

# Analiza komunikacije i obnove imidža nakon krize na primjeru Raiffeisen banke

---

Kittler, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:386983>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Ivana Kittler

**ANALIZA KOMUNIKACIJE I OBNOVE  
IMIDŽA NAKON KRIZE NA PRIMJERU  
RAIFFEISEN BANKE**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

IVANA KITTLER

**ANALIZA KOMUNIKACIJE I OBNOVE  
IMIDŽA NAKON KRIZE NA PRIMJERU  
RAIFFEISEN BANKE**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: Ivana Jeleč, mag. nov.

Zagreb, 2021.

**Naslov:** Analiza komunikacije i obnove imidža nakon krize na primjeru Raiffeisen banke

**Sažetak:**

Kriza predstavlja neizbježnu pojavu u organizacijama diljem svijeta. U ovome radu posvetit ćemo se krizi u organizacijama, načinu njihovog rješavanja kriznim komuniciranjem te odabiru komunikacijskih strategija. U radu se analizira krizna komunikacija i obnova imidža na primjeru krize u Raiffeisen banci. Kriza je nastala nakon objave natječaja za PR agenciju u kojoj banka traži da se radi pritisak na pravosuđe. Krizne situacije su uglavnom nepredvidive i događaju se iznenada. Jedini način da se organizacija snađe u kriznoj situaciji je planiranje komunikacije i analiza rizika. Strateško planiranje može umanjiti štetu koju kriza uzrokuje organizaciji. Krize u bankarskom sektoru su česte, ali predstavljaju i veliki rizik. Reputacija je bankama važna jer banka s lošom reputacijom ne može opstati. Početkom 2020. godine otkriven je sporni natječaj Raiffeisen banke. Banka je tražila uslugu kriznog komuniciranja za *slučaj švicarac* u kojem su, zbog nepravilnosti u procesu konverzije kredita iz švicarskih franaka u kredite u eurima, trebali isplatiti veliku svotu novaca oštećenima u ovom procesu. Ovaj rad će obuhvatiti analizu komunikacije Raiffeisen banke za vrijeme krize te analizu obnove imidža nakon same krize. Budući da je ova kriza utjecala i na percepciju uloge odnosa s javnošću u društvu, osim s teorijskog aspekta, ova kriza analizirat će se i iz pozicije komunikacijskih stručnjaka, ali i medija.

Gljučne riječi: kriza, krizno komuniciranje, Raiffeisen banka, obnova imidža

**English:** Analysis of the communication and image restoration after the crisis based on the example of Raiffeisen bank

**Abstract:**

A crisis represents an inevitable event in organizations all around the world. In this paper we will see into crises in organization, ways to solve them by crisis communication and how to choose a communication strategy. In this Master thesis we will analyse crisis communication and image restoration on the example of Raiffeisen bank. This crisis happened after publishing the tender for a PR agency in which the bank asks that the PR agency influences the judiciary. Crisis situations are often unpredictable and they happen suddenly. The only way that the organization can manage a crisis is by planning the communication and analyzing the risks. Strategic planning can minimize the damage that a crisis causes the organization. Crises in the banking sector are common but they represent a big risk. Reputation is very important for banks because banks with bad reputation go out of business. In the beginning of 2020. the controversial tender was discovered by the media. The bank was searching for a crisis communication service for a case of "švicarac" in which they had to pay a large amount of money to the people that were financially damaged due to irregularities that happened in the process of conversion of credits in CHF to credits in euros. This paper will cover analysis of crisis communication of Raiffeisen bank and the analysis of image restoration after the crisis. Since this crisis influenced the perception of the public relation role in society, besides the theoretical aspect, this crisis will be analyzed by communication experts and the media.

Keywords: crisis, crisis communication, Raiffeisen bank, image restoration

# Sadržaj

1.	Uvod .....	3
1.1.	<i>Problem i predmet istraživanja</i> .....	4
1.2.	<i>Pregled relevantnih istraživanja</i> .....	5
1.3.	<i>Ciljevi istraživanja</i> .....	7
1.4.	<i>Doprinos istraživanja</i> .....	7
2.	Uloga strateškog komuniciranja .....	8
2.1.	<i>Temeljne odrednice strateškog komuniciranja</i> .....	8
2.2.	<i>Proaktivne komunikacijske strategije</i> .....	10
2.3.	<i>Reaktivne komunikacijske strategije</i> .....	12
2.3.1.	<i>Preventivne aktivnosti</i> .....	13
2.3.2.	<i>Napadački odgovor</i> .....	14
2.3.3.	<i>Obrambeni odgovor</i> .....	15
2.3.4.	<i>Zavaravajući odgovori</i> .....	16
2.3.5.	<i>Strategije javnog žaljenja</i> .....	17
2.3.6.	<i>Strategije korektivnog ponašanja</i> .....	17
2.3.7.	<i>Promišljena neaktivnost</i> .....	18
3.	Uloga odnosa s javnošću u bankarskom sektoru .....	20
3.1.	<i>Primjena strateškog komuniciranja u bankarskom sektoru</i> .....	21
3.2.	<i>Položaj odnosa s javnošću u Raiffeisen banci</i> .....	23
4.	Upravljanje kriznim odnosima s javnošću .....	25
4.1.	<i>Temeljni pojmovi krizne komunikacije</i> .....	26
4.2.	<i>Vrste kriznih situacija</i> .....	27
4.3.	<i>Teorijski postulati krizne komunikacije</i> .....	29
5.	Strateški krizni menadžment .....	31
5.1.	<i>Model planiranja i upravljanja kriznom komunikacijom</i> .....	32
5.1.1.	<i>Pretkrizno vrijeme</i> .....	33
5.1.2.	<i>Razdoblje krize</i> .....	35
5.1.3.	<i>Razdoblje nakon krizne situacije</i> .....	36
5.2.	<i>Obnova imidža nakon krizne situacije</i> .....	37
5.2.1.	<i>Strategije poricanja</i> .....	38
5.2.2.	<i>Strategije izbjegavanja odgovornosti</i> .....	39

5.2.3.	<i>Strategije smanjene uvredljivosti događaja</i> .....	40
6.	Istraživanje: analiza komunikacije i obnove imidža nakon krize na primjeru Raiffeisen banke .....	43
6.1.	<i>Pozadina krizne situacije u Raiffeisen banci</i> .....	43
6.2.	<i>Metodologija i ispitanici</i> .....	45
6.3.	<i>Rezultati istraživanja</i> .....	46
6.4.	<i>Rasprava</i> .....	55
7.	Zaključak.....	57
8.	Popis literature.....	60
9.	Prilozi.....	60

## 1. Uvod

Krizna komunikacija jedno je od najizazovnijih područja prakse odnosa s javnošću jer zahtijeva brzu reakciju i kontinuiranu komunikaciju s različitim javnostima u okolnostima koje nisu prirodne za organizaciju. U takvom trenutku pogrešno formulirana ključna poruka ili zanemarivanje određene ciljne javnosti može značiti produbljenje krize i teže posljedice. Iako je poželjno djelovati na način da kriza uvijek bude prepoznata i prevenirana i prije nego se ona dogodi (Tomić, 2016), glavni zadatak krizne komunikacije treba biti održavati komunikaciju sa svim dionicima i, koristeći adekvatan strateški pristup, ublažiti posljedice krize te zaštititi imidž organizacije.

Kriza se može dogoditi bilo kada i bilo kome jer „niti jedna organizacija nije imuna na krizne situacije, ma koliko god financijski uspješna, moćna ili ugledna bila“ (Jugo, 2015: 1 prema Regesteru i Larkin, 2005). Kriznim situacijama podliježu i banke, kao što je to bio slučaj s Raiffeisen bankom (RBA). U studenom 2019. godine RBA je objavio natječaj za posao u kojem su tražili agenciju za odnose s javnošću koja će, između ostaloga, „vršiti pritisak na Ustavni sud i druge sudove u Hrvatskoj“ (Ćimić, 2020). Budući da je u Hrvatskoj to protuzakonito<sup>1</sup>, mediji su vrlo brzo ovu informaciju podijelili kao vijest. Zbog brzine kojom se vijest proširila u medijima, RBA je imao vrlo malo vremena za osmisliti kriznu strategiju i pružiti sve relevantne informacije kako bi pojasnio vlastito stajalište i nametnuo se kao glavni izvor informiranja u ovom slučaju.

Damir Jugo (2015: 14 prema Regesteru i Larkin, 2005) prenosi slikovit opis medija za vrijeme krize: „Mediji će doći na mjesto nesreće poput najezde skakavaca koje treba nahraniti. Ako ih ne hrani organizacija koja se nađe u središtu krize, hranit će se iz ruku drugih. I postat će duboko sumnjičavi prema ruci koja ih, očito, ne hrani.“ Navedeno upućuje na važnost da se organizacija nametne kao relevantan izvor informacija te što se dogodi kada organizacija, koja se našla u kriznoj situaciji, ne pruža informacije. Mediji odlučuju koji će događaj tretirati kao krizu (Novak, 2001), a prednost komunikacije s medijima je u tome što organizacija tada može lakše kontrolirati da mediji ne objavljuju nagađanja, već provjerene informacije iz primarnog izvora.

---

<sup>1</sup> Članak 6. Zakona o sudovima.

Diplomski rad „Analiza komunikacije i obnove imidža nakon krize na primjeru Raiffeisen banke“ će se baviti upravo pregledom krizne komunikacije RBA u studenom 2019. Istraživački dio rada obuhvaća dubinske intervju s komunikacijskim stručnjacima i predstavnicima medija koji su dali svoje stručno viđenje krize te ocijenili kriznu komunikaciju RBA na način da su analizirali pozitivne i negativne aspekte krizne situacije te odluke i komunikacijske istupe banke za vrijeme ove krize. Komunikacijski stručnjaci su, koristeći svoju ekspertizu, opisali i način na koji bi oni postupili u ovoj ili sličnoj krizi. Budući da svaka organizacija mora očuvati svoj imidž u radu će se govoriti i o strategiji obnove imidža. Organizaciju koju prati dobar imidž odaje dojam povjerenja, ljudi vjeruju u kvalitetu njezinih proizvoda i usluga, a poslovanje s tom organizacijom ulijeva sigurnost. Kriznim situacijama imidž organizacija se narušava, ali uspješno provedena krizna komunikacija pruža priliku organizaciji da spasi imidž te da smanji moguće negativne posljedice.

### ***1.1. Problem i predmet istraživanja***

U bankarskom sektoru, odnosi s javnošću su od velike važnosti, a važnost komuniciranja s javnostima posebice dolazi do izražaja za vrijeme krize. Kao i druge organizacije, banke svoj imidž ne smiju riskirati jer to može dovesti do potrebe za dugim, stresnim i zahtjevnim procesom *rebrandinga*. To potvrđuje i primjer Hypo Alpe-Adria banke koja je zbog grešaka iz prošlosti imala narušen imidž te je proveden *rebranding* banke, a ona danas posluje pod imenom Addiko Bank (Bašić, 2016). Između ostaloga, ako pojedina banka i ima pozitivan imidž u javnosti, uvriježeno je mišljenje kako bankarski sektor, više od ostalih djelatnosti, uvijek misli na svoju korist, a u nekim slučajevima to rade i na štetu klijenata. Banke ipak posluju i s novcem svojih klijenata i uvijek postoji mogućnost da će se kriza, između ostalih, odraziti i na njihove klijente. Zbog poslovanja s novcem, banke imaju stroga pravila te zahtijevaju od svojih klijenata poštivanje tih pravila. Posljedično, kada do krize dođe teško je očekivati da će ista ta javnost imati razumijevanja prema banci. Zbog svega navedenog, krizno komuniciranje u bankarskom sektoru može se opisati kao izazovan put pun zamki, a imidž i reputaciju kao nešto što se ne smije dovesti u pitanje.

Istraživanjem teme kriza u hrvatskom bankarskom sektoru za potrebe ovog diplomskog rada uočeno je kako je ova tema zastupljena u svega nekoliko akademskih radova. Navedeno upućuje



na to da područje kriza u bankarskom sektoru pruža još prostora za provođenje dodatnih istraživanja. U ovom diplomskom radu istraživat će se upravo krizna komunikacija u bankarskom sektoru i to na konkretnom primjeru krize u Raiffeisen banci (RBA) koja se dogodila 2020. godine. Ovaj diplomski rad analizira kriznu komunikaciju u bankarskom sektoru i obnovu imidža banke. Predstavnici medija i komunikacijski stručnjaci u okviru dubinskih intervjua dali su, sa stručnog stajališta, osvrt na kriznu komunikaciju koju je spomenuta banka provela te su ispitanici su razložili korake koje struka ocjenjuje uspješnima i one korake za koje smatraju da je Raiffeisen banka ipak trebala izbjeći za uspješnije rezultate. Kako je ova kriza neizbježno utjecala na imidž Raiffeisen banke, istraživanje se bavi i aspektom obnove imidža te su ispitanici iznijeli i stručno mišljenje o tome postoji li promjena u imidžu banke ili ne. Također, istraživanje prikazuje kojom kriznom strategijom se banka koristila u ovome slučaju i smatraju li je i ispitanici najboljim izborom. Rezultati istraživanja objašnjavaju doživljavaju li obje struke, mediji i komunikacijski stručnjaci, ovu krizu na isti način. Mediji su ti koji informacije traže, a komunikacijski stručnjaci informacije trebaju pružiti. Budući da su to dva različita stajališta rad istražuje i podudaraju li se njihova mišljenja i ocjene krizne komunikacije RBA.

## ***1.2. Pregled relevantnih istraživanja***

Globalno istraživanje o krizi koje je 2019. godine proveo *PricewaterhouseCoopers* (PwC) pod nazivom *Global Crisis Survey* temelji se na intervjuima s 2.084 viših rukovoditelja organizacija svih veličina u 25 različitim sektorima i 43 zemlje (poslovniFM, 2019). Čak 1.043 viših rukovoditelja, više od 50 % ispitanika, izjavilo je kako su doživjeli najmanje jednu krizu u posljednjih pet godina (poslovniFM, 2019). Zanimljivo je kako su najčešći oblici krize, koje je iskusilo 23 % ispitanika, financijska likvidnost i kriza uzrokovana tehnološkim neuspjehom (poslovniFM, 2019). U istraživanju se navodi kako je 53 % rukovoditelja doživjelo operativnu krizu, trećina ispitanika iskusi je krize zbog tehnoloških kvarova i kibernetičkog kriminala, 29 % krizu iz humanitarnih razloga, a 28 % zbog zakona (poslovniFM, 2019).

Jugo je 2015. proveo istraživanje na temu „Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki“. Dio istraživanja se bavi upravo kriznom komunikacijom u području poslovnih banaka. Iz ovog istraživanja, u kojem je anketirano 12 tvrtki iz bankarskog

sektora, jasno je vidljivo da banke odnose s javnošću smatraju bitnim odjelom u svojoj organizaciji jer njih čak 71,4 %, od ukupno anketiranih, ima posebno organizirane odjele za odnose s javnošću (Jugo, 2015). Kada se govori o hijerarhijskom položaju odjela za odnose s javnošću u bankarskom sektoru, Jugo (2015) zaključuje kako se u većini organizacija, od spomenutih 71,4 %, odjel za odnose s javnošću nalazi odmah ispod upravljačkog odjela. U ostatku od 28,6 % banaka, odnosi s javnošću nalaze se u sklopu nekog drugog odjela kojem to nije primarna funkcija. Jugo (2015) ističe i da, 71,4 % anketiranih organizacija u bankarskom sektoru njeguje praksu suradnje s agencijama za odnose s javnošću. Valja istaknuti činjenicu kako 42,9 % banaka, koje su uključene u istraživanje, ima krizni plan koji je službeno usvojen dokument i dostupan svim zaposlenicima, a imaju oformljen i krizni tim. Kako ističe Jugo (2015), 28,6 % izjasnilo se kako krizni plan i krizni tim postoji, no nije dostupan svim zaposlenicima, već samo najužem upravljačkom timu. Prema ovom istraživanju, u bankarskom sektoru 42,9 % organizacija s krizom se susreće više puta mjesečno, a isti postotak banaka se sa krizom susreće rijetko, jednom godišnje ili rjeđe (Jugo, 2015). Zanimljivo je, kako navodi spomenuti autor, banke koje se s krizom susreću često imaju krizni plan, a 33 % od onih koje se s krizom susreću rijetko imaju krizni plan dostupan svim zaposlenicima (Jugo, 2015). Navedeni podatak upućuje da su organizacije koje sa kriznim planom upoznaju svoje zaposlenike potencijalno manje sklone kriznim situacijama. Kada je riječ o strategijama u kriznom komuniciranju najveći broj organizacija u bankarskom sektoru, prema navedenom istraživanju, odlučio se za pasivne strategije (Jugo, 2015). Primjerice, najviše banaka bi, od strategija iz skupine napadačkog odgovora, odabralo strategiju prijetnje; iz skupine strategija obrambenog odgovora, najviše bi ih odabralo opravdanje; iz skupine strategija zavaravajućih odgovora, najviše bi ih izabralo razdruživanje gdje se ograđuju od uzroka krize; iz strategija javnog sažaljenja, najviše bi ih odabralo strategiju žaljenja; a iz skupine strategija korektivnog ponašanja, najviše bi ih odabralo strategiju korektivnih aktivnosti (Jugo, 2015). Navedene strategije u spomenutom istraživanju definiraju se kao pasivne jer ne uključuju nimalo rizika (Jugo, 2015). Ovo je istraživanje ujedno i posljednje na ovu temu prema dostupnim objavljenim radovima, a koje je relevantno za istraživanje u ovom diplomskom radu.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Istraživanjem se nastoji dati odgovore na pitanja o uspješnosti krizne komunikacije RBA, kako mediji i komunikacijski stručnjaci doživljavaju odabir strategija i postupke koje je RBA poduzela kako bi riješila kriznu situaciju, ali i koja je bila uloga medija u krizi Raiffeisen banke te kakav je utjecaj kriza imala na imidž RBA nakon krize. Dakle, opći cilj istraživanja je analiza krizne komunikacije Raiffeisen banke i njihove strategije obnove imidža. Slijedeći opći cilj, definirani su i specifični ciljevi:

1. Prikazati tijek razvoja krizne situacije u RBA u siječnju 2020.
2. Istražiti odabir komunikacijske strategije u kriznoj situaciji RBA.
3. Prikazati ulogu odnosa s javnošću u rješavanju krizne situacije.
4. Analizirati primjenu strategija obnove imidža RBA.

Prije početka istraživanja postavljene su pretpostavke o mogućim rezultatima istraživanja u obliku hipoteza, a koje će nakon istraživanja biti opovrgnute ili potvrđene. One glase:

H1: RBA je transparentno komunicirala u vrijeme krizne situacije.

H2: Kriza je posredno utjecala na shvaćanje uloge odnosa s javnošću.

H3: Kontinuirana komunikacija pozitivno je utjecala na smanjenje negativnog učinka krizne situacije na imidž banke.

### **1.4. Doprinos istraživanja**

Tema krize u bankarskom sektoru nije bila predmet mnogih istraživanja u Hrvatskoj. Posebnost ovog istraživanja je pogled komunikacijskih stručnjaka koji se kriznim situacijama bave na način da savjetuju klijente koju komunikacijsku strategiju odabrati i kojim se alatima poslužiti u cilju njihovog rješavanja te medija koji o kriznim situacijama izvještavaju. Ispitanici su u okviru istraživanja dali profesionalno mišljenje o cijelom procesu krizne komunikacije RBA, ali i o pojedinim koracima koji su bili poduzeti. Najvažnije, ispitanici su dali savjete koje korake primijeniti u ovakvoj ili sličnoj krizi.

## **2. Uloga strateškog komuniciranja**

Strateško komuniciranje ima važnu ulogu u kriznim odnosima s javnošću. U literaturi se naglašava važnost strateškog komuniciranja zbog smanjivanja negativnih posljedica u kriznim situacijama, ali i pozitivan utjecaj strateškog komuniciranja na razvoj poslovanja organizacije i umanjivanje utjecaja krize na imidž organizacije (Jugo, 2017).

Strateško komuniciranje i planiranje komunikacije ključan je dio nošenja s krizom za odjel odnosa s javnošću. Planiranje krizne komunikacije u idealnim slučajevima događa se prije nastanka same krize, a uključuje predviđanje mogućih kriznih scenarija s kojima se organizacija u budućnosti može suočiti. Budući da krizna situacija predstavlja potpuno drugačije okruženje za organizaciju od uobičajenog, strateško komuniciranje i planiranje predstavlja gotovo nužan korak za odgovornu organizaciju. Ana Tkalac Verčić (2015) navodi kako je za pravilno strateško komuniciranje prvenstveno potrebno procijeniti rizike, odnosno različite prijetnje pod kojima organizacija djeluje.

Potrebno je naglasiti i kako ljudski čimbenik, točnije stres, nije zanemariva stavka u nošenju s krizom. Kako bi se izbjegle slučajne pogreške, koje se često događaju pod pritiskom, strateško komuniciranje koje se naslanja na planirane komunikacijske aktivnosti predstavlja ključ za uspješno savladavanje kriznih situacija. Kada se razvija plan krizne komunikacije potrebno je voditi računa o prilagodljivosti plana, vrsti krize za koju je plan namijenjen, kriznim menadžerima koji sudjeluju u njegovoj implementaciji, komunikacijskim strategijama te lokaciji za koordinaciju i programe treniranja zaposlenika (Tkalac Verčić, 2015). Kako ističe Zoran Tomić (2016: 827), „kontaktiranje kriznoga tima trebala bi biti polazna točka od koje počinjemo rješavati krizu“. Kao što se može zaključiti, polazišna točka je shvaćanje važnosti planirane komunikacije u cjelokupnom procesu.

### ***2.1. Temeljne odrednice strateškog komuniciranja***

Komunikacija je općenito važna stavka za svaku organizaciju jer niti jedna organizacija ne može opstati bez komunikacije. Štoviše, komunikacija predstavlja žilu kucavicu svake od njih. Otvorena i transparentna komunikacija s internim i eksternim javnostima može znatno doprinijeti ranom rješavanju problema i zasigurno unapređuje poslovanje. Ipak, kada kriza nastupi potrebna

je usmjerena i planirana komunikacija. Kako navodi Jugo (2015), krizna komunikacija usko je vezana uz strateško komuniciranje.

U literaturi se spominju različite definicije strategije. „Strategija je načelo koje će organizaciju pomaknuti iz točke u kojoj se trenutno nalazi u točku u kojoj želi biti“ (Jugo, 2017: 35). Tkalac Verčić (2015) navodi da strategija opisuje kako i zašto dijelovi plana odnosa s javnošću postizu zadane ciljeve, a Tomić (2016: 267) obuhvaća obje navedene definicije i opisuje strateško promišljanje kao „predviđanje ili postavljanje željenog budućeg ciljanog stanja, određivanje sila koje će pomagati ili ometati kretanje prema cilju i formuliranje plana za postizanje željenog stanja“. Glen M. Broom (2010: 296 prema Robbinsu, 1990) dao je složeniju definiciju strategije koju je opisao kao „određivanje osnovnih i dugoročnih ciljeva poduzeća te prihvaćanje smjerova djelovanja i raspoređivanje resursa nužnih za ostvarenje tih ciljeva“. Pojednostavljeno, strategija je plan kojim se opisuje dolazak do cilja. Ipak, strategija nije sama po sebi dovoljna za postizanje cilja, potrebno ju je provesti u djelo. Za njezino provođenje nužne su određene akcije ili taktike, odnosno praktičan dio plana u kojem se koriste tehnike i sredstva koja pokreću strategiju i pomažu u postizanju ciljeva (Jugo, 2017) ili specifične akcije koje pomažu ostvariti zadane strategije, a samim time i zadane ciljeve (Tkalac Verčić, 2015). Dakle, strategija predstavlja teorijski, opisni dio postizanja ciljeva, dok taktike predstavljaju konkretne akcije koje se poduzimaju u svrhu ostvarenja strategije i ciljeva.

Strateško planiranje komunikacije u kriznim situacijama ima dva važna obilježja, a to su: rano identificiranje pitanja koja mogu imati učinak na organizaciju i strateški odgovor kojim se nastoje ublažiti ili pozitivno iskoristiti posljedice krize (Jugo, 2017). U kriznim situacijama ono pruža jasniji pogled na situaciju i omogućava vidljivost potencijalnih pozitivnih ishoda krize za organizaciju. Mogućih prilika je više, a Tkalac Verčić (2015: 326 prema Guthu i Marshu, 2012) navodi sedam:

„kada kriza dovede organizaciju u središte pozornosti, one koje se dobro snađu često budu doživljavane kao heroji; krize često budu prekretnice za nužne promjene te razvoj organizacije i poslovanja; tijekom krize organizacija se suočava sa svim poteškoćama koje postoje u organizaciji, čak i onima koje je do tada ignorirala; u krizi može doći i do otkaza koji su ponekad nužni kako bi napravili mjesta za nove perspektive i ideje; krize su često i pouka te mogu potaknuti razvoj novih strategija i otkrivanje boljeg načina rada ili novih prilika; kriza može potaknuti razvoj ranih sustava signalizacije za ranije otkrivanje kriznih situacija; zbog svih

promjena koje se događaju tijekom krize, organizacije su bolje pripremljene za borbu u konkurentskom okruženju.“

Kada se planira komunikacijska strategija za kriznu situaciju postoji više izbora između kojih je moguće birati. Nidžara Osmanagić Bedenik (2003) navodi defenzivnu i ofenzivnu komunikacijsku strategiju pri čemu defenzivna strategija podrazumijeva djelomično izvješćivanje o krizi, prešućivanje ili čak nijekanje krize, a ofenzivna strategija uključuje cjelovito iskreno i pravodobno informiranje javnosti kojim se sprječavaju glasine i zadržava povjerenje javnosti. S druge strane, Jugo (2017) izdvaja proaktivnu i reaktivnu komunikaciju. Potonja podjela je široko prihvaćena i često korištena u literaturi (Smith, 2009; Coombs i Holladay, 2010) pa i u praksi. Hoće li odjel za odnose s javnošću odabrati proaktivnu ili reaktivnu strategiju komunikacije ponajprije ovisi o poziciji odjela u organizaciji (Jugo, 2017). Situacija u kojoj je odjel za odnose s javnošću uvažen i povezan s upravljačkim odjelom povoljnija je za strateško planiranje i proaktivnu komunikaciju. Međutim, u organizacijama gdje važnost odnosa s javnošću nije prepoznata te nije povezana s ključnim odjelima organizacije onemogućeno je i proaktivno komuniciranje (Jugo, 2015). U tom se slučaju najčešće koriste reaktivne komunikacijske strategije koje se u praksi odnosa s javnošću često opisuju kao „gašenje požara“, za razliku od proaktivnih koje je moguće opisati kao prevenciju samog požara. Dakle, reaktivne komunikacijske strategije komunikacijski stručnjaci koriste kada je krizna situacija već nastupila. Tada je cilj očuvati imidž i ugled organizacije pa komunikacijski stručnjaci koriste strategiju kojom će, koliko je moguće, umanjiti negativne posljedice krize.

## ***2.2. Proaktivne komunikacijske strategije***

Proaktivne komunikacijske strategije predstavljaju skup strategija kojima organizacija pokreće svoju planiranu komunikaciju. Prednost proaktivnih komunikacijskih strategija je u tome što ih organizacija može prilagoditi svojem vremenskom okviru, to jest pokrenuti ih u vrijeme koje organizaciji odgovara (Smith, 2009). Ovo poglavlje rada daje kratak pregled proaktivnih komunikacijskih strategija.

Proaktivne komunikacijske strategije sastoje se od akcije i komunikacije. Jugo (2012) ističe kako proaktivne strategije podrazumijevaju prezentaciju informacija koje imaju vrijednost za javnost i na taj način stvaraju temelj transparentne komunikacije sa svojim javnostima te se to događa bez vanjskog pritiska. Navedeno potvrđuje i Ronald Smith (2009) koji opisuje kako proaktivne

strategije daju najbolje rezultate u postizanju planirane komunikacije upravo zato jer ih pokreće sama organizacija. Drugim riječima, primjenom proaktivnih komunikacijskih strategija želi se izbjeći moguća kriza i graditi odnos povjerenja s javnostima.

Smith (2009) je proaktivne strategije podijelio u dvije kategorije. Kao prvu kategoriju proaktivnih komunikacijskih strategija Smith (2009) navodi akcijske strategije. One su definirane su kao „mjerljiva djela koja organizacija poduzima u svrhu postizanja vlastitih ciljeva“ (Smith, 2009: 82). Pod akcijske strategije Smith (2009: 83) ubraja: „izvedbu ili uspješnost organizacije, sudjelovanje publike, organizaciju posebnih događaja, koalicije i savezništva, sponzorstva i aktivizam“. Jugo (2012) preuzima ovu podjelu, ali u svojoj podjeli uz sponzorstva dodaje i stratešku filantropiju.

Prilikom odabira između različitih komunikacijskih strategija u obzir se uzima i uspješnost organizacije (Smith, 2009). Jugo (2012) napominje kako ona dolazi u obzir samo ako je organizacija uistinu uspješna, a što je istaknuo i Smith (2009: 83) koji je uspješnost organizacije povezoao s odnosima s javnošću: „Od odnosa s javnošću se ne može očekivati da stvaraju dobar imidž organizacije u javnosti ako njeni proizvodi ili usluge ne odražavaju stupanj kvalitete koji njezine ciljane javnosti trebaju i žele.“. Budući da je uspjeh spoj komunikacije i kvalitete, organizacija ne smije misliti kako lošu kvalitetu proizvoda ili usluga može neutralizirati dobar imidž organizacije (Jugo, 2012). Prema navedenom organizacija bi trebala uskladiti svoje riječi i djela kako bi stvorila pozitivan imidž i bila uspješna. Govoreći o strateškom inicijativama, Smith (2009) navodi i sudjelovanje publike koje uključuje korištenje dvosmjerne komunikacije i uključivanje publike i javnosti u komunikacijske aktivnosti organizacije. Istraživanjem potreba javnosti organizacija prilagođava poruke vrijednostima ciljane javnosti i poduzima aktivnosti koje mogu pokrenuti aktivnost i među ciljanom javnosti (Jugo, 2012). Nadalje, posebno korisna strategija za uključivanje publike može biti i organizacija posebnih događanja koja se definira kao „namještene aktivnosti koje pružaju priliku organizaciji da privuče pažnju i dobi odobravanje ciljanih javnosti“ (Smith, 2009: 85). Ipak, Jugo (2012) naglašava da publicitet, medijska pozornost i slično ovdje treba biti sporedno. Važno obilježje organizacije posebnih događaja je da bi oni trebali biti kreativni i originalni te se tako odvojiti od običnog i rutinskog (Smith, 2009). Dakle, posebni događaji služe organizaciji da se istakne i zbliži s ciljanim javnostima.

Organizacije se mogu udružiti s drugom organizacijom ili organizacijama kako bi stvorile priliku za stratešku inicijativu (Jugo, 2021). Smith (2009) to kratko naziva savezništvo i koalicija ističući da su savezništva manje formalna, manje strukturirana i općenito manjeg formata od koalicija, ali i u savezništvu i koaliciji stvaraju se veze s grupama koje dijele slične vrijednosti (Smith, 2009). Kada organizacija bira s kojom organizacijom će stupiti u savezništvo ili koaliciju, organizacije s lošim imidžem će težiti savezništvu s organizacijom koja ima dobar imidž u javnosti (Jugo, 2012). Još jedan proaktivni korak koji Smith (2009) ubraja u akcijsku strategiju je sponzorstvo koje omogućava dodatnu vidljivost organizacije među ciljanim javnostima. Jugo (2012) uz sponzorstvo dodaje i stratešku filantropiju kojom naglašava kako, kada se sponzorstvom pruža pomoć pojedincu ili grupi, treba dobro istražiti kome je pomoć zaista potrebna i može li se dobiti dugoročna korist za organizaciju. Posljednja akcijska strategija prema Smithu (2009) je aktivizam. Smith (2009: 89) aktivizam opisuje kao „konfrontacijsku strategiju koja se temelji na persuazivnoj komunikaciji“ i ističe kako ova strategija zahtijeva dobro poznavanje ciljanih javnosti i načina na koji će oni reagirati. Kod navedene strategije važno je usmjeriti i interne javnosti od kojih se također očekuje aktivističko djelovanje u skladu sa strategijom (Jugo, 2012).

Kao drugu kategoriju proaktivnih strategija, Smith (2009: 83) navodi komunikacijske strategije, a u njih ubraja: „informacije s vrijednošću vijesti i transparentno komuniciranje“. Informacija s vrijednošću vijesti čini relevantna informacija koja će zanimati ciljane javnosti (Jugo, 2012) i omogućiti jednostavnije prenošenje ključnih poruka. Transparentno komuniciranje predstavlja vidljivu aktivnost koja pomaže javnostima da shvate organizaciju i podupru njezine aktivnosti (Jugo, 2012). Važno je, dakle, da organizacija javnosti objasni razloge svojih postupaka jer javnosti vide postupak, ali ne i razloge istih (Smith, 2009). Prenosjenjem relevantnih informacija i transparentnom komunikacijom organizacija stvara čvrste temelje u komunikaciji s javnostima koji su od velike važnosti za potencijalne krizne situacije u budućnosti.

### ***2.3. Reaktivne komunikacijske strategije***

Reaktivne komunikacijske strategije primjenjuju se kada kriza nastupi i organizacija mora odgovoriti na nju. Za razliku od proaktivnih komunikacijskih strategija, u reaktivnima postoji vanjski pritisak i vremenski okvir u kojem organizacija treba odgovoriti. Iako je za uspješnu komunikaciju organizacije s javnostima potrebno kombinirati proaktivne i reaktivne strategije,



reaktivne su u praksi stekle negativnu konotaciju. No, treba naglasiti kako reaktivne strategije same po sebi nisu loš odabir, ali se koriste u situacijama kada je organizacija u lošoj poziciji i kada je potrebno kontrolirati štetu, ali ju je istovremeno nemoguće u potpunosti izbjeći.

Smith (2009) objašnjava kako je organizacija koja je suočena s optužbama ili kritikama stavljena u poziciju u kojoj se mora braniti. Organizacija tada koristi reaktivne komunikacijske strategije, a one se temelje na tri osnovna pristupa: „pristupu temeljenom na apologiji, pristupu temeljenom na teoriji obračuna i pristupu koji se temelji na teoriji obnove imidža“ (Jugo, 2017: 201). Apologija objašnjava postupke organizacije uvjeravajući kritičare u ispravnost i potrebu poduzimanja spornih aktivnosti, no iako može podrazumijevati ispriku, apologija je najčešće objašnjavanje postupaka i stajališta organizacije (Jugo, 2017). Jugo (2017: 202) navodi četiri situacije u kojima će se najizglednije koristiti strategija iz pristupa apologije: „nesreće, skandali i nezaklonitosti, incidenti i društvena neodgovornost“. Strategije proizašle iz pristupa temeljenog na teoriji obračuna podrazumijevaju „komunikaciju u situacijama kada se organizaciji predbacuje ili su joj upućene snažne kritike“ (Smith, 2009: 99). Pristup temeljen na teoriji obnove imidža prema Smithu (2009) pretpostavlja da je, kada se organizacija suoči s kritikom, njezin pozitivan ugled teško zadržati ili vratiti, stoga se organizacije mogu koristiti nizom strategija da vrata ugled u što kraćem vremenu.

Smith (2009: 83) navodi sedam skupina reaktivnih strategija: „preventivne aktivnosti; napadački odgovor; obrambeni odgovor; zavaravajući odgovor; javno žaljenje; korektivno ponašanje; strateška neaktivnost. Jugo (2017) je u svom radu preuzeo ovu podjelu te je doradio. U nastavku je kratko objašnjena svaka navedena skupina reaktivnih strategija.

### ***2.3.1. Preventivne aktivnosti***

Preventivne aktivnosti podrazumijevaju jednu strategiju, a to je preventivni protuodgovor (Smith, 2009). On se temelji na pretpostavci kako onaj koji prvi objavi svoju stranu priče uvelike određuje primarni ton same priče (Jugo, 2017). U slučaju kada organizacija sumnja kako bi njihove javnosti mogle saznati informaciju koja bi organizaciji štetila, najbolje je primijeniti upravo opisanu strategiju<sup>2</sup> (Smith, 2009). Dakle, korištenjem preventivnog protuodgovora

---

<sup>2</sup> Što je u svom odgovoru prilikom dubinskom intervjuu ističe i KS1 osvrćući se na kriznu situaciju u RBA.

organizacija će sebe i svoje postupke objasniti prije nego što neka druga strana iznese optužbe o njoj, što u javnosti stvara dojam da organizacija ništa ne skriva i da transparentno komunicira. U tom slučaju javnost može pokazati i više razumijevanja prema organizaciji, nego što bi to iskazala kada bi organizacija samo odgovarala na optužbe.

### **2.3.2. Napadački odgovor**

Napadački odgovor čini od više strategija (Smith, 2009: 98): „strategije napada, neprilike, prijetnje“. Jugo (2017) ovoj podjeli dodaje i strategiju šoka. Ovaj skup strategija trebao bi se koristiti kada je organizacija slobodna od bilo kakve odgovornosti za ono što joj se stavlja na teret (Jugo, 2017). Prva strategija iz ove skupine, strategija napada, tvrdi kako su optužbe na račun organizacije zapravo „suparnički pokušaji da se utječe na njen ugled“ (Smith, 2009: 100). Strategija se temelji na odbacivanju odgovornosti i dovođenju u pitanje etičnost kritičara i vjerodostojnosti optužbi (Jugo, 2017). Smith (2009) za primjer uspješnog korištenja strategije napada navodi primjer u kojem je baptistički pastor Jerry Falwell prozvao *Itsy Bitsy Entertainment Company* jer je smatrao da je jedan od likova u njihovoj svjetski poznatoj dječjoj seriji „Teletabisi“ homoseksualne orijentacije. Glasnogovornik *Itsy Bitsy Entertainment-a* obratio se javnosti i reko kako „Falwell napada nešto slatko i nevino kako bi nastavio svoju konzervativnu političku *agendu*. Prozvati teletabisa iz serije namijenjene predškolskom uzrastu je žalosno s njegove strane. Smatram to apsurdnim i na neki način uvredljivim“ (Smith, 2009: 100). *Itsy Bitsy Entertainment* uspješno je doveo u pitanje etičnost kritičara i tako odbacio odgovornost za optužbe. Druga strategija iz ove skupine je strategija neprilika kojom organizacija želi smanjiti utjecaj kritičara i/ili oponenta na način da se protiv njih upotrebe inkriminirajuće informacije (Jugo, 2017). Ovu strategiju nesvjesno u svakodnevnom životu najčešće koriste djeca kada ih se optuži za nešto. Njihov odgovor na optužbe nerijetko je pokušaj posramljivanja djeteta koje ih optužuje. Smith (2009: 100) strategiju neprilika opisuje kao „posramljivanje optužitelja“ i navodi da organizacija treba biti oprezna kada koristi ovu strategiju jer javnost može smatrati da je organizacija nepravedna prema optužitelju. Strategija šoka je strategija koju je Jugo (2017: 206) dodao izvornoj Smithovoj podjeli prema, a objasnio ju je kao strategiju koja koristi elemente „iznenađenja, gađenja ili drugog snažnog i neočekivanog poticaja kako bi utjecala na emocije javnosti“. Primjer korištenja strategije šoka jesu kampanje organizacije za zaštitu životinja imena PETA koja je u kampanjama protiv lanaca brze prehrane

koristila krv i eksplicitne simulacije ubijanja životinja, a za cilj su imali potaknuti humanije postupanje prema životinjama (Jugo, 2017). PETA je prikazivanjem eksplicitnih scena pokušala utjecati na emocije javnosti i tako postići svoj cilj. Četvrta i ujedno posljednja strategija iz ove skupine je strategija prijetnje (Smith, 2009). Radi se o prijetnji štetom, najčešće sudskom tužbom, ako kritičar nastavi iznositi optužbe ili negativne informacije o organizaciji u javnost, a ovoj strategiji se pribjegava jedino u slučaju kada kritike drugačije ne mogu biti osporene (Smith, 2009). Primjer kada se strategija prijetnje koristi u praksi je kada organizacije ili pojedinci ne žele da novinari dalje istražuju određenu temu pa im zaprijetite sudskom tužbom, ako ne prestanu s optužbama<sup>3</sup>.

### **2.3.3. Obrambeni odgovor**

Obrambeni odgovor je skupina reaktivnih strategija u koju se ubrajaju tri strategije: „strategija poricanja, izgovora i opravdavanja“ (Smith, 2009: 98). Prvu od navedenih, strategiju poricanja organizacije u praksi najčešće koriste kada: „znaju da nisu krive, kada mogu javno demantirati da su postupci koji su doveli do krize bili namjerni i kada zbog straha od sudskih tužbi niječu odgovornost neovisno o raspoloženju javnosti“ (Jugo, 2017: 207). Druga strategija u skupini obrambenog odgovora je strategija izgovora koja se, prema Jugo (2017: 208) odvija u nekoliko mogućih formulacija: „provokacija kojom organizacija tvrdi da nije imala drugih mogućnosti osim poduzimanja koraka koji su doveli do krize, nedostatak kontrole kojim organizacija objašnjava da je bila prisiljena na problematičnu aktivnost ili nesreće gdje organizacija navodi da su okolnosti bile izvan njihove kontrole“ (Jugo, 2017: 208). Smith (2009) u svojoj podjeli kao jedinu moguću formulaciju, za razliku od Juge, navodi formulaciju nesreće. Iduća strategija iz skupine obrambenih odgovora je strategija opravdavanja prema kojoj organizacija prihvaća odgovornost za problem, ali se naglašava kako je imala opravdan razlog (Smith, 2009). Ova strategija također ima nekoliko mogućih formulacija: „pozivanje na dobru namjeru organizacije pri provedbi aktivnosti kako bi smekšali kritiku; apel organizacije da javnosti sagledaju problem s njezinog stajališta; idealizam koji se temelji na apelu etičkim, moralnim i duhovnim vrijednostima; ublažavanje posljedica kojim se priznaje postojanje problema“ (Jugo, 2017: 208). Kada organizacija navede razloge za svoje postupke potiče javnost da situaciju sagleda iz druge perspektive i tako neutralizira bar dio kritičara.

---

<sup>3</sup> Navedenu strategiju spominje i N2.

### 2.3.4. Zavaravajući odgovori

Strategija zavaravajućih odgovora kao primarni cilj ima skrenuti pozornost s glavnog problema s kojim se organizacija suočava (Jugo, 2017). Ova strategija sastoji se od „strateških ustupaka, aluzija, razdruživanja i preimenovanja“ (Smith, 2009: 98). Prva strategija po redu iz ove skupine je strategija strateških ustupaka prema kojoj organizacija nastoji obnoviti ili ponovno izgraditi odnos s dionicima ili javnostima na način da im pruži nešto što žele (Jugo, 2017). Važno je napomenuti kako ustupak treba biti jednako vrijedan organizaciji i njihovim javnostima (Smith, 2009). Za primjer kada je organizacija koristila strategiju ustupaka Smith (2009) navodi reklamu Volkswagena koja je bila emitirana u Francuskoj, a gdje se koristila slika Leonarda da Vinciја „Posljednja večera“. Tekst ispod slike glasio je „Prijatelji, radujmo se jer je novi Golf rođen“. Smith (2009) opisuje kako je nakon negodovanja ciljane javnosti, Volkswagen napravio ustupak u obliku velike donacije vjerskoj ustanovi čiji rad su podržavali aktivisti i njezine ciljane javnosti. U primjeru je objašnjen način na koji je Volkswagen iskoristio strategiju ustupaka kako bi izbjegao potencijalnu krizu. Strategija aluzije je slična strategiji ustupaka. Prema njoj organizacija radi ustupke javnostima, no razlika između dvije strategije je što u strategiji aluzije ustupci predstavljaju nešto malo i nevažno za organizaciju, dok se u strategiji ustupaka organizacija trudi da je ustupak jednako važan i za organizaciju i za javnosti (Jugo, 2017). Strategiju aluzija Smith (2009: 103) smatra etički upitnom jer organizacija pokušava šarmirati javnosti kako bi im skrenula pažnju s problema, a slikovito ju opisuje kao „bacanje kosti javnosti“ jer se radi o malim, neznačajnim ustupcima javnosti. Organizacija se od optužbi može braniti i strategijom razdruživanja (Smith, 2009). Ovom strategijom organizacija se nastoji ograditi od prijestupa ili kritike, a podrazumijeva poduzimanje aktivnosti koje će organizaciju percepcijski razdvojiti od problema (Smith, 2009). Četvrta je strategija preimenovanja i ona uglavnom podrazumijeva da se problem nazove drugim imenom, prihvatljivijim u zamjenu za negativan naziv koji su problemu pripisali drugi (Jugo, 2017). Primjena je široka pa može uključivati i promjenu imena organizacije (Jugo, 2017). Problem nastaje zbog dvosmislenosti jer javnosti mogu to shvatiti kao obmanu ili umanjivanje problema (Jugo, 2017). Upravo se to dogodilo i Raiffeisen banci kada je pokušaj utjecanja na sudove u Republici Hrvatskoj nazvala „vidljivošću druge strane *slučaja švicarac*<sup>4</sup>“ (Ćimić, 2020). Novinari koji su istraživali ovaj

---

<sup>4</sup> Slučaj vezan za podizanje kredita u švicarskim francima poznat je i kao *švicarac* i *slučaj švicarac*.

slučaj i sudjelovali u istraživanju provedenom u okviru ovog rada naveli su kako je Raiffeisen banka cijelo vrijeme krize umanjivala ozbiljnost problema<sup>5</sup>.

### ***2.3.5. Strategije javnog žaljenja***

Strategija javnog žaljenja podrazumijeva aktivnosti kojima organizacija izražava empatiju i razumijevanje za nevolje ili nesreće s kojima su se susreli njezini dionici ili javnosti (Jugo, 2017). U ovu skupinu pripadaju strategija „izražavanja zabrinutosti, strategija izražavanja sućuti, žaljenja i isprike“ (Smith, 2009: 98). Prvu strategiju, strategiju izražavanja zabrinutosti, čine aktivnosti kojima organizacija izjavljuje da nije ravnodušna prema problemu, ali ne priznaje krivnju (Jugo, 2017). Druga iz ove skupine je strategija izražavanja sućuti koja podrazumijeva aktivnosti kojima organizacija izražava žaljenje i tugu zbog nečijeg gubitka ili nesreće, ali opet bez priznavanja krivnje (Smith, 2009). Krivnja se u navedenim slučajevima ne priznaje jer bi na taj način organizacija izgubila sudske sporove koji bi mogli proizaći iz nesreća (Jugo, 2017). Treća strategija, strategija žaljenja sastoji se od izražavanja tuge i žalosti zbog nekog događaja, a često može naglašavati i odbijanje prihvaćanja odgovornosti (Jugo, 2017). Između ostaloga, kritičari i javnosti najčešće izražavanje tuge i žalosti neće uvažiti bez isprike (Smith, 2009). Četvrta po redu je strategija isprike koja je ujedno i jedina iz ove skupine u kojoj organizacija prihvaća odgovornost i traži oprost od svih koji su oštećeni postupanjem organizacije (Jugo, 2009). Smith (2009: 125) navodi četiri ključne odlike koje služe da se isprika kvalitetno oblikuje, a to su: „iskrenost, pravodobnost, brzina i kvalitetno provođenje isprike, to jest stavljanje isprike u pravi kontekst“. Ipak, priznavanjem krivnje organizacija mora biti spremna na sve posljedice pa čak i one pravne (Jugo, 2017).

### ***2.3.6. Strategije korektivnog ponašanja***

Strategije korektivnog ponašanja obuhvaćaju nastojanja organizacije da umani štetu koju je svojim djelovanjem nanijela ciljanim javnostima (Jugo, 2017). Sastoji se od: „strategija pokretanja istražnog postupka, strategija korektivnih aktivnosti, strategija vraćanja u prijašnje stanje i strategija potpunog pokajanja“ (Smith, 2009: 98). Strategija pokretanja istražnog postupka je u svojoj biti samo način organizacije da kupi vrijeme kako bi mogla odlučiti o

---

<sup>5</sup> Dostupno u Prilozima u intervjuima N1 i N2.

daljnjim koracima (Jugo, 2017). Dakle, prema ovoj strategiji organizacija obećava detaljno istražiti i ispitati situaciju i tada, sukladno rezultatima, reagirati. Organizacija priznaje postojanje problema, ali ne i krivnju za nastali problem. Druga strategija iz ove skupine je strategija korektivnih aktivnosti (Smith, 2009). Ona podrazumijeva intenzivno korektivno ponašanje sprečavanjem problema, popravkom štete i sprečavanjem njezinog ponavljanja (Jugo, 2017). Drugim riječima, kada organizacija koristi ovu strategiju treba, nakon popravka nastale štete, uložiti dodatne napore i/ili dodatna financijska ulaganja kako bi spriječila slične propuste. Strategija vraćanja u prijašnje stanje obuhvaća aktivnosti kompenzacije žrtvama ili vraćanja nečega, što je do krize dovelo, u prvobitno stanje (Jugo, 2017). Smith (2009) ističe da organizacija na prethodno navedene akcije može biti prisiljena sudskim postupkom, ali da većina organizacija to pokušava izbjeći tako da sami ponude kompenzaciju žrtvi. Iduća je strategija potpunog pokajanja prema kojoj organizacija prihvaća krivnju, jasno to artikulira, ali radi i potpuni zaokret u ponašanju i načinu poslovanja (Jugo, 2017). Smith (2009) je smatra najslabijom strategijom korektivnog ponašanja jer zahtijeva i potpuno prihvaćanje krivice, ali i promjene koja slijedi.

### ***2.3.7. Promišljena neaktivnost***

U ovu kategoriju Smith (2009) ubraja samo strategiju strateške tišine. Ipak, Jugo (2009) je promišljenu neaktivnost nadopunio i strategijom strateške višeznačnosti. Strategija strateške tišine opisuje odluku organizacije da u nekim situacijama ne odgovara na kritike i prozivke (Jugo, 2017). Cilj ove strategije je skratiti životni ciklus krize, no ona se u praksi primjenjuje u trenutku kada javnosti prihvate činjenicu da organizacija ne šuti zbog krivnje, nego zbog viših ciljeva kao što su suosjećanje sa žrtvama, poštivanje privatnosti i slični slučajevi (Jugo, 2017). Smith (2009) napominje kako organizacije ponekad ne smiju davati informacije i zbog sudskih procesa. Važno je spomenuti kako „strategija strateške tišine nije isto što i izjave „bez komentara“ jer se to većinom smatra prihvaćanjem krivnje bez objašnjenja“ (Jugo, 2017: 218). Strategiju stranačke višeznačnosti Jugo (2017) podrazumijeva odbijanje organizacije da se ograniči na davanje samo jednog konkretnog odgovora koji javnosti ili kritičari očekuju od nje. Osim toga podrazumijeva i umijeće izbjegavanja izravnog odgovora kojim se često koriste političari kako bi „izbjegli zauzimanje konkretnog stajališta ili otkrivanje svojih sljedećih poteza“ (Jugo, 2017: 218). Ipak, izbjegavanjem konkretnog stajališta ili otkrivanja sljedećih

poteza može se potaknuti nagađanja, što nije nužno loše, već se korist treba procijeniti od situacije do situacije.

### 3. Uloga odnosa s javnošću u bankarskom sektoru

Banke su, možda više nego druge djelatnosti, izložene riziku krize koja izravno utječe na njihov imidž. Razlog tome je što u bankarskom sektoru, koji posluje novcem svojih klijenata, i mala kriza može narušiti imidž banke te navesti klijenta da posumnja u to jesu li njegovi novci na sigurnom. Upravo je zato važno imati odjel ili tim za odnose s javnošću koji će pravovremeno brinuti o komunikaciji s javnostima. Transparentnom komunikacijom smanjuje se mogućnost nastanka ozbiljne krize, a time i narušavanja ugleda banke. Kako je navedeno ranije<sup>6</sup>, većina banaka ima oformljene odjele za odnose s javnošću koji se nalaze na visokoj poziciji unutar organizacije i to odmah ispod upravljačkog odjela, a ostatak ispitanih ima osobe zadužene za komunikaciju koji rade u sklopu drugih odjela, kojima komunikacija nije primarna aktivnost ili surađuju s komunikacijskim agencijama (Jugo, 2015). Uloga odnosa s javnošću, općenito govoreći, je održavati i stvarati odnose s internim i eksternim javnostima. Slobodan Paponjak (2019: 2) ulogu odnosa s javnošću definira kao „planiran i usmjeravan proces utjecanja na stjecanje naklonosti putem obostrano zadovoljavajućeg, interaktivnog komuniciranja, koji se temelji na otvorenom, demokratskom i značajnom djelovanju obje strane“. Uloga odnosa s javnošću u bankarskom sektoru je održavati dobre odnose s postojećim javnostima banke i istovremeno stvarati nove odnose s potencijalnim javnostima. Odjel za odnose s javnošću to postiže komunikacijom kojoj je cilj graditi i održavati pozitivan ugled banke u javnosti.

Odnosi s javnošću su unutar organizacije uređeni poslovnom politikom banke (Vukoja, 2017). Uspješna provedba politike odjela za odnose s javnošću kreće od interne komunikacije prema eksternoj, a razlog je taj što je prvo potrebno urediti odnose unutar organizacije kako bi se pozitivno odražavalo i eksterno<sup>7</sup> (Vukoja, 2017). Dakle, važno je „da bi se stvorila povoljna atmosfera, razvili dobri međuljudski odnosi i osjećaj zajedništva, [...] da djelatnici uključeni u odnose s javnošću organiziraju informativnu službu, odnosno brzu i kontinuiranu cirkulaciju komunikacija“ (Vukoja, 2017: 115). Iako je interna komunikacija važna, u bankarskom sektoru eksterna komunikacija „nameće se kao imperativ u poslovanju“ (Vukoja, 2017: 115). Eksterna komunikacija podrazumijeva komunikaciju banke s postojećim, ali i potencijalnim klijentima. Stvara se odnos koji se temelji na transparentnoj, vjerodostojnoj i pravovremenoj komunikaciji.

---

<sup>6</sup> Poglavlje *Pregled relevantnih istraživanja*.

<sup>7</sup> Slično komentira i N1 u dubinskom intervjuu koji je proveden u svrhu istraživanja slučaja RBA, a koji je dostupan u *Prilozi*.



Eksterna komunikacija podrazumijeva i odnos s medijima koji nikako ne bi trebao biti zanemaren jer pomoću transparentne komunikacije s medijima banke uspješno dolaze do ostalih ciljanih javnosti – mediji odnosima s javnošću pomažu da prenesu svoju poruku široj javnosti.

Paponjak (2019) zaključuje kako odnosi s javnošću imaju snažan utjecaj na imidž i reputaciju banke, posredno i na poslovni uspjeh. Valentina Papić (2004: 1) smatra da rukovodstvo organizacije uz pomoć odnosa s javnošću „javno mišljenje usmjerava prema stvaranju razumijevanja i pozitivnim ishodima poslovanja“. Dakle, uloga odnosa s javnošću u bankarskom sektoru nije zanemariva već upravo suprotno, ona je ključna za uspješno poslovanje banaka i stvaranje pozitivne slike o banci u javnosti.

### ***3.1. Primjena strateškog komuniciranja u bankarskom sektoru***

Strateško komuniciranje potrebno je aktivno uključiti u poslovanje banaka. Prvenstveno zbog unapređenja redovnog poslovanja, ali i zbog umanjenja negativnih posljedica krize na imidž banke. U radu je već spomenuto kako banke posebno moraju brinuti o svom imidžu jer je u financijskom sektoru dovoljan jedan udarac na imidž organizacije kako bi se dovelo u pitanje ukupno poslovanje te organizacije. Upravo zato primjena proaktivnih strategija može imati dugoročno veću korist za poslovanje organizacija u bankarskom sektoru. Primjerice, banke često koriste proaktivnu strategiju sponzorstva. Kvalitetan primjer korištenja proaktivne strategije je strategija sponzorstva u Zagrebačkoj banci. Na službenoj stranici Zagrebačke banke (Zagrebačka banka, 2021) možemo pronaći informacije o sponzorstvima i donacijama, a oni su napisali:

“Sponzorstva i donacije ključni su i dragocjen dio naše društvene odgovornosti u okviru koje podupiremo kulturu i sport, projekte u vezi s djecom i mladima te realizaciju humanitarnih aktivnosti s ciljem pomaganja i razvijanja zajednice u kojoj djelujemo. Cilj nam je izgraditi dugoročno partnerstvo s našim dionicima i poduprijeti vrijedne inicijative, ali i hitne potrebe. Ponosni smo što smo prepoznati kao vodeći sponzor i aktivan podupiratelj kulture i umjetnosti s bitnom ulogom u obnovi i izgradnji mnogobrojnih spomenika kulturne baštine, održavanju velikih izložbi, djelovanju raznih kazališnih i koncertnih kuća, izdavanju knjiga, kupnji instrumenata te školovanju mladih umjetnika.”

Projekt su nazvali „Moj Zaba Start“ i pomoću njega pomažu u humanitarnim aktivnostima. Ovom strategijom Zagrebačka banka daje svojim ciljanim javnostima na znanje kako se trude vraćati zajednici i unaprijediti kvalitetu života različitim zajednicama. To je jedan od uspješnih načina na koji je Zagrebačka banka pozitivno pridonijela razvoju svog imidža u javnosti. No, u studenom 2020. godine u Zagrebačkoj banci došlo je do krize. Financijski inspektorat Republike

Hrvatske kaznio je Zagrebačku banku s kaznom od 33 milijuna kuna jer je nadzorom Hrvatske narodne banke utvrđeno da od siječnja 2017. godine do studenog 2019. godine nije provodila sve mjere propisane Zakonom o sprječavanju pranja novca i financiranju terorizma (Zagorje-International.hr, 2020). Zagrebačka banka u ovoj kriznoj situaciji koristila je strategiju iz skupine reaktivnih strategija, strategiju korektivnih aktivnosti. Priznali su krivnju, pokazali spremnost za otklanjanje utvrđenih slabosti u sustavu te su, sukladno tome, proveli niz mjera za povećanje učinkovitosti odjela za sprječavanje pranja novca i financiranje terorizma. Pristankom plaćanja kazne prihvatili su odgovornost i pokazali javnosti da su spremni prihvatiti i posljedice, ali su primjenom korektivne aktivnosti popravili štetu i spriječili njezino ponavljanje. Iako je kriza nastupila i banka je morala odgovoriti reaktivnom strategijom uspjeli su to napraviti uz minimalne štete za svoj ugled u javnosti.

Bankarski sektor pruža primjere primjene i drugih strategija. Naime, za razliku od Zagrebačke banke, pomno planirana komunikacija koja je uključivala i *rebranding* banke omogućila je Hypo Alpe-Adria banci da učini svojevrsni „reset“ i ponovno se predstavi hrvatskom financijskom tržištu primjenom strategije preimenovanja. Naime, nakon što je niz godina ime Hypo-Alpe-Adria banke bilo opterećeno različitim pogreškama iz prošlosti, menadžment se odlučio ići u smjeru preimenovanja i Hypo banka postala je Addiko Bank, a odabrana strategija pokazala se uspješnom. Banka je, osim imena, u potpunosti promijenila i način poslovanja. Bašić (2016) navodi kako je „banka u Hrvatskoj očistila je bilancu, tako da danas ima najmanji udio loših kredita u portfelju, ima stopu kapitala triput veću od zakonski propisane, dobru likvidnost, novi menadžment, usmjereniju poslovnu strategiju te jake vlasnike koji imaju bogato iskustvo u vraćanju tvrtki s potencijalom na pravi put“.

Banke su u navedenim primjerima uspješno provele proaktivne i reaktivne strategije. Zagrebačka banka je provođenjem proaktivne komunikacije stvorila odnos povjerenja s javnostima, a potvrdila ga je komunikacijom u kriznoj situaciji gdje je javnost imala priliku vidjeti da banka priznaje pogrešku i ujedno aktivno radi na sprječavanju sličnih situacija. S druge strane, kod Hypo-Alpe-Adria banke ugled je već bio narušen, no oni su uspješno koristili strategiju preimenovanja te je njihov ugled obnovljen. Krize u bankama su česte, ali primjeri potvrđuju da ih je moguće nadvladati pravilnim odabirom i upotrebom strategije / strategija kriznog komuniciranja.

### 3.2. *Položaj odnosa s javnošću u Raiffeisen banci*

Odnosi s javnošću predstavljaju važan dio bankarskog poslovanja upravo zbog osjetljivosti bankarskog imidža i njegovog utjecaja na poslovanje banke. U ovome poglavlju rada opisan je položaj odnosa s javnošću u Raiffeisen banci na temelju javno dostupnih dokumenata.

Raiffeisen banka s eksternim javnostima komunicira koristeći službenu internetsku stranicu i društvene mreže (*Facebook*<sup>8</sup>, *Instagram*<sup>9</sup>, *LinkedIn*<sup>10</sup> i *Youtube*<sup>11</sup>). Na službenoj internetskoj stranici banke<sup>12</sup> nalazi se odjeljak pod nazivom *Press. Klikom* na *Press* pojavljuju se sve vijesti u vezi s Raiffeisen bankom kronološki poredane po godinama i datumu objave. U spomenutoj rubrici nalazi se i vijest koju je Raiffeisen banka objavila tijekom krize zbog natječaja u kojem je traženo da PR agencija radi pritisak na sudove u RH, a riječ je o ostavci predsjednika Uprave Raiffeisen banke Michaela Müllera te članak pod nazivom „Dopuna vijesti o odlasku g. Müllera“ (Raiffeisen banka, 2021). U potonjem članku Raiffeisen banka navodi: „Obavještavamo sve naše klijente, da odluka Michaela Müllera, bivšeg predsjednika Uprave RBA, nema nikakvog utjecaja te ni na koji način nije povezana sa sigurnošću vašeg poslovnog odnosa s RBA.“ (Raiffeisen banka, 2021). Ovdje se ističu dva problema. Prvi je što klijenti Raiffeisen banke ovu vijest moraju ciljano tražiti, to jest moraju kliknuti *O nama* pa *Press* i tek onda dolaze do vijesti. Druga je što vjerojatno svoje klijente nisu umirili tom objavom budući da je svima jasno da ostavka predsjednika Uprave znači veliku promjenu u vrhovnoj strukturi banke, a što potvrđuje i mišljenje sva četiri ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju vezanom za ovaj rad<sup>13</sup>. Između ostaloga, službena izjava banke nije potkrijepljena konkretnim argumentima, već odaje dojam floskule. Nadalje, na internetskoj stranici banke nalazi se i dokument „Raiffeisen bank International: Etički kodeks“ (2020) u kojem se jasno ističe da banka posluje etično i prema zakonima zemlja u kojima imaju svoje podružnice, pa tako i u Hrvatskoj (Raiffeisen banka, 2021). Na kraju kratkog uvoda, koji potpisuje predsjednik uprave Raiffeisen bank International (RBI), piše „da se oslanjaju i na klijente da im ukažu postupke kojima krše svoj Etički kodeks ili se izlažu riziku“ (Raiffeisen bank International: Etički kodeks, 2020: 3). Unatoč tome što je

---

<sup>8</sup> <https://www.facebook.com/RaiffeisenbankHrvatska/>

<sup>9</sup> <https://www.instagram.com/rba.hr/?hl=hr>

<sup>10</sup> <https://www.linkedin.com/company/raiffeisenbank-hrvatska>

<sup>11</sup> [https://www.youtube.com/channel/UCKbaqXq8dFQ8\\_z49X\\_o8ljg](https://www.youtube.com/channel/UCKbaqXq8dFQ8_z49X_o8ljg)

<sup>12</sup> <https://www.rba.hr/>

<sup>13</sup> Dostupno u *Prilozi*.

rečenica vjerojatno pisana u najboljoj namjeri, odaje dojam neprofesionalnog pristupa poslovanju banke jer unaprijed poručuju kako nedostataka ima, ali ih oni još nisu pronašli. U poglavlju 2.2. Etičkog kodeksa navodi se odnos s investitorima, a kao podnaslov se izdvaja „Zaštita ugleda“ i „Transparentnost“. Navode kako je njihova odgovornost štiti ugled Raiffeisen banke te da je:

„Transparentnost u odnosu na korporativne informacije ključ naše uspješnosti i važna sastavnica našega korporativnog upravljanja. Dokazujemo to visokokvalitetnom korporativnom komunikacijom i otvoreni smo za davanje korporativnih informacija čak i kada nam to nije ugodno. Sa svim dionicima komuniciramo promptno, točno i sveobuhvatno u granicama zakonskih odredbi.“ (Raiffeisen bank International: Etički kodeks“ 2020: 11)

U Etičkom kodeksu banke opisan je i odnos s klijentima i zaposlenicima gdje jasno navode što očekuju od zaposlenika i što nude svojim klijentima. Poglavlje o odnosu s klijentima sadrži teme o povjerljivosti i privatnosti, proizvodima i uslugama, pravičnosti, zaštiti ulagača i sukobu interesa. Poglavlje odnosa sa zaposlenicima sastoji se od prakse pravednog zapošljavanja, zabrane diskriminacije i uznemiravanja, zabrane nasilja, zdravlje i sigurnost na radu, privatne poslovne aktivnosti, obraćanje u ime RBI Grupe i društveni mediji te zaštita imovine. U dijelu o obraćanju u ime RBI Grupe i društvenih medija napominju kako se djelatnici ne smiju upuštati u bilo kakve aktivnosti odnosa s javnošću u ime RBI Grupe s medijima, klijentima, dobavljačima i drugim osobama ni sudjelovati u njima bez odobrenja Ureda za komunikacije Grupe ili Sektora za komunikacije subjekta u sastavu Grupe. Navodi se i kako djelatnici mogu koristiti društvene medije u privatne svrhe, no da to korištenje mora pratiti zakone i interne smjernice te da se pri tome treba paziti na ugled RBI grupe i pravo na privatnost drugih osoba.

Iako službeni organigram Raiffeisen banke nije javno dostupan i nije moguće odrediti točan položaj odnosa s javnošću, iz svega navedenog može se zaključiti kako su odnosi s javnošću na visokoj poziciji unutar RBI Grupe pa tako i u Raiffeisen banci u Hrvatskoj. Njihova komunikacija s javnostima odvija se na više različitih kanala i uređena je Etičkim kodeksom.

## 4. Upravljanje kriznim odnosima s javnošću

Upravljanje kriznim odnosima s javnošću je zahtjevan proces koji iziskuje kvalitetnu pripremu koja krizni menadžment vodi u smjeru rješavanja krize. Komunikacija kriznog menadžmenta bi trebala biti usmjerena, planirana i jasna jer se u krizi svaka izjava organizacije, metaforički rečeno, gleda pod povećalom. Svaka neplanirana i neslužbena izjava može se koristiti protiv organizacije. Upravo zato, kada se organizacija zatekne u kriznoj situaciji, važno je obavijestiti i internu javnost o onome što se događa te ih uputiti kako izjave u medijima mogu davati samo osobe koje su za to i zadužene. Dakle, interna javnost bi svakako trebala biti informirana da je organizacija svjesna da se kriza događa i da radi na njezinom rješavanju. Svjesnost o problemu naravno treba komunicirati i prema eksternoj javnosti. Organizacija tako daje do znanja ciljanim javnostima kako ima kontrolu nad situacijom.

Tkalac Verčić (2015) kao ključne upute za krizni menadžment navodi spremnost, dostupnost i vjerodostojnost, a što potvrđuje i činjenica da bi krizni menadžment trebao bi biti određen i prije početka krize što olakšava prepoznavanje znakove krize, ali i upravljanje njome. Ukoliko se na vrijeme prepozna krizu, a prethodno je osmišljen prilagodljiv krizni komunikacijski plan, utoliko bi se brže donosile ispravne odluke. Ipak, ponekad se u kriznom menadžmentu dogode greške koje tada mogu imati ozbiljne posljedice za organizaciju. Tomić (2016) navodi kako menadžment može organizaciju odvesti ravno u propast u pet ključnih faza. Faza zaslijepljenosti je prva faza u kojoj se ne prepoznaje znakove krize, često zbog loše komunikacije unutar i izvan same organizacije (Tomić, 2016). Druga je faza pasivnosti u kojoj se osvještava opasnost krize, no odlučuje se ništa ne poduzeti zbog vjerovanja da će se kriza sama riješiti (Tomić, 2016). Nakon toga dolazi do faze pogrešnih odluka jer krizni komunikacijski tim postaje svjestan da nešto treba poduzeti, ali su te odluke, zbog ne planiranja, često temeljene samo na jednostranim informacijama i percepciji menadžmenta (Tomić, 2016). Faza krize predstavlja situaciju u kojoj i okolina primjećuje krizu u organizaciji, ali menadžment i dalje donosi krive odluke (Tomić, 2016). Tada dolazi do faze propasti u kojoj je razlika između željenog i činjeničnog stanja prevelika i organizacija se ne može spasiti (Tomić, 2016). Navedene faze ujedno i upućuju na korake od kojih bi se upravljanje kriznim odnosima s javnošću trebalo sastojati.

#### 4.1. *Temeljni pojmovi krizne komunikacije*

Budući da bez krize nema ni potrebe za implementacijom kriznih komunikacijskih strategija te provođenja krizne komunikacije, treba krenuti od definicije krize. Općeprihvaćene i službene definicije krize nema. Tomić (2016) krizu je definirao kao nastupajući rizik. S druge strane, Novak (2001: 29) izdvaja dvije definicije krize: onu Londonske škole za odnose s javnošću prema kojoj je kriza „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije“ i drugu prema Ašanin Gole koja krizu opisuje kao „neplaniran i nepoželjan proces koji traje neko vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na različite načine“. Tkalac Verčić (2015: 315 prema Guthu i Marshu, 2012) krizu definira prema Harvard Business Review-u, a čija definicija ističe da je „kriza situacija koja je dosegla kritični stadij i za čije je rješavanje potrebna dramatična i izvanredna intervencija nužna za izbjegavanje ili popravak znatne štete“.

Krizna komunikacija se u literaturi često spominje uz krizno upravljanje. Prema Williamu Crandallu, Johnu E. Spillanu i Johnu A. Parnellu (2014: 34), „svaka kriza je zapravo kriza informacija te je neuspjeh u kontroliranju informacija povezanih s krizom zapravo neuspjeh u ukupnom upravljanju kriznom situacijom“. Isti autori navode kako su krizno upravljanje i krizno komuniciranje zamršeno povezani (Crandall i sur., 2014).

Jugo (2017) krizno komuniciranje opisuje kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti, koji se odvija prije krize, za vrijeme krize i nakon krize. Prema ovoj definiciji dijalog određuje taktike i strategije pomoću kojih će se umanjiti štete po imidž organizacije, zadržati naklonost i povjerenje javnosti te situaciju iskoristiti za jačanje svog ugleda (Jugo, 2017). „Snaga i potencijal kriznog komuniciranja su u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će sudionici krize imati svoje definirane uloge i djelovati sukladno“ (Bulajić, 2010).

Kad je riječ o djelovanju za vrijeme krize, važno je spomenuti i dva pojma: *informacijska praznina* te *komunikacijska petlja*. Informacijska praznina nastaje kada organizacija nema čvrstih dokaza ili činjenica o događaju te pogoduje nastanku glasina, iskrivljenih prikaza, poluistina ili zlonamjernih laži, dok se komunikacijska petlja koja može pojaviti se u slučaju kada postoji previše informacija ili zbog pojave presnažnih podataka što uzrokuje da ih se više ne primjećuju zbog komunikacijske prezasićenosti (Novak, 2001).

Još jedan od temeljnih pojmova krizne komunikacije je ugled organizacije. Novak (2001) ugled organizacije definira kao mišljenje koje organizaciju prati u javnosti. Na ugled snažno utječe vizija, strategija i organizacijska kultura same organizacije (Novak, 2001). Kriza najveću prijetnju predstavlja upravo ugledu organizacije, dok krizna komunikacija za cilj ima očuvati taj ugled koliko je, u određenoj kriznoj situaciji, to moguće. Kriza u Raiffeisen banci dovela u pitanje ugled banke te je bilo potrebno provesti promišljenu i planiranu kriznu komunikaciju kako bi bilo što manje negativnih posljedica za ugled organizacije.

Na prethodno navedenim pojmovima temelji se shvaćanje krizne komunikacije kao cjeline. Krizna komunikacije obuhvaća više pojmova koje je potrebno razumjeti kako bi se u potpunosti shvatio proces i cilj kriznog komuniciranja.

#### **4.2. Vrste kriznih situacija**

Svaka kriza je drugačija i ima svoj tijek. Upravo taj element nepredvidljivosti krizu čini iznimno složenim procesom za organizaciju i ugrožava njezino poslovanje. Njihovi uzroci mogu biti različiti i mogu dolaziti iz organizacije ili njezinog okruženja. Prema Novaku (2001 prema Tomiću, 2016), vanjski uzroci nastaju u okolini organizacije te sama organizacija nema previše utjecaja na te uzroke. U vanjske uzroke autor ubraja prirodne katastrofe, nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje i drugo (Novak, 2001 prema Tomiću, 2016). Krize koje nastaju unutar organizacije je često teže za primijetiti, a njihovi uzroci mogu biti loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, bolesno suparništvo, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije i drugo (Novak, 2001 prema Tomiću, 2016).

Budući da je svaka kriza drugačija, pojedini autori odlučili su ih podijeliti s obzirom na vrste. Novak (2001 prema Irvineu i Lerbingeru, 1997) krize je podijelio na: vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potiču, a koje uključuju krize fizičke naravi (prirodne katastrofe, zagađenje okoliša, otkaz, loš rad tehnologije...); krize javnog mnijenja (bojkoti, suočavanja, protesti, teroristički i drugi napadi, ucjene...); krize zbog pogrešaka uprave (obmanjivanje javnosti, prikrivanje informacija, poslovne prijevare, nesposobnost uprave, iskrivljene vrijednosti uprave)

i krize gospodarsko-političke okoline (politički pritisci na tvrtke, nestabilnost vlade i nepovjerenje u vladu, recesija gospodarstva, pooštreno zakonodavstvo i mjere, gubitak tržišta); vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja uključuju: iznenadne krize (iznenadne nesreće i smrtni slučajevi, impulzivni procesi) i prikrivene krize (unutarnji, revizijski pregledi, sugestije određenih skupina); vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje podrazumijevaju neobične krize (nevjerojatne, teško objašnjive krize) i percepcijske krize (nevažne krize koje postaju velike zbog načina na koji mediji izvještavaju o njima) .

Gerald C. Meyers i John Holusha (1986) navode devet vrsta kriza: kriza percepcije, nenadane promjene na tržištu, greške na proizvodima, promjene u menadžmentu, novčane krize, problemi u industrijskim odnosima, neprijateljska preuzimanja, međunarodni događaji, regulacija i deregulacija. Za razliku od spomenutih autora, Will Parsons (1996) izdvaja vrste kriza na temelju njihovog trajanja i brzine pojavljivanja, a to su neposredne krize, krize u nastajanju i neprekidne krize. Ian Mitroff (2004) je krize svrstao u sedam skupina: ekonomske krize (problemi s radnicima, pad na tržištu dionica, nepovoljni poslovni događaji); informacijske krize (gubitak podataka, neovlašteno raspolaganje podacima ili pojava netočnih ili neistinitih podataka); fizičke krize (gubitak ključne opreme, postrojenja, materijalnih zaliha, grešaka s proizvodima i eksplozija); krize ljudskih potencijala (smrt ključne osobe u organizaciji, korupcija ili nasilje u organizaciji); krize ugleda (difamacije, tračevi, glasine i ostalo što utječe negativno na ugled), psihopatski postupci (sabotiranje proizvoda, terorizam, kriminalne aktivnosti i slično) i prirodne katastrofe. Nadalje, Tkalac Verčić (2015) prema Institutu za upravljanje krizama izdvaja četiri vrste kriza: krize uzrokovane prirodnim katastrofama, mehaničkim problemima, ljudskom pogreškom i neodlučnošću uprave.

Iako kriza zahvaća sve djelatnosti, neke su više od drugih podložne krizi. Jugo (2017) je izdvojio one koje se posebno izdvajaju i imaju veći rizik doživjeti krizu. Prema Jugi (2017), prvi u toj skupini su veliki zrakoplovni prijevoznici kojima su najčešće krize uzrokovane padom aviona ili otmicom zrakoplova. Kao drugu djelatnost koja je podložnija krizi, Jugo (2017) izdvaja kemijske i naftne proizvođače i prodavače zbog mogućih eksplozija i ispuštanja otrovnih tvari u okoliš. Proizvođači hrane su, prema Jugi (2017), treća djelatnost koja je pojačano izložena krizi. Razlog je taj što je hrana osjetljiva namirnica koja može štetiti zdravlju konzumenta, ako je proizvod pokvaren te, čak i ako se problem brzo uoči i namirnice povuku, velika je mogućnost da je ona



već konzumirana diljem svijeta (Jugo, 2017). Četvrta djelatnost su upravo pružatelji financijskih usluga jer, sa stajališta klijenata, imaju dugu povijest neugodnih situacija u komunikaciji s javnostima (Jugo, 2017).

Dakle, općeprihvaćene podjele kriza nema, no, prema svemu navedenom, kriza u Raiffeisen banci svrstava se u krize koje imaju unutarnji uzrok koji je, prema Irvinovoj i Lerbingerovoj (1997) klasifikaciji, nazvan pogreškom uprave, a prema podjeli Meyersa i Holushe (1986) ova se kriza ubraja u krizu percepcije jer je povjerenje u organizaciju narušeno. Kriza u Raiffeisen banci bila je prikrivena i nije se mogla predvidjeti. Ipak, temeljitim istraživanjem rizika i osiguravanjem komunikacijskog plana za organizaciju, negativne posljedice i intenzitet krize mogao je biti umanjen. Unatoč pripremi, kriza nerijetko iznenadi, ali iz svake krizne situacije može se naučiti nešto novo što će obogatiti teorijske spoznaje o krizama i kriznom komuniciranju.

#### ***4.3. Teorijski postulati krizne komunikacije***

Komunikacija za vrijeme krize nije ista onoj u uobičajenim okolnostima, stoga su u ovom poglavlju opisane osnovne smjernice za što uspješniju kriznu komunikaciju.

Priznati da kriza postoji i da je organizacija toga svjesna je prvi korak. Javnosti će tako znati da je organizacija svjesna da problem postoji te da radi na njegovom rješavanju. Naime, situacija kada se priznaje da problem postoji ne mora nužno značiti prihvaćanje krivnje, ali se organizacija u javnosti doima odgovorno. U kontekstu odgovora na krizu, ključno je što pružiti odgovor i reagirati na, primjerice, optužbe protiv organizacije koje su se pojavile u medijima. U teoriji se spominje idealan vremenski okvir od 24 sata nakon kojih bi organizacija trebala imati spreman odgovor (Tkalac Verčić, 2015; Tomić, 2016). Ukoliko organizacija u tom roku ne istupi s prvim informacijama, utoliko daje prostora nagađanjima i glasinama što može dugoročno može biti opasno za organizaciju.

Kako bi što učinkovitije prenijela svoje ključne poruke u krizi, organizacija treba imati definirane ciljne javnosti jer tako može oblikovati poruku na način koji će one najbolje prihvatiti. Ovaj korak je važan u kontekstu komunikacije banaka jer javnosti, a među kojima su i klijenti, žele znati kako će kriza utjecati na njih. Kada je nastupila kriza u Raiffeisen banci za

pretpostaviti je da su klijenti bili u nevjerici upravo zato što nisu znali što ta kriza znači za njih, to jest njihov novac u toj banci. Raiffeisen banka odlučila je svoje klijente obavijestiti pisanim putem samo na službenoj internetskoj stranici kako je detaljno opisano u poglavlju „Položaj odnosa s javnošću u Raiffeisen banci“.

U kriznoj komunikaciji potrebno je definirati sve pojedinosti, a Novak (2001) smatra da su to odgovori na pitanja *tko, što, kada, gdje, zašto* i *kako*. Navedena pitanja mogu se protumačiti kao odgovore na to tko je u krizu uključen, što se točno dogodilo ili koje će se aktivnosti dogoditi kako bi se utjecalo na posljedice krize, kada će se one dogoditi i o kojem području se radi te zašto se kriza dogodila i kako će se aktivnosti provoditi. Pitanja su prilagodljiva zbog različitog karaktera kriza. Kada se odgovori na navedena pitanja, potrebno je krenuti u komunikaciju. Iskrenost i dosljednost važna su obilježja u toj komunikaciji jer, unatoč krizi, javnosti stječu povjerenje u organizaciju. Ako javnost sazna da je organizacija iznosila lažne informacije ili obmanjivala javnost izgubit će povjerenje i organizacija će teško ponovno uspostaviti dobar imidž u javnosti. Upravo komuniciranjem s medijima i ostalim javnostima te dijeljenje informacija često i ažurno, pridonosi očuvanju ugleda te umanjuje mogućnost stvaranja glasina.

## 5. Strateški krizni menadžment

U strateškom kriznom menadžmentu važno je odabrati strategiju koja će komunikaciju voditi prema definiranom cilju – što skorijem rješavanju krize i umanjeњу štete. Tkalac Verčić (2015) navela je smjernice za planiranje kriznog menadžmenta prema kojima je prvo potrebno za svaku potencijalno oštećenu javnost odrediti rizik. On se nužno analizira prije oblikovanja krizne komunikacije, a nakon čega se za svaki rizik opisuje akcija ili akcije koje ga mogu umanjiti (Tkalac Verčić, 2015). Autorica ističe da će javnost, ako je rizik određen vjerodostojno, biti sklonija vjerovati rješenjima organizacije (Tkalac Verčić, 2015). Kao drugi korak Tkalac Verčić (2015) navodi prepoznavanje uzroka rizika jer ako javnost uvidi da je odgovornima u organizaciji jasno što je krenulo pogrešno, veća je i vjerojatnost da će vjerovati i u njihovu sposobnost rješavanja problema. Najvažniji korak je pomak prema rješavanju, to jest odabir prave strategije (Tkalac Verčić, 2015), dok je zadnji korak u kriznom planiranju oblikovanje konzistentne poruke (Tkalac Verčić, 2015). Potrebno je odabrati i službenog glasnogovornika koji bi, u pravilu, trebao imati poziciju u organizaciji proporcionalnu veličini krize (Tkalac Verčić, 2015). Drugim riječima, što je kriza veća to bi glasnogovornik trebao biti osoba na visokoj poziciji u organizaciji. Uzme li se kao primjer slučaj objave spornog natječaja RBA, rizik nije bio jasno određen, posljedično RBA je trebao strategiju odrediti u trenutku kada je kriza već nastupila. Budući da je RBA u javnost iznosio tvrdnje prema kojima su oni htjeli utjecati na vidljivost druge strane *slučaja švicarac*, a ne na sudove, što je bilo izričito napisano na dokumentu koji je javnost imala priliku vidjeti u Indexovom članku (Ćimić, 2020), odavali su dojam u javnosti kako oni problem ne vide. Također, službenog glasnogovornika nije bilo pa je prema svemu navedenom mala vjerojatnost da javnost vjeruje rješenjima organizacije (Tkalac Verčić, 2015). Nakon ostavke predsjednika Uprave, bilo je jasno da njihova poruka nije konzistentna pa ni komunikacija planirana, a što su potvrdili i ispitanici u istraživanju<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Dostupno u *Prilozi*.

### ***5.1. Model planiranja i upravljanja kriznom komunikacijom***

Upravljanje krizom dug je i zahtjevan proces. Njome je potrebno upravljati jer se tijekom krize mogu očekivati nepredvidljive okolnosti koje mogu utjecati na zadani plan komunikacije.

Jugo (2017 prema Cutlipu i Broomu 2003) objašnjava četverofazni proces planiranja i upravljanja kriznom komunikacijom kao dio temeljnog procesa strateškog upravljanja. Koncept je prvi postavio John Marston 1963. godine pod akronimom RACE. Akronim označava engleske riječi *Research, Action, Communication, Evaluation*) (Mamić, 2015). Ovaj su model nešto kasnije nadogradili Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom koji strateške odnose s javnošću objašnjavaju kao znanstveno vođeni dio rješavanja problema i procesa promjene u organizaciji (Broom, 2010). Prema spomenutom modelu u prvom koraku se definira problem. Prvi korak, istraživanje (eng. *research*), predstavlja fazu u kojoj se ispituju i prate mišljenja, stajališta, znanje i ponašanje onih na koje se postupci organizacije mogu odraziti te predstavlja temelj za ostale, a najjednostavnije ga je opisati kao odgovor na pitanje „što se sada događa“ (Jugo, 2017: 36). U drugom koraku, djelovanju (eng. *action*), dolazi do planiranja i stvaranja programa koji se temelji na saznanjima iz prvog koraka (Jugo, 2017). U ovom koraku odlučuje se, između ostaloga, o specifičnim ciljevima i komunikacijskim strategijama, a on bi trebao odgovoriti na pitanje „što bismo trebali promijeniti ili napraviti uzevši u obzir naše spoznaje o situaciji“ (Jugo, 2017: 37). Treći korak podrazumijeva komunikaciju i poduzimanje akcije (eng. *communication*) (Jugo, 2017). Dakle, u trećem koraku, kreće provedba komunikacije za postizanje specifičnih ciljeva tebi u ovoj fazi trebali imati odgovor na pitanje „tko bi trebao napraviti program za akciju i komunikaciju, kada, gdje i kako?“ (Jugo, 2017: 37). Četvrti korak čini evaluacija (eng. *evaluation*) prethodnih koraka (Jugo, 2017). Ocjenjuje se sama priprema, provedba i rezultati, stoga je ovaj korak bitan i za vrijeme provedbe prvenstveno zbog povratnih informacija o učinkovitosti odabrane komunikacijske strategije (Jugo, 2017). Strategija se nastavlja provoditi ili se prekida ovisno o odgovoru na pitanje „kako stojimo ili kako smo prošli“ (Jugo, 2017: 39 prema Cutlipu i sur., 2003).

Kada je plan krizne komunikacije spreman, postupno se provodi u praksi. Planiranje podrazumijeva da se što više odluka donese prije krize jer se omogućuje više vremena za razmatranje svih mogućnosti bez pritiska (Jugo, 2017). Upravljanje kriznom komunikacijom je stupanj više od planiranja. Označava provođenje planirane krizne komunikacije u praksu što

znači da treba biti spreman i na moguće promjene u planu i zato bi plan otpočetak trebao biti prilagodljiv. Komunikacijski stručnjaci u provođenju krizne komunikacije mogu koristiti različite alate, a najviše im može koristiti ili štetiti odnos s medijima. Zato Tkalac Verčić (2015) nabraja 10 pravila za komunikaciju s medijima u krizi. Prema Tkalac Verčić (2015) u kriznoj situaciji organizacija bi trebala izaći u medije i govoriti prva i često te nikada ne iznositi neslužbene informacije ili nagađati, potrebno je držati se činjenica. U komunikaciji s medijima organizacija treba nastupiti otvoreno i zabrinuto, a nikako ne defenzivno jer sukobi s medijima nisu potrebni (Tkalac Verčić, 2015). Organizacija bi svakako trebala izgraditi položaj izvora koji predstavlja autoritet te izreći svoju poentu bez ponavljanja odajući dojam smirenosti, iskrenosti i spremnosti na suradnju (Tkalac Verčić, 2015). Posljednje, ali i najvažnije pravilo u komunikaciji s medijima za vrijeme krize je govoriti isključivo istinu (Tkalac Verčić, 2015). Laganje može donijeti kratkoročno smirivanje situacije, ali se organizacija kasnije mora nositi s gubitkom povjerenja medija i javnosti. U situacijama kada se organizacija drži ovih smjernica, komunikacija s medijima trebala bi olakšati slanje poruke javnostima.

Upravljanje kriznom komunikacijom podrazumijeva i komunikaciju prije i poslije krize. Rano prepoznavanje krize omogućava kvalitetnu pripremu, a kada mediji prestanu izvještavati o krizi komunikacijske aktivnosti trebaju se i dalje odvijati. Osim ocjenjivanja provedene krizne komunikacije, organizacija nakon krize može provoditi aktivnosti kojima pokazuje javnosti kako uistinu želi ispraviti greške iz prošlosti.

Navedeno upućuje da se životni ciklus krize ne sastoji samo od kriznog razdoblja već i razdoblja prije i poslije krize. U idućim je poglavljima objašnjeno je svako razdoblje krize.

### ***5.1.1. Pretkrizno vrijeme***

Timothy Coombs (2012: 31) je ovo razdoblje objasnio: „najbolji način za upravljanje krizom je spriječiti da se ona uopće i dogodi“. Pretkrizno vrijeme može poslužiti za provođenje proaktivne komunikacije ili ranu detekciju krize u nastajanju, a u pretkriznom razdoblju najvažniji zadatci organizacije su planiranje, organizacija i donošenje što više odluka prije same krize (Jugo 2017). Iako je uvriježeno mišljenje kako se krizno komuniciranje temelji samo na reaktivnim strategijama komunikacije, odgovorni krizni menadžeri i oni koji upravljaju organizacijama djeluju proaktivno i neprestano traže znakove upozorenja i načine na koje će spriječiti da se oni

pretvore u krize (Jugo, 2017). Zajedničko stajalište i praktičara i teoretičara o uspješnom savladavanju krize je planiranje unaprijed (Jugo, 2017). Planiranje komentira i Alan Jay Zaremba (2010) koji smatra kako planiranje unaprijed ima tri ključne koristi za organizaciju, a to su smanjenje mogućnosti pojave krize, olakšana komunikacija za vrijeme i nakon krize te ograničen i smanjen intenzitet štete koju organizacija trpi za vrijeme krize.

Za što uspješnije planiranje potrebno je precizno definirati rizike koji prijete. Richard Luecke (2005) navodi četiri smjernice za kvalitetno i učinkovito traženje rizika koji prijete organizaciji. Prva smjernica koju ističe je „više ljudi više zna“, to jest važno je informirati se iz više izvora, primjerice razgovorom s djelatnicima, kupcima, dobavljačima i drugima, menadžeri mogu doći do vrijednih informacija o kojima inače ne bi imali saznanja (Luecke, 2005: 17). Pri tome je ključno da se ispitanici osjećaju slobodno izreći što misle. Menadžment bi zato trebao postavljati pitanja poput „koliko naša organizacija sluša upozorenja djelatnika?“ ili „nagrađuje li se ili kažnjava ljude koji upozoravaju na probleme“ (Luecke, 2005: 17). Druga smjernica je korištenje sustavnog pristupa koji podrazumijeva temeljit pregled rizika najbolje napravljen ako mu se pristupi kroz operativne jedinice, odjele i radne timove (Luecke, 2005). Situacije koje mogu izazvati krizne situacije najbolje će uočiti zaposlenici koji se nalaze niže u hijerarhiji jer svakodnevno rade planove i proračune, procjenjuju konkurenciju i slično, a autor naglašava da procjene mogućih rizika ne bi trebale biti posao samo višeg menadžmenta jer ni oni ne mogu biti upoznati sa svim dijelovima sustava (Luecke, 2005). Kao treću smjernicu za precizno definiranje rizika koji prijete, Luecke (2005) navodi da se treba uživjeti u „ulogu ubojice“. Najčešće se, kada se procjenjuje rizik, razmišlja o krizama koje su se već dogodile i teško je razmišljati van tih okvira (Luecke, 2005). To je bila pokretačka misao iza ideje Iana Mitroffa i Murata Alpaslana (2003) koji su osmislili tehniku prema kojoj se u organizaciji sastave skupine „terorista“ koje za zadatak imaju smisliti kako bi djelatnici, ljudi izvana i drugi mogli potkradati tvrtku. Uživljavanjem u ulogu osoba se rješava svojih racionalnih i moralnih načela te svoje znanje o organizaciji koristi kako bi je, hipotetski, uništila. Četvrta smjernica je moguće krize poredati po važnosti (Luecke, 2005). Činjenica je da postoje rizici koji mogu imati snažnije posljedice od drugih. Luecke (2005) savjetuje da se više usredotoči na takve rizike, a iznosi i primjer matematičke kalkulacije rizika koja se sastoji od dvije varijable: moguću financijsku štetu od posljedica rizika i vjerojatnost da se taj rizik zaista i dogodi. Metoda pomaže kada organizacija treba odrediti važnost rizika (Luecke, 2005).

### **5.1.2. Razdoblje krize**

Razdoblje krize najdinamičnije je razdoblje od svih faza krize. U kriznom razdoblju na vidjelo dolaze svi propusti koje je menadžment napravio u predkriznoj fazi, to jest planiranju. Krizno razdoblje označava i da je kriza nastupila te da organizacija mora djelovati po tom pitanju. Osim što je u trenutku kada kriza nastupi potrebno brzo odgovoriti, potrebno je obratiti se i svim javnostima. Kathleen Fearn-Banks (2011) objašnjava da tamo gdje postoji krizna situacija postoji i potreba za komunikacijom s medijima, javnostima na društvenim mrežama, internom i eksternom javnošću te odvjetnicima. Coombs (2012), kao osnovne pretpostavke koje je potrebno zadovoljiti u kriznoj komunikaciji, navodi brzinu, konzistentnost i otvorenost. Brzina odgovora organizacije na krizu je stavka koja određuje daljnji tijek krize, a prvih 60 minuta nakon medijske objave predstavlja savršeno vrijeme za odgovor (Jugo, 2017). Ipak, bitno je i da odgovor bude promišljen i u skladu s ciljem pa je stoga prvih 24 sata nakon početka krize najbolji vremenski okvir za odgovor. Drugim riječima, organizacija, brzom reakcijom i iznošenjem informacija iz prve ruke, zaustavlja glasine i nagađanja. Informacije je potrebno iznositi onda kada ih i sama organizacija sazna, to jest treba izbjeći bilo kakva nagađanja u javnosti. Organizacija treba pažljivo dozirati informacije kako ne bi došlo do komunikacijske petlje ili zasićenja informacijama (Novak, 2001). U slučaju kada organizacija istupi i prva da informaciju ima priliku ispričati svoju stranu priče/događaja. U suprotnom, organizacija je već na samom početku krize stavljena u poziciju u kojoj se mora braniti od optužbi. Potonja situacija otežava organizaciji jer je u javnosti tada već narušena vjerodostojnost njihovih izjava. U svakom slučaju, koliko god kriza bila teška, organizacija ne bi trebala lagati. Laži se uglavnom uvijek saznaju, a kada javnosti saznaju da je organizacija lagala posljedice mogu bit samo teže. Glasnogovornici organizacije u razdoblju krize trebaju brzo odgovarati na dobivene upite, otvoreno i jasno komunicirati kako poruka koju šalju javnosti ne bi bila shvaćena na pogrešan način. Luecke (2005) dao je četiri osnovna pravila za obuzdavanje krize. Autor navodi da je ključno djelovati brzo i odlučno te ljude uvijek staviti na prvo mjesto (Luecke, 2005). Potrebno je biti i na mjestu događaja, a s medijima i javnostima otvoreno i neumorno komunicirati (Luecke, 2005).

### ***5.1.3. Razdoblje nakon krizne situacije***

Razdoblje nakon krize predstavlja vrijeme kada organizacija može ocijeniti učinkovitost odabrane strategije te utvrditi greške koje su se događale tijekom krizne situacije. Organizacija može naučiti na greškama i tako unaprijediti poslovanje. Coombs (2012) upozorava kako u razdoblju nakon krize posao kriznog tima nije gotov. Njihov zadatak je evaluirati aktivnosti poduzete za vrijeme trajanja krize i nastaviti nadgledati uzroke krizne situacije kao i njezine posljedice, točnije pratiti pokrenute istrage i osiguravati (ažurne i važne informacije za dionike koji još uvijek trebaju biti informirani (Coombs, 2012). U ovoj fazi mogu se sagledati i sve pozitivne posljedice za organizaciju. Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger (2011) smatraju da svaka kriza otvara prilike organizaciji u četiri smjera: organizacijskom učenju, etičkoj komunikaciji, perspektivnoj umjesto retrospektivne vizije i uspostavljanju ispravne organizacijske retorike.

Dakle, ova je faza posvećena učenju iz kriznog razdoblja. Ian Mitroff i Harold Linstone (1996) definirali su dvije vrste odgovora organizacija u razdoblju nakon krize. Prva vrsta odgovora je izostanak odgovora i označava situaciju kada u organizaciji, zbog birokratske inercije, budu blokirane promjene, a time riskira nastanak još većih i složenijih kriza (Jugo, 2015). Krize su na neki način pokazatelji da poslovanje organizacije nije na razini na kojoj bi trebalo biti te je potrebno mijenjati određene stvari u poslovanju. Steven H. Appelbaum i sur. (2012) naglašavaju kako su one organizacije koje su se držale starog načina poslovanja nakon krize uglavnom propale. Ukratko, nisu se prilagodile novoj situaciji. Druga vrsta odgovora prema Mitroffu i Linstoneu (1996) je kada organizacije poduzmu odgovore, ali nemaju dovoljno iskustva da to učine učinkovito ili su propustile naučiti lekcije iz prethodnih kriza s kojima su bile suočene. Kriza pred organizaciju postavlja različite uvjete u kojima organizacija još nije poslovala ili upravljala organizacijom te je iz svake krize moguće naučiti što napraviti ili što ne ponoviti u idućoj krizi. Budući da se okruženje organizacije uvijek mijenja, organizacija bi, da izbjegne nove potencijalne krize, trebala biti spremna mijenjati se u skladu sa svojim okruženjem. Zato je važno da je organizacija prilagodljiva. Ukoliko organizacija nije spremna na promjene i nije spremna učiti iz vlastitih pogrešaka, utoliko je korak bliže propadanju. One organizacije koje su spremno iskoristile razdoblje nakon krize su jače i spremnije za iduću krizu.



## ***5.2. Obnova imidža nakon krizne situacije***

Teorija obnove imidža nudi rješenja u obliku komunikacijskih opcija organizacijama ili osobama koje se suočavaju sa situacijama koje prijete narušavanju njihovog imidža (Tomić, 2016), a svaka situacija koja narušava imidž organizacije posljedično dovodi i do gubitaka u poslovanju. Klijenti gube povjerenje u organizaciju, a druge organizacije ne žele da ih javnost povezuje s organizacijom kojoj je imidž narušen i slično. Između ostaloga, kada postoji prijetnja imidžu organizacije ona može naštetiti sposobnosti organizacije da učinkovito komunicira i utjecati na vjerodostojnost koja je iznimno važna. Organizacija može lako i brzo izgubiti povoljan imidž u javnosti, a Tkalac Verčić (2015) ističe kako je obnavljanje imidža dugoročan proces. Navedeno predstavlja razloge zašto organizacija treba održavati pozitivan imidž (Tomić, 2016 prema Benoit, 2005).

Kao moguće rješenje u situacijama kada postoji prijetnja imidžu ističe se teorija obnove imidža koja se sastoji od tipologije strateškog komuniciranja, a kojom se organizacije mogu koristiti kako bi u kriznim situacijama prikazali što je moguće povoljniji imidž (Jugo, 2017). William L. Benoit (2005) napominje kako su poruke obnove imidža potrebne uvijek, čim postoji prijetnja imidžu. Spomenuti autor ističe dvije stavke koje bi, svi koji su u opasnosti od narušavanja imidža, trebali odrediti: koje optužbe ili sumnje prijete imidžu i tko su najvažnije javnosti (Benoit, 2005). Organizacija se višestrukim optužbama i sumnjama može potpuno posvetiti tek onda kada je u cijelosti upoznata sa svim spomenutim optužbama (Tomić, 2016). Važno je da, ako javnost nije svjesna optužbe, a organizacija vjeruje da to neće ni postati, optužba se može ignorirati. U slučaju kada javnost nije svjesna optužbi, a organizacija na njih odgovori upućuje svoju ciljanu javnost da problem postoji. Zbog toga je prvenstveno važno utvrditi što javnost zna (Tomić, 2016).

Kada se optužbe pojave treba razlučiti jesu li se dogodile na uvredljiv način te je li organizacija smatrana odgovornom za taj čin (Tomić, 2016). Ukoliko se događaj ne smatra lošim ili organizacija nije kriva za događaj za koji je se optužuje, utoliko ne bi trebao predstavljati ugrozu za imidž organizacije (Tomić, 2016). Ipak, percepcija javnosti je presudna jer, ako javnosti smatraju da je organizacija postupila loše, da je odgovorna za određeni loš događaj, imidž organizacije neminovno će biti narušen. Za temelj uspješnog popravka imidža predlaže se da one

organizacije koje su uistinu krive to odmah i priznaju te što prije poduzmu i pravne akcije (Tomić, 2016).

Benoit (2005) navodi strategije koje su, prema teoriji obnove imidža, na raspolaganju organizacijama koje trebaju popraviti štetu, a koja je nanesena njihovom imidžu. To su, kako ističe Benoit (2005): strategija poricanja koja se sastoji od jednostavnog poricanja i prebacivanje krivice; strategija izbjegavanja odgovornosti koja se sastoji od provokacija, nepopravljivosti, slučaja i dobre namjere; strategija smanjene uvredljivosti događaja koja se sastoji od potkrjepljivanja, minimizacije, diferencijacije, neshvatljivosti, napada optužitelja, kompenzacije, popravne akcije i mortifikacije. U nastavku je svaka od navedenih strategija objašnjena i potkrijepljena primjerom.

### ***5.2.1. Strategije poricanja***

Prema metodi jednostavnog poricanja organizacija tvrdi da nije učinila djelo za koje je optužena. Upravo je taj korak poduzela i Raiffeisen banka kada je bila upitana za sporni natječaj. Raiffeisen banka odgovorila je da se „RBA u svom poslovanju pridržava svih zakona i propisa Republike Hrvatske, pa tako i u slučaju podloge za natječaj koji spominjete. Tražena su isključivo rješenja koja sadrže legitimne postupke, odnosno komunikacijske aktivnosti koje bi kroz medije doprle do javnosti“ (Ćimić, 2020). Banka je tim odgovorom pokušala opovrgnuti optužbe o tome da je tražila nezakonito vršenje pritiska na hrvatsko pravosuđe. Iduća opcija strategije poricanja je prebacivanje krivice (Benoit, 2005). Organizacija u tom slučaju prebacuje krivicu na nekog drugog, a primjer navedenog je kriza u jednoj od najvećih hrvatskih kompanija, Agrokoru. Kriza je krenula krajem 2016. godine, a uzrok su bile nepremostive financijske teškoće. Konkretnije, dug Agrokora je krajem 2016. godine iznosio 56,28 milijardi kuna, 14, 5 milijardi više od kapitala organizacije (Klepo i sur., 2017). Tadašnjem čelniku Agrokora, Ivici Todoriću, na teret su bile stavljene različite optužbe, između kojih i optužba za malverzaciju 18 milijardi kuna (Klepo i sur., 2017), a on je u svojim izjavama za medije često koristio prebacivanje krivnje (Jutarnji.hr, 2021a).

### *5.2.2. Strategije izbjegavanja odgovornosti*

Prva metoda u skupini strategija izbjegavanja odgovornosti je provokacija, to jest tvrdnja da je organizacija bila izazvana zbog nečega. Kao primjer korištenja provokacije može se uzeti poznati trgovački lanac kozmetike Sephora. Nakon nekoliko godina na hrvatskome tržištu odlučili su se povući 2012. godine. Iako nisu pružali detalje, kao razlog su naveli slabe rezultate prodaje (Žujo, 2012). Organizacija je objasnila kako je njihovo povlačenje odgovor na (ne)aktivnosti njihovog okruženja.

Druga metoda spomenute skupine strategija je nepopravljivost čija je ključna karakteristika nedostatak informacija ili sposobnosti (Benoit, 2005). Primjer korištenja ove strategije je slučaj nestanka malezijskog aviona. Avion je nestao s radara nakon što je poletio iz Kuala Lumpura za Peking i od tada mu se gubi trag (24sata, 2018). Nakon istrage, ministarstvo prometa objavilo je dokument od 400 strana u kojem navode kako "istražitelji nisu mogli utvrditi točan razlog nestanka MH370" (24sata, 2018). Dakle, u izvještaju su naglasili kako nemaju dovoljno informacija te zbog toga nisu sposobni pronaći avion.

Treća metoda je slučaj, to jest događaj koji je bio nesretan slučaj (Benoit, 2005). Jedna takva nesreća, koja je brzo dobila medijsku pozornost bila je nestanak Inine plinske platforme u nevremenu na sjevernom Jadranu. U prosincu 2020. godine INA je izvijestila kako je, zbog olujnog vjetrova i valova, njihova nenaseljena platforma Ivana D. bila oštećena te su izgubili procesnu komunikaciju, navigacijski sustav, ali i vizualni kontakt (Index, 2020a). Unatoč potonuću platforme, nije došlo do zagađenja okoliša (Index, 2020a). Iduća metoda naglašava dobre namjere koje su pogrešno ostvarene. Primjer ove opcije je humanitarna akcija za djevojčicu Noru koja je trebala liječenje u Americi. Liječenje je bilo izrazito skupo pa su roditelji pokrenuli humanitarnu akciju prikupljanja novaca za liječenje. Osim na privatni žiro račun, novci su dolazili i na račun udruge Hrabro dijete koja je pristala pomoći roditeljima (Lepan, 2015). Nakon nekog vremena krenule su optužbe protiv roditelja djevojčice za koje se smatralo da su novce trošili i u druge svrhe. Djevojčica je nažalost izgubila borbu protiv bolesti, a njezini roditelji su za medije izjavili „Ne borimo se mi za nikakav novac! Borimo se za pravdu i protiv kriminalaca kojima ništa nije sveto, pa ni zdravlje djece.“ (Lepan, 2015).

### 5.2.3. *Strategije smanjene uvredljivosti događaja*

Prva metoda u ovoj skupini strategija je potkrepljivanje, a njome se naglašavaju dobre osobine organizacije u određenom događaju (Benoit, 2005). Kao primjer može poslužiti ekološka kriza koja se dogodila kada je tanker Exxon nedaleko od Aljaske u more ispustio 42 milijuna litara nafte (Popović i Kurtela, 2012). Tvrtna Exxon je tada potrošila oko 900 milijuna dolara da bi očistila more (Popović i Kurtela, 2012). U ovom primjeru tvrtka naglašava „brzo i sposobno čišćenje nafte“ (Tomić, 2016: 208). Tvrtna Exxon je, dakle, pokušala naglasiti dobre osobine organizacije stavljajući činjenicu da su uzrokovali jednu od najvećih ekoloških katastrofa u drugi plan.

Druga je metoda minimizacija koja se može objasniti kao umanjivanje važnosti negativnog. (Benoit, 2005). Prethodno navedena tvrtka Exxon čiji je tanker ispustio naftu u more u svojim izjava koristila je i minimizaciju. Točnije, pravdali su se kako je izlivanje nafte „skrivilo smrt nekoliko životinja“ (Tomić, 2016: 208). Ova je kriza, prema studijama koje su provedene nakon izlivanja nafte, uzrokovala smrt tisuća životinja, a neke biljne i životinjske vrste nestale su iz zaljeva Cook i morskog prolaza Prince William (Popović i Kurtela, 2012).

Metoda diferencijacije podrazumijeva da se ističe razlika između navedenog događaja i sličnih, ali neugodnih događaja (Tkalac Verčić, 2015). Kao primjer izdvaja se smrt radnika u Plivi uzrokovana eksplozijom (Azinović, 2016). Pliva je na svojim internetskim stranicama objavila „nesretni događaj uzrokovan posebnom, iznimno rijetkom pojavom forme statičkog elektriciteta koja se dogodila usprkos korištenju tehnoloških rješenja standardnih za farmaceutsku industriju.“ (Azinović, 2016). Ovaj primjer pokazuje da je Pliva pokušala istaknuti kako se radi o rijetkom slučaju, koji se dogodio unatoč njihovim protokolima (Azinović, 2016).

Kod metode koju Benoit (2005) naziva neshvatljivost, događaj se nastoji opravdati smještanjem u pozitivan kontekst (Tkalac Verčić, 2015). Primjer za ovu metodu je testiranje na životinjama. Iako se svijest o testiranju kozmetičkih proizvoda u javnosti podiže, neke organizacije to i dalje koriste za ispitivanje svojih proizvoda (kozmetičke tvrtke, farmaceutske tvrtke i sl.). U Njemačkoj je 2015. godine preko dva milijuna životinja bilo korišteno u testiranjima, a organizacije kao opravdanje navode „životinje su poput nas“ pokušavajući objasniti kako je sigurnost njihovih proizvoda potrebno provjeriti na životinjama kako bi znali da su oni sigurni za

ljude (Pureskinfood, 2021). Testiranje se tako nastoji staviti u pozitivan kontekst, to jest opravdati.

Iduća metoda, optužitelj napada, odnosi se na smanjivanje vjerodostojnosti optužitelja (Benoit, 2005). Primjer korištenja ove metode je slučaj u kojem je novinarka Danka Derifaj utvrdila pravnu problematiku u nedorečenosti posjedovnog dokumenta pjevača Marka Perkovića Thompsona (Jutarnji.hr, 2021b). Nakon iznošenja ovog slučaja u javnost, Marko Perković Thompson optužio je novinarku za provalu na njegov posjed te navodi da je tijekom provale prestrašila djecu koja su se tada nalazila u kući (Jutarnji.hr, 2021b). Marko Perković Thompson je, prema ovoj metodi, optuženi, a njegova reakcija na optužbe bila je napad na optužitelja, to jest novinarku Danku Derifaj.

Metoda kompenzacije temelji se na isplaćivanju novaca žrtvi. Takva situacija dogodila se nakon što su u 2020. godini opljačkane podružnice Raiffeisen Group i Bank Austria u Beču, Mödlingu i Klosterneuburg (Šećerović, 2021). Prema novinskim napisima počinjena je višemilijunska šteta, a krivci nisu pronađeni. Glasnogovornica Raiffeisen-Holdinga izjavila je „kako banke žele spriječiti „duge procedure“ s višegodišnjim klijentima, zbog čega su odlučili isplatiti značajnu naknadu štete za svoje klijente” (Šećerović, 2021).

Popravna akcija objašnjena je kao planiranje rješavanja ili sprječavanje problema (Tkalac Verčić, 2015). Kao primjer korištenja ove metode poslužit će kriza u Zagrebačkoj banci. Zagrebačka banka je, nakon izrečene kazne od 33 milijuna kuna zbog toga što nije provodila sve mjere propisane Zakonom o sprječavanju pranja novca i financiranju terorizma, provela čak 75 mjera za povećanje učinkovitosti svojeg sustava i sprječavanje ovakvih događaja u budućem poslovanju (Zagorje-International.hr, 2020).

Zadnja metoda prema Benoitu (2005) je opcija mortifikacija koja je jednostavno objašnjena kao isprika. Primjer je hrvatski telekomunikacijski operater A1. Jednom prilikom, zbog greške u sustavu, njihovim je korisnicima dva sata bilo onemogućeno korištenje fiksnog interneta, pa su se javno ispričali: „Iskreno se ispričavamo svim korisnicima zbog poteškoća i neugodnosti u korištenju A1 usluga“ (Index.hr, 2020b).

Dakle, navedene strategije se koriste u kriznim situacijama kada organizacija želi spasiti svoj imidž. One se mogu koristiti samostalno, samo jedna od svih navedenih opcija, ili više njih u kombinaciji. Ipak, korištenje ovih strategija ne mora nužno značiti da će organizacija svoj imidž spasiti. Sve ovisi o načinu na koji organizacija koristi ove strategije te kako ih javnost doživljava.

## **6. Istraživanje: analiza komunikacije i obnove imidža nakon krize na primjeru Raiffeisen banke**

### **6.1. Pozadina krizne situacije u Raiffeisen banci**

U studenom 2019. godine Raiffeisen banka (RBA) objavila je natječaj u kojem je, između ostaloga, tražila agenciju za odnose s javnošću koja će banci predložiti „konkretne aktivnosti u slučaju kredita u švicarskim francima u Hrvatskoj“ (Ćimić, 2020). Banka je svoj postupak objasnila ističući kako su banke s općom javnošću komunicirale preko Hrvatske udruge banaka, a što je RBA pružilo limitiran prostor u kojem su mogli „manipulirati medijima“ (Ćimić, 2020). U opisu natječaja koji je poslan odabranim agencijama za odnose s javnošću (Ćimić, 2020), RBA također ističe kako za vrijeme krize u kontekstu kredita u švicarskim francima RBA nije bio u središtu pozornosti javnosti i da nije samostalno komunicirala na ovu temu (Ćimić, 2020). Zadaci agencija za odnose s javnošću bili su:

„ublažavanje pritužbi korisnika, propitkivanje odgovornosti Hrvatske narodne banke u slučaju vezanom za kredite u švicarskim francima, propitkivanje privilegiranog položaja korisnika kredita u švicarskim francima u odnosu na druge, poticanje rasprave o utjecaju slučaja kredita u švicarskim francima na gospodarstvo, bankarski sustav i ulaganja te pritisak na Ustavni i druge sudove u Republici Hrvatskoj“

Informaciju o natječaju prvi je objavio portal Index 19. siječnja 2020. ukazujući na činjenicu kako je svaki utjecaj na pravosuđe protuzakonit. RBA je spomenuti natječaj komentirao ističući da natječaj raspisan „s ciljem ravnopravne zastupljenosti stavova banke u javnom i medijskom prostoru“ te kako njime banka traži izradu komunikacijske strategije i ključnih poruka te „isključivo rješenja koja sadrže legitimne postupke“ (Ćimić, 2020).

Nakon što je portal Index.hr objavio informaciju o natječaju koji je objavio RBA, o slučaju su počeli izvještavati i drugi mediji kao što su Jutarnji list (Klepo, 2020), Večernji list (Jurasić, 2020; Wiesner, 2020a) Lider (Brzić, 2020), Tportal (V.B./Hina, 2020) i Dnevnik.hr (M.V., 2020), a izjavu je za Tportal (Sućec, 2020) dala je Anđela Buljan Šiber, predsjednica uprave Hrvatske udruge društava za tržišno komuniciranje (HURA) negativno se osvrćući na objavljeni natječaj:

„Načelno komunikacijsko savjetovanje ni u kojem slučaju ne uključuje pritisak na bilo koje institucije te profesionalno obavljanje toga posla podrazumijeva poštivanje zakonskih, kao i strukovnih etičkih normi. I to vrijedi za obje strane – i za klijenta koji raspisuje natječaj i za agencije koje sudjeluju u njemu, tako da ako je netko tražio od komunikacijskih stručnjaka pružanje usluge pritiska na neke institucije, taj je jako pogriješio i takav zahtjev nema veze s profesionalnim komunikacijskim savjetovanjem.“ (Sućec, 2020)

Uz HURA-u, slučaj je komentirala i krovna udruga za odnose s javnošću – Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) ocijenivši pritisak na Ustavni sud ili drugu javnu instituciju neprihvatljivim i ovu praksu potpuno neuobičajenom (I.Ć., 2020). Također, nije izostala ni reakcija krovne bankarske institucije, pa je tako Jutarnji list objavio i komentar Borisa Vujčića, guvernera Hrvatske narodne banke (HNB) koji je slučaj okarakterizirao kao „potpuno neprimjerenim“ (Klepo, 2020). Guverner HNB-a je istaknuo kako je „Hrvatska narodna banka izuzetno neugodno iznenađena postupkom RBA i u okviru svojih ovlasti najavila da će hitno provesti nadzor u toj banci te poduzeti potrebne mjere.“ (Klepo, 2020).

Tri dana nakon objave prvog članka i gotovo trodnevnog medijskog izvještavanja o temi, predsjednik uprave RBA Michael Müller podnio je ostavku na svoju poziciju, a koja je objašnjena „negativnom percepcijom javnosti oko pozivnog natječaja za odabir PR agencije“ (Raiffeisen banka, 2021). Izjava g. Müllera glasila je: „Svjestan sam snažnog negativnog dojma koji je nastao oko Raiffeisen banke i njezinog menadžmenta te naglašavam kako predmetni dokument ni na koji način ne odražava namjeru menadžmenta Banke. Kao profesionalni menadžer, odlučio sam odstupiti sa svoje pozicije kako bih spriječio daljnju reputacijsku štetu banci“ (Raiffeisen banka, 2021). Ostavka je prihvaćena, a izjava Andreasa Gschwentera, predsjednika Nadzornog odbora Raiffeisenbank Austria d.d. i član Uprave matične banke Raiffeisen Bank International (RBI), dodatno naglašava kako se i RBI i RBA „zalažu za zakonitost, visoke etičke standarde i povjerenje“ (Raiffeisen banka, 2021). Novinarka poslovnog tjednika Lider Aleksandra Brzić (2020) komentirala je ostavku Michaela Müllera i kriznu komunikaciju:

„Iako je Müllerova ostavka shvaćena kao moralni čin odstupanja s dužnosti i stanovito priznaje krivnje, s velikom vjerojatnošću možemo pretpostaviti da je unutar kuće i dalje više nego burno. Zasad nema odgovora na pitanje je li se netko u RBA-u u natječaju za odabir agencije pogrešno izrazio i zabunom napisao ono što se u Upravi i mislilo, a nije se smjelo legalno tražiti, ili je taj zadatak nespretno formuliran, a podrazumijevao je neki oblik lobiranja.“



Svaka organizacija različito reagira na kriznu situaciju. Suočeni s njome, svi ključni dionici mijenjaju svoje ponašanje sukladno novim događanjima (Tomić, 2016). Promatra li se, sukladno dostupnim informacijama, ponašanje menadžmenta RBA je doseglo fazu propasti koja „označava položaj poduzeća i njegove uprave, koje se više ne može spasiti jer je razlika između željenog i činjeničnog stanja prevelika“ (Tomić, 2016: 830). U krizi, RBA se koristio službenom internetskom stranicom kako bi komunicirao ostavku predsjednika Uprave, dok se ostalim kanalima poput *Facebook-a*, *Instagram-a*, *Linkedin-a* i *Youtube-a* nije koristio u svrhu komuniciranja o krizi. Ostavkom Michaela Müllera zatvoren je slučaj RBA natječaja za javnost, no nije poznato je li bilo određenih zakonskih posljedica po organizaciju, što, naposljetku, nije predmet ovog rada te se taj segment slučaja neće komentirati.

## **6.2. Metodologija i ispitanici**

Neobičan slučaj traženja usluga PR agencije uzrokovao je kriznu situaciju u RBA i rezultirao ostavkom predsjednika Uprave. Ovim diplomskim radom analizira se krizna komunikacija i strategija obnove imidža banke koja se, prema Liderovom popisu 1000 najvećih hrvatskih tvrtki u 2019. nalazi na 38. mjestu (Lider, 2020).

Kako bi se odgovorilo na opći cilj, postavljeni su i specifični ciljevi istraživanja kojima se želi:

1. Prikazati tijek razvoja krizne situacije u RBA u siječnju 2020.
2. Istražiti odabir komunikacijske strategije u kriznoj situaciji RBA
3. Prikazati ulogu odnosa s javnošću u rješavanju krizne situacije
4. Analizirati primjenu strategija obnove imidža RBA

Sukladno navedenom postavljene su i istraživačke hipoteze:

**H1:** RBA je transparentno komunicirao u vrijeme krizne situacije.

**H2:** Kriza je posredno utjecala na shvaćanje uloge odnosa s javnošću.

**H3:** Kontinuirano komunikacija pozitivno je utjecala na smanjenje negativnog učinka krizne situacije na imidž banke.

Metoda kojom će je istraživanje provedeno je dubinski intervju na uzorku od četiri ispitanika: dva novinara i dva komunikacijska stručnjaka. S obzirom da omogućava detaljan uvid u stavove, uvjerenja i ideje ispitanika, ova je metoda odabrana kao najprikladnija za ovo istraživanje (Plummark, 2020). Prema Goranu Milasu (2005: 586), „temeljna odrednica dubinskog intervjuja je potraga za novim spoznajama ili razvijanje zamisli i istraživačkih hipoteza koje teži razumijevanju načina na koji ljudi razmišljaju i osjećaju o određenom problemu“, a što se ovim radom i želi postići. Naime, kako bi se pružio detaljan uvid u događaje za vrijeme krize izabrana je upravo ova metoda. Metoda dubinskog intervjuja je fleksibilna jer je ispitanik u odgovorima „nesputan i slobodan, a zadaća ispitivača (intervjuera) je da se prilagodi ispitaniku i njegovom načinu komunikacije te vodi i usmjerava razgovor“ (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010: 111) Dubinski intervjui snimljeni su diktafonom, a razgovori su u prosjeku trajali oko 40 minuta<sup>15</sup>.

U istraživanju sudjelovali su novinari koji su izvještavali o spomenutom slučaju RBA i komunikacijski stručnjaci. Svakom ispitaniku postavljen je niz pitanja kojima se dobiva uvid u njihovo stručno mišljenje i viđenje ove krize: što je u kriznoj komunikaciji RBA bilo uspješno te kako doživljavaju obnovu imidža banke.

### **6.3.        *Rezultati istraživanja***

S obzirom na ispitanike – novinare i komunikacijske stručnjake – pitanja su bila podijeljena u dvije grupe.

#### Novinari

Prvo pitanje koje je postavljeno novinarima glasilo je „Možete li, za početak, iz vlastite perspektive opisati što se dogodilo?“ U okviru odgovora Novinar 1 (N1) i Novinar 2 (N2) opisivali su događaj i kako su saznali za natječaj RBA u kojem se traži utjecaj na pravosuđe.

N1 naglasio je važnost kontekstualizacije pri čemu je slučaj spornog natječaja „zapravo bila kulminacija događaja koji su se odvijali puno godina prije te 2020. godine“ te je naglasila ključnu važnost reputacije za opstanak banaka. N1 napominje kako su banke uvijek stradavale

---

<sup>15</sup> Transkripti razgovora dostupni su u *Prilozima* na kraju ovog diplomskog rada.

zbog reputacijskog rizika te podsjeća na slučaj s kraja devedesetih godina kad su klijenti, zbog straha da neće moći doći do novca, stvorili dugačke redove ispred banaka kako bi svoje depozite na vrijeme podigli. To je dovelo do propasti nekoliko banaka i nestabilnosti bankarskog sustava. Stoga na dio koji se odnosi na reputacijski rizik, ali i izvještavanje financijskih novinara o tome budno pazi regulator Hrvatska narodna banka (HNB) jer u slučaju lančane reakcije u kojoj su klijenti zabrinuti i u kojoj se banke mogu zatvoriti nastaje problem u gospodarstvu države.

N1 objašnjava da je problem za RBA započeo izdavanjem visokorizičnih kredita u švicarskim francima (CHF) pri čemu je 2016. godine RBA bio jedna od tri banke u Hrvatskoj, uz Sberbank i Addiko Bank (pravna sljednica Hypo banke), koja je bila u procesu konverzije koji je zakonski proveden. Kako naglašava N1, donesen je zakon prema kojem se svi krediti u švicarskom franku moraju konvertirati u kredite u euru i definiran je i proces konverzije na način da su klijenti postavljeni u položaj kao da su kredit podigli u euru. Međutim, prema N1, nakon istraživanja procesa konverzije koje je provela potrošačka udruga zatraženo je od regulatora da utvrdi jesu li banke u procesu konverzija radile nepravilnosti, a regulator je nakon devet ili 10 mjeseci reagirao na prijavljene nepravilnosti. Kako nastavlja N1, objavljeno je da su nepravilnosti postojale te da su određene osobe „koje su bile odgovorne za provođenje konverzije u bankama sankcionirane ili su protiv njih pokrenuti postupci“. Objlašavajući kontekst, N1 dodaje da su u tom trenutku klijenti i regulator očekivali da će banka transparentno komunicirati i pokušati ispraviti nepravilnosti. Komentirajući retoriku banaka, N1 tvrdi da su banke krivili klijente, a što smatra paradoksom.

Kriza u RBA, kako ističu N1 i N2, započela je pozivom RBA agencijama za odnose s javnošću da sudjeluju u natječaju, a u kojima je sporna stavka bilo utjecanje na Ustavni sud i druge sudove u Hrvatskoj zbog slučaja veznog za kredite u švicarskim francima. Odgovarajući na pitanje kako su saznali za ovaj događaj, N2 tvrdi kako mu je informaciju o natječaju prosljedila jedna od agencija koja je, očito, primijetila nepravilnosti. N2 objašnjava kako je analizom dokumenta primijetio jednu spornu stavku, a ona se odnosila na utjecaj na pravosuđe. S obzirom da je portal Index.hr prvi izvijestio o spomenutom natječaju N1 odgovara kako je za njega saznala upravo u članku Index.hr-a.

Na pitanje „Na temelju čega ste procijenili da ova informacija ima vrijednost vijesti za Vaše čitatelje“ oboje ispitanika navodi kako je ovo tema od javnog interesa te da je bilo potrebno ovu informaciju iznijeti u javnost. N1 smatra da je medijima dostupno tek 20-30 % informacija, dok ostalo ostaje zauvijek nepoznato. Naglašava da je posao novinara da stupanj upoznatosti javnosti sa stvarnim događajima bude što veći. Objasnjavajući ulogu novinara, N1 ističe da oni daju sliku ostatku građana kako bi mogli donositi odluke utemeljene na informacijama te dodaje da je Večernji list prenio informaciju jer su smatrali da je „to bitna informacija za sve građane koji posluju s tom financijskom institucijom, da znaju da ona radi na neetičan način i to im je na neki način upozorenje da im se, u slučaju da posluju s njima, ne bi dogodilo da oni budu prevareni na neki način od te institucije. Takvoj instituciji se ne može vjerovati. Reputacija je trajno narušena.” N2 smatra kako je ova informacija imala neospornu vrijednost jer je, prema njegovom mišljenju, nevjerojatno da tvrtka traži pritisak na pravosuđe te da to objavi u službenom dokumentu. Također, N2 smatra da je riječ o kaznenom djelu i dodaje da je „posebno zanimljivo što je riječ o banci s obzirom da već godinama traje spor u vezi sa *švicarcem*<sup>16</sup> i da postoje sudski postupci na više razina sudova u kojima se rješavalo to pitanje, a koje je od izuzetne važnosti za hrvatske banke koje su uključene u takozvani *slučaj švicarac*. Stoga je postojao javni interes i mislim da je javnost to morala znati”. Imajući u vidu osnovne kriterije kojima se određuje je li određeni događaj vijest kao što su relevantnost, korisnost i zanimljivost, te elemente poput utjecaja, sukoba, neobičnosti, važnosti, blizine, pravovremenosti i publike (Obradović, 2007: 91 prema Ricchiardi, 1996), može se zaključiti kako vijest o RBA natječaju ima vrijednost vijesti te kako su i ispitanici ispravno procijenili.

U idućem pitanju „Nakon objava u medijima, jeste li imali određena očekivanja od Raiffeisen banke?“ ispitanici su odgovorili kako su očekivanja bila vezana uz ostavku čelne osobe RBA te da će očitovanje banke sadržavati ispriku jer je, prema zajedničkom tumačenju, krivnja RBA bila očigledna. Očekivanje ispitanika djelomično je ispunjeno jer je čelna osoba RBA podnijela ostavku. Oboje ispitanika zamjeraju i netransparentnost prilikom sankcioniranja odgovornih za slučaj, dok N2 ističe i dojam da se RBA javnosti obraćao na način kao da je njihov zahtjev uobičajena praksa. N1 napominje kako je RBA svojim postupcima pokazao „ozbiljan problem s poimanjem etičnosti i poznavanjem zakona”. Svojim odgovorima ispitanici naglašavaju važnost

---

<sup>16</sup> Slučaj vezan za podizanje kredita u švicarskim francima poznat je i kao *švicarac* i *slučaj švicarac*.

primjene isprike kao jedne od reaktivnih strategija kojom se javno prihvaća odgovornost i traži oprost od svih oštećenih uslijed djelovanja organizacije (Jugo, 2015: 195 prema Tipurić i sur., 2013). Primjena ove strategije ujedno i olakšava povrat ili zaštitu reputacije (Jugo, 2015: 77 prema Benoit, 1995) koja je u slučaju RBA nedvojbeno bila narušena. U slučaju spornog natječaja RBA, N2 pohvaljuje reakciju institucija koje je zatražio komentare, a to su bili Vrhovni sud, Ustavni sud, HNB i Državno odvjetništvo Republike Hrvatske: „Vrlo neuobičajeno je bilo da su svi bili voljni reagirati, odnosno dati nekakav komentar na to što se događalo. Prilično sam siguran da sam dobio i reakciju Državnog odvjetništva u to vrijeme. Svi oni su vrlo brzo odgovarali na moje novinarske upite i vrlo detaljno.“

Na pitanje „Kako tumačite medijsku ulogu u ovoj krizi?“ novinari odgovaraju da je ona bila presudna. „Uloga medija bila je ukazivanje na nepravilnosti i devijacije i da tražimo odgovornost za to te da se takve prakse više ne događaju. To je naš posao i naša uloga u društvu.“, navodi N1 i potvrđuje ulogu medija kojima je primarni cilj „traženje i širenje istine“ (Tomić, 2016: 696)

Idućih nekoliko pitanja – „Što mislite o načinu na koji je RBA komunicirao s javnošću?“, Kako ste doživjeli njihovo objašnjenje („vidljivost druge strane slučaja [švicarac]“)?, Što mislite o ostavci Michaela Müllera, predsjednika uprave Raiffeisen banke? – zahtijevalo je procjenu ispitanika o provođenju krizne komunikacije od strane RBA. Sumirajući odgovore, može se zaključiti kako se ispitanici slažu da RBA nije proveo kvalitetnu kriznu komunikaciju. N2 smatra da su na postavljena pitanja, premda u vremenski prihvatljivom roku, odgovarali kratko i birokratski. U komunikaciji im se najviše zamjera što nisu priznali krivnju. N2 čak navodi i kako je prva izjava poslana iz RBA u kojoj se opisuje natječaj i aktivnosti koje on obuhvaća bila neistina jer ne postoji legitiman način utjecaja na pravosuđe i pravosudne postupke. N1 smatra da je RBA komunikacijom samo produbljivao krizu, umjesto umanjenja štetnih posljedica. Također, zahtjev za utjecaj na pravosuđe novinari ne smatraju greškom već svjesnim traženjem nelegalnih radnji, a čak ni objašnjenje RBA u kojem se naglašava „vidljivost druge strane slučaja [švicarac] nije naišlo na odobravanje novinara. Prema navedenom oboje ispitanika zaključuje da zahtjevi poput spomenutoga za RBA predstavlja uobičajenu praksu te kako spomenuti slučaj spornog natječaja vjerojatno nije prvi takav slučaj. N2 objašnjava kako banke gube parnice na sudovima u *slučaju švicarac* te ih prati negativan imidž, a što im nikako ne odgovara. N1 smatra da bi posao odnosa s javnošću trebao biti da nametne njihovo mišljenje jer u komuniciranju i

vidljivosti nema ništa loše. Ipak, način na koji je RBA dobio vidljivost bio je loš prema mišljenju ispitanih novinara. Ostavku predsjednika Uprave RBA Michaela Müllera smatraju očekivanim i smatraju to moralnim činom, no i dalje ostaje sporno je li g. Müller doista i smislio ovakav zahtjev ili je ostavka bila samo po zapovjednoj dužnosti. Također, nakon ostavke slučaj se smatra zatvorenim. N2 naglašava da u slučajevima poput spornog natječaja, a koji su povezani s direktorima ili političarima u javnom ili privatnom sektoru, najčešće postoje dva ishoda. Prvi je, kako ističe, najava tužbe, a drugi je taj da osobe koje se nalaze u središtu afere daju otkaz što se i dogodilo. Nakon ostavke, može se zaključiti kako je RBA ušao u rehabilitacijsku, treću fazu (Verčič i sur., 2004) te se mogla posvetiti postkriznim odnosima s medijima. Važno je napomenuti da ključnu ulogu u tom procesu imaju upravo mediji čije zanimanje za krizu i organizaciju određuje dinamičnost provedbe treće faze.

Budući da je krizna situacija vezana za sporni natječaj uključivala i struku odnosa s javnošću, iduća pitanja – „Kakvo je Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?“ i „Možete li reći je li ova situacija s Raiffeisen bankom utjecala na Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?“ – propitkuje i stav novinara o struci. Oboje novinara odnose s javnošću smatraju sasvim suprotnom strukom od svoje – „na meni je da nešto iskopam, a na njima da to zakopaju“ slikovito je odnose s javnošću opisao N2. Ono što ih u kontekstu odnosa s javnošću oboje smeta je laž. N2 ističe da kada dobije krivu informaciju od odnosa s javnošću za njega je to kraj suradnje jer je povjerenje bespovratno uništeno. Ipak, N2 naglašava kako stručnjake za odnose s javnošću ne smatra neprijateljima, već ljudima koji jednostavno rade drugačiji posao. N1 naglašava kako stručnjaci za odnose s javnošću imaju težak posao. Pogotovo zato što ponekad moraju govoriti suprotno od onoga što misle. Ipak, smatra kako uvijek, kao ljudi, imamo pravo na odabir. Navodi da klijenti stručnjacima za odnose s javnošću ponekad dolaze s nerealnim zahtjevima te da stručnjaci uvijek mogu odabrati izgubiti posao kako bi zadržali svoje etičke i moralne standarde. Može se zaključiti kako kriza vezana uz sporan natječaj nije utjecala na mišljenje ispitanika o struci odnosa s javnošću. Oba ispitanika odgovorila su kako je višegodišnje iskustvo u novinarstvu oblikovalo njihovo mišljenje o struci odnosa s javnošću. N1 naglašava kako je ova kriza samo potvrdila stav o nerealnim zahtjevima koje klijenti stavljaju pred komunikacijske stručnjake. Ipak, ističe da kada bi neka agencija prihvatila takve zahtjeve, to bi zauvijek „bacilo mrlju“ na nju i na struku odnosa s javnošću. Odgovori ispitanika potvrđuju kako odnos novinar-stručnjak

za odnose s javnošću počiva na povjerenju (Verčič i sur., 2004: 162) jer „ako novinari i urednici nemaju povjerenja u nas [stručnjake u odnosima s javnošću], tada mi, kao potencijalni izvori njihovih informacija, nemamo ama baš nikakve vrijednosti...“

Na pitanja o strategiji RBA u ovoj krizi („Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala u ovoj krizi iz perspektive novinara?“ te „Ocjenujete li nešto od koraka Raiffeisen banke kao pozitivno ili negativno?“), novinari su je okarakterizirali kao neprofesionalnu ili nepostojeću. „Mogu samo reći da se nisu ponijeli kao neka profesionalna financijska institucija i kao ozbiljna tvrtka jer jednostavno nisu postupali odgovorno i transparentno komunicirali“, ističe N1 i dodaje kako „nešto duboko unutar organizacije loše funkcionira“ te da se to u ovoj krizi „zrcalno pokazalo prema van“. N2 ističe da je „strategija bila ostavka i nakon toga se cijela priča jako brzo zaboravila. Zadovoljan sam njihovom komunikacijom utoliko što nije bilo „niskih udaraca“ u smislu da se nije prijetilo tužbama što je vrlo često“. Novinari kao pozitivan korak u njihovoj komunikaciji ocjenjuju samo ostavku predsjednika Uprave Michaela Müllera, pri čemu je N1 opisuje kao „poruku priznanja krivnje“. Negativnim se također ocjenjuje i nedostatak informacija tijekom krize. Dakle, ukupno mišljenje ispitanih novinara o Raiffeisen banci nije dobro.

Na pitanje o RBA općenito („Koje je Vaše mišljenje o Raiffeisen banci trenutno?“) novinari su različito odgovorili. N2 je istaknuo:

„Ne bih rekao da je RBA banka posebno zla u odnosu na druge banke. Siguran sam da ono što je RBA tražio u natječaju, da su tražile i druge banke iz *slučaja švicarac*. Jedina pozitivna stvar iz ove krize, za njih, je što vjerujem da više takve stvari neće stavljati na papir, odnosno u obliku nekog dokumenta s njihovim potpisom nego da će to dogovarati, ali se isto tako nadam da bi netko od PR-ovaca ili sudaca mogao reagirati ako se to ponovi.“

N1 objašnjava kako s RBA ne posluje, ali dodaje da njezino buduće mišljenje o RBA ovisi, ponajprije, o njihovom ponašanju na tržištu u budućnosti: „Ništa nije uklesano u kamen. Želim vjerovati da oni mogu bolje i mislim da bi trebali bolje. Ima još tih repova koji nisu ispravljeni, a koji se odnose na nepoštene poslovne prakse prema klijentu i zbog čega postoji općenito nepovjerenje u cijeli bankarski sustav kod nas.“ Iz odgovora koje su pružili može se zaključiti da kriza vezana uz sporan natječaj nije promijenila mišljenje ispitanika o RBA.

## Komunikacijski stručnjaci

Kao i u slučaju gdje su ispitanici bili novinari, prvo pitanje koje je postavljeno komunikacijskim stručnjakinjama – Komunikacijski stručnjak 1 (KS1) i Komunikacijski stručnjak 2 (KS2) – bilo je „Možete li, za početak, iz vlastite perspektive ispričati što se dogodilo?“ te „Sjećate li se kako ste saznali za ovaj događaj?“ KS1 navodi kako je sporni natječaj bio poslan i njezinoj agenciji te da ih je agencija odmah obavijestila RBA kako zahtjev graniči s legalnim. Napominje da su, u svojoj prezentaciji, mapirali dionike te predložili da se s njima uspostavi komunikacija. KS1 ističe: „Sigurno da je tu važno vidjeti tko je u politici, tko je u sudstvu dionik i mi trebamo predstaviti naš slučaj tako da svi razumiju da je to važno za velik broj građana Hrvatske, ali nismo ni na koji način željeli utjecat u smislu neetičnog djelovanja prema pritisku bilo na sudbenu bilo na izvršnu vlast.“. KS2 odgovara da je za natječaj doznao iz članka objavljenog na portalu Index.hr.

Drugim pitanjem ispitala se uloga medija u ovoj kriznoj situaciji. Odgovarajući na pitanje „Prema Vašem mišljenju, kakvu su ulogu u ovoj krizi imali mediji?“ komunikacijske stručnjakinje ističu kako su mediji imali važnu ulogu u ovoj krizi upravo zato što su oni obavijestili javnost. Budući da su mediji objavili i presliku natječaja, događaj je bio uvjerljiv. KS2 objašnjava da je „uloga medija da istraživačkim novinarstvom prepoznaju, a analitičkim novinarstvom obrađuju sumnjive i koruptivne radnje te neetičko ponašanje organizacija“ te ocjenjuje njihovu ulogu u ovom slučaju pozitivnom. KS1 vjeruje da je natječaj medijima prosljedila jedna od agencija koje su sudjelovale na natječaju i dodaje kako na sastanku „nitko izravno nije ni tražio da pritišćemo sudstvo“. KS1 dodaje i da „su barem na sastanku, predstavnici klijenta, to je bio tadašnji predsjednik uprave i njihov šef komunikacija, našu strategiju pozdravili“. KS1 ističe kako strategija koju je predložila njezina agencija nije uključivala pritisak na Vrhovni sud. KS2 ističe i kako su mediji s pravom obrađivali temu i pokušavali istražiti okolnosti u kojima je do takve odredbe u natječaju došlo čime su izazvali pozornost dionika koji su potom spremno davali izjave medijima kao što su HNB, DORH, Ustavni sud, Udruga Franak i HUOJ, ali i sam RBA. Može se zaključiti kako i novinari i komunikacijski stručnjaci podržavaju istupe i pravovremene reakcije svih dionika, a primarno ključnih institucija u ovom slučaju.



Na pitanja „Što mislite o koracima koje je Raiffeisen banka napravila nakon objave spornog natječaja u medijima?“ i „Iz perspektive komunikacijskog stručnjaka, što mislite o komunikaciji Raiffeisen banke u ovoj krizi?“ oboje komunikacijskih stručnjaka jednoglasno ističe da je komunikacija bila loša. KS1 ističe kako RBA nije bio spreman na kriznu komunikaciju te kako su koraci poduzeti nakon objave natječaja bili pogrešni. Naglašava kako je bilo važno istaknuti kako RBA ne traži pritisak na Vrhovni sud. KS1 lošim ocjenjuje i cijeli postupak smjene predsjednika Uprave. Dodaje i kako nisu poštivana osnovna pravila kriznog komuniciranja te da je „komunikacijski krizni menadžment završio loše, bez obzira na to što su oni napravili ono što mi smatramo zadnjom točkom u kriznom komuniciranju, a to je smjena predsjednika Uprave.“ Također, kao i novinari, i KS1 komunikaciju RBA ocjenjuje netransparentnom jer je javnost svjedočila samo smjeni predsjednika Uprave, a nitko nije objasnio pozadinu natječaja. Navedeno potvrđuje i KS2 koja navodi kako je RBA pogrešno pristupio kriznoj komunikaciji: „Napravili su niz grešaka: od izbjegavanja istine, pokušaja umanjivanja štete na pogrešan način do toga da niti u jednom trenutku nisu ispravno procijenili razmjere krizne situacije.“ KS2 smatra da je RBA već nakon prvog odgovora izgubio povjerenje javnosti, no da je nastavio inzistirati na tom narativu. Mišljenje obiju komunikacijskih stručnjakinja uvelike se podudara s mišljenjem koje su pružili novinari.

Komentirajući odabrane strategije i utjecaj na imidž RBA<sup>17</sup>, KS1 i KS2 se slažu u tome da je komunikacija Raiffeisen banke bila defenzivna i da je banka u početku već stavljena u obrambenu poziciju. Mišljenja su i kako je sve navedeno negativno utjecalo na imidž Raiffeisen banke iz nekoliko razloga, a kako ističe KS2: „prvi je sama sposobnost da se u zadatke za PR agenciju uvrsti zahtjev da se vrši pritisak na pravosuđe, što ukazuje na stil i pristup strateškog razmišljanja o problemu koji je vrlo eksponiran u javnosti. U smislu – poduzmite sve što bi nam moglo umanjiti štetu. Drugo je reakcija koja je komunikacijski bila loša, što je dodatno produbilo animozitet javnosti.“ KS2 ističe i da se kriza i pogrešne odluke mogu dogoditi svakoj organizaciji, ali ono što je važno je kako se organizacija s krizom nosi i kako komunicira s dionicima. Kao što su to zaključili i novinari, i komunikacijske stručnjakinje naglašavaju kako je reputacija banaka već bila narušena zbog *švicarca*, pa je RBA ovim natječajem nanio štetu ne

---

<sup>17</sup> Pitanja: „Smatrate li da je ova kriza imala utjecaja na imidž Raiffeisen banke?“, „Smatrate li da su imali nekih olakotnih i/ili otegotnih okolnosti tijekom krize?“, „Što mislite kojom strategijom su se služili u ovoj konkretnoj krizi?“ te „Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala?“.

samo vlastitoj reputaciji već reputaciji bankarskog sektora. Govoreći o olakotnim i otegotnim okolnostima u ovoj krizi, mišljenja komunikacijskih stručnjaka su podijeljena. Dok KS1 smatra da RBA nije imao olakotnih okolnosti, KS2 smatra kako je za banku upravo brza ostavka predsjednika Uprave bila olakotna okolnost. Prema objašnjenjima komunikacijskih stručnjakinja, otegotnih okolnosti je, u slučaju spornog natječaja, za RBA bilo više nego olakotnih. KS1 smatra da je jedna od otegotnih okolnosti bila ta što se o događaju saznalo iz medija, a ne iz banke. KS1 također smatra da bi kriza bi za RBA u komunikacijskom smislu bila znatno manje štetna su oni prvi izašli u javnost i pojasnili što se dogodilo. Prema KS2, otegotna okolnost je bio sam kontekst krizne situacije na koju je javnost već bila senzibilizirana i na banke gledala kao na „zločeste dečke“.

Kad se govori o odabranim strategijama, KS2 smatra da je RBA izabrao strategiju bijega jer je kratkim i pravno općenitim odgovorima nastojao „bježati od odgovornosti“. Kako ističe KS2, RBA je pokušao relativizirati i izolirati problem, a na kraju su iskoristili strategiju časnog odstupa i tako prihvatili odgovornost i posljedice. Ipak, ne misli da su ove strategije svjesno izabrane, već da se banka pokušala izvući iz neugodne situacije. KS1 zastupa mišljenje da RBA nije koristio nikakvu strategiju, već da su izabrali metodu „gašenja požara“. Njihovu komunikaciju opisuje reaktivnom i naglašava da se u krizi reaktivnim komuniciranjem dobivaju slabi rezultati objašnjavajući da „iz obrambenog položaja ne možete kreirati percepciju. Percepcija se kreira na proaktivnoj komunikaciji, na pozicioniranju vlastitih ideja i vlastitih komunikacijskih ciljeva“. KS2 pristup RBA u ovoj krizi ocjenjuje lošim i neiskusnim jer se od prve objave moglo zaključiti da ne postoje argumenti kojima bi se umanjila odgovornost banke. KS1 smatra da je inicijativa trebala doći interno i naglašava da je RBA trebao biti puno oprezniji u slanju natječaja u kojem je loše postavljen zadatak. Ističe da je u trenutku objavljivanja informacije trebalo istupiti u javnost i objasniti što se dogodilo. KS2 naglašava otvoren i iskren pristup, priznavanje pogreške te preuzimanje odgovornosti. Obje stručnjakinje tvrde da RBA nije pravovremeno reagirao, to jest na pitanja su odgovarali, ali sadržajno loše. KS2 smatra da bi ostavka predsjednika Uprave eventualno mogla biti protumačena kao pravodobna reakcija, a što se tiče njihovog mišljenja o Raiffeisen banci, KS1 objašnjava kako je nakon krize preispitala sve mogućnosti te je kao dugogodišnji klijent ipak odlučila prestati poslovati s njima. KS2 napominje kako nije klijent banke niti posluje s njima pa nije ni njihov dionik. Nada se kako su

lekciju naučili i nakon ove krize unaprijedili kvalitetu korporativnog upravljanja i razinu etičnosti. „Nažalost, nakon ovakvih situacija uvijek ostaje sumnja radi li se u konkretnom slučaju o nespretnosti, neznanju, neiskustvu ili neetičnosti nekoliko pojedinaca ili o politici i stavu organizacije“.

Stručnjakinje smatraju i da je cijela kriza imala utjecaja na struku odnosa s javnošću. Budući da struka odnosa s javnošću ne uživa poseban ugled u javnosti, KS1 smatra da je ova kriza služila kao potkrepljenje svima koji smatraju da se PR bavi *spinanjem* i plasiranjem neistinitih informacija i obećavanjem da će učiniti nešto što ne mogu“. KS2 naglašava kako je ova kriza komunikacijskoj struci naštetila jer je zahtjev iz natječaja upućivao na to da je uobičajeno tražiti od agencije za odnose s javnošću da koristi neetičke metode u odnosu s dionicima. Mišljenja je i da je komunikacijska struka trebala „snažnije, uvjerljivije te vrlo argumentirano osuditi incident i na taj način potvrditi da se potpuno odriče takvih pokušaja. U nekom momentu je struka više problematizirala zaštitu povjerljivosti, to jest više se problematiziralo tko je medijima dao uvid u dokumentaciju i iz kojih razloga, nego što se raspravljalo o neetičkom ponašanju organizacije“. No, neovisno o navedenome važno je spomenuti kako su obje udruge komunikacijske industrije u Hrvatskoj – HUOJ i HURA – reagirale osuđujući čin.

#### **6.4. Rasprava**

U prethodnom poglavlju prezentirani su rezultati istraživanja. Rezultati dovode do zaključaka kojima se mogu potvrditi ili opovrgnuti postavljene hipoteze.

Prije istraživanja postavljene su tri hipoteze, a novinari i komunikacijski stručnjaci se u većini pitanja u vezi s krizom u RBA, slažu.

#### **H1: RBA je transparentno komunicirao u vrijeme krizne situacije.**

Ova hipoteza opovrgnuta je. Novinari i komunikacijski stručnjaci smatraju kako RBA nije transparentno komunicirao za vrijeme krize te da je pružao kratke i birokratske odgovore. Svi ispitanici naglašavaju kako ne postoje legitimni načini za utjecaj na pravosuđe, na koje se RBA u natječaju pozivao. Jedina posljedica koju svi ispitanici ističu je smjena predsjednika Uprave kojom nije odgovoreno na pitanje o formuliranju natječaja te o njegovom odobravanju. Ostalo je

nerazjašnjeno je li ostavka bila samo po zapovjednoj dužnosti ili je predsjednik Uprave bio jedan od onih koji je taj zahtjev osmislio i odobrio. Dakle, komunikacija za vrijeme krize nije bila transparentna.

## **H2: Kriza je posredno utjecala na shvaćanje uloge odnosa s javnošću.**

Iako su novinari odgovorili da njihovo mišljenje o ulozi odnosa s javnošću nije narušeno ovom krizom, iz njihovih odgovora je vidljivo da je njihovo početno mišljenje struci neutralno s tendencijom prema negativnom. Komunikacijski stručnjaci ipak smatraju da je ova kriza utjecala na shvaćanje uloge odnosa s javnošću u društvu. Služila je kao potkrepljenje onima koji smatraju da se odnosi s javnošću bave predstavljanjem informacija u drugačijem svjetlu (tzv. *spinom*), iznošenjem lažnih informacija te da prikrivaju istinu. Također, budući da je RBA u svojoj komunikaciji nametao stav kao da su ovakvi zahtjevi uobičajeni, da se nije dogodilo ništa posebno, a što su ispitanici istaknuli u svojim odgovorima, javnost je mogla posumnjati kako se odnosi s javnošću bave i neetičkim aktivnostima. Može se zaključiti kako je ova hipoteza djelomično potvrđena i da je ova kriza ipak djelomično utjecala na shvaćanje uloge odnosa s javnošću i to u negativnom kontekstu.

## **H3: Kontinuirana komunikacija pozitivno je utjecala na smanjenje negativnog učinka krizne situacije na imidž banke.**

Prema iskustvima novinara, RBA je odgovarao na upite koje su novinari slali i to u kratkom vremenskom periodu. Ipak, prema ocjeni ispitanika, ti odgovori su zvučali birokratski i nisu bili konkretni. Kako navode novinari, svojim odgovorima RBA je pokušao umanjiti važnost spornog zahtjeva i prikazati ga kao etičnu i prihvatljivu aktivnost, a što se negativno odrazilo na imidž banke. Ono što se u istraživanju većinom tumačilo kao pozitivno je brza ostavka predsjednika Uprave, no u odgovorima ispitanika ona nije bila dovoljna da se krizna komunikacija RBA u slučaju spornog natječaja ocijeni kvalitetnom. Novinari su ostavku shvatili kao čin kojim RBA želi zaustaviti daljnja propitkivanja javnosti o temi utjecaja na sudstvo. Može se zaključiti kako je i ova hipoteza opovrgnuta jer, unatoč kontinuiranoj komunikaciji, RBA je pretrpio snažan udarac na imidž, a koji je mogao biti manji pravodobnom reakcijom banke. Stručnom i detaljnom procjenom rizika ova kriza mogla je biti umanjena na način da se koristila strategija

preventivnog protuodgovora, odnosno da je RBA proaktivno istupila i prva započela medijski dijalog. Na taj način javnost bi saznala za natječaj upravo od banke te bi banka mogla postaviti ton komunikacije i utjecati na smjer razvoja krizne situacije. Nedostatak proaktivne komunikacije RBA je doveo do pozicije kada je mogao koristiti samo reaktivne strategije. Prema svemu opisanom u teorijskom i istraživačkom djelu rada, može se zaključiti da se RBA u ovoj krizi koristio strategijom zavaravajućih odgovora, kojoj je „glavna namjera skrenuti pozornost s glavnog problema s kojim se organizacija suočava, odnosno povezanosti organizacije s uzrokom krizne situacije“ (Jugo, 2015: 191). Stručnjaci su jasno zaključili kako je ova kriza utjecala na imidž banke, ali i bankarski sektor općenito. Sporni zahtjev potaknuo je sumnju u javnosti da se banke koriste neetičnim poslovanjem kako bi umanjile posljedice djela za koje je sud već dao pravorijek da su odgovorni. Kada se govori o teoriji obnove imidža, RBA se koristio strategijom poricanja kako bi spriječila utjecaj na imidž. Ipak, prema rezultatima istraživanja može se zaključiti kako je sveukupno, krizno komuniciranje i upravljanje krizom, u konkretnom primjeru RBA bilo neuspješno. Uglavnom se nisu pridržavali teorijskih osnova kriznog komuniciranja, a poricanje i zavaravajući odgovori očigledno su bili krivi put u ovoj krizi. Ipak, važno je znati da se ova kriza mogla izbjeći ili biti uspješno stavljena pod kontrolu kada se već dogodila.

## **7. Zaključak**

Krize su svakodnevica za menadžere i stručnjake za odnose s javnošću diljem svijeta. Komunikacija za vrijeme krize i upravljanje krizom predstavljaju izazov i za najuspješnije organizacije. Iako je krizna komunikacija iznimno zahtjevno područje komunikacije, uz poštivanje pravila o kriznom komuniciranju i korištenjem različitih dostupnih strategija kriznog komuniciranja i obnove imidža, ona ne mora biti pogubna za organizaciju. Upravo su planiranje komunikacije i strateški pristup često ono što razlikuje uspješno upravljanje krizom od neuspješnog. Planiranje se događa prije krizne situacije i omogućava organizaciji da preispita svoje odluke bez vanjskog pritiska. Ključni pojam prilikom planiranja jest rizik. On predstavlja sve ono što potencijalno može naštetiti organizaciji. Pravilnim definiranjem rizika uvelike se smanjuju moguće posljedice krize i negativan utjecaj na imidž organizacije. Nakon istraživanja potrebno je odabrati strategiju koja je u skladu s ciljem koji se želi postići. Strategiju možemo opisati kao alat koji vodi organizaciju od točke u kojoj se trenutno nalazi do točke u kojoj želi biti, a nju se provodi određenim akcijama, primjerice komuniciranjem. Dva su osnovna načina na

koja organizacija može komunicirati kada planira komunikaciju za kriznu situaciju– proaktivno i reaktivno. Oba načina komuniciranja pružaju različite strategije komunikacije kojima je cilj umanjiti negativne posljedice krize. Važno je prepoznati kako kriza može biti i prilika za organizaciju, a ne nužno samo negativno iskustvo. Postoje i različite vrste kriza pa je komunikaciju potrebno prilagoditi svakoj krizi pojedinačno. Životni ciklus krize sastoji se od predkriznog razdoblja, razdoblja krize i razdoblja nakon krize. U svakom razdoblju komunikacija ima veliku važnost. Krizna komunikacija zahtjeva i poseban tim ljudi koji su za takve situacije prikladno educirani. Razlog je što nespretna komunikacija može značiti produbljenje krize. Postoji i model planiranja krizne komunikacije, a koji se označava akronimom RACE. Akronim označava engleske riječi *Research, Action, Communication, Evaluation*. Dakle, prilikom planiranja krizne komunikacije potrebno je napraviti istraživanje, prema njemu odrediti aktivnosti koje će se poduzeti, zatim treba komunicirati i na kraju provesti evaluaciju komunikacije. Bankarski sektor je jedna od djelatnosti koja je, uz zrakoplovnu, prehrambenu industriju i kemijske i naftne proizvođače i prodavače, djelatnost koja je više izložena krizama nego ostali. Narušavanje imidža u bankarskom sektoru može imati posljedice na ukupno gospodarstvo države pa je izbjegavanje situacija koje prijete imidžu bankama važna zadaća. Upravo je kriza u bankarskom sektoru, točnije Raiffeisen banci bila predmet istraživanja u ovome radu. Kriza je bila uzrokovana objavom natječaja u kojem RBA od PR agencije traži da utječe na pravosuđe. Poslovanje Raiffeisen banke uređeno je Kodeksom časti, dokumentom koji je javno dostupan na njihovoj službenoj stranici. U istraživanju su provedeni dubinski intervjui s dva novinara i dva komunikacijska stručnjaka kako bi se analizirala krizna komunikacija i obnova imidža Raiffeisen banke. Istraživanje je dovelo do zaključaka kako RBA nije komunicirao transparentno prema javnosti niti je koristila neku posebnu strategiju. Stručnjaci zaključuju kako se RBA samo pokušao izvući iz krizne situacije, no to je napravio neprofesionalno i nestrateski. Općenito stručnjaci su njihovu kriznu komunikaciju ocijenili neuspješnom. Veliki problem u upravljanju ovom kriznom situacijom predstavlja ne poštivanje temeljnih načela kriznog komuniciranja. Nisu priznali da postoji problem već su ga nazvali drugim imenom; nisu definirali činjenice; nisu bili iskreni niti su pokazali zabrinutost za klijente; nisu organizirali konferenciju za medije; nije bilo suradnje s istražnim tijelima; postupcima nisu nastojali ukloniti štetu; u krizi glasnogovornik nije bio predsjednik uprave već komunikacijski odjel koji je davao šturu izjave. Na temelju provedenog istraživanja krize u RBA moguće je

zaključiti koje korake bi organizacija u ovakvoj ili sličnoj krizi trebala poduzeti za što uspješnije savladavanje krize. Prvi i najvažniji korak za sve organizacije je komunicirati proaktivno. Potrebno je kvalitetno procijeniti potencijalne rizike kako bi krizu pokušali izbjeći. Ukoliko je neki rizik bio previđen, potrebno je ponovno procijeniti rizik – koliko je vjerojatno da će javnosti i dionici saznati za to i ako saznaju koliki mogu biti razmjeri te krize. Ako je vjerojatnost da javnost sazna mala, nije potrebno posezati za strategijom preventivnog protuodgovora, no u svakom slučaju treba biti spreman i na to da ipak dozna. Dakle, potrebno je osmisliti krizni plan. Ukoliko je vjerojatnost da javnost sazna za problem velika, preventivni odgovor bio bi logičan izbor. Kada se organizacija sama oglasi po pitanju problema sprječava širenje glasina, uklanja mogućnost da bude stavljena u obrambenu poziciju i dobiva priliku postaviti ton komunikacije u javnosti. Organizacija u svakom slučaju treba i dalje biti oprezna i komunicirati transparentno, iskreno i nedvosmisleno. U situaciji kada je problem očit, kao u natječaju RBA u kojem jasno piše da žele da PR agencija radi pritisak na pravosuđe, a slučaj je već izašao u medije iz nekog drugog izvora, organizacija treba posegnuti za reaktivnim strategijama. Strategije, naravno, trebaju biti u skladu s komunikacijskim ciljem. Jedan od komunikacijskih stručnjaka (KS1) predlaže strategiju napada kojom organizacija tvrdi da suparnička organizacija na taj način pokušava utjecati na njen ugled. Budući da je ovdje krivnja i odgovornost organizacije očita, strategija izražavanja zabrinutosti mogla bi biti ispravan odgovor na krizu. Prema toj strategiji organizacija priznaje da problem postoji, ali ne priznaje krivnju. Tako bi javnosti dali do znanja da ih je objavljeni zahtjev šokirao i da nije došao od visokopozicioniranih članova organizacije, ali istovremeno bi umanjili mogućnost pravnih postupaka protiv organizacije. Ova strategija može se upariti i sa strategijom pokretanja istražnog postupka gdje organizacija javnosti obećava istražiti i ispitati situaciju, a onda sukladno rezultatima reagirati. Prema teoriji obnove imidža strategija popravne akcije bila bi logičan slijed. Dakle, nakon priznavanja postojanja problema, istrage zašto i kako se to dogodilo, organizacija bi svoju iskrenu namjeru trebala potkrijepiti i popravnim akcijama kojima bi javnosti pokazala da rade na rješavanju problema i sprječavanju pojave sličnih situacija. Raiffeisen banka mogla je izabrati hoće li ova situacija biti njezina prilika ili isključivo opasnost. Lošim odlukama ova kriza za njih se pretvorila u većinski negativnu situaciju. Ipak, kriza je Raiffeisen banci ukazala i na nedostatke u njihovom sustavu te su na greškama koje su napravili u komuniciranju za vrijeme krize mogli naučiti vrijedne lekcije za budućnost.

## 8. Popis literature

### Knjige

1. Bedenik, O. N. (2003.) *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga
2. Broom, G. M. (2010.) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate d.o.o.
3. Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2010.) *The Handbook of Crisis Communication*, Blackwell Publishing Ltd
4. Crandall, W., Parnell, J., Spillan, J. (2014.) *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, London: Sage Publications
5. Cutlip, S., Center, H., Broom, G. (2003.) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate d.o.o.
6. Fearn Banks, K. (2011.) *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New York: Routledge
7. Gole, A. (1998.) *Komuniciranje u kriznih in konfliktnih okoliščinah*, gradivo za radionicu, IABC
8. Guth, D. W., Marsh, C. M. (2012.) *Public Relations: A value driven approach*, London: Pearson
9. Jugo, D. (2012.) *Strategije odnosa s javnošću*, Zagreb: Profil Knjiga i Novelti Millenium
10. Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga
11. Luecke, R. (2005.) *Upravljanje kriznim situacijama*, Zagreb: Harvard Business Essentials i Zgombić i Partneri
12. Meyers, G. C., Holusha, J. (1986.) *When it hits the fan: Managing the nine crisis of business*, Boston: Houghton Mifflin
13. Milas, G. (2005.) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Jastrebarsko: Naklada Slap
14. Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1992.) *The Strategy Process Concepts and Context*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
15. Novak, B. (2001.) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: Priručnik za krizne odnose s javnošću*, Zagreb: Binoza Press
16. Regester, M., Larkin, J. (2005.) *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, CIPR: London
17. Robinson, E. J. (1969.) *Public Relations Research and Survey Research: Achieving Organizational Goals in a Communication Context*, New York: Appleton-CenturyCrofts
18. Sellnow, T., Seeger, M. (2013.) *Theorizing Crisis Communication*, Wiley –Blackwell: Oxford
19. Smith, R. D. (2009.) *Strategic Planning for public Relations*, New York: Routledge
20. Tkalac Verčić, A. (2015.) *Odnosi s javnošću*, Zagreb
21. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada : kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb : M.E.P.
22. Tomić, Z. (2016.) *Odnosi s javnošću, Teorija i praksa*, 2. izdanje, Zagreb: Synopsis d.o.o.
23. Ulmer, R.R., Seeger, M. W., Sellnow, T. L. (2011.): *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks: Sage Publications
24. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Tkalac Verčić, A., Laco, K. (2004.) *Odnosi s medijima*, Masmedia: Zagreb
25. Zaremba, A. (2010.) *Crisis Communication: Theory and Practice*, M. E. Sharpe: New York

### Znanstveni radovi

1. Azinović, A. (2016.) „Krizno komuniciranje i analiza kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj“, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split
2. Bulajić, M. (2010.) „Krizno komuniciranje“, *Medix: specijalizirani medicinski dvomjesečnik*, broj 87/88: 87-88



3. Coombs, T., Holladay, S. J. (2012.) *Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the Situational Crisis Communication Theory*, *Management Communication Quarterly*, sv. 16 (2): 166–183
4. Irvine, R. B. (1997.) “What is crisis anyway”, *Communication World*, sv. 14 (7): 36
5. Jugo, D. (2015.) „Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki“, doktorski rad, Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti: Osijek
6. Kešetović, Ž., Toth, I., (2012.): „Problemi kriznog menadžmenta“, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
7. Kurtela, Ž., Popović, M. (2012.) „Analiza većih tankerskih nesreća“, stručni članak, studij pomorstva, Dubrovnik
8. Liderova publikacija (2020.) „1000 najvećih hrvatskih tvrtki u 2019“
9. Mitroff, I., Harrington, K., Gai, E., (1996.) “Crisis management and environmentalism: A natural fit”, *California Management Review*, sv. 36 (2): 101-113
10. Narodne Novine br. 140/2006, Odbor za standarde financijskog izvještavanja
11. Obradović, Đ. (2007.) „Medijski prikaz zbilje ili sjenine sjene odrazova odraza stvarnosti“, *MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnošću*, sv. 1 (2): 87–102
12. Pearson, C. M., (1993.) “From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management”, u: *Academy of Management Executive*, sv. 7(1): 48–59
13. Vukoja, M. (2017.) „Uloga odnosa s javnošću u odabiru bankarskih usluga“, *izvorni znanstveni članak*, Ekonomski fakultet, Mostar

#### Znanstvena djela

1. Appelbaum, H. S., Keller, S. Alvarez, H., Bedart, C. (2012.) “Organizational Crisis: Lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company”, *International Journal of Commerce and Management*, sv. 22 (4): 286-305
2. Benoit, W. L. (2005.) „Image Restoration Theory“, u: Heath, L. (ur.) *Encyclopedia of Public Relations*, sv. 1, Thousand Oaks, CA: Sage, str. 407–410
3. Mitroff, I. (2004.) *Think like a sociopat, act like a saint*, *Journal of Business Strategy*, sv. 25 (5): 42–53
4. Papić, V. (2004.) „Uloga odnosa s javnošću u kreiranju imidža poduzeća“, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb
5. Parsons, W. (1996.) „Crisis management“, u: *Career Development International*, sv. 1 (5): 26–28

#### Internetski izvori

1. „Križa postaje normalno poslovno stanje“ (2019.), Poslovnifm, *internetski portal* (<https://www.poslovnifm.com/gia/kriza-postaje-normalno-poslovno-stanje/>), stranica posjećena: 16. 7. 2021.)
2. 24sata (2018.) „Let MH370: Direktor je podnio ostavku, nema novih podataka“, *internetski portal* (<https://www.24sata.hr/news/let-mh370-direktor-je-podnio-ostavku-nema-novih-podataka-584389>), stranica posjećena: 5. 9. 2021.)
3. Bašić, T. (2016.) „Više od rebrendiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko Bank“, *Lider, internetski portal* (<https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/vise-od-rebrendiranja-kako-je-hypo-banka-postala-addiko-bank-125146>), stranica posjećena: 21. 7. 2021.)
4. Brzić, A. (2020.) „Afera RBA - Što je sve prethodilo ostavci Michaela Müllera“, *Lider, internetski portal* (<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/afere-rba-sto-je-sve-prethodilo-ostavci-michaela-muellera-129813>), stranica posjećena: 29. 7. 2021.)

5. Ćimić, I. (2020.) „RBA banka natjecajem tražila agenciju koja će vršiti pritisak na Ustavni sud”, Index.hr, *internetski portal* (<https://www.index.hr/vijesti/clanak/rba-banka-natjecajem-trazila-agenciju-koja-ce-vrsiti-pritisak-na-ustavni-sud/2147806.aspx>, stranica posjećena: 12. 7. 2021.)
6. Dnevnik.hr (2020.) „Udruga Franak oštro prozvala RBA i traži reakciju DORH-a, stigao i odgovor banke“, internetski portal (<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/udruga-franak-ostro-prozvala-rba-presli-ste-sve-granice-postenog-poslovanja-hoce-li-dorh-reagirati---590847.html>, stranica posjećena: 2. 9. 2021.)
7. I. Ć. (2020.) „Hrvatska udruga za PR o oglasu RBA: Ovo je potpuno neuobičajeno“, Index.hr, internetski portal (<https://www.index.hr/vijesti/clanak/hrvatska-udruga-za-pr-o-oglasu-rba-ovo-je-potpuno-neuobicajeno/2149653.aspx>, stranica posjećena: 2. 9. 2021.)
8. IMC (2021.) <http://www.imc-agencija.hr/hr/o-nama/ankica-mamic>, *službena web stranica*, (stranica posjećena: 29. 7. 2021.)
9. Index.hr (a) (2020.) „U Jadranu nestala Inina plinska platforma“, *internetski portal* (<https://www.index.hr/vijesti/clanak/u-jadranu-nestala-inina-plinska-platforma/2236895.aspx>, stranica posjećena: 26. 7. 2021.)
10. Index.hr (b) (2020.) „A1 gotovo dva sata imao velike probleme s internetom, ispričali se korisnicima“, internetski portal ([https://www.index.hr/vijesti/clanak/a1-gotovo-dva-sata-imao-velike-probleme-s-internetom-ispricali-se-korisnicima/2225664.aspx?index\\_ref=read\\_more\\_d](https://www.index.hr/vijesti/clanak/a1-gotovo-dva-sata-imao-velike-probleme-s-internetom-ispricali-se-korisnicima/2225664.aspx?index_ref=read_more_d), stranica posjećena: 27. 7. 2021.)
11. Jugo, D. (2021.) „Proaktivne i reaktivne komunikacijske strategije“, (<https://pdfcoffee.com/proaktivne-i-reaktivne-strategije-pdf-free.html>, stranica posjećena: 20. 7. 2021.)
12. Jurasić, M. (2020.) „U slučaju Franak nije bilo pritiska, a ovo što se tiče RBA banke je primitivno i naivno“, Večernji list, *internetski portal* (<https://www.vecernji.hr/vijesti/podnosenje-izvjesca-u-hrvatskom-saboru-najgore-mi-je-iskustvo-u-zivotu-1374813>, stranica posjećena: 2. 9. 2021.)
13. Jutarnji.hr (a) (2021.) „Todorić o najnovijoj optužnici: Plenković je zbog interesa svojih partnera oteo i opljačkao Agrokor“, *internetski portal* (<https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/todoric-o-najnovijoj-optuznici-plenkovic-je-zbog-interesa-svojih-partnera-oteo-i-opljackao-agrokor-15061927>, stranica posjećena: 26. 7. 2021.)
14. Jutarnji.hr (b) (2021.) „Thompson optužio novinarku RTL-a da mu je provalila u kuću, ona tvrdi: ‘Bila sam na zadatku‘“, internetski portal, (<https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/thompson-optuzio-novinarku-rtl-a-da-mu-je-provalila-u-kucu-ona-tvr-di-bila-sam-na-zadatku-15094762>, stranica posjećena: 5. 9. 2021.)
15. Klepo, M. (2020.) „Raiffeisen banka ne vidi ništa sporno u natjecaju za pritisak na sud, oglasio se i Macan“, Jutarnji list, *internetski portal* (<https://novac.jutarnji.hr/aktualno/raiffeisen-banka-ne-vidi-nista-sporno-u-natjecaju-za-pritisak-na-sud-oglasio-se-i-macan/9877174/>, stranica posjećena: 29. 7. 2021.)
16. Klepo, M., Bićanić, I., Ivanković, Ž. (2017.) „Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije“, *analiza*, Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung ([https://croatia.fes.de/fileadmin/user\\_upload/171109\\_Agrokor\\_WEB.pdf](https://croatia.fes.de/fileadmin/user_upload/171109_Agrokor_WEB.pdf), stranica posjećena: 26. 7. 2021.)
17. Lepan, F. (2015.) „Roditelji Šitum: Ne dopuštamo više da se blati ime naše Nore“, 24sata, *internetski portal* (<https://www.24sata.hr/news/roditelji-situm-ne-dopustamo-vise-da-se-blati-ime-nase-nore-424314>, stranica posjećena: 27. 7. 2021.)
18. Mamić, A. (2015.) „Izrada komunikacijske strategije (odnosi s javnošću)“, (<https://www.slideshare.net/Ankica-Mamic/ankica-mamic-izrada-komunikacijske-strategije>, stranica posjećena: 25. 7. 2021.)
19. Mirakul (2021.) <https://www.mirakul.hr/predavaci/daria-mateljak/> (stranica posjećena: 29. 7. 2021.)

20. Paponjak, S., Lalić, D. (2019.) „Uloga odnosa s javnošću u bankarskom sektoru“, *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka (<http://www.ftn.uns.ac.rs/ojs/index.php/zbornik/article/view/440/346>, stranica posjećena: 21. 7. 2021.)
21. Pureskinfood (2021.) „Protiv testiranja na životinjama: 6 zanimljivih činjenica“, *internetski magazin*, (<https://www.pureskinfood.hr/info/magazin/protiv-testiranja-na-zivotinjama-u-kozmetici-6-zanimljivih>, stranica posjećena: 5. 9. 2021.)
22. Raiffeisen bank International (2020.) „Etički kodeks“ ([https://www.rbinternational.com/de/ueber-uns/governance-und-compliance/code-of-conduct/\\_jcr\\_content/root/responsivegrid/contentcontainer\\_cop/contentbox/downloadlist.download.html/5/Hrvatski.pdf](https://www.rbinternational.com/de/ueber-uns/governance-und-compliance/code-of-conduct/_jcr_content/root/responsivegrid/contentcontainer_cop/contentbox/downloadlist.download.html/5/Hrvatski.pdf), stranica posjećena: 22. 7. 2021.)
23. Raiffeisen banka (2021.) <https://www.rba.hr/>, *službena web stranica*, (stranica posjećena: 22. 7. 2021.)
24. Sućec, N. (2020.) „Struka je zgrožena: Nitko nikada nije tražio PR agenciju da pritisće suce, to je presedan i katastrofa!“, Tportal, *internetski portal* (<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/struka-je-zgrozena-nitko-nikada-nije-trazio-pr-agenciju-da-pritisce-suce-to-je-presedan-i-katastrofa-20200121>, stranica posjećena: 29. 7. 2021.)
25. Šećerović, A. (2021.) „Banke će žrtvama pljačke isplatiti višemilijunske odštete“, Kroativ, *internetski portal* (<https://kroativ.at/banke-ce-zrtvama-pljacki-isplatiti-visemilijunske-odstete/>, stranica posjećena: 27. 7. 2021.)
26. V.B. (2020.) „Šef RBA u Hrvatskoj podnio ostavku nakon afere s PR agencijom koja je trebala pritiskati sudove“, Tportal, *internetski portal* (<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/sef-rba-u-hrvatskoj-podnio-ostavku-nakon-afere-s-pr-agencijom-koja-je-trebala-pritiskati-sudove-20200122>, stranica posjećena: 2. 9. 2021.)
27. Wiesner, V. (2020.) „Predsjednik RBA podnio ostavku: 'Svjestan sam snažnog negativnog dojma““, Večernji list, *internetski portal* (<https://www.vecernji.hr/biznis/predsjednik-rba-podnio-neopozivu-ostavku-1374293>, stranica posjećena: 2. 9. 2021.)
28. Zagorje-International.hr (2020.) „Najviša kazna banci u Hrvatskoj: Zagrebačka banka mora platiti 33 milijuna kuna“, *internetski portal* (<https://www.zagorje-international.hr/index.php/2020/11/03/najvisa-kazna-banci-u-hrvatskoj-zagrebacka-banka-mora-platiti-33-milijuna-kuna/>, stranica posjećena: 22. 7. 2021.)
29. Zagrebačka banka (2021.) <https://www.zaba.hr/home/o-nama/drustvena-odgovornost/potpore>, *službena web stranica*, stranica posjećena: 22. 7. 2021.
30. Žujo, M. (2012.) „Sephora odlazi iz Hrvatske“, Poslovni.hr, *internetski portal* (<https://www.poslovni.hr/domace/sephora-odlazi-iz-hrvatske-212091>, stranica posjećena: 26. 7. 2021.)

## 9. Prilozi

*Moje ime je Ivana Kittler i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada.*

*Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Raiffeisen banke i njihovu strategiju obnove imidža nakon slučaja objave natječaja za PR agenciju od koje su tražili da radi pritisak na sudove u RH.*

*Sva su pitanja postavljena dosta općenito kako biste mogli opisati svoje viđenje ove krize. 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 „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“ u kontekstu stručnjaka koji su pristupili istraživanju?**

*Nakon što ispitanici odgovore potvrdno, započinje intervju.*

### **Pitanja novinarima:**

1. Možete li, za početak, iz vlastite perspektive opisati što se dogodilo?
2. Na temelju čega ste procijenili da ova informacija ima vrijednost vijesti za Vaše čitatelje?
3. Nakon objava u medijima, jeste li imali određena očekivanja od Raiffeisen banke?
4. Smatrate li da su imali olakotnih i/ili otegotnih okolnosti tijekom krize?
5. Kako tumačite ulogu medija u ovoj krizi?
6. Što mislite o načinu na koji je RBA komunicirala s javnošću?
7. Kako ste doživjeli njihovo objašnjenje („vidljivost druge strane slučaja [švicarac]“)?
8. Što mislite o ostavci Michaela Müllera, predsjednika Uprave Raiffeisen banke?
9. Kakvo je Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?
10. Je li ova situacija s Raiffeisen bankom utjecala na Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?

11. Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala u ovoj krizi iz perspektive novinara?
12. Ocjenjujete li nešto od koraka Raiffeisen banke kao pozitivno ili negativno?
13. Kakvo je Vaše mišljenje o Raiffeisen banci trenutno?

**Pitanja komunikacijskim stručnjacima:**

1. Možete li, za početak, iz vlastite perspektive opisati što se dogodilo?
2. Prema Vašem mišljenju, kakvu su ulogu u ovoj krizi imali mediji?
3. Što mislite o koracima koje je Raiffeisen banka napravila nakon objave spornog natječaja u medijima?
4. Što mislite o komunikaciji Raiffeisen banke u ovoj krizi?
5. Smatrate li da je njihova komunikacija bila transparentna?
6. Smatrate li da je ova kriza imala utjecaja na imidž Raiffeisen banke?
7. Smatrate li da su imali olakotnih i/ili otegotnih okolnosti tijekom krize?
8. Smatrate li da je ova kriza utjecala na percepciju struke u javnosti?
9. Što mislite, kojom strategijom su se služili u ovoj konkretnoj krizi?
10. Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala?
11. Kako biste Vi postupili u istoj ili sličnoj situaciji?
12. Smatrate li da su iz Raiffeisen banke pravovremeno reagirali u ovoj krizi?
13. Kakvo je Vaše mišljenje o Raiffeisen banci trenutno?

## **Dubinski intervju<sup>18</sup>: Novinar 1 (N1)**

*Moje ime je Ivana Kittler i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada.*

*Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Raiffeisen banke i njihovu strategiju obnove imidža nakon slučaja objave natječaja za PR agenciju od koje su tražili da radi pritisak na sudove u RH.*

*Sva su pitanja postavljena dosta općenito kako biste mogli opisati svoje viđenje ove krize. 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 „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“ u kontekstu stručnjaka koji su pristupili istraživanju?**

**Slažem se, naravno.**

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

Ono što je objavljeno javno nakon što je RBA napravila natječaj u kojem traži PR agenciju da, između ostalog, utječe na sudove u vezi sa slučajem švicarski franak je ono što je zapravo bila kulminacija događaja koji su se odvijali već puno godina prije te 2020. godine. To je ono što je bilo vidljivo javnosti. Jasno je da, ono što se u principu odvija od događaja u društvu i ekonomiji, najčešće bude obavijeno nekakvim velom tajne, nepoznato je. Objavi se možda je 20, 30% informacija, ostalo ostaje zauvijek nepoznato. Naš posao je da taj stupanj upoznatosti javnosti sa stvarnim događajima bude što veći. Da mi novinari damo sliku ostatku građana koji možda nemaju niti uvid u situaciju i ne mogu dobiti širu sliku, da mogu poslije donositi odluke. Bilo da pristupaju kao građani koji će birati one koji će za njih odlučivati politički ili će birati neke tvrtke koje im pružaju usluge i servise pa i financijske usluge. Kada su banke posrijedi važno je znati

---

<sup>18</sup> Transkript razgovora provedenog 15. srpnja 2021.

da je tradicionalno za banke da im je najvažnija reputacija. Zbog reputacijskog rizika su banke uvijek propadale. Dovoljno je da se klijenti prestraše da neće moći doći do svog novca koji im stoji kao depozit u banci pa da svi pohrle podignuti svoj novac, što smo vidjeli krajem 90-ih godina. Nekoliko banaka je propalo na taj način. Kada se krenu stvarati redovi ljudi ispred poslovnica koji žele podići svoje novce, može doći do nestabilnosti cijelog sustava. Zato na taj dio, koji je vezan uz reputacijski rizik, kao i izvještavanje financijskih novinara o tome, na neki način budno pazi i regulator. Hrvatskoj narodnoj banci (HNB) je jako bitno da ne bude ugrožena financijska stabilnost. Njihova osnovna funkcija je održavanje stabilnosti cijena, a time i cijelog financijskog sustava. Ako dođe do lančane reakcije u kojoj su klijenti zabrinuti i u kojoj banke mogu propasti to je onda problem za gospodarstvo cijele države. Toliko o općem kontekstu u vezi s bankama i njihovom reputacijom. Banke su same sebi pucale u nogu, da se tako slikovito izrazim, kada su odobrile te rizične kredite. Te kredite odobravala je Hrvatska, ali i neke druge zemlje jer su posrijedi banke koje rade multinacionalno, to jest u više država tako da su imale tu praksu i u drugim državama. Hrvatska je bila možda jedna od najpogođenijih zbog toga što je standard građana u Hrvatskoj iznimno nizak. Nije u jednako teškoj poziciji klijent u Austriji ili Njemačkoj, kojem možda kredit ne oduzima toliki dio primanja kao u Hrvatskoj gdje se dogodi da rata kredita ode u nebo i klijent ga ne može više otplaćivati, ode u blokadu, rade mu ovrhe nad primanjima, nad nekretninom. To uzrokuje i rascijepu cijelih obitelji jer se odražava, ne samo na pojedinca nego i na obitelji pa i na cijelo društvo. Nekoliko godina prije toga, 2016. godine se dogodilo da je Raiffeisen banka bila jedna od tri banke, uz Sperbanku i Addiko bank (koja je pravna slijednica Hypo banke) koja je bila u procesu konverzije koji je zakonski proveden, dakle država je donijela zakon da se svi krediti u švicarskom franku moraju konvertirati u kredite u euru. Definiran je i način na koji se to mora obaviti i da klijenti moraju biti postavljeni u situaciju kao da su kredit podigli u euru. Međutim, nakon istraživanja procesa konverzije koje su proveli, nažalost ne regulatori već potrošačka udruga koja predstavlja interesno udruženje građana koji su imali kredite u švicarskom franku, zatraženo je od regulatora da utvrdi jesu li banke u procesu konverzija radile nepravilnosti. Oni su slučaj i nepravilnosti na koje su naišli prijavili i regulator je nakon devet ili deset mjeseci tek odreagirao. Objavio je tada da je bilo nepravilnosti, da su čak i neke osobe koje su bile odgovorne za provođenje konverzije u bankama bile sankcionirane ili su protiv njih pokrenuti postupci. Regulator obično ne objavljuje imena onih koje kazni da se ne bi ugrozila stabilnost sustava, ali i zbog zaštite podataka. Mada pravna osoba nema osobnost na

taj način na koji imaju građani. U ovom je slučaju HNB objavio o kome se radi. Bilo je jasno da su oni tu prekršili sve uzuse. Kada se već dogodilo da su dali kredite u švicarcima i da su ti krediti proglašeni nezakonitim odredbe s tim kreditima trebale su biti ništetne. Nešto što je ništetno se ugovorno poništava kao da nikada nije postojalo. U tom slučaju i javnost i klijenti i regulator očekuju da će banka transparentno iskomunicirati i pokušati, na neki način, popraviti tu situaciju. Međutim, ono što smo mi vidjeli u godinama koje su nadolazile nakon toga je bila retorika u kojoj su banke stalno okrivljavale klijente što su uzeli toksični proizvod, a koji su im oni plasirali. To je jedan teški paradoks. Činjenica je da banke žive od kredita, a ne od depozita. Na depozite daju kamate, a nadoknađuju ih na razlici između tih i onih koje zarađuju na kreditima. Ako izgube klijente kojima će odobravati kredite znači da oni ne mogu zarađivati na svom osnovnom poslu. Dolazimo do konteksta onoga što se poslije dogodilo. Već su nekoliko godina u bankarskom i javnom prostoru trajali pokušaji klijenata da izbore pravo na restituciju, da budu oštećeni za ovaj dio koji su preplatili, a koji nije bio ugovorno održiv i trebao je biti ništetan. S druge strane, banke su pokušavale nametnuti retoriku da će to pasti na nekom sljedećem sudu, da će se to poništiti, da su klijenti sami odgovorni za to. Međutim, to se nije dogodilo. Sudovi su od, nižih prema višim bili jednoglasni u odluci. Niži sudovi su bili dosta ne principijelni u odlukama pa su neki sudili na jedan način, drugi na drugi način. Nije bilo usklađenosti između općinskih i županijskih sudova. Međutim, Vrhovni sud i Ustavni sud Republike Hrvatske donijeli su pravorijek. Kada Vrhovni i Ustavni sud donesu pravorijek onda niži sudovi moraju postupati prema tom pravorijeku. Procjenjuje se da je iznos, koji bi banka trebali vratiti svojim klijentima koji su oštećeni i imaju pravo na to, iznosi između 25 i 30 milijardi kuna. To govori o tome koliko to banke zapravo boli. Dakle, sama ideja da oni utječu na pravorijek da se to ne dogodi je, nećemo reći poslovno opravdano jer nije opravdano ni u kojem slučaju, ali upućuje na opravdanu sumnju da oni žele intervenirati da im se ta šteta ne dogodi. To je zapravo šteta koju su oni nanijeli nekom drugom i sad ju oni trebaju snositi.

### **Potpitanje: Sjećate li se kako ste saznali za ovaj događaj?**

Ovaj događaj nisu objavile moje novine prve, objavio ga je Index. Index je prenio informaciju da je izašao natječaj u kojem Raiffeisen banka traži od PR agencije utjecaj na sudove. Retorika koja je išla iz banke kada su se pokušavali obraniti, na neki način oprat obraz, bila je da oni traže samo legalan utjecaj na sudove. Ne postoji legalan utjecaj na sudove. Svaki utjecaj na sudove je



nelegalan. Bez obzira kojim metodama su oni očekivali da bi ta agencija utjecala na sudove, a uopće je teško zamisliti i agenciju koja bi na to pristala jer sebe izlaže neetičnom radu i riziku da bude izbačena i Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) i bude osramoćena u zajednici. Bez obzira jesu li oni očekivali da im agencija utječe izravno na pojedine suce ili da utječe na, recimo Ustavni sud koji je jasno pod političkom paskom ili da s druge strane utječe na medije kako bi mediji svojim objavama napravili pritisak na suce. Suci čitaju novine, kao i svi ostali građani. Ono što mi moramo izvagati kada pišemo je izvještavamo li o činjenicama o kojima će onda netko donijeti pravorijek. Inače se svaka naša objava može smatrati utjecajem na bilo koga jer netko tko konzumira informaciju donosi odluku na račun nje. Zato je naš cilj da informacija ostane čista, neokaljana, da bude i jedna i druga strana uključena tako da se onaj tko treba donijeti odluku referira prema točnim informacijama. Činjenica je da postoje situacije u kojima i novinar koji dugo prati neku tematiku i stručan je u njoj se vrijednosno odredi stavom prema njoj. Takve informacije se objavljuju u komentarima, gdje se iznose ti osobni stavovi. To je dio koji se tiče nas i naše etičnosti u izvještavanju.

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

Naša uloga je da upozoravamo na nepravilnosti i devijacije koje se događaju u društvu. S obzirom da je ovo ozbiljan navod, koji je prvi donio Index, predstavljao je informaciju toliko važnu da smo mi jednostavno morali dalje nastaviti raditi s njome, pokušati iskopati, ići korak dalje. Mi nismo samo prenijeli informaciju već smo tražili i drugu stranu i da se prema tome izjasni i Udruga za odnose s javnošću te odgovori kako bi se bilo koja agencija za odnose s javnošću mogla postaviti prema takvom zahtjevu. Dobili smo izjavu da je taj prekršaj toliko nevjerojatan da on uopće nije ni predviđen kao prekršaj u njihovom kodeksu časti. Mi smo ju prenijeli zato što smo smatrali da je to bitna informacija za sve građane koji posluju s tom financijskom institucijom, da znaju da ona radi na neetičan način i to im je na neki način upozorenje da im se, u slučaju da posluju s njima, ne bi dogodilo da oni budu prevareni na neki način od te institucije. Takvoj instituciji se ne može vjerovati. Reputacija je trajno narušena.

### **3. Nakon objava u medijima, jeste li imali određena očekivanja od Raiffeisen banke?**

Naravno da smo imali očekivanja da će se oni referirati prema situaciji. Jedno od očekivanja je ispunjeno jer je čelni čovjek banke odstupio. Mada je on u principu odstupio prema zapovjednoj odgovornosti. Mi nikada nismo saznali tko je bio mozak operacije, kome je ta „nevjerojatna“ ideja pala na um. Je li to bio odjel za odnose s javnošću, njihov menadžment...ali netko je morao odobriti da nešto takvo izađe van iz te institucije i jasno da je to bio čelni čovjek. Međutim, oni se nisu posuli pepelom na odgovoran način. Čak ni kada su otkriveni nisu istupili i rekli: „evo zatekli ste nas s prstima u pekmezu, to je praksa koje se sramimo i neće se više nikada ponoviti“. To je ono što bi očekivali. „Ispričavamo se našim klijentima, ispričavamo se javnosti“. Oni su umjesto toga rekli 'eto mi znamo da je to nešto što je nanijelo težak reputacijski udarac' i zbog toga što je to donijelo štetu reputaciji on odstupa, da oni nisu ništa loše mislili, da su mislili da će legalno utjecat na sud. Time su pokazali, ne mogu reći neznanje jer se takvo nešto ne može svrstati u neznanje, već ozbiljan problem s poimanjem etičnosti i poznavanjem zakona. Ako netko tko posluje, a tko je tako ozbiljna firma to ne uzme u obzir u svome radu, to je zaista nešto što je neoprostivo i u radu i u komunikaciji. Očekivanja su bila da oni na neki način kažu „*mea culpa, mea maxima culpa*“, to se nije dogodilo.

### **Potpitanje: Jeste li očekivali neke konkretne korake od Raiffeisen banke?**

Nekakve sankcije osoba koje su donijele tu odluku. Riba se čisti od glave ne od repa. Glava je otišla, ali pitanje je je li to ta glava smislila. Trebao je otići i onaj koji je to smislio. Je li se to dogodilo, to mi ne možemo znati jer nisu bili transparentni u sankcioniranju osoba koje su u tome sudjelovale.

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

Otegotne okolnosti su te što oni, kada su uhvaćeni, nisu odreagirali na etičan način nego su se pokušavali oprati od toga. Uopće ne znam što bi im u ovoj situaciji bile olakotne okolnosti osim što su pokušali maksimizirati dobit za svoje dioničare na tuđoj nesreći. Nevjerojatno je da se netko može praviti da ne poznaje hrvatske zakone.

### **Potpitanje: Možete li malo detaljnije objasniti?**

Mislím da bi se ovo dogodilo sa svakom bankom koja bi napravila nešto ovako. Da Raiffeisen banka (RBA) nije posebno bila pod nekakvom paskom. Međutim, imala je ona krímen, zaista u finansijskom poslovanju dosta se toga lošeg događalo vezano uz Raiffeisen banku. Od toga da je ona jedna od tri banke za koje je utvrđeno da je u konverziji radila nepravilnosti do toga da su neki čelni članovi Grupe koje su poslovale u sustavu RBA u Hrvatskoj, isto tako kažnjene zbog prekršaja koje su radili u svom poslovanju. Prije toga se dogodila situacija da su mirovinski fondovi Raiffeisen banke bili pretjerano izloženi jednoj obveznici. To je bila obveznica Nexce Group i u tom slučaju dolazi do toga da klijenti nisu zaštićeni jer udio izloženosti nekoj dionici ili obveznici ne smije preći onaj koji zakon nalaže. Čelna osoba koja je vodila društvo za upravljanje Raiffeisen mirovinskim fondom i tim ulaganjima kažnjena je na način da joj Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga (HANFA) nije produžila licencu. To u javnosti nije bilo toliko poznato. Bilo je poznato u finansijskoj zajednici i među novinarima koji prate financije. U principu, ono što se događa i u bankarskom sektoru, ali i u drugim tvrtkama je da oni perpetuirano nastavljaju s ovakvim djelima zato što odgovorni nisu sankcionirani nego se i dalje nagrađuju pozicijama. Ta ista osoba kojoj je oduzeta licenca, koja više nije bila na čelu tog fonda je onda prije godinu dana od HANFE dobila odobrenje da bude čelnica mirovinskog osiguravajućeg društva koje je u vlasništvu Republike Hrvatske.

### **5. Kako tumačíte ulogu medija u ovoj krizi?**

Presudna je. Da nije bilo medija, da nije bilo objave kolega s Indexa koji su to otkrili prvi, možda se ne bi saznalo. Vi znate da novinari uvijek dobro čuvaju svoje izvore, ali ovdje nije ni bilo bitno saznati izvor. Bilo je dovoljno samo vidjeti natječaj. Uloga medija bila je ukazivanje na nepravilnosti i devijacije i da tražimo odgovornost za to te da se takve prakse više ne događaju. To je naš posao i naša uloga u društvu.

### **6. Što mislite o načinu na koji je RBA komunicirala s javnošću?**

Nisu se snašli. Oni su trebali izabrati nekoga tko je stručan u PR-u za krízno komuniciranje. Vjerojatno bi ga uspjeli naći čak i u ovoj situaciji. Posao PR agencija i osoba koje su zadužene za krízno komuniciranje je da daju potporu klijentima upravo u teškim situacijama. Oni su trebali

pronaći nekoga tko bi im objasnio na koji način minimalizirati štetu koja je, za njih, u svakom slučaju nastala. Nisu iskoristili priliku da tu štetu smanje, nego su se svojim načinom komuniciranja još više zakopali, propadali su kao u živom blatu. Zapravo su ustrajali na neetičnom ponašanju i neetičnom komuniciranju što je u javnosti ostavilo dojam da je to netko tko je nepopravljiv. Kao 'eto, sad su otkriveni, a i dalje govore praktički nismo mi', a svi vidimo da jesu.

### **Potpitanje: Postoji li nešto što su, po Vašem mišljenju, mogli napraviti drugačije? Što?**

Kada se već dogodilo da je netko ovo napravio i smislio takav način objave natječaja oni su mogli reći da je to zaista strašna pogreška ili da su pogriješili u sustavu kontrole. Njima ovdje ne da je zakazao sustav kontrole već su s predumišljajem išli u nešto što nije zakonito. Dakle, oni su mogli napraviti to da, kad su već otkriveni u nedjelu shvate da, iako oni ustraju u tom nedjelu to nije pametno javno reći. Da se ne bi dalje uništavali i svoju reputaciju degradirali još i više nego što se to dogodilo, mogli su reći da je sustav kontrole koji je trebao spriječiti da takvo nešto izađe van, zakazao, da se takvo nešto više neće dogoditi. To ne samo da je bilo neetično već i nezakonito tražiti.

### **7. Kako ste doživjeli njihovo objašnjenje („vidljivost druge strane slučaja [švicarac]“)?**

U principu, to bi bilo prihvatljivo objašnjenje kada bi bilo istinito. Vidljivost se postiže komuniciranjem, ali se vidljivost ne postiže nezakonitim radnjama. Taj je dio posao njihovih odnosa s javnošću da utječe na taj način da se i njihovo mišljenje nametne, da i oni budu prisutni. S druge strane, mi imamo dužnost prenijeti njihovo mišljenje da se čuju obje strane. Nema ništa nemoralno i nekorektno u tome da su oni htjeli biti vidljivi. Međutim, nikako ne na ovaj način. Izabrali su zaista krivi način da budu vidljivi jer ovo kako su postali vidljivi im se obilo o glavu. Ovakvu vidljivost nitko ne želi.

### **8. Što mislite o ostavci Michaela Müllera, predsjednika Uprave Raiffeisen banke?**

Nisam ni ja sama do kraja definirala svoj stav jer mi za njega nedostaje ključnih informacija. Pravo pitanje je je li Müller znao za objavu takvog natječaja ili je to bilo pod ingerencijom osoba koje su u nižem stupnju odlučivanja hijerarhije od njega. Moglo se dogoditi da je to netko odlučio, a da Müller nije ni znao za to i onda je on, kao glava, morao snositi odgovornost za to

što su njegovi podređeni napravili. Menadžerska odgovornost je takva. Oni zbog toga i dobivaju toliko visoke plaće i bonuse. Oni su netko tko stoji na vrhu i predstavlja instituciju. On bi trebao imati pod kontrolom cijeli sustav. Trebao bi ustrojiti sve podređene službe da funkcioniraju na način da se takve stvari ne dogode. S te strane nisam sigurna je li on onaj pravi krivac koji je kažnjen zato i odgovoran ili je samo, na neki način, kolateralna žrtva. Međutim, njegovo podnošenje ostavke je moralan i odgovoran čin. No, je li ju podnio sam ili je na to bio natjeran, to je drugo pitanje. I tu dolazi do manjka informacija na temelju kojih bi se zaključilo je li to jedan moralan poslovni čovjek koji je morao donijeti takvu odluku ili su ga na nju natjerali.

### **9. Kakvo je Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?**

Ne bih im bila u koži. Smatram to nečim teškim, prvo zbog toga što osobno to ne bih mogla raditi. Stručnjak za odnose s javnošću treba biti „glava koja govori za nekoga drugoga“. Za novinara, pogotovo onog koji se bavi istraživačkim novinarstvom, koji ustraje u tome da iznosi neke informacije, da kopa, da dolazi do istine, da javnost upoznaje s tim jako je teško staviti se u ulogu nekoga tko govori umjesto drugoga ili za drugoga, koji često bude stavljen u poziciju da zataškava i prekriva. S druge strane, uvijek ćete čuti od nekoga tko radi u odnosima s javnošću 'mi ne smijemo lagati za druge', 'naš posao nije lagati'. Međutim, pritisak klijenta njih često stavlja u poziciju da to rade. Drugo je pitanje, koje se može postaviti i novinarima, a to je „moraju li oni na to i pristati?“. Na nama je odabir. Smatram da uvijek postoji odluka hoćemo li ostati ili otići. Možemo odlučiti izgubiti posao, a da ne popustimo na pritiske. Mi uvijek možemo odlučiti biti manje uspješni, a da bi bili pošteniji, korektniji, da bi se mogli pogledati u ogledalo. Onaj tko radi u odnosima s javnošću je pod iznimno velikim pritiskom— s jedne strane i oni imaju želju, njihov cilj je nešto komunicirati, upoznati javnost ili sa proizvodom ili sa osobom, s tim nečim što oni predstavljaju, a s druge strane imaju pritisak klijenta da to rade na način kako klijent smatra da treba. Nekada ih klijent uči njihovom poslu i tjera da rade protiv pravila struke i dovodi u situaciju gdje je sustav kontrole i kažnjavanja neetičnih pristupa zakazao. Nije im lako, mi znamo da oni često misle drugačije osobno od onoga što moraju komunicirati javno. To je taj neki shizofreni odnos u kojem netko mora raditi ponekad i protiv sebe, a što si nikada ne bih poželjela niti mogla raditi. Moj stav je da im je teško. Međutim, mnogi od njih već godinama odolijevaju i uspijevaju naći načine da to stvarno rade časno i pošteno koliko god im to bilo teško pod tim pritiskom.

## **10. Je li ova situacija s Raiffeisen bankom utjecala na Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?**

Nije utjecala na moje mišljenje. Moje mišljenje je već bilo formirano dugogodišnjim iskustvom. U principu tu nije bilo krimena agencija za odnose s javnošću. Znači nije agencija bila ta koja je stajala iza takve ideje, nego je to bio klijent. To je samo potvrdilo mišljenje o klijentima i onome što oni traže od agencija. Da je došlo do toga da se neka agencija javila, da je prihvatila uvjete natječaja onda bi to zaista bacilo mrlju na takvu agenciju zauvijek. Mi ne možemo glumiti da smo tako naivni da ne znamo da se to događa mimo očiju javnosti. To se događa, bez obzira znali mi to ili ne, bilo to sankcionirano ili ne. Ovo je pljuska u lice svima nama jer je netko mogao pomisliti da to može činiti i javno i sa stavom 'što nam možete, mi smo dovoljno moćni da možemo napraviti nešto takvo'. To je zaista porazno. Da je neka agencija prihvatila ovaj natječaj to sigurno ne bi koristilo ugledu odnosa s javnošću. Ne volim princip svi su isti. Smatram da ta vrsta etiketiranja nije zdrava. Čak i da postoje različite skupine ili članovi organizacije ili u ovom slučaju struke trebaju raditi na tome da im se prakse poboljšaju, poprave. Imati komunikaciju 'svi su isti' podržavamo takvo perpetuirano ponašanje jer podržavamo stav da se to ne može promijeniti, da je nepromjenjivo. A nije nepromjenjivo, može se popraviti. Isto kao što su se prakse u bankarskim institucijama silom morale popraviti nakon što se pojavila Udruga za zaštitu potrošača koja je to izborila na sudovima. Nikad više odnos prema potrošaču na našem tržištu neće biti isti jer oni sada znaju da može doći do toga da za štetu koju su nanijeli plaćaju skupu cijenu. U slučaju da je netko prihvatio ovaj natječaj to bi nanijelo veliku štetu i struci i PR agencijama. Međutim, svi mi imamo osobnu odgovornost za ono što radimo, tako i u PR agencijama postoje oni koji rade na jedan ili drugi način i ne smijemo zbog toga sve svrstavati u isti koš i reći svi su isti.

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

Neprofesionalno. Mogu samo reći da se nisu ponijeli kao neka profesionalna financijska institucija i kao ozbiljna tvrtka jer jednostavno nisu postupali odgovorno i transparentno komunicirali. Kao što su objavili taj natječaj, način na koji su ga objavili i njegov sadržaj upućuje na to da, kako bi Shakespeare rekao „nešto je trulo u državi Danskoj“. Znači duboko

unutra nešto loše funkcionira. Takva je bila i komunikacija koja je to jasno, zrcalno pokazala prema van. Nisu čak bile ni pokrpane nepravilnosti. Što je dobro zato što se vidjelo, razotkrilo se. Nakon toga su klijenti mogli sami odlučiti žele li nastaviti poslovati s takvom institucijom. Makar je to prilično teško kada netko uz status klijenata veže visinu kamatne stope. Drugim riječima, ako ih klijent napusti oni podižu kamatnu stopu. Nije lako niti klijentu kazniti takvu ustanovu jer su zapriječeni čak i pravilima poslovanja.

## **12. Ocjenjujete li nešto od koraka Raiffeisen banke kao pozitivno ili negativno?**

Pozitivna je bila ostavka. Ona je definitivno bila poruka priznanja krivnje.

## **13. Kakvo je Vaše mišljenje o Raiffeisen banci trenutno?**

Na osnovu iskustava koje sam imala kao novinarka prema banci kao instituciji moje mišljenje nikako nije dobro. Ne bih s njima poslovala nikako osim ako nisam prisiljena na to i zato s njima trenutačno ne poslujem. Međutim, smatram da u toj banci kao i u bilo kojoj drugoj banci ili instituciji rade ljudi koji svoj posao rade korektno i dobro. Ne izjednačavam ljude. Za ubuduće situacija ovisi o tome kako će se oni ponašati na tržištu. Ako se okolnosti mijenjaju i mi se mijenjamo. Ništa nije uklesano u kamen. Želim vjerovati da oni mogu bolje i mislim da bi trebali bolje. Ima još tih repova koji nisu ispravljani, a koji se odnose na nepoštene poslovne prakse prema klijentu i zbog čega zapravo postoji općenito nepovjerenje u cijeli bankarski sustav kod nas. Tako da postoji neka alternativa, rado bi poslovala s tom alternativom. Kod nas još ne postoji etična banka. Pokušaj da se jedna osnuje ostao je samo na pokušaju. Ništa nije savršeno, ali da može bolje, može.

## **Dubinski intervju<sup>19</sup>: Novinar 2 (N2)**

*Moje ime je Ivana Kittler i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada.*

*Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Raiffeisen banke i njihovu strategiju obnove imidža nakon slučaja objave natječaja za PR agenciju od koje su tražili da radi pritisak na sudove u RH.*

*Sva su pitanja postavljena dosta općenito kako biste mogli opisati svoje viđenje ove krize. 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 „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“ u kontekstu stručnjaka koji su pristupili istraživanju?**

**Slažem se.**

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

Zapravo sve je krenulo s tim pozivom Raiffeisen banke (RBA) prema određenim PR agencijama. To je bila ponuda koju je, ako sam dobro shvatio, primilo više PR agencija i nekih stručnjaka. Nije bila riječ o javnom pozivu i natječaj definitivno nije nigdje objavljen. Jedna od tih agencija je to prosljedila meni i analizom onoga što se traži u tom pozivu ili natječaju sam primijetio da je jedna od stavaka vrlo sporna, a ona se tiče utjecaja na pravosuđe. To je vrlo jasno i nedvojbeno stajalo u natječaju tako da nije bilo nikakve dvojbe o čemu se tu točno radi i što se zapravo tu traži.

---

<sup>19</sup> Transkript razgovora provedenog 20. srpnja 2021.



### **Potpitanje: Sjećate li se kako ste saznali za ovaj događaj?**

Jedna od agencija koja je to dobila mi je to prosljedila. Tada sam već jedno vrijeme radio i objavljivao u vezi s RBA bankom tako da me zanimalo sve vezano uz RBA. Objavljivao sam već i neke članke o RBA *Leasing-u* tako da me zanimalo i ovo.

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

Apsolutno ima vrijednost. Kao prvo nevjerovatno je da jedna tvrtka, nebitno je li to banka ili bilo tko, traži od bilo koga, PR agencije, marketinške agencije i slično da vrši pritisak na pravosuđe i to napravi na komadu papira, odnosno napiše na nekom dokumentu. Mislim da je to bilo nevjerovatno. Riječ je naravno o kaznenom djelu. Ne može se vršiti pritisak ni na suce ni na pravosuđe niti se, po hrvatskim zakonima, na taj način može utjecati na tijek postupka. Naravno, posebno je bilo zanimljivo što je riječ o banci s obzirom da već godinama traje taj spor u vezi s švicarcem i da postoje sudski postupci na više razina sudova u kojima se rješavalo to pitanje, a koje je od izuzetne važnosti za hrvatske banke koje su uključene u takozvani slučaj švicarac. Tako da je definitivno postojao javni interes i mislim da je javnost to morala znati.

### **3. Nakon objava u medijima, jeste li imali određena očekivanja od Raiffeisen banke?**

Očekivao sam ostavku, moram priznati. Iako mislim da je to prva ostavka direktora neke banke u Hrvatskoj od osamostaljenja do danas, koji je morao otići zbog neke afere koja je objavljena u medijima. Onog trenutka kada sam vidio taj dokument i kada sam shvatio zapravo o čemu bi se tu moglo raditi očekivao sam, ne samo ostavku, nego i određene postupke državnog odvjetništva u smislu ispitivanja je li zaista došlo do pritiska i je li ga bilo prije, to me najviše zanimalo. Međutim, mislim da se Državno odvjetništvo (DORH) nije nešto pretjerano potrudilo, isto kao ni institucije poput Hrvatske narodne banke ili Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA), nisu pokazale pretjerani interes.

### **Potpitanje: Jeste li očekivali neke konkretne korake od Raiffeisen banke?**

Počinili su užasnu– zapravo mislim da nije riječ o pogrešci već o nečemu što su radili vrlo svjesno i zapravo ne mogu čak ni reći da su bili bahati nego se jednostavno činilo da je riječ o

nečemu što su oni smatrali vrlo normalnim. To je ono što se dalo vidjeti iz cijelog ovog slučaja. To je napravljeno na takav način da je poslano na jako puno adresa tako da se jednostavno moglo isčitati da je za njih to nešto vrlo uobičajeno. Zašto ne tražiti, između ostaloga, i to. To je ono što je u cijelom ovom slučaju bilo nevjerojatno. Mislim da nisu mogli zapravo ništa jer je to njihova suština. I u aferama koje su izlazile nakon te, prije svega mislim na aferu RBA *Leasinga*, u kojoj je i HANFA utvrdila nezakonitosti, se zapravo ponavljao taj uzorak ponašanja prema javnosti u kojima su oni neke stvari uzimali „zdravo za gotovo“ i smatralo to kao nešto što je vrlo uobičajeno.

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

To je možda više pitanje za PR stručnjake. Stvar je bila vrlo čista. Ono što vam mogu reći, a da bi vam eventualno moglo biti zanimljivo je da sam nakon toga prvog članka kontaktirao apsolutno sve koje sam mogao od Vrhovnog suda, Ustavnog suda, Hrvatske narodne banke pa nadalje. Vrlo neuobičajeno je bilo da su svi bili voljni reagirati, odnosno dati nekakav komentar na to što se događalo. Prilično sam siguran da sam dobio i reakciju Državnog odvjetništva u to vrijeme. Svi oni su vrlo brzo odgovarali na moje novinarske upite i vrlo detaljno. Obično kada od Državnog odvjetništva tražite tako nešto, ako vam i odgovore, to su najčešće birokratske rečenice. Međutim, ovdje su bili vrlo pristupačni. Predsjednik Ustavnog suda bio je isto tako vrlo detaljan i vrlo precizan, a nije baš da gospodin Šeparović tako često izlazi u javnost u takvim slučajevima. Hrvatska narodna banka i guverner Vujčić isto tako nije baš nešto sklon istupima međutim, izišao je vrlo brzo s vrlo jasnom osudom takvog postupanja.

#### **5. Kako tumačite ulogu medija u ovoj krizi?**

Pričamo o hrvatskim bankama koje imaju povlašteni položaj u hrvatskim medijima. Prije svega mislim na oglašavanje i hrvatski mediji općenito ne vole baš pisati o poslovanju hrvatskih banaka. To se donekle izmijenilo u slučaju 'švicarac' koji se jednostavno morao pratiti i zbog odluka Milanovićeve vlade o konverziji kredita i zbog sudskih slučajeva koji traju već sedam, osam godina. S druge strane su bile agencije koje rade naravno s hrvatskim medijima koji su meni bili vrlo respektabilni protivnici.

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

Probat ću naći moj upit koji je bio upućen njima. Znači moj upit je bio poslan 8. siječnja 2020. Jasno sam dao do znanja da sam u posjedu poziva za odabir PR agencije koji je napisala Raiffeisen banka, a u vezi sa slučajem švicarac, gdje se traže usluge kriznog komuniciranja. Banka u tom pozivu traži sedam stvari, odnosno ima sedam ciljeva: smanjenje broja žalbi i otvaranje pitanja odgovornosti HNB-a u slučaju 'švicarca', kao i otvaranje pitanja privilegirane pozicije korisnika švicaraca u odnosu na druge korisnike te pokretanje rasprave u javnom prostoru o utjecaju slučaja švicaraca na ekonomiju. Sporan je dio u kojem se traži vršenje pritiska na Ustavni sud i druge sudove u Hrvatskoj. Moja pitanja su bila „na koji se način misli provoditi pritisak na hrvatsko pravosuđe“, drugo „jeste li upoznati s činjenicom da je nezakonito raditi pritisak na sutkinje i suce koji donose presude“ i treće „koja je PR agencija prihvatila ovakav poziv i koga su angažirali“. Odgovorili su isti taj dan, ali nekako birokratski. „Poštovani, s obzirom na aktualnu temu kredita u švicarskom franku, RBA je s ciljem ravnopravne zastupljenosti stavova banke u javnom i medijskom prostoru odlučila raspisati natječaj za PR agenciju. Zadatak agencije za odnose s javnošću je prvenstveno omogućavanje vidljivosti 'druge strane' slučaja u medijima. RBA se u svom poslovanju pridržava svih zakona i propisa Republike Hrvatske, pa tako i u slučaju podloge za natječaj koji spominjete. Tražena su isključivo rješenja koja sadrže legitimne postupke, odnosno komunikacijske aktivnosti koje bi kroz medije doprle do javnosti. RBA nema angažiranu agenciju po pitanju koje vi navodite“. Poslao sam novi upit istog tog dana, s obzirom da nisu bili dani odgovori na moja pitanja. Tražio sam da mi pojasne dio „vršenja pritiska na hrvatsko pravosuđe“. Referiram se na njihov odgovor u kojem stoji „tražena su isključivo rješenja koja sadrže legitimne postupke odnosno komunikacijske aktivnosti koje bi kroz medije doprle do javnosti“. Moje je dodatno pitanje bilo „koji bi to legitimni postupci pritiskanja Ustavnog suda i drugih sudova u Hrvatskoj bili“ i „jesu li ti postupci utvrđeni zakonom budući da se pozivate na to da se RBA pridržava svih zakona i propisa u Republici Hrvatskoj te na koji se konkretan zakon pozivate u kontekstu pritiskanju sudova u RH“. Odgovor je bio u dvije rečenice. „RBA nije angažirana u nikakvom obliku aktivnosti koje vi sugerirate. Natječajem je tražena usluga izrade komunikacijske strategije i ključnih poruka“. Dakle, ni na jedno pitanje koje sam postavio nisam dobio konkretan odgovor.

Da tako kažem, prvi odgovor je zapravo bio lažan jer ne postoji nikakav legitiman način na koji možete legitimno utjecati na pravosuđe i sudske postupke. Odgovor u kojem tvrde da je sve legitimno i po zakonu zapravo ne stoji. Tu tvrdnju su kasnije potvrdili u svojim reakcijama i izjavama za Index i guverner Vujčić i Vrhovni sud i Ustavni sud.

## **7. Kako ste doživjeli njihovo objašnjenje („vidljivost druge strane slučaja [švicarac]“)?**

**Potpitanje: Postoji li nešto što su, po Vašem mišljenju, mogli napraviti drugačije? Što?**

Kako sam rekao i prije, nevjerojatno je da se i u tim njihovim odgovorima vidi da oni to doživljavaju kao nešto normalno, da smatraju da je takvo poslovanje uobičajeno iz čega sam ja isčitavao da su oni to radili i ranije. Naravno, nisam dobio nikakvu potvrdu za to. Nitko tko je radio za RBA ne bi to priznao niti bi itko od hrvatskih sudaca izašao s time u javnost. Vidio se njihov stav da je posve normalno vršiti utjecaj na sudove. To sve treba staviti u kontekst. Hrvatske banke gube na sudovima i cijeli taj pokret ljudi koji su oštećeni u slučaju 'švicarac' je dobio veliki prostor u medijima. Takva prezentacija naravno ne odgovara hrvatskim bankama. Općenito njima ne odgovara nikakva negativna slika. U hrvatskim medijima se to zaista pratilo i bilo je jednostavno nemoguće ignorirati s obzirom da su određene političke stranke i određeni političari zapravo skupljali poene, a samim time i glasove potencirajući slučaj 'švicarac'. Sukladno tome oni su dobivali prostor u hrvatskim medijima kako bi promovirali sebe i sve teškoće koje se javljaju u vezi sa 'švicarcem'. Zbog svega banke smatraju da su stavljene u nepovoljan položaj u odnosu na druge. Stavimo to u njihovo shvaćanje. S jedne strane imate puno ljudi u javnosti koji govore o švicarcu i tim problemima, a s druge imate njih par koji ako iziđu nekad to je to. Mislim da su mislili na taj disbalans.

## **8. Što mislite o ostavci Michaela Müllera, predsjednika Uprave Raiffeisen banke?**

Uvijek kada radite te istraživačke teme i kada počnete kopati u dubinu krenu Vas zanimati te dublje informacije. Mene više ne interesira taj dokument, dokazali smo da je riječ o nelegitimnom postupku. Mene sada zanima da utvrdimo je li toga bilo prije. Na koji to način banke eventualno utječu na suce i na pravosuđe. Počelo se, dakle, ići u dubinu slučaja. Obično kada se događaju takve stvari, kada su te afere povezane s političarima ili direktorima javnih ili privatnih tvrtki, a vi idete u dubinu onda se događaju dvije stvari: najave tužbu i odbijaju

odgovoriti na pitanja te se slučaj lagano zataškava. Pogotovo ako drugi mediji ne pokažu zanimanje za to. Druga je opcija to da oni koji su u središtu afere jednostavno daju ostavku i time se priča završava. Znači on priznaje određenu odgovornost i priča je završena. Tako je bilo i s Müllerom koji u pismu daje ostavku.

### **9. Kakvo je Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?**

Često naglašavam da su oni neprijatelji novinara, odnosno da se nalazimo na apsolutno suprotnim stranama. Mi radimo potpuno suprotno, barem ja to tako doživljavam. Takvo je moje iskustvo. Na meni je da nešto iskopam, a na njima je da to zakopaju. Ono što po meni nikako ne bi smjeli raditi je laž. Prihvaćam to da mi se nekada ne želi odgovoriti na pitanje, da mi se na pitanje odgovara s nečim što nema veze, okolišanja pa čak i ignoriranja. Međutim, onoga trenutka kada mi PR daje krivu informaciju to je kraj, nema nikakve suradnje. Povjerenje je bespovratno uništeno.

### **10. Je li ova situacija s Raiffeisen bankom utjecala na Vaše mišljenje o struci odnosa s javnošću?**

Imam definirano mišljenje s obzirom na iskustvo u novinarstvu tako da me ništa nije moglo iznenaditi. Pitao sam, dobio sam odgovor kakav sam dobio, krenuo sam dalje u istraživanje i dobio apsolutno sve moguće komentare stručnjaka u vezi s tim konkretnim pitanjem.

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

Mislim da strategije nije bilo. Strategija je bila ostavka i nakon toga se cijela priča jako brzo zaboravila. Zadovoljan sam njihovom komunikacijom utoliko što nije bilo „niskih udaraca“ u smislu da se prijetilo tužbama što je vrlo često. Trenutno se protiv hrvatskih novinara vodi više od 1000 postupaka na hrvatskim sudovima. To je vrlo česta strategija odgovora na novinarska istraživanja od kojih je velika većina tužbi u potpunosti neutemeljena.

### **12. Ocjenjujete li nešto od koraka Raiffeisen banke kao pozitivno ili negativno?**

Pa mislim da je bilo jedino logično da direktor podnese ostavku. Žao mi je što se nije išlo u dubinu i ne znam zapravo kako su riješili tu situaciju s guvernerom Vujčićem. Müllerova ostavka

je vjerojatno, osim priče o tom negativnom dojmu na imidž banke, bila i činjenica da se tu spominjala i Hrvatska narodna banka u smislu da su oni tražili nekoga tko će u javnosti gurati priču o odgovornosti HNB-a u slučaju 'švicarac'. Guverner Vujčić se u svojim izjavama više osvrtao na taj dio natječaja, nego na utjecanje na pravosuđe.

### **13. Kakvo je Vaše mišljenje o Raiffeisen banci trenutno?**

RBA banka je bila predmet mog interesa i prije ove priče. Mislim da se moje mišljenje o RBA banci ne razlikuje puno od onog kojeg ima prema drugim bankama. Ne bih rekao da je RBA banka posebno zla u odnosu na druge banke. Siguran sam da ono što je RBA tražila u natječaju, da su tražile i druge banke iz slučaja 'švicarac'. Jedina pozitivna stvar iz ove krize, za njih, je što vjerujem da više takve stvari neće stavljati na papir, odnosno u obliku nekog dokumenta s njihovim potpisom nego da će to dogovarati, ali se isto tako nadam da bi netko od PR-ovaca ili sudaca mogao reagirati ako se to ponovi. Želim naglasiti ono što sam spomenuo na početku, da sam natječaj dobio od jedne PR agencije tako da ne mislim da su oni zli ili ultimativni neprijatelji nego jednostavno ljudi koji rade drugačiji posao od nas novinara. Zapravo da nije bilo PR-ovaca ne bi bilo ni ovoga svega.

## **Dubinski intervju<sup>20</sup>: Komunikacijski stručnjak 1 (KS1)**

*Moje ime je Ivana Kittler i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada.*

*Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Raiffeisen banke i njihovu strategiju obnove imidža nakon slučaja objave natječaja za PR agenciju od koje su tražili da radi pritisak na sudove u RH.*

*Sva su pitanja postavljena dosta općenito kako biste mogli opisati svoje viđenje ove krize. 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 „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“ u kontekstu stručnjaka koji su pristupili istraživanju?**

**Da, slažem se.**

### **1. Možete li, za početak, iz vlastite perspektive ispričati što se dogodilo?**

Naravno da mogu budući da je, između ostalih, i moja agencija bila pozvana na taj izbor ili *pitch* te smo mi u razgovoru s klijentom naveli kako je izrazito važno paziti na formalnosti i govoriti o tome što komunikacijska agencija treba raditi. Dakle, naša ideja od početka je bila, ne da kažemo mi ćemo utjecat na sudove, mi smo čak i upozorili njih nakon njihovog upita i rekli im da je to u sferi možda granično legalnog djelovanja. Neću reći potpuno nelegalnog, ali graničnog. Dakle, mi smo ih odmah upozorili i rekli da mi razumijemo tko su njihovi ključni dionici u tom postupku i da isto tako predlažemo da se, adekvatnom komunikacijom prema dionicima, koje smo mi na našoj prezentaciji i mapirali, radi profesionalan komunikacijski projekt. Nije bila nikakva ideja u našoj prezentaciji da mi kažemo 'mi ćemo Vam sredit premijera ili već koga', nego smo rekli 'ovo su dionici i s njima treba uspostaviti komunikaciju'. Kao što je i poznato, mi

---

<sup>20</sup> Transkript razgovora provedenog 19. srpnja 2021.

smo taj posao izgubili jer je druga agencija, koja je taj posao dobila, rekla da će im osigurati sastanak s premijerom, a to je ono od čega smo se mi ogradili. Sigurno da je tu važno vidjeti tko je u politici, tko je u sudstvu dionik i mi trebamo predstaviti naš slučaj tako da svi razumiju da je to važno za velik broj građana Hrvatske, ali nismo ni na koji način željeli utjecat u smislu neetičnog djelovanja prema pritisku bilo na sudbenu bilo na izvršnu vlast.

### **Potpitanje: Sjećate li se kako ste saznali za ovaj događaj?**

Mi smo bili jedna od agencija koja je bila pozvana na taj *pitch*. Imali smo prezentaciju i rekli su nam da su zadovoljni, ali onda smo saznali da su odabrali drugu agenciju. Nije to ni prvi ni zadnji put da nam se to dogodilo, ali me je zanimalo zašto je ta druga agencija odabrana. Kada smo čuli kriterije po kojima je druga agencija odabrana, nismo bili zbog toga baš pretjerano nesretni. Onda su počele medijske objave o tome kako je banka tražila agenciju koja će vršiti pritisak na Vrhovni sud. Ideja naše prezentacije nije bila da radimo pritisak ni na koji sud. Ideja naše komunikacijske strategije bila je da pokažemo što se stvarno dogodilo, zašto su se ljudi našli u problemu i u kakvom problemu, a ne da radimo nelegalan pritisak na bilo koju instituciju vlasti.

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

Mediji su se uhvatili te priče tek kada je ona izašla van. Nas je na tom *tenderu* bilo više i jedna od tih agencija je to dojavila medijima. Kada smo mi bili na sastanku, moram to reći pošteno, nitko izravno nije ni tražio da pritišćemo sudstvo. Oni su tražili od nas našu komunikacijsku strategiju. Mi smo rekli da ćemo mapiranjem svih dionika ostvarit ili nametat komunikacijsku *agendu* koja će pokazat zašto je za sve dionike važno da se to čim prije riješi. Mi niti u jednom trenutku nismo govorili o tome da bi mi pritiskali Vrhovni sud, niti je to bio naš plan. Moram reći da su barem na sastanku, predstavnici klijenta, to je bio tadašnji predsjednik uprave i njihov šef komunikacija, našu strategiju pozdravili. Kasnije su, očito izabrali nekoga tko je rekao da će pritiskat Vrhovni sud.



### **3. Što mislite o koracima koje je Raiffeisen banka napravila nakon objave spornog natječaja u medijima?**

Mislim da je to sve skupa bilo loše. Oni nisu bili spremni za krizno komuniciranje jer očito nisu očekivali da će to završiti u medijima. Ne znam kako je to završilo u medijima, a informacije koje imam nisu po mojim kriterijima dovoljno točne i provjerene. Mislim da je sve što je Raiffeisen banka radila nakon toga bilo loše napravljeno. Trebali su reći točno ono što je bilo na našem sastanku, odnosno da oni nisu tražili nikakav pritisak na Vrhovni sud, nego da su tražili da se otvori komunikacija prema svim dionicima u tom procesu, uključivo, naravno i sudsku vlast jer je sudska vlast u tome vrlo relevantna. Nema ničeg spornog, niti neetičnog u komunikaciji sa sudskom vlašću, ali ugovarat pritisak na sudsku vlast, smatram da je upravo u tome bio njihov problem.

### **4. Što mislite o komunikaciji Raiffeisen banke u ovoj krizi?**

Smatram da je to komunikacijski sve bilo loše. Čak i smjena predsjednika uprave njima nije donijela onaj rezultat koji su oni htjeli. Po meni je tu ta cijela komunikacijska priča oko te ukupne situacije bila više nego loše napravljena. Nisu poštivana osnovna pravila kriznog komuniciranja. Kada je izašla priča da su oni angažirali agenciju kako bi se vršio pritisak na Ustavni sud oni su trebali reći, jer barem je tako bilo na sastanku s nama, ja ne mogu znati što je bilo na sastanku s drugim agencijama, da je ideja da svatko ima pravo plasirati svoj pogled na stvari. Ti kada plasiraš svoj pogled na stvari nisi napravio nikakav gaf jer svatko ima pravo reći svoju stranu priče. S medijskog aspekta je to isto jako važno, znači jedna strana priče su oni koji su da tako kažem oštećeni, a druga strana priče je to što i kako su banke radile. Ukratko bih rekla da je zapravo komunikacijski krizni menadžment završio loše, bez obzira na to što su oni napravili ono što mi smatramo zadnjom točkom u kriznom komuniciranju, a to je smjena predsjednika Uprave.

### **5. Smatrate li da je njihova komunikacija bila transparentna?**

Ne. To je još jedan od problema.

**Potpitanje: Možete li objasniti svoj odgovor detaljnije?**

Zato što smo mi samo zapravo vidjeli da je predsjednik uprave dao ostavku, da je smijenjen, da je smijenjen cijeli komunikacijski tim bez da je itko zapravo rekao kakav je natječaj bio, što je u natječaju bilo. Ne znam kakav je *brief* prema drugim agencijama bio. Mi smo odmah rekli da se ne može angažirati agenciju da utječe na Vrhovni sud, ali da smatramo da svaki klijent pa tako i Raiffeisen banka ima pravo iznijeti svoju istinu na transparentan i adekvatan način. Nažalost, to nisam vidjela. Pričalo se kako je odabrana agencija obećala sastanak u izvršnoj vlasti, a to je, po meni, uvijek krivi put. Ali kažem, to su bile priče i ja ne mogu znati jer mi nismo vidjeli dokumentaciju koja je išla prema drugim agencijama.

#### **6. Smatrate li da je ova kriza imala utjecaja na imidž Raiffeisen banke?**

Imala je sigurno.

#### **Potpitanje: Kakav? Postoji li određeni razlog zašto to smatrate?**

Negativan. Iz više razloga. Prije svega Raiffeisen banka je u svom djelovanju u Hrvatskoj kroz sve ove godine imala, rekla bih, i dobrih i loših perioda, ali ovo je sigurno doprinijelo njihovom lošem utjecaju. Nemam istraživanja, s njima ništa ne radimo pa ne znam njihove brojke. Budući da sam i ja bila klijent Raiffeisen banke moram reći da sam nakon toga preispitala sve svoje mogućnosti da odem iz Raiffeisen banke.

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

Olakotnih nisu. Tehnički gledano. Ono što je za njih bilo otegotna okolnost je da je ta cijela priča izašla iz medija. Mi u PR-u kažemo 'tko prvi taj *frejma*'. Dakle, nisu oni bili ti koji su izašli i rekli „evo krivo je shvaćeno, mi smo angažirali agenciju za to i to, a ne to i to“. Priča je izašla s druge strane gdje je ispalo da su oni uzeli agenciju isključivo da radi pritisak na Ustavni sud. Tako da mislim da je to za njih, u komunikacijskom smislu, bio reputacijski blam.

#### **8. Smatrate li da je ova kriza utjecala na percepciju struke u javnosti?**

Pa malo. Budući da naša struka, na moju veliku žalost, zapravo ne uživa neki poseban ugled. Ovo je bilo kao potkrjepljenje svima onima koji misle da se odnosi s javnošću bave *spinanjem* i plasiranjem neistinitih informacija i obećavanjem da će učiniti nešto što ne mogu. Ne bih rekla

da je to baš bio reputacijski veliki rizik, ali da nije doprinijelo ugledu struke u javnosti sigurno nije.

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

Pa rekla bih da nisu imali dobru strategiju. To je čitava priča jer vi se komunikacijski možete naći u puno nevolja, ali ako odaberete adekvatnu strategiju možete puno toga ispeglati. Prije svega, posebno u trenutnom kontekstu u kojem živimo, nisu ni mediji, da tako kažem, sasvim nevini. Mediji vrlo često ne uzimaju drugu stranu priče ili ju uzimaju kao nekakav alibi. Rekla bih da je Raiffeisen banka u ovoj cijeloj situaciji mogla puno, puno bolje komunicirati svoju poziciju i iz nje izaći čišća. Ne smatram da su uopće koristili ikakvu strategiju već da je ovo bilo 'gašenje požara' koji se dogodio, a vi ako radite neku strategiju prvo što morate u svakoj strategiji napraviti je definirati što sve može poći po krivu. Ako je njihova služba za komunikacije poslala *mail* u kojem je pisalo jasno da traže agenciju koja će utjecati na odluke koje treba donijeti Vrhovni sud onda su oni trebali znati da imaju krizu na pomolu. Odnosno, da imaju krizu koja samo što ne eksplodira. Oni tada nisu to prepoznali kao problem, a kažem mene najviše čudi da agencija koju su u konačnici odabrali, nije rekla to vam je prvi potencijalni problem. Sam taj *mail* je zapravo bio ono što je završilo u medijima, a onda i cijela komunikacija koja je išla prema medijima je bila reaktivna umjesto proaktivna, a u krizi reaktivno jako slabe rezultate dobivate.

### **10. Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala?**

Reaktivno. Kada vas netko dovede u situaciju da se branite u startu ste u lošijoj poziciji od onoga koji „napada“. Mogu razumjeti da nisu očekivali da će ti *mailovi*, koje su slali prema potencijalnim agencijama, izaći u javnost. Ono što bih prvo napravila na njihovom mjestu je da bih rekla da je taj mail došao iz agencije koja nije dobila posao. Vi morate na neki način reći zašto i kako je netko to pustio u medije. Oni to nisu napravili. Dovedeni su u defenzivnu situaciju, a vi iz obrambenog položaja ne možete kreirati percepciju. Percepcija se kreira na proaktivnoj komunikaciji, na pozicioniranju vlastitih ideja i vlastitih komunikacijskih ciljeva.

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

Prvo bih krenula interno u Raiffeisen banci. Kada definirate ciljeve koji su mjerljivi i ostalo i u skladu sa zakonskom regulativom, staviti u ciljeve pritisak na Vrhovni sud naprosto nije inteligentno. To može biti ideja da vi kroz javnost namećete *agendu* i ta *agenda* onda ljude na Vrhovnom sudu upravo dovodi u situaciju da se propitaju što je ovdje realno, a što nije. Dakle, to je prva stavka. Već interno u Raiffeisen banci stvari nisu postavljene dobro. Drugo, kada zovete nekoliko različitih agencija na *pitch*, morate znati kome šaljete takva pitanja. Morate biti vrlo oprezni kada loše postavljate zadatak. Tako se ovdje dogodilo da su oni za komunikacijski cilj postavili nešto što je nekom od sudionika *pitch-a* dobro došlo da difamiraju onog drugog koji je odabran. Treće, kada se sve to dogodilo njihova reakcija nije bila adekvatna, nije bila na vrijeme i nije bila potpuno jasna. Trebali su reći da je ovo tehnički propust, a da je njihova ideja zapravo bila nešto sasvim drugo. Rekla bih da su tu na svim razinama komunikacije napravljene bazične greške. Iz reaktivne pozicije ne možete nametati svoju *agendu* već se samo braniti.

### **12. Smatrate li da su iz Raiffeisen banke pravovremeno reagirali u ovoj krizi?**

Ne, nisu.

### **13. Kakvo je Vaše mišljenje o Raiffeisen banci trenutno?**

Bila sam dugogodišnji klijent Raiffeisen banke. Mislila sam da je za moj posao, koji je klasični mali poduzetnički projekt, Raiffeisen banka dobar izbor jer su oni dovoljno mali da smo im mi značajni, a opet dovoljno stabilni. Međutim, moram reći da sam jako razočarana ne samo njihovim poslovnim performansom već je ovo bila neka točka na i. S druge strane, glasine po tržištu stalno kruže da se Raiffeisen povlači, pa se ne povlači. Dakle rekla bih da je njihova ukupna komunikacija vrlo loša.

## **Dubinski intervju<sup>21</sup>: Komunikacijski stručnjak 2 (KS2)**

*Moje ime je Ivana Kittler i provodim istraživanje za diplomski rad naslova „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu pisanja navedenog rada.*

*Cilj ovog istraživanja je analizirati kriznu komunikaciju Raiffeisen banke i njihovu strategiju obnove imidža nakon slučaja objave natječaja za PR agenciju od koje su tražili da radi pritisak na sudove u RH.*

*Sva su pitanja postavljena dosta općenito kako biste mogli opisati svoje viđenje ove krize. 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 „Analiza krizne komunikacije i obnove imidža na primjeru Raiffeisen banke“ u kontekstu stručnjaka koji su pristupili istraživanju?**

**Slažem se.**

### **1. Možete li, za početak, iz vlastite perspektive ispričati što se dogodilo?**

**Potpitanje: Sjećate li se kako ste saznali za ovaj događaj?**

Bilo je to dosta davno i moram priznati da se dobro i ne sjećam cijelog događaja. Sznala sam iz medija, s portala Index.hr

Index.hr je otkrio da je RBA u natječaju za PR agenciju uvrstila zahtjev da se propituje odgovornost HNB-a u slučaju švicarskog franka te da se vrši pritisak na hrvatske sudove koji su odlučivali o slučaju (Ustavni i druge sudove). Naravno, to otkriće je odmah izazvalo pažnju dionika – Ustavnog suda, HNB-a, drugih banaka, medija te stručnjaka za odnose s javnošću. Posebno jer se radi o vrlo neuobičajenom i neetičnom zahtjevu. Kriza je trajala nekoliko dana i uzburkala je mnoge dionike. Dosta se o tome debatiralo i javno i unutar komunikacijske struke.

---

<sup>21</sup> Transkript razgovora provedenog 23. srpnja 2021.

Međutim, detalji o slučaju su ostali nejasni – tko je napisao ili odobrio sporni dio, pod kojim se okolnostima on našao u natječaju.

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

S obzirom da je Index.hr objavio i preslik spornog dijela natječajne dokumentacije, priča je bila uvjerljiva. Medijima je, naravno, priča bila zanimljiva, prije svega jer se radi o bankarskom sektoru i o javno vrlo eksponiranom slučaju kredita u švicarskim francima. S druge strane, naznaka da bi neka korporacija, a posebno banka, od konzultanata tražila da vrše pritisak na pravosuđe je samo po sebi vijest zanimljiva medijima. Mediji su, s pravom, temu obrađivali i pokušali razotkriti okolnosti u kojima je došlo do takve odredbe u natječaju. Samim tim su izazvali pozornost dionika. Prenosili su i izjave pojedinih dionika (Ustavni sud, HNB, HUB, komunikacijska struka, Udruga Franak) pa i same RBA.

### **Potpitanje: Možete li mi reći nešto više o tome zašto to mislite?**

Uloga medija je da istraživačkim novinarstvom prepoznaju, a analitičkim novinarstvom obrađuju sumnjive i koruptivne radnje te neetičko ponašanje organizacija. Zato mislim da su u ovom slučaju odigrali pozitivnu ulogu.

## **3. Što mislite o koracima koje je Raiffeisen banka napravila nakon objave spornog natječaja u medijima?**

Reakcije RBA su pokazale slabosti u sustavu upravljanja kriznom situacijom. Može se pretpostaviti kad su primili prve upite da nisu bili svjesni da su mediji u posjedu sporne natječajne dokumentacije. Njihovi odgovori su bili pokušaj izvlačenja iz neugodne situacije, ali nisu govorili istinu i to je uvijek problematično. Kasnije su pokušali krivicu svaliti na odjel za korporativne komunikacije, premda se moglo zaključiti da takvu dokumentaciju ne odobrava samo taj odjel. Dakle, potpuno su pogrešno pristupili kriznoj situaciji.

## **4. Što mislite o komunikaciji Raiffeisen banke u ovoj krizi?**

Napravili su niz grešaka: od izbjegavanja istine, pokušaja umanjenja štete na pogrešan način do toga da niti u jednom trenutku nisu ispravno procijenili razmjere krizne situacije.

## **5. Smatrate li da je njihova komunikacija bila transparentna?**

### **Potpitanje: Možete li objasniti svoj odgovor detaljnije?**

Nije bila transparentna, jer su se suočili s optužbom s kojom se nisu znali nositi. Prvo su pokušali prikriti istinu, onda su uporno umanjivali značaj spornog dijela natječaja, pa su se pokušali ograditi od njega. Cijelo vrijeme je njihov narativ bio vrlo neuvjerljivo defanzivan. Već nakon prvog odgovora su izgubili povjerenje javnosti u istinitost svojih tvrdnji.

## **6. Smatrate li da je ova kriza imala utjecaja na imidž Raiffeisen banke?**

### **Potpitanje: Kakav? Postoji li određeni razlog zašto to smatrate?**

Svakako je utjecala negativno na reputaciju RBA, iz više razloga. Prvi je sama sposobnost da se u zadatke za PR agenciju uvrsti zahtjev da se vrši pritisak na pravosuđe, što ukazuje na stil i pristup strateškog razmišljanja o problemu koji je vrlo eksponiran u javnosti. U smislu – poduzmite sve što bi nam moglo umanjiti štetu. Drugo je reakcija koja je komunikacijski bila loša, što je dodatno produbilo animozitet javnosti. Često u kriznom upravljanju kažemo da se kriza može svakome dogoditi i da svaka organizacija može donijeti pogrešne odluke koje izazovu kriznu situaciju, ali da je ipak najvažnije kako se organizacija s krizom nosi, kako u njoj komunicira s dionicima. Reputacija banaka je ionako narušena slučajem CHF kredita pa je time RBA ovim potezom ne samo naštetila vlastitoj reputaciji nego i reputaciji bankarskog sektora. Mnogi komentari su bili u smjeru „sve su banke iste“, premda se ovdje radilo o neetičkoj odluci i procjeni jedne institucije.

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

### **Potpitanje: Možete li malo detaljnije objasniti?**

Sam zaključni dio krizne situacije u kojemu je predsjednik Uprave vrlo skoro (unutar nekoliko dana) odstupio zbog ovog skandala je olakotna okolnost, to jest potez koji je očito krizu zaključio nešto ranije. Otegotne okolnosti su upravo sama tema na koju je javnost već bila izuzetno senzibilizirana i u kojoj se na banke gledalo kao na „zločeste dečke“.

Ne bih rekla da je olakotna okolnost za RBA u ovoj situaciji, jer moraš znati što je ispravno, a što ne, ali komunikacijski stručnjaci ponekad klijentima nude „kreiranje pritiska u javnom prostoru“ kako bi se ostvarili neki ciljevi. Korporativni aktivizam u tom smislu nije načelno nedopušten, ali postoji niz etičnih i legitimnih metoda kojima se to može postići. Zasigurno cilj ne smije biti pritisak na pravosuđe, regulatore, nadzorne službe i druge slične dionike.

## **8. Smatrate li da je ova kriza utjecala na percepciju struke u javnosti?**

### **Potpitanje: Možete li objasniti Vaš odgovor?**

Jest – i na percepciju bankarske struke i na percepciju komunikacijske struke. Nažalost, ovaj je incident bacio sjenu na standarde korporativnog upravljanja i etičkog poslovanja banaka. Banke se dugo vremena muče s reputacijom i ovakav slučaj može zasjeniti njihove iskrene napore da se razvijaju reputaciju sektora.

Komunikacijskoj struci je naštetio jer je zahtjev iz natječaja implicirao da je normalno tražiti od PR agencije da koristi neetičke metode u odnosima s dionicima, tim gore što se radilo o zahtjevu da PR agencija stvara javni pritisak na pravosuđe. Komunikacijska struka se bori sa svojim problemima neetičnog ponašanja i korupcije pa ovakav incident doprinosi daljnjem urušavanju ugleda i povjerenja u stručnjake. Mislim da je komunikacijska struka trebala snažnije, uvjerljivije te vrlo argumentirano osuditi incident i na taj način potvrditi da se potpuno odriče takvih pokušaja. U nekom momentu je struka više problematizirala zaštitu povjerljivosti tj. više se problematiziralo tko je medijima dao uvid u dokumentaciju i iz kojih razloga nego što se raspravljalo o neetičkom ponašanju organizacije. PR agencije koje su zaprimile takvu dokumentaciju trebale su odbiti sudjelovanje na natječaju ili barem tražiti od klijenta da takve ideje ne budu predmet suradnje s komunikacijskim savjetnicima.

Osim reputacijskog problema za banku i komunikacijsku struku, ovakva situacija može predstavljati problem korporacijama bez obzira na industriju, jer se može zaključiti da su takvi pristupi uobičajeni. Koliko je meni poznato neetični zahtjevi nisu česti, ali ima onih koji su marginalno etični.

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



Ako bismo morali analizirati tipove reakcija moglo bi se reći da su u početku su koristili strategiju bijega – šturim i pravno općenitim odgovorima su nastojali bježati od odgovornosti. Kad su shvatili da je problem ozbiljniji od njihove percepcije pokušali su relativizirati i izolirati problem. Na kraju su poduzeli strategiju „časnog odstupa“, to jest prihvaćanja odgovornosti i posljedica. Naravno, ostaje nejasno je li takav potez bio osobna odluka čelnika organizacije ili je to napravio pod pritiskom vlasnika.

#### **10. Kako biste ocijenili strategiju koju je banka odabrala?**

**Potpitanje: Koji je tome razlog?**

Mislim da banka nije svjesno birala strategiju, nego su se pokušavali snaći u neugodnoj situaciji, kao uostalom, mnoge kompanije u Hrvatskoj kad se nađu u lošim situacijama. Pristup je svakako bio loš ili neiskusn, jer se moglo već od prve objave zaključiti da nemaju argumenata kojima bi se mogli obraniti ili umanjiti svoju odgovornost.

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

Prvo, meni osobno nikad ne bi palo napamet da se neetičnim metodama rješavaju sistemski ozbiljni problemi. Tako da se ne bih ni mogla naći u takvoj situaciji. Ali, da ipak odgovorim na pitanje – uvijek otvoreni i iskreni pristup, priznavanje pogreške, te preuzimanje odgovornosti. Moram istaknuti da u svojoj konzultantskoj praksi od 20 godina nikada nisam doživjela takav zahtjev od klijenta. Ako bi se ikada dogodio, od postojećeg ili potencijalnog klijenta, odmah bih odbila suradnju s organizacijom koja namjerava koristiti takve metode.

#### **12. Smatrate li da su iz Raiffeisen banke pravovremeno reagirali u ovoj krizi?**

**Potpitanje: Možete li objasniti Vaše mišljenje?**

Na pitanja su odgovarali, ali odgovori su bili sadržajno loši. Predsjednik Uprave je ostavku dao relativno brzo nakon izbijanja krize pa se to može procijeniti kao pravodobna reakcija.

#### **13. Kakvo je Vaše mišljenje o Raiffeisen banci trenutno?**

**Potpitanje: Što Vas je točno navelo na takvo razmišljanje**

Nažalost, nakon ovakvih situacija uvijek ostaje sumnja radi li se u konkretnom slučaju o nespretnosti, neznanju, neiskustvu ili neetičnosti nekoliko pojedinaca ili o politici i stavu organizacije. Nisam klijent RBA niti sam u ikakvom drugačijem odnosu s njima pa time nisam u položaju aktivnog dionika, tako da je moje mišljenje o banci danas potpuno nebitno. Ja se nadam da su na temelju ove krize naučili svoju lekciju i da su unaprijedili kvalitetu korporativnog upravljanja i razinu etičnosti. Inače, banke su snažno regulirane institucije, s ozbiljnim nadzorom i strogim standardima korporativnog upravljanja.