

# **BOLASHAK** business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

---

# 20

## PR КАМПАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА БАНКА

**Дисциплина:**  
*«Банковский менеджмент»*

**Авторы:**  
*Жумагулов А.Н.,  
председатель Правления  
АО «Жилстройсбербанк  
Казахстана»*

*Болтаев Е.М.,  
начальник управления  
по связям с общественностью  
АО «Жилстройсбербанк  
Казахстана»*

*Султанбекова Г.К.,  
к. э. н., доцент  
Высшей школы бизнеса  
НОУ «AlmaU»*

В конце 2013 года АО «Жилстройсбербанк Казахстана» столкнулось с серьезными проблемами: одна из сотрудниц Банка обвинила руководство финансового института в нарушении процедур распределения жилья, построенного по Государственной программе «Доступное жилье 2020». В результате топ-менеджерам Банка пришлось вернуть государству выкупленные квартиры. Тогда Банк критиковали глава государства, депутаты, общественность... Клиенты высказывали недовольство очередями, высокими комиссиями, недостаточным обеспечением информацией о деятельности Банка и реализации госпрограмм. В итоге степень доверия казахстанцев к «Жилстройсбербанку» снизилась до 56%. Перед PR-службой Банка стояла задача вернуть финансовому институту степень доверия граждан страны до докризисных 80%.

Спустя год, в декабре 2014 года, по данным маркетингового исследования, проведенного независимой компанией, степень доверия Банку достигла уровня 80,25%. Для достижения результата была принята PR-стратегия, задачей которой являлось изменение негативного отношения к Банку со стороны средств массовой информации, общественности, структур государственной власти, клиентов Банка, как существующих, так и потенциальных. И как следствие – позиционирование Банка как социально ориентированного, транспарентного, открытого для диалога с общественностью финансового института, работающего в интересах вкладчиков.

Помимо традиционных инструментов, таких как проведение информационно-разъяснительной работы с представителями СМИ, обеспечение их качественной, доступной информацией о работе и программах Банка, а также оперативное нивелирование негативной информации, важным PR-инструментом стало создание общественного совета, в который вошли известные журналисты, общественные деятели, а также клиенты Банка. Подключение общественности

к обсуждению и решению проблем вкладчиков Банка стало решающим фактором в достижении поставленной задачи.

## С ЧЕМ МЫ ИМЕЕМ ДЕЛО

В конце 2013 года Банк подвергся критике на всех уровнях. Негатив был повсюду: в выступлениях депутатов, членов правительства, общественных деятелей. Нарушения в Банке стали темой № 1 во всех средствах массовой информации.

Tengrynews.kz: *«В отношении руководства «Жилстройсбербанка» просят провести антикоррупционное расследование. Депутат фракции «Ак жол» мажилиса Парламента Нурлан Жазылбеков обратился с запросом на имя премьер-министра и генерального прокурора. Он просит провести антикоррупционное расследование в отношении руководства «Жилстройсбербанка».*

Свое недовольство высказал и глава государства: *«Разобраться с ситуацией вокруг «Жилстройсбербанка». Само руководство «Жилстройсбербанка» с хорошими миллионными зарплатами приобретает еще и квартиры по льготным ценам. Мне дали справку, что новое жилье выделено председателю, ее заместителям, директору филиала Банка в Алматы, директору департамента – ее сестре, получили квартиры управляющий директор Банка и его брат, а также сын, который в свою очередь подарил свою квартиру третьим лицам (...). Больше 20 сотрудников Банка (получили квартиры по программе «Доступное жилье 2020»), что, мы создали Банк для этого «Жилстройсбербанка», для его сотрудников? Пусть вернут (полученные квартиры) и дадут тем, кому положено. Председатель Банка, говорят, толковый человек, умеет работать, но это не дает им индульгенцию, чтобы безобразничать».*

Под давлением общественности топ-менеджерам Банка пришлось покинуть свои посты. В Банк пришла новая команда управленцев, перед которыми стояла задача в короткие сроки вернуть доверие населения, а также структур государственной и законодательной властей к работе Банка.

## ОСНОВНЫЕ ОРИЕНТИРЫ

Чтобы имиджевые проблемы не переросли в финансовые, необходимо было в короткие сроки перевести риторiku вокруг Банка в прессе из негативного поля в нейтральное, а затем в позитивное. Для того чтобы вернуть Банку доверие, решено было в первую очередь заручиться поддержкой так называемых лидеров мнений – известных общественных деятелей, корреспондентов, занимающих четкую гражданскую позицию и известных широкой аудитории, и уже через них влиять на основные целевые аудитории – граждан страны, а также структуры государственной власти.

Во-вторых, важной частью PR-стратегии стало формирование и поддержание позитивного имиджа руководящих работников Банка как высококвалифицированных специалистов с активной гражданской позицией, профессиональная деятельность которых направлена на реализацию социально-экономических программ Президента и Правительства Республики Казахстан. И главное – формирование имиджа открытых для общения топ-менеджеров, как с массмедиа, так и с представителями казахстанского общества.

В-третьих, для полного информирования населения о преимуществах сотрудничества с Банком и минимизации расходов по публикации материалов в прессе необходимо было изменить подход к написанию статей и пресс-релизов Банка, чтобы СМИ распространяли их по собственной инициативе. Здесь стоит отметить, что бюд-

жет на проведение PR-кампании Банка со стопроцентным государственным участием в 7-8 раз ниже, чем в коммерческих банках второго уровня. В год Банк мог разместить не более 10 сюжетов на ТВ, по 6 материалов в пяти республиканских и не более 6 статей в региональных печатных изданиях. В сети интернет были выбраны 4 самых популярных среди пользователей и самых цитируемых прессой информационных портала, в которых в год было запланировано размещение не более 12 публикаций.

## СТРАТЕГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### Общественный совет

Для взаимодействия с экспертным сообществом лидерами общественного мнения при Банке был создан общественный совет. Его цель – укрепить доверие населения, а также предупредить возможные спекуляции и манипуляции общественным мнением вокруг деятельности Банка как оператора государственных программ по обеспечению социальным жильем граждан с невысокими доходами.

Задачей общественного совета стало осуществление мониторинга за деятельностью Банка, разъяснение его функций в связке: структуры государственной власти, – строительные подрядные организации, работающие по госзаказу, – Банк как финансовый институт, сотрудничающий с физическими лицами, которые являются конечным адресатом получения квартир при реализации госпрограмм. Общественный совет стал неким связующим элементом для организации диалога между всеми участниками проекта, авторитет которого не позволяет умалчивать о проблемах, возникающих на всех стадиях реализации жилья – от выделения государственных средств до соблюдения качества и сроков строительства.

В связи с этим встал вопрос о составе общественного совета. Орган должен быть мобильным, для того чтобы оперативно выезжать в проблемные регионы, иметь авторитет как среди населения, так и среди журналистов, иметь четкую гражданскую позицию, а также не быть аффилированным с Банком. Логично было бы предположить, что членами общественного совета должны быть представители законодательной и исполнительной ветвей власти как люди, принимающие решения на высшем уровне – депутаты, чиновники. Однако выбор специалистов PR-службы Банка пал на известных представителей СМИ, специализирующихся на социальных темах, и вкладчиков Банка. Первые заинтересованы в достоверном и полноценном информировании населения о социальных программах и работе Банка в том числе. Вторые на своем опыте оценили преимущества и трудности участника государственных проектов по обеспечению доступным жильем. Кроме того, разобравшись в тонкостях продуктов Банка и являясь ключевыми фигурами в популярных СМИ, члены общественного совета в лице журналистов могли контролировать достоверность поданной информации своими коллегами. Так, в состав первого общественного совета из 10 человек вошли 7 журналистов, 2 вкладчика и один бизнесмен.

*Tengrynews.kz: «В Алматы прошло первое заседание общественного совета при АО «Жилстройсбербанк Казахстана». С инициативой привлечь к сотрудничеству представителей общественности выступило правление Банка. Это решение поддержали известные журналисты и общественные деятели. Открытость, готовность идти на контакт с представителями казахстанского общества и защищать интересы клиентов стали основными посылами для создания этого органа при ЖССБК».*

За год работы члены общественного совета провели 2 заседания с участием ответственных за реализацию государственной программы чиновников, а также несколько выездных заседаний на строительных объектах, на которые поступали жалобы клиентов Банка. Каждое заседание было освещено в СМИ, что усилило внимание



исполнительных органов к проблеме, ускорило процессы их решения и увеличило ответственность подрядчиков за качество работ по возведению жилья. По каждому заседанию совета известные журналисты публиковали материалы от своего имени, так как лично познакомились с клиентами Банка и их проблемами и, как следствие, были заинтересованы в их решении, так как в этом случае положительный результат работы общественного совета поднимал авторитет и его участников.

В целом работа общественного совета послужила локомотивом в обретении финансовым институтом былого доверия сограждан. Это стало одной из важнейших, но не единственной составляющей будущего успеха.

The screenshot shows the Tengri News website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo, contact information (+7 (727) 388 8020), and currency exchange rates for USD, EUR, CNY, and RUB against KZT. A search bar and a weather widget for Almaty (20.07.2015, 27°C) are also visible. The main content area features a news article titled "Общественный совет при ЖССБ провел выездное заседание в Кокшетау прямо на стройплощадке". The article includes a photo of a construction site and a caption: "Дети в микрорайоне 'Высшая школа' ©Sib.kz". Below the photo, the text states: "В Общественный совет при Жилстройсбербанке участились случаи поступления жалоб клиентов банка на задержку сдачи в эксплуатацию пяти жилых домов на 150 квартир в Кокшетау. Дома в микрорайоне". To the right of the article is a sidebar with a "МЕНЮ" (Menu) section listing various news categories like "Новости", "Битва мнений", "Интервью", etc., and a "ПРОЕКТ ПОБЕДИТЕЛИ" (Project Winners) section featuring a photo of Alev Meiram Alievich and his details: "Звание: Лейтенант, Год призыва: 1939, Место призыва: Кокшетавский РРК".

## Имидж первых руководителей

Важный аспект в формировании доверия к компании – имидж ее первых руководителей. Чтобы показать заинтересованность в реализации поставленных перед Банком задач, а также готовность идти на контакт, решать проблемы вкладчиков, для подачи информации от имени первого руководителя была выбрана такая форма общения, как проведение онлайн-конференций на популярном интернет-портале. Читателями было задано несколько сотен вопросов, на которые они получили подробные ответы.

The screenshot shows the zakon.kz website interface. The top navigation bar includes the site name, a search bar, and various menu items like "НОВОСТИ", "ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО", "ПРАВО", "БУХГАЛТЕРУ", "АВТО", "СПОРТ", "ПРОИСШЕСТВИЯ", "АФИША", "МУЗЫКА", "ФОРУМ". The main content area features a news article titled "Что объединяет Эдварда Сноудена, телеоператора Шухрата Акчурина и Председателя ЖССБК Айбатыра Жумагулова". The article includes a photo of two men shaking hands and a caption: "25 июня 2015, 13:06". The text states: "Союз журналистов Казахстана вручил премию лауреатом одноименной премии за 2015 год, награды почетным журналистам. В списке около двух десятков фамилий сотрудников газет, телеканалов, радиостанций." Below the article, there is a section titled "Сегодня в преддверии Дня работников связи и информации, который представители прессы празднуют, как свой профессиональный праздник, Союз журналистов Казахстана вручил премию лауреатам одноименной премии за 2015 год, награды почетным журналистам. В списке около двух десятков фамилий сотрудников газет, телеканалов, радиостанций." To the right of the article is a sidebar with a "ВЫБОР РЕДАКЦИИ" (Editor's Choice) section, a "ЛЮБЛЮЩАЯ ПОДПИСКА 2016" (Favorite Subscription 2016) section, and a "НОВОСТИ АЛМАТЫ" (Almaty News) section. At the bottom right, there is a "ДОКАЖИ ЧТО ТЫ УМНЫЙ" (Prove you are smart) section with a "ПО-НАСТОЯЩЕМУ УМНЫЙ" (Really Smart) badge and the website address www.SmartestTV.kz.

## Забудьте про пресс-релизы, пишите новости

Информация будет интересна журналистам и, как следствие, читателям и телезрителям, только если ее интересно подать. Для того чтобы СМИ охотно и по своей инициативе тиражировали новости Банка, информацию о продуктах и акциях, был изменен подход в ее подаче. Материалы Банка в настоящее время подаются в форме новостей, о продуктах рассказывается через призму живого человека, отмечая его историю успеха. Для этого в текстах используются не банковские термины, а провокационные заголовки. Думай, как журналист, подавай информацию, как журналист, и тогда пресс-релиз станет новостью, о которой расскажут все.



**КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА КАЗАХСТАН**

**Как обычный матрас и sms-сообщение главе банка помогли жительнице Астаны купить квартиру**

1837 18 Июнь 2015  
Обновлено 10.06.2015 02:41 Автор: Редактор 2



Родные стены, тепло и уют. Жительница столицы Лязат Момбаева много лет мечтала стать хозяйкой собственных квадратных метров. Ради этого ей на несколько лет пришлось забыть об элегантных нарядах, отпуске, личном автомобиле, современных гаджетах и отъезде с друзьями. Лязат упорно копила деньги. Под матрасом и на депозите. Для достижения цели она даже овладела навыками сыщика и раздобыла номер мобильного телефона руководителя банка. В итоге сейчас Лязат ждет новоселья и не спеша выбирает мебель для своей будущей квартиры. То, что накопить на квадратные метры реально, она доказала личным примером. Наши корреспонденты решили распространить жительницу Астаны о пути к самой главной цели в ее жизни.

- Лязат, с чего же началась ваша история приобретения квартиры?

- Собрать на собственное жилье я начала 9 лет назад. Деньги копила буквально под матрасом. Понемногу с зарплаты откладывала. Тогда, в 2006 году, зарабатывала смешные деньги - 40 тысяч тенге. К 2011 таким образом под матрасом у меня собралось 700 тысяч тенге. Я то 5, то 10 тысяч тенге откладывала, могла и 50 тысяч разом отложить, когда работа спорилась у меня. Я дизайнер, работала в типографии. Брала дополнительные заказы, работала дома по ночам, до пяти утра. При этом я еще родителям умудрялась помогать и жила в съемной квартире в Астане. Буквально арендовала койку-место в комнате. Такими были мои условия жизни в столице. Собственные, родные квадратные метры для меня были самой

Кроме того, в Банке был сформирован пул лояльных журналистов. Разбираясь в продуктах Банка, они публикуют статьи о плюсах и минусах в работе финансового института, делают сравнительный анализ с другими БВУ с участием независимых экспертов.

Данная стратегия взаимодействия со СМИ позволила ЖССБК не только минимизировать расходы на публикацию материалов, но и сделала Банк лидером по PR-активности среди банков второго уровня в стране. Это говорит об эффективности данного подхода, несмотря на кажущуюся простоту решения.

## ЗАДАНИЯ

1. Разработайте альтернативную PR-стратегию по формированию положительного имиджа Банка, учитывая все целевые аудитории: структуры государственной власти, лидеров общественного мнения, средства массовой информации, клиентов. При разработке медиаплана необходимо учесть ограниченность бюджета на проведение PR-кампании: не более 10 сюжетов в год, не более 6 материалов в пяти республиканских и региональных печатных изданиях (две местные газеты на двух языках в каждом регионе), не более 12 публикаций в год на каждом из 4 информационных порталов.

2. Учитывая материалы данного бизнес-кейса, разработайте ряд своих рекомендаций по формированию органа общественного контроля, имиджа топ-менеджеров, а также стратегию взаимодействия с массмедиа, которая позволит проводить широкомасштабную разъяснительную кампанию при ограниченном бюджете.

---

*Ваши ответы и комментарии по ссылке: [bc.bolashak.kz](http://bc.bolashak.kz)*