**Е.В. Попыхова**, аспирантка кафедры экономической журналистики и рекламы факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: e_popykhova@mail.ru

# НОВЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ, ИЛИ ИГРА ВА-БАНК В КРИЗИС

*Статья представляет собой анализ изменений, произошедших в области внешних коммуникаций финансовых структур, в частности банков, в период кризиса 2008—2009 гг. В том, что под удар в кризис попала в первую очередь финансовая система нашей страны, — сомнений нет. Но вот как кризисные явления в экономике и сложности у финансовых институтов повлияли на коммуникационное поле последних — вопрос достаточно интересный. Задача данного материала — представить самые основные тенденции в области коммуникаций, наметившиеся в банковской сфере за последние два года. Данный анализ позволяет также сделать некоторые прогнозы относительно будущего системы развития внешних коммуникаций в современных российских банках.*

***Ключевые слова:*** *коммуникации, связи с общественностью, стратегия, банковская деятельность.*

*Current article tells us about changes, which took place in external communications system and, partly, in banking sphere, in the past two years 2008—2009 of global economy crisis. The idea that financial system of our country was injured by crisis is absolutely clear. But how the crisis time influence on communication planning is under our attention in this article. The main goal of the article — to present readers the general tendentious in communication sphere in past two years. This analysis allow us make some prognosis about the future of Russian banking external communication system.*

***Key words:*** *communications, public relations, strategy, banking.*

Кризисные явления в экономике, начавшиеся в середине—конце 2007 г. с краха американской ипотечной системы, наиболее активно проявившиеся у нас годом позже, оказались не столько проверкой более или менее устоявшейся банковской системы в России, сколько заставили участников этого рынка по-новому взглянуть на реалии дня и зачастую полностью перестроить не только маркетинговую, но и бизнес-стратегию.

В новых условиях пришла необходимость по-новому взаимодействовать с потенциальным потребителем и на других сообщениях строить свою коммуникационную стратегию. Каждый из операторов рынка справлялся с этим вызовом по-своему, но определенные тенденции наметились вполне явственно. Главный вектор банковских коммуникаций был направлен на восстановление

имиджа. Согласно данным Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), в самой острой фазе кризиса (с октября 2008 по май 2009 г.) индекс доверия к финансовым институтам снизился с 97 до 84 пунктов. Перед банками встали как минимум две задачи: напомнить о своем существовании с самой лучшей стороны и предложить населению наиболее отвечающие требованиям времени и состоянию экономики продукты.

Еще в конце 2008 г. эксперты терялись в догадках, будут ли крупные и средние банки сокращать свои бюджеты. Тем не менее, по оценкам исследовательского отдела PR2B Group, крупные банки еще в конце 2008 г. рассматривали возможность увеличения рекламных бюджетов, а в средних наблюдался всплеск рекламной активности в борьбе за привлечение сбережений населения. Мелкие банки, по версии исследователей, должны были приостановить собственную медиаактивность и выждать время, прежде чем принять взвешенные решения[1].

Реальные действия практически не разошлись с прогнозами экспертов: в 2009 г. не многие банки решились на сокращение бюджетов на рекламу и связи с общественностью. При этом предпочтение отдавалось именно рекламным коммуникациям как более действенным и краткосрочным. Вкладывать деньги в долгосрочные коммуникации стали не все.

По данным StatBanker[2], к первому июля 2009 г. банки провели рекламных кампаний на общую сумму более 6 млрд руб., а к третьему кварталу истратили на рекламу более 9,7 млрд руб. И хотя эта сумма на 29% меньше, чем банковский рекламный бюджет аналогичного периода прошлого года, не все банки сокращали свои инвестиции в рекламу равноценно: частные российские банки сократили рекламный бюджет на 13%, а государственные — на 58%, с 4,3 млрд руб. на конец сентября 2008 г. до 2,5 млрд на конец сентября 2009 г.

Согласно исследованию Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) о банковской рекламе, среди банков-лидеров по узнаваемости рекламы произошли существенные изменения. В 2008 г. пятерка лидеров выглядела следующим образом: Сбербанк, ВТБ 24, "Русский стандарт", Альфа-банк, Газпромбанк. В конце 2009 г. Сбербанк и ВТБ 24 сохранили свои позиции, на третьем месте оказался Альфа-банк, четвертое место занял Райффайзенбанк, ранее не входивший в пятерку лидеров по рекламе, на пятую строчку опустился банк "Русский стандарт", поделив ее с Газпромбанком[3]. Повысили свою известность среди населения

[1] Банковское обозрение. 2008. № 12. С. 66.

[2] http://www.statbanker.ru/news/6.shtm

[3] http://nacfin.ru/novosti-i-analitika/publications/article/single/10333.html — КоммерсантЪ — Госбанки заполнили рекламную паузу. 14.01.2010.

и средние банки. В основном за счет достаточно агрессивных, массированных рекламных и BTL-кампаний.

Важно отметить, что именно в этот период глобально были пересмотрены качественные составляющие коммуникационных стратегий банков.

В исследовании коммуникационной группы РИМ "Репутация банка как фактор конкурентоспособности в условиях экономического кризиса"[4], обнародованном в июле 2009 г., приводятся результаты экспертных интервью, проведенных среди респондентов 17 банков, входящих в ТОП-150 по размеру активов на январь 2009 г. По их мнению, за кризисный период с осени 2008 до весны 2009 г. произошли значительные изменения в коммуникационных стратегиях и тактиках банков.

В кризис 2008—2009 гг. опять на первый план вышла тема надежности. На этом в 2009 г. сфокусировались PR и маркетинговые коммуникации.

Кризис и условия нестабильности начала 1990-х гг. заставляли банки транслировать клиентам и партнерам сообщения, где во главе угла стояла надежность. То же повторилось в начале 2000-х. Потом на первый план вышла конкуренция по продуктам и услугам. На сегодняшний день снова в рекламе и PR банков преимущества продуктов стали усиливаться имиджевыми характеристиками устойчивости и надежности. По данным этого исследования, в продуктовой рекламе многие банки стали стараться делать акцент на привязке качества продукта к качеству бренда — главному фактору надежности и устойчивости. Хотя это несколько противоречит общепринятой модели рекламных коммуникаций, о которой говорят теоретики и практики, рекомендуя делать акцент либо на имидже, либо на продукте, но у наших банков это получается.

Кроме того, изменились и качественные составляющие как рекламных, так и PR-кампаний. Катастрофический рост задолженности по кредитам привел к переориентации маркетинговой политики банков. По мнению директора Центра маркетинговых исследований "ВТБ 24" Дмитрия Лепетикова, основное направление маркетинговых кампаний тематически сместилось с кредитных продуктов на депозитные[5].

Банки стали "играть" на активных стереотипах: в условиях кризиса растет неопределенность будущего, ожидания не очень радужные, и пока кризис не закончился, нормальная психологиче-

[4] Исследование коммуникационной группы РИМ — "Репутация банка как фактор конкурентоспособности в условиях экономического кризиса" — http://www.rim-pn.ru/

[5] http://www.slon.ru/blogs/lepetikov/post/154666/ — *Лепетиков Д.* Как и почему меняется банковский маркетинг. 12.10.2009.

ская реакция человека — не тратить сбережения, а накапливать на случай, если станет еще хуже, — будет доминировать. Поэтому во главу угла была поставлена именно реклама и продвижение депозитов, чтобы предотвратить отток средств из банков и привлечь новые средства. Банки стали осторожнее: от рекламы популярных до кризиса высокодоходных финансовых услуг, в частности всевозможных кредитов, банки перешли к более надежным, но менее доходным, т.е. депозитам.

Согласно собственному исследованию "ОТП Банка", именно благодаря рекламе со словами о надежности и доверии банк получил в 2009 г. прирост по депозитам на 30%[6]. Исследования показали, что зрители верят героям рекламы, рассуждающим о надежности банков, что отражается на удержании банками-заказчиками такой рекламы своих позиций.

При этом наиболее эффективными способами общения с целевыми аудиториями стали перекрестные продажи, программы лояльности, кобрендинг и копромоушн (совместное продвижение), точечные каналы коммуникации с потребителем и только потом реклама.

Успешными, по мнению экспертов, стали кобрендинговые проекты банков с крупными авиакомпаниями и ритейлерами: карты Малина и Райффайзенбанк, авиакомпания Аэрофлот и банк Русский стандарт и т.д. Данный механизм диктовал и необходимость банкам и компаниям смешивать собственные коммуникации, экономя значительные средства при сохранении достаточно высокой эффективности.

Кроме того, с наступлением кризиса была также значительно скорректирована информационная политика банков. Редакционная политика ключевых СМИ, активно эксплуатировавших идею краха финансового рынка, подтолкнула банки к поиску альтернативных — прямых каналов коммуникаций с клиентами. Так появились различные запреты на комментирование проблем финансового рынка, трудностей конкурентов и спорных действий государства и регулирующих органов.

PR-кампании банков в 2009 г. строились на базе довольно узкого набора коммуникационных технологий: совместные проекты с федеральными и региональными органами власти по ликвидации финансовой безграмотности населения, рассылки корпоративных новостей как b2b, так и b2c клиентам, выпуск "антикризисных" корпоративных изданий, встречи с коллективами компаний — корпоративных клиентов, разработка специальных программ и перечня с вопросами и ответами для работников отделений банка, а также

[6] http://www.slon.ru/articles/147692/ — *Куприна Н.* Кризис рекламного доверия. 06.10.2009.

использование технологий продвижения в Интернет (работа в блогах, форумах, участие в он-лайн конференциях и т.д.).

Интересно, что российские банки переосмыслили направляющую роль государства в финансовом секторе. Как было отмечено в результатах приведенного исследования одним из респондентов, "в разгар кризиса ЦБ стал проводить беззалоговые аукционы, и банки стали радостно рапортовать, что вот мы получили денег. И ЦБ запретил упоминать его всуе, разослав по пресс-службам просьбу умерить активность. Естественно, все замолчали"[7].

Любопытным и достаточно характерным примером "антикризисных" коммуникаций банка является проведение PR-кампании в рамках получения банком "дотации" от государства согласно специально принятому 175-ФЗ "О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2011 года". Так, даже выгодные банку государственные вливания, которые проводились особенно щедро в начале 2009 г., заставляли специалистов по связям с общественностью формировать вокруг этого факта целые коммуникационные кампании, демонстрируя целевым аудиториям, что государственный транш — это помощь сильнейшим, а не спасение утопающих.

Слухи о проблемах в банке вызывают отток ликвидности, который сам по себе может стать еще более серьезной проблемой, чем те, что стали основанием для слухов, поэтому вокруг "помощи государства" банки были вынуждены строить коммуникационные кампании, демонстрировавшие эту помощь в выгоднейшем для банка свете. В противном случае информация о том, что банк запросил помощи у государства, могла стать для банка катастрофой: клиенты банка могли воспринять эту новость как сигнал к изыманию собственных средств из данного кредитного учреждения.

Таким образом, для банков, претендующих на санацию[8], необходимо было разворачивать вокруг факта помощи от государства автономную PR-кампанию. Такая кампания, как правило, содержала в себе несколько этапов.

Первый этап — обращение банка за финансовой помощью держалось в полном секрете до подписания генерального соглашения. В противном случае отказ государства в "спонсировании" банка клиентами также мог трактоваться как решение "обанкротить" банк.

---

[7] Исследование коммуникационной группы РИМ: "Репутация банка как фактор конкурентоспособности в условиях экономического кризиса". http://www.rim-pn.ru/

[8] *Санация* (лат. sanatio — лечение, оздоровление, от sano — лечу), санирование, система мероприятий, проводимых в капиталистических странах по улучшению финансового положения предприятий с целью предотвращения их банкротства или повышения конкурентоспособности. — http://slovari.yandex.ru/dict/bse/article/00068/49800.htm

Второй этап — после подписания соглашения — собственно PR-кампания. И в данном случае PR мог и содействовать в получении госпомощи, т.е. реальной помощи, выраженной в деньгах. Для того чтобы банк получил помощь, согласно упомянутому выше закону, он должен был обосновать свою значимость. Как это сделать? Конечно, с помощью использования определенных ключевых сообщений — посланий целевой для нас аудитории — т.е. государству и ЦБ РФ. Петр Грейдинг, директор по связям с общественностью сектора финансовых услуг компании "Базовый Элемент" уверен, что, "например, через банк могут проходить пенсионные средства, зарплаты бюджетников, он, может быть, имеет офисы в удаленных районах, где других банков нет, или обслуживает стратегически важные предприятия. Подобные тезисы, вброшенные в информационное пространство, вполне могут создать благоприятный информационный фон для принятия решения в пользу банка"[9]. Разумеется, это направление во многом зависит от результатов работы PR-департамента банка.

Если все этапы проходили удачно и соглашение подписывалось, то важным — третьим этапом становился этап согласования интересов в раскрытии информации, т.е. создавалась единая легенда для ее транслирования во внешние источники и СМИ. Это особенно важно, так как в сделке по санации участвуют несколько сторон, которые заинтересованы представить сделку по-своему: для государства это предотвращение банкротства банка, для банка — новые вливания, для прежних инвесторов — успешная сделка M&A, а для новых инвесторов — перспективное приобретение. Таким образом, механизм согласования коммуникационного сообщения становится приоритетным. В противном случае реанимированный банк может и не дожить до своего расцвета, если будет "убит" фразой "предотвращение банкротства".

Технологической составляющей данного этапа PR-кампании были, во-первых, план коммуникаций (когда и как раскрывается информация, какие мероприятия или действия ее должны сопровождать), во-вторых, тезисы коммуникаций (что говорим и какими словами) и, в-третьих, Q&A (лист вопросов и ответов, учитывающий варианты провокационных и прочих "сложных" вопросов). Данный пакет коммуникационных документов согласовывался и принимался всеми сторонами — участниками сделки.

Как уже было отмечено выше, вызванное кризисом изменение типовых реакций целевых аудиторий продемонстрировало проблему релевантности ключевых сообщений. И самое важное, что было отмечено многими экспертами, — кризис стал поводом связать эффективность PR с бизнес-показателями банков и общей бизнес-

[9] Банковское обозрение. 2009. № 9. С. 67.

стратегией кредитного учреждения на принципиально новом уровне. В некоторых банках была даже введена система премирования для PR-директоров в зависимости от экономических показателей банка.

Многие пресс-службы банков еще в канун кризиса, в середине 2008 г., были полностью переформированы. Новые привлеченные специалисты были вынуждены в течение 2009 г. строить коммуникации с общественностью, преодолевая внутри банка нежелание руководства публично высказываться и давать какие-то прогнозы, а снаружи — сдерживать давление представителей СМИ, желающих разобраться в ситуации и самостоятельно "нащупать" в определенных банках "слабинку" или признаки банкротства.

Таким образом, мы видим, что 2009 г. ознаменовался целым рядом новых тенденций относительно коммуникаций в банковской сфере.

Резюмируя все вышесказанное, нужно отметить, что коммерческие банки в кризис практически не стали снижать собственной коммуникационной активности. При этом ключевым инструментом для продвижения банков и банковских продуктов оставалась реклама и BTL. По мнению экспертов рынка, дальше будут увеличиваться в 1,5—2 раза[10] расходы на рекламу и продвижение у крупных банков. При этом каналы продвижения, популярные среди банковского сообщества, телевидение и пресса отходят постепенно на второй план. На первый, в свою очередь, выходят реклама и PR-кампании в Интернете. С середины 2009 г. затраты на продвижение в Интернете растут высокими темпами, и, как считают эксперты, опрошенные Бизнес-журналом, данный тренд только продолжится[11].

Кроме того, в период кризиса главной темой PR и маркетинговых коммуникаций стала надежность банка. А функция PR как механизма для согласования интересов вышла на первый план. При этом в задачи PR-департаментов банков была вменена необходимость напрямую способствовать реализации бизнес-проектов и, особенно, краткосрочных проектов, в отличие от ранее принятых в российской банковской системе механизмов, при которых PR рассматривалась по большей части как украшение, которое можно себе позволить, когда с бизнесом все в порядке.

Поступила в редакцию
26.04.2010

[10] Бизнес-журнал. 2010. № 1—2. С. 87.
[11] Там же. С. 89.