Uloga korporativnih komunikacija u upravljanju kriznim situacijama u bankarskom sektoru

Petrinec, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Department of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:432670

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
UNIVERSITY OF ZAGREB
CENTER FOR CROATIAN STUDIES

Repository / Repozitorij:

Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu

Odsjek za komunikologiju

ULOGA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U BANKARSKOM SEKTORU

Diplomski rad

Kandidat: Petra Petrinec

Mentor: izv. prof. dr. sc. Nada Zgrabljić Rotar

Sumentor: mag. sc. Duje Bonacci

Zagreb, rujan 2017.

SADRŽAJ

SAŽETAK I
ABSTRACT II
1. UVOD 1
2. KRIZNO KOMUNICIRANJE 2
2.1. Upravljanje kriznim situacijama 3
2.2. Pojam krize i njen utjecaj na poslovanje 4
2.3. Komunikacija u kriznim situacijama 6
3. KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE 11
3.1. Pojam korporativnih komunikacija 11
3.2. Razvoj i važnost korporativnih komunikacija 12
4. UPRAVLJANJE KRIZNIM KOMUNICIRANJEM U BANKARSKOM SEKTORU 15
4.1. Korporativne komunikacije unutar bankarskog sektora 15
4.1.1. Poslovanje banaka 16
4.1.2. Pokazatelji uspješnosti bankarskog poslovanja 19
4.1.3. Marketing u bankarstvu 21
4.2. Aspekti upravljanja krizama u bankarstvu 25
4.3. Bankarsko komuniciranje s javnostima 27
5. METODOLOGIJA 29
5.1. Studija slučaja 29
5.1.1. Karlovačka banka 29
5.1.2. Addiko Bank 39
5.1.3. HPB 48
5.2. Cilj istraživanja 57
5.3. Problemska pitanja 57
5.4. Rezultati 57
6. RASPRAVA 60
7. ZAKLJUČAK 61
LITERATURA 62
POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA 65

SAŽETAK

Tema ovog rada je uloga korporativnih komunikacija u upravljanju kriznim situacijama u bankarskom sektoru u Republici Hrvatskoj. U svakom poduzeću, pa tako i u bankama, u svakom trenutku poslovanja postoji mogućnost da dođe do pojave krizne situacije koja može imati velike negativne posljedice na poslovanje poduzeća. Način na koji će poduzeće komunicirati s javnošću tijekom krize u poslovanju ima veliki utjecaj na njegovo buduće poslovanje i održavanje pozitivnog ugleda na tržištu. Ukoliko poduzeće ne komunicira dobro tijekom krize, može izgubiti svoje dosadašnje, ali i potencijalne potrošače i njihovo povjerenje, a to može loše utjecati na njegovo buduće poslovanje te se upravo kroz ovaj rad i analizu studija slučaja nastoji prikazati kako su neke banke u stvarnim kriznim situacijama provele ulogu u korporativnom komuniciranju za vrijeme kriznih situacija koje su pogodile njihovo poslovanje. U poslovanju hrvatskih poduzeća i ustanova možemo naći brojne primjere njihove komunikacije s javnošću u kriznim situacijama. Neki od tih primjera opisani su i analizirani u ovom radu, a to su Karlovačka banka, Addiko Bank te Hrvatska poštanska banka. Kroz analizu studije slučaja na primjerima banaka koje su navedene, može se vidjeti na koji način su one komunicirale s javnošću tijekom kriznih situacije koje su pogodile njihovo poslovanje. Otkrit ćemo jesu li su njihovu postupci bili ispravni ili ne, te kako su oni utjecali na njihovo buduće poslovanje.

Ključne riječi: korporativne komunikacije, bankarski sektor, kriza, krizna situacija, upravljanje kriznim situacijama, krizno komuniciranje, Karlovačka banka, Addiko Bank, HPB

ABSTRACT

This paper focuses on the role of corporate communications in managing crisis situations in the banking sector in Croatia. In every company, and even in banks, there is always a possibility of a crisis situation that can have a major negative impact on the company's business. The way the company communicates with the public about the emerging crisis situation has a major impact on the continuation of successful business operations and its reputation in the public and through this paper and case study analysis we are trying to show how some banks who faced crisis situations in reality dealt with corporate communications during the crisis situations which have occurred in their business. We can find numerous examples of how Croatian companies and institutions maintain their communication with the public in times of crisis. Some of these examples are described and analyzed in this paper are Karlovačka banka, Addiko Bank and HPB. Through case studies analysis on the examples of the banks that are mentioned can be seen in what way they communicated with the public during the crisis situations that affected their business and whether their actions were correct or not, and how they affected their future business.

Key Words: corporate communications, banking sector, crisis, crisis situation, crisis management, crisis communication, Karlovačka banka, Addiko Bank, HPB

1. UVOD

Krizno komuniciranje izrazito je važno za svako poduzeće, jer mu omogućavaju uspostavljanje i održavanje komunikacije s javnošću, a ovisno o načinu komuniciranja poduzeća imaju izravan utjecaj na to kako će potrošači vidjeti poduzeće te na sam ugled poduzeća na tržištu. U svakom trenutku poslovanja u poduzeću može izbiti kriza koja može imati veliki utjecaj na uspješnost njegova poslovanja u budućnosti. Upravo zbog toga potrebno je tijekom krize što više komunicirati s javnošću i informirati ih o razvoju situacije.

U ovom radu riječ je o važnosti korporativnih komunikacija u upravljanju kriznim situacijama u bankarskom sektoru za uspješno poslovanje poduzeća i izlazak iz krize. Cilj rada je ukazati na važnost korporativnih komunikacija u upravljanju kriznim situacijama za uspješno prevladavanje kriznih situacija koje se mogu pojaviti tijekom poslovanja, a na koje poduzeće ne može u većini slučajeva utjecati. Svrha ovog rada je pridonijeti razumijevanju uloge kriznih komunikacija u kriznim situacijama, a to će u radu biti opisano i na primjerima objašnjeno kako poduzeća i ustanove komuniciraju s javnošću u kriznim situacijama te kakav utjecaj one imaju na poslovanje i ugled.

U radu je korištena metoda studije slučaja, a rad je podijeljen na sedam dijelova. U uvodnom dijelu ukratko je opisana tematika koja se obrađuje u radu te je prikazana struktura rada. U drugom poglavlju riječ je o samom pojmu kriznog komuniciranja. Govori se o upravljanju kriznim situacijama te je također dana i definicija pojma krize te je opisan njezin utjecaj na poslovanje kao i komunikacija u kriznim situacijama. U poglavlju korporativne komunikacije prikazana je definicija pojma korporativne komunikacije, a također je prikazano kako su se razvijale korporativne komunikacije te koja je njihova važnost. Tema četvrtog poglavlja je korporativne komunikacije unutar bankarskog sektora i samo poslovanje banaka. Isto tako prikazani su i pokazatelji uspješnosti koji se koriste u bankarskom poslovanju, opisano je kako se provode marketinške aktivnosti u bankarstvu, koji su aspekti upravljanja krizama u bankarstvu te kako banke provode svoje komuniciranje s javnošću. U petom poglavlju prikazano je istraživanje, tj. analize slučajeva za tri banke koje su se našle u kriznoj situaciji, kako se tijekom krize odvijalo njihovo poslovanje i koliki je utjecaj kriza imala na uspješnost poslovanja. Također su prikazani ciljevi koji su se htjeli provesti istraživanjem, problemska pitanja na koja se nastojalo odgovoriti te rezultati istraživanja. U šestom poglavlju ukratko su prikazani zaključci do kojih se došlo istraživanjem. U zaključku je dan kratki osvrt na cjelokupnu tematiku koja se obrađuje u radu.

2. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Za svaku organizaciju dobro komuniciranje s javnošću tijekom kriznih situacija od velike je važnosti za uspješno poslovanje i održavanje dobrog ugleda na tržištu. Upravo način na koji organizacija komunicira s javnošću i davanje istinitih informacija o trenutnim događajima, utječu na sliku o poduzeću koju imaju ne samo klijenti nego i šira javnost. U svakoj organizaciji u bilo kojem trenutku može doći do krizne situacije koja može biti rezultat unutarnjih ili vanjskih čimbenika. U takvim situacijama upravo način na koji će organizacija komunicirati, ima značajnu ulogu za njegov uspješan nastavak poslovanja. Ukoliko organizacija tijekom krizne situacije medijima daje točne informacije te prizna krivnju za nastanak krize, ukoliko je sama organizacija svojim postupcima dovela do nastanka krize, postoji veća mogućnost da će javnost na dobar način prihvatiti nastalu situaciju, a organizacija će zadržati povjerenje svojih klijenata i ostatka javnosti s kojom ostvaruje poslovnu suradnju te također održati dobar ugled na tržištu koji je do sada stekla. U slučaju da organizacija ne informira javnost ili da javnosti iz vlastitog interesa da pogrešne informacije kako bi zaštitila sebe, može se dovesti u situaciju da izgubi povjerenje svojih klijenata, čime će ugroziti uspješan nastavak poslovanja u budućnosti i na taj način izgubiti konkurentnost i udio na tržištu. Upravo iz navedenih činjenica može se vidjeti kolika je zapravo važnost komuniciranja s javnošću tijekom kriznih situacija i koliki utjecaj komunikacija ima na uspješnost poslovanja.

Nastanak krize u organizaciji u većini slučajeva je neočekivan. Što se tiče samog bankarskog poslovanja krizu čini svaka situacija koja ima negativan utjecaj na njen ugled za što su uglavnom zaslužni mediji koji stvaraju negativnu sliku o bankama koje su pogođene krizom u javnosti. Marinković (2013: 54) navodi kako u bankarskom poslovanju do krize može doći i ako se dogodi „situacija u kojoj prema medijima banka nije dobro komunicirala i na pravilan način reagirala u određenoj kriznoj situaciji.“ Kada ne postoji mogućnost normalnog funkcioniranja, normalno je da će postati upitni ciljevi poduzeća kao i njegov opstanak na tržištu, a krizne situacije mogu dovesti do stvaranja loših slika u medijima, što ima negativan utjecaj na samo poslovanje, ali i ugled nekog poduzeća, pa tako i banke.

Nadalje u svojoj knjizi Bulajić (2013: 87) krizno komuniciranje definira kao „razmjenu informacija i mišljenja prije, tijekom te nakon izbijanja krizne situacije, a uključuje pojedince, skupine i organizacije.“ Također, vezano za krizno komuniciranje nekog poduzeća, navodi i slijedeće:

> Poruke su u kriznom komuniciranju često višestruke, s ciljem eliminiranja utjecaja krize i smanjivanja utjecaja krize na minimum. Za uspješno rješavanje krize potrebno je imati unaprijed razrađen plan rješavanje kriza i plan komunikacije u kriznoj situaciji. Kako bi se kriza mogla kontrolirati, potrebno je imati potpune informacije o događaju, biti unaprijed pripremljen te komunicirati proaktivno. Organizacija mora imati razrađen sustav neposredno prije izbijanja krize i u vrijeme njenog trajanja te unaprijed pripremljene i razrađene scenarije s rješenjem potencijalnih kriza koje se mogu pojaviti tijekom poslovanja. (Bulajić, 2013: 87)

Postoje i neki bitni elementi i alati koje je potrebno koristiti tijekom kriznih situacija i naravno određeni koraci koje je potrebno poduzeti:

> Efikasno upravljanje krizom postaje društveno koristan resurs iz razloga što banke dobrom komunikacijom postaju uspješnije što dovodi do rasta društvenog proizvoda i većeg dohotka po stanovništvu. Zato komunikacijski alati tokom kriznih perioda predstavljaju ključni faktor u razvoju uspjeha banke. Prognoze o razvoju tržišta upućuju na učestalost kriznih događaja i na pojačan rizik od nastanka krize. Tehnologija, prirodni i ljudski resursi su izazovi do kojih dolazi na svakodnevnoj razini, a javnost na njih očekuje brz odgovor, konstruktivna rješenja i pravovremene odgovore organizacija. Krizna komunikacija usmjerena je na funkcioniranje organizacije tijekom kriznih razdoblja. Banke su sklone ne poduzimati nikakve akcije kada je riječ o planiranju i pripremi aktivnosti ukoliko dođe do krizne situacije zbog stavova da do krizne situacije nikada neće doći. Osnovni principi komunikacije u kriznim situacijama u bankarskom sektoru odnose se na prihvaćanje i raspodjelu odgovornosti za preventivno reagiranje. Također potrebno je i kreirati okruženje i uvjete za brzu i efikasnu komunikaciju i razmjenu informacija kako bi se očuvao ugled banke i zadovoljili klijenti.(Marinković, 2013: 52)

2.1. Upravljanje kriznim situacijama

Postoji nekoliko razloga koji se mogu navesti kao uzroci zbog kojih dolazi do kriza u nekom poslovanju:

> Krize se obično iskazuju kao prijeteći događaji iz poslovnog okružja i problemi u samoj organizaciji, a glavni razlozi zbog kojih dolazi do kriza su loše odlučivanje, iskrivljena percepcija kao i način na koji organizacije uče. Organizacije koje se suočavaju s krizama obično pripisuju takve događaje utjecajima iz okoline, no bitnu ulogu u procjeni prijetećih događaja iz okoline ima percepcija vodećeg menadžmenta. Menadžeri u većini kompanija interpretiraju i artikuliraju aspekte svog poslovnog okružja, tj. u skladu sa strateškim i operativnim ciljevima procjenjuju koji su događaji bitni, a koji nisu. (Jurković, 2006: 1)

Bulajić (2010: 87) ističe kako je „za uspješno rješavanje krize potreban unaprijed napravljen plan koji se sastoji od plana rješavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji. Krizno komuniciranje je interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom, te nakon izbijanja krizne situacije.“

2.2. Pojam krize i njen utjecaj na poslovanje

Pojava krize u nekoj organizaciji može imati veliki utjecaj na njezino buduće poslovanje i na opstanak u budućnosti zbog utjecaja koji ima na imidž poduzeća u javnosti:

> Kriza se može definirati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine. Kriza ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja te onemogućuje postizanje ciljeva i opstanak organizacije zbog negativnog učinka na imidž organizacije. Prilikom krize potrebno je posvetiti osobitu pozornost komunikaciji s javnošću. Za organizaciju kriza može predstavljati i priliku za izgradnju boljeg ugleda, za uvođenje potrebnih organizacijskih promjena, poboljšanje sustava nadzora, osnivanje novih odjela i uvođenje nove organizacijske kulture. (Novak, 2006: 28)

Novak (2006: 41) ističe kako do krize u organizaciji većinom dolazi zbog „nedovoljne pažnje poduzeća događajima koji se odvijaju u njegovoj okolini, a krizne situacije su sastavni dio okoline svake organizacije što znači da je krize potrebno pretvoriti u priliku za poboljšanje, oblikovanje nove strategije, novi natjecateljski izazov i ubrzano rješavanje odgođenih problema.“

Jurković (2006: 3) ističe kako postoji nekoliko načina na koje poduzeća mogu reagirati na krizu, a to su:

- pretjerano vjerovanje financijskim izvješćima,
- neuočavanje ranih znakova krize,
- nijekanje krize,
- reorganizacija i dezintegracija te
- paraliza članova uprave.

Iz krize će zasigurno teže izaći ono poduzeće koje vjeruje i usredotočuje se na financijske izvještaje iz prošlih razdoblja. Takva poduzeća vjeruju kako će okruženje ostati isto ili da će se sporo mijenjati te se zbog toga orijentiraju na prošle financijske događaje. Jurković (2006: 3)

smatra kako upravo tu nastaje problem. On smatra kako poduzeća ne uočavaju najranije znakove krize jer su oni vidljivi samo u neformalnim izvješćima. Također „kada dođe do krize poduzeća, onda je objašnjavaju velikim investicijskim ciklusima, osvajanjem novih tržišta, novim akvizicijama, neiskusnom radnom snagom, recesijom, potezima konkurencije i sl. što znači da se ništa ne treba mijenjati, jer će se uz štednju i rezanje troškova situacija s vremenom stabilizirati." (Jurković, 2006: 3)

> Menadžeri koji slijepo vjeruju financijskim izvješćima smatraju da moraju djelovati samo na temelju provjerenih informacija i da komunikacija treba teći normalnim komunikacijskim putovima, no postoje i oni koji odbijaju stratešku preorijentaciju kako bi sačuvali položaj i moć, te se u toj fazi pojavljuje kreativno računovodstvo i pojačava promidžba kojom se niječe postojanje krize u poduzeću. Reorganizacija i dezintegracija obično počinje programima za rezanje troškova. Vlast se centralizira u rukama menadžerskog vrha koji je zapravo zaslužan za ulazak u krizu. Otpuštaju se stotine radnika, krešu budžeti, smjenjuje srednji menadžment i dovode ljudi iz drugih kompanija koji će ostvariti zacrtanu strategiju. Istodobno kreativni menadžeri i zaposlenici odlaze i prihvaćaju poslove u drugim kompanijama. Oni koji ostaju preuzimaju njihov posao za istu plaću te se tako moć još više centralizira. Kako kriza napreduje, a poduzete mjere ne daju željene rezultate, pojačava se paraliza uprave. Iako imaju potpunu kontrolu u rukama, top-menadžeri vrlo često ne znaju što bi s njom. Menadžerska se hijerarhija opet reorganizira, zatvaraju se tvornice i otpuštaju radnici. Iz takve krize obično izlaze oni koje netko kupi ili oni u kojima top-menadžment počinje surađivati sa svim segmentima poduzeća kako bi se pronašao izlaz iz krize. (Jurković, 2006: 3)

Novak (2006: 33) ističe kako postoji nekoliko faktora kriznog okoliša koji mogu utjecati na krizu, a to su:

- djelatnost organizacije,
- mediji,
- rizik,
- povratne informacije,
- ljudi,
- financijska sredstva.

Novak (2006: 34) ističe kako na pojavljivanje krize utjecaj može imati i sama djelatnost poduzeća, jer su neke djelatnosti i gospodarske grane u pravilu rizičnije od drugih, a to su npr. burzovna poduzeća, automobilska i avionska industrija, bankarstvo, proizvođači kompjutorske opreme i sl. Ističe kako u takvim djelatnostima postoji vrlo velika opasnost od nesreća zbog čega dolazi do velikih materijalnih, financijskih i percepcijskih šteta.

Kao najvažniji čimbenik krizne situacije Novak (2006: 34) ističe medije koji svojim izvještavanjem utječu na mišljenje ljudi o organizaciji, a samim time i na njezin ugled. Često se kao mjerilo razmjera krize uzima upravo činjenica kako i koliko o krizi mediji izvještavaju, a oni izborom događaja o kojem izvještavaju, odlučuju koje će događaje tretirati kao krizu.

Novak (2006: 34) rizik definira kao „mjeru mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja, a organizacija se može suočiti s nekoliko vrsta rizika, a to su tržišni, kreditni, operativni i pravni rizik."

> Tržišni rizik predstavlja opasnost od gubitka koji mogu promjene cijena kapitala ili ugovorenih odnosa između organizacije i partnera. Kreditni rizik je vjerojatnost da se transakcija neće izvršiti zbog nesposobnosti druge strane da izvrši svoje financijske obveze. Operativni rizik je rizik financijskog gubitka zbog neprilagođenosti sustava, neprimjerene kontrole, ljudskog faktora ili pogreške menadžmenta. Pravni rizik odnosi se na gubitak koji je nastao zbog djelovanja poduzeća u suprotnosti s pravnim ili moralnim društvenim normama. (Novak, 2006: 34)

Također veliki utjecaj na kriznu situaciju može imati i nedostatak povratnih informacija, jer se bez njih ne može znati kakav se učinak postigao te se na temelju toga mogu donijeti pogrešne odluke. Novak (2006: 34) govori kako je za uspješno svladavanje krize potrebno „pravodobno i neprestano dobivanje povratnih informacija zbog čega se javlja potreba za uspostavljanjem kriznog informacijskog sustava koji mora biti brži od informacijskog sustava u normalnim uvjetima."

U kriznim situacijama potrebno je obratiti pozornost i na djelatnike. Od velike je važnosti da djelatnici sudjeluju u rješavanju krize te da se u poduzeću uspostave dobri međuljudski odnosi i zdrava atmosfera. Također utjecaj imaju i financijska sredstva. Prema Novaku (2006: 34) „financijska sredstva koja su namijenjena otkrivanju, onemogućavanju i svladavanju krize ne smiju se tretirati kao trošak, već kao ulaganje koje se za vrijeme krize dvostruko vraća i omogućava opstanak organizacije."

2.3. Komunikacija u kriznim situacijama

Marinković (2013: 58) navodi kako ispravan pristup prema planiranju komunikacije započinje upravo samim prepoznavanjem krize. „Plan nastaje na temelju kriznih situacija koje su se već dogodile i koje se mogu ponoviti te na temelju trenutnih situacija koje bi se mogle pretvoriti u krizu."

> Prilikom predviđanja krizne situacije menadžeri moraju uzeti u obzir kolika je vjerojatnost pojavljivanja krize, jer iako je njezina vjerojatnost možda mala, ona može imati izuzetno negativan utjecaj na imidž i poslovanje organizacije. Menadžeri prvo moraju odrediti u kojem će se smjeru kretati promjene i događaji koji mogu imati negativne ili pozitivne posljedice te moraju provesti potrebne analize kako bi se minimizirale posljedice krize. (Marinković, 2013: 58)

Dobro je istaknuti kako komunikacijski plan ima veliku važnost u trenucima nastanka krize jer se njegovim korištenjem olakšava podjela zadataka i osigurava da poduzeće poduzme sve mjere koje su potrebne za otklanjanje i rješavanje krizne situacije koja je nastala. Novak (2006: 156) navodi kako plan mora biti „kratak, jezgrovit i prilagodljiv kako bi se mogao upotrebljavati u kriznim situacijama, a treba imati i sljedeće elemente:

- uvod u kojem se navodi kratak opis zadataka članova tima,
- postupak, tj. sažetak načina postupanja u krizi,
- krizni komunikacijski tim u kojem se iznose imena, opis odgovornosti članova, pojedinosti o zamjeni,
- popis javnosti i način kontaktiranja, adrese i brojevi zakonodavih tijela, članova vlade, obitelji zaposlenika, odvjetnika,
- popis obavijesti za uspješnu komunikaciju,
- raspoloživi izvori i način upotrebe, upute za korištenje pomoćnih sredstava,
- popis medija s imenima novinara, telefonski brojevi i adrese,
- informacije o poduzeću koje se sastoje od kopija podataka o poduzeću, proizvodima, tehničkim podacima,
- ostale potrebne adrese i telefonski brojevi,
- dodatne potrebne i važne informacije.“

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

Tafra-Vlahović (2011:152) ističe i neke upute koje su bitne kod komunikacije u krizi, a to su:

- „priznati da postoji kriza i suočiti se s njome,
- aktivirati krizni komunikacijski tim,
- pripremiti krizni komunikacijski centar,
- definirati činjenice,
- govoriti jednako,
- sazvati konferenciju za novinare,
- nastojati ukloniti nastalu štetu,
- zapisati sve što se događa.“

Kao što je već rečeno za svaku kriznu situaciju bitno je kako će se poduzeće suočiti s medijima koji imaju važnu ulogu u tome kako će javnosti prikazati krizne događaje te kakvo će mišljenje javnost stvoriti o tome. Novak (2006: 165) navodi kako poduzeće mora shvatiti važnost uspostavljanja odnosa s medijima tijekom kriznih situacija jer oni imaju veliki utjecaj na stvaranje slike o poduzeću u javnosti te zbog toga navodi i neke prednosti koje mediji imaju tijekom kriznih situacija, a to su:

- „pomažu u osposobljavanju,
- upozoravaju na moguće opasnosti u okolini,
- predstavljaju izvor informacija za poduzeće,
- uništavaju glasine,
- pomažu u dogovorima te
- jačaju vanjsku pomoć.“

> Komunikacijski alati koji se koriste u kriznim situacijama su osnovne informacije o poduzeću, izjava za javnost, konferencija za novinare, intervjui i izjave te odgovaranje na telefonske pozive. Izjava za javnost je bitan komunikacijski element, jer pomoću nje poduzeće objašnjava glavne informacije o događaju. Potrebno ju je često obnavljati te dopuniti datumom i vremenom objave kako bi uprava i novinari mogli imati nadzor nad kronologijom događaja. Izjava za javnost trebala bi sadržavati informacije kao što su narav događaja, lokacija događaja, pojedinosti o događaju i poduzetim aktivnostima, navodi žaljenja, pojedinosti o istragama. Konferencija za novinare omogućuje da se informacije objave svim medijima istodobno te da se uživo iznese svoja strana priča i isprave pogrešne informacije. Intervju daje mogućnost upravi da detaljnije objasni događaje i ukloni nejasnoće. Intervju za poduzeće predstavlja priliku da pohvali svoje aktivnosti u vrijeme krize. Posebna telefonska linija važna je u slučajevima kada novinari nisu u mogućnosti doći do mjesta događaja. Članovi kriznog komunikacijskog tima moraju se javljati na pozive medija te im pružiti točne informacije i odgovoriti na svako pitanje. (Novak, 2006: 166)

Nakon što je kriza završila, poduzeće mora što prije početi ponovno normalno poslovati. Novak (2006: 170) navodi kako „nakon završetka krize u poduzeću nastupaju neke promjene:

definiraju se potrebne organizacijske promjene, jača se vodstvo poduzeća, otvaraju se novi odjeli, pregledavaju odgovornosti članova uprave, poboljšavaju sustavi nadzora i uvodi nova organizacija.“

Također nakon završetka krize potrebno je provesti i neke određene aktivnosti:

> Nakon završetka krize uprava mora utvrditi tko je u krizi djelovao, koji dijelovi kriznog plana su bili dobro izvedeni, a koji ne, dali je poduzeće na vrijeme opazilo krizu te da li se ona mogla izbjeći. S analizom krize započinje se nakon njena završetka, a glavna srha joj je poboljšati plan djelovanja u krizi. Analiza mora obuhvatiti sve radnike i obraditi internu klimu u poduzeću, opseg prodaje, javno mnijenje, objave u medijima, materijalnu štetu i sl. Uprava si tijekom analize može pomoći istraživanjem tržišta i praćenjem medija koje mjeri učinak komunikacije u medijima. Na taj način uprava može stvoriti sliku o tome koliko su poduzeću nakloni pojedini mediji i novinari i na taj način razraditi nove komunikacijske alate i taktike. (Novak. 2006: 171)

Novak (2006: 156) navodi nekoliko načina na koji poduzeće može reagirati na krizu, a strategije koje će se koristiti mogu se podijeliti u nekoliko skupina:

- „strategija priznanja,
- strategija pravne pomoći,
- strategija šutnje,
- strategija povlačenja i napada i
- strategija traženja širih razloga za nastanak krize.“

> Kod strategije priznanja poduzeće može priznati svoju krivnju za nastanak krize. Ovom strategijom postiže se uspjeh i pridobiva naklonost javnosti u većini slučajeva. Često ju upotrebljavaju političke stranke. Za razliku od strategije priznanja, strategija pravne pomoći često nije uspješna, jer odvjetnici ne razmišljaju o ugledu svog klijenta već o dobivanju tužbe. Tužba može imati pozitivan ishod, ali negativan publicitet to može nadmašiti. Ova strategija se ne preporuča za poduzeća koja žele sačuvati svoj ugled. Poduzeća se za vrijeme krize često primire jer pretpostavljaju da će manja percepcija krize u javnosti zadržati krizu na niskoj razini i manje štetiti ugledu poduzeća. Ovakva reakcija naziva se strategija šutnje, a u nju spadaju slučajevi kada poduzeće o krizi šuti i istodobno pokušava spriječiti širenje vijesti. Kod strategije povlačenja i napada poduzeće obično povlači proizvod te ga kasnije ponovo uvodi, ali u izmijenjenom izdanju. Za krize koje traju duže vrijeme poduzeća znaju imati agresivniju reakciju na krizu. Tada se više pojavljuju u medijima te oglašavanjem razotkrivaju pogreške nekog drugog poduzeća i predstavljaju svoju stranu priče. U strategije traženja širih razloga za nastanak krize spada oslanjanje na viši autoritet i prebacivanje krivice na druge. Poduzeće se oslanja na mišljenje onih organizacija za koje vjeruje da će ga javno podržati. Ova strategija uglavnom se koristi u privrednim granama u kojima kriza u jednom poduzeću može imati negativan utjecaj na ugled svih poduzeća koja su s njime povezana. (Novak, 2006: 156)

Način na koji mediji izvještavaju o krizi ima velik utjecaj na sudbinu organizacije nakon krize. Izvještavanje medija može imati pozitivan, ali i negativan utjecaj na način kako organizacija

upravlja krizom. Kada se radi o krizama, i sami mediji na neki način postaju sudionici te vrše dodatni pritisak kako bi se našli krivci koji su odgovorni za nastanak krize. Mediji predstavljaju kanal za plasiranje informacija koje dolaze do važnih dionika i javnosti u organizaciji te su zbog toga važni za organizaciju. Upravo zbog toga Tafra-Vlahović (2011: 205) navodi nekoliko savjeta koji su bitni u uspostavljanju odnosima s medijima tijekom kriznih situacija u nekom poduzeću, a to su:

- „prema medijima se treba odnositi kako bi i sami mediji htjeli,
- na pozive medija treba odmah odgovarati,
- medijima treba dati sve informacije,
- ne treba se pokazivati strah od medija,
- medijima treba omogućiti da razumiju organizaciju,
- treba imati razumijevanja za medije,
- potrebno je birati vrijeme ispravka kako je navedeno.“

3. KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE

Kao što je već rečeno komunikacija predstavlja bitnu odrednicu u poslovanju svake organizacije te ona utječe na dojam koji će javnost imati o organizaciji, a samim time neizravno utječe i na uspjeh ili neuspjeh poslovanja organizacije, jer pružanje netočnih informacija može dovesti do stvaranja negativnog dojma javnosti o organizaciji. Prema Fox (2001: 15), komunikacija u nekom poduzeću služi kako bi se postigli zacrtani i unaprijed određeni planovi poslovanja, a „komunikacija s vanjskim okruženjem odnosi se na komunikaciju koja je povezana sa nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga, a obuhvaća odnose s javnošću, marketinšku komunikaciju i komunikaciju menadžmenta sa širim društvenim okruženjem."

3.1. Pojam korporativnih komunikacija

Theaker (2007: 67) u svoji knjizi navodi definiciju korporativnih komunikacija prema kojoj se one mogu definirati kao „instrument menadžmenta s kojim se nastoji što uspješnije i učinkovitije uskladiti svi oblici interne i eksterne komunikacije, a s ciljem stvaranja temelja za odnose sa skupinama o kojima tvrtka ovisi."

Međutim, postoji i nekoliko različitih definicija korporativne komunikacije ovisno o pojedinim autorima. Tako Milas (2011: 30) u svojoj knjizi ističe kako neki autori smatraju kako je sam pojam korporativnih komunikacija zapravo „sinonim za komunikacijske aktivnosti jednog poduzeća, malog, srednjeg, velikog ili obrta s obzirom na njihovu poduzetničku aktivnost."

Također u knjizi se navode i stavovi drugih autora u odnosu na korporativnu komunikaciju te se tako ističe slijedeće:

> Prema nekim autorima korporativna komunikacija obuhvaća nekoliko tipova komunikacija, a to su upravljačka komunikacija, marketinška komunikacija i organizacijska komunikacija. Upravljačka komunikacija temelji se na ostvarivanju suradnje i podrške, tj. odnosi se na komuniciranje organizacijske vizije kako bi se dobila podrška vanjskih javnosti, a obuhvaća planiranje, organiziranje, koordiniranje i kontrolu. Marketinška komunikacija podržava prodaju roba, usluga i brandova te uključuje identifikaciju potreba potrošača, a organizacijska komunikacija obuhvaća odnose s javnošću, javne poslove, odnose s investitorima, korporativno oglašavanje, komunikaciju s okolinom i internu komunikaciju. (Milas, 2011: 30)

Osim navedenih definicija Milas (2011: 31) također govori i o definiciji korporativne komunikacije koja „obuhvaća važne komunikacijske procese kojima se ostvaruje doprinos

prema definiranim zadaćama i ispunjenju u profitno orijentiranim gospodarskim jedinicama, a posebno doprinose ispunjenju interne i eksterne koordinacije djelovanja kao i usklađivanja interesa između poduzeća i njegovih dionika.“ Na temelju navedenog korporativna komunikacija može se podijeliti na internu i eksternu, pri čemu se interna komunikacija naziva organizacijska komunikacija, a eksterna komunikacija dijeli se na tržišnu komunikaciju i odnose s javnošću.

Isto tako i američki autori korporativnu komunikaciju definiraju na nekoliko različitih načina:

> Smatraju da je ona najvidljivija kao funkcija koja može biti centralizirana ili disperzirana u raznim organizacijskim jedinicama poduzeća. Korporativna komunikacija dodatno je proces koji korporacija primjenjuje za komuniciranje svih poruka prema ključnim dionicima. Korporativne komunikacije su kombinacija sastanaka, intervjua, govora, izvješća, imidž kampanja i online komunikacije. U idealnom smislu korporativna komunikacija je komunikacijsko ponašanje ili splet mentalnih navika koje su zaposlenici usvojili. Također se ističe da je korporativna komunikacija proizvod komunikacije, koji čine dopisi, pisma, izvješća, internetske stranice, elektronska pošta, govori ili vijesti, a predmet tih poruka je ono što poduzeće šalje svojim ključnim javnostima, eksternim ili internim. Također postoji i shvaćanje kako je korporativna komunikacija funkcija menadžmenta koja koordinira sve interne i eksterne komunikacije s dionicima o kojima ovisi, a obuhvaća specijalizirane discipline poput korporativnog dizajna i oglašavanja, interne komunikacije, upravljanja temama i krizama, odnosima s medijima, investitorima, komunikacije u promjenama i javnim poslovima. (Milas, 2011: 31)

Pirić (2008: 153) navodi kako se osnovna funkcija koju korporativne komunikacije imaju „očituje u uspješnom ostvarivanju cjelokupne komunikacije na razini poduzeća te u oblikovanju jedinstvenog, unificiranog imidža poduzeća uz pomoć primjene jedinstvenih komunikacijskih simbola, poruka i strategije koje su stvorila poduzeća, a usmjereni su prema njegovoj internoj i eksternoj javnosti, a upravno korporativne komunikacije imaju sposobnost osiguravanja odgovarajuće konkurentske prednosti poduzećima.“

3.2. Razvoj i važnost korporativnih komunikacija

Pirić (2008: 151) ističe kako se „u posljednjih nekoliko godina bilježi kontinuirani rast i razvoj informatičke tehnologije čije korištenje u poslovnim procesima ima značajan utjecaj na način kako će poduzeće komunicirati s različitim ciljnim skupinama u svom okruženju te se smatra kako je upravo sam razvitak informatičke tehnologije imao veliki utjecaj na stvaranje

osnove za razvoj korporativnih komunikacija.“ Pirić (2008: 151) govori kako je razvoj informatičkih tehnologija doveo i do mogućnosti velike brzine širenja informacija na globalnoj razini što je dovelo i do porasta intenziteta međunarodnog poslovanja. Također autor ističe i kako se značaj razvoja informatičkih tehnologija za poduzeće očituje u tome da „poduzeća koja se u svom poslovanju koriste suvremenom informatičkom tehnologijom mogu na kvalitetan i kreativan način ostvariti komunikaciju sa ciljnim skupinama ne samo na lokalnoj već i na regionalnoj razini.“ (Pirić, 2008: 151)

Između ostaloga Pirić (2008: 152) govori i o utjecaju koji korporativna komunikacija ima na kvalitetu poslovanja nekog poduzeća i razinu njezine primjere te upravo zbog toga sam pojam korporativne komunikacije zaokuplja pažnju marketinških znanstvenika, stručnjaka i praktičara. Također Pirić (2008: 152) govori i o tome kako „korporativne komunikacije imaju važnu upravljačku funkciju u okviru suvremenih organizacijskih struktura te obuhvaćaju sveukupnu marketinšku komunikaciju kao i širok raspon različitih oblika organizacijske komunikacije te menadžerske, tj. upravljačke komunikacije.“

Pirić (2008: 152) u svojoj knjizi navodi i tri dominantna oblika komunikacije, a to su:

- „menadžerska komunikacija – usmjerena prema internim i eksternim skupinama,
- marketinška komunikacija – obuhvaća oglašavanje, direktan marketing, osobna prodaja, sponzorske aktivnosti i sl. i
- organizacijska komunikacija – obuhvaća odnose s javnošću, korporacijsko oglašavanje, odnose s investitorima, internu i kriznu komunikaciju itd.“

Također potrebno je istaknuti i vezu između korporativne komunikacije i ostalih upravljačkih disciplina u nekom poduzeću te razine od kojih se komunikacija sastoji:

> Korporativne komunikacije imaju izravnu vezu s disciplinama kao što su upravljačka komunikacija, poslovna komunikacija i organizacijska komunikacija te zbog toga predstavljaju visoko strukturiranu formu koja se sastoji od tri razine komunikacije poduzeća, marketinške komunikacije s oglašavanjem kao dominantnim pojavnim oblikom, organizacijske komunikacije s odnosima s javnošću kao dominantnim pojavnim oblikom te menadžerske odnosno upravljačka komunikacije čija se važnost često zanemaruje. (Pirić, 2008: 152)

Fox (2001: 205) ističe kako se odnosi s javnošću uspostavljaju „kako bi se privukla pažnja, izgradio ugled, povećao plasman te smanjili troškovi promidžbe, a obuhvaća nekoliko faza, a to su istraživanje, definiranje cilja, ciljne grupe, medija, područja zanimanja, stvaranje događaja,

oblikovanje poruke i ocjena rezultata.“ Također u knjizi Fox (2001:205) navodi i neke ključne elementi koje odnosi s javnošću imaju, a to su:

- „odnosi s medijima – dostavljanje informacija o organizaciji medijima,
- marketinški publicitet – osiguravanje prostora u medijima radi promocije,
- stvaranje i održavanje identiteta organizacije – javna predodžba o dosljednosti, pouzdanosti i profesionalizmu organizacije,
- lobiranje – reguliranje odnosa sa zakonodavstvom i vlasti,
- interna komunikacija – informiranje djelatnika o aktivnostima organizacije,
- odnosi s potrošačima – pravovremeno rješavanje reklamacija potrošača,
- savjetodavna djelatnost – informiranje i savjetovanje menadžmenta.“

Na razvitak korporativnih komunikacija utjecao je i proces globalizacije što je detaljnije objašnjeno u citatu koji slijedi:

> Brzo rastuća informatička djelatnost, pojava novih komunikacijskih medija te intenzivni procesi globalizacije imaju važnu ulogu u području korporativnih komunikacija. Na rastuću važnost uloge korporativnih komunikacija utjecale su također i promjene iz okoline, kao npr. skraćenje životnog ciklusa proizvoda, programa privatizacije, rastuće konkurencije u privatnom, neprofitnom i uslužnom sektoru, pojave procesa globalizacije, manjak stručnog osoblja, rastuće uloge korporacijske društvene odgovornosti te brisanje granica između eksternog i internog aspekta poslovanja poduzeća. Potrebu za promatranjem uloge i funkcije korporativnih komunikacija na razini poduzeća može se očitovati i kroz nastojanja da poduzeću pruži odgovore na pitanja kako izvršiti odabir ciljnih komunikacijskih skupina, kako odabrati najučinkovitije i najprikladnije komunikacijske kanale, kako umanjiti negativne komunikacijske učinke te kako uobličiti cjelokupnu komunikaciju koju provodi jedno poduzeće. (Pirić, 2008: 152)

Pirić (2008: 152) ističe i problem načina organizacije korporativnih komunikacija unutar pojedinog poduzeća:

> Mogu biti organizirane kao centralizirana funkcija unutar poduzeća što omogućuje poduzeću postizanje većeg stupnja unificiranosti komunikacije te osigurava veće mogućnosti kontrole provedbe komunikacijskih procesa i mjerenja rezultata ostvarenih na temelju odabranih komunikacijskih aktivnosti ili kao decentralizirana funkcija koja omogućava postizanje većeg stupnja komunikacijske fleksibilnosti. (Pirić, 2008: 152)

4. UPRAVLJANJE KRIZNIM KOMUNICIRANJEM U BANKARSKOM SEKTORU

Prga (2002: 501) govori kako je „u većini dosadašnjih provedenih istraživanja utvrđeno da do krize u bankama dolazi najčešće zbog propusta u kreditnoj politici, problema s povezanim poduzećima i nedostatka informacije o rezultatima poslovanja.“ Upravo centralna banka u posljednjih nekoliko godina razvija aktivnosti kako bi se spriječila pojava bankovnih kriza, a prilikom navedenog postavlja se pitanja koje je mjere potrebno poduzeti kako bi se spriječio nastanak krize. Iskustva rješavanja bankovnih kriza pokazuju da se najčešće „pribjegava intervenciji centralne banke koja uključuje utvrđivanje uzroka krize, dijagnosticiranje veličine gubitka, ugradnju internih kontrolnih standarda te promjenu menadžmenta.“ (Prga, 2002: 501)

4.1. Korporativne komunikacije unutar bankarskog sektora

Gregurek i Vidaković (2013: 25) u svojoj knjizi daju definiciju banaka prema kojoj se one mogu definirati kao „institucije koje se bave prikupljanjem sredstava, plasiranjem sredstava te pružanjem financijskih usluga, a bave se prikupljanjem sredstava u obliku kredita i depozita.“ Banke su definirane kao institucije, a ne kao financijske institucije jer u današnje vrijeme osim financijskog poslovanja obuhvaćaju i široki spektar ostalih usluga.

Postoje i određene podjele banaka u bankarskom sustavu:

> U bankarskom sustavu razlikuju se središnje i poslovne ili komercijalne banke. Poslovne banke sudjeluju u kreiranju depozitnog novca unutar ograničenja i pravila koja im postavljaju zakonske norme i politika središnje banke. One su financijski posrednici koji prikupljaju trenutačne viškove novca od građana i poduzeća te ga plasiraju drugim građanima i poduzećima koji imaju manjkove novca. Poslovne banke ostvaruju dobit kao razliku između aktivnih kamata i pasivnih kamata. (Gregurek, Vidaković, 2013: 25)

Svaka banka u svom poslovanju ima određene funkcije koje mogu biti depozitne i kreditne te po kojima se razlikuju od ostalih financijskih institucija koje posluju na tržištu:

> Funkcije banke su depozitne i kreditne, a predstavljaju banku kao financijskog posrednika između onih koji imaju sredstva i onih kojima trebaju sredstva. Depozit i kreditno poslovanje su funkcije po kojima se banke razlikuju od ostalih financijskih kompanija. Depoziti predstavljaju primljena sredstva s kojima banka raspolaže, a depozitne transakcije su obveze banke i moraju biti pod kontrolom da bi banke od njih profitirale. Banke također kontroliraju i imovinu kreiranu danim kreditima te je njihova glavna aktivnost da budu posrednici između depozitara i dužnika. Trošak posredovanja kod banaka uključen je u administrativne troškove

koji su vezani uz štedne i kreditne proizvode koji banke nude. Ako banka može posredovati uz nižu cijenu, onda će i potražnja za njezinim uslugama biti veća. Bitna djelatnost banke je i likvidnost koju nudi klijentima. Kad banka plasira sredstva, omogućuje onima koji nemaju raspoloživa sredstva da dođu do njih. (Gregurek, Vidaković, 2013: 28)

4.1.1. Poslovanje banaka

Postoje dva različita modela tržišnog privređivanja koji se mogu kombinirati zbog čega se javila potreba za uvođenjem jedinstvenih rješenja koja Guste (2010: 42) naziva „elementima konvergencije." Prvi model je anglosaksonski model prema kojem se u gospodarskom procesu državi daje značajna uloga, a kratkoročni učinci kriterij su učinkovitosti. Drugi model je rajnski model koji još uvijek dominira u Europi, a socijalno je odgovorniji u odnosu na anglosaksonski model, a svoju učinkovitost ostvaruje u srednjem i dugom roku. (Guste, 2010: 42)

U Hrvatskoj je uloga bankarskog sustava nezaobilazni čimbenik njezinog budućeg razvoja, odnosno ograničenja te je izuzetno važno razumjeti funkcioniranje poslovanja poslovnih banaka. Guste (2010: 42) navodi kako „ukupan društveni sustav određene zemlje ima znatan utjecaj na ponašanje poslovnih banaka koje su osnovane sa svrhom uzimanja kredita i njegova plasiranja onima koji traže kredite, a cjelokupni proces se odvija sa ciljem ostvarivanja profita." Poslovne banke imaju bolji kreditni bonitet od svojih dužnika te su zbog toga u mogućnosti pribaviti sredstva po nižoj kamatnoj stopi u odnosu na cijenu po kojoj ta sredstva plasiraju. (Guste, 2010: 42)

U Tablici 1. koja je prikazana u nastavku daje se prikaz bilance stanja kod poslovnih banaka.

Tablica 1. Prikaz bilance stanja kod poslovnih banaka

Novčana sredstva
Depoziti kod Hrvatske narodne banke
Kratkoročni krediti bankama
Kratkoročni krediti drugim klijentima
Obračunata kamata
Ostala aktiva
Dugoročni krediti drugim klijentima
Investicije u imovinu namijenjenu prodaji
Materijala i nematerijalan imovina
UKUPNA AKTIVA
IZVANBILANČNA EVIDENCIJA

Depoziti po viđenju
Kratkoročni depoziti
Kratkoročni krediti
Obračunata kamata
Ostala pasiva
Obveze po raspodjeli dobiti
UKUPNA PASIVA
Dionički kapital
Rezerve za otkup vlastitih dionica
Kapitalni gubitak
Zakonske pričuve
Pričuve
Dobit/gubitak tekuće godine
Zadržana dobit ili prenesi gubitak iz prethodnih godina
Nepokriveni gubitak
UKUPNI KAPITAL
UKUPNA PASIVA I KAPITAL
IZVANBILANČNA EVIDENCIJA

Izvor: Guste, S., (2010.)*Vodič za razumijevanje poslovanja s bankama,* Zagreb: Rifin

Kao što se može vidjeti iz prikazane tablice, u aktivi bilance dominiraju krediti i stopa likvidnosti banke. Kredite banka može plasirati komitentima te pritom mjeri kreditni bonitet svakog komitenta i tako određuje visinu cijene po kojoj je spremna ustupiti određenu veličinu likvidnosti dužniku. Banke dozvoljavaju različite limite kredita po tekućim računima. Veći dio likvidnosti određen je mjerama centralne banke koja garantira uredno izmirenje obveza banke, a drugi dio likvidnosti su sredstva koja banka drži na svome žiro računu kako bi mogla učinkovito upravljati likvidnošću. Dobrovoljno izdvojena sredstva te obveznu pričuvu banka drži na žiro računu kod centralne banke i dio je primarnog novca. U pasivi prikazane bilance kod banaka nalaze se depoziti i kapital. Depoziti se odnose na kredite u kojima je banka dužnik, a kapital je garancija prema depozitarima da će banka na ugovorni račun izvršiti svoju obvezu iz ugovora. Odnos depozita i kapitala određuje centralna banka, a propisano je i koliki mogu biti najveći pojedinačni krediti. (Guste, 2010: 48)

U Tablici 2. prikazan je račun dobiti i gubitka kod poslovnih banaka.

Tablica 2. Prikaz računa dobiti i gubitka kod poslovnih banaka

Prihodi od kamata
Prihodi od naknada i provizija
Ostali prihodi
UKUPNI PRIHODI
Rashodi od kamata
Rashodi od naknada i provizija
Opći administrativni troškovi
Amortizacija
Tečajne razlike
UKUPNI RASHODI
VRIJEDNOSNA USKLAĐIVANJA I REZERVIRANJA ZA RIZIKE I TROŠKOVE
Prihodi od usklađenja
Rashodi od usklađenja
Razlika
DOBIT ILI GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA
Izvanredni prihodi
Izvanredni rashodi
DOBIT ILI GUBITAK IZ IZVANREDNIH AKTIVNOSTI
DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA
POREZ NA DOBIT
DOBIT POSLIJE OPOREZIVANJA

Izvor: Guste, S., (2010.)*Vodič za razumijevanje poslovanja s bankama,* Zagreb: Rifin

Svaka poslovna banka upravo na temelju kredita koje daje, ostvaruje aktivnu kamatu dok za sredstva koja su prikupljena iz vanjskih izvora, plaća pasivnu kamatu. Kada se od ukupnih prihoda oduzmu ukupni rashodi, dobiveni iznos dijeli se na sredstva za potencijalne rizike i prinos na uložena sredstva dioničarima nakon što se oduzme porez na dobit. (Guste, 2010: 50)

Gregurek i Vidaković (2013: 245) ističu kako u bankarskom poslovanju postoji nekoliko temeljnih načela kojih se banka mora pridržavati, a to su:

- „načelo poslovnosti i urednog poslovanja,
- načelo rentabilnosti,
- načelo likvidnosti,
- načelo sigurnosti i efikasnosti ulaganja.“

Urednost u poslovanju i poslovnost sastavni su dijelovi poslovne politike svake banke. Uredno poslovanje podrazumijeva stručnost, poslovnost i profesionalnost u obavljanju bankarskih poslova, a povezano je sa pridržavanjem bankarskih principa i dobrih poslovnih običaja. Rentabilno poslovanje ima veliko značenje kod banaka s obzirom na njihovu ulogu i utjecaj na gospodarstvo, a mora biti sigurno i racionalno. Poštivanjem principa rentabilnosti stvaraju se uvjeti za racionalno i rentabilno poslovanje same banke i subjekata koji su u poslovnom odnosu sa bankom. Likvidnost

> je jedan od značajnijih pokazatelja za svaku banku, a likvidna banka je ona banka koja može u cijelosti podmiriti sve svoje dospjele novčane obveze i staviti u tijek odabrane kredite, te izvršiti svoje obveze po izdanim garancijama, akreditivima i drugim instrumentima plaćanja. (Gregurek, Vidaković, 2013: 246)

Učinkoviti bankarski posao pretpostavlja rentabilnost bankovnog poslovanja koji jamči njezinu likvidnost, omogućuje njezino uredno poslovanje te stvara uvjete za sigurna i efikasna ulaganja. Gregurek i Vidaković (2013: 246) navode kako se „banke u svojem poslovanju najčešće suočavaju s problemom da od jedne strane uzimaju višak sredstava, a drugoj strani plasiraju višak sredstava te zbog toga moraju imati načine kako bi osigurale što veći povrat sredstava koje su plasirale." Sigurno ulaganje podrazumijeva bankovni posao koji jamči povrat plasiranih sredstava od strane njezina klijenta. (Gregurek, Vidaković, 2013: 246)

Kako bi se moglo uspostaviti i provoditi učinkovito poslovanje, svaka banka mora imati i poslovnu organizaciju.

> Značenje organizacijske strukture banke očituje se u uspostavljanju ekonomskih odnosa između pojedinih organizacijskih jedinica te u mogućnosti mjerenja njihovih poslovnih rezultata. Većina banaka organizirana je prema funkcionalnom načelu sa divizijskom formom što znači da ima poslovnice izvan sjedišta banke koje imaju jasno definirana pravila ponašanja s autonomijom u procesu odlučivanja. Funkcionalan organizacijska forma smatra se najučinkovitijim oblikom organizacije. U banci s funkcionalnom organizacijskom strukturom upravljanje je otežano i kompliciranо. Divizijska organizacijska forma utemeljena je na objektu, što može biti proizvod ili geografsko područje djelovanja, a to znači da se prava i obveze mogu delegirati na nižu upravljačku razinu. U Hrvatskoj je česta organizacija banaka koja se zasniva na geografskom poslovanju, jer se tako stvara pogodna organizacijska struktura i pretpostavka za mogućnost primjene koncepcije troškovnih i profitnih središta. (Gregurek, Vidaković, 2013: 496)

4.1.2. Pokazatelji uspješnosti bankarskog poslovanja

Da bi održale uspješnost i konkurentnost poslovanja, današnje se banke moraju prilagođavati novom okruženju, širiti ponudu svojih proizvoda, prihvaćati nove tehnike i tehnologije rada. Dobit je primarni cilj poslovanja svake poslovne banke, no tek pod uvjetom da su u svakom trenutku sposobne izvršiti sve dospjele obveze te očuvati vrijednost uloženog kapitala dioničara. Profitabilnost i uspješnost poslovanja banaka nije važna samo njihovim dioničarima, upravama, zaposlenima i komitentima već i cjelokupnoj javnosti. Podloga za donošenje odluka o bankovnom poslovanju su informacije o poslovanju iz prošlosti koje

pomažu prilikom donošenja odluka o strateškim smjernicama menadžmenta u budućim razdobljima.

> Analiza uspješnosti poslovanja banaka može se provesti na temelju različitih pokazatelja uspješnosti, kao što su pokazatelji profitabilnosti, tržišni pokazatelji poslovanja banaka, pokazatelji kapitala i sl. Čimbenici profitabilnosti banaka mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine, čimbenike karakteristične za poslovanje pojedinačne banke i čimbenike okruženja. U interne čimbenike ubrajaju se tržišni udjel banke, omjer neto odobrenih kredita i kratkoročnog financiranja, omjer dioničarskog kapitala i ukupne imovine, omjer operativnih troškova i ukupne imovine te omjer neprihodujuće imovine i ukupne imovine banke. Čimbenici okruženja su: stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, inflacija, prosječan devizni tečaj te bruto domaći proizvod po stanovniku. (Pejić Bach, Posedel, Stojanović, 2009: 84)

Profitabilnost poslovanja rezultat je uspješnosti realizacije mjera poslovne politike banke. Da bi se rezultati uspješnog ili neuspješnog poslovanja banke mogli kvantificirati, koriste se pokazatelji profitabilnosti banke. Za mjerenje profitabilnosti banke koriste se dva najsadržajnija pokazatelja, a to su stopa profitabilnosti prosječne ukupne imovine banke koja odražava sposobnost ostvarivanja dobiti angažiranjem prosječne imovine banke u određenom razdoblju i stopa profitabilnosti dioničkog kapitala banke koja odražava prinos dioničarima banke.

> Stopa profitabilnosti imovine banke stavlja u odnos neto dobit i prosječnu ukupnu imovinu, a dobiveni omjer pokazuje neto dobit kao postotak od ukupne prosječne aktive banke. Stopa profitabilnosti dioničkog kapitala stavlja u odnos neto dobit nakon oporezivanja i prosječni dionički kapital, a mjeri povrat na dionički kapital.“ Neto kamatna marža određena je strukturom bilance i kamatnim stopama koje se primjenjuju na pojedine stavke aktive odnosno pasive. Pokazatelj neto kamatne marže pokazuje diferencijalni kamatni prihod kao postotak prosječne imovine. Na neto kamatnu maržu utječe i imovina koja ne donosi prihode i obveze na koje se ne plaćaju kamate. Ako se mijenjaju kamatne stope, mijenjaju se i kamatni prihodi i kamatni rashodi. Ako kamatne stope rastu, kamatni prihod i kamatni troškovi rastu jer su povećanja ukalkulirana u cijene imovine i obveze banke. (Pavković, 2004: 180)

Prema Pavković (2004: 185) iz financijskih izvještaja mogu se dobiti i različiti pokazatelji likvidnosti banke, pokazatelji rizika, pokazatelji rasta i ostali pokazatelji profitabilnosti. Alternativne metode ocjene poslovanja javljaju se kao kritika tradicionalnih omjera i način uklanjanja nedostataka njihove primjene. Iako su tržišne mjere superiornije od računovodstvenih, mnoge banke nemaju vrijednosnice kojima se aktivno trguje.

Cilj menadžera u svakom poduzeću je zasigurno maksimiziranje dioničarske vrijednosti te uočavanje i djelovanje na čimbenike utjecaja radi ostvarenja toga cilja te se upravo zbog toga i razvio koncept ekonomske dodane vrijednosti. Pavković (2004: 185) smatra kako su

informacije o ekonomskoj dodanoj vrijednosti „korisne za ocjenu poslovanja poslovne linije banke i za ocjenjivanje ukupne vrijednosti banke kao poslovne tvrtke.“ Također Pavković (2004:185) ističe i neke čimbenike koji određuju ekonomsku dodanu vrijednosti, a to su:

- „teškoće kod određivanja troška kapitala,
- bankovni kapital koji uključuje vlasničku glavnicu, rezervacije, porezna izuzeća, neamortizirane dobitke na vrijednosnice,
- neto dobit koja se temelji na računovodstvenim podacima i razlikuju se od stvarne dobiti.“

Također vrlo je važna i ocjena adekvatnosti kapitala kojom se mjeri kolika je stabilnost i solventnost banke kao i sama bilanca i račun dobiti i gubitka te tržišni pokazatelji poslovanja banaka. Može se ovako objasniti:

> Za ocjenu adekvatnosti kapitala banke najšire prihvaćena metoda mjerenja adekvatnosti kapitala je rizično ponderirani koeficijent. Mjera stabilnosti i solventnosti banke iskazuje se koeficijentom adekvatnosti kapitala definiranog omjerom kapitala i imovine uvećane za imovinske izvanbilančne stavke pri čemu su imovina i izvanbilančne stavke klasificirane i ponderirane propisanim stupnjevima rizika. Razina kapitala može biti adekvatna, kad pokriva sve rizike kojima je banka izložena, zadovoljavajuća u odnosu na rizike i sposobnost uprave da upravlja rizicima ili nezadovoljavajuća.. Ostali pokazatelji kapitala koji se temelje na podacima iz financijskih izvještaja banaka, a mjere kapitalne kategorije su kapitalni omjer, kapital prema rizičnoj imovini, pokazatelji kretanja vrijednosti kapitala kroz vrijeme, pokazatelji duga, financijska poluga i sl. Za analizu profitabilnosti i rizika svake linije poslovanja banka bi trebala imati vlastitu bilancu i račun dobiti i gubitka za svaku pojedinu poslovnu liniju. Tržišni pokazatelji poslovanja banaka su pokazatelji efikasnosti ulaganja u obične dionice banke kao tvrtke, odnosno pokazatelji ulaganja u vlasnički kapital banke. U širem smislu smatraju se pokazateljima efikasnosti vlasničkog kapitala. Tržišni pokazatelji daju smjernice investitorima za djelovanja na tržištu kapitala. Zarade po dionici su pokazatelj profitne efikasnosti običnih dionica banke. (Pavković, 2004: 186)

4.1.3. Marketing u bankarstvu

Prema Elijah i Abdulahi (2013: 65) važnost marketinga očituje se u tome da financijski uspjeh poslovanja organizacije ovisi uvelike upravo o marketingu, a financije, upravljanje, računovodstvo i druge poslovne funkcije neće imati veliki značaj ukoliko nema dovoljno potražnje za proizvodima i uslugama kako bi organizacija mogla ostvariti profit. Također oni ističu kako marketing pruža potrebna financijska sredstva za proizvodnju, distribuciju, promociju, prodaju i kupnju proizvoda. Za suvremeni marketing Elijah i Abdulahi (2013: 65)

ističu kako on „naglašava identifikaciju i razumijevanje potreba i želja kupaca na tržištu i prilagodbe rada organizacije kako bi se ponudili proizvodi i usluge koji će zadovoljiti potrebe kupaca učinkovitije i efikasnije od proizvoda konkurenata, a osnovna pretpostavka marketinga je da će njegovo provođenje poboljšati poslovne rezultate organizacije:

> Banke u današnje vrijeme posluju u iznimno konkurentom i promjenjivom okruženju. Zbog promjena u ekonomiji potreban je profesionalan pristup razvoju poslovanja, a opstanak banaka ovisi upravo o sposobnosti prilagodbe nadolazećim promjenama. Razvoj poslovanja kroz marketinške aktivnosti jedno je od ključnih područja na koje bi banke trebale obratiti pozornost kako bi osigurale profitabilan opstanak. Bankarski marketing također se prvenstveno odnosi na zadovoljstvo potreba svojih klijenata. Osnovni korak uključuje identifikaciju potreba kupaca i razvoj proizvoda ili prilagodbu postojećih proizvoda tim potrebama. Također zahtijeva i potrebu predviđanja potreba i želja kupaca u budućnosti i razvoj proizvoda i usluga u skladu sa time. Prema definiciji bankarski marketing sastoji se od identificiranja najprofitabilnijih tržišta sada i u budućnosti, procjene sadašnjih i budućih potreba kupaca, postavljanja poslovnih i marketinških ciljeva te upravljanja uslugama i njihovom promocijom. Glavni cilj banaka trebao bi biti upravo postizanje poslovnih standarda i operativnih performansi kroz marketing. (Elijah, Abdulahi, 2013: 66)

Bhatt i Gor (2012: 46) ističu kako marketing koji se danas koristi u poslovnim bankama zapravo predstavlja „strateški pristup koji u integraciji s ostalim segmentima poslovanja stvara koncept tržišnosti. Marketing je izvor tržišne usmjerenosti menadžmenta poslovne banke i koordinacije vrijednosnih napora sa ciljem uspješne izgradnje sistema koji proizvodi zadovoljstvo, interno locirano na zaposlene, a eksterno na potrošače bankarskih proizvoda.“ Također Bhatt i Gor (2012: 46) ističu i neke trendove marketinških strategija banaka koje su se razvile u posljednjih nekoliko godina, a to su:

- „oglašavanje ostaje neosporni promotivni alat za banke,
- očekivanja potrošača rastu u skladu sa povećanjem njihova obrazovanja te zahtijevaju sve više usluga s dodanom vrijednosti za koje su spremni platiti premiju,
- sve više raste potreba za mobilnim bankarstvom čija je najveća prednost snižavanje troškova pružanja usluga za klijente,
- društveni mediji postaju alati marketinga bankarskih usluga,
- s obzirom na povećano korištenje tehnoloških baza povećana je operativna učinkovitost banaka,
- izdaci za marketing su se povećali u posljednjih nekoliko godina
- usredotočenost na klijente.“

Sičenica (2001: 743) govori o važnosti marketinške strategije za poslovanje kao i o koracima koji su bitni za njezino uspješno provođenje:

> Marketinška strategija izraz je tržišne snage poslovne banke iz razloga što zahtjeva detaljnu analizu makrookruženja, poslovnih zadataka i mikrookruženja, a upravo ispunjenje tih zahtjeva dovodi do postizanja strateških ciljeva. Postizanje poslovnih, odnosno marketinških ciljeva dovodi do stjecanja prednosti nad konkurencijom koja se nalazi na tržištu. Za uspjeh marketinške strategije od presudne je važnosti sposobnost menadžmenta poslovne banke da na odgovarajući način procjeni kvalitetu korištenja marketinških instrumenata. To se odnosi na sposobnost upravljanja razlikama koje na tržištu proizvode potrošači bankarskih proizvoda, poslovni partneri i konkurenti. Također za uspjeh marketinške strategije od velikog je značaja i usmjerenost na strateški pravac, koji se zasniva na pretpostavkama o snazi poslovne banke, utjecajima poslovnog okruženja te pretpostavkama potencijalnih poslovnih događaja u odnosu na postojeće okolnosti. (Sičenica, 2001: 734)

Također Sičenica (2001: 734) iznosi se kroz izvršavanje nekih marketinških aktivnosti od kojih izdvaja slijedeće:

- „donošenjem odluke o izboru ciljnog tržišta,
- segmentacijom ciljnog tržišta,
- izborom strategijskih alternativa,
- kreiranjem marketinških karakteristika ponude proizvoda,
- osiguravanjem podrške svim poslovnim funkcijama i
- kontrolom izvršavanja marketinških aktivnosti.“

Marketinška strategija u bankarstvu sastoji se od četiri elementa, a to su bankarski proizvod, cijena, kanali isporuke i promocija. Tržišni preduvjet razvijene i kompetitivne banke je razvijena i jasno definirana usluga s tržišno diktiranom cijenom, pri čemu je potrošač posebno istražen, distribucija visoko razvijena, a informiranost visoka. Sičenica (2001: 732) navodi kako je „marketinška funkcija uvjetovana malim brojem i vrstom proizvoda i usmjerena je na njihovu promociju.“ Osnovna je pretpostavka na kojoj menadžment poslovne banke gradi svoju poslovnu poziciju te mora biti stabilna i prilagodljiva. Također ističe kako su „ciljevi određeni marketinškom strategijom usmjereni na ostvarivanje zadovoljstva potrošača bankarskih proizvoda, na ostvarenje dobiti, povećanje obujma prodaje te na ostvarivanje udjela na tržištu bankarskih proizvoda i samim time postizanje konkurentnosti ponudom proizvoda u odnosu na ostale banke koje posluju na istom tržištu.“ (Sičenica, 2001: 732)

U današnje vrijeme javlja se potreba za uvođenjem novih elemenata marketinškog spleta što je rezultat mijenjanja potreba suvremenog bankarskog marketinga:

> Praksa je potvrdila spoznaju da klasični elementi marketinškog spleta više ne zadovoljavaju potrebe suvremenog bankarskog marketinga, pa se stoga uvode novi ili prilagođavaju klasični elementi, funkcija kojih je razvitak unutarnjih i vanjskih odnosa. Potrebno je razlikovati strategiju usmjerenu na smanjivanje zabrinutosti od strategije usmjerene na povećanje povjerenja. Kod smanjivanja zabrinutosti, organizacije izbjegavaju potpuno otkrivanje njihove prakse upravljanja informacijama prije izvršene narudžbe ili kupnje. Takva je komunikacija djelomično otvorena, odnosno tajanstvena, radi izbjegavanja korisnikove nesklonosti, odnosno pada prodaje. Suprotno tome, organizacije koje pokušavaju stvoriti povjerenje, aktivno objavljuju svoju politiku, komunicirajući s korisnicima, pri čemu stalno nude opciju odustajanja. Komunikacija je otvorena i informativna, okrenuta naglašavanju koristi za korisnika. Otvoreni je pristup profitabilan, jer je informiranje komponenata razrađenog marketinškog programa. (Sičenica, 2001: 736)

Sičenica (2001: 736) ističe i potrebu za razlikovanjem dvije funkcionalno različite razine komunikacije:

- korporativne komunikacije sa zadacima usmjerenima na stvaranju imidža, na razvijanje interne komunikacije, a koriste se oglašavanje, odnosi s javnošću i publicitet,
- komunikaciju na razini poslovnice sa zadatkom informiranja, poticanja prodaje i drugih promotivnih aktivnosti, koristeći se svim raspoloživim komunikacijskim platformama.

Kunac (2012: 73) ističe kako je „cilj korporativne komunikacije u bankarstvu stvoriti prepoznatljivost na dugi rok te razviti sposobnost konstantne diferencijacije od potencijalne konkurencije, a najbolje sredstvo za to je upravo oglašavanje.“ Poruke koje se koriste za oglašavanje moraju imati dvije razine, pasivnu koja razvija identitet banke te aktivnu koja sadržajno predstavlja informativno oglašavanje. Drugi element izravnog utjecaja na korisnikovu svjesnost su odnosi s javnošću. čiji se ciljevi postavljaju dugoročno, a pritom aktivnosti imaju dnevni karakter. Svode se na promatranje i analizu ponašanja ciljnog tržišta i promjena u organizacijskom okruženju i na distribuciju informacija i organizacijsko komuniciranje. U funkciji poticaja korisnikove svjesnosti o banci ili proizvodu potrebno je kreirati medijske sadržaje, koji su usklađeni s interesima lokalne zajednice. To pretpostavlja uspostavljen odnos s medijima preko kojih se komunicira s javnošću i razvijen odnos s lokalnom zajednicom, pri čemu nije dovoljno samo djelovati radi dobrih odnosa, nego društvene potrebe valja predviđati i obuhvatiti politikom tvrtke. Kod odnosa s javnošću koristi se nekoliko sredstava komuniciranja, u koje spadaju izjave za tisak, tiskovne konferencije, godišnji izvještaji, seminari, sponzorstva, donacije, pomaganje projekata zajednice. (Kunac, 2012: 73)

Za marketinške kampanje banke najviše koriste televiziju, dnevne novine i magazine, radio i u nešto manjoj mjeri vanjsko oglašavanje, smatra Kunac (2012: 74). Kod izbora medija vodi se računa o gledanosti, slušanosti i čitanosti medija radi što efikasnijeg ulaganja i postizanja što boljih prodajnih rezultata kampanje. Novi mediji, među kojima je najznačajniji internet, imaju značajne prednosti pred klasičnim oblicima marketinga, a to su interaktivnost, ciljana usmjerenost, pristup informacijama, prodajni potencijal, brzorastuće korisničko tržište, kreativnost, izloženost i virtualnost. Internet ima i neke nedostatke, a to su problem mjerenja, specifičnost javnosti, sporost pronalaženja željenih podataka, mogućnost prijevara, te ograničena kvaliteta glasa. (Kunac, 2012: 74)

4.2. Aspekti upravljanja krizama u bankarstvu

Prga (2002: 499) ističe kako postoje dva temeljna koraka koja se provode u rješavanju bankovnih kriza, a to su „utvrđivanje uzroka krize i saniranje deficita kojeg generira bankovni sektor. Od velike je važnosti otkriti što je uzrok koji je doveo do krize u bankarskom poslovanju kako bi se izbjegli nepotrebni troškovi.“ Neki od mogućih uzroka koje Prga (2002: 499) navodi su fluktuacije u gospodarskoj aktivnosti, rast kamatnih stopa, promjene tečaja, pogreške u privatizaciji, nelikvidnost realnog sektora, nerazvijena tržišna infrastruktura i disciplina samo se neki od čimbenika koji nedvojbeno utječu na pojavu bankarskih kriza.

> U procesu saniranja bankovnih kriza svaka od banaka s teškoćama u poslovanju zahtijeva specifičan pristup rješavanja nastalih kriza. U procesu krize, bankovni sustav nije u mogućnosti visinu likvidnih sredstava uskladiti s rokovima dospijeća svoje pasive, pa dolazi do rasta sekundarnih izvora likvidnosti, bilo preko novčanog tržišta, bilo iz izvora središnje banke. Problem potencira činjenica da oslanjanje, u dužem roku na sekundarne izvore likvidnosti, dovodi bankovni sektor u stanje insolventnosti, kada obveze premašuju vrijednost imovine banke. Analiza bankovnih kriza pokazuje da uprave nelikvidnih ili insolventnih banaka imaju lošu osobinu da, pokušavajući izvući banku iz problema, srljaju u nove greške. Pristup se temelji na uvjerenju da bi gubitke valjalo pokriti intenzivnije kreditiranje i povećavanje marži. Kreditna ekspanzija često podrazumijeva revolving postojećih kredita. Nelikvidne banke sklone su podizanju kamatnih stopa da bi privukle sredstva za održavanje vlastite likvidnosti i prividne solventnosti, a na taj način kriza poprima sve veće razmjere. Ekonomska znanost zbog toga mora posvetiti veliku pozornost definiranju uzroka krize. Moguće je ustvrditi da su uzroci gubitaka važni kao i njihova veličina. Nedvojbeno je da je dio uzroka bankovnih kriza u makroekonomskoj sferi. Oštre oscilacije cijena u realnom sektoru, neadekvatna tečajna politika, inflatorna i financijska presija, samo su neki od potencijalnih kriznih žarišta. Ipak, pogrešno je za vlastite propuste na mikrorazini tražiti opravdanje u sferi makro politike. Sistematizacija

> uzroka bankovnih kriza uvijek uključuje lošu kvalitetu aktive, propuste menadžmenta i upravljanja, loše ekonomsko okruženje i prijevare. (Prga, 2002: 499)

Prga (2002: 499) navodi i kako do većine kriza dolazi upravo zbog lošeg upravljanja i neadekvatnog eksternog i internog nadzora, a postoje brojni čimbenici koji mogu nagovijestiti moguću pojavu krize u bankama i na koje je potrebno obratiti pozornost, a neki od njih su slijedeći:

- „loši postupci posuđivanja,
- kasno podnošenje izvješća o rezultatima poslovanja banaka,
- problemi u podružnicama, povezanim poduzećima ili kod velikih klijenata,
- velike fluktuacije zaposlenih i promjene u upravi,
- promjene revizora,
- nagli rast aktive,
- problemi s likvidnošću,
- uporaba političke moći,
- visoki troškovi bez realnog odraza na poboljšanje poslovanja,
- javne pritužbe.
- nesposobna ili neinformirana uprava i dominantan predsjednik uprave.“

Uzroci krize mogu biti različite naravi, poput lomova na tržištu, promjena navika potrošača uslijed recesije i neimaštine, epidemije, rata, tehnološkog razvoja i mnogih drugih. Prema Novak (2006: 37) u suvremenoj literaturi uzroci kriza mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje. Vanjski uzroci nastaju izvan i organizacija nema utjecaja na njih, a među njih se ubrajaju:

- prirodne katastrofe i nesreće - nastupaju iznenada i najčešće se poduzeća za njih ne mogu primjereno pripremiti, a mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća,
- političke i društvene promjene – uzrokuju organizacijske promjene uslijed promjene uprave i nadzornih odbora, čime potencijalno dolazi do organizacijske krize,
- gospodarske krize,
- recesije,
- promjene na tržištu,
- sigurnosno okruženje itd.

Također Novak (2006: 37) ističe kako unutarnji uzroci nastaju unutar jedne organizacije, a u njih spadaju:

- loša organizacija rada,
- narušeni međuljudski odnosi,
- nestručnost i nemoral uprave,
- korupcija,
- bolestan rivalitet,
- nepostojanje korporacijske kulture,
- loši uvjeti rada,
- nerealni ciljevi sindikata,
- nedostatak komunikacije itd.

Kako bi se omogućilo što bolje snalaženje za vrijeme kriznih situacija i ukoliko je moguće njezino izbjegavanje Marinković (2013: 56) navodi komunikacijske aktivnosti koje treba planirati i prije nastanka same krize, a koje uključuju:

- „predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija,
- organiziranje tima za koordiniranje krizom,
- prepoznavanje ciljnih javnosti,
- oblikovanje komunikacijskih strategija,
- određivanje i oblikovanje efikasnih komunikacijskih puteva za javnost,
- prilagodba komunikacijskog plana,
- određivanje menadžera za odnose s javnošću,
- priprema i formiranje kriznog centra zaduženog za komunikaciju,
- priprema informacija.“

4.3. Bankarsko komuniciranje s javnostima

U poslovanju svake banke veliku važnost ima kako će ona komunicirati s javnostima te također i odnos zaposlenika prema klijentima banke.

> Strategija banaka je zadržavanje postojećih i akvizicija novih klijenata. Uz razvoj novih komunikacijskih alata, ključni trenutak je distribucija proizvoda i usluga prema klijentima što

> predstavlja točku na kojoj padaju ili opstaju proizvodi ili usluge. Kompetentnost zaposlenika, prodajne vještine zaposlenih uz informatičku i marketinšku logistiku, bitne su odrednice prodajnog procesa. Razina komunikacije s klijentom kreće se u širokom opsegu, od vrlo ograničene do složenog savjetovanja. Kvalitetan odnos zaposlenika i klijenta temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci i odlučuje hoće li ostati klijentom te banke ili neće. Banka koja želi vrhunske rezultate mora imati visokomotivirane zaposlenike jer se na taj način postiže kreativnost i inovativnost, a to doprinosi funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih usluga i, u konačnici, ostvarenju poslovnih ciljeva. (Kunac, 2012: 68)

Kao što je već rečeno bankarski marketing javio se kao nužna posljedica tehnološkog napretka, velike konkurencije među bankama, njihovih sve sličnijih proizvoda i usluga kao i razvoja novih financijskih institucija, a unutar njega djeluju odjeli za odnose s javnošću koji imaju ulogu organiziranja i realiziranja programa s ciljem promocije i zaštite imidža banke. Odjel prati stavove javnosti i s njima komunicira sve u svrhu postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imidža i rješavanja ili sprječavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja. Poslovanje banaka danas je pod budnim okom javnosti, a informiranje šire javnosti primarna je zadaća marketinga. Kunac (2012: 73) ističe kako su „najvažnija obilježja današnjeg marketinga kvaliteta nuđenog informacijskog sadržaja i interaktivnost. Ponuđeni informacijski sadržaj mora biti dostatan za dobivanje uvida u sve elemente ponude, ali ne i preopširan, mora biti pregledan, istinit, ažuran i razumljiv, te oblikom prezentacije prilagođen potrebama i sposobnostima klijenta.“ Korisnici interneta žele biti aktivni sudionici u nekom poslu provjeravajući na taj način istinitost i vjerodostojnost informacije. Izravna marketinška komunikacija jedno je od najbrže rastućih područja marketinga. Osim tradicionalnih oblika, danas je sve značajniji internet, marketinške baze podataka te izravna prodaja. Najviše korišten medij u izravnom marketingu je direct mailing ili izravna pošta kojim se banka obraća određenom segmentu svojih klijenata bilo nekom novom ponudom ili poboljšanom verzijom nekog već korištenog proizvoda. Iako ne i najjeftiniji, ovakav oblik marketinga ima velike prednosti kao što je visok stupanj personalizacije, ekskluzivnost, prezentacija proizvoda grafički lijepo oblikovanim i razumljivim brošurama, mogućnosti umetanja elemenata odgovora. (Kunac, 2012: 73)

Kunac (2012: 75) ističe kako je interno komuniciranje u bankama danas nezamislivo bez elektronske pošte, načina slanja i primanja poruka putem elektroničkih komunikacijskih sistema. Novi kanali interne komunikacije unutar banke omogućavaju menadžmentu bolje upravljanje troškovima obuke zato što smanjuju troškove putovanja, smještaja i broja internih trenera. Također Kunac (2012: 75) navodi kako se „moderno bankarstvo zasniva na novoj, tržišnoj koncepciji i stavlja naglasak na istraživanje tržišta, ostvarivanje dohotka od naknada te

na kontinuiranom poučavanju zaposlenika vještini pružanja usluga i komunikacije s klijentima.“

5. METODOLOGIJA

U poglavlju su prikazane krizne situacije na primjeru Hrvatske poštanske banke, Addiko banke te Karlovačke banke te način na koji su provodile kriznu komunikaciju sa javnosti tijekom kriznih situacija. Kao što je već navedeno kod poslovanja poduzeća pa tako i banaka postoji nekoliko pokazatelja uspješnosti kojima se mjeri uspješnost poslovanja. U daljnjem tekstu prikazani su i pokazatelji poslovanja za Hrvatsku poštansku banku, Addiko banku te za Karlovačku banku. Na temelju prikazanih pokazatelja analizirati će se kako su banke poslovale prije, tijekom i nakon krize koja se pojavila u poslovanju što će pokazati kakav utjecaj krizne situacije imaju na uspješnost i daljnji nastavak poslovanja.

5.1. Studija slučaja

Na temelju studije slučaja, tj. analize slučajeva kriznih situacija koje su zadesile Karlovačku banku, Addiko banku te Hrvatsku poštansku banku, analizirano je provođenje njihovog kriznog komuniciranja za vrijeme kriznih situacija. U daljnjem tekstu opisane su krizne situacije koje su zadesile svaku pojedinu navedenu banku. Kroz studije slučajeva uvidjet ćemo jesu li navedene banke koristile korporativne komunikacije tijekom kriza ili su jednostavno zanemarile ili čak nisu ni prepoznale važnost korporativnog komuniciranje. Analiza studije slučaja pomoći će nam odgovoriti na problemska pitanja koja su postavljena u radu i na taj način stvorimo sliku o tome na koji način funkcionira krizno komuniciranje u bankarstvu.

5.1.1. Karlovačka banka

Karlovačka banka zajedno sa Štedionicom Karlovac osnovana je 1955. godine, a današnje sjedište Karlovačke banke u Karlovcu izgrađeno je 1940. godine. Osnovne djelatnosti

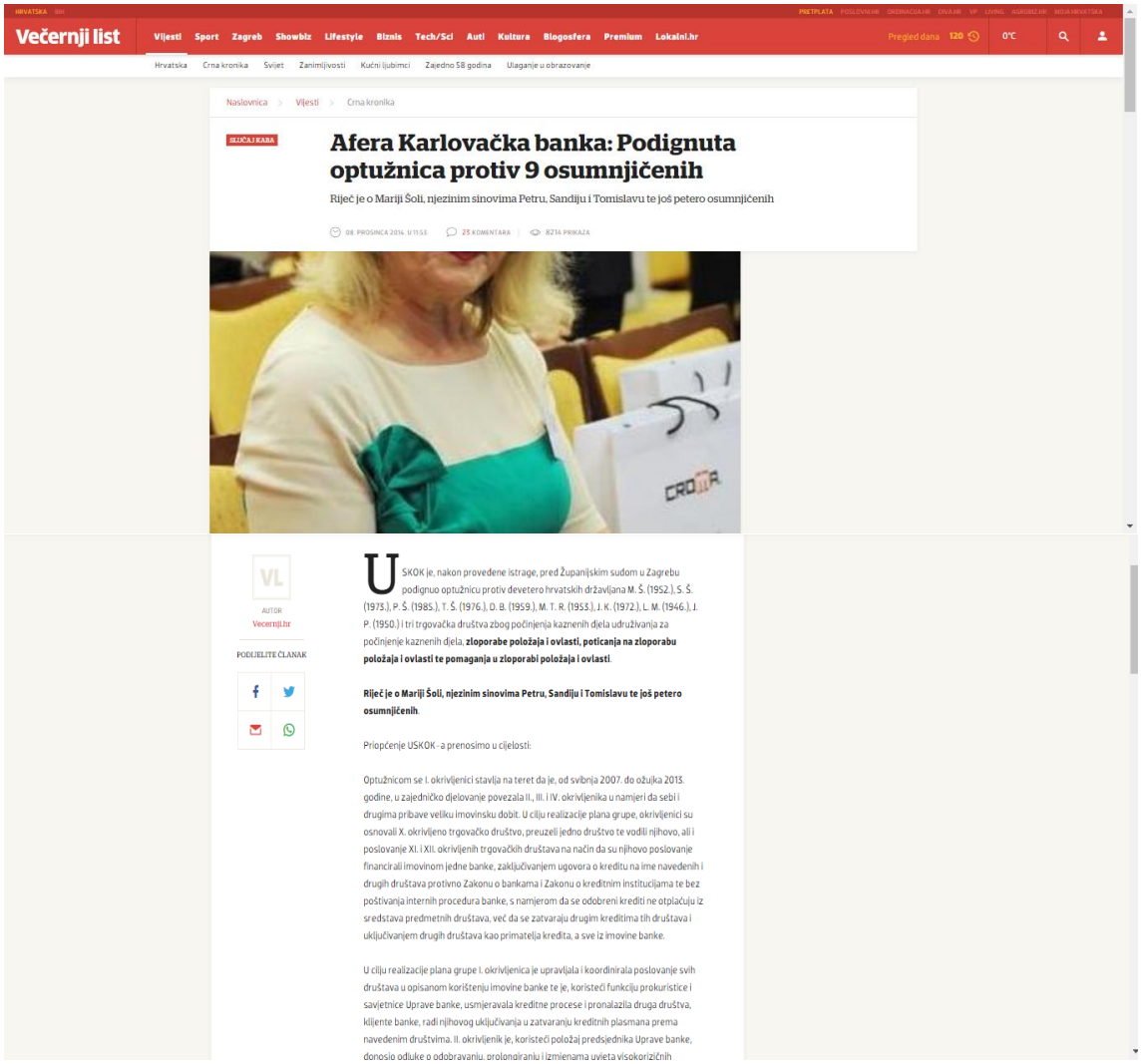
Karlovačke banke su primanje depozita ili drugih povratnih sredstava, odobravanje kredita i zajmova te izdavanje garancija ili drugih jamstava. Karlovačka banka u 2015. godini pripojila je i društva Baldekin d.o.o. i Haustus gradnja d.o.o. Poslovnu mrežu Karlovačke banke trenutno čini 10 poslovnica, 3 ispostave te 2 podružnice.[1]

U 2014. godini u Karlovačkoj banci došlo je do afere zbog počinjenja kaznenih djela udruživanja za počinjenje kaznenih djela, zloporabe položaja i ovlasti, poticanja na zloporabu položaja i ovlasti te pomaganja u zloporabi položaja i ovlasti te je podignuta optužnica protiv devetero hrvatskih državljana te tri trgovačka društva. Optužnicom se stavlja na teret da su okrivljenici u razdoblju od 2007. do 2013. godine počinili kaznena djela kako bi sebi i drugima pribavili veliku imovinsku korist. Kako bi se plan realizirao, okrivljenici su osnovali trgovačko društvo, preuzeli jedno društvo te vodili njihovo i poslovanje dvojice okrivljenih na način da su njihovo poslovanje financirali imovinom jedne banke, zaključivanjem ugovora o kreditu na ime navedenih i drugih društava protivno Zakonu o bankama i Zakonu o kreditnim institucijama te bez poštivanja internih procedura banke, s namjerom da se odobreni krediti ne otplaćuju iz sredstava predmetnih društava, već da se zatvaraju drugim kreditima tih društava i uključivanjem drugih društava kao primatelja kredita, a sve iz imovine banke. Glavna okrivljenica upravljala je i koordinirala poslovanje svih društava u opisanom korištenju imovine banke te je, koristeći funkciju prokuristice i savjetnice Uprave banke, usmjeravala kreditne procese i pronalazila druga društva, klijente banke, radi njihovog uključivanja u zatvaranju kreditnih plasmana prema navedenim društvima. Drugi okrivljenik je koristeći položaj predsjednika Uprave banke, donosio odluke o odobravanju, prolongiranju i izmjenama uvjeta visokorizičnih kreditnih plasmana prema navedenim i drugim društvima te prijenosu imovine banke na svoje ime i u svoje vlasništvo, koristeći pritom imovinu banke za podmirenje vrijednosti prenesene imovine. Ostali okrivljeni su kao odgovorne osobe dogovarali kupnju zemljišta i potpisivali dokumentaciju kojom se pravdao odljev sredstava banke za potrebe navedenih društava. Okrivljeni su sudjelovali u dogovorima o kupnji zemljišta, daljnjem raspolaganju istim te potpisivali potrebnu zemljišno-knjižnu i bankarsku dokumentaciju. Okrivljeni su ostvarili plasman novčanih sredstava i imovine banke prema sebi, navedenim i drugim društvima u iznosu od najmanje 283,500.000,00 kn i time banku izložili velikom kreditnom riziku te joj pričinili štetu od najmanje 33,269.000,00 kn, jednom društvu štetu od 29,889.583,00 kn, HBOR-u štetu od 4,829.189,96 kn, proračunu Republike Hrvatske štetu od

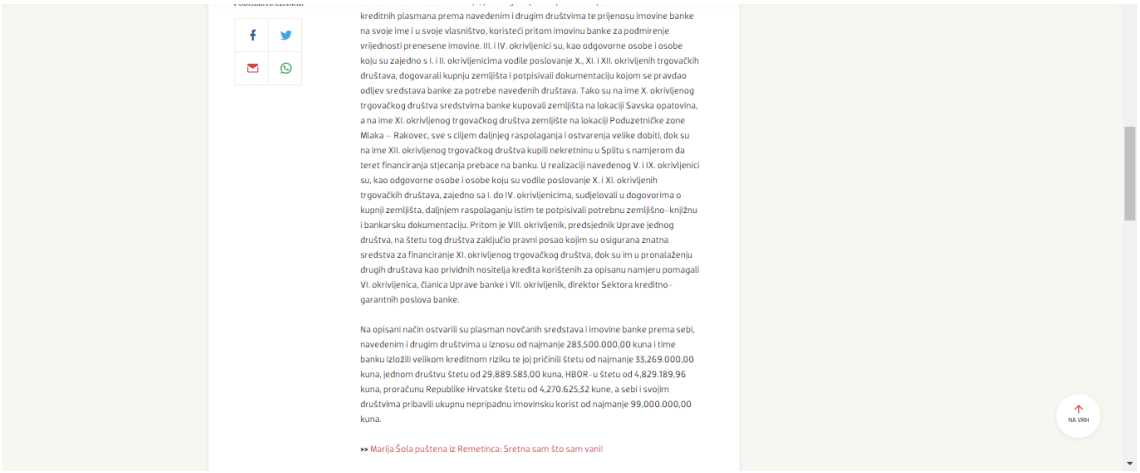
[1] Izvor: Internet stranica Karlovačke banke. Dostupno na http://www.kaba.hr/item.php?id=14. Pristupljeno 20.05.2017.

4,270.625,32 kn, a sebi i svojim društvima pribavili ukupnu nepripadnu imovinsku korist od najmanje 99,000.000,00 kn.[2] Cijeli članak prikazan je na Slici 1.

Slika 1. Članak Večernjeg lista *"Afera Karlovačka banka: Podignuta optužnica protiv 9 osumnjičenih"*



[2] Izvor: Internet stranica Večernji list, *Afera Karlovačka banka: Podignuta optužnica protiv 9 osumnjičenih*. Dostupno na http://www.vecernji.hr/crna-kronika/uskok-podignuo-optuznicu-protiv-devetero-osumnjicenih-u-aferi-karlovacka-banka-977923. Pristupljeno 20.05.2017.



kreditnih plasmana prema navedenim i drugim društvima te prijenosu imovine banke na svoje ime i u svoje vlasništvo, koristeći pritom imovinu banke za podmirenje vrijednosti prenesene imovine. III. i IV. okrivljenici su, kao odgovorne osobe i osobe koju su zajedno s I. i II. okrivljenicima vodile poslovanje X., XI. i XII. okrivljenih trgovačkih društava, dogovarali kupnju zemljišta i potpisivali dokumentaciju kojom se pravdao odljev sredstava banke za potrebe navedenih društava. Tako su na ime X. okrivljenog trgovačkog društva sredstvima banke kupovali zemljišta na lokaciji Savska opatovina, a na ime XI. okrivljenog trgovačkog društva zemljište na lokaciji Poduzetničke zone Mlaka – Rakovec, sve s ciljem daljnjeg raspolaganja i ostvarenja velike dobiti, dok su na ime XII. okrivljenog trgovačkog društva kupili nekretninu u Splitu s namjerom da teret financiranja stjecanja prebace na banku. U realizaciji navedenog V. i IX. okrivljenici su, kao odgovorne osobe i osobe koju su vodile poslovanje X. i XI. okrivljenih trgovačkih društava, zajedno sa I. do IV. okrivljenicima, sudjelovali u dogovorima o kupnji zemljišta, daljnjem raspolaganju istim te potpisivali potrebnu zemljišno-knjižnu i bankarsku dokumentaciju. Pritom je VIII. okrivljenik, predsjednik Uprave jednog društva, na štetu tog društva zaključio pravni posao kojim su osigurana znatna sredstva za financiranje XI. okrivljenog trgovačkog društva, dok su im u pronalaženju drugih društava kao prividnih nositelja kredita korištenih za opisanu namjeru pomagali VI. okrivljenica, članica Uprave banke i VII. okrivljenik, direktor Sektora kreditno-garantnih poslova banke.

Na opisani način ostvarili su plasman novčanih sredstava i imovine banke prema sebi, navedenim i drugim društvima u iznosu od najmanje 283,500.000,00 kuna i time banku izložili velikom kreditnom riziku te joj pričinili štetu od najmanje $5,269.000,00 kuna, jednom društvu štetu od 29,889.583,00 kuna, HBOR-u štetu od 4,829.189,96 kuna, proračunu Republike Hrvatske štetu od 4,270.625,52 kune, a sebi i svojim društvima pribavili ukupnu nepripadnu imovinsku korist od najmanje 99,000.000,00 kuna.

>> Marija Šola puštena iz Remetinca: Sretna sam što sam vani!

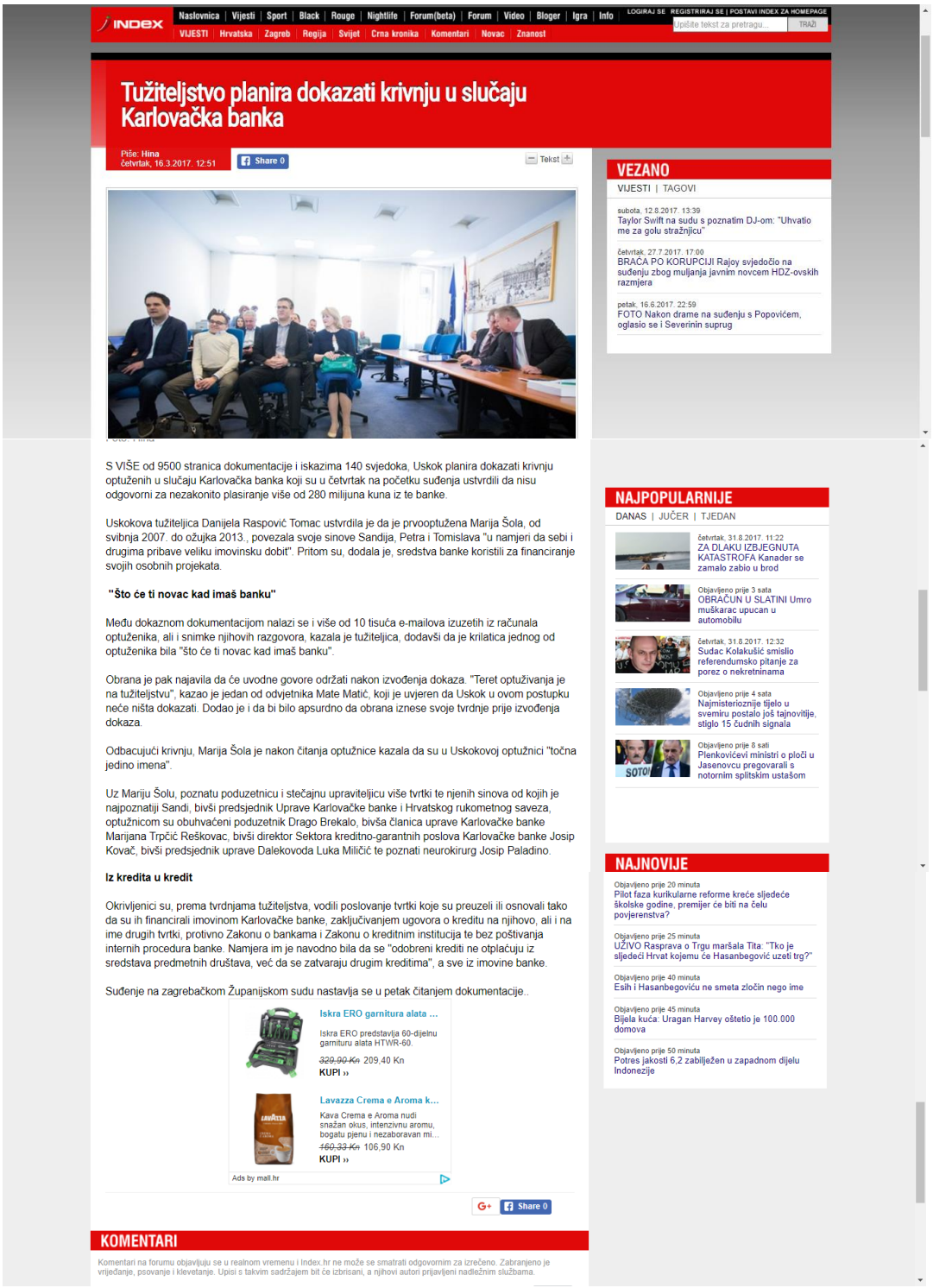
NA VRH

Izvor: Internet stranica Večernji list, *Afera Karlovačka banka: Podignuta optužnica protiv 9 osumnjičenih*. Dostupno na http://www.vecernji.hr/crna-kronika/uskok-podignuo-optuznicu-protiv-devetero-osumnjicenih-u-aferi-karlovacka-banka-977923. Pristupljeno 20.05.2017.

U 2016. godini potvrđena je optužnica nakon što je obrana tražila izdvajanje dijela dokaza koje su smatrali nezakonitima, ali njihovi prijedlozi su odbijeni. Obrana je tvrdila da je Uskok nezakonito prikupio iskaze zaposlenika Karlovačke banke koji su bili obvezni čuvati bankarsku tajnu. Suđenje je započelo u ožujku ove godine na Županijskom sudu u Zagrebu. S više od 9500 stranica dokumentacije i iskazima 140 svjedoka Uskok planira dokazati krivnju optuženih koji su ustvrdili da nisu odgovorni za nezakonito plasiranje više od 280 milijuna kuna iz Karlovačke banke. Među dokaznom dokumentacijom nalazi se i više od 10 tisuća e-mailova izuzetih iz računala optuženika, ali i snimke njihovih razgovora.[3] Cijeli članak prikazan je na Slici 2.

Slika 2. Članak Indexa *"Tužiteljstvo planira dokazati krivnju u slučaju Karlovačka banka"*

[3] Izvor: Internet stranica Indeks.hr, *Tužiteljstvo planira dokazati krivnju u slučaju Karlovačka banka*. Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/tuziteljstvo-planira-dokazati-krivnju-u-slucaju-karlovacka-banka/957084.aspx. Pristupljeno 20.05.2017.



Izvor: Internet stranica Indeks.hr, *Tužiteljstvo planira dokazati krivnju u slučaju Karlovačka banka*. Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/tuziteljstvo-planira-dokazati-krivnju-u-slucaju-karlovacka-banka/957084.aspx. Pristupljeno 20.05.2017.

U daljnjem tekstu prikazani su neki financijski pokazatelji na temelju kojih se može vidjeti kako je teklo poslovanje Karlovačke banke za vrijeme krize te kako bi se utvrdilo kakav je utjecaj navedena krizna situacija imala na njezino daljnje poslovanje.

U Tablici 3. prikazan je račun dobiti i gubitka Karlovačke banke za razdoblje od 2011. do 2015. godine.

Tablica 3. Račun dobiti i gubitka Karlovačke banke 2011.-2015.

Opis	Godina				
	2011.	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Neto kamatni prihodi	42.282.571	23.868.024	23.074.182	35.199.721	36.061.480
Neto prihod od provizija i naknada	13.487.765	11.922.213	11.012.951	12.346.613	15.730.898
Neto prihod od poslovanja	-24.591.792	-21.097.265	-81.809.380	10.719.490	6.992.975
Dobit/gubitak	-14.098.106	-25.511.493	-113.128.026	5.436.319	-14.529.444

Izvor: Internet stranica Karlovačke banke. Dostupno na http://www.kaba.hr/item.php?id=14&id_child=90. Pristupljeno 20.05.2017.

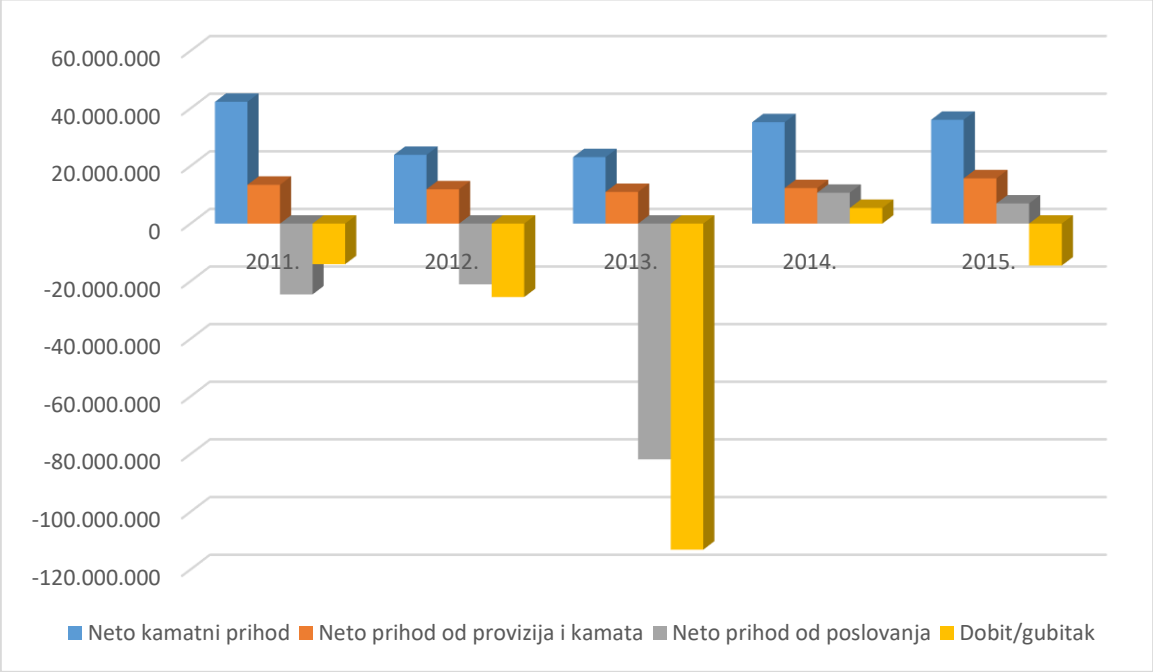
U 2011. godini Karlovačka banka kao što možemo vidjeti u tablici poslovala je s gubitcima te je poslovnu godinu završila sa gubitkom od 14.098.106 kn. U 2012. i 2013. godini nastavlja se loše poslovanje Karlovačke banke, te tako u 2012. godini gubitak na kraju godine iznosi 25.511.493 kn, a na kraju 2013. godine gubitak se naglo povećava te tada iznosi 113.128.026 kn. Prema izvještajima o poslovanju Karlovačke banke razlog tako lošeg poslovanja je što se poslovanje odvijalo u kompleksnom i regulatornom okruženju zbog dugogodišnje gospodarske i ekonomske krize. U 2014. godini došlo je do promjene vlasničke strukture Karlovačka banke što je uz izvršeno osnaženje kapitalne pozicije i dokapitalizaciju imalo pozitivan utjecaj na ugled banke što potvrđuje i činjenica da je u kratkom periodu došlo do povratka velikog broja klijenata banke. Također kao primjer tome vidljivo je i da je nakon par godina lošeg poslovanja banka napokon počela poslovati s dobitkom te je tako ostvaren dobitak u iznosu od 5.436.319 kn, ali već u 2015. godini nastavlja se niz lošeg poslovanja i ponovo se ostvaruju gubitci u iznosu od 14.529.444 kn.

Možemo zaključiti kako je tek nakon završetka krize Karlovačka banka uspjela nekako popraviti svoje poslovanje, ali već godinu kasnije njihovo poslovanje ponovo se vraća u minus. U 2013. godini kada se i saznalo za aferu koja je potresla Karlovačku banku zabilježen je i najveći gubitak poslovanja. Javnost je poprilično loše reagirala na aferu koja je zadesila banku te je ona izgubila veliki broj svojih dotadašnjih klijenata. Zbog nepovjerenja u banku i brige za to što će se desiti s njihovim novcem, većina klijenata odlučila je zatvoriti postojeće račune u banci i svoje poslovanje preseliti u druge banke. Možemo primijetiti da Karlovačka banka

tijekom nastanka krize, ali i nakon nje nije dobro uspostavila komunikaciju s javnošću te nije na vrijeme iznesen tijek događaja od strane same banke kako bi se javnost upoznala sa nastalom situacijom, a takvi postupci samo su dodatno ugrozili već ionako loše poslovanje Karlovačke banke. Nažalost, ovaj primjer pokazuje nam loš način provođenja komunikacije s javnošću u kriznim situacijama u bankarskom sektoru.

Na Grafikonu 1. može se vidjeti kretanje stavka prikazanih u računu dobiti i gubitka Karlovačke banke kroz promatrane godine.

Grafikon 1. Račun dobiti i gubitka Karlovačke banke 2011.-2015.



Izvor: Vlastiti rad autora

Na prikazanom grafikonu možemo vidjeti kroz grafički prikaz kako su se kretali neto kamatni prihodi, neto prihod od provizija i kamata, neto prihod od poslovanja te dobit, tj. gubitak tijekom navedenog perioda. Kao što je prethodno navedeno i kao što možemo vidjeti i u ovom prikazanom grafikonu, prihodi od kamata kao i provizija od kamata tijekom cijelog razdoblja lagano su padali ili rasli, ali bez gubitaka, dok neto prihod od poslovanja u prve tri prikazane godine bilježi pad. Što se tiče same dobiti, kao što je već rečeno, ona se nalazi u pozitivnom stanju samo tijekom 2014. godine dok se kroz ostale promatrane godine bilježe gubitci, a posebice u 2013. godini kada je gubitak na kraju poslovne godine najveći.

Možemo samo pretpostaviti da ovako loši rezultati poslovanja možda ne bi bili ostvareni

da je banka na vrijeme poduzela sve potrebne radnje i javnosti iznijela svoju stranu priče te uvjerila javnost kako neće biti nikakvih problema s daljnjim poslovanjem. Također zasigurno veliki broj klijenata koji su otišli, možda ne bi donijeli tu odluku o odlasku da je banka sa javnosti komunicirala o načinima na koje planira prebroditi tadašnju kriznu situaciju i aktivnostima koje planira poduzeti. Da je banka postupila na takav način, vrlo vjerojatno ne bi izgubila toliko klijenata i možda bi se i dalje nastavilo njezino uspješno poslovanje koje je napokon nakon duljeg razdoblja uspjela ostvariti u 2014. godini.

U Tablici 4. prikazan je Izvještaj o novčanom tijeku Karlovačke banke za razdoblje od 2011. do 2015. godine.

Tablica 4. Izvještaj o novčanom tijeku Karlovačke banke 2011.-2015.

Opis	Godina				
	2011.	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Novčani tijek iz poslovnih aktivnosti	-19.698.200	-5.813.293	-76.692.109	20.587.503	11.308.038
Novčani tijek iz ulagačkih aktivnosti	-63.794.710	-113.018.083	69.738.986	296.065.423	-1.242.467
Novčani tijek iz financijskih aktivnosti	85.980.958	-128.806.721	7.278.007	61.961.390	8.616.476
Gotovina na kraju godine	223.019.882	230.118.951	177.050.890	171.337.623	319.933.891

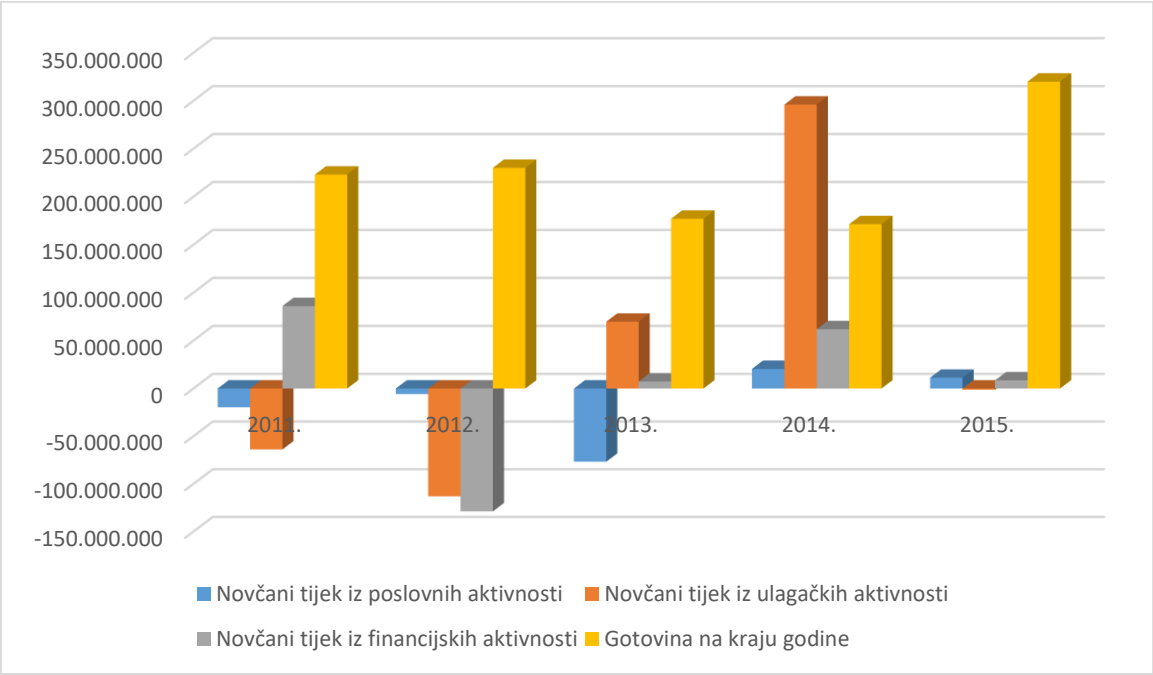
Izvor: Internet stranica Karlovačke banke. Dostupno na http://www.kaba.hr/item.php?id=14&id_child=90. Pristupljeno 20.05.2017.

Na kraju 2011. godine možemo vidjeti da je iznos gotovine iznosio 223.019.882, u 2012. godini taj iznos raste te se tada bilježi gotovina na kraju godine u iznosu od 230.118.951. U 2013. godini bilježi se pad gotovine na kraju godine u odnosu na prethodnu godinu te je ona iznosila 177.050.890 kn. Pad gotovine na kraju godine bilježi se i u 2014. godini kada ona iznosi 171.337.623 kn. Bez obzira na nastalu krizu, u 2015. godini zabilježen je znatan rast gotovine u odnosu na 2014. godinu te ona tada iznosi 319.933.891 kn. Novčani tijek iz ulagačkih aktivnosti nalazi se u negativnom predznaku u 2011.,2012, i 2015. godini što upućuje na činjenicu da je banka, posebice u 2012. godini, izdvojila znatna sredstva za nabavu dugotrajne imovine, tj. novac je utrošen na investicije. Financijske aktivnosti bilježe znatan pad u 2012.

godini što upućuje na činjenicu da je došlo do velikih promjena u veličini i sastavu kapitala koji je uplaćen kao i u dugovanjima banke. Novčani tijek iz poslovnih aktivnosti bilježi pad tijekom prve tri prikazane godine poslovanja.

Na Grafikonu 2. prikazan je tijek stavaka iz izvještaja o novčanom toku Karlovačke banke za razdoblje od 2011.-2015. godine.

Grafikon 2. Izvještaj o novčanom tijeku Karlovačke banke 2011.-2015.



Izvor: Vlastiti rad autora

Prema prikazanom grafikonu možemo vidjeti kako gotovina na kraju godine kroz cijelo razdoblje poslovanja ostaje u pozitivnom predznaku, a najviša je u 2015. godine, dok se u prve dvije prikazane godine bilježi negativan novčani tijek poslovnih aktivnosti kao i novčani tijek ulagačkih aktivnosti. U 2013. godini novčani tijek ulagačkih aktivnosti raste, a u 2014. godini doživljava nagli rast, dok u 2015. godini naglo pada.

U Tablici 6. prikazana je bilanca Karlovačke banke za razdoblje od 2011. do 2015. godine.

Tablica 5. Bilanca Karlovačke banke 2013.-2015.

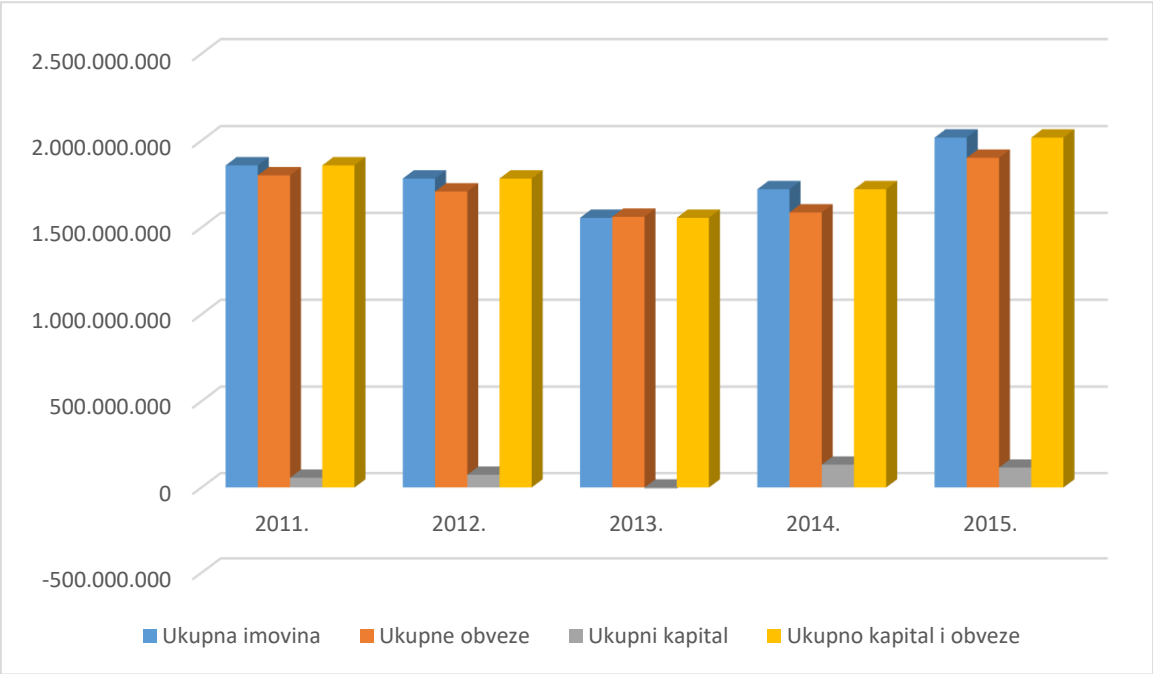
Opis	Godina				
	2011.	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Ukupna imovina	1.857.535.213	1.781.948.210	1.555.869.840	1.720.216.940	2.017.591.052
Ukupne obveze	1.800.143.124	1.707.057.522	1.561.967.343	1.586.601.205	1.900.988.488
Ukupni kapital	57.392.089	74.890.688	-6.097.503	133.615.735	116.602.564
Ukupno kapital i obveze	1.857.535.213	1.781.948.210	1.555.869.840	1.720.216.940	2.017.591.052

Izvor: Internet stranica Karlovačke banke. Dostupno na http://www.kaba.hr/item.php?id=14&id_child=90. Pristupljeno 20.05.2017.

Na temelju prikazan bilance možemo vidjeti kakvo je stanje imovine, ali i obveza, tj. vlastitog i tuđeg kapitala na određeni dan kroz prikazane godine. Kroz praćenje imovine banke dobiva se uvid u vrijednosti kao i strukturu njezine imovine, dok se kroz praćenje kapitala i obveza dobiva uvid u kapital banke kao i njezine dugoročne i kratkoročne obveze koje ima prema svojim klijentima i dobavljačima sa kojima posluje. U 2011. godini ukupna imovina i kapital iznosili su 1.857.535.213 kn te se u 2012. godini smanjuju i iznose 1.781.948.210 kn. U 2013. godini i dalje se bilježi smanjenje ukupne imovine i kapitala te tada iznose 1.555.869.840.kn. Možemo primijetiti da se nakon 2013. godine poslovanja imovina i obveze i kapital povećavaju te tako u 2015. godini iznose 2.017.591.052 kn, tj. bilježi se rast u odnosu na 2014. godinu od 17,3%. Ukupna imovina banke u 2014. godini iznosi 1.720.216.940 kn, tj. bilježi se rast za 10,56% u odnosu na 2013. godinu što je rezultat dokapitalizacije koja je trebala osigurati adekvatnu razinu kapitala za poslovanje banke. Možemo zaključiti kako se imovina i kapital banke bez obzira na kriznu situaciju u kojoj se banka našla pretjerano ne mijenjaju.

Na Grafikonu 3. prikazano je kretanje bilance Karlovačke banke u razdoblju od 2011. do 2015. godine.

Grafikon 3. Bilanca Karlovačke banke 2011.-2015.



Izvor: Vlastiti rad autora

Na temelju prikazanog grafikona možemo najbolje uvidjeti kako su se kretali imovina i obveze kojima raspolaže Karlovačka banka. Prema tome možemo vidjeti da se imovina kao i obveze pretjerano ne mijenjaju tijekom promatranih godina, a najviši su u 2015. godini.

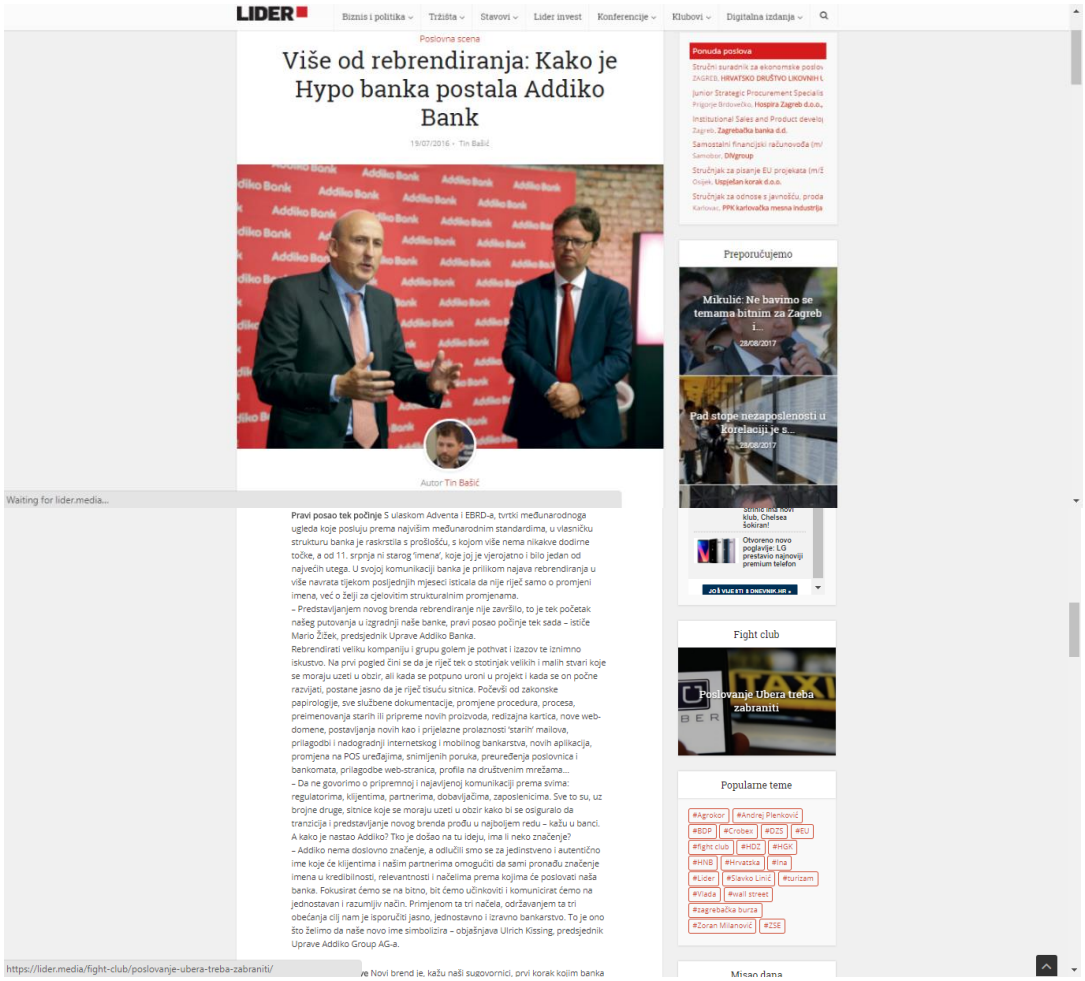
5.1.2. Addiko Bank

Addiko Bank d.d. na hrvatskom tržištu posluje od 1996. godine nudeći financijske proizvode i usluge pravnim osobama, javnim institucijama i građanima. Mreža Addiko banke danas obuhvaća 61 poslovnicu te više od 270 bankomata diljem Hrvatske, a financijske usluge pruža više od 400.000 klijenata. Addiko Bank d.d. osnivač je dioničkog društva Addiko Invest d.d. za osnivanje i upravljanje UCITS fondovima. Vizija banke je osigurati jasno, jednostavno i izravno bankarstvo te je fokusirana i profesionalna u namjeri da klijentima ponudi temeljne usluge, isporučene na najjednostavniji način. Misija banke je učinkovitost i koncentracija na praktičnost za klijenta te jednostavna komunikacija kako bi uz najjednostavnije uvjete proizvodi i usluge bili razumljivi svima.[4]

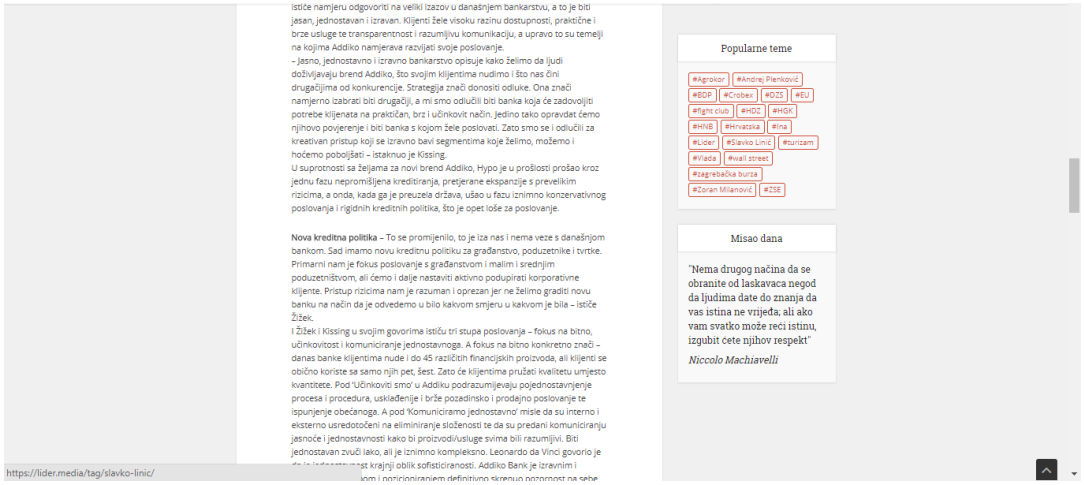
[4] Izvor: Internet stranica Addiko banke. Dostupno na https://www.addiko.hr/addiko-bank-dd. Pristupljeno 21.05.2017.

Nakon 18 godina poslovanja Hypo Alpe-Adria-Bank u 2016. godini postaje Addiko Bank. Do toga je došlo iz razloga što je posljednjih nekoliko godina brend Hypo bio opterećen pogreškama iz prošlosti koje su i dalje opterećivale poslovanje banke. Banka u Hrvatskoj očistila je bilancu te ima najmanji udio loših kredita u portfelju, 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.[5] Cijeli članak prikazan je na Slici 3.

Slika 3. Članak Indexa *"Više od rebrandiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko bank"*



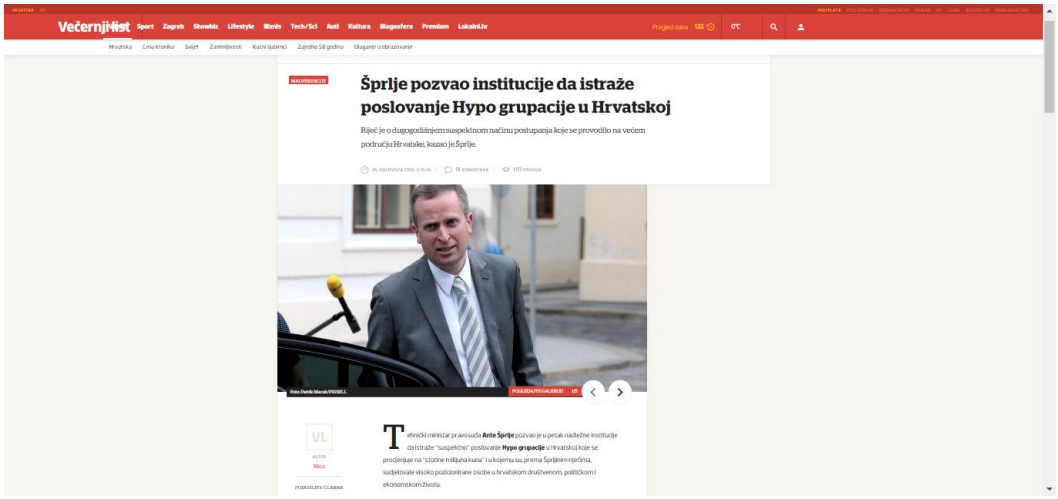
[5] Izvor: Internet stranica Lider, *Više od rebrandiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko Bank.* Dostupno na https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/vise-od-rebrendiranja-kako-je-hypo-banka-postala-addiko-bank/. Pristupljeno 21.05.2017.



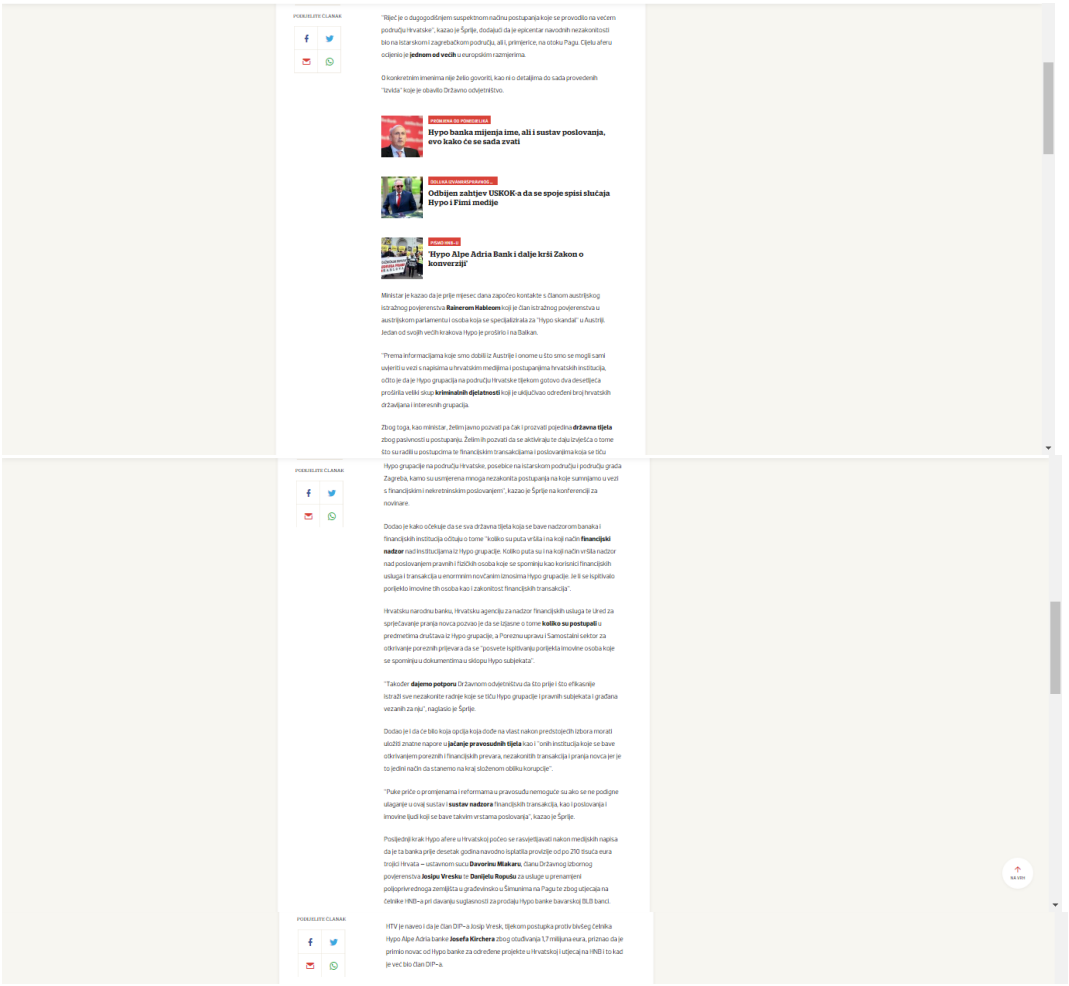
Izvor: Internet stranica Lider, *Više od rebrandiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko Bank.* Dostupno na https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/vise-od-rebrendiranja-kako-je-hypo-banka-postala-addiko-bank/. Pristupljeno 21.05.2017.

Hypo grupacija je na području Hrvatske tijekom gotovo dva desetljeća proširila veliki skup kriminalnih djelatnosti koji je uključivao određeni broj hrvatskih državljana i interesnih grupacija. Hypo banka je prije desetak godina navodno isplatila provizije od po 210 tisuća eura trojici Hrvata za usluge u prenamjeni poljoprivrednoga zemljišta u građevinsko na Pagu te zbog utjecaja na čelnike HNB-a pri davanju suglasnosti za prodaju Hypo banke bavarskoj BLB banci.[6] Cijeli članak prikazan je na Slici 4.

Slika 4. Članak Večernjeg lista *"Šprlje pozvao institucije da istraže poslovanje Hypo grupacije u Hrvatskoj"*



[6] Izvor: Internet stranica Večernji list, *Šprlje pozvao institucije da istraže poslovanje Hypo grupacije u Hrvatskoj*. Dostupno na http://www.vecernji.hr/hrvatska/jaca-suradnja-hrvatske-i-austrije-vezano-za-slucaj-hypo-banka-1109006. Pristupljeno 21.05.2017.



Hypo banka mijenja ime, ali i sustav poslovanja, evo kako će se sada zvati

Odbijen zahtjev USKOK-a da se spoje spisi slučaja Hypo i Fimi medije

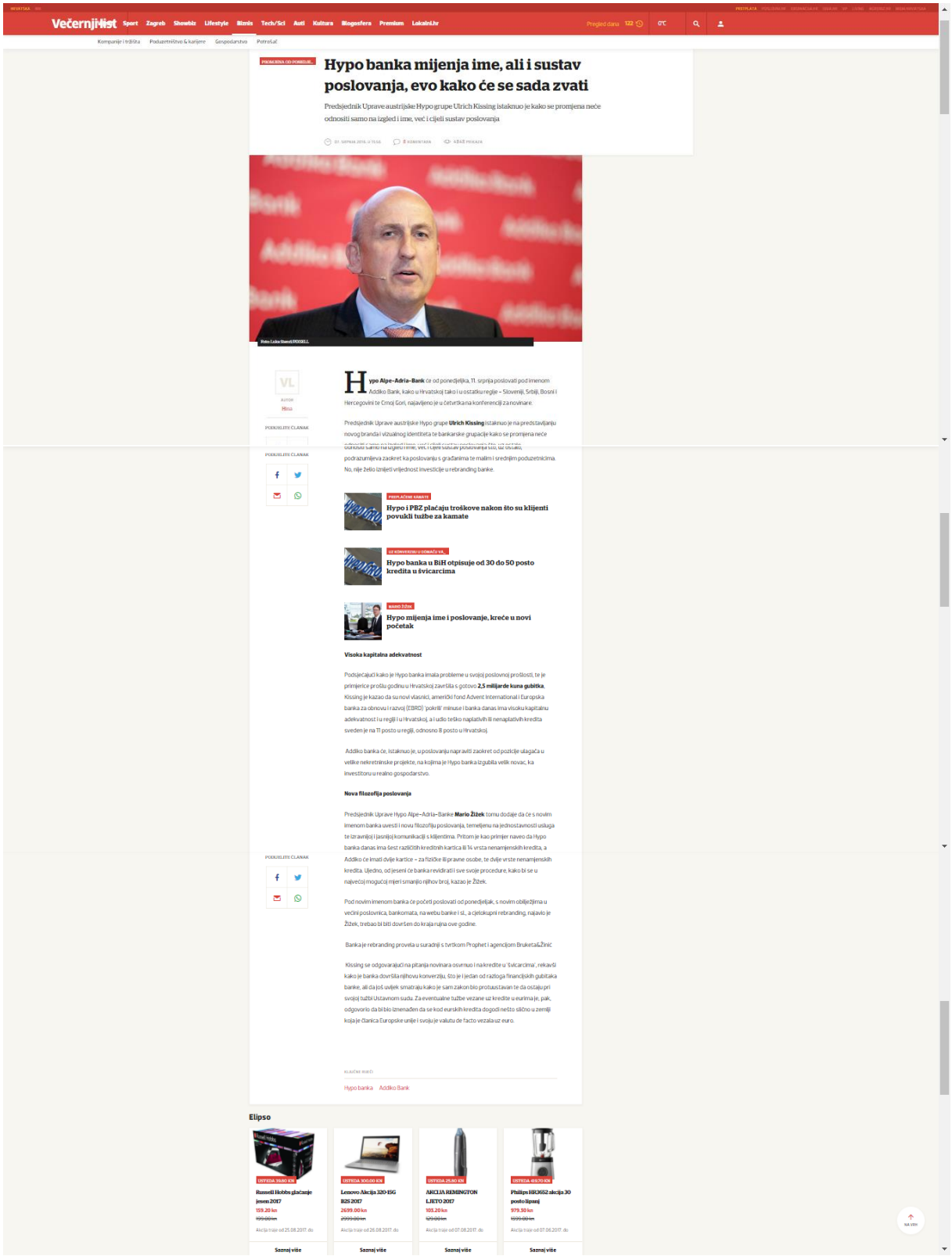
'Hypo Alpe Adria Bank i dalje krši Zakon o konverziji'

Izvor: Internet stranica Večernji list, *Šprlje pozvao institucije da istraže poslovanje Hypo grupacije u Hrvatskoj*. Dostupno na http://www.vecernji.hr/hrvatska/jaca-suradnja-hrvatske-i-austrije-vezano-za-slucaj-hypo-banka-1109006. Pristupljeno 21.05.2017.

Na predstavljanju novog branda i vizualnog identiteta bankarske grupacije istaknuto je kako se promjena neće odnositi samo na izgled i ime, već i cijeli sustav poslovanja što podrazumijeva zaokret ka poslovanju s građanima te malim i srednjim poduzetnicima. Hypo banka imala je značajne probleme u svojoj poslovnoj prošlosti te je tako u Hrvatskoj 2015. godinu završila s gotovo 2,5 milijarde kuna gubitka. S novim imenom banka je uvela i novu filozofiju poslovanja koja se temelji na jednostavnosti usluga te izravnijoj i jasnijoj komunikaciji s klijentima. Za razliku od Hypo banke koja je imala šest različitih kreditnih kartica i vrsta nenamjenskih kredita, Addiko Bank ima dvije kartice za fizičke i pravne osobe te dvije vrste nenamjenskih kredita.[7] Cijeli članak prikazan je na Slici 5. ovog rada.

[7] Izvor: Internet stranica Večernji list, *Hypo banka mijenja ime, ali i sustav poslovanja, evo kako će se sada zvati*. Dostupno na http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/hypo-banka-mijenja-ime-ali-i-sustav-poslovanja-evo-kako-ce-se-sada-zvati-1097650. Pristupljeno 21.05.2017.

Slika 5. Članak Večernjeg lista *"Hypo banka mijenja ime, ali i sustav poslovanja, evo kako će se sada zvati"*



Izvor: Internet stranica Večernji list, *Hypo banka mijenja ime, ali i sustav poslovanja, evo kako će se sada zvati*. Dostupno na http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/hypo-banka-mijenja-ime-ali-i-sustav-poslovanja-evo-kako-ce-se-sada-zvati-1097650. Pristupljeno 21.05.2017.

U daljnjem tekstu prikazana je uspješnost poslovanja Addiko Bank kroz račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku te bilancu za razdoblje 2012.-2016. godine.

U Tablici 6. prikazan je račun dobiti i gubitka Addiko Bank za razdoblje od 2012. do 2016. godine.

Tablica 6. Račun dobiti i gubitka Addiko Bank 2012.-2016.

Opis	Godina				
	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Neto kamatni prihodi	676.006.000	667.520.000	494.399.000	431.656.000	443.191.000
Neto prihod od provizija i naknada	218.083.000	231.432.000	199.931.000	19.888.000	165.662.000
Neto prihod od poslovanja	-699.693.000	-1.657.292.000	-926.069.000	-2.817.708.000	-679.592.000
Dobit/gubitak	256.975.000	-501.319.000	-2.539.181	-2.539.181.000	59.219.000

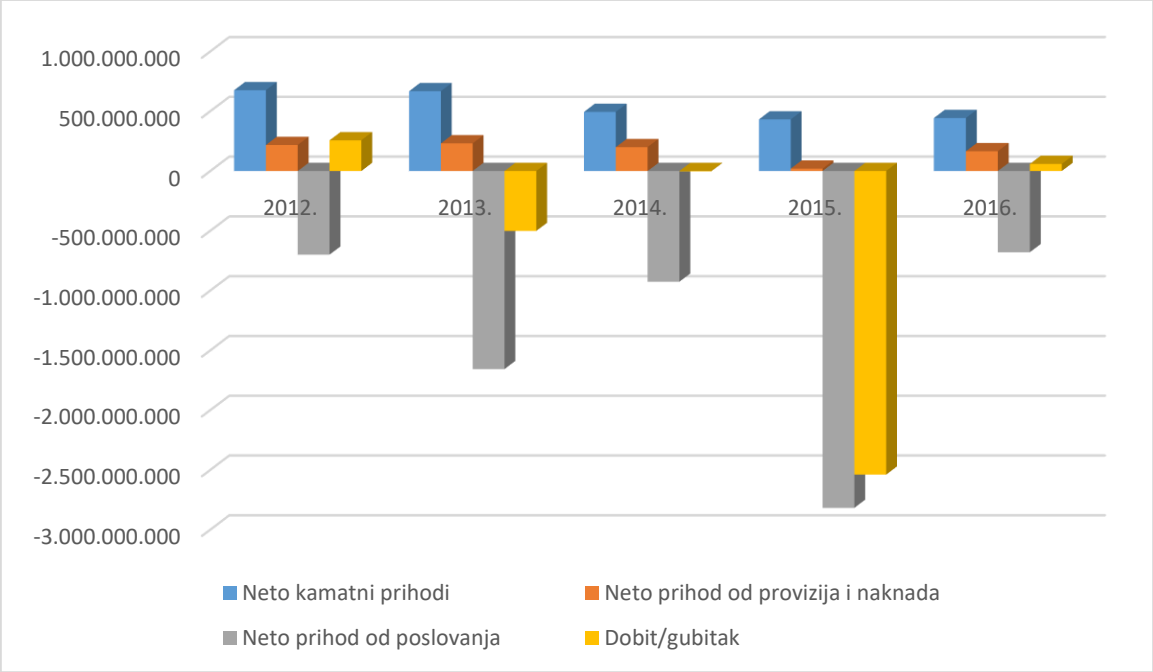
Izvor: Internet stranica Addiko Bank. Dostupno na https://www.addiko.hr/godisnja-izvjesca. Pristupljeno 21.05.2017.

Kao što možemo vidjeti u tablici tadašnja Hypo banka bilježila je znatne gubitke u svom poslovanju. Iako je u 2012. godini zabilježena dobit od 256.975.000 kn, u 2013. godini ostvaren je neto gubitak u iznosu od 501.319.000 kn. U 2014. godini zabilježeni su nešto manji gubitci u odnosu na 2013. godinu dok u 2015. godini gubitci znatno rastu i iznose 2.539.181.000 kn. U 2016. godini poslovanje se poboljšava te se nakon tri godine lošeg poslovanja bilježi dobit u iznosu od 59.219.000 kn za što je zasigurno zaslužan novi imidž banke. Tijekom trajanja krizne situacije banka je kontinuirano poslovala s gubitcima u svom poslovanju te je izgledalo kako će se takvo poslovanje i nastaviti sve dok nije donesena odluka da se u potpunosti promijeni struktura banke što je dovelo i do prvih prihoda nakon duljeg vremenskog razdoblja.

Prema svemu navedenom može se zaključiti kako je posljednjih nekoliko godina poslovanje banke bilo u izrazito lošem stanju upravo zbog svih kriminalnih radnji koje su se provodile. Nakon priznavanja lošeg poslovanja i odluke o cjelokupnoj promjeni strukture, kao i imidža banke, poslovanje se napokon poboljšava te se posluje s pozitivnim rezultatima nakon duljeg vremenskog perioda. Potpuno restrukturiranje, tj. mijenjanje cjelokupne poslovne organizacije iz temelja, a samim time i imena banke očito je ostavilo pozitivan utjecaj na javnost što je dovelo do poboljšanja poslovnih rezultata. Očito je promjena imena ipak imala pozitivan utjecaj te je očito staro ime Hypo banka u svijesti potrošača budilo negativne reakcije.

Na Grafikonu 4. prikazan je tijek računa dobiti i gubitka Addiko Banke od 2012. do 2016. godine.

Grafikon 4. Račun dobiti i gubitka Addiko Bank 2012.-2016.



Izvor: Vlastiti rad autora

Na prikazanom grafikonu možemo vidjeti da su u 2012. godini prihodi, koje banka ostvaruje relativno slabi te slijedeće godine znatno padaju, tj. ostvaruje se gubitak poslovanja. U 2014. godini banka uspijeva malo poboljšati svoje poslovanje, ali već u 2015. godini zabilježen je rekordan i iznenadan gubitak. U 2015. godini poslovanje se počinje polako poboljšavati i dobit se nalazi u pozitivnom predznaku. Možemo zaključiti kako banka tijekom većine promatranog razdoblja nije poslovala likvidno, tj. nije bila u mogućnosti podmiriti svoje obveze prema drugima za što se pretpostavlja da je kriva krizna situacija u kojoj se našla tijekom promatranog razdoblja.

U Tablici 7. prikazan je izvještaj o novčanom toku Addiko Banke za razdoblje od 2012. do 2016. godine.

Tablica 7. Izvještaj o novčanom tijeku Addiko Bank 2012.-2016.

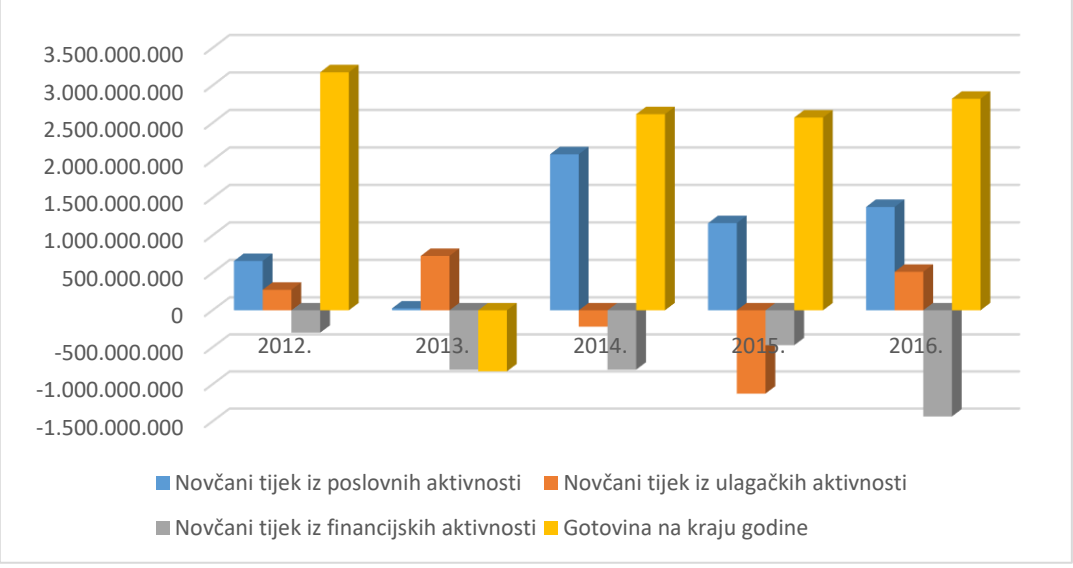
Opis	Godina				
	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Novčani tijek iz poslovnih aktivnosti	659.922.000	26.049.000	2.082.810.000	1.164.526.000	1.380.264.000
Novčani tijek iz ulagačkih aktivnosti	275.395.000	726.991.000	-219.959.000	-1.123.989.000	515.433.000
Novčani tijek iz financijskih aktivnosti	-302.227.000	-800.909.000	-800.909.000	-470.688.000	-1.433.390.000
Gotovina na kraju godine	3.176.772.000	-823.015.000	2.617.476.000	2.573.189.000	2.823.363.000

Izvor: Internet stranica Addiko Bank. Dostupno na https://www.addiko.hr/godisnja-izvjesca. Pristupljeno 21.05.2017.

Na kraju 2012. godine možemo vidjeti da je iznos gotovine iznosio 3.176.772.000 kn, a u 2013. godini zabilježen je manjak gotovine u iznosu od 823.015.000 kn. U 2014. godini iznos gotovine na kraju godine raste te iznosi 2.617.476.000 kn, te nastavlja rasti i u 2015. i 2016. godini. U 2016. godini iznosi 2.823.363.000 kn što upućuje na poboljšanje poslovanja. Možemo primijetiti da je u 2015. godini banka uložila znatna sredstva u investicije što je zasigurno bilo sa svrhom restrukturiranja, tj. promjene imidža i organizacije banke.

Na Grafikonu 5. prikazano je kretanje izvješća o novčanom tijeku Addiko Bank za razdoblje od 2012. do 2016. godine.

Grafikon 5. Izvješće o novčanom tijeku Addiko Bank 2012.-2016.



Izvor: Vlastiti rad autora

Iz prikazanog grafikona možemo vidjeti kako je gotovina na kraju godine gotovo u svim razdobljima bila pozitivna, a samo u 2013. godini zabilježen je manjak. Novčani tijek iz poslovnih aktivnosti predstavlja same prihode koje banka ostaruje, a možemo primijetiit kako su oni bili najviši tijekom samog vremena krize, tj. tijekom 2014. godine, ali su bez obzira na daljnje situacije i dalje ostali u pozitivnom aspektu iako nešto manji. Što se tiče financijskih aktivnosti možemo primijetiti da se tijekom cijelog razdoblja one nalaze u negativnom predznaku što nam govori da je banka tijekom cijelog razdoblja imala velike izdatke koje nije mogla pokriti, tj. može se reći kako nije imala dovoljna sredstva za financiranje svog poslovanja. S obzirom da je od 2016. godine krenulo ponovo restrukturiranje banke ni ne čudi što su njezini izdaci bili toliko visoki.

U Tablici 8. možemo vidjeti bilancu Addiko Bank za razdoblje od 2012. do 2016. godine.

Tablica 8. Bilanca Addiko Bank 2012.-2016.

Opis	Godina				
	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Ukupna imovina	34.488.538.000	29.992.797.000	28.158.751.000	25.489.024.000	20.991.849.000
Ukupne obveze	28.805.566.000	25.074.727.000	23.379.545.000	22.921.005.000	18.402.881.000
Ukupni kapial	5.682.972.000	4.918.070.000	4.779.206.000	2.568.019.000	2.568.019.000
Ukupno kapital i obveze	34.488.538.000	29.992.797.000	28.158.751.000	25.489.024.000	20.991.849.000

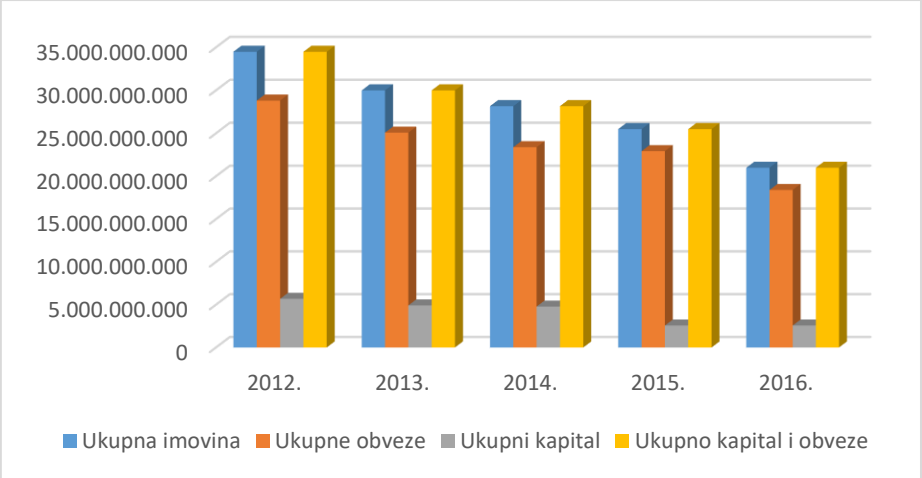
Izvor: Internet stranica Addiko Bank. Dostupno na https://www.addiko.hr/godisnja-izvjesca. Pristupljeno 21.05.2017.

U 2012. godini ukupna imovina i kapital iznosili su 34.488.538.000 kn, a kroz slijedećih nekoliko godina se smanjuju te tako u 2013. godini imovina i obveze iznosili su 29.992.797.000 kn, u 2014. godini 28.158.751.000 kn, a u 2015. godini i dalje padaju te iznose 25.489.024.000 kn, a pad je zabilježen i u 2016. godini. Pretpostavlja se kako je upravo krizna situacija i loše poslovanje, tj. možemo čak i reći „kriminalno“ poslovanje dovelo do ovakvog kontinuiranog smanjenja imovine kojom poduzeće raspolaže, ali i kapitala. S obzirom da se obveze koje poduzeće ima kroz godine smanjuju, može se zaključiti kako zaduženost banke pada, ali i dalje predstavlja problem za otplatu svih obveza koje ima. Također s obzirom na činjenicu da je ukupna imovina veća od obveza koje banka ima, bez obzira na dugogodišnje afere i konačnu krizu u kojoj se našla, i dalje je karakterizira likvidnost, tj. mogućnost da podmiri svoje obveze

koje joj se javljaju u poslovanju. Upravo zbog toga Addiko bank je imala bolju podlogu za nastavak svog poslovanja nakon zahvaćene krize.

Na Grafikonu 6. prikazano je kretanje bilance Addiko Bank u razdoblju do 2012. do 2016. godine.

Grafikon 6. Bilanca Addiko Bank 2012.-2016.



Izvor: Vlastiti rad autora

Grafikon nam ukazuje na činjenicu da je tijekom cijelog razdoblja banka u mogućnosti podmiriti svoje obaveze te nema nikakvih značajnih problema s time. Tijekom i nakon krize održala je relativno dobro poslovanje jer je sve mjere i aktivnosti poduzela na vrijeme i u potpunosti promijenila svoju organizaciju. Zbog toga je njeno poslovanje krenulo pozitivnim tijekom pa zato nije izgubila velik broj klijenata poput Karlovačke banke i nije dovela u pitanje mogućnost vlastitog opstanka.

5.1.3. HPB

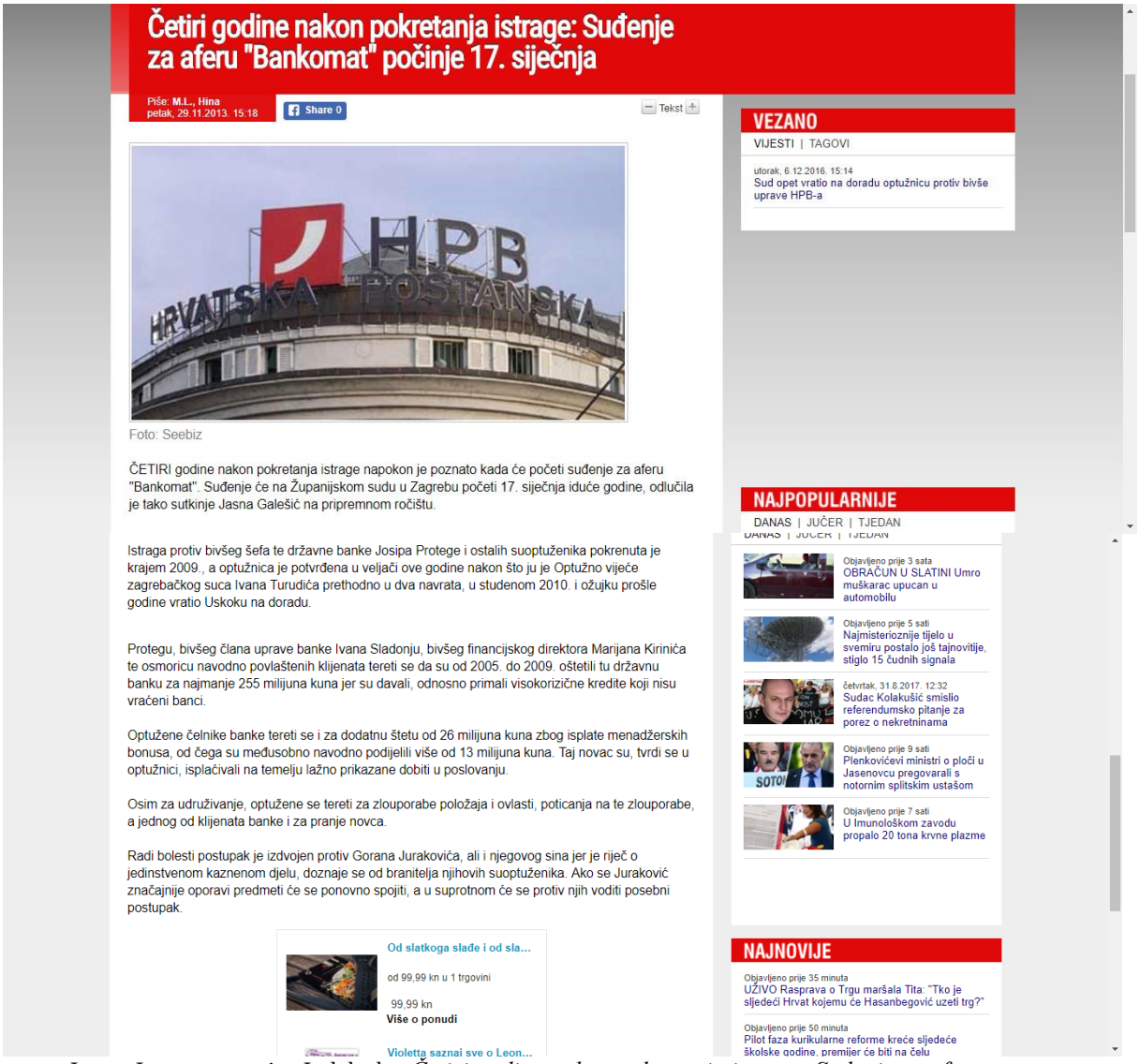
Hrvatska poštanska banka osnovana je u listopadu 1991. godine kao univerzalna bankarska organizacija za obavljanje svih bankarskih poslova u zemlji i inozemstvu. Hrvatska pošta i telekomunikacije osnovale su banku te sve do početka 2001. godine bile su većinski vlasnik. Od 2001. godine Republika Hrvatska putem fondova i društava u njenom vlasništvu postala je većinski vlasnik dionica banke. Danas je HPB najveća banka u domaćem vlasništvu i jedna od dvije banke u vlasništvu države. Aktiva HPB-a 30. rujna 2016. godine iznosi 19,1

milijardi kuna što banku svrstava na 7. mjesto na rang listi banaka. Tržišno pozicionirana i konkurentski profilirana HPB omogućuje kvalitetan i cjelovit financijski servis građanima, državnoj upravi te hrvatskim gospodarstvenicima, osobito segmentu malog i srednjeg poduzetništva. Hrvatska poštanska banka je 100% vlasnik društava HPB Invest d.o.o., HPB Nekretnine d.o.o i HPB Stambena štedionica d.d. koji zajedno čine HPB Grupu.[8]

Hrvatsku poštansku banku do krizne situacije je ponajviše dovela afera Bankomat. Osumnjičene u aferi Bankomat tereti se kako su od 2005. do 2009. godine oštetili HPB za najmanje 255 milijuna kuna jer su davali, odnosno primali visokorizične kredite koji nisu vraćeni banci. Također ih se tereti i za dodatnu štetu od 26 milijuna kuna zbog isplate menadžerskih bonusa, od čega su međusobno navodno podijelili više od 13 milijuna kuna, a taj novac su isplaćivali na temelju lažno prikazane dobiti u poslovanju. Također tereti ih se i za zlouporabu položaja i ovlasti, poticanje na zlouporabu te pranje novca. Od početka suđenja optuženi su tvrdili kako nisu počinili nikakvo kazneno djelo te da je riječ o klasičnom građansko-pravnom odnosu između klijenata i banke koja je, suprotno optužbama Uskoka, osigurala naplatu svojih potraživanja. Suprotno tome financijski vještaci tvrde kako su krediti odobravani bez instrumenata osiguranja naplate, nisu provjeravani boniteti te su dodjeljivani bez razmatranja kreditnog odbora.[9] Cijeli članak prikazan je u na Slici 6.

[8] Izvor: Internet stranica Hrvatska poštanska banka. Dostupno na https://www.hpb.hr/o-nama/nasa-povijest. Pristupljeno 22.05.2017.
[9] Izvor: Internet stranica Indeks.hr, *Četiri godine nakon pokretanja istrage: Suđenje za aferu „Bankomat" počinje 17. siječnja.* Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/cetiri-godine-nakon-pokretanja-istrage-sudjenje-za-aferu-bankomat-pocinje-17-sijecnja/713960.aspx. Pristupljeno 22.05.2017.

Slika 6. Članak Indexa "Četiri godine nakon pokretanja istrage: Suđenje za aferu "Bankomat" počinje 17. siječnja"



Četiri godine nakon pokretanja istrage: Suđenje za aferu "Bankomat" počinje 17. siječnja

Piše: M.L., Hina
petak, 29.11.2013. 15:18

Share 0

Tekst

Foto: Seebiz

ČETIRI godine nakon pokretanja istrage napokon je poznato kada će početi suđenje za aferu "Bankomat". Suđenje će na Županijskom sudu u Zagrebu početi 17. siječnja iduće godine, odlučila je tako sutkinje Jasna Galešić na pripremnom ročištu.

Istraga protiv bivšeg šefa te državne banke Josipa Protege i ostalih suoptuženika pokrenuta je krajem 2009., a optužnica je potvrđena u veljači ove godine nakon što ju je Optužno vijeće zagrebačkog suca Ivana Turudića prethodno u dva navrata, u studenom 2010. i ožujku prošle godine vratio Uskoku na doradu.

Protegu, bivšeg člana uprave banke Ivana Sladonju, bivšeg financijskog direktora Marijana Kirinića te osmoricu navodno povlaštenih klijenata tereti se da su od 2005. do 2009. oštetili tu državnu banku za najmanje 255 milijuna kuna jer su davali, odnosno primali visokorizične kredite koji nisu vraćeni banci.

Optužene čelnike banke tereti se i za dodatnu štetu od 26 milijuna kuna zbog isplate menadžerskih bonusa, od čega su međusobno navodno podijelili više od 13 milijuna kuna. Taj novac su, tvrdi se u optužnici, isplaćivali na temelju lažno prikazane dobiti u poslovanju.

Osim za udruživanje, optužene se tereti za zlouporabe položaja i ovlasti, poticanja na te zlouporabe, a jednog od klijenata banke i za pranje novca.

Radi bolesti postupak je izdvojen protiv Gorana Jurakovića, ali i njegovog sina jer je riječ o jedinstvenom kaznenom djelu, doznaje se od branitelja njihovih suoptuženika. Ako se Juraković značajnije oporavi predmeti će se ponovno spojiti, a u suprotnom će se protiv njih voditi posebni postupak.

Od slatkoga slađe i od sla...
od 99,99 kn u 1 trgovini
99,99 kn
Više o ponudi
Violetta saznai sve o Leon...

VEZANO
VIJESTI | TAGOVI
utorak, 6.12.2016. 15:14
Sud opet vratio na doradu optužnicu protiv bivše uprave HPB-a

NAJPOPULARNIJE
DANAS | JUČER | TJEDAN
Objavljeno prije 3 sata
OBRAČUN U SLATINI Umro muškarac upucan u automobilu
Objavljeno prije 5 sati
Najmisterioznije tijelo u svemiru postalo još tajnovitije, stiglo 15 čudnih signala
četvrtak, 31.8.2017. 12:32
Sudac Kolakušić smislio referendumsko pitanje za porez o nekretninama
Objavljeno prije 9 sati
Plenkovićevi ministri o ploči u Jasenovcu pregovarali s notornim splitskim ustašom
Objavljeno prije 7 sati
U Imunološkom zavodu propalo 20 tona krvne plazme

NAJNOVIJE
Objavljeno prije 35 minuta
UŽIVO Rasprava o Trgu maršala Tita: "Tko je sljedeći Hrvat kojemu će Hasanbegović uzeti trg?"
Objavljeno prije 50 minuta
Pilot faza kurikularne reforme kreće sljedeće školske godine, premijer će biti na čelu

Izvor: Internet stranica Indeks.hr, *Četiri godine nakon pokretanja istrage: Suđenje za aferu „Bankomat" počinje 17. siječnja.* Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/cetiri-godine-nakon-pokretanja-istrage-sudjenje-za-aferu-bankomat-pocinje-17-sijecnja/713960.aspx. Pristupljeno 22.05.2017.

Hrvatska poštanska banka 2007. i 2008. godine dala je 88,8 milijuna kuna kredita tvrtki Nominat sa sjedištem u Zagrebu, uz založno pravo na zemljište u Dugoj Uvali u neposrednoj blizini već izgrađenog hotela i turističkog naselja Croatia, službeno procijenjeno na samo 755.900 kuna. Među sumnjivim poslovima je i knjiženje tvrtke Nominat na 94.283 m^2 šumskog zemljišta, kojim se baratalo kao pokrićem za višemilijunske kredite kod HPB-a. U listopadu 2006. procjenitelj je šumsko zemljište u Dugoj Uvali procijenio na 755.900 kuna nakon čega su nekretnine unijete u temeljni kapital tvrtke Nominat. U ugovoru iz prosinca 2006. godine stoji da je vrijednost unesenih nekretnina porasla na 33 milijuna kuna, od čega je 32,2 milijuna kuna iznos potraživanja HPB-a. Na tom je zemljištu najprije postojala hipoteka za kredit HPB-

a od 4,350.000 eura koju je, nakon brisanja, naslijedila hipoteka zagrebačke Nava banke za kredit u visini od 9 milijuna kuna, koja je također izbrisana. U prosincu 2007. slijedi HPB-ovo založno pravo za kredit od 55,8 milijuna kuna te još jedno, u listopadu 2008., na 33 milijuna kuna. Tijekom kreditnih poslova dogodile su se i brojne vlasničke promjene u tvrtki Nominat koja je u 2008. godini prenijela 70% udjela na tvrtku Mehanika, a nakon nekoliko mjeseci Mehanika je 20% svojeg udjela u Nominatu prenijela na Glas Istre za 6,5 milijuna kuna.[10] Cijeli članak prikazan je na slici 7.

Slika 7. Članak Indexa *"Afera Bankomat: HPB dao 90 milijuna kuna kredita za šumu vrijednu 755 tisuća kuna?"*



[10] Izvor: Internet stranica Index.hr, *Afera Bankomat: HPB dao 90 milijuna kuna kredita za šumu vrijednu 755 tisuća kuna.* Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/afera-bankomat-hpb-dao-90-milijuna-kuna-kredita-za-sumu-vrijednu-755-tisuca-kuna/477402.aspx. Pristupljeno 22.05.2017.



na samo 755.900 kuna.

Prema pisanju iPressa, u Općini Marčana kojoj pripada i Duga Uvala, više godina traju sukobi oko Prostornoga plana jer se općinske čelnike optužuje da rade u korist tvrtki i pojedinaca izvan općine, a na teret žitelja. Među sumnjivim poslovima je i knjiženje tvrtke Nominat na 94.283 m2 šumskog zemljišta, kojim se potom baratalo kao pokrićem za višemilijunske kredite kod HPB-a.

Prema pisanju iPressa, prvo je tvrtku Veris Trgovina osnovao Mario Ježić iz Zagreba koji je naručio elaborat procjene tržišne vrijednosti zemljišta u Dugoj Uvali. U listopadu 2006. procjenitelj Mirko Kožulj je šumsko zemljište koje je Veris kupio u Dugoj Uvali procijenio na 755.900 kuna, nakon čega je Veris osnovao tvrtku Nominat i te nekretnine unio u njen temeljni kapital. Za direktora Nominata imenovan je Željko Brekalo iz Sesveta. U kapital Nominata su unesene navedene nekretnine u vrijednosti od 755.900 kn. U ugovoru Verisa i Nominata iz prosinca 2006. godine stoji da je vrijednost unesenih nekretnina porasla na 33 milijuna kuna, od čega je 32,2 milijuna kuna iznos potraživanja HPB-a s osnova upisanog založnog prava na nekretnini pod brojem Z-949/06. Pod tim su brojem skrivene sve zemljišne čestice iz Duge Uvale s kojima je cijeli posao i pokrenut.

Nepoznato gdje je utrošeno 88,8 milijuna kuna

Na tom je zemljištu najprije postojala hipoteka za kredit HPB-a od 4,350.000 eura koju je, nakon brisanja, naslijedila hipoteka zagrebačke Nava banke za kredit u visini od 9 milijuna kuna, koja je također izbrisana. U prosincu 2007. slijedi HPB-ovo založno pravo za kredit od 55,8 milijuna kuna te još jedno, u listopadu 2008., na 33 milijuna kuna, koje je i dalje aktivno.

Također, tijekom kreditnih poslova dogodile su se i brojne vlasničke promjene u tvrtki Nominat. Brekalo je u travnju 2008. godine ugovorom prenio 70 posto udjela u Nominatu na tvrtku Mehanika za koju je ugovor potpisao Predrag Škuljević. Nakon samo osam mjeseci Mehanika 20 posto svojeg udjela u Nominatu prenosi na Glas Istre za 6,5 milijuna kuna.

Prema pisanju iPressa, nepoznato je gdje je utrošen kredit HPB-a uzet na temelju zemljišta u Dugoj Uvali. Naime, spekulacije postoje da je Glas Istre u dugovima od 100 milijuna kuna, a nad

www.index.hr/vijesti/clanak/najmisterioznije-tijelo-u-svemiru-postalo-jos-tajnovitije-stiglo-15-cudnih-signala/991622.aspx

ura ima Hypo banka.

NAJPOPULARNIJE

DANAS | JUČER | TJEDAN

Objavljeno prije 3 sata
OBRAČUN U SLATINI Umro muškarac upucan u automobilu

Objavljeno prije 5 sati
Najmisterioznije tijelo u svemiru postalo još tajnovitije, stiglo 15 čudnih signala

četvrtak, 31.8.2017, 12:32
Sudac Kolakušić smislio referendumsko pitanje za porez o nekretninama

Objavljeno prije 9 sati
Plenkovićevi ministri o ploči u Jasenovcu pregovarali s notornim splitskim ustašom

Objavljeno prije 7 sati
U Imunološkom zavodu propalo 20 tona krvne plazme

NAJNOVIJE

tisuća kuna. Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/afera-bankomat-hpb-dao-90-milijuna-kuna-kredita-za-sumu-vrijednu-755-tisuca-kuna/477402.aspx. Pristupljeno 22.05.2017.

Također čelnik HPB-a optužen je za podmirivanje troškova kreditnih kartica za koje se znalo da neće biti podmireni od strane onih koji su ih i koristili te se tako ukupna šteta koja je nanesena banci procjenjuje na 300 milijuna kn. Tako je vlasnik poduzeća Mini Parks International i poznatom ginekologu odobreno plaćanje troškova VISA Business kartice, a na kartici je u samo nekoliko mjeseci potrošio 916.000 kn koje nikada nije podmirio HPB-u. No ubrzo je otkriveno kako se novac, tj. odobreni milijunski krediti, prebacivali na račune drugih poduzeća čiji su oni bili vlasnici. Također kroz lažno iskazivanje dobiti čelnici HPB-a sami sebi su isplaćivali velike bonuse, a iako su činjenice ukazivale na njihovu krivnju, oni su i dalje tvrdili kako to nije istina. Bivši čelnici HPB-a mijenjali su i brojke u izvješćima o njezinu poslovanju kako bi prikrili da je banka zapravo pred slomom. Tako su za 2006. lažno prikazali dobit od 101 milijuna kuna, iako je ona te godine zapravo bila oko 12 milijuna kuna. Isto su učinili i sljedeće godine prikazavši da su u plusu 120 milijuna kn, a zapravo su poslovali s gubitkom od 40 milijuna kn, a sljedeće godine ponovila se ista stvar te su u izvješćima naveli kako je dobit iznosila 8,7 milijuna kn, dok je zapravo zabilježen gubitak od čak 101 milijuna kn.[11] Sramotno je to da su svi sudionici u ovoj aferi pred istražiteljima tvrdili kako su oni zapravo skromnog imovinskog stanja, bez obzira na činjenicu da posjeduju brojne nekretnine,

[11] Izvor: Internet stranica Večernji.hr, *Akcija Bankomat: Fifi i otac izvukli milijune iz HPB-a.* Dostupno na https://www.vecernji.hr/vijesti/akcija-bankomat-fifi-i-otac-izvukli-milijune-iz-hpb-a-166021. Pristupljeno 22.05.2017.

uspješno posluju i na visokim su pozicijama u poduzećima te su dobivali velike kredite upravo od HPB-a.

U daljnjem tekstu prikazani su financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja HPB-a u razdoblju od 2008.-2012. godine.

Tablica 9. Račun dobiti i gubitka HPB 2008.-2012.

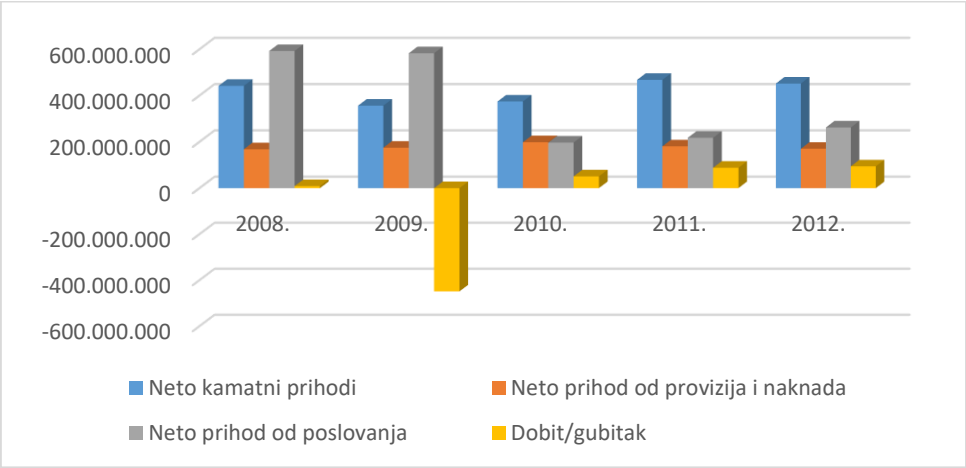
Opis	Godina				
	2008.	**2009.**	**2010.**	**2011.**	**2012.**
Neto kamatni prihodi	441.678.000	356.328.000	374.323.303	467.701.324	451.934.081
Neto prihod od provizija i naknada	168.106.000	174.719.000	198.454.482	180.552.179	170.203.635
Neto prihod od poslovanja	592.335.000	582.781.000	196.843.352	217.503.817	262.052.917
Dobit/gubitak	8.717.000	-448.815.000	50.836.264	87.924.613	94.062.853

Izvor: Internet stranica Hrvatske poštanske banke. Dostupno na https://www.hpb.hr/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca. Pristupljeno 22.05.2017.

Iz prikazane tablice možemo vidjeti da je Hrvatska poštanska banka u 2008. godini zabilježila malu dobit u iznosu od 8.717.000 kn, a u 2009. godini bilježi gubitak od 448.815.000 kn. Od 2010. godine banka ponovo bilježi pozitivno poslovanje te tako u 2010. godini dobit iznosi 50.836.264 kn, u 2011. godini 87.824.613 kn, a u 2012. godini 94.062.853 kn. Nakon izbijanja i rješavanja krize vidljivo je da je banka uspjela popraviti svoje poslovanje i povećati svoju dobit iz godine u godinu. Ovakve pozitivne rezultate banka može pripisati upravo tome što je reagirala na vrijeme i kroz pažljivo planiranje aktivnosti i uspostavljanje odjela za komunikaciju s javnošću jer inače zasigurno ne bi zabilježila ovakve pozitivne rezultate, a posebice ne već u narednim godinama poslovanja. Upravo to pomoglo joj je da izađe iz velikih gubitaka u kojima se našla zahvaljujući aferi i oštećenju za prilično velik iznos novca.

Na Grafikonu 7. prikazano je kretanje računa dobiti i gubitka Hrvatske poštanske banke u razdoblju od 2008. do 2012. godine.

Grafikon 7. Račun dobiti i gubitka HPB 2008.-2012.



Izvor: Vlastiti rad autora

Prema grafikonu koji je prikazan može se zaključiti kako je banka bez obzira na izbijanje afere i poslovanja u krizi i dalje kroz gotovo cijelo razdoblje bilježila pozitivne rezultate. Jedino u 2009. godini zabilježen je veliki pad, tj. ostvaren je veliki gubitak, ali već slijedeće godine svi gubitci su nadoknađeni te poslovanje i dalje ide u pozitivnom tonu.

U Tablici 10. prikazan je izvještaj o novčanom toku Hrvatske poštanske banke za razdoblje od 2008. do 2012. godine.

Tablica 10. Izvještaj o novčanom tijeku HPB 2008.-2012.

Opis	Godina				
	2008.	**2009.**	**2010.**	**2011.**	**2012.**
Novčani tijek iz poslovnih aktivnosti	-806.686.000	96.707.562	256.085.705	290.537.348	325.611.354
Novčani tijek iz ulagačkih aktivnosti	-223.339.000	-42.653.389	-97.226.904	-167.044.595	-39.033.814
Novčani tijek iz financijskih aktivnosti	-131.716.000	196.207.713	144.319.432	-49.658.165	-317.198.970
Gotovina na kraju godine	3.375.404.000	3.316.060.385	2.980.567.882	3.506.075.861	2.774.051.329

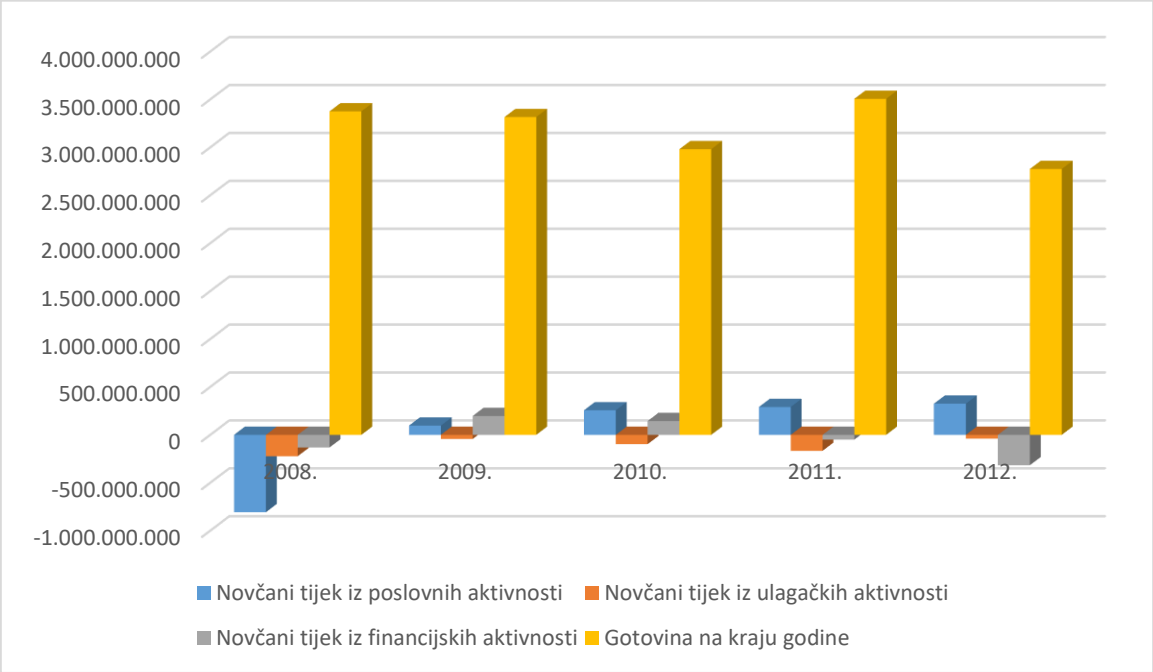
Izvor: Internet stranica Hrvatske poštanske banke. Dostupno na https://www.hpb.hr/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca. Pristupljeno 22.05.2017.

Iz tablice možemo vidjeti da gotovina koju HPB posjeduje u 2008. godini iznosi 3.375.404.000 kn, a u 2009. i 2010. godini bilježi se pad gotovine. U 2011. godini bilježi se

povećanje gotovine na kraju godine dok u 2012. godini iznos gotovine ponovo pada. Možemo vidjeti da je kroz sve analizirane godine banka izdvajala sredstva za investicije, tj. ulaganja u dugotrajnu imovinu. Upravo zbog nepravomoćno uzetog novca koji je uložen u poslovanja drugih i iznos ulagačkih investicija, u 2008. godini bilježi znatnu razliku u odnosu na ostale godine koje se promatraju. Poslovne aktivnosti bilježe znatan rast kroz godine što pokazuje da banka u svom poslovanju nema neke veće izdatke koje nije u mogućnosti podmiriti.

Na Grafikonu 8. prikazano je kretanje izvještaja o novčanom tijeku Hrvatske poštanske banke u razdoblju od 2008. do 2012. godine.

Grafikon 8. Izvještaj o novčanom tijeku HPB 2008.-2012.



Izvor: Vlastiti rad autora

Kroz ovaj grafički prikaz možemo vidjeti kako se kretao novčani tijek prilikom promatranog razdoblja. Može se vidjeti kako je gotovina na kraju godine, tijekom svih godina, stalno u pozitivnom aspektu. Ulagačke investicije negativne su tijekom svih godina što ukazuje na investicije od strane banke u dugotrajnu imovinu.

U Tablici 11. prikazana je bilanca Hrvatske poštanske banke za razdoblje od 2008. do 2012. godine.

Tablica 11. Bilanca HPB 2008.-2012.

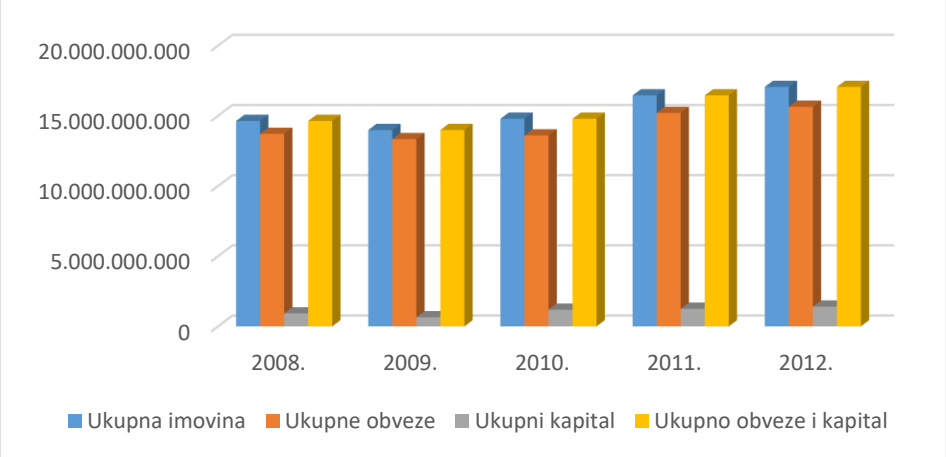
Opis	Godina				
	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Ukupna imovina	14.637.051.000	13.985.622.937	14.790.264.889	16.453.546.806	17.058.382.934
Ukupne obveze	13.712.601.000	13.338.779.954	13.600.227.023	15.198.143.610	15.647.398.858
Ukupni kapital	924.450.000	646.842.983	1.190.037.866	1.255.403.196	1.410.984.076
Ukupno kapital i obveze	14.637.051.000	13.985.622.937	14.790.264.889	16.453.546.806	17.058.382.934

Izvor: Internet stranica Hrvatske poštanske banke. Dostupno na https://www.hpb.hr/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca. Pristupljeno 22.05.2017.

Iz prikazane tablice može se vidjeti da u 2008. godini ukupne imovine i kapital iznose 14.637.051.000 kn, a u 2009. godini se smanjuju te iznose 13.985.622.937 kn. Od 2010. godine ukupna imovina i kapital se povećavaju kroz godine te tako u 2012. godini iznose 17.058.382.934 kn. Iako se može zaključiti da je banka tijekom cijelog razdoblja poslovala likvidno, ipak u većini slučajeva može se reći kako je jedva imala sredstva za podmirenje obveza i za uspješan nastavak poslovanja.

Na Grafikonu 9. prikazano je kretanje bilance Hrvatske poštanske banke u razdoblju od 2008. do 2012. godine.

Grafikon 9. Bilanca HPB 2008.-2012.



Izvor: Vlastiti rad autora

Iz prikazanog grafikona možemo vidjeti, kroz grafički prikaz, kako se tijekom promatranih godina kretala bilanca poduzeća te tako vidimo da se kroz godine bilanca ne mijenja pretjerano, tj. nisu zabilježene nikakve velike fluktuacije, a također vidimo kako je poslovanje likvidno.

5.2. Cilj istraživanja

Cilj provođenja ovog istraživanja, odnosno analize studije slučajeva karlovačke banke, Addiko banke i Hrvatske poštanske banke bio je utvrđivanje razine korištenja korporativnih komunikacija u kriznim situacijama u njihovu poslovanju. Nastojalo se utvrditi imaju li navedene banke uspostavljen odjel korporativnih komunikacija te koriste li ga uopće i na koji način prilikom pojavljivanja kriznih situacija u njihovu poslovanju i provode li na učinkovit način svoju komunikaciju s javnošću.

5.3. Problemska pitanja

Kroz pisanje rada i provođenje istraživanja nastojalo se dati odgovor na problemska pitanja, a to su:

1. Jesu li su korporativne komunikacije napravile dobar posao za vrijeme krize u prikazanim slučajevima banaka?
2. Je li na vrijeme reagirano i komunicirano kako bi se spriječili negativni utjecaji krize?
3. Na koji način su u bankama komunicirali s javnošću tijekom krize?
4. Jesu li su u bankarskom sektoru dovoljno razvijene korporativne komunikacije?

5.4. Rezultati

Na temelju prikazanih tablica i grafikona s financijskim pokazateljima poslovanja Karlovačke banke možemo zaključiti da je unatoč aferi koja ju je zadesila, Karlovačka banka ostvarila pozitivan rezultat u 2014. godini u odnosu na prethodnu godinu što se tiče imovine i obveza te samog prihoda što je začuđujuće s obzirom da je u 2014. godini na vidjelo izašla

vijest o aferi Karlovačke banke, ali očito je restrukturiranje koje je provedeno, ostvarilo pozitivan utjecaj na poslovanje. No, možemo vidjeti da je afera ipak ostavila trag na poslovanju banke što pokazuje i gubitak poslovanja koji je ostvaren u 2015. godini. Bez obzira na ostvarene gubitke Karlovačka banka se dokapitalizirala pa i dalje posluje te privlači nove klijente. S time se dolazi do zaključka: iako banka u početku nije provela dobru komunikaciju s javnošću te nisu na vrijeme obaviješteni o situaciji i razvoju događaja, ipak je shvatila važnost informiranja ne samo svojih klijenata već i cjelokupne javnosti te se uspješno izvukla iz krizne situacije. Njezine su krizne situacije, iako ne u vrijeme kada je to bilo potrebno, tj. prilikom samog nastanka krize, izglasale dobre odluke koje su spasile banku. Možemo samo nagađati kako bi se nastavilo odvijati poslovanje banke i što bi danas bilo s njom da je na vrijeme pokrenula potrebne aktivnosti korporativnog komuniciranja tijekom krizne situacije.

Što se tiče Addiko banke, na temelju financijskih izvještaja možemo vidjeti da gospodarsko okruženje u 2014. godini nije bilo povoljno i stimulativno. Iako se banka prilagodila takvim uvjetima, njena ukupna aktiva krenula je silaznom putanjom. Takav trend nastavio se i 2015. godine, a najveći udarac banci su zadale regulativne mjere konvertiranja kredita s valutnom klauzulom u švicarskim francima u euro po povijesnim tečajevima važećim u trenutku odobravanja kredita. Nažalost, ovo je bio jedini način da se banka spasi od svoje gotovo sigurne propasti. Ipak, banka je i dalje bila u mogućnosti da održi likvidnost svog poslovanja, tj. da bez problema podmiri sve obveze koje je imala. Prema svemu navedenom može se reći kako je Addiko bank dobro obavila komuniciranje tijekom krizne situacije kao i aktivnosti koje su slijedile nakon krize te je upravo zbog toga uspjela održati poslovanje. Da nije u potpunosti promijenila svoj imidž, vjerojatno ne bi se moglo očekivati da će postići ovakve rezultate. Upravo mijenjanje poslovanja iz korijena zaslužno je za njezin brz oporavak i izlazak iz krize koja je trajala dugi niz godina i ostavila brojne negativne posljedice na poslovanje, ali i na sam ugled banke koji je imala na tržištu. Sada kada banka posluje na drugi način i pod drugim imenom, ponovno je uspjela vratiti povjerenje svojih klijenata te ne tržištu promijeniti sliku o sebi koju je do tada imala, tj. sliku banke čije je ime bilo povezivano s mnoštvom kriminalnih radnji i nezakonitih poslova.

Kod HPB-a na temelju financijskih izvještaja možemo vidjeti da je banka 2014. godinu završila s padom ukupne aktive što je bio rezultat nepovoljnih gospodarskih prilika u Republici Hrvatskoj koje su se odrazile na smanjenje kreditnog rejtinga bankarskog sektora. Ujedno je to rezultiralo značajnim neto gubitkom. Iz toga je proizašla potreba za dokapitalizacijom.

Uspješno provedenom dokapitalizacijom pokriveni su gubitci banke iz 2014. godine i osigurane rezerve kapitala za nastavak poslovanja, te je banka 2015. godine ostvarila najvišu dobit. Uz pomoć dokapitalizacije i reorganizacije poslovanja HPB se uspješno izvukla iz krizne situacije, smatram da su naučili svoju lekciju te su stvorili novi odjel korporativnih komunikacija u kojemu sam imala priliku odraditi praksu i vidjeti način na koji rade. Također se dolazi do zaključka: ukoliko se banka u budućnosti nađe u novoj krizi, bit će i više nego spremna na tu krizu kao i na njene posljedice te vjerujem da će zbog dobre pripreme, posljedice krize, ukoliko ih i bude, biti svedene na minimum.

6. RASPRAVA

Kao što je već rečeno, cilj istraživanja bio je kroz analizu studija slučajeva pojedinih banaka prikazati kako su se one u stvarnim situacijama, tj. prilikom kriznih slučajeva koji su zadesili njihovo poslovanje, snašle i kako su provodile korporativnu komunikaciju te jesu li je uopće provodile za vrijeme kriznih situacija njihova poslovanja. Na taj način nastojalo se utvrditi koriste li i u kojoj mjeri banke korporativne komunikacije kao jedan od alata upravljanja kriznim situacijama i koliko to učinkovito rade.

Analizom financijskih izvješća prikazano je kako se poduzeća nose u kriznim situacijama te kako komuniciraju prema javnosti te je dano nekoliko primjera na kojima je prikazano kako su se neka poduzeća u praksi snašla tijekom kriznih situacija koje su ih zadesile te kako se uopće odvijalo njihovo poslovanje prije, tijekom i nakon krize. Kroz analizu financijskih izvještaja svake poslovne banke nastojalo se utvrditi kako je kriza utjecala na poslovanje banaka, tj. kako su one poslovale prije, tijekom i nakon krize kako bi se dobio uvid u utjecaj krize na njihovo poslovanje. Također kroz prikaz njihove uspješnosti, odnosno gubitaka, pokušalo se utvrditi je li korporativna komunikacija, ako su je provodile, imala utjecaj na njihovu uspješnost poslovanja.

Može se reći kako ni jedna od banaka nije reagirala na vrijeme kako bi izbjegla dodatne negativne utjecaje krize koji su uzrokovani lošim komuniciranjem. Iako se njihovo poslovanje nakon kriznih situacije koje su ih zadesile, vratilo u normalu, tj. uspjeli su ponovno uspostaviti uspješna poslovanja, možemo zaključiti kako bi vjerojatno poslovali još uspješnije i smanjili negativne utjecaje da su na vrijeme uspostavili komunikacijski odjel koji bi im pomogao u prevladavanju situacija u kojima su se nalazile. Tijekom svake analizirane situacije moglo se primijetiti kako ni u jednoj banci tijekom krize nije bilo uspostavljeno komuniciranje s javnošću kako bi se objasnilo što se zapravo dogodilo te iznijele sve potrebne činjenice na vidjelo. Čak i ona priopćenja koja su poslana u javnost, nijekala su postojanje krize i krivnju čelnika banaka za takve nastale situacije što je u javnosti dovelo do stvaranja negativne slike o njima. Iako je Hrvatska poštanska banka uvidjela važnost korporativnih komunikacija tijekom kriznih situacija i nakon prebrođene krize uspostavila odjel za upravljanje komunikacijama, ovakav potez mogao se dogoditi puno ranije i na taj način spriječiti dodatne negativne posljedice. Sada su zasigurno spremni za buduće krize koje bi mogle zadesiti njihovo poslovanje.

7. ZAKLJUČAK

Kako će poduzeće komunicirati s medijima i javnosti tijekom krize, igra veliku ulogu u njegovom prevladavanju krize. Bitno je da poduzeće stekne naklonost javnosti kroz pravilno komuniciranje te ukoliko je krivo za neku kriznu situaciju, da na vrijeme prizna svoju pogrešku i javno obznani ispriku za nastalu situaciju. Iz navedenih razloga važno je da poduzeće ima razvijen krizni menadžment kako bi moglo planirati kontroliranje i rješavanje krize te poduzeti sve potrebne mjere da se ona ublaži ili čak izbjegne. Kroz rad analizirano je krizno komuniciranje u bankarskom sektoru te se kroz analizu slučajeva odabranih banaka, tj. Karlovačke banke, Addiko banke i Hrvatske poštanske banke, nastojalo odgovoriti na problemska pitanja.

U radu je dano nekoliko primjera hrvatskih banaka kroz koje se može vidjeti na koji način je došlo do krize u njihovom poslovanju te kako su se one snašle tijekom tog razdoblja. Također je prikazano kako se odvijalo poslovanje navedenih banaka prije, tijekom i nakon krizne situacije te koliki je utjecaj ona imala na uspješnost njihova poslovanja. Kroz rad se nastojalo odgovoriti na prethodno postavljena istraživačka pitanja. Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako ni jedna od banaka koje su analizirane u tekstu, nije se na najbolji način snašla s komuniciranjem tijekom krize. Iako su sve banke nakon krize uspjele povratiti uspjeh svog poslovanja i počele u većoj mjeri komunicirati s javnošću, tek nakon dolaska krizne situacije i suočavanja s činjenicom koliko je krizno komuniciranje važno, počele su s provođenjem takvih aktivnosti. Možemo samo nagađati na koji način bi se razvile spomenute situacije da su banke na vrijeme poduzele potrebne mjere i aktivnosti komuniciranja, a ne nakon što su krize već dosegle svoj vrhunac i ugrozile opstanak banaka. Prilikom provođenja analize prikazanih slučajeva navedenih banaka došlo se do spoznaje da ni jedna od banaka tijekom krizne situacije nije imala dobro uspostavljene aktivnosti korporativnog komuniciranja te se na temelju toga zaključuje da nisu dobro obavile posao informiranja javnosti i komuniciranja kako bi se javnost upoznala s kriznom situacijom i kako bi se iznijele sve potrebne činjenice koje su vezane uz nju. Bez obzira što je HPB razvio odjel korporativnih komunikacija, u cjelokupnom bankarskom sektoru one ipak nisu dovoljne razvijene i smatram kako banke nisu prepoznale njihovu važnost i ulogu koju imaju u poslovanju. Preostaje nam samo vidjeti hoće li u budućim krizama koje će pogoditi ove navedene banke, ali i ostale, one ponovo reagirati na jednaki način i ne provesti potrebne aktivnosti ili su uvidjele svoje pogreške koje su počinile tijekom prikazanih afera i drugi put reagirati drugačije.

LITERATURA

Knjige:

- Fox, R. (2001.) *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
- Gregurek, M., Vidaković, N., (2013.) *Bankarsko poslovanje*, Zagreb: Visoko učilište Effectus
- Guste, S., (2010.)*Vodič za razumijevanje poslovanja s bankama,* Zagreb: Rifin
- Milas, Z., (2011.) *Uvod u korporativnu komunikaciju; teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Zagreb: Noviteti milenium
- Novak, B., (2006.) *Krizno komuniciranje i upravljanje odnosima*, Zagreb
- Tafra-Vlahović, M., (2011.) *Upravljanje krizom,* Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić"
- Theaker, A., (2007.) *Priručnik za odnose s javnošću*, Zagreb HUOJ

Znanstveni i stručni članci

- Bhatt., S., Gor, K., (2012.), *Recent Trends in Marketing Strategy in Banking Sector,* Innovation in Bnaking and Finance, Vol. 1, http://www.ibmrdjournal.com/index.php/ibmrd/article/view/47124/38366
- Bulajić, M., (2010.) *Krizno komuniciranje*, Medix specijalizirani medicinski dvomjesečnik, Vol16 No. 87, http://hrcak.srce.hr/59836
- Elijah, E., Abdulahi, U., (2013.), *Fundamental Role of Marketing in the Banking Sector,* Management Science and Engineering, Vol.7 No. 2, http://cscanada.net/index.php/mse/article/viewFile/j.mse.1913035X20130702.3301/4299
- Jurković, R., (2006.) *Upravljanje kriznim situacijama,* Lider, http://www.svanconsulting.com/svanconsulting_files_wp/slike/files/ratka_lider_20060208.pdf
- Kunac, J., (2012.) *Bankarsko komuniciranje s javnostima*, dostupno na http://hrcak.srce.hr/file/118205
- Marinković, V., (2013.) *Značaj planiranja strategije kriznih komunikacija za financijske institucije*, Bankarstvo, Vol. 42 No. 4, http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2013/4/UBS-Bankarstvo-4-2013-Marinkovic.pdf

- Pavković, A., (2004.), *Instrumenti vrednovanja uspješnosti banaka,* Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vo. 2 No. 1, http://hrcak.srce.hr/26203
- Pejić Bach, M., Posedel, P., Stojanović, A., (2009.) *Determinante profitabilnosti banaka u Hrvatskoj,* Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7 No. 1, http://hrcak.srce.hr/40546
- Pirić, V., (2008.) *Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća,* Tržište, Vol. 20 No. 2, http://hrcak.srce.hr/53066
- Prga, I., (2002.) *Neki aspekti upravljanja bankovnim krizama*, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6, dostupno na http://hrcak.srce.hr/file/44493
- Sičenica, B. (2001.) *Uloga promocije u marketingu hrvatskih banaka*, Ekonomski pregled, Vol. 52 No. 5-6, http://hrcak.srce.hr/28751

Internet izvori

- Internet stranica Addiko banke. Dostupno na https://www.addiko.hr/addiko-bank-dd. Pristupljeno 21.05.2017.
- Internet stranica Hrvatska poštanska banka. Dostupno na https://www.hpb.hr/o-nama/nasa-povijest. Pristupljeno 22.05.2017.
- Internet stranica Indeks.hr, *Četiri godine nakon pokretanja istrage: Suđenje za aferu „Bankomat" počinje 17. siječnja.* Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/cetiri-godine-nakon-pokretanja-istrage-sudjenje-za-aferu-bankomat-pocinje-17-sijecnja/713960.aspx. Pristupljeno 22.05.2017.
- Internet stranica Indeks.hr, *Tužiteljstvo planira dokazati krivnju u slučaju Karlovačka banka*. Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/tuziteljstvo-planira-dokazati-krivnju-u-slucaju-karlovacka-banka/957084.aspx. Pristupljeno 20.05.2017.
- Internet stranica Index.hr, *Afera Bankomat: HPB dao 90 milijuna kuna kredita za šumu vrijednu 755 tisuća kuna.* Dostupno na http://www.index.hr/vijesti/clanak/afera-bankomat-hpb-dao-90-milijuna-kuna-kredita-za-sumu-vrijednu-755-tisuca-kuna/477402.aspx. Pristupljeno 22.05.2017.
- Internet stranica Karlovačke banke. Dostupno na http://www.kaba.hr/item.php?id=14. Pristupljeno 20.05.2017.

- Internet stranica Lider, *Više od rebrandiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko Bank.* Dostupno na https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/vise-od-rebrendiranja-kako-je-hypo-banka-postala-addiko-bank/. Pristupljeno 21.05.2017.
- Internet stranica Večernji list, *Afera Karlovačka banka: Podignuta optužnica protiv 9 osumnjičenih*. Dostupno na http://www.vecernji.hr/crna-kronika/uskok-podignuo-optuznicu-protiv-devetero-osumnjicenih-u-aferi-karlovacka-banka-977923. Pristupljeno 20.05.2017.
- Internet stranica Večernji list, *Hypo banka mijenja ime, ali i sustav poslovanja, evo kako će se sada zvati.* Dostupno na http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/hypo-banka-mijenja-ime-ali-i-sustav-poslovanja-evo-kako-ce-se-sada-zvati-1097650. Pristupljeno 21.05.2017.
- Internet stranica Večernji list, *Šprlje pozvao institucije da istraže poslovanje Hypo grupacije u Hrvatskoj.* Dostupno na http://www.vecernji.hr/hrvatska/jaca-suradnja-hrvatske-i-austrije-vezano-za-slucaj-hypo-banka-1109006. Pristupljeno 21.05.2017.
- Internet stranica Večernji.hr, *Akcija Bankomat: Fifi i otac izvukli milijune iz HPB-a.* Dostupno na https://www.vecernji.hr/vijesti/akcija-bankomat-fifi-i-otac-izvukli-milijune-iz-hpb-a-166021. Pristupljeno 22.05.2017.

POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

Popis tablica

Tablica 1. Prikaz bilance stanja kod poslovnih banaka 16
Tablica 2. Prikaz računa dobiti i gubitka kod poslovnih banaka 18
Tablica 3. Račun dobiti i gubitka Karlovačke banke 2011.-2015. 34
Tablica 4. Izvještaj o novčanom toku Karlovačke banke 2011.-2015. 36
Tablica 5. Bilanca Karlovačke banke 2013.-2015. 38
Tablica 6. Račun dobiti i gubitka Addiko Bank 2012.-2016. 44
Tablica 7. Izvještaj o novčanom toku Addiko Bank 2012.-2016. 46
Tablica 8. Bilanca Addiko Bank 2012.-2016. 47
Tablica 7. Račun dobiti i gubitka HPB 2008.-2012. 53
Tablica 10. Izvještaj o novčanom toku HPB 2008.-2012. 54
Tablica 11. Bilanca HPB 2008.-2012. 56

Popis slika

Slika 1. Članak Večernjeg lista "Afera Karlovačka banka: Podignuta optužnica protiv 9 osumnjičenih“ 31
Slika 2. Članak Indexa "Tužiteljstvo planira dokazati krivnju u slučaju Karlovačka banka" .. 32
Slika 3. Članak Indexa "Više od rebrandiranja: Kako je Hypo banka postala Addiko bank" . 40
Slika 4. Članak Večernjeg lista "Šprlje pozvao institucije da istraže poslovanje Hypo grupacije u Hrvatskoj" 41
Slika 5. Članak Večernjeg lista "Hypo banka mijenja ime, ali i sustav poslovanja, evo kako će se sada zvati" 43
Slika 6. Članak Indexa "Četiri godine nakon pokretanja istrage: Suđenje za aferu "Bankomat" počinje 17. siječnja" 50
Slika 7. Članak Indexa "Afera Bankomat: HPB dao 90 milijuna kuna kredita za šumu vrijednu 755 tisuća kuna?" 51

Popis grafikona

Grafikon 1. Račun dobiti i gubitka Karlovačke banke 2011.-2015. 35
Grafikon 2. Izvještaj o novčanom toku Karlovačke banke 2011.-2015. 37

Grafikon 3. Bilanca Karlovačke banke 2011.-2015. 39
Grafikon 4. Račun dobiti i gubitka Addiko Bank 2012.-2016. 45
Grafikon 5. Izvješće o novčanom toku Addiko Bank 2012.-2016. 46
Grafikon 6. Bilanca Addiko Bank 2012.-2016. 48
Grafikon 7. Račun dobiti i gubitka HPB 2008.-2012. 54
Grafikon 8. Izvještaj o novčanom toku HPB 2008.-2012. 55
Grafikon 9. Bilanca HPB 2008.-2012. 56