

АНТИКРИЗИСОВІ КОМУНІКАЦІЇ БАНКУ З КЛІЄНТАМИ

В умовах системної кризи або кризи на рівні окремого банку часу для пошуку адекватних рішень вкрай недостатньо. Імідж українських банків як надійних та прозорих фінансових структур був суттєво підірваний в період загострення фінансової кризи 2008-2010 рр. Навіть банки з відносно стабільною репутацією опинилися в ситуації, коли їх подальший розвиток можливий лише за умови відновлення довіри до всієї банківської системи.

Антикризові маркетингові заходи повинні запроваджуватися негайно, але в умовах, коли сам банк може і не володіти достатньою інформацією про ситуацію. Для керівництва створюється атмосфера зростаючого стресу. Наприклад, розповсюдження негативної інформації про банк (чуток про серйозні проблеми у відносинах з державними органами або затримок з проведенням розрахунків та платежів клієнтів) відбувається поза сфери контролю банку і дуже швидко, особливо через канал Інтернету між користувачами.

Важливо, що керівництво визначально усвідомлювало парадоксальну ідею: криза як потрясіння дозволяє банку показати свою стійкість для учасників ринку і скористатися затримками з реагуванням на негативні події конкурентів.

Банк може обирати оптимальні формати спілкування з цільовими аудиторіями: інтерв'ю пресі, прес-конференції, телеконференції, випуски бюлетеню банку, листівок, буклетів, повідомлення на сайті банку, розсилки клієнтам звичайною та електронною поштою, регулярні зустрічі керівництва з вкладниками, переговори з органом нагляду та агентствами тощо.

Доцільною на наш погляд, поділяти кризові події (сценарії) на раптові та тривалі. Раптові кризові ситуації виключають планування, а вимагають спонтанних дій, особливо в перші доби. Тривалі кризові ситуації формуються поступово, контрагенти навіть можуть бути готові на віру сприймати фальсифіковану інформацію про проблеми в слабкому банку.

Доцільно вивчати випадки інформаційних атак на банки, що траплялося у 2004-2011 рр. Наприклад, в одному випадку основні акціонери зберегли контроль над банком та позицію на ринку, але вимушені були провести масовану кампанію з ре-брендингу банку. В другому випадку після стабілізації становища власник продав свій банк зарубіжному інвестору, і бренд банку на ринку зник. В третьому випадку власник банку не зміг відновити нормальний стан банку і був примушений продати свій банк також зарубіжному інвестору, але бренд банку залишився.

Основою успішного плану антикризових комунікацій є репутація банку. Якщо репутація самого банку була сумнівною ще задовго до кризи або паніки, то будь-яка негативна новина може бути тим маленьким камінцем, що викличе обвал.

Особливості антикризових комунікацій в банках полягають в наступному:

- 1) банк дуже залежить від залучення коштів від клієнтів, які йому довіряють, тому втеча вкладників миттєво породжує кризу ліквідності і веде до катастрофи;
- 2) у багатьох прошарках населення банківська справа сприймається як непродуктивна, навіть паразитарна, а сам банк більше сприймається як кредитор, а не приймач коштів;
- 3) клієнти банків в умовах паніки більше схильні сприймати за достовірне негативну інформацію про стан банку, аніж позитивні новини;
- 4) всі вкладники знають, що якщо вони залишать свої гроші в проблемному банку, то можуть втрати;
- 5) банк дуже залежить від іміджу, якій створює йому преса, регулятори, рейтингові агентства і самі клієнти, і цей імідж створюється роками, але може бути руйнований за кілька днів;
- 6) у розпорядженні сучасного банку існує багато каналів комунікації з зовнішніми сторонами, включаючи потужний канал фінансових порталів та вебсайту банку;
- 7) вмiла робота банку зі скаргами клієнтів дозволяє здійснювати моніторинг задоволення банківським обслуговуванням і включати, коли потрібно, механізми протидії.

Банку слід мати антикризовий план комунікацій з усіма зацікавленими сторонами, в тому числі з персоналом та постачальниками. Такій план повинен бути складовою антикризових програм на випадок надзвичайних обставин – на додаток до антикризового плану відновлення роботи після аварій або епідемій, плану подолання кризи ліквідності. Зазначений план комунікацій має реалізовуватися у тісній координації з іншими планами, при цьому ситуація буде змінюватися занадто швидко, щоб переписувати план, а треба розвивати закладені в ньому ідеї. До складу групи антикризової комунікації доречно включати представників підрозділу зв'язків з громадськістю, юридичного підрозділу, служби персоналу служби безпеки, ризик-менеджера, представника акціонера, а очолити її – голові правління, або йому першому заступнику.

На сьогодні банки можуть більш активно використовувати Інтернет-простір для розповсюдження позитивної інформації про банк та спростування чуток. Дуже важливо продовжувати навіть в умовах кризи довгострокові стосунки з клієнтурою, програми лояльності, індивідуального підходу до більшості клієнтів.

Банкам необхідно радикально підвищувати рівень інформаційної відкритості, включаючи регулярну публікацію новин про банк на своєму сайті та оприлюднення фінансових результатів і аудиторських звітів.

Особливості контактів з засобами масової інформації полягають у наступному:

- банк повинен підтримувати комунікацію з представниками ЗМІ у нормальних умовах ринку шляхом презентацій, розповсюдження прес-релізів, інтерв'ю тощо;

- банкір має ставити себе як джерело інформації, а не об'єкт обговорення;
- краще самому банку першому оголошувати погану новину, якщо того вимагають обставини;
- слід пам'ятати, що ЗМІ намагаються взяти на себе місію захисту прав споживачів та громади в цілому;
- дуже часто ЗМІ шукають сенсацій, конфліктних ситуацій заради підвищення популярності;
- ЗМІ нерідко не такі компетентні у банківському бізнесі, зокрема, у звітності і показниках діяльності, щоб уникати помилок у тлумаченні або переказі слів представника банку.