

КОГДА ПРОЦЕНТЫ НЕ РАБОТАЮТ

Банки стремятся преодолеть кризис, но действуют шаблонно, упуская из-за этого много преимуществ.

БАНКИ НАЧАЛИ РАЗМЕЩАТЬ на телевидении новые рекламные ролики. Учитывая нынешние обстоятельства, эти ролики как никогда должны быть поданы ярко, интригующе и привлекательно для потребителей. Однако происходит обратное – ролики как близнецы похожи между собой, не несут инновационных креативных и работающих идей. У потребителя возникает путаница в голове, банки обезличиваются, теряют свою индивидуальность. Мало того: у потенциальных клиентов, находящихся в сложной психологической ситуации, когда есть риск потерять намного больше, чем получить в

банке, желание верить в такую прямую рекламу отпадает. А маркетинговые бюджеты, направленные на телевидение, оказываются потраченными впустую.

Что не учитывают банки и какие возможности упускают, специально для «&» рассказала **Эвелина Кутепова**, управляющий партнер маркетинг-консалтинговой компании «ЛЮДИ».

РАЦИОНАЛЬНЫЕ МОТИВЫ НЕ РАБОТАЮТ УКРАИНЦАМ СВОЙСТВЕННО принимать решения по рациональным мотивам. В спокойных условиях многие из них действительно выбирают банк в зависимости от предлагаемых условий – процента, возможности досрочного закрытия счета и т. д.

Однако в кризисной ситуации они принимают решение по-другому. Срабатывает инстинкт самосохранения.

Украинский социум можно условно разделить на три больших сегмента: массовый (традиционные обыватели), премиум (преимущественно офисные сотрудники среднего и высшего уровней, собственники бизнеса) и VIP. Нынешняя реклама банковских продуктов направлена на представителей первых двух сегментов. Но они очень разные, и подход к ним, даже если проводить анализ на макроуровне, должен отличаться (далее каждый сегмент можно делить на несколько уровней подсегментов).

Большинство представителей массового сегмента действительно рациональны. Но в сложившейся ситуации для них важнее





ПОРА ПОСТАВИТИ РЕЧІ НА СВОЇ МІСЦЯ!

Сфокусуйтеся на роботі, а не на аркушах паперу, які швидко і безшумно роздрукує HP Color LaserJet CP1215. З ним Ви будете отримувати роздруковки незмінно високої якості, з чітким текстом та яскравою графікою. Тепер низька вартість і висока якість співпрацюють пліч-о-пліч!



Клікніть www.hp.ua/color

Для забезпечення високої якості друку використовуйте оригінальні витратні матеріали HP.

© 2008 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Всі права захищені. ЕлПі Колор ЛазерДжет, Хьюлетт-Паккард Девелопмент Компані, Ел.Пі.; Вот ду ю хев ту сей

надежность и спокойствие, нежели высокие проценты. Они получили множество сигналов о том, что если оставить деньги на хранении где-либо, то могут их потерять. Эти люди зачастую недостаточно финансово грамотны и осведомлены.

Если говорить обобщенно, не разделяя массовый сегмент на под-сегменты и уровни, потребителей необходимо успокоить, вселить в них ощущение надежности. Причем желательно доказать слова действиями. Идеально, если о надежности банка расскажет кум или сосед, ведь для украинцев важно, чтобы было «так как надо» и «быть не хуже других». Массовые потребители стремятся сохранять и накапливать средства.

ЧЕТЫРЕ КЛЮЧА

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АНТИКРИЗИСНАЯ работа банка состоит из четырех ключевых блоков: работа с персоналом, работа в отделениях, работа с продуктовой линейкой и PR.

Работа с персоналом названа первой, потому что именно от поведения сотрудников банка будет зависеть окончательное решение, заберет или оставит человек депозит.

Но персонал головного офиса, как правило, не заинтересован в качественных продажах. Халатное отношение заложено в созданной ранее системе мотивации, ведь во многих банках работа этих сотрудников привязана к бонусам от продаж. Поэтому они просто продавали, не задумываясь о том, кому и что на самом деле нужно продать, выгодны ли условия именно для этого клиента.

Сейчас становится все более важно, что персонал банка для потребителя – эксперт. Человек сам не хочет разбираться, в чем достоинство того или иного продукта или банка. Профессионализм и компетентность

Процесс

ОПТИМИЗАЦИИ

должен

строиться

С МЫСЛЬЮ О ТОМ,

что будет

дальше

сотрудников переключают на образ всего банка, а эмоциональное состояние передается клиенту.

С персоналом необходимо проводить дополнительную работу, чтобы у него были психологическая устойчивость, оптимизм, спокойствие, доброжела-

тельность и тактичность, нейтрализующие негатив. Работники банка должны выглядеть и вести себя как гаранты стабильности, а лучшие сотрудники головного офиса – быть в состоянии успокоить клиента и убедить его не забирать деньги из банка.

Сотрудники банков сегодня формируют один из главных коммуникационных каналов. Причем все, от высшего звена до низшего, а не только представители головного офиса и колл-центров.

РАБОТА В ОТДЕЛЕНИЯХ

САМОЕ СЛАБОЕ МЕСТО в антикризисной коммуникации украинских банков – работа с отделениями. Им не уделяют должного внимания, хотя это один из наиболее выигрышных вариантов с точки зрения эффективности. Именно отделения являются ключевым каналом взаимодействия банка с потребителем. Как раз сюда приходят люди за консультациями, здесь делают вклад или закрывают счет.

Сейчас банки озабочены вопросами оптимизации количества отделений, используемой площади и работающего персонала. Однако в этом случае вновь исповедуется стратегия выживания, которой часто сопутствуют импульсивные решения. Кроме того, оптимизация – это лишь вынужденная мера в антикризисной стратегии. Далее следует процесс непрерывных улучшений. Процесс оптимизации должен строиться с мыслью о том, что будет дальше. К примеру, если банк планирует в будущем внедрить

Учитывать особенности сегмента



Звелина Кутепова, управляющий партнер маркетинг-консалтинговой компании «ЛЮДИ»:

– Дополнительная сложность в коммуникации с представителями массового сегмента состоит в том, что на них направлен огромный поток рекламы массовых товаров и услуг – печенья, пива, порошков и проч. В таких условиях ролик должен быть заметным и доносить четкую идею, в любом случае не посредственным, а уникальным, иначе он останется незаметным и невостребованным. К премиальному сегменту нужен другой подход. Эти люди считают себя экспертами, причем зачастую небезосновательно. Поэтому «продать» им депозиты под высокий процент в кризисное время вряд ли удастся. Они мало смотрят телевизор, поэтому, скорее всего, рекламу не увидят.

Люди этого сегмента являются ключевыми реальными и потенциальными клиентами банков. Как правило, они молоды, амбициозны и влияют на решения представителей массового сегмента. Через некоторое время могут перейти в VIP-сегмент и стать элитой. Именно с этими людьми нужно строить лояльные отношения. Они переживут кризис, даже если сейчас потеряли работу, и вновь будут активными пользователями банковских услуг.

Предоставлено для «Е».

систему цифрового мерчан-дайзинга (а это довольно дорогостоящая система), то стоит подумать о том, в каких отделениях оставить под это площадь.

В процессе реализации такой непопулярной меры, как оптимизация, можно закладывать основу для создания ряда других преимуществ в долгосрочной перспективе. Кроме того, необходимо создать определенный микроклимат, в котором нуждаются потребители, – сделать акцент на надежности, стабильности и спокойствии, минимизировать деструктивные настроения (как на уровне работы сотрудников, так и решений в интерьере в целом, в отдельных зонах, к примеру при входе). Важную роль играют дополнительные материалы и элементы, актуальные на данный момент и соответствующие текущим потребностям клиентов, например, «обычным людям» недостает информации о том, что именно происходит, объяснений на понятном им языке, почему выбранный ими банк работает стабильно и будет успешным в будущем, по каким показателям это можно понять и даже о том, к каким последствиям для самих же клиентов приведет массовое снятие денег с депозитных счетов. Предоставление подобной информации банком будет способствовать формированию доверия клиентов и вселять в них чувство надежности. Так, можно выпустить брошюры с информацией, которые люди пролистывают во время ожидания, снять новый корпоративный фильм с обращением председателя правления банка или владельца и транслировать внутри отделений.

Существует стереотип, что работа с отделениями – длительная и затратная. Однако это кажущаяся преграда. На Западе схемы организации процедур в отделениях в сложных условиях отработаны и внедрены на практике.

МОЩНЫЙ КАНАЛ КАК ВО ВРЕД, ТАК И НА ПОЛЬЗУ
ОСОЗНАНИЕ КРИЗИСА и его проявление во многом достигло населения за счет информационного и эмоционального нагнетания в СМИ и Интернете. Наиболее мощная волна была создана историей с мнимым банкротством «Проминвестбанка». Далее появилась информация о плачевном состоянии в других банках

Отделения банков стали важнейшими каналами коммуникации с потребителями

лизиации негативных явлений PR-средствами. При этом делаются попытки использовать возможности Сети. Для этого, помимо публикаций и комментариев на новостных и традиционных информационных порталах, задействуются социальные сети и блоги. С одной стороны, банки целенаправленно привлекают журналистов и блогеров, но с другой – процесс распространения информации в Сети хаотичен, а сообщения часто невыверены и грубо скомпилированы. Пользователи в открытых и закрытых сообществах по тем или иным причинам часто агитируют множество «посты» формата «F-банк реально занимается кидаловом, но никто об этом не пишет. Просьба посодействовать распространению этой информации». В Сети появилось огромное количество авторов и комментаторов, представляющих как «надежные источники»: у них родственники в числе собственни-

ков и руководства банков, а то и в правительстве. Они, как правило, прямым текстом пророчат банкротство конкретных банков и нагнетают истерию (рассказывают о тотальном сокращении кадров, снижении зарплат и проч.).

Тема настолько животрепещущая, что на запрос «кризис» в «Живом журнале» появляется огромное количество постов.

Пользователь не успевает просмотреть страницу ссылок, как она полностью обновляется.

Западные банки на случай кризиса имеют обновляемую PR-стратегию, содержащую четкие механизмы и процедуры, конкретные указания: какие сообщения, в какой форме, для какой аудитории и на каких порталах должны доноситься. Подобная стратегия позволяет во время кризиса упредить хаотичные процессы распространения негативной информации. Ведь для того чтобы быть эффективными, нужно быстро покрыть все основные темы и привлечь необходимые ресурсы. Вплоть до того, что существуют заготовленные шаблоны текстов.

Отсутствие подобной стратегии у отечественных банков – пока еще исправимая ошибка.

Отсутствие подобной стратегии у отечественных банков – пока еще исправимая ошибка.



200 ТЫСЯЧ ПРЕЗИДЕНТОВ

СЕЙЧАС ПОВЕДЕНИЕ БАНКОВ в формировании и продвижении портфеля продуктов в Украине мало различается. Большинство стремится в первую очередь «продать» депозиты и заморозить выдачу кредитов. Однако в сложных условиях гибкость, находчивость, смелость и понимание клиентов востребованы больше, чем в спокойных условиях.

Яркие решения нашли некоторые российские банки. К примеру, «Альфа-банк» запустил рекламную кампанию со слоганом «200 тысяч президентов будут рады выручить вас». На плакате использован портрет Джорджа Вашингтона, взятый с однодолларовой купюры. Там же указано: «Кредит на покупку автомобилей класса люкс» и приведен перечень автомобилей.

«Уралсиб» предложил депозитный вклад «Юбилейный», приуроченный к 20-летию банка. Согласно условиям дополнительные взносы и продление договора не предусмотрено, однако начисление и выплата процентов производятся в день заключения договора по вкладу. Для этой инициативы в банке



MIM-KYIV

Хороший, но бесхозный инструмент



Предоставлено для «Б».

Николай Чумаков, арт-директор Identity Group:

– Мы провели аудит банков на предмет того, кто и как работает над антикризисными коммуникациями. Наши эксперты посетили около 30 киевских отделений ведущих банков Украины и увидели, что ни один из них (!) не работает над антикризисными сообщениями в отделениях. И это притом, что именно там выстраиваются отношения с клиентами, именно сюда приходят люди за консультациями, здесь, а не в Интернете или прессе, делают вклад либо закрывают счет.

Есть ряд инструментов (к примеру, правильное зонирование, освещение, оформление и др.), с помощью которых в отделении можно создать благоприятную атмосферу, передать ощущения стабильности, доверия, комфорта и позитива. Но, к сожалению, большинство банков их не используют. И нашим экспертам приходилось вытягивать информацию об автокредитах, выдача которых в кризисное время является показателем стабильности. У них сложилось мнение, будто консультанты в данное время не заинтересованы в клиентах, они с неохотой предоставляют детальную информацию. Посетитель банка не ощущает беспечности, заботы, вместо этого суматоха и беготня. В некоторых банках даже невозможно было понять, кто персонал, а кто посетитель, к кому можно обращаться с вопросами. Удивило также то, что каких-либо проявлений антикризисных сообщений не размещено в отделениях «Проминвестбанка», где такие меры должны были быть использованы в первую очередь. Вместо этого там большие очереди и напряженная атмосфера. Нужно помнить, что в 80% случаев решение о покупке товара/услуги делается в точке ее продажи, и если в такой острый период отделение выглядит не должным образом, о доверии потребителя не может идти речи. Сегодня отделение – это уже не операционное помещение, а важный маркетинговый инструмент, который работает на имидж банка.

даже придумали слоган: «Юбилейный год – проценты вперед!». Кроме того, появились новые со-брендинговые схемы: страхование депозитов определенного банка определенной страховой компанией.

ДЕЛО СЕРДЦА

КЛИЕНТЫ И БАНКИРЫ живут в параллельных мирах. При этом потребители (реальные люди со своими чувствами, потребностями, ожиданиями) часто ускользают из поля зрения банкиров. О них недостаточно думают и заботятся, им не предлагают то, что действительно нужно.

Одна из ключевых проблем сегодня состоит в том, что банки не успели выстроить систему лояльности клиентов. А лояльность не покупается, тем более быстро и за проценты. Она формируется. Кризисное время открывает прекрасные возможности для того, чтобы люди почувствовали, что это действительно их банк. Для этого банку нужно начинать действовать стратегически, вдумчиво и по-своему, не так, как другие. Сейчас во многих банках отсутствуют упорядоченные базы данных, содержащие многоуровневую классификацию клиентов по типам, нет информации о том, какие клиенты каким образом пользовались услугами банка. На основе подобной информации выстраиваются индивидуальные отношения, и клиент чувствует сопричастность банка к его жизни.

Те банки, которые переживут кризис, сделают качественный скачок вперед. Они будут мыслить гораздо шире, чем категориями 2%-й разницы между предлагаемыми продуктами. Поэтому уже сейчас настало время не быть банальными и скучными, не поддаваться паническим настроениям и сохранять индивидуальность, эффективно расходовать бюджеты.

ПОДГОТОВИЛА **ЮЛИЯ ПРЯНИКОВА**

Коли настає криза? Коли з'являються запитання, на які у вас немає відповіді

Р. Капуцинський

MBA:

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

В ЕПОХУ

БЕЗ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ

**MIM-КИЇВ: БІЗНЕС-ШКОЛА,
ЯКУ РЕКОМЕНДУЮТЬ**

дiзнайтеся бiльше : (044) 585-02-60,
585-02-61,
585-02-68

www.mim.kiev.ua