Многое изменилось в этом году, а для Росбанка изменения огромны

О том, как в банке в короткие сроки провести масштабный ребрендинг, чем различается пиар в универсальном банке для частных клиентов, МСБ, корпоратов и сотрудников, о разных корпоративных культурах и о трансформации бренда Яна Шишкина, главный редактор «Б.О», побеседовала с Еленой Кожадей, директором департамента коммуникаций и рекламы Росбанка



Яна Шишкина: Елена, судя по должности в сфере вашей ответственности — коммуникации и реклама. В некоторых банках это два отдельных направления, два департамента…

Елена Кожадей: В Росбанке департамент коммуникаций и рекламы как раз объединяет эти два направления. В департаменте несколько подразделений, или центров компетенций. Так, управление бренда и рекламы отвечает за позиционирование и продвижение бренда, корпоративные стандарты. Именно сотрудники этого управления сейчас являются лидерами проекта по ребрендингу в нашем подразделении. Команда бренда отвечает и за работу в соцсетях. Сфера ответственности коллег из подразделения рекламы — ее производство, от получения брифа до финального продукта, формирование стратегии продвижения (какие каналы, когда и как их использовать). Команда занимается как имиджевой рекламой, так и продуктовой, т.е. продвижением продуктов банка. С запросом на продвижение продуктов «приходят» наши внутренние заказчики, коллеги-маркетологи, отвечающие за разные сегменты бизнеса — частных клиентов, предпринимателей, малый и средний бизнес, крупных корпоративных клиентов.

Другое направление внутри подразделения коммуникаций — пресс-служба, которая отвечает за взаимодействие с журналистами, инициацию участия представителей банка в конференциях, членство в профессиональных некоммерческих ассоциациях.

Есть также команда по управлению сайтами компаний, которые входят в группу Росбанк.

И немного в стороне от этого стоит направление корпоративной социальной ответственности. В стороне — потому что занимается и внешними коммуникациями, и внутренними. Устойчивое развитие, благотворительность, социальные и просветительские проекты мы ориентируем не только вовне, но и на работу внутри банка. Аналогичным подразделением внутри департамента коммуникаций является центр компетенций по организации мероприятий: это мероприятия не только для сотрудников, но и для клиентов, и они тоже граничат с внутренними и внешними коммуникациями. Также в структуре департамента есть подразделение, которое отвечает за внутренние коммуникации. Здесь все традиционно: задачи коллег — информирование сотрудников, повышение их лояльности, продвижение проектов банка.

В банке очень развито кросс-функциональное взаимодействие. Например, команда внутренних коммуникаций тесно работает с командой HR, рекламщики — с маркетологами бизнес линий, пресс-служба — практически со всеми подразделениями банка.

Яна Шишкина: Как организована система подчинения в такой структуре?

Елена Кожадей: В Росбанке есть иерархическое и функциональное подчинение. Объясню на примере нашей команды сайтов. Это agile-команда, которая состоит из представителей разных подразделений, включая сотрудников нашего департамента, ретейл-диджитал, IT, они работают на весь банк, на все бизнес-линии. Функционально они подчиняются лидеру группы или владельцу канала (channel owner); иерархически — руководителям подразделений по оргструктуре.

В банке постоянно идет работа по «уплощению» структуры, то есть мы делаем структуру более «плоской» и менее иерархичной. Это позволяет упростить и ускорить взаимодействие, сделать его более эффективным.

Яна Шишкина: Как вы между собой коммуницируете?

Елена Кожадей: На еженедельных встречах руководителей мы обсуждаем оперативные, краткосрочные и долгосрочные задачи. В командах проходят ежедневные летучки для подведения итогов предыдущего дня и планирования на день-два. Ежемесячно организуются встречи всех подразделений департамента для совместного празднования успехов, обсуждения проектов месяца. Эти встречи соединяют в себе тимбилдинг и обсуждения, направленные на понимание миссии банка, вклада нашего подразделения в его общую стратегию и деятельность. Наша команда находится не только в Москве: есть сотрудники в Самаре, Санкт-Петербурге и Тюмени.

В целом, у банка три головных офиса помимо Москвы: в Самаре, Нижнем Новгороде и Красноярске, а отделения банка работают во всех крупных городах России.

Яна Шишкина: У Вас открылся новый офис, в котором сотрудники не привязаны к рабочему месту?

Елена Кожадей: Этот офис в Москва-Сити изначально проектировался для работы в формате agile: нет фиксированных рабочих мест, много зон для совместного обсуждения, групповых брейнстормингов, проведения стратегических сессий. Это новый, современный и очень удобный формат организации работы.

Этому офису немного не повезло, он был сдан в самый разгар пандемии, и у нас не было возможности организовать праздничное открытие для сотрудников и клиентов. Но мы наверстали упущенное — наши коллеги из административного подразделения, которые и создали это прекрасное современное пространство, регулярно проводят экскурсии, делятся передовым опытом организации офисного пространства.



На данный момент в Росбанке превалирует гибридный формат работы — чередуем работу в офисе и удаленно. Отсутствие фиксированных рабочих мест позволяет всем работать везде — сегодня в офисе в Москва-Сити, завтра — дома, а послезавтра — в нашем другом офисе на улице Маши Порываевой. Это удобно и сотрудникам, которые приезжают в командировки.

Яна Шишкина: Что прежний акционер, группа Societe Generale, внесла в Росбанк как элемент европейской, точнее французской, корпоративной культуры? Что планируете оставить от этого?

Елена Кожадей: Я бы не говорила о французской культуре или французских ценностях, а сравнивала бы подходы чуть шире. Росбанк в этом смысле — удивительная компания, потому что она за несколько лет сумела побыть изначально российской компанией, потом международной и сейчас снова стала российской. Синергия российских и международных практик создает взаимно обогащаемую корпоративную культуру. Международные компании — это бóльшая демократия в общении, во взаимодействии внутри компании, меньшая иерархичность, большее кросс-функциональное взаимодействие, отлаженная обратная связь. Все решения обсуждаются, всегда идет поиск консенсуса, а если его нет, то внимание уделяется мнению каждой стороны. Это может занимать больше времени, особенно в сложных случаях, и есть полярные точки зрения, но это настраивает на конструктивное взаимодействие и поиск общих решений при разных взглядах.

В российских компаниях система управления чаще всего выстроена вертикально: существует центр принятия решений, которые и «каскадируются» по всем подразделениям компании. В этом тоже есть плюс: решения принимаются быстрее, не тратится время на обсуждения. При такой структуре работы основная задача — донести решение, реализовать его максимально эффективно, приняв и «переварив».

Яна Шишкина: И как в этом случае «Интеррос» и Росбанк встроятся друг в друга?

Елена Кожадей: Доля группы «Интеррос» в капитале Росбанка составляет 45%, и сегодня основным управляющим органом является совет директоров, который состоит из независимых директоров — экспертов как в финансовой отрасли, так и в других секторах экономики.

Если вернуться к взаимодействию с группой «Интеррос» и корпоративной культуре, то у компаний группы она разная, что обусловлено в том числе работой в разных областях — это и промышленный сектор, и туристический, и IT, и финансовый.

Яна Шишкина: А вы взаимодействуете с PR-службой Тинькофф Банка как новым членом группы «Интеррос»?

Елена Кожадей: Мы общаемся с коллегами из Тинькофф Банка по разным вопросам, обмениваемся опытом.

Яна Шишкина: Как в такие короткие сроки можно провести масштабный ребрендинг, как он прошел у вас и что в связи с этим изменилось в пиаре?

Елена Кожадей: Обычно ребрендинг — это марафон. Но не в нашем случае: 18 мая нашим акционером перестала быть группа Societe Generale. В договоре были определены сроки, в течение которых мы должны были перестать использовать символику Societe Generale, провести ребрендинг, а это уже спринтерская дистанция, которую, как мне кажется, мы проходим успешно.

Яна Шишкина: Росбанк в свое время запомнился красно-черными человечками. Какой-то визуальный ряд вы сейчас будете встраивать?

Елена Кожадей: Приятно, что вы это помните! У тех человечков было, конечно, бесспорное преимущество — они были узнаваемыми как среди клиентов, так и среди сотрудников. Но практика показала, что отрисованные фигурки не всегда вызывают эмоциональное вовлечение, а это снижает эффективность коммуникации. В текущем брендинге мы пока не рассматриваем графические образы, продолжим работать с фотоизображениями. При этом опыт 2022 года показал, что в какой-то момент перед компаниями, которые используют образы только людей в своих материалах, возник вопрос: «Насколько уместно всегда использовать фотографии? Когда лучше переключиться на обезличенную графику?». В рекламе

очень часто используются радостные лица, но в определенных ситуациях это неуместно. Многие компании в 2022 году перешли на графику. При этом только графика в коммуникациях не очень эффективна, и в ней, наоборот, не хватает эмоционального человеческого взаимодействия бренда и потребителя. Везде нужен баланс. Кстати, по этой же причине, возможно, часть брендов переключилась на образы животных в своих визуальных коммуникациях, потому что образы животных вызывают положительный эмоциональный отклик.

Яна Шишкина: Расскажите кратко о новой стратегии банка

Елена Кожадей: Ключевыми направлениями нашей стратегии являются клиент, эффективность и команда. В стратегию включены амбиции по развитию в определенных сегментах, где мы обладаем хорошей экспертизой, но не имеем достаточной доли рынка, например в малом и среднем бизнесе, премиальнмо сегменте, в развитии зарплатных проектов за счет большей синергии розничного и корпоративного бизнесов.



Фестиваль цифрового паблик-арта Rosbank Future Cities 2021

Яна Шишкина: Банк большой, продуктовая линейка разнообразная. Как у вас различается пиар для частных клиентов, МСБ, корпоратов и прайвета? А еще ведь нужен какой-то также внутренний пиар, если структура крупная и разнородная?

Елена Кожадей: Наше подразделение, которое отвечает за внешние и внутренние коммуникации, является общебанковским. Маркетинг у каждой бизнес-линии свой, и мы очень тесно взаимодействуем с нашими коллегами-маркетологами. Задача нашего подразделения — сохранять общую узнаваемую тональность коммуникации для всех сегментов, потому что, если банк будет говорить с клиентами на разных языках, он потеряет свое лицо, свою уникальность, узнаваемость. Параллельно с решением этой задачи мы должны сформулировать для каждой целевой аудитории уникальное предложение.

Если говорить именно о пресс-службе, то в ней есть сотрудники, которые закреплены за каждой бизнес-линией. Также, поскольку мы — Группа (Группа Росбанк) с дочерними компаниями, в пресс-службе есть сотрудники, которые отвечают за PR дочерних компаний.

Что касается внутренних коммуникаций, то здесь чуть проще: главная задача внутренних коммуникаций — построить единое информационное поле, чтобы сотрудники понимали, чем живет банк как организационная структура, какие задачи решает, каковы ожидания от них. Основной платформой внутрикорпоративного пиара является наша социальная сеть, которая, с одной стороны, является информационным ресурсом банка, а с другой — платформой для взаимодействия коллег как по рабочим вопросам, так и по интересам. Например, у нас есть сообщество корпоративных волонтеров, клуб любителей путешествий, спортивные группы и т.п.

Яна Шишкина: Пиар после февраля этого года сильно изменился, он стал более проактивным, на него неизбежно влияют текущая очень непростая ситуация на финансовом рынке и политическая повестка, компании и люди вынуждены как-то переосмысливать свою общественно-политическую позицию. Что в этом контексте произошло у вас?

Елена Кожадей: Весной и в первую половину лета важно было помогать клиентам ориентироваться в меняющемся



Елена Кожадей (третья справа), председатель правления Росбанка Наталья Воеводина (в центре) и члены жюри юбилейной программы «Начни иначе»

финансовом мире, часть наших привычных банковских сервисов перестала существовать или сильно трансформировалась. Сейчас как будто установился некий статус-кво. В первой половине года наша работа была нацелена на то, чтобы по всем каналам коммуникаций до максимального числа клиентов и сотрудников фактически ежедневно (а иногда и ежечасно) доносить изменения на финансовом рынке, которые диктовала ситуация. Летом же рынок постепенно начал переходить с реактивного информирования на проактивный пиар.

Другими словами, компании постепенно начали возвращать себе информационную повестку в более позитивном или нейтральном ключе. Например, в Росбанке есть проекты, которые мы ведем уже много лет. Одним из таких проектов является программа поддержки социальных предпринимателей «Начни иначе». Когда мы открывали программу этого года, мы получили в несколько раз больше заявок на участие, чем в прошлом году. Это хороший пример создания правильной, нужной и позитивной информационной повестки. Акселератор «Начни иначе» помогает социальным предпринимателям строить финансово устойчивые модели бизнеса (а социально ответственный бизнес — это в первую очередь бизнес) и не ориентироваться только на гранты и финансовую помощь крупных компаний. Программа помогает выходить на окупаемость и даже в плюс уже в процессе работы в акселераторе.

Параллельно в прошлом году мы провели первый фестиваль цифрового паблик-арта Rosbank Future Cities. Его миссия — популяризация digital-искусства и децентрализация культуры с помощью цифровых технологий. По сути, это проект о том, как человек взаимодействует с окружающей средой, как мы, жители крупных городов, взаимодействуем с природой. Может показаться, что повестка ESG в этом году отошла на второй план, однако все составляющие компоненты — environmental, social, governance — и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе останутся значимыми для нашей экономики. Поэтому мы решили провести фестиваль и в 2022 году. Проект Rosbank Future Cities — это тоже про нужную альтернативную повестку.

Яна Шишкина: А как вы работаете с каналами продвижения и с соцсетями после изменений, которые были в этом году?

Елена Кожадей: Для имиджевого и продуктового продвижения мы используем все возможные каналы, включая телевидение, радио, наружную рекламу, прессу, интернет, соцсети. Дискуссия о релевантности телевидения как канала продвижения идет довольно давно. Однако последние исследования, в том числе и Mediascope, говорят о том, что очень большая часть аудитории по-прежнему потребляет информацию и развлекательный контент из ТВ. Поэтому, телевизионная реклама не потеряла своей эффективности.

В интернете мы проводим охватные и перформанс-кампании, которые решают разные задачи. Работаем мы и в соцсетях, продолжаем присутствовать в VK, «Дзене», открываем в этом году для себя сеть «Одноклассники». Мы пытаемся там найти правильную тональность и тот контент, который релевантен аудитории на этих площадках. Особое внимание уделяем развитию телеграм-каналов Росбанка для дополнительного охвата аудитории и вовлечения. Читая ваши предыдущие интервью с моими коллегами по цеху, я заметила, что многие, говоря о соцсетях, имеют в виду охват аудитории. Мы считаем, что при всей необходимости охвата важнее вовлеченность — Engagement Rate, потому что если у тебя часть аудитории неактивна, то большой вопрос: нужна ли она тебе? Мы постоянно работаем над Engagement Rate и всегда находимся в топе среди банков по этому показателю. Наша цель — закрепиться в топ-3 по вовлеченности аудитории.



Любимые песни

1. **My way,** Sinatra
2. **Wild is the Wind,** David Bowie
3. **Hercules&Love,** Blind
4. **Just One Of Those Things,** Cole Porter
5. **Sunset Sunrise,** Grace Jones
6. **Sinnerman,** Nina Simone



Любимые авторы

1. Михаил Лермонтов
2. Андрей Белый
3. Харуки Мураками



Тимбилдинг департамента коммуникаций и рекламы Росбанка

Любимые места в Москве



1. Аптекарский огород
2. Парк Сокольники
3. Пушкинский музей
4. Третьяковская галерея в Лаврушинском переулке
5. Мультимедиа арт-музей

Для меня посещение этих мест — больше возможность побыть с самой собой, это не участие в громких открытиях (хотя открытия выставок я тоже люблю), а моменты уединения и размышления.

Яна Шишкина: Какое свое достижение и какойпровал в сфере вашей профессиональной деятельности в этом году вы могли бы вспомнить?

Елена Кожадей: Давайте начнем с достижений, хотя я бы назвала это челленджем, и это ребрендинг. Для нас всех многое изменилось в этом году, а для Росбанка изменения огромны. Мне кажется, что в такие короткие сроки разработать и начать внедрять новый бренд — это наше достижение. Это, конечно, не лично мое достижение, это достижение всей команды банка.

Что касается провала, если говорить про этот год, то в тяжелое положение нас поставила ситуация внезапного ухода части традиционных каналов продвижения и инструментов оценки эффективности коммуникации. Приходилось оперативно искать релевантную замену, и не всегда это получалось.

Яна Шишкина: Какие вы могли бы дать советы коллегам, как избежать профессионального выгорания?

Елена Кожадей: Этот год показал: важно чувствовать, что ты не один, и важно быть на связи с коллегами по цеху. Мы все, особенно в этом году, нуждались друг в друге, важно было постоянно быть на связи с коллегами и обмениваться опытом. Были такие ситуации, когда мы спрашивали друг у друга: «А что вы делаете?», «А вы что делаете?». Широкие социальные связи очень помогают.

Безусловно, хорошо работать там, где тебе нравится. Если тебе интересно, чем живет твоя компания, то, как бы сложно ни было, работа дает тебе силы. И надо обязательно иметь что-то кроме работы.

Яна Шишкина: Если у вас будет четыре часа свободного времени, на что вы их потратите?

Елена Кожадей: Какое-то время я бы потратила на неформальную встречу со своей командой. Мне кажется, у нас отличная команда, и жалко, что мы не так много времени проводим друг с другом вне работы, как хотелось бы. Я очень люблю свою семью, и часть времени я бы с удовольствием провела с семьей, для меня семья — это источник энергии и вдохновения. Я люблю спорт, и еще часть времени я бы чуть больше, чем обычно, посвятила спорту. Люблю путешествовать: я бы спланировала какое-нибудь интересное путешествие.

Яна Шишкина: Какие книги вас привлекают? Что читаете сейчас?

Елена Кожадей: Я в этом году вернулась к каким-то классическим произведениям. Лермонтов — мой любимый поэт, но я его давно не читала и даже забыла большое количество тех стихов, которые знала наизусть. В этом году почувствовала потребность к нему вернуться. Также ко мне вернулся Андрей Белый, я продолжала с удовольствием читать Мураками (и последние книги, и более ранние). Мне интересно вместе с ним путешествовать в мир полуреальности, полувымышленный мир, хотя я совсем вымышленные миры не люблю. Я я, конечно же, постоянно просматриваю какую-то профессиональную литературу. В этом году это были не книги, а статьи (мир коммуникаций очень изменился, и ответов в книгах я не нашла). Мне очень помогали общение с коллегами в профильных комитетах, конференции по коммуникациям и рекламе, статьи коллег с успешными кейсами, участие в жюри отраслевых конкурсов.

Яна Шишкина: Вам в течение года какие конференции помогли, что бы вы могли выделить?

Елена Кожадей: Из последних — Национальный рекламный форум и День бренда. Было интересно послушать поставщиков рекламы, агентства и вместе с коллегами из бизнеса поразмышлять над бренд-продвижением, устойчивостью брендов, обсудить тренды в диджитал-рекламе. Б.О