Киян Софья,

**Развитие PR-коммуникаций банка в условиях кризиса 2008 - 2010 гг. (2012)**

**Содержание:**

Введение 3

1. PR-коммуникаций компании в условиях кризиса 4
   1. Принципы рациональной организации PR-коммуникаций 4
   2. PR-коммуникации организации с клиентами 7
   3. PR-коммуникации организации со СМИ 8
   4. PR-коммуникации организации с персоналом 11
2. Опыт международных и российских банков организации

PR-коммуникаций в условиях кризиса 12

1. Особенности развития PR-коммуникаций российских

банков в условиях мирового финансового кризиса 2008 - 2010 гг. 14

1. PR-коммуникации «Райффайзен Банка» в кризис 2008 – 2010 гг. 18
2. Заключение. 24
3. Литература. 25

**Введение.**

PR–коммуникации банка являются одним их важнейших направлений деятельности по выстраиванию благоприятных взаимоотношений банка с целевыми аудиториями. Особую актуальность PR-коммуникации банка приобретают в кризисный период. Правильный выбор стратегии коммуникаций банка в условиях кризиса – залог успешного выхода банка из сложившейся кризисной ситуации. От характера коммуникаций банка в условиях кризиса будет зависеть положение банка в глазах основных стейкхолдеров: клиентов, партнеров, поставщиков.

Первостепенной задачей для банка в условиях наступившего кризиса будет правильная организация работы представителей PR-отдела и спикеров банка по их взаимодействию со СМИ. Правильные PR-коммуникации банка позволят избежать многих негативных последствий кризиса. Небрежное отношение к информационной политике может привести к панике среди основных контактных групп и потере доверия к банку.

В своей работе я рассмотрю основные принципы рациональной организации PR-коммуникаций банка в условиях кризиса, также я проанализирую исторический опыт различных международных банков в управлении кризисами. Основной акцент в работе я сделаю на особенностях развития PR-коммуникаций российских банков в условиях мирового финансового кризиса 2008 года и его последствий в 2009 и 2010 гг. Отдельно рассмотрю характер PR-коммуникаций «Райффайзен Банка» в период кризиса.

Проблема, поднятая мною в работе, является крайне важной и актуальной в современных нестабильных условиях функционирования банковской системы в России. Устойчивое положение банка в условиях кризиса будет зависеть, в первую очередь, от правильных PR-коммуникаций, которые представители компании, будут организовывать с основными целевыми аудиториями. Характер PR-коммуникаций банков будет определять, сможет ли банк устоять в условиях кризиса и выйти из него с наименьшими для себя потерями, либо, наоборот, потерять свои позиции на рынке и подорвать доверие своих клиентов.

**PR-коммуникаций компании в условиях кризиса**

**Принципы рациональной организации PR-коммуникаций компании в условиях кризиса**

В этой части я рассматриваю основы грамотной организации коммуникаций компании в условиях кризиса. Конечно же, все, что здесь будет говориться о компании, относится прямо и к банку, как финансовой организации.

Несмотря на все усилия организации рано или поздно попадает в кризис: будь то кризис, вызванный внутренними проблемами компании, либо кризис, вызванный общей финансово-экономической нестабильностью в стране. Кризис – это ситуация, когда организация попадает под пристальное внимание СМИ и государства. Кризис создает помехи нормальной работе компании, создает опасность для ее имиджа и наносит ущерб основам деятельности организации. Когда кризис наступает перед организацией встает много вопросов: что нам делать в такой ситуации? Кого необходимо посвятить в существующую проблему? Что делать, чтобы остановить негативное влияние кризиса? Как предотвратить возможную панику среди клиентов? Все эти вопросы прямо или опосредованно упираются в проблему коммуникаций во время и после кризиса или кризисных коммуникаций.

Кризис требует принятия незамедлительных мер по началу коммуникационного процесса организации со всеми основными аудиториями организации: клиентами, кредиторами, инвесторами, акционерами. Постоянное поддержание коммуникаций позволит избежать паники среди партнеров организации. Неудача в этой области может превратить кризис в катастрофу, за которой последует ликвидация компании.

Уровень коммуникаций, необходимый в кризисной ситуации, напрямую зависит от сложности и глубины кризиса, количества и качества контактных аудиторий, интересы которых он затрагивает. Во время кризиса необходимо прикладывать максимум усилий для налаживания коммуникаций с конкретными аудиториями. Однако это не означает, что в условиях кризиса нужно рассказывать все, что известно о ситуации. Поступая так, можно даже обострить кризис. Но полное отсутствие коммуникаций ведет к потере доверия среди стейкхолдеров организации и превращения их во враждебную силу.

В своей работе я взяла не небольшой кризис, а мировой финансово-экономический кризис и особенности его влияния на российскую банковскую систему. В работе я рассмотрю, как банки организовывали свою коммуникационную работу со своими ключевыми аудиториями во время и после кризиса 2008 года. Но сначала я бы хотела рассказать об основных принципах рациональной организации коммуникаций компании во время кризиса.

Рациональная организация кризисных коммуникаций предполагает создание системы коммуникаций и плана по ее развертыванию во время кризиса. План включает в себя определенные действия, которые организация должна осуществлять в условиях кризиса. Особенности данных действий должны исходить из особенностей проявления и развития кризиса. К основным действиям, которые можно обозначить как принципы рациональной организации кризисных коммуникаций, относятся следующие.

*Определить все возможные контактные аудитории, которые будут ожидать информации о развитии кризиса.* Здесь необходимо выделить основные группы стейкхолдеров, выявить их интересы, определить какими способами им будут разосланы сообщения.

*Показать, что компания правильно оценила наступивший кризис и предпринимает все возможно для снижения влияния кризиса на компанию и ее клиентов.*

*Сообщать только то, что может быть проверено и подтверждено с абсолютной уверенностью.* Это означает, что надо остерегаться делать предположения относительно чего-либо. Следует четко объяснить позицию руководства и не гадать о возможных действиях, в противном случае это может подорвать доверие клиентов к сообщениям, если в будущем они не подтвердятся. Информация, которая будет доведена до аудитории не должна оставлять места для разночтений и сомнений. Непроверенную информацию лучше опускать и воздерживаться от домыслов и предположений.

*Создать и поддерживать устойчивое впечатление, что руководство организации доступно для общения и коммуникации.* При этом необходимо создать атмосферу честности, открытости и доступности компании для коммуникаций. Данная открытость будет является одним из факторов эффективного управления кризисом.

*Компания должна быть оперативной и быстро принимать информационные решения.* На ранних этапах кризиса важно доказать свою компетентность и наличие контроля над ситуацией. Однако такое впечатление будет трудно создать, если руководство заняло оборонительную позицию.

*Не говорить «без комментариев» прессе или представителям стейкхолдеров.* Когда компания так говорит, создается впечатление, что организация потеряла контроль над ситуацией, что она что-то скрывает. В такой ситуации к компании резко падает степень доверия клиентов.

*Необходимо установить каналы обратной связи со всеми целевыми аудиториями.* Недостаточно только распространить информацию о случившемся кризисе, важно получит сообщения о т клиентов, поставщиков и т.д. если в период кризиса не удалось завязать двусторонние контакты с важными для компании аудиториями, то такие аудиторию разорвут отношения с организацией.

*Проводить мониторинг всего коммуникационного процесса.* Необходимо оценивать полученные сообщения и ответы, которые дает организация. Это даст возможность понять, как лучше скорректировать коммуникационный процесс.

*Не прекращать коммуникации, даже если пик кризиса преодолен.* Прекращение коммуникаций – всегда ошибка. Часто компании успокаиваются удачным началом коммуникаций в первое время кризиса и делают вывод, что их контактные аудитории больше не нуждаются в сообщениях. Это далеко не так. Необходимо на протяжении всего кризиса и после него поддерживать коммуникации со всеми важными для компании аудиториями.1

Успех коммуникации в условиях кризиса обусловлен тремя ключевыми факторами:

* наличием плана коммуникации как составной части плана преодоления кризиса;
* формированием специальной команды по борьбе с кризисом;
* использованием одного или нескольких человек, выполняющих функцию пресс-секретаря на протяжении всего кризиса.

Разрабатывая план, нужно учитывать, что информационные материалы и другие сообщения должна централизованно готовить специальная команда людей, назначенных руководством организации. Группа сотрудников, отвечающая за вопросы коммуникации, на время кризиса должна быть освобождена от своей основной работы. После разработки плана реагирования на кризис, информирования внутренней и внешней общественности о состоянии организации и создания специальной команды следующим очень важным шагом является назначение пресс-секретаря, пользующегося абсолютным доверием. Это должен быть человек, пользующийся заслуженной репутацией среди внутренней и внешней общественности. Иначе доверие к информации организации будет неодинаковым, начнут возникать слухи, что повредит ее репутации и преодолению кризиса. Пресс-секретаря нужно подбирать в зависимости от содержания и масштабов кризиса, и он должен представлять организацию на протяжении всего кризиса.

Большой проблемой, которая возникает в условиях кризиса, становятся слухи. Слухи возникают тогда, когда не хватает фактов. Чаще всего распространению слухов способствуют следующие обстоятельства:

* Отсутствие информацией из официальных источников.
* Неполнота в содержании информации.
* Возникновение сомнений вследствие распространения неправдивой информации.
* Длительная задержка в принятии решений и др.

Самый эффективный путь борьбы со слухами – это предупреждение ситуаций, их порождающих, т.е. необходимо быстро и точно оповещать людей и придерживаться принципа постоянной двусторонней коммуникации.2 Для организации будет лучше, если клиенты услышат о сложившейся ситуации от ее руководителей, а не из утренней газеты или из разговоров с поставщиками и конкурентами.

PR-коммуникации организации включают в себя:

1. Коммуникации со СМИ
2. Коммуникации с клиентами
3. Коммуникации с персоналом

**PR-коммуникации банка с клиентами.**

Сейчас я бы хотела поговорить о том, как лучше организовывать коммуникации компании с покупателями и клиентами во время кризиса. Существует несколько правил организации коммуникаций компании с клиентами в условиях кризиса.

*Необходимо первыми сообщать клиентам о возникшем кризисе.*  Во первых, это не даст возможности развитию слухов, а во-вторых, это даст возможность преподнести информацию так, как компании нужно.

*Нельзя лгать клиентам.* Клиенты смогут понять существующие проблемы компании, понять то, что возможно кризис возник по какой-либо внешней причине. Но они вряд ли дадут второй шанс компании, если поймают ее на лжи.

*Важно распространять информацию о развитии кризиса.* Необходимо продолжать сообщать клиентам информацию происходящем и о предпринятых действиях, чтобы они четко себе представляли перспективы компании и ее позицию, занятую во время кризиса. Чтобы это осуществить, нужно распространять всю необходимую информацию быстро и так часто, как требуют меняющиеся обстоятельства развития кризиса.

Если клиент чем-то не доволен, надо приложить усилия, чтобы продемонстрировать ему, что руководство компании понимает его беспокойство и относится к этому серьезно. Чтобы снизить его гнев и раздражение, надо показать, что сотрудники организации расстроены из-за сложившейся ситуации даже больше, чем клиенты. Необходимо также научиться слушать клиентов.

К основным средствам коммуникации с клиентами во время кризиса можно отнести:

1. Персональные встречи с ключевыми клиентами. Такие встречи организовываются, чтобы сотрудники компании смогли поговорить с клиентами, рассказать о сложившейся ситуации и ответить на волнующие вопросы.
2. Телефонные переговоры, электронные письма, листовки.
3. Сайт в Интернете, на котором будет обновляться и дополняться информация о ситуации в компании, будут даны ответы на все возникающие вопросы.
4. Размещение информации на блогах, форумах. Постоянное живое общение в блогосфере укрепляет доверие потребителей к банку, т.к. на блогах оставляют свое мнение такие же клиенты. Кроме того, в сети можно максимально быстро нейтрализовать слухи или использовать их в свою пользу.
5. «Горячая» линия для клиентов. Такая выделенная специально для консультаций и информации клиентов телефонная линия может оказаться незаменимой в случае, если у организации (а особенно у банка) множество клиентов, обеспокоенных положением дел в условиях кризиса. Очень важным является предоставление клиентам возможности быстро и легко получить ответы на свои вопросы и обеспечения обратной связи, а также получения предложений от клиентов компании.3

**PR-коммуникации банка со СМИ.**

Далее я бы хотела поговорить о том, как нужно организовывать коммуникации компании со средствами массовой информации во время кризиса. Работа отдела по связям с общественностью банка или привлеченных пиар-специалистов заключается в:

1. Разработке и планирование PR-кампаний со СМИ;
2. Подготовке и рассылке пресс-релизов, пресс-китов, анонсов, информационных писем, комментариев;
3. Организации пресс-мероприятий: пресс-конференций, брифингов, пресс-туров, пресс-завтраков и пресс-ланчей;
4. организация эксклюзивных интервью (в том числе на телевидении);
5. поиск и привлечение информационных спонсоров под мероприятие Клиента;
6. организация и ведение в СМИ тематических рубрик, викторин, конкурсов;
7. мониторинг средств массовой информации.4

В условиях кризиса большинство компаний предпочитают работу общения со СМИ организациям, которые занимаются связями с общественностью. Однако, это ведет к дополнительным расходам времени и денег, т.е. ресурсов, обычно остро дефицитных в условиях кризиса. Поэтому целесообразнее, особенно для больших компании, в том числе и банков, подготовить собственных специалистов по связям с общественностью и прессой и сформировать соответствующие навыки у высшего управленческого персонала организации.

Для того, чтобы добиться максимальной эффективности в работе со СМИ во время кризиса необходимо придерживаться следующих правил.

*Нельзя игнорировать вопросы СМИ.* Следует обязательно отвечать на все вопросы и звонки СМИ так скоро, как это возможно.

*Важно предоставлять прессе всю информацию, которую она может узнать еще откуда-нибудь.* Такая тактика поможет компании завоевать более уверенные позиции и подтвердить имидж честной организации.

*Необходимо помочь журналистам лучше разобраться в сути деятельности компании, ее операциях.* Это уменьшит вероятность ошибок или неверной интерпретации, которые могут вкрасться в публикацию.

*Важно спокойно и с пониманием отвечать журналистам,* даже когда вам кажется, что они не понимают сути того, о чем вы говорите. Следует общаться со всеми представителями СМИ в уважительной манере, всегда стараться отвечать на вопросы уверенно в свободной форме.5

Общение со СМИ важно потому, что она предоставляет возможность для передачи информации сразу большому количеству стейкхолдеров компании. Существует несколько способов использования СМИ для передачи информации основным аудиториям компании. Когда компания стремится сообщить одну и ту же информацию нескольким стейкхолдерам, организациям, лучше всего это делать с помощью специально подготовленного сообщения для печати, или пресс-релиза. Пресс-релиз – это подготовленный компанией рассказ, раскрывающий информацию и перспективы организации. Он занимает одну ли две страницы и содержит официальную позицию компании. Далее данные листы раздаются нескольким изданиям. Пресс-релиз наиболее эффективен, когда компания намеревается сообщить одну и ту же информацию нескольким изданиям одновременно, и в большинстве случаев используется только тогда, когда существует уверенность, что это сообщение подтолкнет прессу к освещению ситуации в желаемом для компании ключе.

Возможно, также организовать личную встречу с одним изданием, с целю предложения им эксклюзивной информации о компании. В этом случае можно рассчитывать на более глубокое освещение событий. Личный контакт со СМИ наиболее эффективен во время кризиса, когда в интересах компании предоставить больше внутренней информации каким-то определенным журналистам.

Компании нужно принять решение, проводить ли конференции и брифинги во время кризиса, когда к этим событиям проявляется очень большой интерес. Если кризис небольшой, то устраивать пресс-конференции – значит рисковать, так как никто не застрахован от срыва конференции, нечаянно оброненных фраз, обострить проблему и инициировать появление большого числа негативных статей. Но если же кризис большой, а в особенности вызванный причинами финансово-экономической нестабильности в стране, то проведение пресс-конференции считается важным и нужным.

Существуют и другие способы передачи информации прессе, а в частности:

* *Электронная почта*.
* *Посещение компании редакторами*. Если журналистов компания первой пригласит для встречи, то редакторы будут более доброжелательны и, вероятно, включат в публикацию ту информацию, которая нужна компании.
* *Дополнительные встречи с прессой*. Доплнительные интервью отдельным журналистам целесообразны в том случа, если руководство считает, что ситуация была неправильно освещена другими журналистами из-за того, что они не посетили организацию.
* *Видеорелизы* – это новость, представленная в форме видеоролика, снятого компанией для предоставления телевизионным станциям. В видеоролике должна содержаться информация об антикризисном управлении.
* *Статьи-комментарии* - статьи, содержащие новые подходы, можно предоставить ряду специализированных журналов, что позволит стейкхолдерам оценить перспективы выхода компании из кризиса. Писать статьи-комментарии следует только в условиях кризиса, так как это может способствовать продлению освещения проблемы прессой.
* *Письма редакторам.* Письма редакторам следует отправлять для того, чтобы прокомментировать статью, уже опубликованную в каком-либо издании.6

Важный вопрос, кто должен представлять компанию при общении с прессой во время кризиса. Выбор определенной личности зависит от размера организации, особенности ее деятельности, масштабов кризиса, его ожидаемой продолжительностью кроме того, на него влияют такие факторы, как природа и степень серьезности кризиса. использовать в этом качестве главу компании целесообразно только в том случае, если кризис действительно очень серьезен или если работа других, нижестоящих руководителей в должности «спикера» малоэффективна. В случае, если «спикером» является глава организации, то это говорит о том, что управлению кризисом обеспечена сильная лидерская власть. В других случаях целесообразно прибегнуть к услугам специалиста по пиар или пресс-секретаря, если таковые имеются.

Конечно, не в каждой компании имеются специалисты по пиару или контакты с пиар-агенствами. В крупных организациях есть специалист по связям с общественностью, которого можно использовать в качестве представителя компании.

**Коммуникации банка с персоналом.**

Сотрудники компании – следующая группа стейкхолдеров, с которой необходимо выстраивать правильные коммуникации во время кризиса.

С началом кризиса в компании у сотрудников возникают множество страхов. Их беспокоит угроза сокращений , уменьшения заработной платы, вопрос их дальнейшей карьеры. Задача менеджеров компании донести до служащего то, чего от них ожидают, избавить их от страхов и забот, дать почувствовать свою значимость в компании в условиях кризиса.

Сотрудникам компании следует в первую очередь сообщать о возникшей ситуации. В ином случае в компании могут возникнуть слухи и сплетни.

Менеджеры компании должны обязательно проявлять внимательность к своему персоналу. Служащие, обладающие достаточной информацией и чувствующие, что компания проявляет к ним внимание, с большей вероятностью будут поддерживать позицию компании. Кроме того, информированные служащие не станут распространять сплетни и слухи о сложившейся ситуации, а также будут работать более интенсивнее. Хорошие отношения со служащими будут являться знаком клиентам, поставщикам и другим партнерам, что у организации имеются серьезные шансы для успешного преодоления кризиса.

Существуют разные способы организации коммуникаций компании с клиентами:

* Общие собрания. Они бывают эффективны, когда число сотрудников компании не велико и все смогут разместиться в одном помещении. Этот способ подходит для сообщения новостей, которые повлияют на компанию в целом. Такие собрания – мощный инструмент консолидации сотрудников, укрепления решимости преодолеть трудности.
* Совещания внутри подразделения. Такие собрания эффективны, когда компания слишком велика, чтобы устраивать общие собрания.
* Индивидуальные встречи. Используются, когда информация касается отдельных служащих.
* Внутренний сайт, на котором будет размещаться вся необходимая информация.
* Меморандумы, письма.
* Метод «наиболее часто задаваемых вопросов» - документ с ответами на наиболее часто задаваемые вопросы сотрудников.
* Телефонные звонки.
* Доски объявлений.
* Презентации, записанные на видео.6

**Опыт международных и российских банков организации PR-коммуникаций в условиях кризиса**

В данной части работы я рассмотрю наиболее известные мировые финансовые кризисы и действия банков по организации коммуникаций во время кризиса.

Первым потрясением для мировой финансовой общественности можно считать Великую депрессию 1929-1939 гг., которая началась в США и затронула практически все страны. Полномасштабный банковский кризис США берет свое начало с февраля 1933 г., когда рухнули не только мелкие и средние банки, но и самые крупные.

В такой ситуации большинство банков не было готово к такому сильному кризису, у них отсутствовала антикризисная программа, не было плана кризисных коммуникаций. В начале 30-х годов сфера пиара была развита слабо и банки не понимали, насколько важным будет поддержание коммуникаций со своими партнерами. Но были и исключения, некоторые банки смогли выйти успешно из кризиса во многом благодаря правильным кризисным коммуникациям. Менеджеры этих банков умели чувствовать потребности и настроения людей. Для борьбы с последствиями продолжающегося спада деловой активности Амадео Джаннини, основатель Bank of America, одного из самых крупных банков в США, носился по стране, давал интервью, встречался с простыми людьми. И всем повторял: «Кризис есть следствие наших страхов». Амадео Джаннини сделал невероятное. В разгар Великой депрессии в Bank of America каждый месяц приходило по 30 000 новых вкладчиков.7

Следующий пример - Азиатский финансовый кризис. Он разразился в июле 1997 г. и стал самым серьёзным потрясением мировой экономики в 1990-е годы. В течение 1997 г. кризис, начавшийся в Таиланде, перекинулся на экономики Индонезии, Малайзии и Южной Кореи. Для всех названных экономик в течение 1997-1998 гг. были характерны падение фондовых индексов, рост инфляции, уход инвесторов с рынка, громкие банкротства различных банков и компаний.

На этом фоне интересны действия различных банков Южной Кореи, которые смогли с помощью грамотно выстроенных коммуникаций получить максимальную выгоду из событий 1997 г. Во многих банках с помощью государственных чиновников были созданы специальные антикризисные программы, которые включали в себя: установление контактов с инвесторами, введение антикризисного управления, обеспечение круглосуточной информационной поддержки.

Первостепенную роль при выходе из кризисной ситуации в Южной Корее сыграли PR-исследования, которые позволили объективно оценить обстановку и определить наиболее приоритетные направления коммуникационных усилий банков. На основании исследований была реализована программа действий, которая позволила вернуть банком Южной Корее прежнее доверие инвесторов.

Следующим примером я взяла финансовый и банковский кризис 1998 г. в России. Что же делали российские банки в условиях кризиса?

Основным направлением коммуникаций банка в условиях кризиса стало активное сотрудничество со СМИ. Банки содействовали появлению позитивных статей о банке, проводили пресс-конференции с журналистами, давали эксклюзивные интервью отдельным газетам.

Первый национальный финансовый кризис дал российским банкам понимание того, что коммуникации во время кризиса являются очень важной составляющей общей антикризисной программы. В это же время в России начало формироваться понятие «банковский PR». Стало понятно, что профессионал в области PR должен уметь проводить исследования и уметь выстраивать эффективную коммуникацию с общественностью банка.

Далее я бы хотела остановиться на банковском кризисе 2004 года в России и коммуникациях двух банков: «Альфа-банка» и «Гута-банка».

Альфа-Банк принял следующие антикризисные меры:

* Банк ввел 10% комиссии за досрочный возврат вклада. Это явилось грамотным PR-ходом. Он вызвал огромную бурю негодования, в том числе и у экспертов рынка, и у банков-конкурентов. Но банк проводил последовательную кампанию в СМИ о законности своих действий, и она сыграла свою роль.
* Альфа-Банк жестко централизовал и систематизировал информационные потоки, определив спикеров от компании. При этом был серьезно повышен статус спикеров. С публичными комментариями от банка стали выступать топ-менеджеры, включая Михаила Фридмана, председателя совета директоров банка.
* Банк покрывал дефицит ликвидности собственными средствами акционеров и активно продвигал этот факт в СМИ.8

Таким образом, можно увидеть, что на каждом этапе выхода из кризиса банк сопровождался PR-поддержкой, что позволило системно и эффективно выйти из кризиса.

Деятельность «Гута-банка» в период внешнего банковского кризиса 2004 года представляется совсем в другом свете. Руководство Гута Банка сначала заняло пассивную позицию, неохотно отговариваясь техническими проблемами, а последующие жесткие действия руководства «Гута Банка» никак не страховались в коммуникационном поле в отличие от «Альфа-Банка». «Гута-Банк» также заморозил выплаты своим вкладчикам, но никак не объяснил это. В итоге кризиса «Гута-Банк» был куплен «Внешторгбанком».

Таким образом, конкретные примеры на рынке банковских услуг еще раз позволили убедиться, что целенаправленная, взвешенная PR-коммуникация особенно актуальна в кризисный период.

**Особенности развития PR-коммуникаций российских банков в условиях мирового финансового кризиса 2008 - 2010 гг.**

Финансово-экономический кризис 2008 года в России стал следствием мирового финансового кризиса. Первыми организациями и в мире, и в России, по которым кризис нанес свой удар стали банки. Некоторые эксперты сейчас склонны считать, что кризис 2008 года стал более тяжелым для российской банковской системы, чем кризис 1998 года.

В период кризиса российские банки придерживались разных коммуникационных стратегий. Каждый банк сам для себя определял то, как он будет взаимодействовать со СМИ: будет ли проводить пресс-конференции для журналистов, давать эксклюзивные интервью отдельным газетам, работать с телевидением и радио. Далее, банки решали, каким образом и посредством каких действий они будут взаимодействовать со своими клиентами: как они будут сохранять существующих клиентов и привлекать новых. Кроме того, каждый банк выбирал тактику коммуникаций с персоналом в условиях кризиса.

Для анализа положения банков в информационном поле кризисного периода мною было взято исследование медиарейтинга российских банков за сентябрь 2009 года (время, когда можно говорить о затухании кризиса). Медиарейтинг – это положение банка в СМИ. В медиарейтинге первые позиции занимают те банки, которые смогли за счет своих мероприятий привлечь внимание и, тем самым, повысить свою репутацию в глазах общественности. Лидирующие позиции в рейтинге занимают: «Сбербанк», «ВТБ», «Внешторгбанк», «Альфа-Банк», «Банк Москвы».

На медиа-репутацию «Сбербанка» в большей степени повлияли сообщения о том, что совет директоров «GeneralMotors» одобрил продажу 55% акций»Opel» консорциуму канадской «Magna» и «Сбербанку».

Для банка «ВТБ» самым заметным событием в информационном поле стало размещение по открытой подписке 1,256 млрд. акций на 60,5 млн. руб. Также СМИ сообщали о том, что цена акции ВТБ на бирже ММВБ взлетела за один день на 13% при росте индекса на 1,1%.

Основным событием для Внешэкономбанка, которое активно обсуждали в СМИ, стало предоставление средств на строительство нефтяного терминала в Усть-Луге.

Самое яркое перемещение в рейтинге по сравнению с августом 2008 г. — у «Ситибанка». Это связано с сообщениями в СМИ о том, что он вошел в тройку банков, не имеющих проблем с корпоративными кредитами.9

Далее я бы хотела рассмотреть средства коммуникаций банков в кризисный период, а именно рекламную деятельность, коммуникации банков в интернете, работу по спонсорству различных мероприятий и благотворительность.

Кризис 2008 года поставил под вопрос размер рекламного бюджета банка. Экспертами было проведено исследование, которое выявило, что одни банки (частные и иностранные) в период кризиса увеличивали свои рекламные бюджеты, другие же (государственные), наоборот, сокращали. Размер доли рекламной активности на рынке прямо повлиял на приток клиентов в банк. Так, доля государственных банков в общем объёме депозитов в банках упала с 63,7% в конце 2008 г. до 62,3% на 01.10.2009. В свою очередь, доля иностранных банков в общем объеме депозитов выросла с 5,3% в конце 2008 года до 5,9% в конце третьего квартала 2009 года. Доля частных российских банков выросла почти на 1%. В конце 2008 года на них приходилось 30,9% всех средств физических лиц, а в середине 2009 года 31,7%.10

Значительно изменилась структура рекламных коммуникаций в период кризиса. Так, если до кризиса на долю рекламных сообщений, относящихся к сегменту «Кредиты», приходилось до 65% рекламных сообщений и порядка 15% предложений, относящихся к сегменту «Вклады», то в кризис ситуация противоположная. Около 61% из всей рекламы относятся к рекламе «Вклады», «Депозиты», «Привлечение средств» и лишь 13% рекламы предлагает взять кредит. Кроме того, много стало имиджевой рекламы, Банки, как и 10 лет назад, стали много говорить об их стабильности, финансовой устойчивости и надежности.11

Важно сказать о соотношении банковской рекламы на телевидении, радио и газетах. Объемы рекламы банков на телевидении сократились в 2 раза, на радио — почти в 4 раза. Основным каналом коммуникации для банков остались печатные СМИ и интернет.

Интернет, наряду с газетами, стал самым популярным каналом коммуникаций банков с клиентами во время кризиса. Банки на своих сайтах размещали пресс-релизы, создавали онлайн конференции, отвечали на вопросы клиентов. Лента новостей на сайте позволяла клиентам и журналистам быть в курсе происходящих в банке событий. Так, например показательными примерами стали «Сбербанк», «ВТБ», «Внешэконом банк», «Райффайзен Банк» и многие другие банки.

К сожалению, не все банки в период кризиса старались донести информацию до своей общественности через сайт. На сайтах многих российских банков редко обновлялась лента новостей, не было рубрики «Вопрос-Ответ» и вообще создавалось впечатление, что сотрудникам банка некогда заниматься оформлением сайта и наполнением его актуальной информацией.

Далее необходимо осветить такие эффективные коммуникативные средства банка, как спонсорство и благотворительность.

Спонсорство - это финансовая поддержка культурной и спортивной деятельности, позволяющая повысить авторитет банка или увеличить его прибыли, на которые спонсор рассчитывает по итогам мероприятия. Банк-спонсор выбирает объект таким образом, чтобы объект приносил ему максимальный коммуникативный и коммерческий эффект его услугам, обеспечивал привлечение максимального количества СМИ.

Спонсорство позволяет банку оказать финансовую поддержку известному спортсмену, команде, деятелю искусства и т.д. Банк, благодаря успехам своих заказчиков многократно появляется в средствах массовой информации. Таким образом, спонсорство превращается в средство PR.

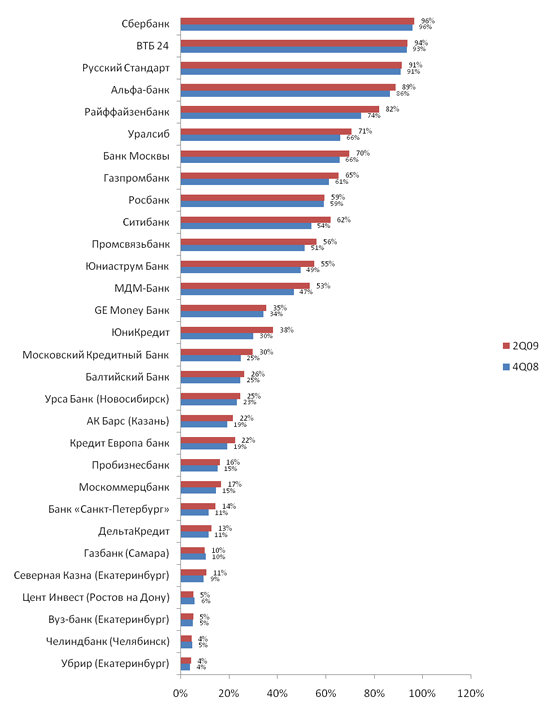
В отличие от спонсорства, благотворительность не имеет цель – получение прибыли. Но благотворительность, также как и спонсорство привлекает к себе внимание СМИ и повышает престиж банка в глазах общественности.

Среди российских банков больше распространено спонсорство, нежели благотворительность. Так, например банк «ВТБ» в 2009 году стал спонсором Международного фестиваля искусств в Санкт-Петербурге «Дягелев. Постскриптум»,; Московского Пасхального фестиваля. При поддержке ВТБ прошел ряд музыкальных фестивалей и конкурсов. Так же ВТБ участвовал в организации и проведении пятого ежегодного Инвестиционного форума «RussiaTALK». ВТБ вкладывает средства в развитие ВУЗов, таких как МГУ, ГУ-ВШЭ, ФУ при Правительстве РФ. В сфере спрота ВТБ спонсирует ФК «Динамо-Москва» и Профессиональный хоккейный клуб МВД.12

Если говорить о медиа поле в целом за все три года, то наиболее богатым на внешние события и новости был 2008 и 2009 гг. В 2010 г. основная доля сообщений СМИ, где упоминаются банки, уже представляла собой информацию о том, что «у нас все хорошо» и скоро будет еще лучше. Если в 2008 и 2009 гг. PR-подразделения банков были сконцентрированы на работе с негативными сообщениями, то в 2010 г. их работа вошла в обычное русло.

По итогам кризиса экспертами были сделаны разные исследования: влияния кризиса на банковскую сферу, посткризисная деятельность банка и др. Одно из исследований мне бы хотелось продемонстрировать в своей работе. Оно посвящено «узнаваемости банка» или «насколько банк повысил знаний о себе». Исследование показывает, насколько эффективно банки в период кризиса работали со СМИ, насколько часто люди слышали о том или ином банке. Опрос был сделан в 2008 и 2009 гг.

В опросе участвовали 7200 человек, которых спрашивали: «Какие банки Вам известны на сегодня?» По уровню знания с подсказкой в пятерку лидеров вошли такие банки, как «Сбербанк», «ВТБ» — о них осведомлен практически каждый, «Русский Стандарт», «Альфа-банк» и «Райффайзенбанк».



Как видно из графикарасстановка сил среди основных игроков банковского бизнеса значительно не поменялась. По сравнению с итогами прошедшего года (4 квартал 2008 года), ко 2 кварталу 2009 года многие организации даже сумели увеличить уровень знания о себе. Самый значительный «скачок» наблюдался у «Райффайзенбанка»: если в конце 2008 года 74% участников исследования указали, что знают этот банк, то по итогам 2 квартала 2009 года уровень его известности увеличился еще на 8 процентных пунктов, что является хорошим результатом. Судя по наблюдающейся динамике, за исследуемый период практически все банки сумели в той или иной степени увеличить свою известность среди населения.13

**PR-коммуникации «Райффайзен Банка» в кризис 2008 – 2010 гг.**

Рассмотрим PR-коммуникации «Райффайзен Банка» в период кризиса и посткризисный период. В период кризиса банк последовательно работал над коммуникациями по трем направлениям: со СМИ, с клиентами и со своими сотрудниками. Главными коммуникационными задачами для банка в период кризиса стали: предупреждение появления в СМИ негативной информации, предотвращение паники среди клиентов и сотрудников, повышение доверия партнеров к банку. После кризиса в коммуникационную стратегию входило: поддержание и дальнейшее развитие отношений со СМИ, сохранение старых клиентов и привлечение новых, работа с сотрудниками банка.

В банке существует отдел по связям с общественностью, который на протяжении всего кризиса и в посткризисный период старался выстраивать эффективные отношения со средствами массовой информации. Банк в период кризиса проводил PR-кампании со СМИ, организовывал пресс-мероприятия: пресс-коференции, брифинги, давал эксклюзивные интервью некоторым газетам, размещал видео релизы на сайте. Кроме того, банк взаимодействовал с государством, был спонсором различных мероприятий, занимался ведением в СМИ конкурсов. Конечно же, банк также занимался подготовкой и размещением на сайте пресс-релизов, писал информационные письма.

Важно, что банк не боялся говорить о наступившем кризисе, о тех действиях, которые в связи с этим он предпринимал. Например, в своем пресс-релизе от 13 октября 2008 года банк говорит о том, что он поддерживает правительственные меры по сопротивлению мировому финансовому кризису и собирается ими руководствоваться в своей работе.14

Положительным моментом в повышении доверия клиентов к банку было сотрудничество банка с крупными национальными компаниями. Так, в разгар кризиса в ноябре 2008 года банк сообщает о выдаче кредита в размере 200 млн. рублей ОАО «НЭСК» (крупнейшая энергоснабжающая организация в Краснодарском крае): «Финансирование позволит ОАО «НЭСК» реализовать запланированные проекты снабжения Краснодарского края электроэнергией в осенне-зимний период» - сообщается в пресс-релизе банка. Далее в пресс-релизе подчеркивается: «Вне зависимости от финансового кризиса, мы продолжаем работать в обычном порядке, предоставляя нашим корпоративным клиентам широкий спектр финансовых услуг». Следующий пример: 1 декабря 2008 г. «Райффайзенбанк» сообщает о подписании кредитного соглашения с ОАО «Газпром Нефть» о предоставлении кредита на 100 млн. долларов США сроком на один год.15

Банк на протяжении всего кризиса пытается обеспечить появление в СМИ положительных сообщений о банке. Через пресс-конференции и интервью банк сообщает, что в ноябре 2008 г. банк показывает отличные результаты работы, несмотря на кризис: «На протяжении 9 месяцев прибыль выросла на 38%, валюта баланса на 20%, клиентская база расширилась до 14,6 миллионов человек». Все эти позитивные сообщения создали банку репутацию надежного и процветающего банка.

Важной составляющей работы по пиару банка в кризис стала работа по спонсорству разных мероприятий. Так, например, в ноябре 2009 банк выступил спонсором конкурса «Евровидение 2009 в Москве», в декабре – спонсором церемонии награждения Паралимпийского комитета России и фестиваля «Дни Моцарта в Москве». И это только некоторые из примеров спонсорства банка в период кризиса. Участие банка в спонсорстве повысило авторитет банка в глазах общественности.

«Райффайзен банк» не только выступал спонсором различных мероприятий, но и занимался благотворительностью. Банк является генеральным партнер Всероссийского Благотворительного марафона «Ты не один!».



С 1 по 30 июня 2009 года при генеральной поддержке Райффайзенбанка прошел третий Всероссийский Благотворительный марафон «Ты не один!». В своих пресс-релизах банк говорит: «Деятельность Райффайзенбанка основывается на понимании социальной ответственности бизнеса перед обществом. Одним из направлений благотворительной деятельности Банка является помощь инвалидам всех возрастных категорий, именно поэтому мы уже второй год поддерживаем проведение благотворительного марафона „Ты не один!“»

Как уже было сказано ранее, «Райффайзен Банк» в период кризиса занимал лидирующее положение по количеству упоминаний в СМИ. Рассмотрим примеры упоминаний в СМИ «Райффайзен Банка» за период 2008-2010 гг.

Пик информационной активности в 2008 г. для «Райффайзенбанка» пришелся на октябрь. В этот период центральные СМИ чаще всего писали о том, что в «Райффайзенбанке» полностью закрыли ипотечную программу по приобретению квартир на первичном рынке.

Также в октябре публиковались новости, где упоминался «Райффайзенбанк»:

* Ведущие игроки рынка («Сбербанк», «ВТБ 24», «Райффайзенбанк», «Петрокоммерц», «Альфа-Банк» и др.) сокращают ипотечные программы, ужесточают требования к заемщикам, резко повышают ставки по кредитам до уровня, означающего практический отказ в кредите, не выдают кредиты с нулевым или минимальным первоначальным взносом.
* «Райффайзенбанк» объявил об увеличении дневных лимитов снятия денег с карт.

Пик информационной активности в 2009 г. для «Райффайзенбанка» пришелся на март. В этот период центральные СМИ чаще всего писали о том, что:

* С серьезными трудностями столкнулась авиакомпания «Сибирь» – в начале февраля она также допустила технический дефолт, который впоследствии стал реальным. Стремительное ослабление национальной валюты в последние месяцы вызвало шок среди менеджмента российских авиакомпаний. С помощью «Райффайзенбанка» «Сибирь» начала процесс реструктуризации задолженности перед инвесторами.
* Для реструктуризации банковского долга, достигшего 44,8 млрд руб., группе «ГАЗ» придется позволить кредиторам не только ввести представителей в совет директоров, но и контролировать оперативную деятельность компании. В комитет войдут представители «Минпромторга», «Сбербанка», «ВТБ», «Альфа-Банка» и «Райффайзен банка» (управляет долгом держателей облигаций на 4,88 млрд руб.).16

Пик информационной активности в 2010 г. для «Райффайзен банка» пришелся на март. В этот период центральные СМИ чаще всего писали о том, что:

* Происходит снижение годовых ставок на покупку и погашение паев. Снизили ставки «Банк Москвы» и «Возрождение» (на 10% годовых), «Райффайзен банк» (на 8,5% годовых).
* «ЦБ по-прежнему поддерживает тренд по снижению кредитных ставок – банки продолжат их снижать» - комментирует председатель правления «Райффайзен банка» Павел Гурин.
* С осени 2009 г. банки стали постепенно возвращаться на рынок автокредитования, так что ставки по кредитам на новые иномарки с летних 23–27% годовых в рублях к зиме снизились до 18–20%. Банки постепенно снижают и величину первоначального взноса по автокредитам. Кардинально снизили ставки «Банк Москвы» и «Возрождение» (на 10% годовых), «Райффайзенбанк» (на 8,5% годовых).17

Особый акцент «Райффайзен Банк» делал на работу по выстраиванию эффективных коммуникаций с клиентами во время и после кризиса. Всю новую актуальную информацию банк размещал на своем сайте в виде пресс-релизов. Период публикации нового пресс-релиза составлял 1-4 дня. В любое время клиенты банка могли задать интересующие их вопросы, ответами на которые занимались сотрудники отдела по связям с общественностью. Обычно ответы приходили в течение суток. Кроме того, была выделена специальная телефонная линия для консультирования и информирования клиентов по всем вопросам.

Реакция компании на кризис давалась банком в нормальном повседневном режиме, с аналитикой и с публикацией положительных новостей. Например, банк сообщает об открытии очередного офиса: «24 ноября 2008 года в Череповце открылся новый офис филиала «Череповецкий» ЗАО «Райффайзенбанк». Или банк информирует от 16.09.2008 о том, что он стал победителем в рейтинге розничных банков по уровню клиентского обслуживания. Все эти сообщения говорят о том, что, несмотря на кризис, банк работает стабильно и это, конечно, внушает доверие клиентам.

В кризис, чтобы сохранить клиентов и постараться привлечь новых, необходимо предлагать новые выгодные продукты либо повышать процентные ставки по депозитам. Так, «Райффайзен Банк» говорит, что с 27 ноября 2008 года он повышает процентные ставки по срочным вкладам и предлагает новые вклады: вклад «Наши клиенты спят спокойно» и вклад «Стихию лучше переждать за тем, кто крепко стоит», позволяющие клиентам банка чувствовать себя спокойнее и увереннее в условиях нестабильности на финансовых рынках. К тому же банк акцентирует внимание на 100% гарантии государства вкладов до 700 тысяч. Это тоже плюс, т.к. большинство потребителей об этом не знают.

Вот приведен сайт компании во время кризиса. Персональное обращение с заглавной страницы сайта Председателя правления RaiffeisenInternational успокаивает и внушает доверие к банку.18



Отдел по связям с общественность банка занимался распространением информации в разных интернет сообществах: в блогах и на форумах в интернете. Например, на сайте banki.ru банк постоянно размещал все свежую информацию о работе банка, вел блоги. Уже сейчас можно увидеть официальные страницы «Райффайзен банка» на facebook, twitter и на banki.ru.

Хочется несколько слов сказать о рекламе «Райффайзен банка» в период кризиса 2008 года. Если до кризиса реклама банков носила неинтересный, «серый» характер, то при наступлении кризиса банки поняли, что надо создавать такую рекламу, которая сможет предупредить панику среди клиентов и привлечь новых клиентов. Банки теперь ориентировались на создание эмоциональной, креативной рекламы, которая имела бы большое воздействие на потребителя. Рассмотрим рекламу «Райффайзен Банка» в период кризиса, вот два рекламных щита банка:



На обоих рекламных щитах размещена информация о двух депозитных вкладах: вклад «Наши клиенты спят спокойно» и вклад «Стихию лучше переждать за теми, кто крепко стоит». Рекламные щиты оформлены креативно, эмоционально насыщены. На обоих щитах банк попытался показать, что клиенты могут доверять банку, быть уверенными в следующем дне. На мой взгляд, реклама была сделана удачно: интересны идеи с фотографией спящей девочки на левом щите и рисунком камня и небольшой пирамидки на правом. Создается впечатление защищенности и стабильности.

В посткризисный период банк продолжает активно сотрудничать со СМИ, давать интервью. Банк информирует клиентов в своих пресс-релизах о том, что банк занимает лидирующее места в рейтингах банках, прибыль банка повышается, открываются новые отделения и офисы в разных районах России, ведется расширение штата сотрудников, продолжается сотрудничество с крупными российскими компаниями, спонсорство и благотворительность. Все эти сообщения и действия вселяют уверенность, доверие и говорят, что у компании дела идут хорошо.

Далее я рассмотрю коммуникации менеджеров банка с персоналом в условиях кризиса. Примером будут коммуникации менеджеров с сотрудниками в одном из московских офисов (информация получена из беседы с одним из сотрудников банка).

Основные коммуникации с персоналом в условиях кризиса банк осуществлял через внутренний портал. Связано это, во-первых, с большим количеством офисов в разных городах России, которых возможно объединить только через интернет, а во-вторых, с простотой размещения информации и доступа к ней. Во внутреннем портале был организован блог, на котором сотрудники могли задать вопросы, обсуждать сложившиеся проблемы с менеджерами банка.

Кроме того, внутри головных офисов были организованы собрания, на которых руководители банка рассказывали о сложившейся ситуации и проблемах, которые решаются в банках. Но, к сожалению, таких собраний было на уровне одного-двух в течение года. В некоторых регионах вообще не проводились общие собрания.

В целом, менеджеры банка старались предотвратить панику среди своих сотрудников. Для некоторых работников организовывались личные встречи, на которых их инструктировали по работе в условиях кризиса. Кроме того, была открыта бесплатная телефонная линия: с ее помощью менеджеры банка отвечали на вопросы служащих или высылали им ответы на их почту.

**Заключение.**

Кризис 2008 – 2010 г. показал, насколько банку важно грамотно организовывать коммуникации со всеми ключевыми аудиториями: клиентами, СМИ, сотрудниками. В результате кризиса значимость PR-коммуникаций заметно возросла, банки стали расширять штат специалистов по связям с общественностью, предоставлять им больше полномочий. Многие банки стали на постоянной основе сотрудничать с различными PR-агенствами.

Изменилось отношение банков к рекламе. Реклама из серой, скучной превратилась в креативную, эмоционально насыщенную. Также можно отметить позитивную динамику в отношениях с персоналом и позицию внутренних коммуникаций. Кризис показал, что от персонала банка зависит эффективность его работы и количество клиентов, а следовательно и прибыль. Наиболее популярным каналом коммуникации для банков стал интернет: сайты компании, блоги. Кроме того, банки в период кризиса использовали такие каналы коммуникации, как спонсорство, благотворительность, через которые привлекали к себе внимание широкой общественности.

В итоге можно сказать, что кризис стал толчком для развития PR в банковской сфере. Конкурентная борьба в банковском секторе очень высока: примерно все банки работают одинаково, предлагают одинаковые продукты, услуги. Для того, чтобы клиенты выбрали именно Ваш банк, необходимо как-то выделяться. И здесь помогает как раз PR. После кризиса банки стали больше инвестировать средства в улучшение коммуникаций, стали повышать свою пиар активность.

Работа, проделанная мною, является важной и значимой для реалий современного банковского сектора. Каждый банк должен выстраивать определенные PR-коммуникации, как в своей обычной деятельности, так и в условиях кризиса. Моя работа была бы полезной для изучения банками того, как правильно строить данные коммуникации, какие пиар-технологии и каналы при этом использовать.

Литература:

А. Т. Зуб «Антикризисное управление», 2006, стр. 149-151

http://club-energy.ru/l27.php

А. Т. Зуб «Антикризисное управление», 2006, стр. 165

www.prpartner.ru

А. Т. Зуб «Антикризисное управление», 2006, стр. 171-172

А. Т. Зуб «Антикризисное управление», 2006, стр. 174-175

1. http://eff-com.ru/archive/issue3/advertising/opit-krisis-bank.html
2. http://eff-com.ru/archive/issue3/advertising/opit-krisis-bank.html
3. http://www.banki.ru/news/research/?id=1511938
4. http://www.banki.ru/news/research/?id=1532110
5. http://www.banki.ru/news/research/?id=1272924
6. http://www.pr-club.com/pr\_lib/pr\_raboty/2011 «Связи с общественностью как ресурс коммерческого банка».
7. http://www.banki.ru/news/research/?id=1431106

http://www.raiffeisen.ru/about/pr/news/index.php?afrom28=01.09.2009&ato28=14.12.2010&x=33&y=13&from28=17

http://www.raiffeisen.ru/about/pr/news/index.php?afrom28=01.09.2009&ato28=14.12.2010&x=33&y=13&from28=18

http://mediascope.ru/node/848#9

http://mediascope.ru/node/848#9

http://www.advlab.ru/articles/article723.htm