

# ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U KRIZNOM KOMUNICIRANJU

---

**Klobučar, Ankica**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:207061>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-20**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski Sveučilišni studij Marketing

Ankica Klobučar

**ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU  
U KRIZNOM KOMUNICIRANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski Sveučilišni studij Marketing

Ankica Klobučar

**ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU  
U KRIZNOM KOMUNICIRANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Integrirana marketinška komunikacija**

Student: ANKICA KLOBUČAR

JMBAG: 0067031493

e-mail: [ankica-kloba@hotmail.com](mailto:ankica-kloba@hotmail.com)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Mladen Pancić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate University Study of Marketing

Ankica Klobučar


**THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS  
IN CRISIS COMMUNICATION**

Graduate paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** ANKICA KLOBUČAR

**JMBAG:** 0067031493

**OIB:** 87410205944

**e-mail za kontakt:** [ankica-kloba@hotmail.com](mailto:ankica-kloba@hotmail.com)

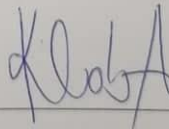
**Naziv studija:** DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ MARKETING

**Naslov rada:** ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U KRIZNOM KOMUNICIRANJU

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv. prof. dr. sc. Mladen Pancić

U Osijeku, 30.09.2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju**

### **SAŽETAK**

Kriznih događaja je uvijek bilo i biti će, u nekim razdobljima više, nekada manje, a za mnoge kroz povijesti nismo niti saznali. Danas je gotovo nemoguće ne saznati za neki krizni događaj zahvaljujući dostupnosti informacija koje je omogućila primjena modernih komunikacijskih tehnologija. Vijesti, čak i o sporednom događaju, šire se globalno gotovo u stvarnom vremenu. Međutim, više informacija ne znači uvijek i dobro informiranje. U poslovnom svijetu odnosi s javnošću ili Public Relationship (u daljnjem tekstu PR) je dio marketinga, menadžmenta ili uprave poduzeća koji se direktno bavi procesuiranjem podataka i informacija bitnih za poslovanje poduzeća. Kada se tvrtka susretne s kriznom situacijom, tada nastupa drugačiji oblik komuniciranja s javnošću koji se naziva krizno komuniciranje. Uloga odnosa s javnošću je od izuzetne važnosti u kriznom komuniciranju. Stoga su u ovom radu dani primjeri modela kriznog komuniciranja i načini saniranja štete na minimalnu razinu kada do krizne situacije dođe. Prezentirani su na primjeru banaka koje su se našle u različitim oblicima kriznih situacija te su prikazani i različiti oblici kriznog komuniciranja odnosa s javnošću u istima. Ako tvrtka komunicira izbjegavajući sukobe i krize ili barem upravljajući njima, tada će se to pozitivno odraziti na njeno poslovanje. Jednom kada se tvrtka nađe u krizi, istu mora javnosti prezentirati transparentno, istinito i odgovorno te mora kontinuirano i u potpunosti komunicirati o mogućim rizicima posljedično kriznoj situaciji.

**Ključne riječi:** odnosi s javnošću, krizno komuniciranje, kriza, banke

## **The role of public relations in crisis communication**

### **ABSTRACT**

Crises events have always happened, in some periods more, and in some less than others, and we have not even learned about many throughout history. Today, it is almost impossible to not find out about a crisis event thanks to the availability of information made possible by the application of modern communication technologies. News, even of a minor event, spreads globally almost in real time. However, more information does not always mean good information. In the business world, public relations, or Public Relationship (hereinafter referred to as PR) is a part of marketing, management or company administration that directly deals with the processing of data and information essential for the company's operations. When a company encounters a crisis situation, a different form of communication with the public occurs, which is called crisis communication. The role of public relations is extremely important in crisis communication. Therefore, this paper provides examples of crisis communication models and ways of repairing damage to a minimum level when a crisis situation occurs. They are presented on the examples of banks that have found themselves in different forms of crisis situations, different forms of crisis communication with the public in them are also presented. If the company communicates avoiding conflicts and crises or at least managing them, then this will have a positive impact on its business. Once a company finds itself in a crisis, it must present to the public transparently, truthfully and responsibly, and must continuously and fully communicate about the possible risks resulting from the crisis situation.

Keywords: public relations, crisis communication, crisis, marketing

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Odnosi s javnošću .....	3
2.1. Definiranje odnosa s javnošću.....	4
2.2. Obilježja odnosa s javnošću .....	5
2.2.1. Ciljevi odnosa s javnošću .....	6
2.2.3. Izbor oblika i medija odnosa s javnošću .....	11
2.3. Važnost odnosa s javnošću u bankama .....	12
3. Krizno komuniciranje.....	15
3.1. Osnovne odrednice krize .....	16
3.1.1. Pojam krize .....	16
3.1.2. Uzroci i vrste krize .....	17
3.2. Općenito o kriznom komuniciranju .....	19
3.2.1. Definicija kriznog komuniciranja.....	19
.....	20
3.2.2. Ciljevi krizne komunikacije.....	20
3.3. Upravljanje kriznim situacijama .....	23
3.4. Važnost odnosa s javnošću u kriznim situacijama .....	26
3.5. Uloga odnosa s javnošću u kriznim situacijama banaka .....	30
3.5.1. Studija slučaja krizne situacije u banci .....	31
4. Metodologija rada .....	35
4.1 Predmet i cilj rada.....	35
4.2 Znanstvene metode rada.....	35
4.3. Struktura rada.....	35
4.4 Hipoteze.....	36
5. Istraživanje „uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju“ na primjeru studije slučaja Sberbanka d.d. Hrvatska (28.02.-13.04.2022.) odnosno sadašnje Nove hrvatske banke .....	37
5.1. Ciljevi istraživanja .....	37
5.2. Rezultati anketnog istraživanja.....	38
5.3. Rezultati dubinskog intervjua.....	47
5.4. Zaključci istraživanja .....	50
6. Rasprava .....	52
7. Zaključak .....	54
LITERATURA .....	55
POPIS SLIKA I GRAFOVA .....	57



<b>Popis grafova: .....</b>	<b>57</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>58</b>

## 1. Uvod

Kreiranje i prenošenje vijesti/informacija nekada je bilo isključivo u domeni rada profesionalnih novinara i politika. Međutim, u suvremenom društvu, posredstvom brojnih medija i primjenom informacijsko komunikacijskih tehnologija, informacije se prenose vrlo brzo do široke publike. Na prvu ništa neočekivano i ništa loše ako smo stava da je u kriznoj situaciji svaka informacija dobrodošla. Što više informacija o nekom događaju iz više izvora građani imaju, smatra se da su veće šanse za bolju informiranost građana.

U obilju informacija mogu se naći i one pretjerane, netočne koje dovode do zabune i/ili dvojbe, izazivaju pretjeranu uznemirenost i slično – tada govorimo o dezinformacijama. Izostavljeno transparentno i dvosmjerno komunikativno djelovanje dovodi do tzv. fenomena nesporazuma. Kada tvrtka nije dobro pripremljena na pojavu kriznog događaja, a posebno na pravovremenu, jasnu i odgovornu kriznu komunikaciju, dugo stjecani ugled tvrtke može se urušiti u vrlo kratkom vremenu. Pozitivno na uspjeh rada poduzeća će se odraziti ako tvrtka ostvari komunikaciju izbjegavajući sukobe i krize ili barem ovladavajući njima. Potrebno je u javnost iznijeti istinite činjenice i preuzeti odgovornost u trenutku kada se dogodi krizna situacija te kontinuirano i potpuno obavještavati o mogućim rizicima.

Odnosi s javnošću služe za unaprjeđenje i održavanja odnosa između okruženja i poduzeća kao i odnosa između zaposlenika organizacije. Preko odnosa s javnošću gradi se ugled poduzeća na tržištu te se utječe na stavove javnosti zbog čega odnosi s javnošću imaju izuzetno važnu ulogu. Važnost odnosa s javnošću posebno se ističe u kriznim situacijama kada se javlja potreba za kriznim komuniciranjem.

Početak 22. stoljeća bankarski marketing se javio kao nužna posljedica tehnološkog napretka, velike konkurencije među bankama, njihovih sve sličnijih proizvoda i usluga kao i razvoja novih financijskih institucija. Prema Kunac (2012, str. 68-77) unutar banaka radi marketing odjel unutar kojeg djeluju odjeli za odnose s javnošću koji imaju ulogu organiziranja i realiziranja programa s ciljem promocije i/ili zaštite imidža banke, „Odjel prati stavove javnosti i s njima komunicira sve u svrhu postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imidža i rješavanja ili sprječavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja. Dodatno, odjel je odgovoran za donacije i sponzorstva banke. Poslovanje banaka danas je „pod budnim okom“ javnosti, a informiranje šire javnosti primarna je zadaća marketinga.“

U današnje vrijeme sve značajnija je korist i upotreba interneta, zatim tradicionalni oblici komunikacije (razgovori, pošta, dopisi), marketinške baze podataka (dobavljača, korisnika, klijenata) i izravna prodaja. U izravnom marketingu najviše korišten medij je e-mail pošta ili *direct mailing* kojim banka komunicira ili obraća određenom dijelu svojih klijenata koji ima e-mail adresu. Ovaj oblik izravnog marketinga ima velike prednosti: personalizacije, ekskluzivnost, razumljivost, prezentacije proizvoda i slično. Telefonski marketing isto tako je dobro poznat i prihvaćen model komunikacije banke koji omogućuje fleksibilnost i veliku brzinu prilagođavanja sugovorniku. Prema autorici Kunac (2012, str. 68-77) „krizne situacije nastaju iznenada i neočekivane su. To mogu biti prirodne katastrofe, poremećaji u društvu i kriminalne akcije. Svaka od navedenih moguća je i realna. Uz ove navedene situacije koje se mogu dogoditi u svim segmentima društva, zaposlenicima banaka događaju se gotovo svakodnevno krizne situacije zbog protoka velikog broja klijenata i međusobne komunikacije koja iz različitih razloga, iz normalne, poslovne komunikacije prelazi u kriznu. Jednostavan „recept“ za zaštitu i uopće ne dolaženja od takvih situacije ne postoji, ali moguća je psihološka priprema kao što je:

- svjesnost o potencijalnim kriznim situacijama,
- simuliranje mogućih situacija
- izrada plana akcije.“

Bankarski sektor nije imun na krize i krizne situacije. Kako ćemo prikazati kroz istraživanje i u nastavku ovog diplomskog rada.

## 2. Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću oblik su komunikacije koji kada se pažljivo planira i provodi, osigurava dugoročnu misiju poduzeća u stvaranju pozitivnog ugleda temeljenog na dugoročnom planiranju i dobrim odnosima s različitim javnim skupinama (potrošači, zaposlenici), dobavljačima, dioničarima, vladama i drugim neformalnim i formalnim društvenim skupinama. Odnosi s javnošću su dugoročna, strateška planska aktivnost koja stvara temelje za dobru marketinšku komunikaciju stvaranjem pozitivne percepcije o tvrtki, proizvodima, uslugama te brigom za ljude i okoliš u najširoj javnosti. Djelatnosti su to kojima se postiže pozitivno mišljenje i učinkovito poslovanje u cjelini.

Marketing i odnosi s javnošću blisko su povezani, ali postoje i bitne razlike. Djelokrug marketinga obuhvaća: planiranje, organiziranje i provođenje marketinških planova usmjerenih prije svega na zadovoljenje potreba potrošača, kupaca, klijenata te javnosti općenito kako bi se postigli zadani ciljevi poduzeća, a tu je, prije svega, i povećanje profita. Nasuprot marketinga, koji obuhvaća širok djelokrug aktivnosti, odnosi s javnošću se baziraju općenito na upravljanje „*goodwill*“ menadžmenta i komunikaciju poduzeća usmjerenu na izabrane segmente unutar i izvan poduzeća, a kako bi dugoročno zadržali dobar imidž.

Kako bi bolje objasnili što su odnosi s javnošću, tko su dionici odnosa s javnošću, kako se izvode odnosi s javnošću općenito i u bankama i koja je prednost odnosa s javnošću za rad poduzeća, u nadolazećim poglavljima navedene su definicije odnosa s javnošću, obilježja odnosa s javnošću i objašnjene su prednost odnosa s javnošću, odnosno ciljni segmenti, izbor medija i oblika odnosa s javnošću te posebno naglašene prednost odnosa s javnošću kao dio marketinga ili menadžmenta u bankama.

## 2.1. Definiranje odnosa s javnošću

Svako poduzeće nužno komunicira s okolinom kako bi opstalo na tržištu. Okolinu poduzeća čini puno različitih grupa ljudi koji su segmentirani prema zajedničkim obilježjima. Grupe mogu biti različitih veličina i osobina te se svakoj pristupa prema definiranom i dobro osmišljenom planu komunikacije. Došen (2021) kao primjer grupe okoline navodi studente osječkog Sveučilišta, učenike neke škole ili cjelokupno stanovništvo Hrvatske. Javnost ne mora uvijek biti grupa već to može biti i samo jedna osoba. Komunikacija poduzeća s okolinom obuhvaća (Došen, 2021, str.3):

- komuniciranje s kupcima, klijentima ili korisnicima,
- komuniciranje s poslovnim partnerima i konkurentima na tržištu
- komunikaciju s djelatnicima poduzeća.

Najčešće je provode posebno oformljeni odjel u poduzeću, odjel odnosa s javnošću koji mogu, ali i ne moraju, djelovati u djelokrugu odjela marketinga poduzeća.

Šutalo (2017, str. 8) definira odnose s javnošću kao „društvenu znanost koja analizira trendove, predviđa njihove posljedice, savjetuje menadžere i provodi planirane programe akcija sa svrhom da služe organizacijskomu i javnom interesu“. Stručnjaci za odnose s javnošću planiraju, grade i održavaju dobar ugled i zajedničko razumijevanje između organizacije i njezine javnosti.

Odnosi s javnošću definiraju se kao korištenje promidžbe i drugih oblika neplaćene promocije i informiranja kako bi se utjecalo na poslovni subjekt, njegove proizvode, njegovu vrijednost i razvoj kao potrošača, potencijalnih potrošača i dioničara (Cutlip, Center i Broom, 2004).

Autor Meler (1997str.186) odnose s javnošću definira kao „skup raznovrsnih akcija određenog gospodarskog subjekta usmjerenih prema vlastitim djelatnicima, stvarnim i potencijalnim kupcima (potrošačima), dobavljačima, bankama, burzama, osiguravajućim zavodima i ostalim poslovnim partnerima, gospodarskim komorama, znanstvenim ustanovama, političkim strankama, mjesnim odborima, organima vlasti i cjelokupnoj javnosti radi stvaranja povjerenja, dobre volje, povoljnog mišljenja i predodžbe o radu i djelovanju toga gospodarskog subjekta kao gospodarskog i društvenom subjekta.“

Odnosi s javnošću prema Kesić (2003, str. 437) stvaraju pozitivnu „klimu“ za uspješno djelovanje oglašavanja, „Oni predstavljaju samostalnu aktivnost s izdvojenim ciljevima i planovima, ukratko, moraju biti izvedeni dijelovi jednog globalnog strateškog plana.“

Sve navedene definicije odnose s javnošću pojmovno određuju ka usmjerenju prema korisnicima, klijentima ili komitentima, podrazumijevaju značajnu aktivnost s jednim zajedničkim ciljem - stvaranje pozitivne slike u javnosti prema poduzeću, proizvodima i uslugama koje poduzeće nudi.

## **2.2. Obilježja odnosa s javnošću**

Odnosi s javnošću prošli su kroz nekoliko faza razvoja. Prva faza je faza manipulacije gdje se uporabom komunikacijskih kanala postizalo željeno javno mišljenje. Druga faza je faza informacija u kojoj se odnosi s javnošću smatraju „dovodnom cijevi za informaciju koja teče iz organizacija prema javnosti“ (Tomić, Milas i Kovačević, 2007, str. 225). U zadnjoj razvojnoj fazi odnosi s javnošću prihvaćaju odgovornosti te opskrbljuju informacijama menadžere i savjetuju ih. Od prvobitnog cilja da se u javnosti postigne željeno mišljenje, odnosi s javnošću danas za glavni cilj imaju informirati i osigurati javnosti prave informacije koje su vezane za poduzeće.

Prema Meleru (1997, str. 186) „odnosi s javnošću mogu biti interni i eksterni“. Interni su aktivnosti usmjerene na zaposlenike poduzeća dok se eksterni odnose na aktivnosti koje su usmjerene na okolinu. Okolinom se smatraju svi sudionici iz okruženja u kojem određeno poduzeće djeluje. U interne odnose s javnošću pripadaju radnje poput publikacija, izvještaja, predavanja i slično. Eksterne aktivnosti obuhvaćaju: komunikaciju s javnošću putem udruga koje rade na području poduzeća, suradnju s javnom vlasti i slično.

Odnosi s javnošću klasificiraju se kao (Jakovljević, 2011, str. 121):

- primarni
- poslovni ili marketinški
- odnosi s zajednicom
- interni odnosi s javnošću.

Primarni odnosi s javnošću obuhvaćaju suradnju s medijima (televizija, novine, radio). Poslovni odnosi s javnošću orijentirani su na marketinške aktivnosti koje za cilj imaju ostvarivanje profita. Odnosi s zajednicom obuhvaćaju suradnju poduzeća i okruženja kako bi zajedničkim djelovanjem ostvarili zajedničke ciljeve poput unapređenja svijesti o okolišu, očuvanje prirode, važnosti ekoloških proizvoda i slično. Interni odnosi s javnošću obuhvaćaju odnose u samom poduzeću – odnose između zaposlenika, uprave i slično.

### 2.2.1. Ciljevi odnosa s javnošću

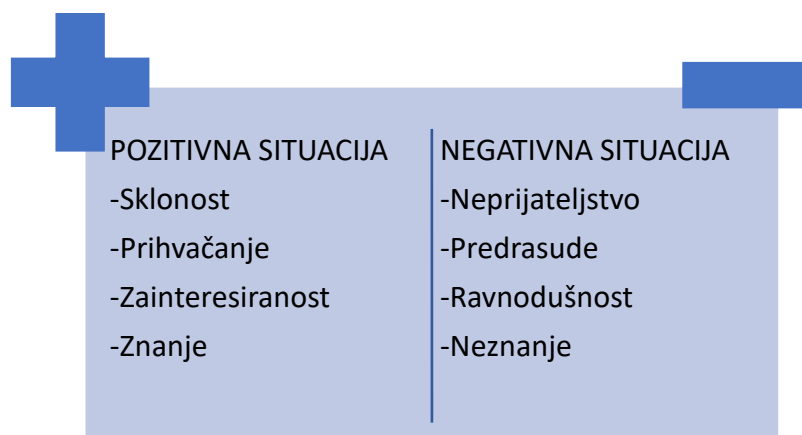
Odnosi s javnošću provede se kako bi se ostvarili određeni ciljevi. Koji su to ciljevi ovisit će o samom poduzeću (veličini i djelatnosti) i situaciji u kojoj se odnosi s javnošću realiziraju. Meler, (1997, str. 187 prema Osredečki, 1995, str. 29-30) navodi sljedeće ciljeve poduzeća:

- stvaranje ugleda tvrtke, ustanove i/ili poduzeća kao i stvaranje ugleda uprave poduzeća
- stvaranje pozitivne slike o proizvodima i uslugama poduzeća
- povećavanje dobiti, a samim time i vrijednosti poduzeća
- stvaranje ugodne klime u poduzeću
- zanimanje javnosti za poduzeće
- promjena stajališta javnosti o poduzeću ukoliko su ta stajališta negativna
- prepoznatljivost poduzeća, proizvoda i usluga

Osnovni cilj odnosa s javnošću, a što je do sada i više puta naglašeno, je stvaranje povoljnog imidža poduzeća. To nije jedini cilj, ali je temeljni. U biti, osim dobrog, pozitivnog ugleda, važno je postići i pozitivno odobravanje i potporu šire javnosti za sve planirane radnje poduzeća. Pozitivno odobravanje prioritet je državnih javnih službi (policije, pošte, vojske, javnog prijevoza i sl.), koji vrlo rijetko postižu zadovoljstvo svojih korisnika budući da se u svom radu susreću vrlo često s nepovoljnim i nepredvidivim situacijama.

Kroz odnose s javnošću stvara se slika poduzeća na tržištu što je od iznimne važnosti za uspješno poslovanje jer je to temeljni preduvjeti za razvoj poduzeća i njegovih poslovnih procesa. Ono što je potrebno postići i što poduzeća žele postići jeste transformacija negativnih u pozitivne situacije, a kako je prikazano na slici 1.

Slika 1: Transformacije negativnih u pozitivne situacije



Izvor: Izrada autorice prema Kesić (2003, str. 445)



Uz dobar imidž, i sve ostale aktivnosti tvrtke moraju biti prepoznate kao pozitivne i kao takve podržane u javnosti. Cilj je neprijateljstvo pretvoriti u sklonost, predrasude u prihvaćanje, ravnodušnost u zainteresiranost i neznanje u znanje.

- *Neprijateljstvo* je najčešće iracionalno, počiva na strahu, nesporazumu ili pogrešnim informacijama – ti su stavovi povezani u najvećoj mjeri s predrasudama koje se mijenjaju, ali teško i polako.
- *Predrasude* je teško promijeniti jer se oblikuju od rođenja i rezultat su odgoja, obrazovanja, okoline i kulture – oglašavanje ih ne može promijeniti, ali u radu sa odnosima s javnošću, pružanjem informacija i daljnjim obrazovanjem to se može postići.
- *Ravnodušnost* – cilj odnosa s javnošću je razbiti strah i onda tako ravnodušnost pretvoriti u zainteresiranost, to se postiže samo komunikacijom.
- *Neznanje* – obrazovanje tržišta cilj je odnosa s javnošću kako bi kampanje oglašavanja bile uspješne.

Svi ciljevi poduzeća nisu trajni, već se oni mijenjaju kako se mijenjaju i globalni uvjeti tržišta, odnosno kako poduzeće ga svojim postupcima i kampanjama mijenja i određuje, s vremenom to zahtjeva sve više ulaganja s ciljem boljih kampanjama, boljim procesima informiranja i poboljšanjem suradnje sa svim sudionicima na tržištu.

### 2.2.2. Ciljni segmenti odnosa s javnošću

Ciljevi odnosa s javnošću ovise o publici, tj. o javnosti kojoj su usmjereni. U osnovi ih dijelimo na dva dijela: unutarnju javnosti i vanjsku (slika 2.).

Slika 2: Podjela javnosti



Izvor: Izrada autorice prema Kesić, (2003, str. 446)

Unutarnju javnosti čine prema Kesić(2003,str,446):

- *Zaposlenici* – cilj odnosa s javnošću koji je usmjeren na zaposlenike je održavanje morala i motivacije uz prikazivanje dostignutih rezultata, ako su zaposlenici zadovoljni imaju dobru plaću, benefite ili stalan posao bolje i kvalitetnije će raditi i pridonijet će kolektivu. Dobra interna komunikacija je važna za uspostavljanje dobrih odnosa među zaposlenicima. Interna komunikacija sastoji se od malih radnih grupa, internim tiskom, međusobnim nagradama i sl. Zadovoljstvo obavljenim poslom predstavlja bitan faktor dobrih odnosa sa zaposlenicima.
- *Vlasnici dionica i investitori* - završna i financijska izvješća koja se godišnje predaju vlasnicima dionica samo su jedan od oblika komunikacije s tom ciljnom skupinom odnosa s javnošću.

- *Lokalna zajednica* - očekuje uredno plaćanje poreza, prireza i svih davanja, zapošljavanje, podupiranje dobrovoljnih akcija, zaštitu okoliša i sl. Poduzeće za uzvrat dobiva zdravu poslovnu klimu za daljnji rad i napredak kako zajednice tako i samog poduzeća. Pravovremene informacije i komunikacija koja je transparentan cilj su odnosa s javnošću.
- *Dobavljači i potrošači* - cilj odnosa s javnošću i poduzeća je održavanje dobrih odnosa s dobavljačima i potrošačima kao osnovnim poslovnim skupinama javnosti.
- *Potrošači* – bit je odnosa s potrošačima stvoriti zadovoljnog korisnika koje će pridonijeti lojalnosti tog istog potrošača. Oni komuniciranjem šire pozitivan publicitet od usta do usta i ostvaruju dobar ugled poduzeća.

Pod vanjskom javnosti nabrojani su:

- *Mediji* - oni predstavljaju najrizičniju segment ciljne vanjske javnosti s kojom poduzeće mora imati dobru dugoročnu suradnju. Zbog velikog utjecaja medija važno je redovito izvješćivati o aktivnostima poduzeća, inovacijama, modernizaciji, akcijama, zaštiti okoliša u načelu o svemu što bi zanimalo širu javnost.
- *Financijske institucije* - očekuju točne i pouzdan informacije o poduzeću a u svrhu kreditiranje, garancija ili jamstva prilikom javnih natječaja.
- *Vlada* - očekuje od poduzeća plaćanje doprinosa i poreza i pridržavanje zakona, a garantira nesmetano poslovanje poduzeća.
- *Šira društvena zajednica* - u interesu je poduzeća stvoriti i održavati dobre odnose s zajednicom jer je ona izvor potrošača i zaposlenika, dom i obitelj sve u jednom. Poduzeće mora biti dobar susjed svojoj zajednici i imati dobrosusjedske kvalitetne odnose kako bi svi zajedno napredovali i rasli.

Sukladno javnosti kojoj su poruke, odnosno kojoj su ciljevi usmjereni, tako djeluju i odnosi s javnošću - prilagođavajući se upravo na ranije naveden način.

### 2.2.3. Izbor oblika i medija odnosa s javnošću

Kad smo u svom poslovanju odredili cilj odnosa s javnošću, segmente i podijelili javnost moramo odabrati izbor oblika i medija odnosa s javnošću. Ovo je jedna od najskupljih faza odnosa s javnošću jer ovisi o *Budžetu*.

*Budžet* – ovisi o geografskoj podijeljenosti kupaca odnosno javnosti, te ga možemo podijeliti na lokalnu i nacionalnu publiku odnosa s javnošću. Oni su jedan veliki segment ciljne publike.

*Izbor medija* - se bira opet na temelju dva kriterija:

1. Mogućnosti dosezanja ciljne publike – nacionalni mediji su najbolji za dosezanje potrošača na nacionalnom području, a lokalni mediji za dosezanje potrošača na lokalnoj razini.
2. Visine izdataka

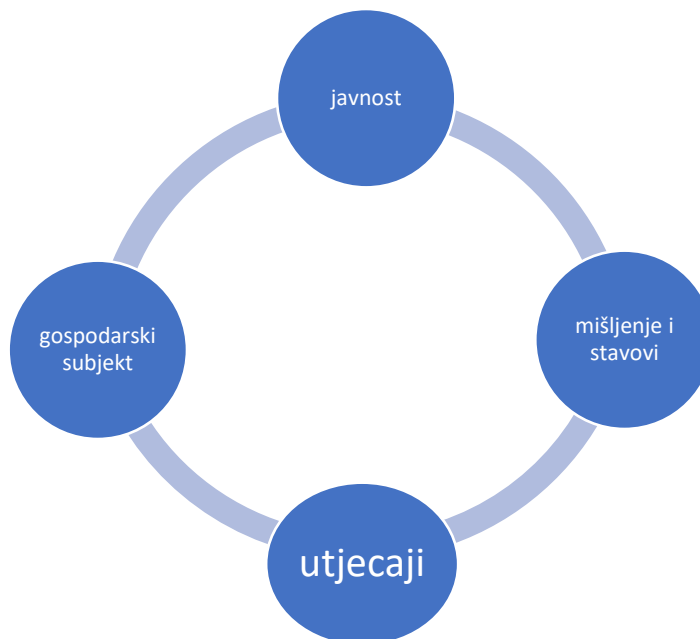
Da bi smo dosegli široke lokalne i nacionalne ciljne segmente možemo koristiti gotovo sve raspoložive medije: televizija, novine, časopisi, radio, filmovi, Internet, društvene mreže (Facebook, tik tok i sl.). Oni se pak biraju na temelju ciljne publike i raspoloživog budžeta. Nacionalni i lokalni mediji se razlikuju po tome što je nacionalan program jedinstven, a lokalni programi i mediji su prilagođeni lokalnoj zajednici. Sve to spada pod djelokrug odnosa s javnošću i sve mora biti obuhvaćeno planom i programom. Na kraju provedbe plana i realizacije potrebno je izvršiti mjerenje rezultata. Oni se pak mogu mjeriti kvalitativno uspoređivanjem mišljenja i stavova prije i poslije akcija i kvantitativno porastom vrijednosti dionica i dobit.

### 2.3. Važnost odnosa s javnošću u bankama

Banke su jedna od grana djelatnosti koja je značajno više izložena, u odnosu na druge djelatnosti, utjecajima krize koji izravno utječe na njihov ugled. Polazište toga je što u financijskom sektoru (bankarskom), koji posluje s financijskim sredstvima klijenata, i mala kriza može narušiti ugled banke te dovesti klijenta do toga da sumnja u to jesu li njegovi novci na sigurnom, odnosno zaštićeni. Zato je važno imati odjel, bilo u sklopu nekog drugog odjela (marketinga, uprave ili menadžmenta) ili ekipe (tima) za odnose s javnošću koji će pravovremeno voditi računa o komunikaciji s javnošću. Otvorenom komunikacijom smanjuje se šansa nastanka ozbiljne krize, a time i ugrožavanje ugleda banke. Prema Kittler (2021) „Većina banaka ima ustrojene odjele za odnose s javnošću koji se nalaze na visokoj poziciji unutar organizacije i to odmah ispod upravnog odjela, a druga polovica ima osobe zadužene za komunikaciju koje rade u sklopu drugih odjela, a kojima komunikacija nije primarna aktivnost, ili pak surađuju s PR agencijama.“ Uloga odnosa s javnošću u bankarskom sektoru je održavati dobre odnose s okolinom, klijentima, korisnicima usluga, vladom i istovremeno stvarati nove mogućnosti s potencijalnim korisnicima i klijentima. Odjel za odnose s javnošću u bankama to postiže komunikacijom kojoj je cilj održavati i graditi pozitivan ugled banke u javnosti (Kunac, 2012, str. 69). Naime, uloga odnosa s javnošću u bankarstvu nije nebitna, već je ona važna za uspješno poslovanje banaka i građenja pozitivnog stava o banci u javnost.

S obzirom na vrstu i veličinu institucije (poduzeća) odnosi s javnošću predstavljaju smjernicu ponašanja, postupanja i komuniciranja sa svima koji dolaze u kontakt s poduzećem. „Putem odnosa s javnošću poduzeće utječe na javnost koja onda na temelju poruke koju poduzeće prenosi stvara mišljenje i stavove o samom poduzeću“ (Meler, 1997). Na slici 3 prikazan je proces komunikacije poduzeća.

Slika 3: Komunikacijski proces u odnosima s javnošću



Izvor: Izrada autorice prema Meler (1997, str. 186)

Zbog svoje velike važnosti odnosi s javnošću podrazumijevaju opsežnu pripremu koja podrazumijeva planiranje komunikacije. Sam proces planiranja odnosa s javnošću obavlja se kroz šest koraka (Kesić, 1997, str. 282). Prvo se ocjenjuje situacija, zatim se definiraju ciljevi i ciljana publika, vrši se izbor tehnika te se u konačnici vrednuju rezultati.

Prije definiranja ciljeva istražuje se tržište. Nakon što se dobije svijest o ciljanoj javnosti i o tome gdje se poduzeće nalazi postaviti će se ciljevi. Nakon definiranja ciljane publike izabrat će se mediji kojima će poduzeće komunicirati s javnosti. Nakon što komunikacija završi vrednuju se rezultati komunikacije koji će pokazati što je dobro te kako se komunikacija ukoliko nešto nije bilo dobro može poboljšati u budućnosti.

Strategija banaka je zadržati postojeće i pribaviti nove klijenata. Prema Kunac (202, str. 68-77) „Kompetentnost zaposlenika, prodajne vještine, ali i sve male, sitne, verbalne, neverbalne i vizualne spretnosti i osobnosti zaposlenih uz informatičku i marketinšku logistiku, bitne su odrednice prodajnog procesa. Razina komunikacije s klijentom kreće se u širokom opsegu, od vrlo ograničene do složenog savjetovanja. Kvalitetan odnos zaposlenika i klijenta temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci i odlučuje hoće li ostati klijentom te banke ili neće.“

Plansko komuniciranje potrebno je aktivno uključiti u poslovanje kreditnih institucija (kako ih HNB klasificira), odnosno banaka prvenstveno zbog unapređenja redovnog poslovanja, ali i zbog smanjivanja negativnih posljedica krize na ugled banke. U ovom radu je više puta naglašeno kako banke moraju posebno brinuti o svom ugledu jer je u financijskom sektoru dovoljna jedna negativna informacija o ugledu organizacije kako bi se dovelo u pitanje cjelokupno njeno poslovanje. Primjena proaktivnih strategija imati će veću dugoročnu korist za poslovanje kreditne institucije u bankarskom sektoru. Na primjer, banke često koriste proaktivnu strategiju stipendiranja, sponzorstva i slično.

### 3. Krizno komuniciranje

Nastanak krize u institucijama ili organizacijama najčešće je neočekivan. U bankarskom poslovanju krizu uzrokuje svaka situacija s nepovoljnim utjecajem na ugled banke ili kreditne institucije za što su uglavnom zaslužni novinari, internet portali i tabloidi koji prenose negativnu sliku u javnosti o bankama koje su zahvaćene krizom. Prema Marinkoviću (2013, str.53) u bankarskom poslovanju može doći do krize kada se dogodi „situacija u kojoj prema medijima banka nije dobro komunicirala i na pravilan način reagirala u određenoj kriznoj situaciji.“ Podrazumijeva se da ukoliko ne postoje uvjeti za normalno poslovanje ciljevi poduzeća i sam opstanak na tržištu postaju upitni. Nepovoljan utjecaj na poslovanje, mogu imati krizne situacije koje mogu navesti na prikazivanje u medijima banke (poduzeća) kao lošu sliku i tako utjecati i na sam ugled nekog poduzeća, pa tako i banke.

Za bilo koju organizaciju ili instituciju uspješno krizno komuniciranje s javnošću tijekom kriznih događaja od velikog je značaja za uspješan rad i održavanje pozitivnog imidža na tržištu. Postupak komunikacije s javnošću utječe na imidž organizacije ne samo klijenata nego i javnosti. U svakom poduzeću, organizaciji ili instituciji u bilo kojem momentu rada ili poslovanja može doći do krizne situacije kao posljedice raznih unutarnjih ili vanjskih čimbenika. Ukoliko poduzeće tijekom krizne situacije javnosti daje istinite informacije i prizna odgovornost za nastanak krize ukoliko je ona uzrokovana postupcima poduzeća, veća je mogućnost da javnost prihvati novo nastalu situaciju, a organizacija, institucija ili poduzeće zadržati povjerenje svojih klijenata, korisnika i ostatka javnosti kao i dobar ugled. Kada organizacija ne informira javnost ili javnosti iz nekih vlastitih interesa prenese netočne informacije (netransparentne) ili nepotpune kako bi zaštitila sebe, dovodi se u situaciju da izgubi povjerenje što za posljedicu može imati gubitak udjela na tržištu, ugrožavanje poslovanja, konkurentnosti i zajamčenih poslova. Iz svega navedenog vidljiva je važnost komuniciranja s javnošću tijekom kriznih događaja i značaj komunikacije za uspješnost poslovanja.



### 3.1. Osnovne odrednice krize

Kako bi se shvatilo što predstavlja krizno komuniciranje, kada do potrebe za kriznim komuniciranjem dolazi i kako uspješno izvesti kriznu komunikaciju potrebno je prvo objasniti što je kriza. Prema Obrovac (2020) kriza uvijek predstavlja izazov za osobu, poduzeće i instituciju. Također kriza osim izazova može predstavljati prijelomnu točku i prekretnicu nakon koje više ništa neće biti isto. Hoće li kriza izazvati pozitivne ili negativne posljedice ovisit će o brzini reakcije.

#### 3.1.1. Pojam krize

Pojam krize dolazi od grčke riječi „*krisis*“, što u prijevodu znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Filozofski rječnik, 1989, str. 182).

Krizna situacija uvijek dolazi neplanirano, ona je nepoželjna i nepredvidiva, a nastaje kao posljedica djelovanja pojedinca, skupine ili poduzeća. Kriza je znak za promjene. „Opasnosti i krize su iznenadna i nepoželjna stanja koja mogu zahvatiti pojedinca, obitelji, grupe, stranke, gospodarstvo, društvo, lokalnu samoupravu, naselje, selo, grad, državu ili međunarodnu zajednicu“ (Plenković 2015, str.114).

Kriza uvijek donosi rizik poduzeću, a poduzeće mora uvijek biti spremno za taj rizik.. Navedeno ističe i Novak (2006, str. 41) koji navodi: „Kriza se može definirati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine. Kriza ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja te onemogućuje postizanje ciljeva i opstanak organizacije zbog negativnog učinka na imidž organizacije. Prilikom krize potrebno je posvetiti osobitu pozornost komunikaciji s javnošću. Za organizaciju kriza može predstavljati i priliku za izgradnju boljeg ugleda, za uvođenje potrebnih organizacijskih promjena, poboljšanje sustava nadzora, osnivanje novih odjela i uvođenje nove organizacijske kulture.“

Svaka krizna situacija uzrokovana je različitim simptomima zbog čega krizna situacija ima nekoliko obilježja. Sunara i Jeličić (2013) navode zajednička obilježja kriznih situacija kao „neočekivane okolnosti, brzina i eskalacija događaja, prisutnost panike, tendencija ka iracionalnom i ishitrenom djelovanju zbog snažnih emocija, kaos u unutarnjem

komuniciranju, čak i kada tvrtka ima razrađen komunikacijski plan za krizne situacije, sveprisutnost medija je prijetnja reputaciji tvrtke“. Na temelju navedenoga zaključuje se da koliko god su pripremljeni na krizu jedno poduzeće i njegovi zaposlenici biti će primorati razmisliti kada i kako djelovati kako bi se krizna situacija razriješila.

### 3.1.2. Uzroci i vrste krize

Danas se organizacije suočavaju s različitim oblicima krize. Krize imaju različit intenzitet, trajanje i različite uzroke nastanka koji mogu biti vanjski i unutarnji. Vanjski uzroci krize dolaze iz okoline. To su uglavnom gospodarske krize, promjene na tržištu, prirodne katastrofe i slično. Unutarnje krize nisu javne krize i obuhvaćaju probleme poslovanja koje su nepoznati javnosti, a obuhvaćaju nestručnost, korupciju, loše uvijete rade i slično. Slika 4. prikazuje vanjske i unutarnje uzroke krize.

Slika 4: Vanjski i unutarnji uzroci krize

#### VANJSKI UZROCI

- PRIRODNE KATASTROFE I NESREĆE
- POLITIČKE I DRUŠTVENE PROMJENE
- GOSPODARSKE KRIZE
- RATOVI
- RECESIJE
- PROMJENE NA TRŽIŠTU
- SIGURNOSNO OKRUŽENJE

#### UNUTARNJI UZROCI

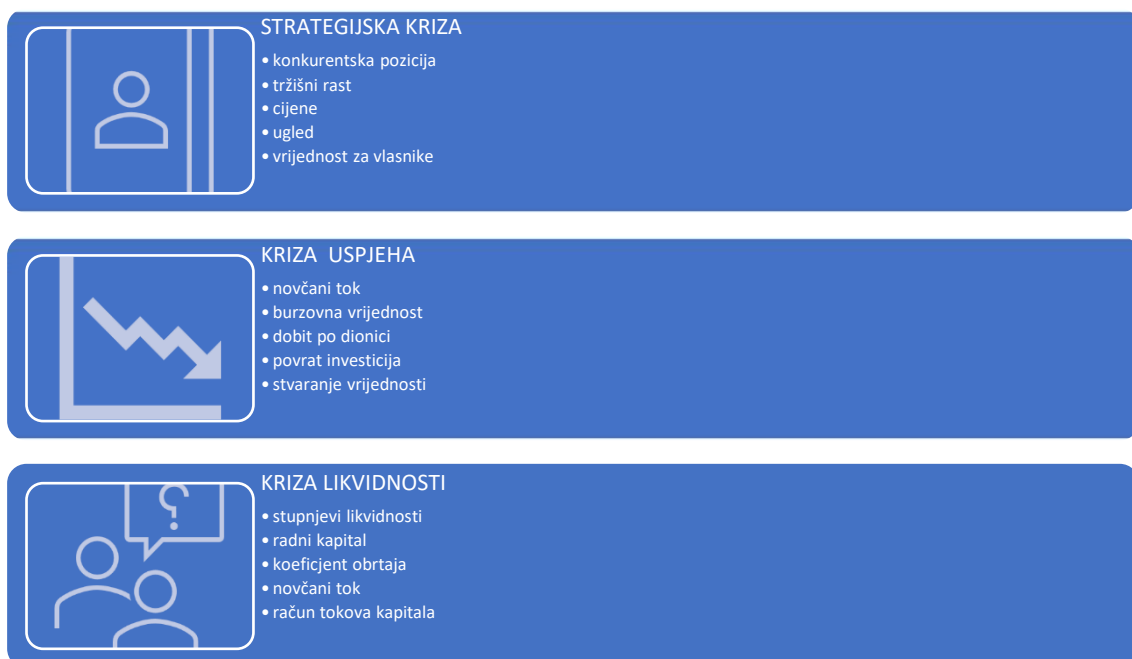
- LOŠA ORGANIZACIJA RADA
- NARUŠENI MEĐULJUDSKI ODNOSI
- NESTRUČNOST UPRAVE
- KORUPCIJA
- LOŠI UVJETI RADA
- NEREALNI CILJEVI SINDIKATA
- NEDOSTATAK KOMUNIKACIJE

Izvor: Izrada autorice prema Tomić, 2016, str. 820 prema Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić, 2020

Simptomi krize se mogu sagledati s obzirom na različite načine određivanja krize. Prema Osmanagić Bedenik „promatra li se poslovna kriza s aspekta ciljeva poduzeća, tada se govori o: strategijskoj krizi, krizi uspjeha te krizi likvidnosti i s tim povezanim indikatorima krize.

*Strategijsku krizu ili krizu potencijala* obilježava gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha i konkurentske sposobnosti. *Operativna kriza* se manifestira kao kriza uspjeha (dobiti) te kao kriza likvidnosti. *Kriza uspjeha* se nagovještuje smanjenjem dobitaka i pojavom gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital. *Kriza likvidnosti* se odražava putem problema likvidnosti: nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost. Na slici 5. prikazane su vrste kriza i njihovi indikatori.

Slika 5: Vrsta krize i njeni indikatori



Izvor: Izrada autorice prema Osmanagić Bedenik (2010, str. 107)

Osim navedenih vrsta krize Cutlip i suradnici (2003) navode osam tipova krize (Tomić i Sapunar, 2006, str. 301): prirodne, tehnološke, krize koje su uzrokovane sukobom, krize koje su uzrokovane zlonamjernošću, krize koje su uzrokovane vrijednostima upravljanja, uzrokovane obmanom, krize koje su uzrokovane lošim upravljanjem, poslovne krize.

Za rješavanje svih navedenih kriza potrebno je da se odjel s javnošću prvo upozna s krizom, odredi tip krize te reagira na način koji će biti najmanje štetan za samo poduzeće, njegove zaposlenike i okolinu.

## 3.2. Općenito o kriznom komuniciranju

U sljedećim podpoglavljima definirano je krizno komuniciranje, navedene su odrednice kriznog komuniciranja i ciljevi kriznog komuniciranja.

### 3.2.1. Definicija kriznog komuniciranja

Krizna komunikacija se često u literaturi spominje uz krizno upravljanje. S obzirom da bez krize nema ni potrebe za kriznom komunikacijom, moramo na početku definirati kriznu komunikaciju. Prema Tomić i Sapunar (2006, str. 304) krizno komuniciranje je „skupljanje i širenje informacija što ga čini voditelj kriznog tima“. Plenković (2015, str. 114) krizno komuniciranje definira kao „komunikativni proces prikupljanja »tajnih i drugih informacija (podataka)« na temelju kojih se planiraju strateške koncepcije i planovi (državne, političke, gospodarske, vojne, religijske, športske, znanstvene, medijske, ...) kriznog komuniciranja“.

Prema Tafra-Vlahović (2011, str.152) „Komuniciranje za vrijeme krize je neizbježno, a s obzirom na različitost kriza ni komunikacija u krizama nije uvijek jednaka. Neke situacije će tražiti da se komunicira kontinuirano i agresivno sa svim ključnim dionicima, dok će druge tražiti da se ne komunicira sa svim javnostima jer bi to problem moglo pretvoriti u incident. Razina komuniciranja u krizi ovisi o kompleksnosti krize i javnosti. Strateški način razmišljanja u krizi je važan dio krizne komunikacije. Komunikacijski cilj kod kriznog komuniciranja mora biti u službi razrješenja krize i uspostavljanja normalne situacije i kvalitetnih odnosa. Ciljevi mogu biti vezani uz ponašanje pojedinih dioničkih skupina.“

S druge strane, tvrtke moraju pokazati javnosti da im je žao zbog krizne situacije i imati plan rješavanja problema, pokazati što će učiniti kako bi nadoknadile gubitke i spriječile buduće nemile krizne incidente. S pravnog stajališta, tvrtke moraju pokazati otvorenost za naknadu štete, a naravno, pozivaju se na vještačenje i službene istrage, što će biti temelj za daljnje pravne radnje tvrtke protiv svih onih koji su pretrpjeli štetu u kriznoj situaciji, tj. događaju.

Krizno komuniciranje jako je bitno i ne bi smjelo biti izostavljeno, a važan čimbenik u kriznom komuniciranju su zaposlenici odjela kriznog menadžmenta u poduzeću. Ukoliko u kriznoj situaciji postoji nedostatak komunikacije i informacija između poduzeća i javnosti kriza postaje dublja i sigurno je da će se kriza proširiti. Koliko se dobro poduzeće snalazi u krizi ovisi o sposobnosti uprave poduzeća i odjela s javnošću da vješto provedu kriznu komunikaciju, tj. prenesu javnosti sve relevantno za kriznu situaciju.

U kriznom komuniciranju poduzeća koriste različite medije za komunikaciju s javnošću. Tehnologija koja se danas svakodnevno koristi poput web stranice poduzeća, statusa na društvenim mrežama i elektroničke pošte, postala je glavno sredstvo komunikacije u kriznoj situaciji poduzeća. Na slici 6. prikazana su glavna sredstva komunikacije koja poduzeća koriste u kriznoj situaciji.

Slika 6: Osnovna sredstva komunikacije u kriznom komuniciranju



Izvor: Izrada autorice prema Došen (2021, str. 15) i Đuzel (2020)

### 3.2.2. Ciljevi krizne komunikacije

Krizna komunikacija treba prije svega početi od tri temeljne postavke kako bi se njome postigli postavljeni ciljevi kaže Kesić u poglavlju krizna komunikacija:

1. *Prevenција* - u okviru planova trebaju se napraviti scenariji po kojima će se onda unaprijed razriješiti onih 86% predvidivih kriznih situacija;
2. *Priprema* - kako bi se organizacija pripremila za krizne situacije potrebno je poduzeti sljedeće radnje:

- *formirati krizni odbor* u koji će biti uključeni osim rukovoditelja i drugi (npr. menadžeri, predsjednik uprave ili poslovnice),
- *osigurati neprestanu komunikaciju* kako bi postigli suglasnost medija i proceduru u rješavanju kriznog slučaja.

3. *Pribavljanje informacija* - postoji odgovornost poduzeća da prije novinara dostavi izjavu o kriznom događaju kako bi negativne posljedice sveli na minimum.

Ovo su jako teški zadaci i potpuno ovisni o stručnosti ljudi koji rade u odnosima s javnošću te učestalom planiranju komunikacije kao najsnažnijeg sredstva održavanja i stvaranja poželjnijih odnosa s javnošću.

Da bi komunikacija u kriznoj situaciji bila uspješna i imala pozitivne posljedice Novak (2001) navodi upute za komuniciranje u krizi (Tomić i Sapunar, 2006, str. 305):

- Priznavanje da kriza postoji i suočavanje s njezinom stvarnošću
- Aktiviranje krizno komunikacijskog tima
- Priprema krizno komunikacijskog centra
- Definiranje činjenica
- Jednaki govor što se odnosi na sve uključene u komunikaciju
- Sazivanje konferencije za novinare čim okolnosti dopuste
- Uklanjanje nanesene štete postupcima
- Zapisivanje svega što se događa.

Svaka krizna situacija je posebna, kako je prethodno i navedeno. Što bi značilo da se prema svakoj kriznoj situaciji pristupa na jedinstven način. Zajedničko je svim krizama da se putem svih kanala javnosti priznaje kako je došlo do krize. Potrebno je da tim za krizu u javnost iznese sve bitne činjenice o krizi te da odmah počne aktivno raditi na smanjenju štete koju je kriza prouzročila i naravno, rješavati krizu.

Osnovni cilj krizne komunikacije je smanjiti štetu nastalu krizom i djelovati u budućnosti kako bi se eventualne predvidive krizne situacije riješile planom.

Od početka poslovanja poduzeća su svjesna kriznih situacija te da se one mogu dogoditi u svakom poslovanju. Ukoliko je poduzeće i uprava od samog početka pripremljena i svjesna krizne situacije vjerojatno je i napravila plan kriznog komuniciranja, a ukoliko uprava nije pripremljena na krizne situacije, onda će, kada i ukoliko dođe do krize, imati veliki problem.

Plan kriznoga komuniciranja često se shvaća neozbiljno ili se smatra da je bespotreban. Također, plan kriznog komuniciranja često se izrađuje samo da bi se zadovoljio oblik dokumenta a kada dođe do potrebe aktiviranja provođenja dokumenta, nastaju veliki problemi. Međutim, bolje je imati bilo kakav plan kriznog komuniciranja nego nikakav (Đuzel, 2020).

Potrebno je da krizni plan bude jednostavan, sažet i razumljiv . Krizni plan mora se sastojati od nekoliko etapa. Prema Blacku (2003) krizni plan se dijeli na šest etapa:

1. Analiziranje uzroka kriza – zahvaća procjenu poteškoća koje nastaju posredstvom unutarnjih ili vanjskih utjecaja.
2. Pripremanje plana koji sadrži plan komuniciranja u trenutku nastanka krize, plan komunikacije za vrijeme i nakon krize
3. Izbor kadrova – tim koji će izraditi, provesti i evaluirati plan te odgovarati na upite javnosti
4. Komunikacijski kapaciteti – linije putem će se komunikacija odvijati
5. Obuka – svih uključenih u krizni plan
6. Simulacija krizne situacije – koji pokazuje koliko je on praktičan, kako će se svatko snaći i uočiti će se pogreške ukoliko ih ima (Tomić i Sapunar, 2006, str.302-304).

Kako će krizni plan komuniciranja biti sastavljen ovisit će o vrsti, djelatnosti i strukturi svakog poduzeća. Navedeni koraci pomoći će poduzeću u izradi kriznog komunikacijskog plana.

### 3.3. Upravljanje kriznim situacijama

Stanja na globalnom poslovnom tržištu, kao i rat i sukobi na globalnoj razini, mogu dovesti do poslovnih kriza jer poduzeća često doživljavaju vrlo teška krizna stanja kao posljedice globalnih nemira i previranja. S obzirom da se takve situacije događaju iznenada, odnosi s javnošću ili odjeli u tvrtki zaduženi za komunikaciju s javnošću moraju brzo reagirati preko menadžera i drugih zaposlenika koji se bave odnosima s javnošću. Za svakog menadžera i drugog zaposlenika koji se bavi odnosima s javnošću, upravljanje informacijama proizašlim iz takvih situacija veliki je izazov. Praksa pokazuje da službe za odnose s javnošću ili menadžeri nekim postupcima usmjeravaju informacije, smanjuju paniku i štetu za poslovanje tvrtki. Cilj odjela za odnose s javnošću u ovom trenutku svakako je fokusiranje na informiranje svih uključenih, stoga je važno razumjeti proces upravljanja komunikacijama uslijed poslovne krize (Coombs, 2010).

Navedeni proces počinje:

- *Utvrđivanjem činjenica o kriznim događajima koji su utjecali na rad poduzeća;* pravodobno utvrđivanje informacija i činjenica o štetnim situacijama važno je ne samo za razvoj daljnjih scenarija odnosa s javnošću, već i za sprječavanje daljnjih incidenata do kojih bi trenutna situacija mogla dovesti. U slučaju žrtava takvog kriznog poslovanja, tvrtke moraju konzultirati pravne stručnjake koji će dati informacije o mogućim daljnjim pravnim postupcima za pravodobno i istinito izvješćivanje o događajima pa tvrtke uključuju, ne samo interne stručnjake, već i vanjske stručnjake koji im pomažu u prevladavanju kriza kroz krizno komuniciranje (Fern-Banks, 2016).
- *Organiziranjem ključnog osoblja za pružanje informacija;* u slučaju krize svi zaposlenici su na meti informiranja medija, udruga i javnosti. Osim što svi zaposlenici moraju biti upoznati s informacijama koje mogu dati o kriznoj situaciji, važno je imati krizni tim ili tim za odnose s javnošću. U slučaju krize, stručnjaci iz drugih dijelova tvrtke nastoje se pridružiti postojećim PR službama tvrtke kako bi ih usmjerili u pružanju istinitih informacija ili informacija koje neće nanijeti štetu tvrtki. Najveća opasnost za poduzeća je nekontrolirano „curenje“ informacija o poduzećima uslijed krize. Ova situacija ne samo da je opasna za poslovanje, već stvara nepotrebnu paniku u javnosti.



- *Jasnim predstavljanjem informacija internoj javnosti koji će biti „na meti“ medija;* objedinjavanjem informacija koje će poslati javnosti, tvrtka najprije obavještava dioničare, dobavljače, poslovne partnere i ključne kupce, klijente o ključnim informacijama kao što su stanje krizne situacije, činjenice, analize i štete.
- *Stvaranjem scene za javnost, posebno medijima;* stvaranje scenarija i simulacija krize su kronološki procesi ili dokumenti koji jasno prikazuju kako će se slati informacije tijekom svih faza krize, tko će ih prenositi i kreirati te kojim kanalima komunicirati s javnošću (Coombs, 2008). Dosadašnja iskustva pokazuju da tvrtke koje su spremne na moguće krizne situacije puno bolje reagiraju kada se krizni događaj dogodi. Ako tvrtka nema unaprijed pripremljen scenarij odnosa s javnošću u kriznoj situaciji, on može vrlo brzo nastati kao posljedica krize ako se vodi temeljnim pitanjima: *Tko?, Što?, Gdje?, Kada?, Kako?*
- *Formuliranjem planova ili preporuka stabilizirati situaciju;* službe za odnose s javnošću i glasnogovornici tvrtke zaduženi su za pisanje izjava za medije i organiziranje konferencija za novinare na kojima će se mediji informirati o ključnim informacijama o krizi. Uloga medija je nepristrano informirati javnost o događaju, što znači da će mediji podatke o nesreći tražiti i iz drugih izvora (državne službe, vlada i sl.).

Svaka krizna situacija ima svoje završne faze. Čak i ako se dogodi nemili događaj i javnost je o njemu saznala ključne informacije, to ne znači da tvrtke više ne moraju poduzeti mjere „protiv“ javnosti (Novak, 2001). Camilleri (2011) je istaknuo da je ovo vrijeme kada se moraju uložiti dodatni naponi da se izgradi novo povjerenje u tvrtku i kako se mora postupati prema javnosti kako se ne bi zadržala pozitivna slika o tvrtki. Djelovanje tvrtki za potporu krizne situacije može pokazati poboljšanje i o tome će se izvještavati javnost (Novak, 2001).

Kontroliranje i upravljanje krizom podrazumijeva velik broj aktivnosti koje obuhvaćaju preventivno djelovanje, nove načine djelovanja i mišljenja vezanog za krizu. Upravljanje krizom obuhvaća (Jugo, 2017):

- Postaviti cilj
- Postaviti strategiju kako će se kriza voditi
- Postaviti plan
- Stvaranje, vođenje i rješavanje krize

- Ostvariti cilj

Kada kriza nastupi prvo se postavlja jasan cilj, formiraju se timovi, dogovaraju strategije, razvija se plan, a sve s ciljem uspješnog rješavanja krizne situacije.

Prema Tomić i Sapunar (2006:306-307) moguće je izdvojiti pet pretpostavki kojima se poduzeće vodi prilikom rješavanja krize.

1. Uvijek pretpostaviti da je problem teži nego što se čini
2. Pretpostaviti da će se u konačnici sve doznati
3. Pretpostaviti da će mediji i vas osobno i organizaciju prikazati negativno
4. Pretpostavite da poslije krize slijede promjene, i u procesima i u ljudima.
5. Pretpostaviti da će organizacija prebroditi krizu i iz nje izaći jača.

Predviđanja u trenutku nastanka krize nisu preporučljiva jer se još ne zna kolika je kriza, koliko će vremenski trajati niti kolike će i kakve posljedice imati na poduzeće. Stoga su navedene pretpostavke važna smjernica u rješavanju krize.

### 3.4. Važnost odnosa s javnošću u kriznim situacijama

U prethodnim poglavljima je objašnjeno, definirano i opisano kako djeluju odnosi s javnošću, šta je kriza, šta je komuniciranje i zašto je važna komunikacija u krizama, odnosno „krizno komuniciranje“. U ovoj cjelini sve navedeno se povezuje i dobiva smisao u samom radu poduzeća, institucijama i organizacijama.

Osim u optimalnim uvjeta rada, odnosi s javnošću često se koriste i za krizno komuniciranje. Krize dolaze iznenada i mogu ugroziti reputaciju (Paterson, 1993), no dobro pripremljena krizna komunikacija omogućuje poduzećima uspješno prevladavanje kriza. Stručnjaci za odnose s javnošću koji se bave upravljanjem problema, izradom kriznih planova i sl. moraju rano identificirati probleme s potencijalnim utjecajem na tvrtku i pronaći strateške odgovore osmišljene za ublažavanje ili aktivno iskorištavanje njegovih posljedica (Grbac, 2010). Kreiranje vijesti način je na koji marketinški stručnjaci zaduženi za odnose s javnošću putem različitih medija informiraju javnost o događanjima u poslovnim subjektima. „Priče“ koje treba razviti i plasirati mogu biti relevantne kako za tvrtku i proizvod, tako i za ljude, zaposlenike.

Često u tvrtki ne postoje planovi za komunikaciju tijekom krize, a ponekad su dostupni samo nekolicini ljudi. Krizno komuniciranje poduzeća mora postati dio organizacijskog kodeksa ponašanja, a svi zaposlenici, posebice menadžeri i stručno osoblje, moraju se znati ponašati u kriznim vremenima (Plenković, 2002). Svaka tvrtka mora imati opći plan (nacrt) za učinkovito djelovanje u slučaju krize. Takav nacrt je osnovni koncept za menadžere i pomaže im izdržati psihički stres.

Nesreće, iznenadni događaji kao posljedice rata svakako se smatraju krizom u poslovanju jer poduzeća tijekom tih procesa često prolaze vrlo snažno krizno razbolje. Izazov je za svakoga menadžera i ostale zaposlenike koji se bave odnosima s javnošću upravljati informacijama uslijed takvih slučajeva kada je najvažnija brza reakcija. Praksa je pokazala koji su dobri i učinkoviti postupci menadžera ili uprave za odnose s javnošću. Glavni cilj odjela odnosa s javnošću u tom trenutku je pružiti prave informacije svim sudionicima te je stoga važno poznavati proces upravljanja komunikacijom uslijed kriznoga poslovanja (Coombs, 2010). Navedeni proces je u prethodnom poglavlju pojašnjen. On započinje utvrđivanjem činjenica, organizacijom ključnih osoba za pružanje informacija, jasnim prezentiranjem informacija internoj javnosti koja će biti na meti medija, izradom scenarija za širu javnost, posebno medije te je nužno sastaviti plan ili preporuke za stabilizaciju situacije.

Naprijed opisana recentna praksa, koja ne samo da ne pribjegava izvrsnim odnosima s javnošću, već čini i korak dalje, ograničavajući djelovanje medija, svakako ne bi smjela postati praksom. Ako ništa drugo onda zbog toga jer su nam ishodi više-manje poznati, pa bi barem radi toga bilo mudro promišljati alternativne pristupe. Stoga nadalje u ovom dijelu pozornost usmjeravamo na mjerenje učinkovitosti odnosa s javnošću koji se provode u nenadanim, ili kako smo ih već definirali, kriznim situacijama, a koje je u svojoj knjizi *Integrirana marketinška komunikacija* iznijela Kesić (2003:450):

1. *“Osobno promatranje i reakcija* – menadžeri trebaju pratiti reakcije pojedinih segmenata na aktivnosti poduzeća, ali je to posebno zaduženje voditelja odnosa s javnošću i njegove službe.
2. *Uspoređivanje rezultata s ciljevima* – pojedini ciljevi se ostvaruju u fazama i stoga je neophodno mjeriti te faze posebno u komunikacijskom smislu. Ono što se događa neplanirano te na što se mora brzo reagirati, ne pripada planskom dijelu kontrole izvršenja pojedinih dijelova plana odnosa s javnošću.
3. *Timski pristup* – utjecaj na promjenu stavova i ponašanje potrošača kao i ostale ciljne javnosti, timski je pristup odnosima s javnošću.
4. *Upravljanje uz pomoć ciljeva* – menadžeri i djelatnici zajedno donose ciljeve i time su motivirani da teže i rade na njihovu ispunjenju.
5. *Ankete koje testiraju javno mišljenje* – najčešće ih provode vlade i političke stranke, neophodno je da i poduzeća povremeno na temelju anketa saznaju kakvo mišljenje imaju kod pojedinih segmenata ciljne publike, ili usporedba javnog mišljenja prije i poslije neke krizne situacije.
6. *Unutarnje i vanjske kontrole* – unutarnja se odnosi na vrednovanje voditelja i zaposlenika, a eksterna se može povjeriti konzultantima i agencijama izvan poduzeća.“

Ne komunicirati neki nastali događaj, kako u fazi nastanka, tako i u fazama analize i razrješenja, može imati za posljedicu vidno nezadovoljstvo građana. Posljedice toga mogu biti primjetne kako na strani pojedinaca, tako i na strani organizacija, organa, ustanova, pa sve do državnih institucija. Upravo stoga u kriznim situacijama, koje su same po sebi složene, velik dio odgovornosti je na odjelima i timovima za odnose s javnošću u poduzećima, čija će uspješnost ovisiti i o tome koliko su „praktičari odnosa s javnošću pripremljeni za neočekivane situacije“, Banks (1996).

Prednosti odnosa s javnošću u poduzećima prema Kesić (2003) uključuje sljedeće:

- „*Kredibilitet* – odnosi s javnošću imaju veći stupanj povjerenja kod javnosti.

- *Troškovi* – troškovi odnosa s javnošću, apsolutno i relativno su niži od troškova oglašavanja.
- *Izbjegavanje pretrpanosti (zagušenost)* – novosti koje se objavljuju u vidu objava „*press release*“ privlače najviše pažnje i percepciju najšire publike.
- *Inovatorska generacija* – one tvrtke koje imaju nešto za reći lako će doći do elektroničkih medija i najvećom mogućom brzinom će doseći ciljanu publiku – inovatore koji će dalje širiti inovaciju.
- *Izgradnja imidža (ugleda)* – temeljni cilj odnosa s javnošću jest stvaranje povoljnog imidža poduzeća i proizvoda.“ (slika 7.)

Slika 7: Prednosti odnosa s javnošću



Izvor: Izrada autorice prema Kesić (2003:451)

Mihalinčić (2018) navodi da kada dođe do krizne situacije u komunikaciji s javnošću treba slijediti 5C model (Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić, 2020):

- briga (engl. *Concern*) – pokazivanje zabrinutosti i brige
- jasnoća (engl. *Clarity*) – komunikacija treba biti otvorena i jasna
- kontrola (engl. *Control*) – držati kontrolu nad situacijom, okolinom i porukama koje se šalju
- pouzdanost (engl. *Confedence*) – poruke trebaju biti pouzdane i prenesene bez arogancije i skeptičnosti;

- kompetencija (engl. *Competence*) – vidljiva kompetencija i stručnost s naglaskom na korake koji se poduzimaju kako bi se problem riješio.

Komunikacija odjela za odnose s javnošću tijekom krizne situacije mora biti dvosmjerna. To znači da se u danom trenutku istovremeno moraju iznijeti važne informacije s kojom se raspolaže i omogućiti javnosti, novinarima da postave pitanja koja su važna i bitna u nastaloj situaciji.

Odnosi s javnošću, može se zaključiti imaju iznimno važnu ulogu u svakoj kriznoj situaciji te da o spremnosti odnosa s javnošću ili njihovoj pripremljenosti za kriznu situaciju i kriznu komunikaciju značajno je koliko će odnosi s javnošću ili uprava biti uspješni u toj komunikaciji.

### 3.5. Uloga odnosa s javnošću u kriznim situacijama banaka

Osnovni cilj svakog poslovanja poslovne banke je dobit. Da bi se održala konkurentnost i uspješnost poslovanja potrebno je prilagođavanje novitetima, širenje ponude, prihvaćanje novih tehnologija i tehnika rada. Profitabilnost banaka i uspješnost poslovanja važna je cjelokupnoj javnosti, a informacije o poslovanju banaka su podloga za donošenje odluka o strateškim smjernicama u budućim razdobljima.

Za suvremeni marketing Elijah i Abdulahi (2013:65) ističu kako on „naglašava identifikaciju i razumijevanje potreba i želja kupaca na tržištu i prilagodbe rada organizacije kako bi se ponudili proizvodi i usluge koji će zadovoljiti potrebe kupaca učinkovitije i efikasnije od proizvoda konkurenata, a osnovna pretpostavka marketinga je da će njegovo provođenje poboljšati poslovne rezultate organizacije.“

Potreba za uvođenjem novih elemenata marketinškog spleta pojavila se kao posljedica mijenjanja potreba suvremenog bankarskog marketinga u današnje vrijeme. Naime, kroz praksu je potvrđeno da klasični elementi marketinškog spleta ne zadovoljavaju u potpunosti potrebe suvremenog bankarskog marketinga. Zbog navedenog javila se potreba za prilagođavanjem klasičnih ili uvođenjem novih elemenata.

Također je vrlo važno razlikovati dvije strategije - strategiju usmjerenu na smanjivanje zabrinutosti kod koje se izbjegava potpuno otkrivanje informacija zbog čega je ona tajanstvena i djelomično otvorena od strategije usmjerene na povećanje povjerenja koja je informativna i otvorena. Prema Sičenica (2001, str.736) otvoreni pristup je profitabilan, jer je informiranje komponenata razrađenog marketinškog programa.

Veliku važnost u poslovanju banaka ima način komunikacije s javnosti i odnos zaposlenika prema korisnicima odnosno klijentima banke.

Kako je ranije u radu naglašeno, a prema Kunac (2012, str.73) bankarski marketing posljedica je tehnološkog napretka, velike konkurencije među bankama, njihovih sve sličnijih proizvoda i usluga, kao i razvoja novih financijskih institucija unutar kojih djeluju odjeli za odnose s javnošću, a koji imaju ulogu organizacije i realizacije programa s ciljem promocije banke i zaštite ugleda banke. Poslovanje banaka danas je „pod budnim okom“ javnosti, a informiranje šire javnosti primarna je zadaća marketinga, odnosa s javnošću i prave banke. Kunac (2012, str.73) ističe kako su „najvažnija obilježja današnjeg marketinga kvaliteta nuđenog informacijskog sadržaja i interaktivnost“. Također isti autor navodi da „ponuđeni

informativni sadržaj mora biti dostatan za dobivanje uvida u sve elemente ponude, ali ne i preopširan, mora biti pregledan, istinit, ažuran i razumljiv, te oblikom prezentacije prilagođen potrebama i sposobnostima klijenta.“ (Kunac,2012, str. 73).

Osim tradicionalnih oblika bankarskog poslovanja danas veliko značenje ima internet, marketinške baze podataka kao i izravna prodaja putem interneta. Banke danas najčešće koriste *direct mailing* ili izravnu poštu kojim se obraćaju svojim klijentima novom ponudom ili poboljšanom verzijom već korištenog proizvoda ili samo informiraju svoje klijente. „Iako ne i najjeftiniji, ovakav oblik marketinga ima velike prednosti kao što je visok stupanj personalizacije, ekskluzivnost, prezentacija proizvoda grafički lijepo oblikovanim i razumljivim brošurama, mogućnosti umetanja elemenata odgovora“ (Kunac, 2012, str. 73).

Kunac (2012, str. 75) ističe kako je „interno komuniciranje u bankama danas nezamislivo bez elektronske pošte, načina slanja i primanja poruka putem elektroničkih komunikacijskih sistema“. Ovakvi kanali komunikacije omogućavaju menadžmentu bolje upravljanje troškovima jer smanjuju troškove putovanja i smještaja. Kunac (2012, str. 75) dalje navodi kako se „moderno bankarstvo zasniva na novoj, tržišnoj koncepciji i stavlja naglasak na istraživanje tržišta, ostvarivanje dohotka od naknada te na kontinuiranom poučavanju zaposlenika vještini pružanja usluga i komunikacije s klijentima.“

Odnosi s javnošću važan su dio bankarskog poslovanja upravo zbog senzitivnosti bankarskog ugleda. U ovome poglavlju rada opisan je položaj odnosa s javnošću u Sberbanka d. d. Hrvatska na temelju javno dostupnih dokumenata.

### *3.5.1. Studija slučaja krizne situacije u banci*

Prema web stranici Hrvatske narodne banke a vezane za Sberbanku (<https://www.hnb.hr/-/sanacija-sberbank-d-d-novi-vlasnik-hrvatska-postanska-banka-d-d>) „Ruskom invazijom na Ukrajinu 24. veljače 2022. Europska unija i Sjedinjene Američke Države donijele su paket sankcija koje su imale brz i značajan utjecaj i na poslovanje Ruske banke Sberbanka d.d. Zbog naglog narušavanja likvidnosti, Europska središnja banka (ESB), koja izravno nadzire ovu banku, u ponedjeljak 28. veljače objavila je da Sberbank d.d. propada ili će vjerojatno propasti.“ U razgovoru sa zaposlenicima tadašnje Sberbanke d.d. Hrvatska naglašeno im je da o tom pitanju s građanstvom, klijentima, novinarima ne smiju razgovarati i davati nikakve informacije. Sve važne informacije u tom trenutku dolazile su iz središnje poslovnice u



Zagrebu, preko odjela za javnost koji je sve informacije puštao putem e-mailova korisnicima i novinarima.

Brzom odlukom Vlade Republike Hrvatske krizna situacija je brzo završila. Kao Vlasnik banke, Vlada Republike Hrvatske se iskazala kroz odnose s javnošću komuniciranjem s klijentima banke preko premijera Republike Hrvatske Andreja Plenkovića. Time je utjecala na smirivanje panike u javnosti, posebice među klijentima banke.

U priopćenju koje je tada dao ministar financija Zdravko Marić istaknuo je kako je ova situacija iziskivala pravovremen i odlučan odgovor. Poručio je kako je „Hrvatska Vlada i hrvatska država stala iza svog financijskog sustava, iza građana, iza štediša banke i odlučila se na pravovremen i odličan potez. Ministar Marić rekao je da se radi o najboljem rješenju za Hrvatsku.“

13. ožujka 2022.godine završio je postupak sanacije banke te banka danas posluje pod nazivom Nova hrvatska banka d.d. Zagreb.

Nova hrvatska banka d. d. komunicira s klijentima preko svojih odnosa s javnošću i to na novoj web stranici <https://www.novahrvatskabanka.hr/gradjani/ostalo/aktualne-informacije/> (pristupljeno dana 09.09.2022.).

U nastavku rada, kroz istraživački dio, biti će pokazano koji je utjecaj kriza imala na klijente banke, tj. na koji način su oni doživjeli rad odjela s javnošću i kriznu komunikaciju banke, a kroz dubinski intervju stručnjaka za komunikaciju i novinara. Istraženo je kako je situacija prikazana u kriznom trenutku javnosti te kako je utjecala na daljnje poslovanje ne samo bivše Sberbanke i Nove hrvatske banke, već i ostalih banaka na području Republike Hrvatske.

A na stranicama <https://www.haod.hr/> Hrvatske agencije za osiguranje depozita javno je dostupan sustav osiguranja depozita koji uključuje:

- *„Depozite fizičkih osoba*
- *Depozite trgovačkih društava*
- *Depozite neprofitnih institucija*
- *Depozite jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave čiji je proračun za prethodnu godinu iznosio najviše 3.750.000,00 kuna*

Pokrivene vrste depozita:

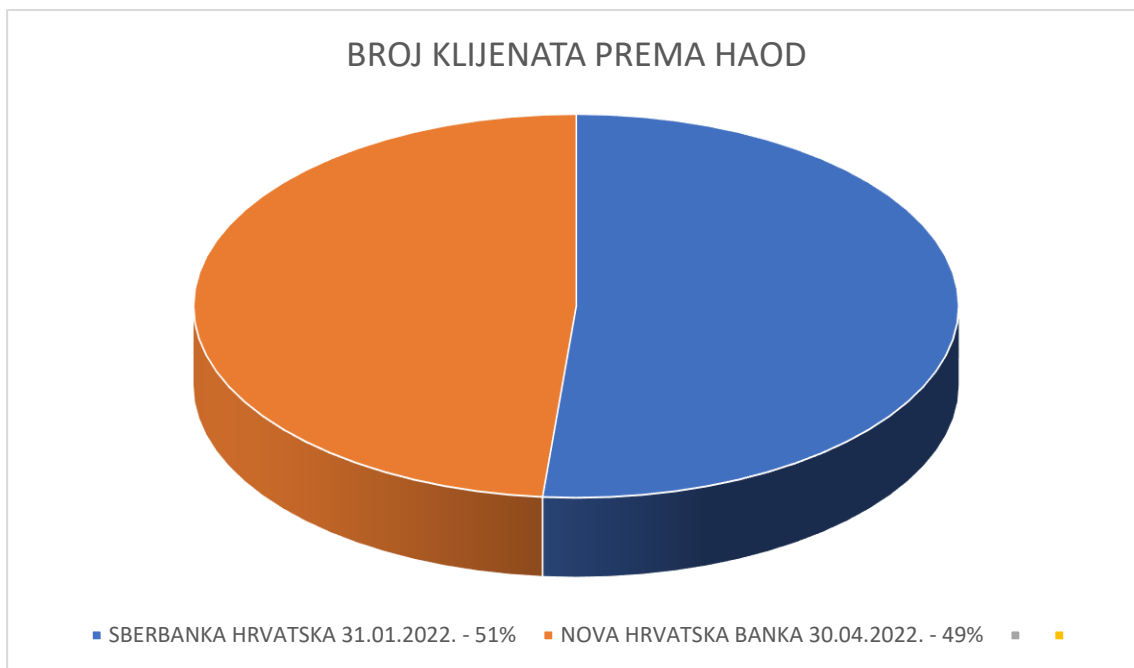
- *Sredstva na tekućim računima, žiroračunima, poslovnim računima i deviznim računima*
- *Kunska i devizna štednja po viđenju*
- *Oročeni kunski i devizni štedni ulozi*

Iznos osiguranog depozita:

- 100.000 eura po deponentu po kreditnoj instituciji u kunskoj protuvrijednosti po srednjem tečaju HNB-a na dan nastupa osiguranog slučaja kreditne institucije
- odnosno do uključivo ukupne razine do 130.000 eura u kunskoj protuvrijednosti, prema srednjem tečaju Hrvatske narodne banke, tri mjeseca nakon knjiženja iznosa ili tri mjeseca od trenutka kada takvi depoziti postanu pravno prenosivi, a odnose se na depozite: od prodaje nekretnine u kojoj je deponent imao prebivalište ili boravište, od transakcija vezanih uz događaje sklapanja braka, razvoda, umirovljenja, otpuštanja, invaliditeta, bolesti ili smrti ili i utemeljene na plaćanju naknade iz osiguranja ili odštete za žrtve kaznenih djela ili žrtve pravosudnih pogrešaka.“

Iz članka Donatelle Pauković objavljen na stranicama Lidera <https://lidermedia.hr/financije/nejasni-podaci-o-broju-klijenata-nove-hrvatske-banke-142994> - pristupljeno 25.09.2022. saznaje se da je banka u kriznom trenutku imala problem s klijentima koji je evidentiran i u statičkim podacima Hrvatske agencije za osiguranje depozita (u daljnjem tekstu HAOD) s padom i s odljevom klijenata. Odnosi s javnošću banke tada su za novine dali izjavu „U razdoblju tijekom sanacije Banka je očekivano zabilježila određeni pad broja klijenata, građana za 3,3 posto, a ukupno svih segmenata za 4,1 posto“ (Nova hrvatska banka, 2022). „Postupak sanacije trajao je od 1. ožujka kada je Hrvatska poštanska banka preuzela hrvatsku podružnicu Sberbanka do 13. travnja 2022“ (Nova hrvatska banka, 2022). U nastavku su grafički prikazani službeni podaci HAOD-a.

Graf 1: Broj klijenata prema HAOD



Izvor: Vlastita izrada autorice prema službenim podacima HAOD-a

Prema službenim podacima kao posljedica krize pojavio se određen gubitak klijenata od 2%, a prema ostalim podacima Odnosa s javnošću banke razlika od 1,3% gubitka klijenata može se pripisati prelascima u druge banke.

Danas banka komunicira s klijentima preko svojih odnosa s javnošću i to na novoj web stranici <https://www.novahrvatskabanka.hr/gradjani/ostalo/aktualne-informacije/> (pristupljeno dana 09.09.2022.)

Kroz istraživanje u daljnjem dijelu rada prikazano je koji je utjecaj odjel s javnošću banke imao na klijente banke, a kroz dubinski intervju stručnjaka za komunikaciju i novinara kako je krizna situacija prikazana u danom trenutku javnosti te kako je odjel s javnošću prikazan i kako je ta kriza utjecala na daljnje poslovanje ne samo bivše Sberbanke već i nove Hrvatske nove banke. Istraženo je i kako su se klijenti ostalih banaka na području Republike Hrvatske u tom kriznom trenutku osjećali. Podaci o bankama su prikupljeni sa službenih stranica Hrvatske Narodne banke (u daljnjem tekstu HNB), a popis kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj ažuriran 18. srpnja 2022.

## **4. Metodologija rada**

Metodologija rada obuhvaća predmet i cilj istraživanja, izvore podataka i metode istraživanja kao i objašnjena strukture rada.

### **4.1 Predmet i cilj rada**

Predmet ovog diplomskog rada su odnosi s javnošću u krizno komuniciranju. Cilj rada je prikazati važnost i ulogu odnosa s javnošću u poslovanju banaka s naglaskom na važnost i ulogu odnosa s javnošću kada je u pitanju krizno komuniciranje banaka s posebnim osvrtom na slučaj Sberbanka d.d. Hrvatska u razdoblju od 28.02.-13.04.2022.

### **4.2 Znanstvene metode rada**

Rad se zasniva na podacima iz primarnih i sekundarnih izvora dobivenih primarnim istraživanjem, korištenjem metode anketnog ispitivanja i dubinskim intervjuom. Primarna istraživanja tržišta usmjerena su na pribavljanje informacija o stavovima, mišljenjima, motivima i preferencijama korisnika, a što za potrebe vođenja marketinške politike i strategije marketinga ima izuzetno značenje. Uz navedene, primijenjene su i povijesna metoda, deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze. Relevantni izvori podataka korišteni su iz stručne literature, znanstvenih radova i istraživanja drugih autora. Od dosadašnjih istraživanja drugih autora za dubinski intervju korišteni su podaci tj. pitanja za dubinski intervju novinara i komunikacijskog stručnjaka prilagođen studiji slučaja banke iz ovog rada a prema Kittler (2021). Za podatke o Sberbank Hrvatska korišteni su podaci dostupni na mrežnim stranicama banke, HNB, podaci iz dnevnih novina i rezultati anketnog istraživanja korisnika Sberbanke Hrvatska (današnje Nove Hrvatske banke). Provedeno je dubinsko istraživanje stručnjaka (intervju) o toj kriznoj situaciji predmetne banke putem e-maila na koji su odgovarali na postavljena pitanja, te naknadno u razgovoru sa autoricom iz komunicirali svoje stavove.

### **4.3. Struktura rada**

Rad se dijeli na teorijski i praktični dio te ima ukupno sedam dijelova. Na početku rada nalaze se uvod. Teorijski dio rada obuhvaća dvije cjeline – odnosi s javnošću i krizno komuniciranje.

U ovim cjelinama obuhvaćene su i prikazane sve relevantne informacije prikupljene iz sekundarnih izvora podataka, tj. knjiga i stručnih, znanstvenih i diplomskih radova. Praktični dio rada obuhvaća istraživanje, tj. prikaz istraživanja, rezultata i zaključaka istraživanja. Na kraju rada nakon rasprave i potvrđivanja danih hipoteza napisan je zaključak u kojem su se iznijele zaključne misli o temi. Na samom kraju završnog rada nalazi se popis korištene recentne literature (knjige, časopisi, znanstveni, stručni, završni, diplomski radovi, izvori s interneta) te popis slika, tablica i grafova.

#### **4.4 Hipoteze**

Prije istraživanja o ulozi odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju na primjeru Sberbanka d.d. Hrvatska postavljene su sljedeće pretpostavke:

Hipoteza 1: Sberbanka u Republici Hrvatskoj nije imala veliki broj klijenata

Hipoteza 2: Klijente Sberbanke o kriznoj situaciji nije obavijestila banka već su sve informacije saznali putem medija

Hipoteza 3: Komunikacija odnosa s javnošću banke u kriznoj situaciji prema javnosti nije bila pravovremena i transparentna

Hipoteza 4: Krizna situacija sa Sberbankom d.d Hrvatska doprinijela je nesigurnosti i kod klijenata drugih banaka na području Republike Hrvatske

## **5. Istraživanje „uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju“ na primjeru studije slučaja Sberbanka d.d. Hrvatska (28.02.-13.04.2022.) odnosno sadašnje Nove hrvatske banke**

Praktični dio rada temelji na istraživanjima i to dva tipa istraživanja:

Prvi dio se istraživanja odnosi na provedenu anketu „Uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju“. Istraživanje je provedeno *online* putem *Google forms* obrasca u razdoblju od 23. do 25. rujna 2022 godine (<https://forms.gle/dFywkhCWyzbiT4x28>). Istraživanje se sastojalo od 6 glavnih pitanja koja su bila obavezna za odgovaranje za sve ispitanike. Pitanja su nakon glavnog dijela podijeljena u 3 razine. Ispitanici koji su na 6 pitanje *Jeste li korisnici usluga banke?* odgovorili ne – završili su s ispunjavanjem ankete. Ispitanici koji su odgovorili da nastavili su na 7 pitanje koje ih je prema danom odgovoru podijelilo. Ispitanici koji su bili korisnici Sberbanke d.d. Hrvatska ili sadašnje Nove hrvatske banke imali su dodatna 4 pitanja, a ispitanici ostalih banaka imali su posebno svoja pitanja, također 4. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 50 ispitanika do čijih se odgovora došlo putem slanja poveznice na anketu putem društvenih mreža. Istraživanje je provedeno među stanovnicima Republike Hrvatske.

Drugi dio se istraživanja proveo u osobnom razgovoru sa stručnjacima za komuniciranje i to dubinskim intervjuom u razgovoru s novinarom (u daljnjem tekstu N1) i komunikacijskim stručnjakom (u daljnjem tekstu KS1).

### **5.1. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi ovih istraživanja bili su dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

(pitanja za klijente Sberbanke d.d. Hrvatska ili sadašnje Nove hrvatske banke)

- Kako su saznali za kriznu situaciju svije banke, od banke ili iz medija?
- Što misle o komunikaciji Odnosa s javnošću Sberbanke d.d. Hrvatska s klijentima u baš ovoj kriznoj situaciji u veljači 2022. god., kakva je bila?
- Je li kriza imala utjecaj na ugled i daljnje poslovanje Sberbanke Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke?

- Kako su odnosi s javnošću banke u ovoj kriznoj komunikaciji utjecali na svoje klijente?

Pitanjima za ostale korisnike bankarskih usluga željelo se dobiti odgovore na sljedeće:

- Kako koriste bankarske usluge?
- Kako komuniciraju sa svojom bankom?
- Kako u njihovoj banci djeluju odjeli s javnošću, putem kojih medija?
- Kako je na njih ostavila dojam, tj. osjećaj zatvaranje i likvidacija Sberbanke Hrvatska u veljači 2022. god.?

Dubinskim intervjuom nastojalo se dobiti odgovore na sljedeća pitanja.

Pitanjima za novinara i komunikacijskog stručnjaka nastojalo se dobiti odgovore na sljedeće:

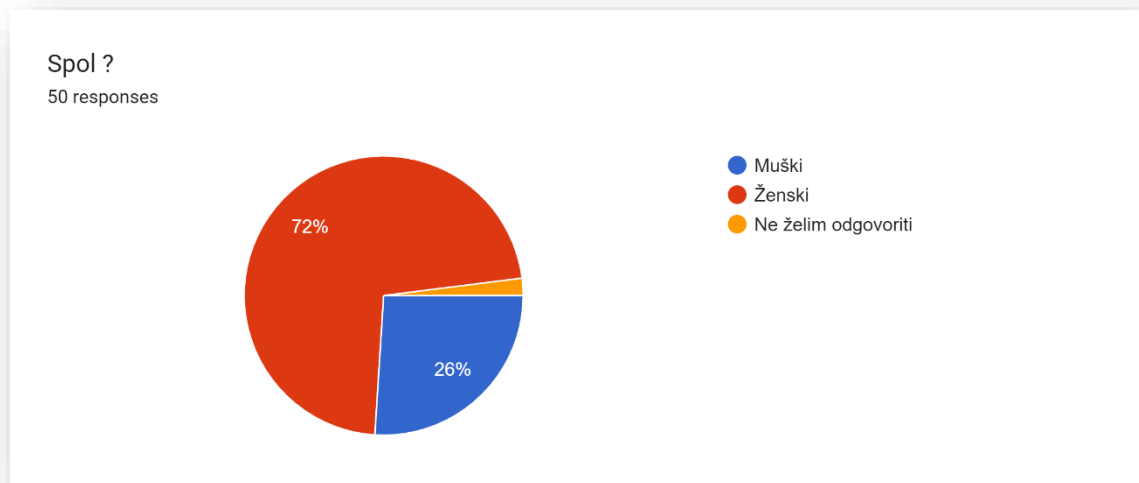
- Kakvu su ulogu mediji imali u ovoj kriznoj situaciji?
- Šta misle o načinu komunikacije Sberbanke u ovoj krizi?
- Kako ocjenjuju strategiju banke u ovoj krizi?
- Šta smatraju da je bilo pozitivno a šta negativno u postupcima banke u komunikaciji?

Druga metoda kojom je istraživanje provedeno je dubinski intervju na uzorku od dva ispitanika: jedan novinar i jedan komunikacijska stručnjak. S obzirom da omogućava detaljan uvid u stavove, uvjerenja i ideje ispitanika, ova je metoda odabrana kao potrebna za ovo istraživanje, a prema Kittler (2021) koja je provela slično istraživanje banke u kriznoj situaciji. Metoda dubinskog intervju je fleksibilna jer je ispitanik u odgovorima slobodan, naime pitanja su e-mailom poslana ispitanicima a zadaća ispitivača (intervjuira) je da se prilagodi ispitaniku i njegovom načinu komunikacije te vodi i usmjerava putem razgovor odnosno telefonskog poziva tijekom odgovara na postavljena pitanja u e-mailu. Pitanja i odgovori su u prilogu diplomskog rada.

## **5.2. Rezultati anketnog istraživanje**

U ovom poglavlju grafički se prikazuju rezultati istraživanja koji su detaljno opisani. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 50 ispitanika. U istraživanju su prema spolu prevladavale

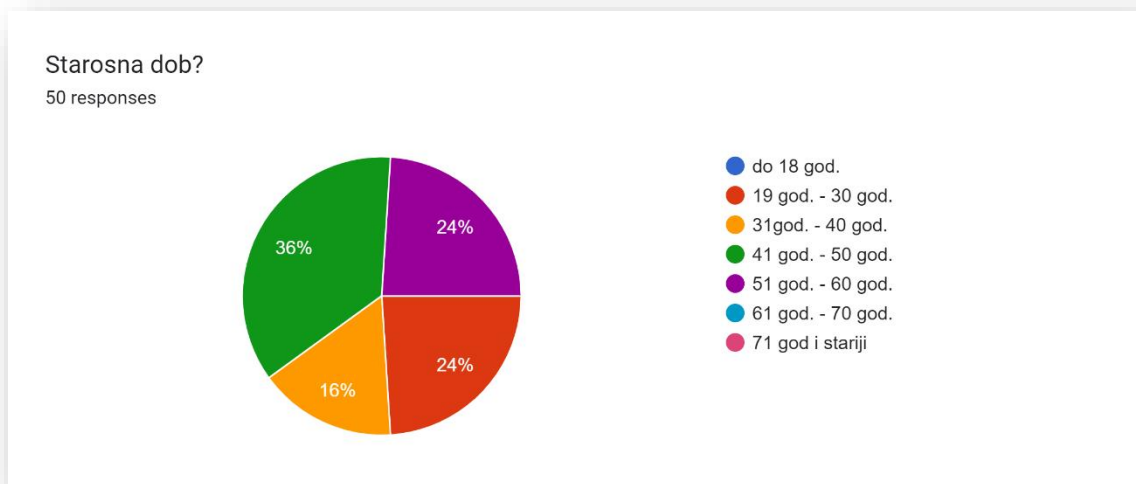
žene - 72% ispitanika bile su ženskog spola, a 26% ispitanika bili su muškog spola. Podjela ispitanika prema spolu prikazana je na grafu 2.



Graf 2: Udio spolova ispitanika u istraživanju

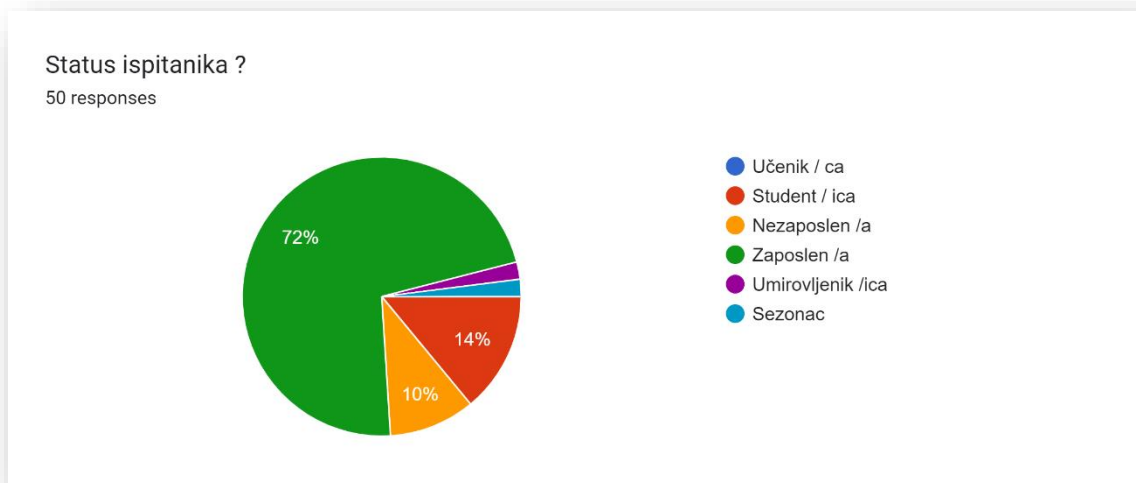
U istraživanju, ispitanici su svrstani u sedam dobnih skupina (graf 3). U prvoj dobnj skupini su ispitanici stari do 18 god. – udio ovih ispitanika u istraživanju nije bilo. Drugu dobnju skupinu čine ispitanici između 19 i 30 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju bio je 24 %. Treću dobnju skupinu čine ispitanici između 31 i 40 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju bio je 16 %. U četvrtoj dobnj skupini su ispitanici između 41 do 50 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju bio je 36 %. U petoj skupini su bili ispitanici koji su imali između 51 do 60 godina starosti – udio ovih ispitanika je bio 24 %. U šestoj skupini svrstani su ispitanici koji su imali između 61 do 70 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju nije bilo i sedma skupina ispitanika iznad 71 godina i više, ispitanici ove dobnje skupine također nisu bili zastupljeni u ispitivanju. Na grafu 3. prikazan je udio ispitanika prema dobi te je lako primijetiti da su dobnje skupine ispitanika između 41 i 50 godina bile zastupljenije od ostalih dobnih skupina.





Graf 3: Udio pojedinih starosnih dobi ispitanika

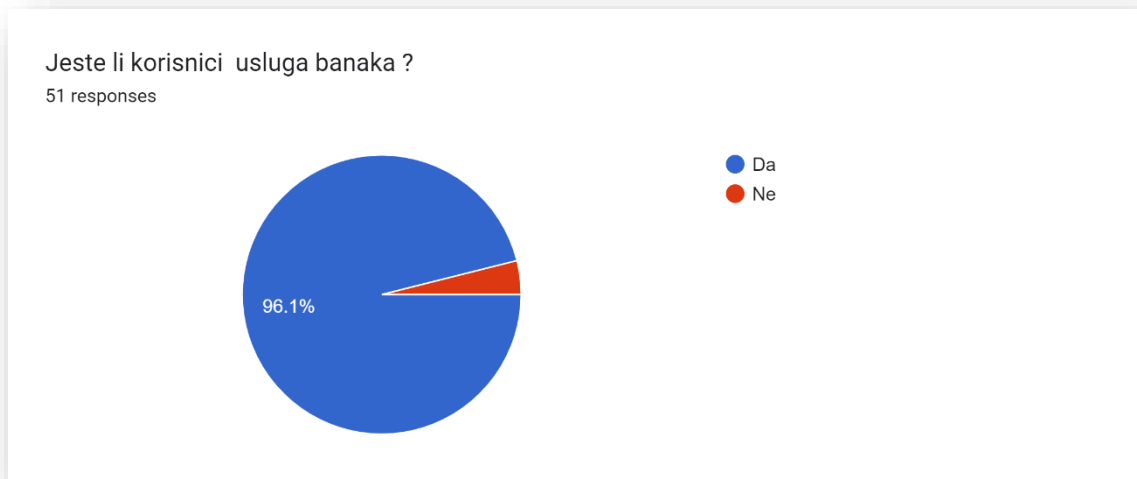
72 % ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je zaposleno, a 9,8 % ispitanika odgovorio je da su nezaposleni. Navedeno se prikazuje ne grafu 4. S obzirom na to da je jedan od ciljeva istraživanja bio dobiti odgovor na pitanje o bankama, udio ispitanika koji je nastavio s ispunjavanjem ankete je zadovoljavajući.



Graf 4: Status ispitanika u istraživanju

Kako je istaknuto u prethodnom pitanju, kroz istraživanje se željelo saznati koji postotak ispitanika su korisnici banaka. 96,1 % ispitanika odgovorilo je da su korisnici usluga banaka, a 3,9 % ispitanika odgovorio je da nisu korisnici usluga banaka. Odnosno, 49 od ukupno 50 ispitanika u istraživanju su korisnici usluga banke, a 1 od ukupno 50 ispitanika u istraživanju

ne koristi usluge banke. Navedeno je prikazano ja na grafu 5. S obzirom na to da je jedan od ciljeva istraživanja bio dobiti odgovor na pitanje kako odnosi s javnošću komuniciraju s klijentima i na koji način te kako komuniciraju u kriznoj komunikaciji, ovo je izvrstan omjer korisnika i ne korisnika usluga banke zahvaljujući kojem će se dobiti odgovor na neka od istaknutih pitanje kod ciljeva istraživanja.

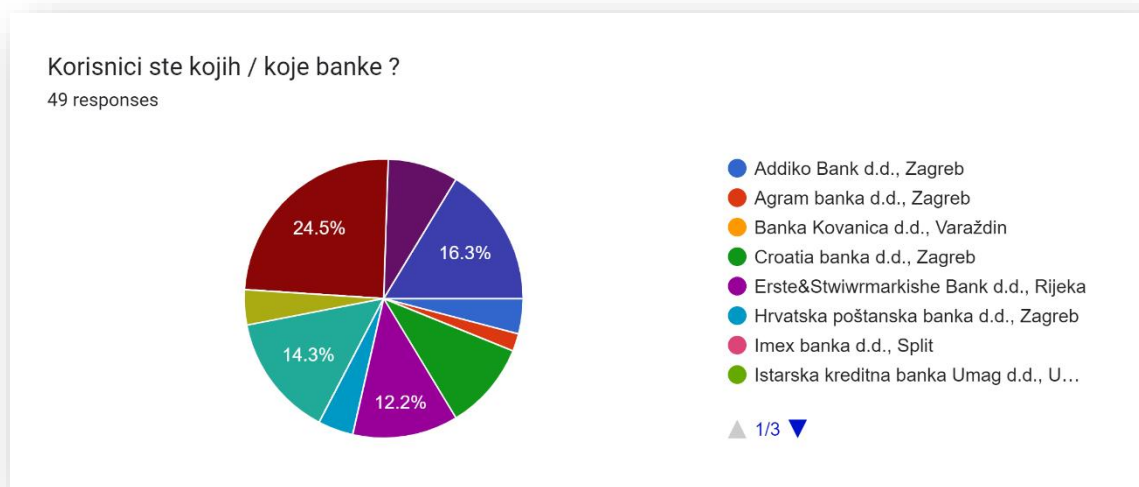


Graf 5: Broj korisnika usluga banaka

U 7. pitanju upitnika prema službenim podacima Hrvatske narodne banke našli smo popis kreditnih institucija, tj. banaka koji je ažuriran 18. srpnja 2022. Na popisu se našlo 20 banaka koje su ponuđene korisnicima bankarskih usluga na izbor:

1. Addiko Bank d.d., Zagreb
2. Agram banka d.d., Zagreb
3. Banka Kovanica d.d., Zagreb
4. Croatia banka d.d., Zagreb
5. Erste&Steiermarkische Bank d.d., Rijeka
6. Hrvatska poštanska banka d.d., Zagreb
7. Imex banka d.d., Split
8. Istarska kreditna banka Umag d.d., Umag
9. J&T banka d.d., Varaždin
10. Karlovačka banka d.d., Karlovac
11. KentBank d.d., Zagreb
12. Nova hrvatska banka d.d., Zagreb

13. OTP banka d.d., Split
14. Partner banka d.d., Zagreb
15. Podravska banka d.d., Koprivnica
16. Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb
17. Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb
18. Samoborska banka d.d., Samobor
19. Slatinska banka d.d., Slatina
20. Zagrebačka banka d.d., Zagreb.



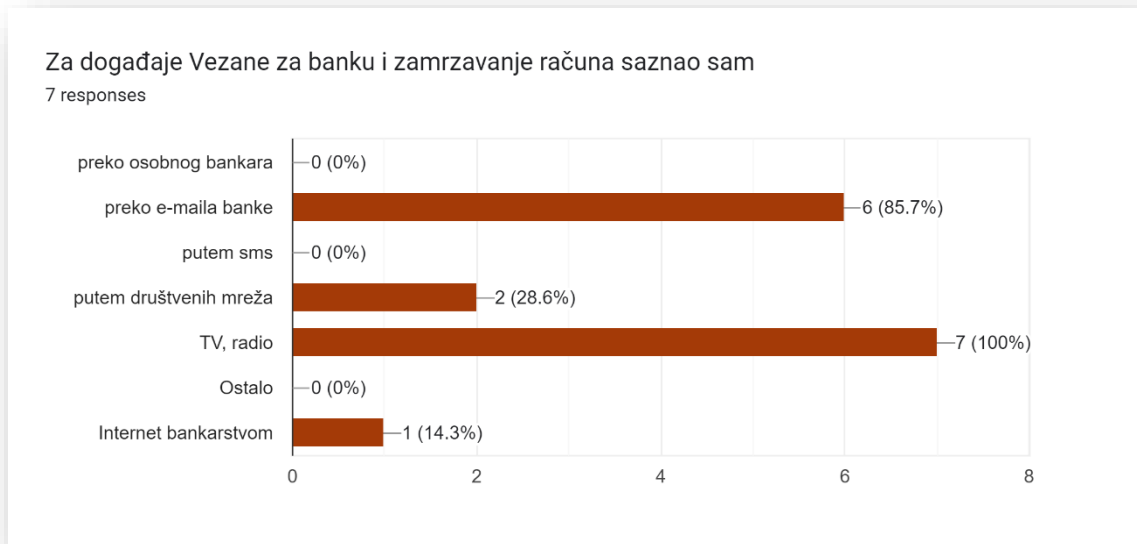
Graf 6: Korisnici banaka po poslovnicama

Od 49 ispitanika njih 7 ili 14,3 % korisnika je Nove hrvatske banke odnosno bivše Sberbanke d.d. Hrvatska. Ostali ispitanici dali su sljedeće odgovore: 24 % korisnici su Privredne banke d.d., Zagreb; 16,3 % korisnici su Zagrebačke banke d.d., Zagreb; 12,2 % korisnici su Erste & Steiermarkische Bank d.d., Rijeka; 4,1 % ispitanika su korisnici OTP banka d.d., Split i Addiko Bank d.d., Zagreb; 10,2% korisnici su usluga Croatia banka d.d., Zagreb.

Sedam korisnika Nove hrvatske banke odgovorilo je na postavljena pitanja i od njih smo saznali: *Kako su saznali za kriznu situaciju svoje banke, od banke ili medija?*

Najviše ih je odgovorilo da je za kriznu situaciju u banci saznalo preko medija, tv, radija i e-mailom banke – ovdje su imali slobodan izbor za odgovor i od sedam mogućnosti mogli su

više toga odabrati, odnosno od više izvora saznali su za kriznu situaciju u svojoj banci. Među odgovorima prevladavaju kako smo ranije spomenuli tv i radio kao mediji 100 %, e-mailovi banke 85,7 %, zatim društvene mreže 28,6 % te Internet bankarstvo 14,3 %.



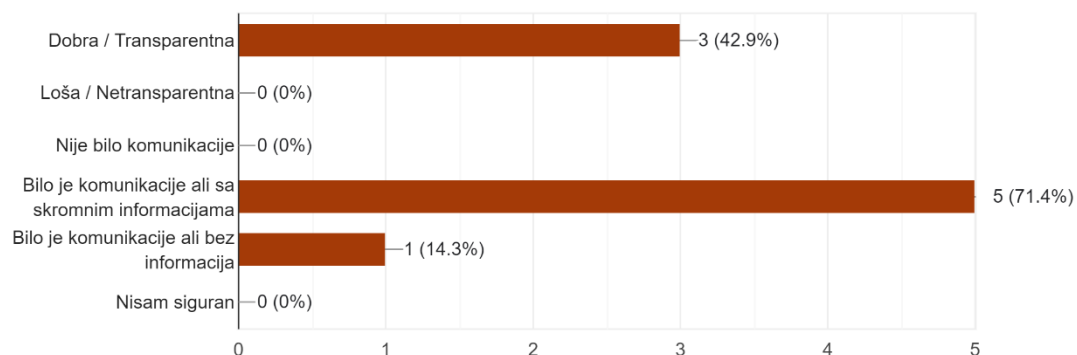
Graf 7: Način na koji su ispitanici saznali za kriznu situaciju u banci

Na pitanje: *Što misle o komunikaciji Odnosa s javnošću Sberbanke d.d. Hrvatska s klijentima u baš ovoj kriznoj situaciji u veljači 2022. god., kakva je bila?*

U ovom pitanju ispitanici su imali mogućnost označiti više točnih odgovora. Čak 71,4 % njih smatra da je od strane Odnosa s javnošću banke bilo komunikacije, ali sa skromnim informacijama, njih 42,9 % smatra da je komunikacija istovremeno bila dobra i transparentna, a samo njih 14,3 % smatra da je bilo komunikacije, ali bez dostatno informacija. Možemo zaključiti da su odnosi s javnošću odradili svoj posao u ovoj kriznoj situaciji kako je i prikazano na grafu 8.

Što mislite o komunikaciji Odnos s javnošću Sberbanke Hrvatska sa klijentima u baš ovoj kriznoj situaciji u veljači 2022.god.

7 responses

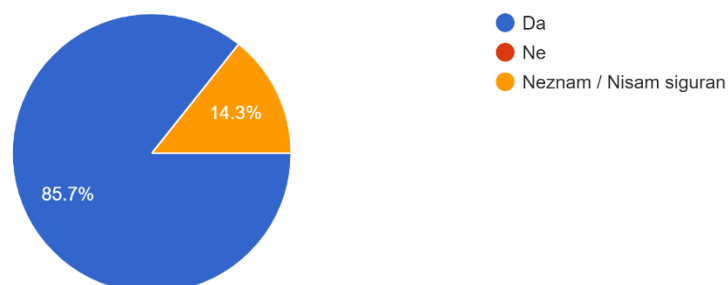


Graf 8: Mišljenja klijenata o komunikaciji odnosa s javnošću Sberbanke u kriznoj situaciji

85,7 % ispitanika smatra da je kriza ostavila utjecaj na ugled banke koji je temeljem izvještaja HAOD-a i prikazan, tj. 2 % korisnika usluga banaka je napustilo banku u tom kriznom razdoblju. Utjecaj krize na ugled banke vidljiv je na grafu 9. kojim smo odgovorili na pitanje *Je li kriza imala utjecaj na ugled i daljnje poslovanje Sberbanke Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke?*

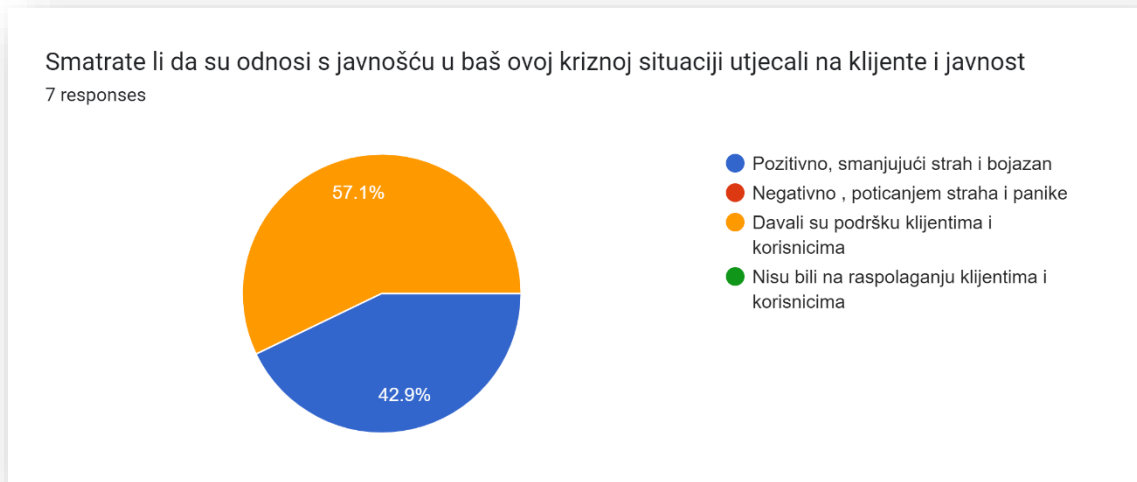
Smatrate li da je kriza imala utjecaj na ugled i daljnje poslovanje Sberbanke Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke

7 responses



Graf 9: Utjecaj krize na ugled banke

Na postavljeno pitanje *Kako su odnosi s javnošću banke u ovoj kriznoj komunikaciji utjecali na svoje klijente?* od ukupno 7 korisnika Nove hrvatske banke dobiveni su sljedeći odgovori: čak 57,1 % smatra da su davali podršku klijentima i korisnicima, a 42,9 % da su djelovali pozitivno, smanjujući strah i bojazan, što je vidljivo i na grafu 10.

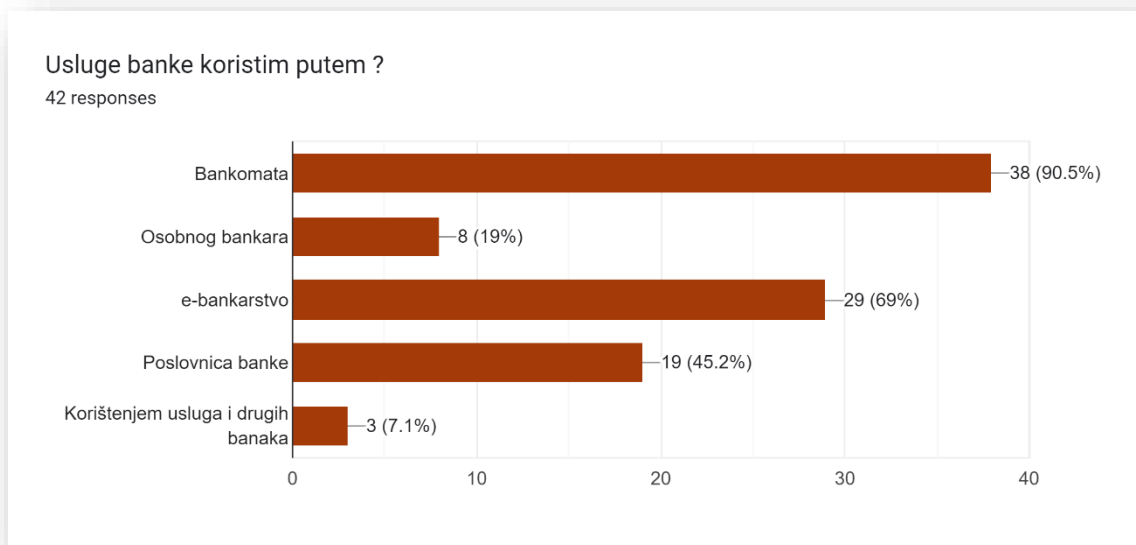


Graf 10: Kako su utjecali Odnosi s javnošću na klijente i javnost

Na pitanje *Kako komuniciraju sa svojom bankom?* imali su slobodan izbor upisati odgovore te ih je najviše odgovorilo putem e-maila te aplikacijama banke na mobilnim uređajima.

Na pitanje *Kako u njihovoj banci djeluju odjeli s javnošću, putem kojih medija?* najviše ih je napisalo da u njihovoj banci odjeli s javnošću djeluju putem e-maila i telefona te mailom i medijima.

Na pitanje *Kako je na njih ostavila dojam, tj. osjećaj zatvaranje i likvidacija Sberbanke Hrvatska u veljači 2022. god.?* ispitanici su se izjasnili: anksioznost i nesigurnost u budućnost, nemir, nesigurnost, ogorčenost, straha...



Graf 11: Na koji način ispitanici koriste usluge banke

Slijedi analiza odgovora na pitanja za ostale korisnike bankarskih usluga. Na pitanje *Kako koriste bankarske usluge?* ispitanici su imali mogućnost višestrukih odgovora te su odgovorili: njih 90,5 % koristi usluge banke putem bankomata, 69 % koristiti usluge e-bankarstva, 45,2 % odlazi u poslovnice banke, 19 % koristi usluge svog osobnog bankara, a 7,1 % koristi i ostale usluge drugih banka. Da ispitanici „idu u korak“ s razvojem tehnologije vidljivo je i u grafu 11.

Google obrazac anketnog upitnika sa svim postavljenim pitanjima nalazi se u prilogu ovog diplomskog rada.

### 5.3. Rezultati dubinskog intervjua

Pitanjima za novinara i komunikacijskog stručnjaka nastojalo se dobiti odgovore na sljedeće:

- Kakvu su ulogu mediji imali u ovoj kriznoj situaciji?
- Šta misle o načinu komunikacije Sberbanke u ovoj krizi?
- Kako ocjenjuju strategiju banke u ovoj krizi?
- Šta smatraju da je bilo pozitivno, a šta negativno u postupcima banke u komunikaciji?

#### Novinar

Prvo pitanje koje je postavljeno novinaru glasilo je *Možete li, za početak, iz vlastite perspektive opisati što se dogodilo?* U okviru odgovora Novinar 1 (u daljnjem tekstu N1) opisao je događaj. N1 naglasio je bojazan klijenata banke za svoj novac, a kao reakcija na svjetske promjene odnosno invaziju Rusije na Ukrajinu.

Na pitanje *Na temelju čega ste procijenili da ova informacija ima vrijednost vijesti za Vaše čitatelje?*, N1 naglašava važnost informacija za novinare i kako je u danom trenutku 28.02.2022. to bila vijest dana, napad Rusije na Ukrajinu i sankcije Europske i Svjetske banke za Ruse koje su izazvale automatsko zatvaranje, gašenje Sberbanke.

U idućem pitanju *Nakon objava u medijima, jeste li imali određena očekivanja od Sberbanke?*, N1 iznosi svoje očekivanje od banke, a u toj krizi da će se banka potruditi u komunikaciji s građanima i to su pokušali uvođenjem dnevnih limita podizanja novca iz banke.

Na pitanje *Smatrate li da su imali olakotnih i/ili otegotnih okolnosti tijekom krize?*, N1 komentira da su olakotne okolnosti banke bile to što je država stala uz banku kako bi zaštitila građane.

Pitanjem *Kako tumačite ulogu medija u ovoj krizi?*, novinar (N1) sa svog stajališta iznosi potrebu javnosti za informacijama i informiranjem od strane medijskih kuća.

U sljedećem pitanju *Što mislite o načinu na koji je Sberbanka komunicirala s javnošću?*, N1 konstatira: „Sberbanka je komunicirala s javnošću na nekako stidljiv i neprikladan način, što znači kao da se ništa ne događa na globalnom tržištu bankovnog poslovanja i da što se tiče njihovog poslovanja građani ne bi trebali biti zabrinuti“.

Na pitanje *„Kako ste doživjeli njihovo objašnjenje? (vidi članak <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/oglasio-se-hrvatski-sberbank-pod-pritiskom-smo->*



klijenata-suradujemo-s-regulatorima-kako-bi-prevladali-krizu-20220228), N1 smatra da je banka komunikacijom preko glasnogovornika i izjavama medijima nedovoljno angažirala svoje djelatnike.

Odgovorom na pitanje *Kako ste doživjeli odluku Vlade da preuzme Sberbanku Hrvatska?*, N1 smatra da je Vlada pridonijela smirivanju panike među građanima i na taj način spriječila krizu bankarskog sektora u Hrvatskoj.

U pitanju *Kakvo je Vaše mišljenje o marketingu i odnosima s javnošću?*, N1 se nadovezao automatski na krizni događaj i kriznu komunikaciju ove banke smatrajući da ih je situacija zatekla: „Nije bilo na visini zadatka i nisu davali pravovremenu i jezgrovitu informaciju.“

Na pitanje *Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala u ovoj krizi iz perspektive novinara?*, N1 smatra da je „Strategija pogubna za održivost takvog načina komuniciranja s javnošću“.

U sljedećem pitanju *Ocjenujete li nešto od koraka bivše Sberbanke a sadašnje Nove Hrvatske banke kao pozitivno ili negativno?*, N1 odgovara: „Preuzimanjem poslovanja i novčanih depozita Nova hrvatska banka pokazala se kao pun pogodak na novčanom tržištu poslovanja s građanima jer je dovela do toga da se građani smire i prekine se podizanje novčanih depozita“.

Zadnjim pitanjem *Kakvo je Vaše mišljenje o Novoj Hrvatskoj banci trenutno?*, novinar 1 smatra kako je na banci velik teret prošlosti i ove krizne situacije.

### Komunikacijski stručnjak

Kao i u slučaju gdje je ispitanik bio novinar, prvo pitanje koje je postavljeno komunikacijskom stručnjaku – Komunikacijski stručnjak 1 (u daljnjem tekstu KS1) – bilo je *Možete li, za početak, iz vlastite perspektive ispričati što se dogodilo? te Prema Vašem mišljenju, kakvu su ulogu u ovoj krizi imali mediji?* - KS1 navodi kako je do kriznog događaja došlo zbog „nepovoljne geopolitičke situacije“, nadalje smatra kako su mediji plasiranjem vijesti s „bombastičnim“ naslovom pridonijeli zbunjenosti i panici javnosti.

U pitanju *Što mislite o koracima koje je Sberbanka napravila nakon objave medijima?* – KS1 smatra da su postupili odgovorno i brzo „Prihvatili su činjenicu da „brod tone“ i da moraju otići, a s druge strane ne žele ostaviti „repove“. Odradilo se to vrlo efikasno i u dogovoru s Vladom i HNB-om.“

Na pitanje *Što mislite o komunikaciji Sberbanke u ovoj krizi?* – KS1 smatra da je bila jasna i jednostavna, kao i pregovori: „Nitko se danas ne sjeća nekih nepotrebnih komplikacija upravo zato jer ih i nije bilo.“

Odgovorom na pitanje *Smatrate li da je njihova komunikacija bila transparentna?* – KS1 smatra da jesu i to u onoj mjeri u kojoj su im bile mogućnosti.

Sljedećim pitanjem *Smatrate li da je ova kriza imala utjecaja na pad prometa bivše Sberbanke, a sadašnje Nove Hrvatske banke?* nastojao se pokazati utjecaj krize na poslovanje banke – KS1 smatra da je utjecao na pad prometa, ali smo kratkoročno.

Na pitanje *Smatrate li da su imali olakotnih i/ili otegotnih okolnosti tijekom krize?* – KS1 smatra da su imali i olakotnih i otegotnih okolnosti: „Otegotna okolnost je da su morali odmah djelovati i donijeti odluke zbog posljedica nečega što nije bilo pod njihovom kontrolom. Olakotna okolnost je što su mogli „oprati ruke“ i nitko u njih nije upirao prstom te su imali pomoć i razumijevanje od strane RH u vidu brzog reagiranja i sporazumnog dogovora.“

Kroz odgovor na pitanje *Smatrate li da je ova kriza utjecala na percepciju struke odnosno odnosa s javnošću banke u javnosti?* nastojalo se uvidjeti važnost odnosa s javnošću u poslovanju i mišljenje KS1 je: „Da, ali više u smislu da je potrebna velikim tvrtkama.“

Na pitanje *Što mislite, kojom strategijom su se služili u ovoj konkretnoj krizi?* – KS1 navodi kako su „Koristili su glasnogovornika i planiranjem kontrolirali štetu“.

*Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala?* – KS1 smatra da je „Klasična i najčešća strategija velikih kompanija. U kratkom vremenu je najbolji izbor.“, kako se i pokazalo u daljnjem razvoju krize.

Na pitanje *Kako biste Vi postupili u istoj ili sličnoj situaciji?* – KS1 navodi da bi postupio vrlo slično s obzirom da je u RH javna televizija najjači medij. „Učestale poruke predstavnika (glasnogovornika) koji uvjerava javnost da ne brinu za depozite dok s druge strane pripremate „čamce za spašavanje“.“

*Smatrate li da su iz Vlade Republike Hrvatske pravovremeno reagirali u ovoj krizi?* – KS1 navodi da jesu „vjerojatno na nagovor EU da to sredi po hitnom postupku“ kako se ne bi stvarala panika u javnosti javnim istupima u kojima je mogla sve svaliti na vladajuće“.

Na pitanje *Kakvo je Vaše mišljenje o Novoj hrvatskoj banci trenutno?* – KS1 smatra da je Nova hrvatska banka u većinskom vlasništvu RH i smatra da će vrlo dobro voditi poslovanje i da će ovim samo utvrditi svoju poziciju u bankarskom sektoru, a kao nova banka na tržištu.

## 5.4. Zaključci istraživanja

### Zaključci izvedeni nakon prikaza i analize rezultata istraživanja ankete (Google obrasca):

- 96,1 % ispitanika korisnici su usluga banaka.
- 14,3 % ispitanika korisnici su bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke.
- 71,4 %, ispitanika bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke smatra da je od strane odnosa s javnošću bilo komunikacije, ali sa skromnim informacijama
- 42,9 % ispitanika bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke smatra da je komunikacija odnosa s javnošću istovremeno bila dobra / transparentna, a samo 14,3 % ispitanika smatra da je bila bez informacija.
- 85,7 %, ispitanika bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke smatra da je kriza ostavila utjecaj na ugled i daljnje poslovanje banke.
- 51,7 %, ispitanika bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke smatra da su odnosi s javnošću u ovoj kriznoj komunikaciji ostavili pozitivan dojam, smanjujući strah i bojazan.
- 42,9 %, ispitanika bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke istovremeno smatra da su odnosi s javnošću davali podršku klijentima i korisnicima.
- 90,5 %, ispitanika koji nisu korisnici bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke koristi usluge svoje banke putem bankomata.
- 69 %, ispitanika koji nisu korisnici bivše Sberbanke d.d. Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke koristi usluge e-bankarstva, a 19 % koristi i usluge osobnog bankara.
- Kod slobodnog izbora odgovora, a na pitanje kako u njihovoj banci djeluju odnosi s javnošću, najviše ispitanika je odgovorilo da djeluju putem e-maila, slanjem pisanih obavijesti te putem medija.
- Kod slobodnog izbora odgovora, a na pitanje kako je na njih koji nisu korisnici usluga Sberbanke ostavila kriza u tom momentu, a koja je pogodila klijente Sberbanke odgovorili su u najvećem broju: anksioznost, nesigurnost, nemir, strah, ogorčenost...

### Zaključci izvedeni nakon prikaza dubinskih intervjua sa N1 i KS1.

Na ciljnu postavljena pitanja upućena N1 i KS1 dobili smo tražene odgovore.

- N1 i KS1 smatraju da su mediji imali veliku ulogu u ovoj kriznom događaju dajući „bombastične“ naslove, odnosno dajući informacije javnosti.
- Na pitanje *Što misle o načinu komunikacije Sberbanke u ovoj krizi?* i N1 i KS1 smatraju da su putem glasnogovornika i odnosima s javnošću odradili svoj posao, a u skladu sa svojim mogućnostima i informacijama s kojima su raspolagali.
- *Kako ocjenjuju strategiju banke u danoj krizi?* i N1 i KS1 su na ovo pitanje, svaki sa svog stajališta odgovorili: za N1 je „Strategija pogubna za održivost takvog načina komuniciranja s javnošću“, a KS1 smatra da klasična i najčešća strategija velikih kompanija u kratkom vremenu je najbolji izbor.
- N1 i KS1 slažu se da je kao posljedica krize osnivanje Nove hrvatske banke bilo dobro rješenje u danom trenutku od strane Vlade kao olakotne okolnosti, a KS1 smatra kako „otegotna okolnost je da su morali odmah djelovati i donijeti odluke zbog posljedica nečega što nije bilo pod njihovom kontrolom“. Što je i tema rada krizna komunikacija, odnosno specifična krizni događaj na koji nisu bili pripremljeni.

## 6. Rasprava

Odnosi s javnošću kao promidžbena djelatnost utječu na stvaranje odgovarajućeg javnog informiranja o gospodarskim subjektima među različitim osobama koje su direktno ili neizravno povezane s tim gospodarskim subjektima.

Nepredviđene situacije koje se u literaturi opisuju kao krize gotovo su postale svakodnevne situacije u suvremenom životu. Za razliku od nekih ranijih razdoblja, ovo je razdoblje obilježeno s Covid-19, Internet prijevarama, ratom u Ukrajini – globalnim promjenama, tj. krizama. Potreba za produktivnom komunikacijom, za više informacija bilo od strane medija, ali i javnosti, je svakodnevica.

Analizom rezultata istraživanja hipoteze postavljene u radu dokazat će se ili opovrgnuti.

Prva hipoteza glasi“ *Sperbanka d.d. u Republici Hrvatskoj nije imala veći broj klijenata*“, koja se potvrđuje. Naime od ukupno 50 ispitanika njih 49 koristi usluge banaka, a samo njih 7 ili 14,3% bili su klijenti Sperbanka d.d Hrvatska u trenutku krizne situacije. Navedenim se potvrđuje navedena hipoteza da Sperbanka nije u Republici Hrvatskoj zauzimala veliko tržište i imala velik broj klijenata, što možemo i dokazati podacima sa stranice HNB na kojoj je bivša Sberbanka d.d. Hrvatska a sadašnja Nova hrvatska banka po broju klijenata - nje jedna od vodećih hrvatskih banaka te se smjestila na 12 mjesto od 20 banaka koje posluju u Hrvatskoj.

Drugu hipotezu “*Klijente Sperbanke o kriznoj situaciji nije obavijestila banka već su sve informacije saznali putem medija*“, istraživanje je pokazalo da su prvu informaciju o kriznoj situaciji u Sperbanci klijenti saznali putem medija (tv, radio, društvene mreže), a tek su naknadno, kada se informacija o krizi proširila, dobili mail od banke ili su za krizu saznali putem internet bankarstva čime se potvrđuje druga hipoteza. Navedeno se može potvrditi i kroz studije sličnih diplomskih radova o kriznim situacijama u bankama Kittler (2021) u kojima su mediji imaju veliku ulogu u otkrivanju javnosti događaje vezane za poslovanje banaka, odnosno za krizu u banci.

Trećom hipotezom „*Komunikacija odnosa s javnošću banke u kriznoj situaciji prema javnosti nije bila pravovremena i transparentna*“ - nesigurnost, neodlučnost i nedostatak točnih i potpunih informacija utjecali su da komunikacija odnosa s javnošću Sperbanke bude

zbunjujuća i nepotpuna prema klijentima i javnosti što prikazuju i odgovori klijenata analizirani u Grafu 8. Iako su klijenti komunikaciju banke označili kao dobru i transparentnu, najveći broj ispitanika slaže se da iako je komunikacija postojala ona nije nudila potpune informacije čime je potvrđena i treća hipoteza, a koja se kroz odgovore na pitanja novinara i komunikacijskog stručnjaka isto tako potvrdila.

Četvrta hipoteza „ *Krizna situacija sa Sberbankom d.d Hrvatska doprinijela je nesigurnosti i kod klijenata drugih banaka na području Republike Hrvatske*“ -očekivano, kriza u Sberbanki d.d. Hrvatska unijela je nesigurnost i nemir i kod klijenata drugih banaka na području Republike Hrvatske. Situacija u kojoj se našlo cjelokupno gospodarstvo izazvalo je paniku i anksioznost kod svih građana te se krizna situacija koja se dogodila Sberbanki mogla dogoditi i klijentima drugih banaka što je izazvalo paniku i nesigurnost što je potvrdilo i istraživanje. Navedenim je dokazana i četvrta hipoteza.

Javna komunikacija tijekom današnjih anomalija u gospodarstvu i svijetu nezamisliva je bez odnosa s javnošću. Svaka odsutnost organiziranog i promišljenog odnosa prema javnosti ostavlja prostor za proizvoljne odnose, tj. nagađanja i tumačenja onoga što vide pojedinci, skupine i izvjestitelji masovnih medija. Često se iznova pokazalo da su općenito nepouzđani i neprecizni. Zbog toga je jedna od najvažnijih zadaća odnosa s javnošću učinkovito i pravovremeno informiranje javnosti i medija informacijama. Na taj se način provode proaktivne akcije, komunikacijske radnje koje su prikazane u slučaju Sberbank-e d.d., Hrvatska.

U tu svrhu tijekom vremena razvijeni su različiti načini komunikacijskog ponašanja. Njegov krajnji cilj je opći situacijski model dobrih odnosa s javnošću, komunicirati, prenositi istinite informacije i djelovati s ciljem upoznavanja javnosti s kriznim događajima, situacijama, u ovom slučaju banaka. Vidjeli smo jedan primjer globalnih promjena koji je na svoj način utjecao na poslovanje banke, odnosno na odjel odnosa s javnošću koji se morao suočiti s kriznom situacijom, istinito i izvještajno obavijestiti klijente i svojim djelovanjem i postupcima zaštitnički se ponijeti prema klijentima. Kao što smo vidjeli u primjeru Sberbank Hrvatska, novi vlasnik je preuzeo glavnu ulogu u komunikaciji putem odnosa s javnošću i direktno su komunicirali o cijeloj situaciji s javnošću i klijentima banke transparentno, pravovremeno i aktivno.

Iz svega prethodno navedenog na osnovu rezultata istraživanja dolazi se do spoznaje o tome kako je bivša Sberbanka d.d., Hrvatska, a sadašnja Nova hrvatska banka d.d., Zagreb u ovoj kriznoj situaciji od reagirala s glasnogovornikom i odnosima s javnošću dostojno situaciji, ne

stvarajući daljnju paniku. Sve se dogodilo u relativno kratkom vremenskom razdoblju i na korist klijentima banke.

## **7. Zaključak**

U suvremenom načinu života Internet je postao važan komunikacijski kanal kojim se služe ne samo banke već i vlade, doslovno svaki građanin može uzeti ulogu aktivnog glavnog komunikatora. U svijetu u kojem je svaka komunikacija javna i otvorena pitanje je u kojoj mjeri je i štetna. Odjeli odnosa s javnošću tu imaju primarnu zadaću praćenja toka informacija. Svakodnevno snimati, čitati, slušati informacije koje o poduzeću, u ovom slučaju o bankama izlaze u javnost, pratiti objave korisnika - klijenata, njihovom zadovoljstvu s pruženim uslugama ili eventualno nezadovoljstvom. U kriznim situacijama, koliko god one bile opterećenje za poduzeća i klijente, tj. korisnike, toliko je i dobro i važno da se na višem nivou komunikacije uključe i odgovorne osobe, u ovom radu u prikazanom slučaju Sberbanke Hrvatska, odnosi s javnošću Vlade Republike Hrvatske i premijera koji su svakodnevno informirali o kriznoj situaciji. Odnosi s javnošću Nove hrvatske banke na svojim službenim stranicama i profilu o svemu su javno i transparentno upoznali klijente, javnost i novinare i o tome komunicirali s klijentima putem svojih komunikacijskih kanala (e-mailom, sms, Internet bankarstvom i sl.) a na temelju informacija koje su imali. Krizna situacija Sberbanke je bila nepredvidiva te niti sama banka nije raspolagala sa potrebnim bitnim informacijama.

Može se zaključiti da je uloga odnosa s javnošću značajna u svakodnevnom poslovanju, a pogotovo ključna u poslovanju za vrijeme krize, odnosno u kriznom komuniciranju poduzeća.

## LITERATURA

Knjige, znanstveni časopisi i radovi

1. Camilleri, E. (2011). *Project success: critical factors and behaviours*, Burlington: Gower Publishing Ltd..
2. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2004); *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate
3. Došen, M. (2022); *Odnosi s javnošću i krino komuniciranje*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Elijah, E., Abdulahi, U., (2013.), *Fundamental Role of Marketing in the Banking Sector*, Management Science and Engineering, Vol.7 No. 2,  
<http://cscanada.net/index.php/mse/article/viewFile/j.mse.1913035X20130702.3301/4299>
5. Fear Banks, (1996) K.: *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Malwah, New York
6. *Filozofski rječnik*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb ( 1989:182).
7. Ivanjko, N. (2021); *Društvene mreže kao marketing alat za mala poduzeća*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Jadranka Kunac (2012, str.68-77); *Bankarsko komuniciranje s javnostima*, Zagreb, Raiffeisen banka, Zagreb, Hrvatska – preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/>
9. Jakovljević, M. (2011). *Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija*, Acta turistica nova, 5 (1), 119-138.
10. Kittler, I. (2021), *Analiza komunikacije i obnove imidža nakon krize na primjeru Raiffeisen banke*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija
11. Klepić, Z., Lesko Bošnjak, L. i Mabić, M. (2020). *Društvene mreže i krizno komuniciranje*. South Eastern European Journal of Communication, 2 (1), 37-46. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/240817> preuzeto 23.9.2022.
12. Grbac, B. (2010). *Marketinške paradigme- stvaranje i razmjena vrijednosti*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci



13. Kesić, T. (1997). *Marketinška komunikacija*. Zagreb: MATE d.o.o.
14. Meler, M. (1997). *Promocija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
15. Marinković, V., (2013.) *Značaj planiranja strategije kriznih komunikacija za financijske institucije*, Bankarstvo, Vol. 42 No. 4
16. Milas, G. (2005.) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Jastrebarsko: Naklada Slap
17. Osmanagić Bedenik (2010): *Krizni menadžment: Teorija i praksa*; Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
18. Novak, B., (2006.) *Krizno komuniciranje i upravljanje odnosima*, Zagreb
19. Obrovac Lipar, S. (2020). *Krizno komuniciranje na primjeru katoličkih sveučilišta*. South Eastern European Journal of Communication, 2 (2), 67-75. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/247244>
20. Patterson, B. (1993). *Crises impact on reputation management*, *The Public Relations Journal*, 49(11), str. 48.
21. Petrincec, P. (2017); *Uloga korporativnih komunikacija u upravljanju kriznim situacijama u bankarskom sektoru*, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studij
22. Plenković, M. (2015). *Krizno komuniciranje*. *Media, culture and public relations*, 6 (2), 113-118. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/14901>
23. Tafra-Vlahović, M., (2011.) *Upravljanje krizom*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić
24. Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006). *Krizno komuniciranje*. *Hum*, (1), 298-310. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/231872>
25. Tomić, Z., Milas, Z. i Kovačević, S. (2007). *Modeli odnosa s javnošću*. *Hum*, (2.), 224-241. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/230307>
26. Sičenica, B. (2001.) *Uloga promocije u marketingu hrvatskih banaka*, *Ekonomski pregled*, Vol. 52 No. 5-6, <http://hrcak.srce.hr/28751>
27. Sunara, Ž. i Jeličić, S. (2013). *Organizacijsko komuniciranje u turizmu*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4 (1), 89-93. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104897>
28. Šutalo, V (2017): *Odnosi s javnošću, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2017*

#### Internet izvori:

1. <https://lidermedia.hr/financije/nejasni-podaci-o-broju-klijenata-nove-hrvatske-banke-142994> - pristupljeno 25.09.2022.

2. <https://www.haod.hr/sustav-osiguranja-depozita/pokriveni-depoziti> - pristupljeno 25.09.2022.
3. <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija> - pristupljeno 24.09.2022. – pristupljeno 23.09.2022.
4. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/oglasio-se-hrvatski-sberbank-pod-pritiskom-smo-klijenata-suradujemo-s-regulatorima-kako-bi-prevladali-krizu-20220228>) – pristupljeno 23.09.2022.

## POPIS SLIKA I GRAFOVA

### Popis slika:

Slika 1: Transformacije negativnih u pozitivne situacije.....	7 st.
Slika 2: Podjela javnosti .....	9 st.
Slika 3: Komunikacijski proces u odnosima s javnošću.....	13st.
Slika 4: Vanjski i unutarnji uzroci krize .....	17st.
Slika 5: Vrsta krize i njeni indikatori.....	18st.
Slika 6: Osnovna sredstva komunikacije u kriznom komuniciranju .....	20st.
Slika 7: Prednosti odnosa s javnošću .....	29st.

### Popis grafova:

Graf 1: Broj klijenata prema HAOD .....	35st.
Graf 2: Udio spolova ispitanika u istraživan.....	40st.
Graf 3: Udio pojedinih starosnih dobi ispitanika.....	41st.
Graf 4: Status ispitanika u istraživanju.....	41st.
Graf 5: Broj korisnika usluga banaka.....	42st.
Graf 6: Korisnici banaka po poslovnica.....	43st.
Graf 7: Način na koji su ispitanici saznali za krizu u banci.....	44st.
Graf 8: Mišljenja klijenata o komunikaciji odnosa s javnošću Sberbanke u kriznoj situaciji.....	45st.
Graf 9: Utjecaj na ugled banke.....	46st.
Graf 10: Kako su utjecali Odnosi s javnošću na klijente i javnost....	46st.

## **PRILOZI**

### Dubinski intervju 1 (NOVINAR1) Pitanja i odgovori:

Moje ime je Ankica Klobučar i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju“ – na primjeru krizne komunikacije odnosa s javnošću Sberbanke Hrvatska u veljači 2022.god.provodim istraživanje odnosa s javnošću. Sberbanka Hrvatska je u veljači 2022 godine preko noći prodana, kao posljedica ratom napadnute Ukrajine i odlukom svjetske banke da se sve Ruske banke tj. depoziti ruskih banaka zamrznu. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada. Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Sberbanke Hrvatska i njihovu strategiju odnosa s javnošću u danom periodu.

Sva su pitanja postavljena dosta općenito kako biste mogli opisati svoje viđenje ove krizne situacije. Budući da se istraživanje provodi s iznimnim stručnjacima, korištenje Vašeg imena pridonijelo bi važnosti iznesenih stavova.

Kako bi bili sigurni da se s time slažete, molimo Vas da na sljedeće pitanje odgovorite sa „SLAŽEM SE“ ili „NE SLAŽEM SE“.

Slažete li se da se Vaše ime koristi u diplomskome radu „Uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju“ u kontekstu stručnjaka koji su pristupili istraživanju? Nakon što ispitanici odgovore potvrdno, putem e-maila im se šalje upitnik sa pitanjima.

### Pitanja Novinaru 1:

1. Možete li, za početak, iz vlastite perspektive opisati što se dogodilo?

N1:Zbog nagle nesigurnosti vlastitih uloga građana u Sberbanci zbog invazije rusije na Ukrajinu građani su se odlučili na povlačenje svoga novca iz banke zbog bojazni za svoje uštedevine i da će ostati bez svega.

2. Na temelju čega ste procijenili da ova informacija ima vrijednost vijesti za Vaše čitatelje?

N1: Informacija ima neprocjenjivu vrijednost zbog toga što je potvrđena istinitost invazije na Ukrajinu i uskoro bi Evropska središnja banka i Hrvatska narodna banka mogle blokirati uštedevine građana a na svjetskom tržištu Sberbanka ne bi mogla poslovati.

3. Nakon objava u medijima, jeste li imali određena očekivanja od Sberbanke?

N1: Naravno da sam imao značajna očekivanja Sberbanke kako će banka nastojati svoje poslovanje nastaviti i građane smirivanjem situacije te uvođenjem limitiranog podizanja novca s svojih računa i sam tim dovesti građane da vjeruju u Sberbanku i njeno poslovanje.

4. Smatrate li da su imali olakotnih i/ili otegotnih okolnosti tijekom krize?

N1: Naravno da su imali olakotnih okolnosti zbog toga što je Hrvatska narodna banka stajala iza depozita građana koji su Zakonom o sustavu osiguranja depozita garantirali zaštitu depozita.

5. Kako tumačite ulogu medija u ovoj krizi?

N1: Naša medijska kuća a i ostale medijske kuće na vrijeme su dale informaciju građanima. U krajnjem slučaju građani bi trebali imati točnu informaciju jer se o njihovim depozitima radi.

6. Što mislite o načinu na koji je Sberbanka komunicirala s javnošću?

N1: Sberbanka je komunicirala sa javnošću na nekako stidljivi i neprikladan način, što znači kao da se ništa ne događa na globalnom tržištu bankovnog poslovanja i da što se tiče njihovog poslovanja građani ne bi trebali biti zabrinuti.

7. Kako ste doživjeli njihovo objašnjenje (vidi članak

<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/oglasio-se-hrvatski-sberbank-pod-pritiskom-smoklijenata-suradujemo-s-regulatorima-kako-bi-prevladali-krizu-20220228>)?

N1: Sberbanka uložila je nedovoljno svojih djelatnika koji su zaduženi za komunikaciju sa javnošću kako bi se smanjilo panično podizanje depozita građana iz banke .zbog Nepovoljne situacije na globalnom tržištu poslovanja novcem.

8. Kako ste doživjeli odluku Vlade da preuzme Sberbanku Hrvatska ?

N1: Potez vlade da svojim odlukama osigura novčane depozite građana je dobro došao zbog smirivanja građana i prekinuo panično podizanje gotovog novca iz Sberbanke i na taj

način spriječili veću krizu na Hrvatskom novčanom poslovanju isto tako i preuzimanje odgovornosti za Sberbanku.

9. Kakvo je Vaše mišljenje o marketingu i odnosima s javnošću?

N1: Marketing Sberbank je po mome mišljenju nije bio na visini zadatka i nisu davali pravovremenu i jezgrovitu informaciju građanima već su nekako na sebi „mlitav“ neučinkovit marketinški potez „Kao ništa se značajno ne događa“ što je nedovoljno i neučinkovito.

10. Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala u ovoj krizi iz perspektive novinara?

N1: Strategija pogubna za održivost takvog načina komuniciranja sa javnošću koja je u konačnici i dovela do toga da je Vlada Republike Hrvatske i Narodna Banka morala reagirati na sasvim prikladan način.

11. Ocjenjujete li nešto od koraka bivše Sberbanke a sadašnje Nove Hrvatske banke kao pozitivno ili negativno?

N1: Preuzimanjem poslovanja i novčanih depozita Nova hrvatska banka pokazala se kao pun pogodak na novčanom tržištu poslovanja s građanima jer je dovela do toga da se građani smire i prekine se podizanje novčanih depozita.

12. Kakvo je Vaše mišljenje o Novoj Hrvatskoj banci trenutno?

N1: Za sada je Nova Hrvatska banka preuzela visoki teret odgovornosti prema građanima što je dovelo do smirivanja naglog, prijevremenog i nepotrebnog podizanja novčanih depozita iz banke što je u konačnici moglo dovesti do izvanredne situacije u daljnjem poslovanju na novčanom tržištu gotovog novca.

Dubinski intervju 2 (KOMUNIKACIJSKI STRUČNJAK 1) Pitanja i odgovori:

Moje ime je Ankica Klobučar i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju – na primjeru krizne komunikacije odnosa s javnošću Sberbanke Hrvatska u veljači 2022.god. Sberbanka Hrvatska je u veljači 2022 godine preko noći prodana, kao posljedica ratom napadnute Ukrajine i odlukom svjetske banke da se sve Ruske banke tj. depoziti ruskih banaka zamrznu. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada. Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Sberbanke Hrvatska i njihovu strategiju odnosa s javnošću u danom periodu.

Sva su pitanja postavljena dosta općenito kako biste mogli opisati svoje viđenje ove krizne situacije. Budući da se istraživanje provodi s iznimnim stručnjacima, korištenje Vašeg imena pridonijelo bi važnosti iznesenih stavova.

Kako bi bili sigurni da se s time slažete, molimo Vas da na sljedeće pitanje odgovorite sa „SLAŽEM SE“ ili „NE SLAŽEM SE“.

Slažete li se da se Vaše ime koristi u diplomskome radu „Uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju“ u kontekstu stručnjaka koji su pristupili istraživanju? Nakon što ispitanici odgovore potvrdno, putem e-maila im se šalje upitnik sa pitanjima.

Pitanja komunikacijskim stručnjacima:

1. Možete li, za početak, iz vlastite perspektive opisati što se dogodilo?

Nepovoljnija geopolitička situacija (Ruski napad na Ukrajinu) dovela je do EU sankcija koje su zahvatile sve ruske tvrtke. Sberbanka se tu našla kao „žrtveno janje“.

2. Prema Vašem mišljenju, kakvu su ulogu u ovoj krizi imali mediji?

Mediji kao i uvijek žele plasirati vijest što prije s što „bombastičnijim“ naslovom. Nije više bitno da je informacija provjerena i iz relevantnog izvora, nego samo da ste prvi s viješću. Upravo zbog toga nastaje zbunjenost, nepovjerenje javnosti i u ovom slučaju potpirivanje panike.

3. Što mislite o koracima koje je Sberbanka napravila nakon objave u medijima?

Mislim da su postupili odgovorno i brzo. Prihvatili su činjenicu da „brod tone“ i da moraju otići, a s druge strane ne žele ostaviti „repeve“. Odradilo se to vrlo efikasno i u dogovoru s Vladom i HNB-om. Kad se stvari žele napraviti, mogu se napraviti vrlo brzo. Pregovori su bili jednostavni jer su obje strane bile realne i svjesne da nemaju puno vremena u ova neizvjesna vremena.

4. Što mislite o komunikaciji Sberbanke u ovoj krizi?

Komunikacija je bila jasna i jednostavna, kao i pregovori. Nitko se danas ne sjeća nekih nepotrebnih komplikacija upravo zato jer ih i nije bilo.

5. Smatrate li da je njihova komunikacija bila transparentna?

Da. U onoj mjeri koliko su mogućnosti dopuštale. Komunikacija Sberbanke je bilo nešto čime su mogli vršiti pritisak na vladajuće u RH da ubrzaju pregovore kako ne bi stvorili paniku. Dobro je to sve bilo za obje pregovaračke strane.

6. Smatrate li da je ova kriza imala utjecaja na pad prometa bivše Sberbanke a sadašnje Nove Hrvatske banke ?

Naravno, ali kratkoročno. Preuzimanje od strane HNB-a će ojačati povjerenje građana u Novu banku s dugoročnim efektom u obliku depozita, štednje i stambenih kredita građana. Građani će svoje novce ostavljati u banku za koju vjeruju da je stabilna.

7. Smatrate li da su imali olakotnih i/ili otegotnih okolnosti tijekom krize?

I jedno i drugo. Otegotna okolnost je da su morali odmah djelovati i donijeti odluke zbog posljedica nečega što nije bilo pod njihovom kontrolom.

Olakotna okolnost je što su mogli „oprati ruke“ i nitko u njih nije upirao prstom te su imali pomoć i razumijevanje od strane RH u vidu brzog reagiranja i sporazumnog dogovora.

8. Smatrate li da je ova kriza utjecala na percepciju struke odnosno odnosa s javnošću banke u javnosti?

Da, ali više u smislu da je potrebna velikim tvrtkama.

9. Što mislite, kojom strategijom su se služili u ovoj konkretnoj krizi?

Koristili su glasnogovornika i planiranjem kontrolirali štetu.

10. Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala?

Klasična i najčešća strategija velikih kompanija. U kratkom vremenu je najbolji izbor.

11. Kako biste Vi postupili u istoj ili sličnoj situaciji?

Vrlo slično s obzirom da je u RH javna televizija najjači medij. Učestale poruke predstavnika (glasnogovornika) koji uvjerava javnost da ne brinu za depozite dok s druge strane pripremate „čamce za spašavanje“.

12. Smatrate li da su iz Vlade republike Hrvatske pravovremeno reagirali u ovoj krizi?

Da, vjerojatno na nagovor EU da to sredi po hitnom postupku i s druge strane pritisku i „ucjeni“ vodstva Sberbanke da ne stvara paniku u javnosti javnim istupima u kojima je mogla sve svaliti na vladajuće.

13. Kakvo je Vaše mišljenje o Novoj Hrvatskoj banci trenutno?

Nova hrvatska banka je banka u većinskom vlasništvu RH i smatram da će vrlo dobro vode poslovanje i da će ovim samo utvrditi svoju poziciju u bankarskom sektoru, a kao nova banka na tržištu.

Google obrazac – anketna pitanja



# Istraživanje "uloge odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju" na primjeru slučaja Sberbanke d.d.Hrvatska (28.02.-13.04.2022.) odnosno sadašnje Nove hrvatske banke

Poštovani/a,

molim Vas da ispunite ovaj upitnik u svrhu prikupljanja podataka za diplomski rad na Diplomskom studiju Marketinga u Osijeku. Istraživanjem se želi ispitati na koji način su odnosi s javnošću odradili svoj posao u ovoj kriznoj situaciji.

Moje ime je Ankica Klobučar i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Uloga odnosa s javnošću u kriznom komuniciranju“ – na primjeru krizne komunikacije odnosa s javnošću Sberbanke Hrvatska u veljači 2022.god. Sberbanka Hrvatska je u veljači 2022 godine preko noći prodana, kao posljedica ratom napadnute Ukrajine i odlukom svjetske banke da se sve Ruske banke tj. depoziti ruskih banaka zamrznu. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada. Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Sberbanke Hrvatska i njihovu strategiju odnosa s javnošću u danom periodu.

Anketa je kratka, za sva dodatna pitanja možete mi se obratiti na [ankica3582@gmail.com](mailto:ankica3582@gmail.com).

\* Required

[Skip to question 1](#) [Skip to question 1](#)

## Demografska pitanja

1. Spol ? \*

Mark only one oval.

- Muški
- Ženski
- Ne želim odgovoriti

## 2. Starosna dob? \*

Mark only one oval.

- do 18 god.
- 19 god. - 30 god.
- 31god. - 40 god.
- 41 god. - 50 god.
- 51 god. - 60 god.
- 61 god. - 70 god.
- 71 god i stariji

## 3. Stupanj obrazovanja ? \*

Mark only one oval.

- Bez završene osnovne škole
- Završena osnovna škola
- Završena srednja škola
- S višom stručnom spremom
- Sa visokom stručnom spremom
- Magisterij i / ili Doktorat
- Other: \_\_\_\_\_

## 4. Status ispitanika ? \*

Mark only one oval.

- Učenik / ca
- Student / ica
- Nezaposlen /a
- Zaposlen /a
- Umirovljenik /ica
- Other: \_\_\_\_\_

## 5. Mjesečna primanja ? \*

Mark only one oval.

- Bez prihoda
- < 3.000,00 kn
- 3.001,00 kn - 6.000,00 kn
- 6.000,00 kn - 8.000,00 kn
- 8.001,00 kn i više

## 6. Jeste li korisnici usluga banaka ? \*

Mark only one oval.

Da *Skip to question 7*

Ne

*Skip to section 5 (Vaš odgovor je Ne , niste korisnici usluga banaka . Zahvaljujem se na sudjelovanju u anketi.)*

Korisnici ste usluga banaka pa Vas molim da nastavite odgovarati na pitanja.

Hvala

## 7. Korisnici ste kojih / koje banke ? \*

Mark only one oval.

- Addiko Bank d.d., Zagreb Skip to question 8
- Agram banka d.d., Zagreb Skip to question 8
- Banka Kovanica d.d., Varaždin Skip to question 8
- Croatia banka d.d., Zagreb Skip to question 8
- Erste&Stwiwrmarkische Bank d.d., Rijeka Skip to question 8
- Hrvatska poštanska banka d.d., Zagreb Skip to question 8
- Imex banka d.d., Split Skip to question 8
- Istarska kreditna banka Umag d.d., Umag Skip to question 8
- J&T banka d.d., Varaždin Skip to question 8
- Karlovačka banka d.d., Karlovac Skip to question 8
- KentBank d.d., Zagreb Skip to question 8
- Nova hrvatska banka d.d., Zagreb Skip to question 12
- OTP banka d.d., Split Skip to question 8
- Partner banka d.d., Zagreb Skip to question 8
- Podravska banka d.d., Koprivnica Skip to question 8
- Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb Skip to question 8
- Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb Skip to question 8
- Samoborska banka d.d., Samobor Skip to question 8
- Slatinska banka d.d., Slatina Skip to question 8
- Zagrebačka banka d.d., Zagreb Skip to question 8
- Other: \_\_\_\_\_

U daljnjem dijelu će te odgovoriti na pitanja vezana za odnose s javnošću  
Vaše banke i kako koristiti i percipirate komunikaciju sa bankom

## 8. Usluge banke koristim putem ? \*

*Check all that apply.*

- Bankomata  
 Osobnog bankara  
 e-bankarstvo  
 Poslovnica banke  
 Korištenjem usluga i drugih banaka  
 Other: \_\_\_\_\_

## 9. U komunikaciji sa bankom , banka mi šalje obavijesti ... \*

## 10. Odnosi s javnošću moje banke djeluju putem... \*

## 11. Zatvaranje i likvidacija Sberbanke Hrvatska u veljači 2022 god. kao posljedica rata u Ukrajini i odluka Svjetske banke na mene je ostavio osjećaj..... \*

*Skip to section 7 (Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu )*

Vaš odgovor je Ne , niste korisnici usluga banaka . Zahvaljujem se na sudjelovanju u anketi.

*Skip to section 7 (Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu )*

Pitanja  
namijenjena  
samo za  
korisnike  
Nove  
hrvatske  
banke

U veljači 2022.god.  
Sberbanka Hrvatska je preko noći prodana, kao posljedica ratom napadnute Ukrajine i odlukom Svjetske banke da se sve Ruske banke tj. depoziti ruskih banaka zamrznu, pitanja će pokriti vaše stavove i osjećaje u tom momentu krizne situacije kada niste znali/ ili ste bili upoznati sa time šta će biti s bankom, vašim računima i sl. Ispitat ćemo postupke odnosa s javnošću banke i na koji način su s Vama komunicirali.

## 12. Za događaje vezane za banku i zamrzavanje računa saznao sam \*

Check all that apply.

- preko osobnog bankara
- preko e-maila banke
- putem sms
- putem društvenih mreža
- TV, radio
- Ostalo
- Other: \_\_\_\_\_

13. Što mislite o komunikaciji Odnos s javnošću Sberbanke Hrvatska sa  
klijentima u baš ovoj kriznoj situaciji u veljači 2022.god. \*

Check all that apply.

- Dobra / Transparentna
- Loša / Netransparentna
- Nije bilo komunikacije
- Bilo je komunikacije ali sa skromnim informacijama
- Bilo je komunikacije ali bez informacija
- Nisam siguran
- Other: \_\_\_\_\_

14. Smatrate li da je kriza imala utjecaj na ugled i daljnje poslovanje Sberbanke  
Hrvatska, odnosno Nove hrvatske banke \*

Mark only one oval.

- Da
- Ne
- Neznam / Nisam siguran

15. Smatrate li da su odnosi s javnošću u baš ovoj kriznoj situaciji utjecali na klijente i javnost \*

Mark only one oval.

- Pozitivno, smanjujući strah i bojazan  
*Skip to section 7 (Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu )*
- Negativno , poticanjem straha i panike  
*Skip to section 7 (Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu )*
- Davali su podršku klijentima i korisnicima  
*Skip to section 7 (Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu )*
- Nisu bili na raspolaganju klijentima i korisnicima  
*Skip to section 7 (Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu )*
- Other: \_\_\_\_\_

*Skip to section 7 (Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu )*

Zahvaljujemo se na Vašim odgovorima molimo napustiti anketu

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms