraju 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 razdoblja koje je iza nas:

- Banke nisu radile dovoljno s klijentima u smislu edukacije i upoznavanja sa obvezama 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 uvjeta. Čak ni globalni zaokret u marketinškom fokusu s potrošnje na štednju nije bio adekvatno objašnjen;
- Nedovoljno transparentan odnos s medijima dodatno je zakomplicirao stvari;
- Veoma kasno predstavljanje proizvoda “prilagođenih” krizi, tipa “Kako planirati kućni proračun”, “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 uvjeti 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 uvjetima:

- Edukacija klijenata prije, tijekom 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 uvjeta;
- 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 nedjelotvornim.

Nadamo se da će svi akteri u financijskom 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 financijskim 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>