Ситуативный маркетинг — это как серфинг

О коммуникациях внутри компании, использовании ИИ, позиционировании на рынке и новой стратегии ОТП Банка главному редактору «Б.О» Яне Шишкиной рассказала Евгения Чурбанова, директор по маркетингу и коммуникациям



Текст
ЯНА ШИШКИНА,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР **«Б.О»**

Яна Шишкина: Евгения, с какими вызовами в маркетинге и PR вы столкнулись, когда пришли в ОТП Банк?

Евгения Чурбанова: Я не люблю понятие «PR», мне больше нравится слово «коммуникации» — оно лучше описывает современный круг обязанностей в этом направлении. Понятие «связи с общественностью», на мой взгляд, немного устарело.

Когда я пришла в ОТП в начале 2023-го, компания только защитила стратегию на пять лет. По ней был принят ключевой фокус на трансформацию банка и развитие розничного бизнеса. Ранее ОТП Банк был известен как лидер в сегменте POS-кредитования, но индустрия продаж офлайн начала меняться, ее доля уменьшалась, и многие стали покупать в интернете.

В онлайне по-другому выдают кредиты, туда гораздо проще войти финансовым игрокам, и появилось много конкурентов. Если раньше мы конкурировали с двумя банками, то на онлайн-площадках конкурируем с гораздо более сильными игроками — «Тинькофф», Сбером и другими. Пришло время усилить свой бренд: обновить позиционирование, изменить внешний вид, продуктовую линейку, и наиболее важным было направление по внешним коммуникациям. Экспертами в области коммуникации являются именно сотрудники подразделения PR — они лучше других могут создавать контент, для того чтобы правильно донести те или иные сообщения, это их ключевая компетенция.

Яна Шишкина: Каким вам видится дальнейшее развитие профессии?

Евгения Чурбанова: Интегрированные коммуникации займут лидирующее положение во всех компаниях, потому что сейчас в ряде случаев невозможно отделить инструменты пиара от инструментов маркетинга. Еще один вызов индустрии — цифровая трансформация. Пиар все больше ориентируется на цифровые технологии, включая социальные медиа, онлайн-платформы и аналитику данных. Производство контента, использование видео, инфографики, интерактивных материалов для привлечения внимания, создание инфоповодов, умение упаковать продуктовые сообщения и влиять на создание продуктов будут очень важными конкурентными преимуществами. Как никогда прежде важным становится умение выстроить коммуникации внутри компании — адвокация сотрудников, поддержка внутренних чемпионов.

Яна Шишкина: Кто входит в ваше подразделение?

Евгения Чурбанова: У нас есть марком (маркетинговые коммуникации. — *Ред.*) — команда, которая занимается продвижением продуктов банка в платных каналах. Есть отдел медиапланирования — достаточно серьезные инвестиции выделены на продвижение бренда, улучшение его показателей и повышение узнаваемости. Также есть команда бренда, их ключевая задача — развитие бренда, в настоящее время один из важных проектов этой команды — реновация и придание нового смысла банковским отделениям.



Яна Шишкина: У банка 80 отделений. Что уникального будет в них?

Евгения Чурбанова: Мы хотим создать то, что будет отличаться от привычных отделений. Хотим создавать «Дом ОТП», куда смогут приходить клиенты и получать поддержку, сервис, совет, рекомендации; где как минимум они смогут провести время с пользой и прочувствовать наш бренд. Мы определили свою целевую аудиторию как людей, которых называем «деятельные оптимисты». Они открыты всему новому и постоянно движутся вперед, заинтересованы в личностном росте, получении новых знаний, у них есть серьезные увлечения. Мы хотим быть частью такого сообщества, и «Дом ОТП» сможет стать домом для него. При разработке архитектурных решений и дизайна мы хотим создать пространство, куда наши клиенты смогут приходить не только за продуктом, но и чтобы провести или посетить встречу, вебинар, прочитать лекцию. Кстати, одна из наших целей — созданик удобного мобильного приложения, чтобы наши клиенты все свои потребности могли решить в онлайн-пространстве. Уже сейчас более 90% операций клиенты могут совершить без посещения офиса. Так что очень важно, чтобы поход в отделение стал дополнительнительной ценностью.

Яна Шишкина: С 2023 года ОТП Банк активно рекламировали по телевидению, но это была имиджевая реклама для узнаваемости бренда банка. Что вы можете пояснить по этому поводу?

Евгения Чурбанова: Это часть стратегии. Мы сначала хотели рассказать о себе как о бренде: какие ценности у банка, насколько важны для нас наши клиенты. Банку, кстати, исполнилось 28 марта 2024 года 30 лет — мы ровесники МТС и многих других компаний. Конечно, были периоды, когда реклама банка шла по телевидению, но для POS-кредитования это не столь важно. Сейчас реклама связана именно с новой стратегией. Мы будем инвестировать в развитие бренда, чтобы сделать его заметным и привлекательным. На рынке очень много банков, и нам важно рассказать, кто мы, для кого мы и чем мы можем быть полезны для нашим потенциальным клиентам.

Пять главных качеств для маркетолога

1. Умение анализировать и систематизировать информацию
2. Ориентация на результат
3. Вовлеченность
4. Креативность
5. Коммуникабельность

Яна Шишкина: Тот факт, что вы — банк с иностранным капиталом, вызывает какие-то сложности?

Евгения Чурбанова: Я не чувствую никаких сложностей, только некоторую ответственность — у иностранных компаний другая корпоративная культура, хотя современные отечественные банки находятся на уровне ведущих международных компаний. Все сейчас переходят на Agile, и там не может быть вертикальной системы управления, там больше горизонтального и командного взаимодействия, поэтому преимущество культуры иностранных компаний постепенно уходит. Мы очень внимательны к сотрудникам. Для нас это важный капитал, такой же приоритетный, как клиенты.

Яна Шишкина: Как взаимодействуете с агентствами? Как выбираете, что им поручить? Как оцениваете сотрудничество?

Евгения Чурбанова: По PR пока не работаем с агентствами, но проводим тендер, потому что задач очень много. Нам бы хотелось, чтобы и вне команды была экспертиза, которую мы могли бы использовать в планировании продуктов и инициатив. По SMM у нас есть интересное агентство. Важным фактором эффективности взаимодействия с агентством считаю глубокое погружение команд в бизнес, понимание культуры продукта, ценностей бренда, целей и задач бизнеса. Мне важно, чтобы команды партнеров думали с нами в унисон, были мотивированы на решение коммуникационных задач.

Яна Шишкина: Как оцениваете вашу аудиторию?

Евгения Чурбанова: Мы решили, что не будем составлять демографический портрет клиента. Мы больше используем то, что называется поведенческими характеристиками. Наша аудитория — «деятельные оптимисты», мы их союзники, мы идем с ними вместе, а если надо — бежим в два раза быстрее. Мы хотим быть опорой для наших клиентов, чтобы дать им ощущение заботы и любви, которое поддерживает их желания открывать новые горизонты. Оптимизм не зависит от возраста, пола и даже от дохода. Это отношение человека к происходящим вокруг него событиям, желание подстраиваться и открытость к новому.

Вот пример. У нас есть клиенты, которые по доходу могли бы атрибутироваться к массовому сегменту, но по тратам проявляют себя как премиальные. Потому что их дети занимаются хоккеем, а это очень серьезные расходы. Но их это не останавливает, и мы хотим учитывать эти потребности и помогать их реализовывать.

Яна Шишкина: Направление Private планируете развивать?

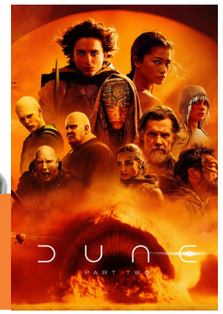
Евгения Чурбанова: Мы изучаем это направление. В настоящее время мы можем предложить как минимум персональное обслуживание (у нас действительно высокий уровень клиентского сервиса), оперативную и квалифицированную поддержку. Мы также хотим усилить нашу долю в премиум-сегменте, потому что верим, что там есть ниша для людей, которым интересны наши продукты и которые, возможно, недополучают премиального обслуживания в других банках. У нас есть очень хороший план по премиальному сегменту, и я верю, что мы до конца 2024 года его выполним, но пока рано заявлять о продукте.

Яна Шишкина: Как вы развиваете команду?

Евгения Чурбанова: Мне важно смотреть, как решают те или иные задачи различного рода компании, какие новые инструменты на рынке появляются. Я стараюсь создать в компании интерес к поиску новых инновационных решений. У нас есть внутренний канал, где мы делимся всякими новинками, которые находим. Раз в неделю у нас проходят встречи — обсуждаем, что из этого можно использовать сейчас или учесть для других проектов. Любознательность для меня — одна из важных черт при выборе сотрудника в команду.

Другой ключевой момент — командное взаимодействие. В финансовой сфере сотрудник, занимающиеся коммуникациями, иногда оказываются на острие кризисных ситуаций, не зависящих от них, но при этом имеющих перспективу повлиять на репутацию банка. И очень важно сохранять позитивный настрой, понимать, как реагировать. Я — за системный подход: в современном мире может случиться что угодно, и мы с командой работаем для того, чтобы создать необходимый инструментарий, который помогает решать все вопросы. Бытует мнение, что в коммуникации каждая история уникальна, и не нужны никакие чек-листы, которые приняты в Agile при разработке продуктов. Но сейчас многие понимают, что и в нашем направлении может быть очень полезно наличие предварительно проработанного набора действий, которые помогают при решении задач в ситуациях, когда время становится ключевым фактором успешной коммуникации с клиентами и медиа.





Город — Санкт-Петербург
Эпоха — сегодняшний день
Фильм — «Дюна 2»

Кроме того, мы должны разбираться в продуктах, чтобы помогать продуктовым командам создавать сообщения и планы коммуникации. Я вижу, что коллеги по индустрии начинают подходить к этому вопросу по-новому. Мы перестали писать релизы — Telegram-каналы становятся средством коммуникации с журналистами. Мы в режиме 24/7 готовы высказывать там свои экспертные мнения или делиться данными, чтобы в том числе помогать журналистам выполнять их работу. Наш контентный план состоит из соцсетей, взаимодействия с каналами и создания совместных программ с различными медиа. Стремимся все донести до целевой аудитории правильным языком в правильном сообщении и правильном канале.

Яна Шишкина: Какая область маркетинга вам наиболее интересна?

Евгения Чурбанова: Обожаю ситуативный маркетинг и ситуативный PR — это мегаинтересно! Можно сравнить с серфингом — ты можешь поймать волну и улететь гораздо дальше, когда у тебя есть такая возможность. Это интересная совместная, интегрированная работа подразделений маркетинга и пиара. За этим будущее, в том числе потому, что «волны» создаются сами по себе, и, чтобы их обуздать и использовать в продвижении, нужно умение. Это очень серьезный навык — сейчас все научатся писать коммуникационные сообщения в чате GPT, и скорость будет нужна.

Яна Шишкина: Какие кейсы были вам интересны в 2023-2024 годах?

Евгения Чурбанова: В 2023 году невозможно было не заметить ребрендинг МТС и мероприятие по этому случаю. Они собрали представителей медиа, амбассадоров, инфлюенсеров, лидеров мнений. Я как человек, который работает в том числе с организацией мероприятий, восхитилась — это было на очень высоком уровне. Обожаю смотреть за доставками, они всегда троллят себя очень интересно. В этом году «Озон» принес сотрудницам Wildberries на 8 марта розы, и это хорошая, позитивная смелость, которая станет для пиара важным инструментом. Нужно выходить из своей самоуверенной позиции «очень важных людей». Создание инфоповодов — это то, чего будут ждать от PR. Поэтому мы ушли от организации пресс-конференций к инфоповодам.

Интересные фильмы просмотренные за последнее время

«Онегин»



«Один из нас» («The Last of Us»)



«Опенгеймер»



Яна Шишкина: Как-то используете ИИ?

Евгения Чурбанова: Десять лет назад я была абсолютно уверена, что людей творческих профессий заменить сложно, поэтому их искусственный интеллект не затронет. 2023 год стал для меня «ледяным душем» — как раз эти инструменты первыми начали решать креативные задачи практически без участия человека. Тексты, видео, музык — можно наговорить все, что нужно, и вот тебе готовое видео с музыкой для сторис или рилс.

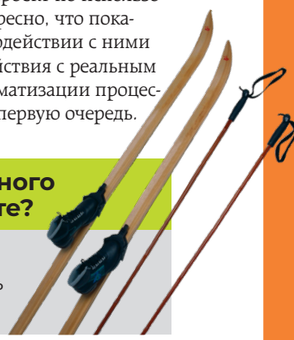
Я использую инструменты ИИ для решения нескольких задач: чтобы понять, какие есть тренды на рынке, ключевые бенчмарки, продуктовые коммуникации. Я примерно по часу в день уделяю GPT-чату, это такое индустриальное погружение. Для меня открылась возможность быстро получать информацию, не посещая 28 сайтов по рекламе, маркетингу и пиару, а просто задав один вопрос (у меня уже есть промт).

Мы используем языковые модели ИИ для генерации текстовых описаний, рекламных слоганов, идей для креативных концепций, а также для проверки корректности наших коммуникаций с клиентами. Используем ряд моделей для генерации видео и визуальных материалов и используем их для наших рекламных кампаний.

Большая работа идет по внедрению инструментария во взаимодействие с клиентами именно по CX: можно собрать обратную связь, автоматизировать аналитику. У нас есть проект по использованию голосовых ассистентов и чат-ботов. Интересно, что показатели удовлетворенности клиентов при взаимодействии с ними находятся на уровне оценки качества взаимодействия с реальным человеком. Это потрясающая возможность автоматизации процессов, которые для команды маркетинга важны в первую очередь.

Если у вас будет 4 часа свободного времени, на что вы их потратите?

Если это будет зима, поеду кататься на лыжах. Если лето, буду просто сидеть в летнем кафе и что-нибудь читать.



Мы много экспериментируем, но, правда, несколько экспериментов были неудачными. Как только появился Midjourney и все стали говорить «сделаем ролики», мы сказали «хорошо, но сделаем вообще без работы вручную». Сделали, получили, поплакали. Я расстроилась, но это тоже опыт. Видно, что за год был сделан большой шаг вперед, и уже такие базовые вещи ИИ создает намного лучше.

В целом, ИИ вызывает у меня такое же восхищение, как в свое время соцсети или iPhone. Со своим iPhone1 я чуть ли не спала. И сейчас поражена теми возможностями, которые может дать ИИ. Создание «рыбы» любого сообщения, презентации, аналитика коммуникаций занимают меньше минуты. Понятно, что еще нужна голова, для того чтобы потом эту информацию использовать в различного рода кампаниях.

Однажды мы с вами проснемся утром, скажем носителю ИИ: «Завари мне кофе, закажи машину, купи билет и стиральный порошок», это точно будет. Когда-нибудь весь маркетинг и PR перейдут на голосовое управление — это, наверное, главный тренд, к которому всем надо готовиться.

Яна Шишкина: Какие еще тренды в вашей индустрии вы видите?

Евгения Чурбанова: Если продолжить тему голосовых ассистентов и чат-ботов, отмечу, что людям свойственно адаптироваться к продуктам, которые упрощают их взаимодействие друг с другом. И уже сейчас брендам нужно приоритизировать проекты, направленные на развитие голосовой коммуникации, всем будет сложно создать брендовое предпочтение на одном голосе. Как сделать так, чтобы попросить именно ваши марки кофе и стирального порошка? Мы уже думаем над развитием рекомендательных систем, которые позволят нам быть первыми в этом направлении.

Сейчас все активно работают над обогащением данных своих пользователей, что позволит сделать наилучшее предложение — за этим точно будущее. Чем лучше мы понимаем потребности клиента, тем более качественный продукт, подходящий именно ему, мы можем предложить:

- измеримость эффективности использования инструментов в бизнес-метриках. Теперь командам PR легче согласовывать свои проекты — в индустрию пришла сквозная аналитика. Мы уверенно презентуем ROI при защите наших планов коммуникаций;
- интеграция в сообщества. Относительно новая тема, и, как мне кажется, у нее большое будущее. Люди сейчас объединяются в сообщества, встречаются с теми, кто разделяет их интересы (бегуны, байкеры, киноклубы, настольные игры и т.п.). Такие сообщества могут быть очень большими — до нескольких десятков тысяч человек. Я уж не говорю про ночную хоккейную лигу, которая организует отдельные чемпионаты. И будет важно умение команд маркетинга и коммуникаций работать с этими сообществами, подбирать под них продукты для построения долгосрочных отношений;
- медийные площадки тоже сейчас будут претерпевать персонализацию. Мы уже привыкли к персонализированным коммуникаций в онлайне, но уже сейчас есть инструменты персонализации контента и блоков рекламы на телевидении.

Яна Шишкина: Насчет сотрудников: как я поняла, вам важно, чтобы люди были креативные, инициативные и открытые.

Евгения Чурбанова: Причем открытые к тому, что происходит в мире, и к другим мнениям. Есть разница между «слушать» и «слышать» — зачастую у творческих людей нет этого понимания. Как мне кажется, они нередко излишне уверены в своем собственном продукте. Открытость к мнению других очень важна, потому что есть много идей помимо твоей, и взаимное обогащение имеет большое значение, как и коммуникабельность в целом. Поколение Z, наши сотрудники, больше взаимодействуют в цифровой среде, и им сложнее взаимодействовать с живым человеком. Но коммуникатору без этого никак нельзя.

Яна Шишкина: Как вы относитесь к членам команды, имеющим свое представление о работе компании?

Евгения Чурбанова: За что люблю современный этап развития коммуникационного мира — за возможность легко это все проверить. Когда у нас есть разница во взглядах, мы тут же эти идеи тестируем (например, с помощью онлайн-инструментов). Нет правильных и неправильных идей — есть эффективные для той или иной целевой аудитории, существующих задач.

Яна Шишкина: Как вы видите свою маркетинговую стратегию на ближайшие год и на три года?

Евгения Чурбанова: Сейчас ключевая задача — повышение узнаваемости и привлекательности бренда и продуктов банка. Для этого мы разрабатываем продукты, которые будут лучшими на рынке по тем показателям, которые важны потребителям.

Вторая задача — это развитие HR-бренда. Нам нужны новые сотрудники, но и имеющихся мы не хотим терять. Сотрудник банка, по сути, становится амбассадором бренда для большого количества людей. И от того, какое сообщение о банке у амбассадора, зависит отношение к банку множества людей. Поэтому HR-бренд — это один из важнейших факторов для любой компании, в том числе в области банкинга.

Любимый подкаст

- «Сережа и микрофон»
- Подкаст Джо Рогана
- «Это Файб»



Яна Шишкина: Назовите самый интересный проект и провал в работе PR.

Евгения Чурбанова: Когда была популярна игра «Поймай Покемона» (Pokemon Go. — *Ред.*), мы обратили внимание, что очень много людей падают, ломают руки, ноги. Мы предложили бесплатную страховку. Сделали это за 24 часа, чтобы успеть до выхода игры в России. Охват был более 1 млрд, а посещаемость наших отделений, где мы успели поставить споты, увеличилась в 10 раз. Бесплатный PR — это прекрасно, когда ты зарабатываешь на том, что для тебя сделали другие.

Неудачные проекты были, как правило, связаны с креативными историями. Персонализация выбора, конечно, иногда приводит к плачевным результатам. Но я весьма осторожна, до запуска изучаю кейсы, чтобы не возникло проблем, поэтому каких-то серьезных провалов не было. Стоимость ошибки, кстати, сильно изменилась. В маркетинге она стала намного ниже, потому что ты можешь тут же снять задачу, а в пиаре она, наоборот, увеличилась. Раньше полгода готовились, планировали инвестиции, и вдруг кейс не сработал, а расходы большие. А сейчас — тут же снял задачу, переделал, и все пошло подругому. Но ппоскольку охват очень большой, какая-нибудь негативная новость может быстро достичь аудитории — за счет соцсетей она становится вирусной.

Яна Шишкина: Что для вас является критерием оценки собственной работы? Как избежать профессионального выгорания?

Евгения Чурбанова: На первом месте, конечно, финансовый результат. Ну и отдача. Я работаю для того, чтобы улучшать бизнес-результат компании. А еще мне важно, чтобы моя работа создавала эмоцию, улыбку у клиентов. Например, к 8 марта мы предоставили девушкам возможность сгенерировать персональный дизайн на основе ИИ. Получили более 6 тыс. сгенерированных изображений. У многих сотрудниц изображения стоят в Zoom — мне приятно.

Профессионального выгорания невозможно избежать. Нужно менять сферу деятельности время от времени, как бы это ни звучало. Важно выходить из зоны комфорта. Также нужно иметь увлечение.

Любимые художники

Импрессионисты, в частности **Эдгар Дега,** хотя он — нетипичный представитель этого направления





Три любимых театра

- Театр на Малой Бронной
- Театр наций
- Большой театр



Яна Шишкина: Как вы уже упоминали, ваша профессия трансформируется. Можете более подробно рассказать об этом?

Евгения Чурбанова: Будет интегрированный формат маркетинга и коммуникаций. При этом частично они уйдут в HR, потому что поиск кандидатов — это такой же маркетинговый процесс, как и поиск клиентов. Я знаю много примеров, когда команда, у которой хорошие перформанс, экспертиза, переходит в HR и использует эту экспертизу для поиска новых сотрудников.

Кроме того, эти команды используют элементы ИИ при проведении интервью в оценке качества кандидата. Есть такие инструменты — задаешь параметры, которые тебе интересны, записываешь интервью. Потом ИИ выдает результаты: какие ценности кандидат проявил или не проявил, как он реагировал, какие у него могут быть сильные стороны. Второе мнение очень удобно.

Яна Шишкина: Как бы вы могли охарактеризовать свой стиль управления?

Евгения Чурбанова: Мой стиль управления можно охарактеризовать как трансформационный и ситуативный. Я стремлюсь вдохновлять свою команду на достижение высоких результатов, поощряю инновации, творчество и стремление к постоянному улучшению. Одновременно я адаптирую свой подход в зависимости от конкретной ситуации и потребностей команды, выбирая наиболее подходящий стиль управления для данного контекста. Важно, чтобы руководитель PR умел эффективно коммуницировать с членами своей команды, мотивировать их, создавать условия для профессионального роста и развития, а также вдохновлять на достижение общих целей и успехов в работе. Я очень горжусь тем, что пять моих подчиненных из предыдущих компаний входят в топ рейтинга «Коммерсанта» как лучшие директора по маркетингу. Но со мной бывает непросто, хотя точно нескучно. Б.О