ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМИДЖ-МЕДИА»

ЖУРНАЛ «НОВОСТИ МАРКЕТИНГА»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:
Тимур Асланов;
aslanov@image-media.ru

РЕДАКТОР ВЫПУСКА:
Татьяна Викторова;
editor.sellings@gmail.com

ОТДЕЛ ПОДПИСКИ:
Наталия Лякаева

ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ:
reklama@image-media.ru

МЕНЕДЖЕР ПО ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
Ирина Тарасова;
event@image-media.ru

ОТДЕЛ ДОСТАВКИ:
Надежда Вяльдина;
dostavka@reklamodatel.ru

ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:
Наталья Культина

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:
84522 (Роспечать)
11479 (Почта России)
84522 (Урал-Пресс)

Формат 210x283.

Подписано в печать
29.05.2017 г.

Отпечатано в ООО «БЕАН».

Тираж 3 000 экз.

Распространяется только по подписке.

ДИЗАЙН, ВЕРСТКА:
Максим Голубцов

КОРРЕКТУРА:
Марина Саулина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
127018, Москва,
ул. Полковая,
дом 3, стр. 6, каб. 305.
Тел.: (495)540-52-76

ТЕРРИТОРИЯ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:
Российская Федерация,
Украина, Белоруссия,
Казахстан, страны Балтии

ИМИДЖ·МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ

Сегодняшний потребитель живет в состоянии очень большого информационного перегруза. Его ежедневно атакует огромное количество рекламодателей своими сообщениями. Как выделиться на общем фоне? Как создать такое рекламное сообщение или маркетинговый месседж, которые сразу бросятся в глаза, запомнятся и получат вирусный эффект? Ответы на эти вопросы читайте сегодня в номере.

А также на страницах сегодняшнего номера мы поговорим о том, какие возможности для маркетинга дает интервью, как повысить эффективность маркетинга с помощью IT-инструментов. Эксперты нашего журнала дадут несколько советов по мобильной коммерции, расскажут о том, как повысить конкурентоспособность вашей компании, и раскроют много других интересных тем для маркетологов.

Удачи вам!

ТАТЬЯНА ВИКТОРОВА,
редактор выпуска

Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Новости маркетинга» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.

ТЕМА НОМЕРА

6 **Как совместить креатив и эффективность, чтобы не только удивлять, но и продавать?**

ИДЕИ/РЕШЕНИЯ

Евгений Романенко

27 **Интервью: новые возможности для маркетинга**

ИДЕИ/РЕШЕНИЯ

Елена Субботина

34 **ИТ-инструменты для повышения эффективности маркетинга**

ИДЕИ/РЕШЕНИЯ

Александр Дмитренко

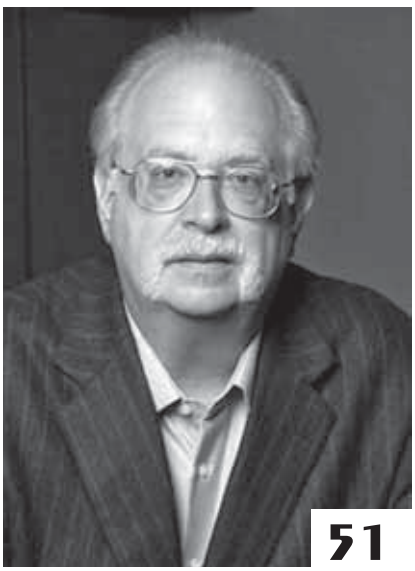
36 **Как повысить конкурентоспособность компании?**

27

34

36

49



51

56

КОММУНИКАЦИИ/ПРОДВИЖЕНИЕ

Павел Боревич

43 Сарафанный маркетинг: инструкция к применению

КОММУНИКАЦИИ/ПРОДВИЖЕНИЕ

Алена Таранкова

49 Несколько советов по мобильной коммерции

ТМ/БРЕНД

Ден Кеннеди

51 По тонкому льду: развиваем бренд при помощи первичного и вторичного маркетинга

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Алексей Кошурин

56 Руководитель отдела маркетинга: развитие управленческих навыков

Продажа продукта или услуги – не важно – это сложный бизнес-процесс со множеством итераций, которые влияют друг на друга. Поэтому для усиления точки контакта бренда с потребителем компании внедряют креативные решения везде – начиная от BTL, рекламы на ТВ и в digital, PR-продвижения и заканчивая необычной упаковкой и корпоративным сайтом.

КАК СОВМЕСТИТЬ КРЕАТИВ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЧТОБЫ НЕ ТОЛЬКО УДИВЛЯТЬ, НО И ПРОДАВАТЬ?

ВИТАЛИЙ АФАНАСЬЕВ,

креативный директор
Apus Agency, часть холдинга DMA

Креатив в маркетинге – это та точка взаимодействия с потребителем, которая цепляет его внимание и заставляет узнать о продукте (или услуге) больше. В соответствии с классической воронкой продаж креативная реклама отвечает за первичный контакт, передавая эстафету другим немаловажным факторам, которые влияют на принятие решения о покупке, – стоимости продукта, его уникальности (УТП), его полезности для потребителя, его качеству, актуальности и сервису в точке продажи.

Главное правило креатива – он должен вызывать эмоции. Они могут быть абсолютно разными, но должны быть, иначе креатив попросту неудачен. Но есть и другие правила, которые нужно учитывать, чтобы креатив стал эффективным и положительно повлиял на продажи:

Креатив должен подчеркивать УТП продукта. Это основа основ в маркетинге, и здесь нельзя распыляться, все должно говорить об уникальных отличиях продукта по сравнению с конкурентами, иначе креатив если и вызовет эмоциональный отклик, но не приведет к продаже. Подобные имиджевые кейсы во всем многообразии можно увидеть на рекламных фестивалях. Эмоционально? Да. Эффективно ли? Нет.

Креатив должен быть направлен на целевую аудиторию и быть понятным ей. В наше крайне динамичное время потребитель не готов тратить свое время на расшифровку сообщения бренда, на поиск нужной позиции на сайте, пусть и очень

ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО КРЕАТИВА – ОН ДОЛЖЕН ВЫЗЫВАТЬ ЭМОЦИИ.

интерактивном, или на открытие неоткрываемой хоть и красивой упаковки. Скорее всего, такой креатив вызовет негатив и решение больше никогда не взаимодействовать с этим брендом. То же касается и целевой направленности креативного решения, если решение о покупке принимают родители, то нельзя продвигать бренд с помощью откровенно подросткового креатива. Примером может служить компания Danone, которая запустила в 2004 году на российском рынке бренд йогуртов для детей и подростков – «Скелетон». Компания предполагала, что яркие персонажи в виде скелетов привлекут внимание ребят от 9 до 14 лет, но просчиталась. Родителям, покупающим молочные продукты для своих детей, не понравился креатив, он вызвал неприятные ассоциации, и производство этой линейки было остановлено.

Креатив должен подчеркивать характер бренда и идти в симбиозе с предыдущими рекламными кампаниями, если они были. Нет ничего более странного, чем, например, провокационный креатив у, казалось бы, семейного бренда. Так, например, дизайнеры индийского подразделения Ford (JWT India) лишились работы из-за слишком вызывающей рекламной кампании для Ford Figo. Они предложили руководству филиала 3 рекламных плаката, в которых задействовали знаменитостей – Сильвио Берлускони, Пэрис Хилтон и Михаэля Шумахера, сидящих в салоне нового автомобиля. В багажнике у всех были связанные люди – девушки, соперники или конкуренты. Слоган кампании звучал так: «Leave your worries behind» («Оставить свои заботы позади»). Руководству понравилась идея, за что оно также поплатилось работой, ведь кампания не была согласована центральным офисом JWT в США.

Креатив должен соответствовать культуре страны размещения. Ярким и на этот раз позитивным примером может служить история продвижения Coca-Cola в Китае, когда привычное всем и легко узнаваемое название Coca-Cola пришлось изменить ради выхода на новый рынок. Как оказалось, на китайском название бренда звучит как «Укусите головастика» или, что нисколько не лучше, «Восковая лошадь». Изучив китайские иероглифы, маркетологи остановили свой выбор на схожем по звучанию, но нейтральном по значению Kekoukele, что с китайского означает «Счастье во рту». Так, найдя компромисс, компания смогла создать эффективную рекламную кампанию и завоевать расположение новой аудитории.

Тестировать креатив перед запуском. Здесь мы снова можем вернуться к истории «фейлов» Danone. В 90-е годы, когда иностранные компании активно заходили на российский рынок, многие продукты даже не думали тестировать на локальной аудитории, а зря. Продвигая известный в Европе бренд детского питания под названием Bledina, компания Danone не учла тот факт, что название линейки очень созвучно популярному в России ругательству. Что уж говорить, продажи у французской компании не пошли, а название бренда активно муссировалось в юмористических программах.

Не эксплуатировать политические темы, или очень осторожно. Рекламная кампания шоколадных конфет Cadbury в Индии также наделала шуму в свое время. Баннеры с классическим для марки слоганом «Слишком хороши, чтобы делиться ими» сопровождались изображением карт штатов Джамму и Кашмир, права на которые индийским властям не одно десятилетие предъявляет Пакистан. Рекламная кампания закончилась акциями протеста.

Итак, креатив является неотделимой частью продвижения, и, как следствие, продажи товара или услуги, но он должен подчеркивать и дополнять то, что уже создано и проверено на фокус-группах. Необходимо готовить креатив под определенную аудиторию и делать его понятным с одного взгляда. Креатив ради креатива – это утопия, у него всегда должна быть цель, как правило, главная цель креатива – обратить внимание на продукт и продолжить знакомство с ним любым доступным способом – на сайте, в магазине, в социальных сетях, тогда его можно назвать эффективным и в конечном счете «продающим».

ИЛЬЯ КАЗАРИН,

генеральный директор рекламной группы «Успешные Проекты» (Санкт-Петербург)

В основе любой коммуникации лежит (во всяком случае, должна) конкретная цель. Увеличение известности, повышение лояльности, вывод на рынок новых продуктов и так далее. Поэтому если мы заговорили о продажах – уже хорошо. Значит, у нас есть цель – продать. Поэтому все идеи и решения должны так или иначе привести к этому результату. Другой вопрос – что мы

КРЕАТИВ В МАРКЕТИНГЕ

3 отличительные черты креативного маркетинга:

1. *Основа креативного маркетинга – это поиск оптимального решения конкретной бизнес-задачи.*
2. *Чтобы быть творческой, идея должна оказывать воздействие. Рекламный ролик, выделяющийся среди десятка других, или изображение на щите, окруженное сотней таких же разноцветных изображений, нуждаются все в той же оригинальности воздействия.*
3. *Основная черта креативного маркетинга – умение обратить на себя внимание покупателя, удивить его.*

1. Nike. Оправданий быть не может

Мотивационный ролик от компании Nike – Just do it – «просто сделай это» под названием «Оправданий быть не может»:

– Бизнес-задача – стать больше, чем поставщиком очень хорошей обуви.

– Ролик оказывает сильнейшее личностное потрясение на каждого человека.

– После просмотра ролика хочется больше узнать о компании, создавшей такой ролик, то есть узнать компанию как друга, как живого человека. А это – тотальное завоевание лояльности покупателя. Такой подход – выше, чем продажи. Это завоевание доверия на всю жизнь.

2. «Rag & Bone» с Барышниковым и Райли

Американский молодежный бренд Rag & Bone премиум-сегмента в 2015/2016 году запустил рекламную компанию, начав ее с вброса вирусного ролика в Сеть с участием мировой звезды балета Михаила Барышникова, которому на тот момент было 67 лет и 26-летним современным танцовщиком Чарли Lil Buck Райли.

Мы попросили прокомментировать этот ролик Анну Веллингтон, главного режиссера компании Fight Nights Global и артистку балета, с профессиональной артистической и режиссерской точек зрения: «Этот мини-фильм попал в точку, так как полностью отразил эстетику компании и выдвинул рекламу на новый уровень, затрагивая именно составляющую искусства: современного пластического, визуального и арт-мастерства. Они просто собрали пазл, соединив все уровни восприятия воедино. Ролик можно смотреть бесконечно, «маэстро Барышников» неподражаем. Привлекая такого уровня мастера, рекламная кампания совершенно определенно будет иметь успех. Он – признанный гений, который прекрасно общается со зрителем. И это работает. Управляющие партеры компании Дэвид Невилл и Маркус Уэйнрайт, безусловно, создали лучшее, что когда-либо появлялось за историю бренда.

«Мы провели три недели, просматривая записи с мужских показов, и поняли, как же это утомительно и скучно. Нам нужно было что-то очень динамичное», – говорит Уэйнрайт. Марка работает в жанре стритвер, и динамическая эстетика была необходима, это важно было вытащить наружу, психологически прежде всего. Главная мысль созданной динамики – вам 67 или 26 лет, не важно! Если в вас живет дух свободы – марка Rag & Bone – то, что вам нужно!».

3. Dove. Истинная красота

С точки зрения Августа Морено дос Анжос, креативного директора международного рекламного агентства HAVAS DIGITAL, самый креативный ролик был создан компанией Dove, и это ролик «Истинная красота».

«Это самый лучший пример креативного маркетинга! Данный ролик говорит с аудиторией удивительным и элегантным языком, «доставляя» бренд-сообщение до потребителя интеллигентным способом. Данный ролик тактично подкрепляет сам бренд, оставляя приятное «послевкусие» после его просмотра. И накладывает это восприятие на бренд. Таким роликом компания Dove тонко показывает, что каждая девушка или женщина намного красивее, чем она сама о себе думает. И эта мысль позволяет им развиваться дальше и не останавливаться в своих мыслях. Компания показывает им их истинный потенциал. Это очень вдохновляет для движения вперед и укрепления внутренней самооценки!».

4. Упаковка Dorset

Еще один пример креативного союза эстетики и маркетинга – дизайн новой упаковки для

Dorset. Британская студия BigFish – одна из немногих, чьи работы действительно вдохновляют. Профессионально переданы тонкие оттенки и контекст. Первоначальный редизайн бренда Dorset за три года увеличил стоимость бренда с £4 млн до £45 млн. Чтобы закрепить этот успех, BigFish вновь обновили дизайн.

Важно отметить, что отношения с потребителем вышли далеко за пределы просто потребления хлопьев. Потребитель хлопьев Dorset обладает прекрасным вкусом и верит в силу эстетики. Дизайн упаковки помогает им позитивно оценивать предстоящий день. Новая кампания называется «Жизнь начинается с завтрака» и заряжает особым духом. А дизайн с новыми иллюстрациями превратил простые упаковки в произведения искусства. Работа завоевала 2-е место на The Dieline Awards 2015.

А теперь о худшем. Этика – основа не только коммуникаций между людьми, но и между компаниями и потребителями. Как только ваши действия перестают соответствовать определению «этично», с вами перестанут общаться. Для человека это весьма болезненно. А в бизнесе – еще и убыточно, потеря репутации. Любая коммуникация должна вписываться в рамки. Есть закон о рекламе, откуда можно почерпнуть сведения о многих видах ненадлежащей рекламы, но когда имеешь дело с этикой, всегда приходится «ориентироваться на местности» в каждом конкретном случае. Неэтичная реклама нарушает нормы морали, принятые в обществе. Реклама не должна вызвать негодование или возмущение у тех, кто ее увидит.

Persil UK «Освободите детей!»

По мнению Августа Морено дос Анжос, креативного директора международного рекламного агентства HAVAS DIGITAL, ролик компании Persil UK «Освободите детей!» «никогда не должен был быть создан!»: «Да, рекламный ролик должен эмоционально разговаривать с аудиторией, но не использовать в коммуникациях драму и трагедию, да еще такого низкого качества – сравнения детей с заключенными! Такая драма совершенно не нужна для доказательства своей точки зрения. И дело не качестве видеоролика – а в качестве донесения бренд-сообщения.

В данном случае компания переходит все границы и делает сравнения, которые не нужны и не дают будущего. Я думаю, что во втором случае нужно разработать другую идею, сохраняя стратегически правильный посыл, что дети тратят много времени внутри помещений. Но посыл ролика не отвечает на вопрос «что же делать?». Важный вывод, который важно грамотно упаковать и донести до общества. Позитивным способом. А не тыкать в лицо каждого покупателя посылом: «Это ТЫ сделал из своего ребенка заключенного!».

Оскорбительная игра слов.
Как не зайти за грань в процессе творчества

– Замечайте, при каких условиях вы находите хорошие решения, и воссоздавайте эти условия. Дело не в методике, дело – в обстоятельствах.

– Не стремитесь быть оригинальными. Страсть к бессмысленной оригинальности – болезнь креативщиков.

– Решайте творчески те задачи, которые обычно решаются без всякого творчества, и обходитесь без креатива там, где все привыкли к креативу.

– Одна голова хорошо, а две лучше. Хорошие, результативные решения проблем быстрее находятся коллективно – создайте для них условия.

– Изучайте чужие решения. И ищите свои собственные, оптимальные, решающие именно вашу задачу.

– Слушайте не людей, готовых предложить вам кучу идей, а людей, достигающих результатов. Опыт всегда важнее новизны.

– «Решения должны быть такими простыми, как это только возможно, но не проще». А. Эйнштейн.

По материалам www.hr-tv.ru

хотим продать? Кому? Сколько? Как будем измерять эффективность? Эти вопросы также важны, так как просто увеличение продаж – задача абстрактная и может базироваться на прошлых показателях, которые не всегда корректны из-за сезона или дефицита товара, например.

Следующие вопросы, которые нас интересуют: КТО должен купить то, что мы хотим продать? Кому нужен наш товар или услуга? И речь давно уже не идет об олдскульном «Пол/Возраст». Эштон Кутчер и Иван Ургант оба

родились в 1978 году. А какие разные судьбы! Не говоря уже о потребностях. Поэтому не забываем детализировать потрет нашего потребителя не только географией, но и семейным положением, наличием/отсутствием автомобиля, детей, родственников и так далее. Здесь важна каждая мелочь. Как часто товар нужен нашему покупателю? Как мы будем получать информацию от него? Какие данные нам необходимо собрать?

Это еще не все, продолжаем искать ответы: какие задачи покупателя мы решаем, какие потребности закрываем? Отвечая на все эти вопросы, мы выходим на преимущества нашего товара/услуги, на которых и акцентируем внимание потенциальных потребителей. Но не на информировании, сколько стоит тот или иной товар! Как будто тысячи горожан, спеша по своим делам, только и думают – где бы купить квартиру или куда бы сгонять за стиральной машиной. А на тех конкретных преимуществах, которые заставят этого самого горожанина остановиться и подумать: «О! Это же как раз то, что мне сейчас нужно!». Здесь и находится та развилка, которая в одну сторону ведет к грамотной коммуникации со своей аудиторией, а в другую – к яркому креативу, который в лучшем случае обращает на себя внимание. А в худшем – остается незаметен для целевой аудитории.

Какова ваша аудитория? Что для нее важно? Какие у нее убеждения? Приоритеты? Почему она должна выбрать именно вас? Что они делали вчера и что будут делать завтра? Каковы их увлечения? Вся эта информация в современном мире крайне важна. Она позволит сделать такое предложение, от которого клиенты просто не смогут отказаться. В ответах на эти вопросы находится ключ к качественной коммуникации, которая доберется до цели максимально быстро, не выбрасывая на ветер миллионы рублей на рекламу. И, конечно, ваше сообщение должно быть ярким, непохожим на конкурентов, другим. При этом помните, что вы конкурируете не только внутри бизнеса. Вы конкурируете за внимание потенциального покупателя со всеми. А желающих обратить на себя внимание очень много. Считается, что в день житель мегаполиса контактирует с 5000 рекламных объявлений! И все они – ваши конкуренты. Поэтому выделяйте главное – что даст ваш товар вашему покупателю, и добавьте яркую идею, которая понравится именно ему.

И, конечно, еще одно слагаемое успеха – это грамотно составленный медиамикс – набор каналов коммуникации, которые лучше всего донесут вашу идею и дешевле всего обойдутся для контакта с целевой аудиторией. Будет ли это телевидение или вездесущий диджитал – это определят специалисты на основании данных о ваших покупателях (которые вы, надеемся, уже начали активно собирать и систематизировать). Анализируйте и, самое главное, изучайте ваших клиентов. Спрашивайте их, уточняйте, тестируйте, проводите эксперименты. И тогда ваша реклама будет и креативной, и продающей.

МЕХАНИКА РАБОТЫ КРЕАТИВНОГО ПОДХОДА В МАРКЕТИНГЕ

МИХАИЛ КАРПУШИН,

директор по маркетингу компании GetBlogger

Большинство маркетологов используют в ежедневной работе платные каналы продвижения. Вне зависимости от рекламного источника, на эффективность рекламной кампании всегда будут влиять три фактора: охват рекламы, стоимость ее производства и распространения и ее конверсия в покупку.

Эти показатели всегда взаимосвязаны и напрямую влияют на конечную стоимость привлечения покупателей. Вне зависимости от канала размещения рекламы, опытные маркетологи стараются снизить стоимость охвата аудитории, понимая, что чем шире охват, тем больше возможностей для донесения рекламного посыла до потен-

ВЫ КОНКУРИРУЕТЕ ЗА ВНИМАНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПОКУПАТЕЛЯ СО ВСЕМИ. А ЖЕЛАЮЩИХ ОБРАТИТЬ НА СЕБЯ ВНИМАНИЕ ОЧЕНЬ МНОГО.

циальных покупателей и тем ниже стоимость привлеченного клиента.

Опытные маркетологи используют различные креативные механики для уменьшения стоимости охвата аудитории, но наиболее эффективный способ – проведение виральной кампании. Использование креативного подхода «заражает» целевую аудиторию, которая вовлекается в рекламу и делится рекламным посылом бренда в своем круге общения: друзей, родственников, коллег.

За счет распространения рекламного креатива «из уст в уста» резко снижается стоимость охвата аудитории и увеличивается площадь его распространения. Это порождает вирусный эффект, когда компания уже не тратит средства на распространение рекламы, а целевая аудитория заражается идеей креатива и распространяет ее на свой ближайший круг общения.

Применение вирусной механики позволяет снизить стоимость привлечения покупателя в несколько раз. За счет вирусного распространения креатива компания не тратит средств на дистрибуцию рекламы, экономя бюджет и увеличивая рентабельность маркетинговых каналов.

ПРИМЕНЕНИЕ ВИРУСНОЙ МЕХАНИКИ ПОЗВОЛЯЕТ СНИЗИТЬ СТОИМОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ В НЕСКОЛЬКО РАЗ.

Создание и распространение креатива без миллионного бюджета

Для малого и среднего бизнеса есть всего несколько способов для создания вирусной рекламной кампании:

- создание креатива внутри компании и его распространение через платные каналы;
- делегирование задачи агентству;
- работа с лидерами мнений для создания и распространения креатива.

1. Работа с агентством.

Агентства уже много лет предлагают свои услуги по запуску рекламных кампаний под ключ, но, к сожалению, для компаний в сфере малого бизнеса их услуги слишком дороги. Стандартные цены для производства и запуска рекламных кампаний в небольших агентствах начинаются от 500 тысяч рублей, что зачастую является неподъемной суммой для малого бизнеса.

Работа с подрядчиками освобождает рекламодателей от множества забот по разработке и посеву вирусного креатива, но несет риск перерасхода маркетингового бюджета и неполучения ожидаемых результатов.

2. Создание креатива силами команды внутри компании.

Часть рекламодателей приходит к решению, что для компании выгоднее экономить бюджет и разработать креатив и стратегию вирусного продвижения самостоятельно. Ввиду небольшого опыта создания и распространения вирального контента небольшим компаниям сложно разработать и воплотить в жизнь результативную рекламную акцию.

3. Работа с лидерами мнений в социальных сетях.

Наиболее эффективный инструмент для креативного подхода к маркетингу в 2017 году – работа с лидерами мнений. С помощью блогеров вы можете не только создавать вовлекающий вирусный контент, но и распространять его среди лояльной аудитории.

Крупнейшие рекламодатели уже оценили эффективность блогеров для распространения вирус-

Рис. 1

Рис. 2

ного контента. За последнее время было проведено несколько заметных рекламных кампаний с блогерами, которые можно смело назвать вирусными:

- Кейс Geek Brains и Сыендук https://www.youtube.com/watch?v=_ybOts8E_H4
- Кейс Лены Шейдлиной и Nike https://www.instagram.com/p/BTrMZ6dhkcb/?taken-by=sheidlina
- Кейс Maybelline и нескольких Instagram- и Youtube-блогеров https://www.youtube.com/watch?v=IiLC9hbj_ZQ

Работа с блогерами – прекрасный инструмент для генерации креативного контента, а лидеры мнений – талантливые люди, с нестандартным мышлением и лояльной аудиторией.

Блогеры генерируют контент, который попадает в тренды социальных сетей, распространяется их аудиторией и публикуется в сообществах. При использовании данного канала вы одновременно получаете как креатора, так и аудиторию, которая готова воспринимать нативную рекламу. В результате работы с лидерами мнений за счет интересного креатива и нативного размещения цена охвата аудитории резко снижается, что положительно влияет на стоимость привлечения покупателя.

Рассмотрим возможности для создания вирусной рекламной кампании в рамках ограниченного бюджета на маркетинг на примере нашего рекламодателя:

КЕЙСЫ GETBLOGGER

Кейс 1. Повысить продажи крупного интернет-магазина мебели

Задача: Повысить продажи мебели для дома и офиса через лидеров мнений (средний бизнес).

Бюджет: 50 000 рублей. + частичный бартер

Источник: Instagram

Решение: Для работы с брендом были выбраны 9 блогеров со средним охватом от 25 000 до 160 000 подписчиков, преимущественно женщины. Часть участвовавших в компании блогеров получила подарки в виде фирменной продукции магазина, что позволило сократить затраты на размещение и получить наибольший охват аудитории за минимальную цену. ROI рекламной кампании превысил 300%, принеся бренду отличную отдачу в виде лояльных покупателей и широкой узнаваемости.

Кейс 2. Федеральная сеть ресторанов японской кухни

Задача: Продвижение летнего меню сети ресторанов японской кухни (средний бизнес)

Рис. 3

Бюджет: 30 000 руб. + бартер
Источник: Instagram, Youtube
Решение: Для рекламной кампании были привлечены блогеры с охватом от 20 000 до 120 000 подписчиков. Из 96 блогеров, откликнувшихся на предложение бренда, были выбраны 14 наиболее подходящих блогеров (70% девушки, 30% молодые люди). Основной задачей блогеров стала дегустация нового меню ресторана и составление рецензий на понравившиеся им позиции. Лидеры мнений посещали рестораны сети и параллельно готовили публикации, согласовывая контент с помощью нашей платформы.

В результате рекламной кампании количество подписчиков в Instagram-аккаунте бренда увеличилось на 32%, а внутренняя аналитика сети ресторанов показала увеличение количества онлайн-заказов на доставку из Инстаграма на 17%, в частности на предложения летнего меню. Бренд продолжил работу через платформу для промотирования новинок и привлечения заказов по бартеру.

Рис. 4

Кейс 3. Магазин парфюмерии и анонс новой линейки ароматов

Задача: Анонс новой линейки ароматов
Бюджет: 40 000 руб.
Источник: Instagram, ВКонтакте
Решение: Для рекламной кампании были выбраны 6 блогеров от 20 000 до 140 000 подписчиков, которые получили на обзор новый парфюм бренда. В результате рекламной кампании полученный охват – 489 000, прирост подписчиков в аккаунте бренда составил 29%, количество заказов с промокодами блогеров более 140.

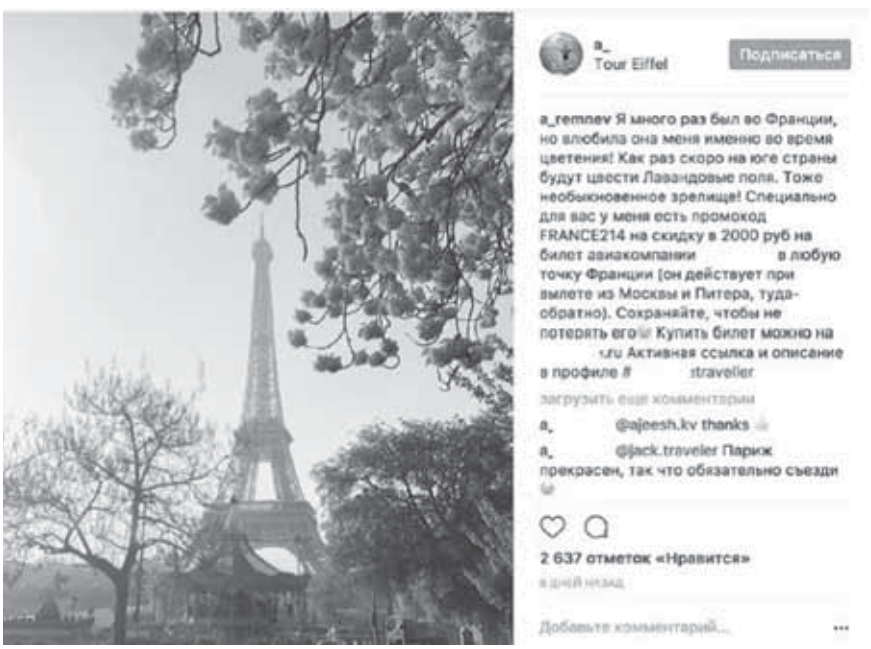


Рис. 5

Кейс 4. Запуск новой линейки лаков американского бренда

Задача: Анонс лимитированной коллекции лаков от известного зарубежного артиста.
Источник: Instagram, Youtube
Бюджет: 110 000 руб.
Решение: Для работы были выбраны 17 бьюти-блогеров с общим охватом более 10 млн человек. Блогеры получили образцы продукции для обзора, поделились впечатлениями в своих аккаунтах и вовлекли аудиторию в тестирование продукции. Чтобы получить бесплатный образец продукции для тестирования, подписчикам было необходимо оставить комментарий под профилем бренда. Кампания получила широкий охват с более чем 7400 уникальных упоминаний в социальных сетях, с суммарным количеством комментариев более 230 тыс.

КРЕАТИВ В МАРКЕТИНГЕ: ВАЖНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Успех в маркетинге зависит от того, насколько сильна его креативная часть. С точки зрения человеческой логики у вас может быть гениальный проект, цены объективно ниже, значительно дольше история вашего пребывания на рынке, чем у вашего конкурента, но если ваши маркетинговые послания скучны или устарели, люди не дадут им второго шанса. Креативность помогает вам выделиться в мире, заполоненном рекламой, помогает дифференцировать вас от ваших конкурентов и, более того, оставляет о вас незабываемый след в умах ваших клиентов. Решение легкое: будьте творческими!

Конечно, сказать – не значит сделать: креативность не регулируется волшебной палочкой, и одной только творческой идеи недостаточно, чтобы «случился» успех. Но прежде чем вы опустите руки, попробуйте внедрить эти стратегии в практику в ваших собственных кампаниях:

1. Будьте в курсе любых маркетинговых новинок. Компании постоянно запускают новые рекламные кампании, некоторые из которых ломают стереотипы и бросают вызов индустрии. Чем больше вы знаете об этих постоянных прорывах, тем более нетрадиционные идеи вы сможете внедрить именно в вашу кампанию. Их не нужно копировать, но ими можно вдохновиться. Например, если вы услышали о недавнем «партизанском трюке» крупнейшего ритейлера, вы можете смело взять тот же самый подход и применить его в направлении, которое вы знаете лучше всех. Не ограничивайте себя новостями только своей собственной сферы – используйте любые креативные идеи из других направлений.

2. Отслеживайте деятельность ваших конкурентов. Ваши конкуренты, возможно, и не придумают рекламные ролики, отмеченные наградой Каннского фестиваля рекламы, или захватывающие внимание трюки, которые создают мировые бренды, но у них подобные с вами цели, товары и аудитория, что означает, что вы напрямую можете наблюдать за эффективностью их кампаний – реакцию покупателей, и подумать, как вы можете изменить ее, чтобы привлечь их внимание уже к вашему бренду? Не нужно дублировать другие кампании, используйте их в качестве вдохновения, чтобы питать вашу креативность. Отслеживайте их среди социальных медиа или регулярно читайте о них в отраслевых новостях.

3. Обратите внимание, что интересует именно вас. Этот интерес выходит за вашу профессиональную сферу деятельности и имеет прямое отношение к вашему образу жизни. Столько маркетологов ломают себе голову в размышлениях о том, что интересно другим, и совершенно забывают, что они тоже часть человечества. Возможно, вы и не являетесь целевой аудиторией вашей компании, но если что-то интересует вас, то, вероятно, это может заинтересовать кого-нибудь еще. Например, то объявление в метро заставляло вас повернуть голову? Спросите себя почему. Та реклама на телевидении вертится в вашем уме уже несколько дней? Спросите себя почему. Возьмите эти элементы и внедрите их в свою следующую кампанию.

4. Лично узнайте свою целевую аудиторию. Если вы хотите быть креативным, эффективным маркетологом, вы должны знать своего потребителя от и до. Многие думают, что достаточно провести исчерпывающий, вторичный, количественный анализ демографических тенденций, но он не даст вам точного взгляда на этих людей. «Идите в люди» – используйте личный подход: встречайтесь со своими клиентами, выстраивайте с ними дружественные отношения. Так вы лучше поймете их перспективы, и в процессе общения к вам придет вдохновение на ваш следующий творческий прорыв.

5. Примените карикатурный подход. Карикатура – изображение с явными преувеличениями значимых качеств, для создания комичного эффекта. Вы можете применить карикатурный или гиперболизированный подход к вашему собственному бизнесу, продуктам и клиентам. Подумайте об особенностях, которые делают вас уникальными: как вы можете сделать на них явный акцент? Например, если вы обслуживаете клиентов лучше, чем конкуренты, вы могли бы сделать ролик, изобразив

агента по обслуживанию клиентов, идущего «слишком далеко» при исполнении служебных обязанностей. Если ваш бренд озвучивается особым тембром голоса, используйте его, чтобы подчеркнуть контраст.

6. «Две головы лучше». Не взваливайте бремя творческого поиска только на себя. Вы не один! У вас может быть команда маркетологов в вашей организации, есть коллеги или наставники, которые могут выручить вас. Не бойтесь задавать вопросы, просить делиться идеями. Возможно, большинство таких идей потребует доработки или модификации – но они, по крайней мере, дадут вам творческий старт.

7. Прекратите выбрасывать плохие идеи! Не все «плохие» идеи на самом деле плохи. Спросите любого, кто придумал что-то выдающееся или бросающее вызов норме, и они вам скажут, что они сами себе казались сумасшедшими, когда продумывали эту идею. Наше естественное стремление – придумывать много идей и сразу же выбрасывать все, которые не соответствуют нашим стандартам. Вместо этого задержите «плохие» идеи немного дольше, посмотрите, можете ли вы переделать их, приспособить и превратить их во что-то более интересное. И не бойтесь рисковать, если какая-то идея покажется вам перспективной!

Если вы будете заставлять себя придумывать творческие идеи, вы задушите свой собственный успех. Как бы трудно вам ни было, посмотрите на проблему со стороны и отпустите свое воображение: чем больше свободы вы даете своему мыслительному процессу, тем более интересные направления выберут ваши мысли. Все перечисленные выше стратегии – просто пути и мотивации, которые могут помочь вам чувствовать законы успеха в творчестве. Будьте терпеливы, и вы найдете свой собственный ритм!

По материалам www.hr-tv.ru

Кейс 5. Лекция от российского банка по финансовой грамотности

Задача: Посещение мероприятий семьей.

Бюджет: 220 000 руб.

Источник: Instagram, Facebook, Youtube

Решение: Анонс мероприятия от российского банка был посеян в социальных сетях у insta-мам. В рекламной кампании приняли участие 5 влиятельных мам-блогеров, чей совокупных охват составил 2 670 000 человек. В программе мероприятия были заявлены привлекательные для аудитории блогеров тематики, что значительно улучшило вовлеченность аудитории и конечные результаты По итогам рекламной кампании на мероприятие было зарегистрировано более 850 человек, а посетили мероприятие 660 человек.

Кейс 6. Европейская авиакомпания

Задача: Анонс промоакции авиаперевозчика, продажа билетов

Бюджет: 170 000 руб.

Источник: Instagram, Youtube

Решение: В рекламной кампании приняли участие 25 travel-блогеров с совокупным охватом от 80 000 подписчиков. Каждому блогеру был выдан уникальный промокод на скидку. Также был проведен конкурс, 3 победителя которого получили билеты бесплатно. За счет виральной составляющей конкурса прирост подписчиков аккаунта бренда увеличился на 22% и в результате рекламной кампании было использовано более 395 промокодов.

ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ ЗАСТАВЛЯТЬ СЕБЯ ПРИДУМЫВАТЬ ТВОРЧЕСКИЕ ИДЕИ, ВЫ ЗАДУШИТЕ СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ УСПЕХ.

Наша платформа предлагает рекламодателям самый эффективный на рынке инструмент для работы с лидерами мнений:

- Прямой доступ к 5000+ лидерам мнений с многомиллионной аудиторией подписчиков.
- Автоматический подбор блогеров с целевой аудиторией вашего бренда.
- Честные цены без агентских накруток и комиссий со сделок с блогерами.

- Вся рекламная кампания проводится в рамках одной платформы: от подбора блогеров до выставления счетов и анализа результатов рекламных кампаний.
- Максимально точный охват целевой аудитории с подробной аналитикой качества подписчиков каждого блогера и эффективности рекламных кампаний.
- Запуск кампании за 5 минут. Сотни блогеров, готовых и желающих сотрудничать с вашим брендом, откликнутся на ваше предложение в течение нескольких минут.

Кроме того, мы решили поделиться рекомендациями, как работать с лидерами мнений для создания эффективной рекламной кампании:

- Количество подписчиков второстепенно. Коэффициент вовлеченности – лучший показатель качества аудитории и возможности лидера мнений стимулировать продажи
- Блогеры со средним числом подписчиков и узкой специализацией имеют высокий коэффициент вовлеченности. Такие блогеры (10–100 тыс. подписчиков) с большей вероятностью повысят посещаемость сайта, увеличат продажи и доверие к бренду.
- Лидеры мнений готовы работать по бартеру, в обмен на ценные товары. Многие лидеры мнений готовы работать бесплатно, по бартеру или по сниженной цене с теми брендами, которые они любят. Чем выше стоимость вашего продукта, тем больше возможностей для обсуждения стоимости сотрудничества.

Не бойтесь пробовать новое

Лидеры мнений хорошо знают и чувствуют свою аудиторию. Не бойтесь экспериментировать с креативом, предложенным блогером. Реклама, органично интегрированная в контент, всегда находит больший отклик аудитории.

Опишите свои задачи

Всегда обсуждайте с лидерами мнений свои задачи, только понимая, какого результата нужно достичь, блогер найдет правильный подход к своей аудитории.

КРЕАТИВ В МАРКЕТИНГЕ: КАК ВЫДЕЛИТЬСЯ НА ОБЩЕМ ФОНЕ?

ТАТЬЯНА МЛЫНЧИК,

директор по связям с общественностью компании Quadro Electric

Творческая жилка – одно из основных качеств, которыми должен обладать профессиональный маркетолог или пиарщик. В первую очередь она поможет непрерывно генерировать уникальный контент, который сделает главные инструменты продвижения компании (корпоративный сайт, рекламные кампании, аккаунты в социальных сетях) яркими, информативными, а главное – интересными и привлекательными для широкой аудитории.

Вот несколько советов, которые я могу дать на эту тему:

- Быть журналистом.

Важная задача пиарщика – освещать все, что происходит в компании и регулярно создавать уникальные материалы. Причем как для сторонней аудитории, так и для внутренней жизни компании. Для того, чтобы это были качественные вещи, необходимо освоить основные жанры журналистики (для начала подойдет любая методичка по основам творческой деятельности журналиста). Это могут быть новостные заметки, репортажи с объектов и мест проведения работ, интервью с сотрудниками, очерки и многое другое. Журналистика учит нас устремлению к объективности и сбору максимального количества информации, среди которой непременно находится нечто удивительное и интересное, способное вызвать эмоции и отклик аудитории. Пример: наша компания занимается услугами в сфере электроэнергетики, а так как электричество

ТВОРЧЕСКАЯ ЖИЛКА – ОДНО ИЗ ОСНОВНЫХ КАЧЕСТВ, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТОЛОГ ИЛИ ПИАРЩИК.

КРЕАТИВ-МАРКЕТИНГ ИМЕЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ОСОБЕННОСТИ:

1. В фазе исследований выявляются «Креативные предпочтения» целевой группы, сопряженные с динамическими культурно-социальными стереотипами, диктующими характеристики поведения, типы реагирования и мотивации на те или иные визуальные, семиотические, смысловые и звуковые коды. Они напрямую коррелируют с доминантными на заданный момент времени «динамическими архетипами» массового сознания исследуемой целевой группы.

2. На той же фазе определяется «Мотивационный порог целевой аудитории» (максимальный уровень мотивов, при котором потребитель приобретает предложенный товар или услугу). «Ригидность целевой аудитории» (сумма факторов, мешающих потребителю приобрести товар или услугу) и «Необходимый уровень информационной насыщенности носителей месседж-пакета» (типология и формат содержательного наполнения доминантных печатных и аудиовизуальных СМК).

3. В фазе разработки маркетинговой креативной стратегии параметры этих креативных предпочтений используются как критерии для построения содержательного алгоритма программы продвижения марки, бренда, продукта или услуги.

4. Маркетинговая креативная стратегия продвижения строится по модульному принципу (принципу конструктора) и предполагает как минимум три основных линии развития программы:

а) консервативная линия;

б) аффективная линия;

в) комбинированная линия.

Триангуляция линий позволяет учитывать минимальные смещения и возможные динамические параметры креативных предпочтений целевой аудитории.

На этом же этапе генерируются три модульных контентных блока, наполняющих каждую из линий развития:

а) Смысловой, лексический, текстовый и звуковой блок контента (тексты, модели статей для прессы, слоганы, обращения, пресс-релизы, сценарии аудироликов и т. д.).

б) Визуальный, образный, сюжетный и колористический блок контента (модели используемых для визуального ряда цветов, модели плакатов, постеров, логотипов, сценарии видеороликов и т. д.).

в) Динамический и технологический блок контента (особенности продаж, промоушен-акции, оформления мест наибольшего спроса, участие в выставках и т. д.).

5. Тестирование маркетинговой креативной стратегии позиционирования проводится либо путем проведения стандартных фокус-групп с применением психотехнических методик либо посредством «тестовых креативных мини-игр», в формате проведения которых представители целевой группы разбиваются на команды, каждая команда получает задание по работе с тестовым материалом («слепой» выбор). Результаты работ обсуждаются с другими группами по стандартному алгоритму.

6. На этой фазе определяется:

а) «Креативный потенциал маркетинговой стратегии (месседж-пакета)» – влияние месседж-пакета на мотивационный порог аудитории.

б) «Степень искажения базовой креативной идеи в каждом из содержательных форматов месседж-пакета» – проверяется визуальное, текстовое, стилистическое, звуковое восприятие рекламных материалов аудиторией и определяется, насколько отличается основной информационный посыл в результате его декодирования потенциальными потребителями от первоначального замысла разработчиков.

По материалам www.advertology.ru

нужно всем, наши объекты зачастую оказываются памятниками архитектуры или промышленными гигантами, то есть местами, где было бы интересно побывать каждому. Я отправляюсь на объект вместе с монтажниками и пишу репортаж о том, как идет наша работа, а заодно выясняю множество любопытных подробностей про старинную церковь, в которой нам приходится работать. Материал привлекает не только специалистов электроэнергетики, но и простых горожан. Развитие и применение навыков журналистской профессии позволяет эффективно рассказывать о дея-

КРЕАТИВ В DIGITAL-МАРКЕТИНГЕ

Ответьте про себя на такой вопрос: «Как обеспечить продвижение продукта через Интернет?» Что пришло вам в голову? SEO-оптимизация? Грамотно сверстанный лендинг? Программист? Если среди ваших мыслей не было ничего об оригинальном контенте – что ж, это неудивительно. Это означает, что вы один из тех людей, которые считают технологию важнее творчества. Есть ли толк от такого подхода? Почему digital-реклама уже не является оплотом креативных решений? Мы попробовали выяснить что к чему.

Креатив скорее мертв, чем жив? Об этом редко говорят вслух, а когда говорят – это походит на брюзжание стариков, чье время безвозвратно уходит. Но давайте посмотрим правде в глаза. Многие специалисты не обращают особого внимания на содержимое сайтов. Предполагается, что, если мы завладели интересом пользователя – это уже победа. Для этого мы прибегаем к разнообразным ухищрениям: всячески пытаемся поднять сайт в выдаче поисковиков, закупаем рекламу по специальным алгоритмам, размещаем кучу триггеров и всплывающих окон. И вот человек у нас. Что дальше?

Было бы наивно полагать, что посетитель просто так возьмет и сделает то, что нам от него нужно. К сожалению, это так не работает. Сколько бы бросающихся в глаза и удобно расположенных кнопок с призывами к действию Вы ни разместили, одни они не способны управлять поведением пользователя. Люди переходят по ссылке благодаря примененным техникам. Остаются ради контента.

Слухи о моей смерти несколько преувеличены. Хорошая посадочная страница рассказывает о том, какую проблему решает ваш товар, как он этого добьется и каковы его преимущества перед конкурентами. Однако это только одна сторона медали. Тексты, видеоролики и изображения, размещенные на сайте, должны не только содержать все эти сведения, но и доносить их максимально просто, результативно и, да, интересно, как бы стереотипно это ни звучало. Без креативного наполнения ваше сообщение не будет воспринято (это в лучшем случае). В худшем – его банально не заметят, особенно если учесть любовь пользователей к блокираторам рекламных материалов.

Глобальная путаница в умах маркетологов, которые уже часто не отличают канал коммуникации от месседжа, а маркетинговую стратегию – от средств ее реализации, в конечном счете вредит не только и не столько профессиональному сообществу, сколько заказчикам, вынужденным терпеть убытки. В то время как digital-агентства упорно фокусируются на методиках продвижения, награды и признание получают работы, к Интернету не имеющие ни малейшего отношения. Взгляните хотя бы на список победителей прошлогодней премии D&AD, вошедших в ее D&AD Manual 2016. Лучшие определялись в 27 номинациях. Знаете, сколько из них непосредственно связано с digital-маркетингом? Три. В добрых двух третях могли с одинаковой степенью вероятности выиграть как цифровые, так и аналоговые проекты. И последних оказалось большинство.

Не тешьте себя надеждами, что «в этом нет ничего страшного, ведь от творчества отошли все». Не все. PR-агентства активно пытаются разобраться, как правильно работать со смыслами, потому что это даст им шанс заполнить образовавшийся в рекламной среде «креативный вакуум». Если PR, сфера, в которой заняты эксперты по распространению информации, станет еще и «форпостом» креативности, digital-маркетологам придется нелегко из-за обострившейся конкуренции.

Почему интернет-реклама нечасто содержит качественный, привлекающий контент? На этот вопрос есть три возможных ответа:

1. *Доступность технологий. Для того, чтобы быстро сверстать простенький макет сайта, не надо даже владеть html или уметь обрабатывать иллюстрации в графических редакторах. Онлайн-конструктор все выполнит за вас и очень дешево! О том факте, что это будет нечто однотипное, словно сошедшее с конвейера, подобные сервисы обычно умалчивают. А их распространенность дает заказчикам право предъявлять неадекватные требования исполнителям (про «классный лендинг, чтобы конвертировал, да побыстрее, и не*

дороже 15 000, пожалуйста» у нас есть отдельный пост). В итоге имеем замкнутый круг: клиент не готов платить разумные деньги за услуги, компании (если она не может отказаться от части заказов) приходится снижать их качество.

2. *Индивидуализация. Обсуждений в стиле Mad Men больше не будет. Каждый сотрудник решает поставленные перед ним конкретные задачи. Из-за этого их работе зачастую не хватает общей концепции. А без объединяющей идеи гармонично подобранные шрифты и приятная цветовая схема пользы не приносят.*
3. *Эйджизм, причем не всегда обоснованный. При прочих равных руководитель предпочтет поставить на digital-направление более молодого работника, потому что «только новое поколение способно понять цифровой мир». Опытные, но более взрослые кандидаты, для которых созидание на первом месте, оказываются не у дел.*

Вспомните пословицу «Не ставить телегу впереди лошади». Помните, что без творческого элемента никакие технические приемы не смогут заинтересовать потребителя и не подтолкнут его купить вашу продукцию. Осмотрительно выбирайте интернет-маркетологов, с которыми будете сотрудничать. Ищите золотую середину. Внимательно относитесь к контенту, не отказываясь при этом от современных методов продвижения – и успех не заставит себя долго ждать.

По материалам www.via-adv.com

тельности компании, привлекать к ней внимание, а значит – решать основную задачу, которую ставит пиар. Кроме того, журналистская деятельность может стать поводом полюбить свою работу еще больше. Попробовать, скажем, описать серьезное совещание в стиле гонзо или наваять экспрессивный фельетон об ошибках в политике руководства – все это поможет поймать невероятный кураж и породить плодотворную почву для новых идей.

- Быть писателем.

Постоянная необходимость писать большое количество текстов требует, чтобы специалист по пиару владел пером не просто удовлетворительно, но отлично и даже обладал талантом. От того, каким языком будут написаны тексты, зависит репутация компании и успех работы по ее продвижению. Чтобы материалы, даже любая самая незначительная заметка или подпись к фото в Инстаграм были оригинальными и захватывали внимание аудитории, пиарщик должен усердно работать над собственным литературным мастерством. Яркий незаурядный текст привлечет читателя, а значит, опять же, поможет продвижению компании. Для совершенствования мастерства необходимо каждый день читать художественную литературу, повышать уровень культуры и расширять кругозор. Кроме того, полезно постоянно делать заметки и писать не менее 1000 слов текста ежедневно.

- Быть оригиналом.

Настоящая оригинальность предполагает удачный выбор темы и уникальный подход к ее изложению. Любая тема, любая отрасль и сфера с помощью мастерства хорошего рассказчика могут превратиться в фантастический и привлекательный мир. Чтобы придать плодам своей работы оригинальность и сделать свое видение замечательным, необходимо, в первую очередь постоянно тренировать ассоциативное мышление. Чтобы в момент, когда вы садитесь за стол с намерением описать тему, в голове уже роились образы, которые помогут выразить свою мысль и привести аудиторию к нужному выводу.

ЯРКИЙ НЕЗАУРЯДНЫЙ ТЕКСТ ПРИВЛЕЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ, А ЗНАЧИТ, ПОМОЖЕТ ПРОДВИЖЕНИЮ КОМПАНИИ.

Вкладывайте в свой авторский контент вещи, которые увлекают именно вас. Все то, что вы действительно любите, ведь когда-то захватило вас, вызвало живой интерес и любовь – так почему же не сделать это еще одним ингредиентом своей работы? Любите поэзию? Найдите все стихи в мире, в которых упоминается отрасль, которую вы

пиарите, и начините использовать их на своих площадках. Любите спорт и с удовольствием смотрите мотивационные ролики? Снимите и смонитруйте фильм о работе вашей компании в подобной стилистике – получится не менее захватывающе, а главное – этого еще никто никогда не делал до вас. Найдите литературные произведения, которые связаны с делом, которым вы занимаетесь, и смело цитируйте их – призывайте гениев прошлого к себе на помощь, и результат не заставит себя ждать. Пиарите компанию, которая занимается дезинсекцией? А читали ли вы «Превращение» Кафки? Размышляли над тем, о чем беседует с нами автор этой сумасшедшей и бессмертной повести? Тщательно изучайте все, что было написано по выбранной вами теме великими людьми, и бросайте вызов предкам.

- Быть историком.

Изучить любую, даже самую скучную отрасль с исторической точки зрения и понятным увлекательным языком рассказать о ней обывателю – это возможность, формирующая превосходное подспорье для создания уникальных материалов, исследований и привлечения аудитории. Вы не должны быть безликим представителем своей компании – муравьишкой в отрасли. Ваша миссия – стать знатоком истории и реалий своей сферы, автором-проводником, приглашающим аудиторию на интереснейшую экскурсию по всему любопытному и важному, что в ней имеется. Открытия, путешествия, сумасшедшие изобретения, человеческие драмы и подвиги – заглянув туда, вы найдете тонны питательной информации, которую можно использовать в своих текстах. Не забывайте, что все знания мира сегодня хранятся прямо у нас в карманах – в телефонах и планшетах. Наши предки не смели и мечтать о подобном.

- Быть эстетом.

Чтобы сделать визуальные маркетинговые инструменты компании эффективными, необходимо обладать развитым эстетическим вкусом. Ставить задачи дизайнерам, заниматься подбором материала, иметь представление о современных тенденциях невозможно без четких представлений об истории мировой художественной культуры и искусства. Чтобы выработать художественный вкус и собственные предпочтения, надо изучать культуру и искусство, читать соответствующую литературу, посещать музеи и выставки, смотреть кино. Кроме того, пригодится обладание знаниями по технике и технологии СМИ, основам дизайна, типографики и смежных областей.

- Верить в свои слова.

Главный ингредиент пиара, на мой взгляд, искренняя вера в свои слова и дело, стремление поделиться с окружающими собственным уникальным взглядом на вещи и миром, который вы создаете своими силами. А каким будет это мир, кто будет его населять, поверят ли в него окружающие и захотят ли туда попасть – зависит только от вашего мастерства.

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ МАРКЕТИНГ ВСЕ БОЛЬШЕ И БОЛЬШЕ УХОДИТ В АНАЛИТИКУ, ИСПОЛЬЗУЯ СЕРЬЕЗНЫЙ НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ИЗМЕРЕНИЯ.

КАК КРЕАТИВ ПОЗВОЛЯЕТ ЭКОНОМИТЬ МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ

ЮЛИЯ МАЕВА,

руководитель группы маркетинга ГК «АвтоСпецЦентр»

Текущая ситуация на российском и мировом рынках заставляет компании все больше задумываться о сокращении издержек, а зачастую большую часть расходов предприятия составляют затраты на рекламу и продвижение. Извечная проблема «как получать больше, вкладывая меньше» сейчас актуальная как никогда. В поисках решений маркетологи все больше погружаются в детальный анализ эффективности каждого маркетингового хода. На сегодняшний день маркетинг все больше и больше уходит в аналитику, используя серьезный набор инструментов измерения. За последние два года мы получили огромный массив данных, обрабатывая которые маркетологи не-

МАРКЕТИНГ ПЕРЕЖИВАЕТ ЭВОЛЮЦИЮ ОТ КРЕАТИВНЫХ ИДЕЙ ДО СУХОГО АНАЛИЗА, ОЦЕНИВАЮЩЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАЖДОЙ ТОЧЕЧНОЙ КОММУНИКАЦИИ.

сколько изменили мнение относительно коммуникаций и посылов. Маркетинг переживает эволюцию от креативных и сумасшедших идей до сухого анализа, оценивающего эффективность каждой точечной коммуникации, будь то смс-рассылка или ролик на радио.

Еще несколько лет назад руководители организаций на каждом собрании требовали от специалистов отдела маркетинга «чего-нибудь креативненького»: они интуитивно понимали, что то, что отличается от обыденного, привлечет больше внимания потребителей. При этом источники трафика оценивались весьма условно, методом интервью или подсчета вала звонков и визитов.

Как же сегодня сэкономить маркетинговый бюджет, используя креатив?

Рассмотрим этот вопрос в разрезе работы автомобильной дилерской сети. Интуитивно любой автомаркетолог понимает, что качественный макет, содержащий в себе кричащий слоган и гармоничную визуализацию, интересные CRM-коммуникации, броский аудиоролик привлекут большую аудиторию. Вместе с тем конечная цель любой маркетинговой активности – прибыль дилерского центра, поэтому какая бы интересная идея ни была, главная ее задача – приносить деньги.

Получив доступ к точечному анализу, автомаркетологи стали видеть информацию по количеству обращений в разрезе каждого конкретного креативного посыла, детализированно понимать, какая идея работает, а какая нет. Стало отчетливо ясно, что для каждого канала коммуникации, для каждого сегмента аудитории необходим свой релевантный контент. Креатив – это не просто нестандартная идея, привлекающая вниманием большой аудитории, это то, что заинтересует конкретного клиента в нужный маркетологу промежуток времени и с определенным запросом.

Таким образом, отвечая на вопрос, как сэкономить бюджет, используя креатив, привожу четыре базовых правила:

1. Правило «Для чего?». Мы должны четко понимать текущую цель стоящей перед нами бизнес-задачи.

Например, необходимо выполнить месячный план по продажам автомобилей. 15 числа становится понятно, что текущий темп контрактования не позволит прийти к обозначенной цели в конце месяца, и требуется срочно принимать меры и организовывать дополнительные активности. Для этого нужно устроить инфоповод, который привлечет аудиторию и повысит темп контрактования до нужных трех контрактов в день.

2. Правило «Кому?». Определить целевую аудиторию, с которой мы должны коммуницировать для решения задачи. Определить сегмент аудитории для точечной задачи.

В качестве целевой аудитории выбираются клиенты дилерского центра, владеющие автомобилем старше 2-х лет (автомобиль уже сошел с гарантии, либо срок ее окончания уже подходит).

3. Правило «Что?». Мы должны сформулировать конкретное предложение, которое привлечет заданную целевую аудиторию и приведет к цели. Предложение должно нести в себе информацию о потенциальном удовлетворении потребности клиента, быть ограниченным во времени и актуальным.

Можно устроить такую маркетинговую акцию, как «ночь распродаж», подразумевающую увеличение режима работы дилерского центра до 01:00. Подготавливается список автомобилей, на которые будут действовать специальные

КАКАЯ БЫ ИНТЕРЕСНАЯ ИДЕЯ НИ БЫЛА, ГЛАВНАЯ ЕЕ ЗАДАЧА – ПРИНОСИТЬ ДЕНЬГИ.

КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНЫЙ ВИРУСНЫЙ РОЛИК?

На этот вопрос, к сожалению, нет однозначного ответа. Дело в том, что несмотря на кучу успешных кейсов, единственно верной схемы до сих пор не существует. Ровно как работающих шаблонов и четких алгоритмов. И это совсем не удивительно – специфика соответствующая. Очень часто выстреливает откровенная чушь, а реально качественные ролики остаются в тени пары тысяч просмотров на YouTube. С этим можно смириться, но гораздо интереснее разобраться, в чем же все-таки заключается эта мистическая формула успеха. И если западная практика ушла в этом вопросе далеко вперед, то в России только-только начинают активизироваться крутые специалисты (речь не о случайно успешных проектах, а о систематическом создании вирусняков).

Xzibit немного прокачал российскую вирусную рекламу! И это, разумеется, очень позитивный знак. Кое-кто уже научился оптимизировать базовые навыки креативного и сценарного мастерства, копирайтинга и режиссуры (список можно продолжать долго) под создание виральных видео. Но чем, собственно, является виральное видео? Чем вирусный ролик отличается от просто популярного? И есть ли эта разница на самом деле?

Вирусный ролик – это не просто видео, которое набрало много просмотров на видеохостингах (закроем на время глаза на накрутку и прочую нечисть). Это виральный контент с максимальной вовлеченностью – обсуждения, комментирования, копии, пародии – и активная реакция в СМИ. И ключевым моментом в создании такого контента становится ориентация видео под именно такую реакцию. В идею, сценарий и визуальный ряд уже закладываются определенные характеристики, которые и позволяют ролику стать вирусным.

ИДЕЯ

Вряд ли вы об этом слышите в первый раз, но все же: ИДЕЯ определяет все. И если тривиальный продукт воображения креативщика еще как-то можно вытянуть за счет невероятно качественной реализации, то с откровенно скучной задумкой не сделаешь абсолютно ничего. Об этом нужно помнить всегда. Именно поэтому 90% успешности вирусняка зависит от идеи. Это самый интересный и в то же время трудоемкий этап создания виральных роликов (жаль, что не всегда все получается, как в этом винрарном видео). Идея легко может родиться под давлением трендов, а реализация может быть проще некуда. Например, необъяснимая любовь российского зрителя к псевдоправдивым записям с автомобильных видеорегистраторов и камер наблюдения породила несколько относительно успешных вирусняков: например, реклама «Кафе Цезарь» или ролик со «скрытой» рекламой Subaru. Ребята совершенно не парились и сделали простые и дешевые ролики. И многие агентства действуют по такой схеме: дерут с клиента деньги за ущербные идеи и простенькую реализацию, играют на массовом бездумном потреблении, а на выходе получают вполне себе успешный кейс. С другой стороны, можно лишь немного оглянуться на опыт западных видеомейкеров, чтобы понять, как на самом деле нужно работать. То есть не просто снять ролик, который посмотрят миллионы раз, а сделать это качественно, с прицелом на конкурсы и награды, да еще и с по-настоящему виральным эффектом.

Как можно добиться этого на этапе создания идеи:

- *Ищите вдохновение и следите за трендами – мониторьте подборки на Youtube, следите за пользовательскими предпочтениями в кинематографе, изучите Staff Picks на Vimeo и т. д.;*
- *Обрабатывая информацию, не загоняйте ее в рамки и шаблоны.*
- *Не экономьте силы, время и человеческие ресурсы – полностью погрузитесь в процесс формирования идеи.*
- *Сформируйте креативный костяк проектной команды – используйте все доступные методы брэйнштурма, прислушивайтесь к каждому мнению и выделите лучшие мысли из коллективного воображения.*

Требования к идее для вирусного ролика:

- *Отталкивайтесь от целевой аудитории, ее образа, ценностей и установок.*
- *Заложите эмоциональный фундамент: зрителя нужно удивить, впечатлить, растрогать или рассмешить.*

- *Предложите неожиданное решение для актуальной проблемы или простимулируйте выработку этого решения.*
- *И отдельно: всегда помните, что необходимо сохранить рекламный посыл (довольно распространенная ошибка – когда в безумном творческом экстазе совершенно пропадает коммерческое сообщение).*

ИСПОЛНЕНИЕ

Если идея определяет все, то мертвое исполнение легко похоронит ее заживо. А это, пожалуй, самая слабая точка российского рынка вирусной рекламы, несмотря на периодически появляющиеся классные работы. Но пресловутые видео с регистраторов и камер наблюдения, преимущественно с быдло-разборками, почему-то плотно закрепились в статусе вирального флагмана. А для них ведь совершенно не требуются серьезные потуги съемочной группы и пост-продакшн специалистов. Естественно, я не забываю про отнюдь не самые слабые ролики. И это касается не только рекламы пива! Например, «Huawei» и агентство Smetana сделали небольшой шажок в правильном направлении, сняв ролик «Телефон для России». А Vitra и GLHF удивили нас вирусной рекламой плитки. Даже пугающий Военкомат с помощью агентства Loop постарался на славу. И таких примеров, к счастью, становится все больше.

Возникает вопрос: а можно ли сравнивать вирусняк с видеорегистратора и качественный ролик с профессиональной съемкой? А почему бы и нет? В обоих случаях рекламный посыл должен умело скрываться в недрах сюжета, а сам ролик разлетается с помощью одинаковых каналов.

Так что можно смело заявить:

- *Качественное исполнение реально может удивить зрителя в России, и этим нужно пользоваться.*
- *Содержание должно быть ориентировано под виральный эффект – не нужно экономить на деталях, которые могут быть интересны аудитории.*
- *Сегодня можно забыть про тайминг. Устоявшееся утверждение об оптимальном времени в 30–90 секунд для вирусных роликов – полный бред. Все форматы и шаблоны можно спокойно игнорировать.*

ПОСЕВ

Если честно, совсем не хочется подробно останавливаться на этом пункте – технологии уже давно изучены и предельно понятны. Некоторые считают, что хорошее видео самостоятельно себя продвигает, но этой чушью уже никого не обманешь. Как минимум: нужно определить целевую аудиторию для первичного посева, найти соответствующие социальные площадки, закрепиться в топе на самой ранней стадии кампании и учесть еще десятки нюансов. В России, кстати говоря, с этим полный порядок – примеров попадания в топ далеко не самых качественных видео предостаточно.

Можно выделить ряд самых очевидных истин:

- *Кампанию посева необходимо тщательно спланировать.*
- *Необходимо действовать быстро, особенно в первые несколько суток.*
- *Нужно закрепиться в различных чартах – например, попадание в «Избранное на YouTube» гарантирует множество бесплатных публикаций.*
- *Ролик нуждается в активной поддержке в социальных сетях – несколько размещений в самых популярных сообществах и блогах также могут запустить шэринговую волну.*

Сделайте идею эпицентром всего процесса! А потом не дайте ей умереть на этапе продакшена – реализуйте ее максимально качественно.

По материалам www.likeni.ru

условия покупки и обслуживания. Приехав в автосалон в этот день, клиент получит самое выгодное предложение по обмену имеющегося автомобиля на новый и дополнительные подарки.

4. Правило «Как?» Необходимо определить каналы коммуникации и, собственно, креатив – посыл, формат подачи информации. Это один из самых важных этапов. От того, насколько релевантным и качественным будет креатив, который будет транслироваться клиентам, зависит результат.

Предлагается использовать следующие каналы коммуникации: смс- и e-mail-рассылки, обзвон клиентов менеджерами отдела продаж, анонс акции на сайте.

В качестве примера рассмотрим варианты смс-рассылок. Готовится несколько креативов, берется не-

большая часть выборки, делится случайным образом и запускаются посылы с разными подменными номерами. Эффективность оценивается количественно и качественно, берется тот посыл, который сработал эффективней (см. табл. 1).

При разработке креатива необходимо учитывать все три предварительных пункта, проанализировав которые можно приступать к формированию посыла для конкретной аудитории. Кроме того, креативный материал очень чувствителен к каналу коммуникации. Так, не стоит использовать один набор визуализаций для наружной рекламы и медийной рекламы в Интернете, так как условия восприятия и состав аудитории разный. Если говорить о медийной рекламе, здесь также для разных ресурсов креативный контент может в корне отличаться, и его качество и уместность будут напрямую влиять на эффективность, а следовательно, и на рекламный бюджет в целом.

Особый канал – CRM-коммуникации, здесь корреляции между посылами и количеством обращений клиентов особо очевидны, на результат влияет даже изменение расстановки слов в смс-сообщении.

Итак, для того, чтобы делать коммуникации более эффективными и сэкономить маркетинговый бюджет, необходимо четко ставить цели, формулировать предложения, определять целевую аудиторию, подбирать актуальный и релевантный креатив.

НЕ СТОИТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОДИН НАБОР ВИЗУАЛИЗАЦИЙ ДЛЯ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ И МЕДИЙНОЙ РЕКЛАМЫ В ИНТЕРНЕТЕ.

Самое важное – анализировать результат, как количественно, так и качественно, прослушивая звонки, (например, перед запуском CRM-коммуникации делать тесты – пробные рассылки по небольшой части репрезентативной выборки), и далее делать выводы и модернизировать план коммуникации.

ЮЛИЯ ВЛАСОВА,

создатель агентства agile-маркетинга «Головоломка»

Сокращать затраты на маркетинг можно двумя способами:

- в абсолютных единицах, то есть рублях;
- в процентах от прибыли.

Я предпочитаю второй вариант. Цель всегда одна – увеличить прибыль. И согласитесь, приятнее уменьшить стоимость привлечения клиента и увеличить общий поток, чем просто сокращать расходы.

Часто на помощь отделу маркетинга приходит креатив. Одно гениальное решение, которое меняет ход всей дальнейшей маркетинговой стратегии.

Есть несколько правил, которые мы обязательно используем во время создания некой креативной концепции:

1. ЦЕЛЬ. Важно четко обозначить цель. Думаете, ее формулирует отдел маркетинга? НЕТ! Цель ставит руководитель отдела продаж (коммерческий или даже исполнительный директор), но только не сам отдел маркетинга! Помните, эффективная маркетинговая идея – это та, которая помогает отделу продаж повысить доходы компании.
2. УЧАСТНИКИ. Важно привлечь отдел продаж к креативу. Дело в том, что менеджеры продаж получают огромное количество обратной связи от клиентов и именно они могут рассказать о действительном положении дел на рынке, без

Таблица 1

Посыл	Количество звонков	Количество назначенных встреч
Это провокация! Ночь продаж «Автомобильный бренд» 22 июня! 209 а/м на условиях, о которых даже нельзя говорить вслух! Звоните: xxxxxxxxx	45	15
«Автомобильный бренд» уже ваш! В ночь продаж 22.06. наши цены ниже рынка. Гарантируем лучшую цену в России у дилера № 1! Подробнее: xxxxxxxx	30	9

ЕДИНОГО РЕЦЕПТА ПО СОЗДАНИЮ УСПЕШНОГО ВИРУСНОГО РОЛИКА НЕТ. ВСЕ ИНДИВИДУАЛЬНО И ЗАВИСИТ ОТ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.

дополнительных исследований и инвестиций, на голом жизненном опыте. Подробнее о том, как подружить отделы маркетинга и продаж можно почитать в книге Игоря Мана и Максима Батырева «Согласовано».

3. ФОРМАТ. На мой взгляд, лучшим инструментом по созданию прорывных решений является мозговой штурм, с участием всех перечисленных лиц. Здесь есть последовательность работы: во-первых, соберите «боли» менеджеров по продажам, во-вторых, сформулируйте основные задачи, которые услышали, в-третьих, «поштурмуйте» с командой варианты решения задачи. Лучший маркетинг тот, который вы смогли «вытащить» из лиц, напрямую работающих с клиентами. Здесь важно сохранять атмосферу доверия и при этом не забывать о цели, которую преследуете.
4. РЕЗУЛЬТАТ. Предварительный результат будет получен уже на мозговом штурме. Убедившись, что вы не упустили ничего важного, возьмите несколько дней на оформление креативной концепции. По итогам обязательно согласуйте ее с отделом продаж, а потом с лицом, принимающим окончательное решение. Заручившись поддержкой лиц, непосредственно приносящих прибыль компании, вы сможете гарантировать сногсшибательный эффект от реализации задуманного плана. Еще бы! План-то они сами придумали!

По такому формату мы часто проводим «Головоломки» – это мозговые штурмы для решения проблем компании, но обычно на такие встречи мы приглашаем и сторонних специалистов. Это делается для того, чтобы получить более объемную картину, с учетом видения рынка внешнего специалиста.

Иногда складываются такие ситуации, когда идеи коллег диаметрально противоположны. В таком случае очень важно снять негатив и перейти к конструктиву. Легко сказать, как же сделать. Давайте рассмотрим не на идеях, а на реальной жизненной ситуации:

Дано:

Исполнительный директор хочет сократить бюджет маркетингового отдела.

Директор по маркетингу хочет сохранить сотрудников отдела и инвестиции для привлечения клиентов.

Выявление конфликта (также называется «грозовая туча», подробнее о подходе можно узнать из книг Элияху Голдратта, например, «Цель-2. Дело не в везении»).

Заглянем в более глубокие мотивы каждого из участников:

Исполнительный директор хочет сократить бюджет маркетингового отдела: он урезает расходы, чтобы увеличить прибыль компании. То есть его первоначальная цель – увеличить прибыль компании.

Директор по маркетингу хочет сохранить сотрудников и инвестиции для того, чтобы затраченные усилия начали приносить ожидаемый результат – увеличение числа клиентов или среднего чека. Он это делает, чтобы увеличить прибыль компании.

Решение:

Мы видим, что истинная цель одинакова. Важно дойти до нее и начать диалог с новой платформы: «Какие альтернативные решения мы можем предложить, чтобы помочь друг другу достичь нашей общей цели». После единения люди очень быстро находят взаимовыгодные решения.

Помните, каким бы ни был креатив, он должен всегда приносить прибыль компании.

КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНЫЙ ВИРУСНЫЙ РОЛИК?

ЮЛИЯ ЕПИФАНЦЕВА,

директор по развитию PROMT в России

Единого рецепта по созданию успешного вирусного ролика нет. Все индивидуально и зависит от сферы деятельности компании, попадания/непопадания в потребности целевой аудитории, «свежести» идеи и еще от многих факторов.

Приведу пример создания успешного ролика нашей компанией. Перед нами стояла задача увеличить количество пользователей сервиса онлайн-перевода Translate.ru в возрасте от 12 до 24 лет. Мы решили привлечь нужную аудиторию с помощью вирусных роликов. В рамках кампании было отснято два ролика, в которых были использованы фразы, полученные при машинном переводе с английского на русский.

При машинном переводе часто встречаются ошибки или неточности разной степени важности, но мы давно заметили, что ошибки бывают забавными, и это очень нравится пользователям, поэтому решили «сыграть» на этом. Мы выбрали несколько отрывков из популярных фильмов, переведя их с помощью сервиса Translate.ru, и разместили на сторонних аккаунтах в соцсети «ВКонтакте», на Youtube.

Итак, это были ролики на основе фильмов «Форрест Гамп» и «Армагеддон». Перевод роликов был закадровым, но с субтитрами на английском. К тому же дополнительно нами был немного изменен перевод, чтобы сделать его еще более смешным. В конце ролика зрители видели кадр с текстом «Переведено с помощью Translate.Ru». Например, название фильма «Форрест Гамп» мы перевели как «Лесной болван». Этот видеоролик был размещен в 20 группах, которые были посвящены смешным видео, во «ВКонтакте». Ролик активно распространяли: уже через две недели он появился на 30 развлекательных сайтах и набрал 180 000 просмотров. Кроме того, видео часто комментировали: часто иронично («Translate.ru, я восхищаюсь суровой бескомпромиссностью твоих переводов»), кто-то рассуждал о машинном переводе в целом («Никогда не обесценится кропотливый труд, положенный на детальное изучение языка, когда каждое слово человек запомнил сам»), кто-то думал, что ролик – пародия на 90-е годы, но главное то, что многие зрители разобрали видео на цитаты. Второй ролик пользовался меньшим успехом.

Но это был только первый шаг. Вторым этапом стало проведение конкурса «Сам себе переводчик». Конкурс был анонсирован в группах PROMT в соцсетях, в блоге Translate.Ru и на официальном сайте PROMT. Участники должны были выбрать фрагмент любого фильма, перевести его с помощью Translate.Ru и указать это в титрах. Мы получили 16 роликов, которые набрали 200 000 просмотров. Кроме того, Translate.Ru вышел на шестое место в рейтинге российских бренд-сообществ на Facebook по версии агентства GRAPE.

После этого было принято решение отправить ролик «Лесной болван» в программу «+100500». Основная целевая аудитория канала – школьники и студенты, а это как раз те, кто нам был нужен. Когда ролик появился в передаче, мы были приятно удивлены тем, что весь выпуск назвали «+100500 Лесной Болван». Он набрал 9 млн просмотров на Youtube и прибавил к просмотрам оригинального видео еще 1,1 млн просмотров. Все это привело к увеличению посещаемости сайта Translate.Ru. Всплеск произошел за счет переходов с Google по запросу «переводчик». Это означает, что благодаря запуску вирусных видео удалось увеличить так называемое наведенное знание Translate.Ru. И если за год до проведения кампании, увидев Translate.Ru среди прочих сервисов для перевода в выдаче Google, пользователь не так часто переходил на него, то после выхода роликов он почти всегда делал это. По данным Google Analytics, приток новой аудитории, по сравнению с тем же периодом прошлого года, увеличился на 11%, за счет чего общая аудитория сайта увеличилась на 7%. Кроме того, охват пользователей в возрасте от 12 до 17 лет увеличился на 2,6% всего за месяц, а пользователей от 18 до 24 лет – на 0,8% за тот же период. Учитывая минимальный бюджет на проведение рекламной кампании, результат не мог не радовать.

Закончить хочу тем, что основные слагаемые успешного вирусного ролика все же есть. Это хорошая идея, творческий подход, конечно же, юмор, вовлеченность аудитории. Мы, например, сделали ставку на то, что люди хорошо знают PROMT, имеют представления о машинном переводе, готовы его комментировать и обсуждать. Да, в роликах специально допущены ошибки, которых не было в переводе сервиса, но людям нравятся такие ошибки в машинном переводе. Кроме того, мы удачно выбрали фильм: героям «Форреста Гампа» особенно подошел текст в исполнении машинного перевода.

ОСНОВНЫЕ СЛАГАЕМЫЕ УСПЕШНОГО ВИРУСНОГО РОЛИКА – ЭТО ХОРОШАЯ ИДЕЯ, ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД, ЮМОР И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ АУДИТОРИИ.

«Маркетинг – это построение взаимовыгодных отношений со всеми участниками рынка», – говорит Андрей Пометун, автор книги «Маркетинг по любви». И это заставляет задуматься. Участников рынка множество. По отношению к вашему бизнесу они играют разные роли. И влияют на него, даже если не связаны договорами. Хорошо, что нет компаний, а есть люди. Значит, с ними можно общаться.

Евгений Романенко

ИНТЕРВЬЮ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МАРКЕТИНГА

ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО,

основатель экспертного канала #TetraSales, автор 70+ статей, провел 1000+ онлайн-интервью;
TetraSales.ru

КАКИЕ ЗАДАЧИ СТОЯТ ПЕРЕД БИЗНЕСОМ

В маркетинге и продажах нужно:

- привлекать потенциальных клиентов;
- совершать первые продажи;
- удерживать клиентов, продавая повторно.

В 21 веке с его инновационностью требуется и обучение клиентов пользоваться новыми продуктами.

Кроме маркетинга и продаж требуется:

- набирать и обучать сотрудников;
- находить поставщиков;
- искать партнеров;
- получать сведения, выяснять реальное положение дел, искать ответы на вопросы;
- изучать новые рынки, возможности для роста бизнеса;
- тестировать идеи и проверять гипотезы.

Что объединяет эти задачи? Они связаны с коммуникацией. Требуют сбора, обработки и анализа информации. Нуждаются в проверке реальных компетенций и возможностей людей, достоверности сведений. Предполагают сравнение разных точек зрения. Связаны с вопросами, выяснением главного, проверкой предположений, предложениями и изменением поведения. 21 век – век профессиональных коммуникаторов, решающих множество задач.

Коммуникация – это обмен информацией между людьми с обоюдной пользой. Чтобы она была эффективной, неплохо, если участники обладают развитыми коммуникативными навыками, учитывают ситуацию и мировоззрения сторон. И создан контекст, в котором стороны доверяют друг другу, стремятся к ясности и взаимопониманию.

90% коммуникаций в бизнесе нарушают или игнорируют это. Итог – коммуникация неэффективна, информация недостоверна, решения ошибочны, недоверие сохраняется, издержки не снижаются, продажи не растут так, как могли бы. Люди так и остаются «островами в океане невзаимопонимания».

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Какой инструмент отлично подходит для решения этих задач и избавляет от названных проблем? Это хорошо известный вам жанр интер-

вью. Ничто не мешает использовать его в бизнесе. И это будет одной из эффективных инноваций, которую вы можете внедрить без особых затрат прямо сейчас.

В основе интервью лежит диалог между двумя и более участниками. Звучат вопросы и даются ответы. Диалог структурирован, происходит в специально созданной для этого обстановке, стороны готовы к нему. Компоненты интервью – интервьюер, респондент, вопросы, ответы и информация. Ценный продукт жанра – контент, который образуется побочно или является целью. Это текст, аудио, видео и фото.

Какие свойства интервью порождают его преимущества перед другими инструментами бизнес-коммуникации? Перечислим их.

Интервью выдвигает респондента на первый план. Оно «ласкает» его эго. Предложение об интервью означает признание экспертности респондента, демонстрирует важность его мнения, повышает значимость. У респондента растет доверие к интервьюеру. Это даст вам доступ к людям топ-уровня, которые в ином случае просто не стали бы с вами разговаривать (в этом случае потребуется назвать и цель интервью, например, написание статьи или книги). Оно производит WOW-эффект, закрепляет интервьюера в памяти респондента, отстраивает от других.

Интервьюер концентрируется на слушании и слышании, а не на своих проблемах. Поэтому лучше понимает респондента. «Включается» правило взаимного обмена Чалдини – запускается «сарафанное радио». Интервьюер получает доступ к контактам респондента за счет рекомендации и «социального доказательства». И доставляет ему эмоциональное удовольствие.

Интервью – привычно. Оно снижает сопротивление, ведь закон жанра обязывает отвечать на поставленный вопрос, раз человек дал согласие. Интервью «включает» открытость, искренность, неожиданные откровения. Оно дает возможность поделиться опытом и мнением, высказаться о наболевшем и важном на неограниченный круг людей. Это повышает ценность интервьюера в глазах респондента до ценности медиаканала. И, что немаловажно, управляет разговором интервьюер.

Интервью дает актуальные сведения. В большинстве случаев оно избавит от необходимости «перемалывать» горы контента непонятной ценности из других источников. Жанр позволяет задать любые вопросы, включая вопросы СПИН (это особенно оценят продавцы). Оно позволяет выяснить информацию, которой нет в открытых источниках или в них она может быть недостоверна. Интервьюер может проверить гипотезы и предположения, как собственные, так и чужие, провести маркетинговое исследование.

Понимание респондента и его «болей» позволит сделать впоследствии максимально персонализированные предложения. Интервьюер постоянно «обучается изучать» личность респондента, его систему ценностей и предпочтений, «зоны риска». Знакомство с мировоззрением другого человека расширяет картину мира интервьюера. Это может и кардинально изменить его собственную жизнь.

Интервью воздействует на респондента. Оно позволяет продемонстрировать понимание человека хорошим вопросом. Можно мягко и ненавязчиво изменить у респондента взгляд на мир, открыть для него неожиданные ракурсы, которые он, в силу привычной картины мира, сам никогда бы не увидел.

«Интервью может помочь респонденту сформулировать миссию, принципы и содержание профессиональной деятельности, осознать свою миссию и миссию бизнеса», – говорит Олег Брагинский, основатель «Школы траблшутеров». Интервью относится к ВИП-касаниям в доверительном маркетинге (подробнее – в книге Андрея Пометуна «Маркетинг по любви») и применимо на любом этапе «воронки продаж».

Интервью технически просто организуется. Респондент может находиться в любой точке Земли, где есть Интернет – интервью можно провести онлайн. Оно не имеет ограничений по респондентам и регулярности, позволяет делать аудио- и видеозапись, чтобы ничего не упустить.

Интервью создает контент. Его можно использовать для сайта, Ютуба и социальных сетей. С его помощью человек или бизнес может стать СМИ, писать статьи и книги. С помощью онлайн-интервью

ИНТЕРВЬЮЕР КОНЦЕНТРИРУЕТСЯ НА СЛУШАНИИ И СЛЫШАНИИ, А НЕ НА СВОИХ ПРОБЛЕМАХ.

можно создать собственные программы и регулярно вещать с их помощью в Интернете.

Например, предприниматель и спикер Дмитрий Потапенко, в дополнение к радиоэфирам и живым выступлениям, дает с помощью онлайн-интервью еженедельный экономический комментарий к ключевым событиям недели в программе «Курс Дядюшки По: BREAKING NEWS». Свои программы делают и десятки других экспертов – найдите их в поиске YouTube по хэштегу **#TetraSales**. И подпишитесь на канал – новые выпуски выходят ежедневно.

ДЛЯ ЧЕГО КОНКРЕТНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНТЕРВЬЮ

У кого можно брать интервью и с какой целью? Напрашивается ответ в духе «был бы человек, а тема для интервью найдется». В бизнесе респонденты – это:

- клиенты, потенциальные и текущие;
- конкуренты;
- поставщики;
- партнеры и инвесторы, потенциальные и текущие;
- сотрудники, потенциальные и текущие;
- третьи лица.

Взять интервью можно и у самого себя, если это для чего-то нужно. Для этого понадобится профессиональный интервьюер.

Анализ опыта интервьюирования и «мозговой штурм» с экспертами и респондентами обнаружил более 60-ти бизнес-задач разного масштаба, для решения которых пригодно интервью. Далее просто перечислим их, чтобы мысленным взором охватить широкий потенциал этого инструмента:

1. Установление и закрепление контакта с нужным человеком, в том числе дистанционно.

НИКОГДА НЕ ЗАДАВАЙТЕ ПРОВОКАЦИОННЫХ ВОПРОСОВ ИЛИ ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ НЕ ПОНРАВИТЬСЯ СОБЕСЕДНИКУ, В НАЧАЛЕ ИНТЕРВЬЮ.

2. Снятие «закрытости», установление доверия (раппорт).
3. Признание экспертности, в том числе публично.
4. Выяснение реальной компетенции респондента.
5. Сбор фактов и непубличной информации, для психологического «присоединения».
6. Поиск «ключиков» к человеку, «кнопок», которые нужно «нажать».
7. Фильтрация тех, кому есть что скрывать, – они будут уклоняться от интервью. Иногда избегание указывает и на то, что визави не видит ценности в интервью.
8. Помощь в продвижении и персональном маркетинге респондента.
9. Изучение респондента, его психотипа и мировоззрения, личных характеристик, системы ценностей и предпочтений.
10. Изучение ситуации респондента, его оценок своего бизнеса, сложностей, позитива и негатива.
11. Собеседование соискателя, в том числе удаленное.
12. Создание объективного видеорезюме.
13. Изучение текущего положения дел в нужной отрасли.
14. Изучение главного в незнакомой области в сжатые сроки.
15. Получение актуальных знаний в сфере интереса, если сроки не критичны.
16. Изучение возможностей для бизнеса.
17. Получение информации от собеседника о состоянии бизнеса, прошлом и планах.
18. Получение информации об угрозах, рисках, ограничениях (SWOT-анализ).
19. Тестирование бизнес-идей.
20. Создание энциклопедического материала для неспециалистов.
21. Создание справочного материала для обучающихся (опорные лекции для студентов).
22. Изучение нового рынка.
23. Отстройка от конкурентов.
24. Формирование УТП.
25. Формирование долгосрочного доверия неограниченного круга лиц.
26. Выяснение потребностей и «болей» респондента.
27. Выяснение, где респондент говорит правду, а где скрывает, лукавит или лжет.
28. Выяснение, ЛПР ли респондент и его роль в принятии решений.
29. Маркетинговое исследование, изучение целевой аудитории.
30. Персонализация маркетинга и ценностных предложений.
31. Лидогенерация.
32. Конверсия лида в первую продажу (с помощью техники СПИН).
33. Повторные продажи.
34. Выяснение клиентской удовлетворенности, получение обратной связи для улучшения сервиса.
35. Построение долгосрочных отношений с клиентом.

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ИНТЕРВЬЮ

1. Обязательно подготовьтесь к интервью.

Прочитайте хотя бы несколько последних статей о человеке. Ознакомьтесь с его биографией. Изучите в общих чертах проблемы, о которых вам с ним придется говорить. Общение с дилетантом мало кому доставит удовольствие.

2. Придумайте, по крайней мере, десяток вопросов, которые будут интересны вам и вашим читателям. Запишите их в блокнот или выучите наизусть. Они будут нитью Ариадны, которая проведет вас через все лабиринты беседы к финалу.

3. Выстраивайте драматургию разговора. Уже на стадии придумывания вопросов определитесь с главной интригой, вокруг которой будет крутиться разговор. Беспорядочный набор даже самых остроумных вопросов очень скоро вызовет скуку у читателей. Интрига может быть любой, но она обязательно должна соотноситься с форматом того издания, для которого вы делаете интервью.

Интрига всегда предполагает как минимум три опорные точки:

- *Постановка интриги. Вы должны задать вопрос, который открывает интригу.*
- *Некий спор вокруг интриги.*
- *Развязка интриги. В конце интервью должен быть подведен некий итог, и интрига должна быть закрыта.*

4. Никогда не опаздывайте на интервью, особенно если это интервью с известным человеком. Приходя позже оговоренного часа, вы тем самым в циничной форме выражаете неуважение к своему будущему собеседнику. А звезды – они обидчивые. Кроме того, у человека на этот день могут быть назначены и другие дела. Опоздание сократит время, отведенное вам на интервью.

5. Не бойтесь собеседника, кем бы он ни был.

Поверьте, он сам вас боится. Предстать перед прессой – это все равно, что выступать перед переполненным стадионом. Если бы вы знали, как он тщательно брился и подбирал костюм для этой встречи.

6. Никогда не начинайте задавать вопросы с места в карьер.

В начале любого разговора двух не знакомых друг с другом людей всегда присутствует скованность и напряжение. Интервью здесь не исключение. Постарайтесь сначала наладить с человеком контакт.

Методов тут много. Например, если дело происходит в квартире или в кабинете интервьюируемого, осмотрите обстановку. Задайте вопрос про какую-нибудь попавшуюся на глаза книгу, картину, фотографию.

Можно перед интервью рассказать какую-нибудь короткую смешную историю, желательно хотя бы косвенно относящуюся к герою.

7. Никогда не задавайте провокационных вопросов или вопросов, которые могут не понравиться собеседнику, в начале интервью.

Отложите их на самый конец. Первую часть разговора лучше посвятить вхождению в доверие и налаживанию контакта. Можно даже задавать вопросы, которые заведомо не войдут в статью, но понравятся вашему собеседнику.

8. Разговаривая с собеседником, хотя бы делайте вид, что внимательно его слушаете.

Не зевайте, не смотрите рассеянно по сторонам. Не перебивайте на полуслове. Показывайте свою заинтересованность разговором. Улыбайтесь на шутки. Эмоционально реагируйте.

Есть люди, для которых это очень важно. Например, Александр Невзоров в процессе интервью после каждой шутки или придуманной им эффектной метафоры внимательно смотрит на то, как человек реагирует. Увидев, что его фигура речи по достоинству оценена, он с упоением продолжает разговор. А вот при отсутствии реакции сразу гаснет.

Психологи называют это состояние раппортом. Если вы научитесь его поддерживать, вам откроются такие тайны, до которых не смогли докопаться десятки более матерых журналистов.

Способствуют раппорту отзеркаливание позы и жестов вашего собеседника. Использование тех же слов и терминов, которые употребляет он. Хорошо также подстраивать

под собеседника интонации и тембр голоса. Но все это уже высший класс интервьюера.

9. Когда берете интервью, не записывайте слова собеседника в блокнот.

Некоторые журналисты этим грешат. Говорят, якобы, легче потом расшифровывать запись. Но вид пишущего человека не способствует задушевным беседам. Пользуйтесь диктофоном. Изображайте лучше из себя слушателя.

10. Еще лучше не делать вид, а внимательно слушать ответы собеседника.

Иногда случайная оговорка, невпопад сказанная фраза и даже интонация дает возможность задать вопрос, который потянет за собой малоизвестный пласт биографии героя. К сожалению, не все журналисты реагируют на такие вещи должным образом.

11. Оппонируйте собеседнику.

Нет ничего скучнее разговора двух людей, которые во всем друг с другом согласны. Но при этом не стоит переходить черту, превращающую вас в идеологического врага. Пусть это будет со стороны выглядеть легкой дружеской дискуссией. Интервью от этого только выиграет.

12. Поменьше говорите о себе и своем видении предмета разговора. Если, конечно, собеседник вас об этом не попросит. Вы берете интервью у него, и ваша задача – выявить его взгляды на мир, а не навязывать читателю собственные.

13. Никогда не высказывайте критических замечаний в адрес собеседника от своего лица. Хвалить от себя можно, критиковать – нельзя.

14. Никогда не берите у человека, которого вы интервьюируете, автограф.

Не просите вместе с ним сфотографироваться. Это крайне непрофессионально. Какой бы звездой он ни был, вы должны демонстрировать своим поведением, что тоже не лыком шиты. Что вы сами – звезда журналистики. Конечно, это не должно выливаться в панибратство или хамство. Просто покажите, что вы сами себя уважаете. Любому человеку приятнее давать интервью журналисту-профессионалу, а не девочке-практикантке, заглядывающей ему в рот.

15. Соотносите стиль интервью с тем временем, которое на него отводится.

Если вам даны на интервью только 15 минут, не заводите разговор про детство и отрочество персонажа.

Иногда такое «непопадание» в ситуацию случается не только по вине журналиста, но и по воле случая.

16. Старайтесь продлить разговор, насколько это возможно.

Часто приходится слышать мнение, что профессиональный журналист должен заканчивать интервью сразу после окончания отведенного ему времени. Не могу с этим согласиться. Главная задача журналиста – сделать интересный материал, а не заработать репутацию пунктуального человека. Обычно звезды сильно ограничивают журналистскую братию во времени. А хочется задать еще много вопросов. Я считаю, что не будет большой бедой, прибегая к различным хитростям, прихватить еще десяток – другой минут. Можно, например, под конец разговора коснуться какой-то актуальной для собеседника темы. Он сам не заметит, как пролетят лишние полчаса. В момент, когда собеседник начинает смотреть на часы, хороши также пассажи, наподобие: «теперь в заключение последние два вопроса».

17. Используйте прием Гайдая.

Очень часто звезды соглашаются на интервью при условии, что окончательный текст будет согласован с ними. Но магия разговора иногда побуждает их сказать что-то «лишнее». Вычитывая готовую статью, они норовят вычеркнуть эти откровения, убивая иногда самые смачные кусочки вашего текста.

Если вы чувствуете, что такого рода проблемы могут возникнуть, используйте метод Гайдая. Он насыщал свои фильмы заведомо непроходными сценами и воевал с цензорами за каждую из них. В конце он соглашался вычеркнуть те сцены, которые ему и не были нужны. А те, которые хотел сохранить, отвоевывал.

Звезды в интервью часто рассказывают журналистам какие-то вещи, предупреждая, что это не для печати. Можете вставить эти кусочки в статью, чтобы потом под натиском звезды их вычеркнуть. Это улучшит ваши шансы отвоевать какой-то интересный кусок.

По материалам www.v-mishakov.ru

36. Улучшение маркетинга: каналов, средств доставки, сообщений.
37. Конкурентная разведка, изучение конкурента.
38. Активация «сарафанного радио» – попросите респондента распространить интервью в социальных сетях.
39. Продвижение продуктов бизнеса на целевую аудиторию респондента.
40. Создание обучающего видео.
41. Создание аудио- и видеоподкастов.
42. Создание видеоконтента для YouTube-канала.
43. Запись видеоотзывов клиентов.
44. Написание статей для сайта.
45. Написание статей в онлайн- и офлайн-СМИ.
46. Написание книг и их серий.
47. Производство контента типа backstage («за кадром»).
48. Контент для live-трансляций.
49. Повышение лояльности сотрудников за счет интервью с ними, построение HR-бренда компании.
50. Аудит сегмента/подразделения бизнеса, в том числе, дистанционно.
51. Построение личного бренда респондента.
52. Снятие «замыленности» глаз в отношении к собственному бизнесу, видение новых граней и вопросов.
53. Привлечение внимания к персоне и проекту – если у вас берут интервью, значит, вам есть что сказать.
54. Облегчение чтения – текстовое интервью разбито вопросами.
55. Облегчение восприятия – видеоинтервью интересно смотреть и слушать, это не монолог. Важно: многое зависит от интервьюера.
56. Создание контента для социальных сетей.
57. Донесение мысли о проекте нескучным языком.
58. Анонс предстоящего события.
59. Создание интереса: интервью аппелирует к триггеру любопытства.
60. Способ выяснить, что есть на самом деле или что скрывается за «вылизанными» маркетинговыми материалами.
61. Возможность убедиться, где респондент говорит правду, где недоговаривает, считывая вербалику и невербалику.
62. Дополнение картины, восполнение недостающей информации, ликвидация «пробелов».
63. Демонстрация собственника компании лицом, его личный бренд как часть маркетинга.
64. Выяснение, насколько будущий партнер готов вкладываться в проект, настроен на работу или рассматривает как резерв, проверить серьезность, открытость, готовность делиться, ход мыслей, понять риски сотрудничества.
65. Понять бюджет для продвижения продукта.
66. Выявить интерес поставщика к работе, важность вас как клиента, его серезность и ответственность.

Разумеется, это далеко не полный перечень. Если вам пришла в голову идея, как еще можно использовать интервью в бизнесе, напишите об этом на romanenko@tetrasales.ru. И почему бы нам не сделать с вами онлайн-интервью?

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ИНТЕРВЬЮЕРУ

Чтобы интервью было эффективным и интересным вам, респонденту и зрителям, интервьюеру потребуется:

- понимать четкую цель интервью: получение информации, воздействие на респондента и/или зрителя, создание контента. Фокус на цели – 80% ее успешного достижения;
- иметь логическое мышление, сформировать заранее структуру интервью, следить за таймингом. Договориться о системе условных знаков и не стесняться перебивать и возвращать к вопросу тех, кто «растекается мыслью по древу» и много говорит не по существу;
- помнить, что респондент в большинстве случаев доверяется интервьюеру, рассчитывает на его компетенцию и всестороннюю помощь в том, чтобы интервью получилось, полагается на его предусмотрительность, делегирует интервьюеру ответственность за результат;
- изучить максимум публично доступной информации о респонденте. Чем больше фактов и деталей вы знаете, тем выигрышнее позиция. Их можно продемонстрировать в точных вопросах, и это не останется

ИНТЕРВЬЮ – ЭТО СПОСОБ ВЛИЯНИЯ НА ДРУГИХ. А ТАКЖЕ – ИЗМЕНЕНИЯ СЕБЯ.

незамеченным;
- проявлять искренний, исследовательский интерес к респонденту, его жизни и деятельности. Показывайте, что он интересен вам с точки зрения долгосрочных отношений. Как при выборе партнера по бизнесу или семейной жизни. Ваш поверхностный интерес не ускользнет от его внимания. Об этом он умолчит, но «закроется»;
- задавать небанальные, глубокие вопросы, бьющие «в яблочко», в потаенное. Это лучшее доказательство вашего интереса и понимания собеседника;
- не переживать по поводу меньшей, чем визави, экспертности в теме. Этого от вас как раз и не требуется. Жанр интервью предполагает, что респондент разбирается в теме глубже, а вы хорошо умеете интервьюировать. Отсюда – и роли. Респондент снисходителен к интервьюеру, но – до уместных пределов. Полностью «не в теме», конечно, быть нельзя. Образ «блондинки» и «Леси Рябцевой» здесь сработает против. Не стесняющихся скрывать некомпетенцию интервьюеров-любителей никто не любит. Когда вы сможете без труда интервьюировать человека из любой области деятельности, значит, вы стали профессионалом. Секрет – в том, чтобы в деятельности, какой бы она ни была, разглядеть личность;
- избегать дилетантских ошибок, которые респондент не простит: путаницы в именах, датах, ключевых фактах его жизни. Нельзя «пропускать мимо ушей» то, что для него особенно важно, о чем он «кричит». Или неуклюже «наступать» на «мозоль». Это демонстрация поверхностности, отсутствия интереса, неуважения. Вспоминаем Филиппа Киркорова: на интервью надо приходить подготовленными. Нередко респондент очень хочет, чтобы замечали некоторые факты и детали, и периодически акцентирует на них внимание, «рассыпая хлебные крошки». Если вы их «склюете» и используете в вопросах, он будет удовлетворен и глубоко благодарен. Значит, вы глубоко изучали его, готовились к интервью, следовательно, интересуетесь им искренне. А искренний интерес невозможно симулировать;
- заранее сформулировать вопросы и выслать их респонденту. Не пренебрегайте и удачным, уместным экспромтом – это добавит неожиданности, яркости, живости и эмоций. Внимательно слушайте ответы, читайте «по губам». Понимайте, что респондент чувствует, переживает. Следите за реакцией, невербаликой и паравербаликой. Если это возможно и уместно, записывайте интервью на видео. Просмотр записи даст много интересного, дополнит картину и благоприятно скажется на навыках.

И помните: навык совершенствуется количеством повторений. Проведите хотя бы 50 интервью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интервьюер находится в гораздо более выгодной ситуации, чем продавец. Хотя делают вроде бы одно и то же – задают вопросы. Однако контекст ситуации и роли облегчают задачу обоим, позволяя отдаться жанру и сосредоточиться на главном. Это – интерес не к себе, а к другому.

Интервью – это инструмент:
- выявления того, что есть, – точки А;
- понимания того, что нужно, чтобы перейти в точку Б;
- изменения того, что есть, за счет создания условий, в которых переход из точки А в точку Б происходит естественно, без давления, принуждений и манипуляций.

Интервью – это способ влияния на других. А также – изменения себя. Вы не представляете, как может измениться ваша жизнь, если вы просто начнете интервьюировать и будете делать это регулярно.

В 20 веке культовый американский художник Энди Уорхолл сказал: каждый имеет право на 15 минут славы. Сегодня можно его перефразировать: каждый достоин дать интервью. Другой известный американец, Дейл Карнеги, дал совет: если хотите, чтобы вами интересовались другие, интересуйтесь ими сами. В этом заключается великий закон мироздания: дайте другому то, что хотите получить от него, и вы получите это. Интервью – и есть элегантный способ это сделать.

«Интервью помогает взглянуть на ситуацию со стороны. Вопросы, которые тебе задают, часто заставляют тебя задуматься об актуальных вопросах, которые тебя окружают. Часто в ежедневной суете ты упускаешь какие-то важные вопросы, но интервью может помочь тебе обратить на них особое внимание. С помощью интервью можно также намного лучше узнать своего собеседника и понять ход его мыслей по вопросам, которые он задает. Кроме этого, как известно, бизнес – это результат совместного диалога. Так и интервью помогает понять человека и, возможно, в будущем организовать совместный проект», – говорит Михаил Бобровников, предприниматель, организатор бизнес-туров, соавтор программы #БизнесПутешествия.

Автор благодарит О. Брагинского, Т. Бадя, Н. Орлову, М. Бобровникова, А. Пометуна и И. Баржак за помощь в подготовке статьи.

Елена Субботина

ИТ-ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

ЕЛЕНА СУББОТИНА,

директор по маркетингу ИТ-компании Navicon (http://www.navicongroup.ru/#)

В «уберизированной» экономике добавленную стоимость формируют софт и алгоритмы, которые соединяют потребителей с производителями товаров и услуг при помощи мобильных приложений. Значительная часть работы маркетинга перешла в онлайн и требует нового взгляда на каналы продвижения и способы оценки их эффективности.

Прежде всего маркетологи вынуждены работать с огромным количеством данных из разных источников. Сегодня базовый набор маркетинговых инструментов включает сайт, SEO, социальные медиа, мобильные приложения. Для оценки каналов привлечения покупателей уже недостаточно просто собрать статистику посещаемости при помощи веб-аналитики. Важно отследить конверсию, понять, какие каналы обеспечивают больший объем продаж и от чего они зависят, какие товары хорошо сочетаются, на каком этапе клиент покинул канал, почему он не совершил покупку, и многое другое.

Работа с разными источниками и разнородными по формату данными подразумевает значительные затраты времени и ресурсов, особенно если пытаться свести их вручную в Excel. Поэтому необходимо автоматизировать процесс сбора, обработки и анализа информации, например, при помощи ИТ-систем аналитики. Сегодня крупные производители аналитических решений, такие как Microsoft, IBM и Tableau, предлагают широкий выбор инструментов, оптимизирующих управление данными, в том числе для маркетинга. Обычно они работают с информацией в режиме реального времени и благодаря настроенным механизмам интеграции позволяют оперативно формировать маркетинговую отчетность без ошибок

ДЛЯ ОЦЕНКИ КАНАЛОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ УЖЕ НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО СОБРАТЬ СТАТИСТИКУ ПОСЕЩАЕМОСТИ ПРИ ПОМОЩИ ВЕБ-АНАЛИТИКИ.

или дублирования информации. Фактически они позволяют создавать готовые интерактивные отчеты в несколько кликов прямо во время встречи с руководством компании или клиентом: качественные инструменты визуализации помогут наглядно продемонстрировать, откуда получено больше трафика или какие маркетинговые активности оказались наиболее полезны с точки зрения привлечения новых лидов.

Другая проблема, с которой сталкиваются маркетологи, – необходимость управления клиентским опытом в цифровой среде. CRM-системы помогают определять наиболее эффективные каналы взаимодействия с клиентом, учитывая весь опыт взаимодействия с ним, формировать индивидуальный подход к каждому, кто пользуется услугами компании, и контролировать лояльность потребителей к бренду.

В будущем развитие «интеллектуальных» систем, которые могут самостоятельно обучаться, расширит возможности для персональной коммуникации с клиентами. Мобильные телефоны и наши социальные взаимодействия генерируют огромный объем данных, несущих в себе паттерны нашего ежедневного поведения. Наши звонки, текстовые сообщения, действия в социальных сетях, банковских, государственных и других электронных сервисах – все эти данные могут собираться, храниться, анализироваться и представляться в виде визуальных закономерностей.

Недавно авиаперевозчик «Аэрофлот» анонсировал внедрение в работу технологий когнитивного анализа пользовательских данных от корпорации IBM. Аналитическая платформа IBM позволяет при помощи механизмов машинного обучения, агрегировать и обрабатывать любые (в том числе неструктурированные, то есть изображения и видео) данные о более чем 40 млн клиентов со специализированных сайтов бронирования, из социальных медиа, CRM и других внутренних систем компании. На их основании определяются пользовательские предпочтения, совершенствуются системы лояльности и формируются точные целевые предложения о покупке. В то же время крупные банки, среди которых Сбербанк и ВТБ24, запускают собственных виртуальных помощников-ботов в социальных сетях, которые собирают информацию о клиенте, и, на основании обработки данных, предлагают ему целевые банковские услуги.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

1. *Качественные методы предполагают использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней среды организации, а также всех угроз и возможностей.*
2. *Количественные методы оценки эффективности маркетинга требуют сравнения затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продаж; они характеризуют конечные финансовые результаты деятельности организации. В общем виде эффективность маркетинговой деятельности (индекс доходности) определяют как отношение совокупной дисконтированной прибыли, полученной от реализации маркетинговых мероприятий в каждом году расчетного периода, к совокупным дисконтированным затратам на осуществление этих мероприятий. При этом маркетинговая деятельность эффективна, если индекс доходности больше ставки на капитал, и не эффективна – если меньше.*
3. *Социологические методы оценки эффективности маркетинга нацелены на использование инструментов прикладной социологии – разработку программы социологического исследования и, в соответствии с ней, проведение самого исследования.*
4. *Балльные методы оценки эффективности маркетинга «вычленяют» его эффективность по каждому мероприятию на соблюдение перечня критериев соответствия структур и процессов концепции маркетинга с выставлением определенных баллов по каждому критерию.*
5. *В настоящее время появляется все большее число информационных методов оценки эффективности маркетинга, которые наиболее широко рассмотрены в сети Internet. Суть данных методов заключается в том, что для оценки эффективности маркетинга используются программы Sales Expert 2, Success и др.*

Рекламный рынок в России – это сложная система отношений между клиентами и агентствами, 80% которых – это крупные сетевые компании, с филиалами по всему миру и гигантским штатом сотрудников. Тем не менее мы уверены, что с ними возможно конкурировать, так как международные бренды по большей части открыты к диалогу и сотрудничеству в том числе и с небольшими как международными, так и российскими агентствами, и это прекрасно.

Александр Дмитренко

КАК ПОВЫСИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ?

АЛЕКСАНДР ДМИТРЕНКО,

управляющий партнер рекламного холдинга DMA

Так или иначе, российские агентства продолжают использовать демпинговую стратегию, снижая стоимость своих услуг до минимума и работая в убыток, лишь бы выиграть тендер и заполучить клиента. Раньше это мера была эффективная, но крайне негативно влияющая на рынок в целом.

Крупные компании при выборе подрядчика смотрят не только на стоимость услуг, но и оценивают финансовую стабильность подрядчика, сверхразвитую узкую экспертизу направления, наличие в портфолио проектов из аналогичной сферы, качество самого предложения и уровень клиентского сервиса и др. Если не улучшать эти показатели, то говорить о конкурентоспособности в нашей сфере просто нелепо. Синхронизация должна быть абсолютно по всем направлениям, на чем-то одном выжить не удастся.

С чего начать? В первую очередь важно здраво оценить свои преимущества и выделить УТП (уникальное торговое предложение) своей компании. Если его нет, то лучше даже не начинать. Для этого стоит использовать бенчмаркинг, то есть провести тщательный анализ работы конкурентов и выявить их отличительные особенности. Это может быть что угодно – уникальные подходы к работе с данными или яркие специалисты, которые стали ньюсмейкерами агентства, уникальная методология по работе с данными, главное – компании используют свои УТП для позиционирования и отстройки от конкурентов на рынке.

ИННОВАЦИИ – КЛЮЧЕВОЙ ПУТЬ К УСПЕХУ КОМПАНИИ, СЕГОДНЯ НИ ОДИН БИЗНЕС НЕ МОЖЕТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ПОЧИВАТЬ НА ЛАВРАХ.

Обращайте внимание не только на прямых конкурентов, но и на компании из других сфер бизнеса, которые применяют инновационные подходы в своей деятельности. Инновации – ключевой путь к успеху компании, сегодня ни один бизнес не может позволить себе почивать на лаврах и не развивать новые технологии, не использовать новые формы взаимодействия с аудиторией. Стратегию компании по-прежнему нужно разрабатывать на 2–5 лет вперед, в идеале оценивать рынок на 10–15 лет вперед, но всегда держать в уме то, что рынок крайне динамичен, и то, что происходит у нас на сегодняшний день. Сегодня мы тестируем и внедряем блокчейн и биткоины, подключаемся к Big Data, а завтра на поток встанут чат-боты и новые медиа, где информация будет собираться, анализироваться и выдаваться роботами. Я не думаю, что классические медиа совсем умрут, но то, что их станет действительно меньше, – это факт. Никогда не забывайте о сотрудниках, на которых строится ваш бизнес. Чтобы заразить людей большими идеями и подтолкнуть к поиску новых решений, руководитель сам должен быть абсолютным и сумасшедшим фанатом своего дела, понимать и здраво оценивать появляющиеся тренды, а лучше – их создавать, и обучаться в этой области.

НАДО ПОСТОЯННО УКРЕПЛЯТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ, ПЛАНОМЕРНО ДОКАЗЫВАЯ ВСЕМ ИГРОКАМ РЫНКА «КТО ЗДЕСЬ ЯВЛЯЕТСЯ ХОЗЯИНОМ».

Я лично считаю, что высокая конкуренция в нашей сфере и заставляет нас – руководителей бизнеса меняться, совершенствоваться, прислушиваться и обучаться. И это прекрасно, каждый день мы сталкиваемся с новыми реалиями – рынок подталкивают к изменениям растущая IT-сфера и государство, которое старается его максимально отрегулировать. Чтобы не просто остаться на плаву, но и быть успешными, мы ищем новые форматы и способы продвижения, взаимодействия с клиентом и внешним миром.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

ОЛЬГА БЕЗЗУБЕНКО,

руководитель PR-службы ФГАУ «Лечебно-реабилитационный центр» Минздрава России

Сегодня конкуренция среди государственных и частных медицинских организаций ощущается особенно остро. Уже все чаще говорят не просто об оказании «медицинской помощи», а о предоставлении «медицинской услуги». Пациенты выбирают не только врача, который будет лечить, но и оценивают комфортность пребывания, отзывчивость персонала и даже рацион питания. Из года в год требовательность пациентов к качеству медицинских услуг становится выше.

С этой ситуацией администрация ФГАУ «Лечебно-реабилитационный центр» Минздрава России столкнулась в 2011 году, когда было проведено исследование, кардинально изменившее подход к работе с пациентами в ЛРЦ. Проведенное анкетирование пациентов, проходивших стационарное лечение в 2011 году, выявило, что:

- 35,2% – не удовлетворены работой медицинских сестер;
- 22,7% – не удовлетворены работой врачей;
- 11,3% – отметили недостаток информации о ходе лечения и реабилитации.

На основе полученных данных было принято решение о создании Службы психологической поддержки пациентов, в чьи обязанности входили ежедневные опросы пациентов с целью получения следующей информации:

- мнение пациента о качестве лечения, работе врача, работе медицинской сестры;
- мнение пациента об условиях пребывания в стационаре.

Полученные данные анализировались и привели к ряду организационных мер, проведенных администрацией клиники. В первую

ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ

Стоимость

Данный показатель для многих покупателей становится решающим. Чтобы снизить цену вашего продукта, следует снижать издержки производства, но без потери качества товара! Организации, выбравшей такой вид рыночной стратегии, потребуется технологичная высокоразвитая база и отлаженная система снабжения, производства и сбыта продукции. Цена является единственным фактором, который может вывести компанию на лидирующие позиции в одиночку.

Выгоды от приобретения товара

Какую проблему покупателей не может решить товар конкурента? Нужно найти ответ на данный вопрос и приложить усилия к тому, чтобы ваш продукт эту проблему решал. Если это невозможно, тогда альтернативным решением поставленной задачи станет формирование дополнительных выгод продвигаемому товару. Распространенный прием профессиональных продавцов – акцентировать внимание потребителей на известных и совершенно обычных свойствах продукта. К примеру, при продаже яблочного сока (или яблок) можно подчеркнуть наличие в нем витамина B9, без которого наш организм не может выработать красные кровяные тельца. При правильном преподнесении информации ваш сок будет в глазах потребителей намного полезнее и привлекательнее, чем у конкурентов. Просто, правда?

Качественный сервис

Организация, ставящая превыше всего своего клиента, всегда останется на плаву. Клиенты, невзирая на цену, обязательно придут опять в салон (любой – парикмахерский, SPA, по ремонту бытовой техники), где с ними обращались уважительно и психологически грамотно, находя к каждому свой подход. Стоимость товара также не имеет значения для магазина, в котором налажена связь с покупателями и отличное постпродажное обслуживание. Человек снова и снова будет посещать именно тот магазин, где ему психологически комфортно, удобно и выгодно совершать покупки.

Позиционирование и реклама

Даже простые листовки, распространенные по ближайшим домам, намного увеличивают популярность магазина. При абсолютно невысокой стоимости эти рекламные сообщения эффективны не меньше телевизионной рекламы (при интересном и грамотно составленном тексте!). Чтобы завоевать любовь покупателей, часто используются различные акции и розыгрыши с подарками и призами. Этот прием прост и эффективен: людям приятно, что о них помнят и заботятся.

Издержки на эксплуатацию товара

Сегодня покупатели учитывают все: расход топлива, сроки годности запасных частей, стоимость картриджей или краски для принтера. Можно провести небольшое исследование и выяснить уровень дохода местных жителей. Если он ниже среднего, тогда, используя данное преимущество (сокращая для своих покупателей постэксплуатационные издержки), компания с легкостью обойдет своих конкурентов.

Местоположение организации

Расположение компании часто играет солидную роль в судьбе бизнеса. Тем, кто смог «застолбить» хорошее место, намного легче обойтись без дополнительных трат на свое продвижение. Данный фактор сложнее всех остальных поддается какому-либо влиянию, ведь там, где обитает много ваших потенциальных клиентов, подходящего помещения может и не оказаться.

Репутация

Если покупатели уже знают ваш продукт или услугу – это послужит отличным преимуществом на рынке перед более молодыми конкурентами. Но, конечно, надо постоянно укреплять свои позиции, планомерно доказывая всем игрокам рынка «кто здесь является хозяином».

При этом, работая над созданием конкурентных преимуществ фирмы, необходимо понимать, что они уместны на выбранной территории именно в данное время. Для этого проводятся исследования потребителей для определения критериев выбора ими товара или услуг.

Нужно помнить, что конкурентные преимущества напрямую и очень тесно связаны с любыми изменениями внешней среды. Они, как и мнения покупателей, могут меняться очень быстро, поэтому приходится постоянно контролировать данный процесс. К тому же при создании конкурентного преимущества, необходимо отслеживать, чтобы оно не было тут же скопировано вашими конкурентами. Ведь в этом случае весь смысл конкурентной борьбы теряется, ваши деньги и время будут потрачены впустую.

По материалам www.onlinehomebusiness.ru

очередь были организованы тренинги младшего и среднего медицинского персонала, направленные на пациентоориентированность. Это привело к повышению удовлетворенности пациентов работой младшего и среднего персонала, сведению к минимуму возможности конфликтов, а также стрессоустойчивости самого персонала клиники.

Следующим шагом было введение подробных предоперационных и послеоперационных инструктажей пациентов, поступивших для проведения эндопротезирования (замена тазобедренного или коленного сустава), организовано информирование пациентов с помощью информационных стендов и буклетов и организована работа Школы пациентов. Все это помогло повысить осведомленность пациентов о лечебном процессе, мотивировать на быстрое восстановление после операции и повысить их лояльность к клинике.

Также были предприняты меры по улучшению социально-бытового климата в клинике. Был обеспечен бесплатный доступ всех посетителей клиники к сети Wi-Fi. Во многих отделениях были организованы стеллажи с книгами и журналами, в соответствии с пожеланиями пациентов в 2011 году оборудовать библиотеку.

С целью формирования положительного имиджа клиники у пациентов начали выпускать ежедневный корпоративный бесплатный журнал для пациентов на медицинскую тематику. Ведется активная работа в социальных сетях, запущен проект «Прямой эфир ЛРЦ», где специалист в онлайн-режиме отвечает на вопросы пациентов.

В результате сократилось число жалоб, получаемых относительно социально-бытовых условий и оказания медицинской помощи, предоставляемой в стационаре клиники.

Хочется еще раз отметить: мнение пациента является значимым критерием оценки эффективности работы клиники. Это мнение формируется под воздействием многих факторов и не зависит на 100% от качества и результатов проведенного лечения. Изучать мнение пациентов о клинике, принимать меры по улучшению, опираясь на проведенный анализ и формировать положительный имидж клиники среди пациентов, – залог конкурентоспособности клиники в современном мире.

МАРИНА СОБОЛЕВА,

руководитель контент-проектов, PR-консультант, CEO коммуникационного бюро Biznesmuza

Понятие конкурентоспособности за последнее время несколько «раздвоилось», приобретя традиционный смысл и в противовес ему – современный.

Что значит конкурентоспособность в традиционном понима-

МНЕНИЕ ПАЦИЕНТА ЯВЛЯЕТСЯ ЗНАЧИМЫМ КРИТЕРИЕМ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КЛИНИКИ.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА: НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ

- *На протяжении последних 3-х лет чистая прибыль компании ежегодно повышается на N% за счет: оптимизации производства, роста числа клиентов, удешевления услуг, повышения качества обслуживания и так далее.*
- *Штат сотрудников увеличен втрое по сравнению с прошлым годом.*
- *Компания не использует программы кредитования, а потому может позволить себе максимально комфортный для клиента принцип ценообразования.*
- *Компания использует программы кредитования, а потому имеет возможность регулярно усиливать парк техники, покупать производственное оборудование, обновлять рабочий инструмент и так далее.*
- *Специалисты компании ежегодно проходят специальные курсы повышения квалификации, посещают семинары, ездят на стажировку, участвуют в конференциях и так далее. Словом, у нас очень умные парни, и каждый год они становятся еще умнее.*
- *Оптимизация мощностей (расходов, социальных выплат и т. п.) позволили компании на 4,7% понизить цены по сравнению с конкурентами. Отмечу, что в преимуществах компании, да и вообще в любых текстах, важна конкретика. Чем конкретней цифра, тем лучше.*
- *Качество наших товаров настолько высокое, что мы почти не тратимся на рекламу, люди находят нас сами. Следовательно, сбереженные на рекламе средства «облегчают» стоимость продукции на N%.*
- *Более 95% наших сотрудников имеют высшее образование.*
- *Около 80% наших сотрудников работают на предприятии более 10 лет, а потому имеют опыт ошибок и открытий, который позволяет нам создавать лучшие штуки.*
- *Благодаря продуманной социальной политике нам удалось добиться практически полного искоренения текучки кадров. На данный момент число увольнений в компании в 7.3 раза ниже, чем в целом по региону, области и так далее.*
- *Мы принципиально не работаем по системе «откатов». Преимущество это вообще не слишком понятное, но выглядит красиво.*
- *Наши сотрудники отдыхают 2 дня в неделю, а потому могут позволить себе более продуктивно работать в остальные дни.*
- *Мы работаем без праздников и выходных. Все ради того, чтобы клиент был счастлив.*
- *Наши сотрудники получают бесплатные путевки, льготное кредитование и другие льготы, а потому держатся за место и работают на совесть.*
- *Мы создали собственный информационный (производственный, медицинский и т. д.) продукт, который значительно облегчил нам работу и выделил на фоне конкурентов. Не беда, что новый продукт – простенький чат для сотрудников, написанный штатным программистом во время перекуров, главное – громко сказать.*
- *По статистике, мы тратим на 30% меньше времени клиента, чем в среднем по отрасли. Естественно, сохраняя при этом стабильно высокое качество услуг.*
- *Мы являемся одним из трех официальных дистрибуторов компании N, следовательно, продаем дешевле.*
- *Наши производственные мощности (магазины, клиники и т. п) находятся в нашей же собственности. Мы не платим аренду, а потому у нас дешевле.*
- *Наши ТОП-менеджеры и даже руководители получают минимальную фиксированную зарплату. Это правило будет действовать еще 3 года: мы действительно вкладываем каждую копейку в то, чтобы клиенту было выгодней.*
- *Наши специалисты проходят специальные курсы обслуживания клиентов, а потому умеют помогать быстро и действенно.*
- *По статистике, более 50% покупателей возвращаются к нам снова. В принципе, преимущество достаточно стандартное и уже затасканное, но упомянул я его для того, чтобы предупредить вас: не пиши-*

те, что возвращается 90% или вовсе 100% клиентов – это слишком фантастично, чтобы быть правдой.

- *Мы продаем всего N штуковин в год, наши покупатели – только солидные, преуспевающие люди.*
- *Мы специально наняли 10 контролеров качества, чтобы ни одна некачественная единица товара не имела даже шанса попасть к покупателю.*
- *Если мы затянем на 10 минут с выполнением услуги (доставкой товара, сделаем пересортицу и т. п), то вернем вам 100% суммы + выполним взятые обязательства.*
- *Наше конкурентное преимущество в том, что мы в 97% случаев доставляем покупку (собираем мебель, выдергиваем зубы, красим бордюры и т. п) раньше означенного нами же срока.*
- *Каждое предложение клиента выносится на еженедельную комиссию дирекции компании, а потому мы действительно делаем сервис, ориентированный на клиента. Более 70% предложений воплощаются в жизнь.*
- *Уже третий год интернет-издание (журнал, газета, радиостанция и т. п.) выбирает нас в качестве лучшего производителя (продавца, посредника и так далее). Врать здесь нельзя, поскольку факты легко проверяются, но организовать победу или сам конкурс можно запросто. Думаю, вы поняли...*
- *Каждый год мы тратим N% от выручки на исследование безопасности товара или услуги.*
- *Мы еще не первые в своей отрасли, а потому нам приходится стараться больше других, чтобы доказать, что мы достойны быть первыми. Хрестоматийный пример, но встречается почему-то крайне редко.*
- *Мы фанатики своей работы, деньги для нас вторичны.*

По материалам www.textis.ru

нии? В идеале целая философия продвижения и принципов работы компании с учетом нужд целевой аудитории, тенденций в нише и рынка в целом, регулярного мониторинга и анализа действий конкурентов. Кроме того, это талант опережать тенденции, предлагая то, что называется «хотел, но не знал об этом». Или хотя бы своевременно предлагать актуальные товары/услуги и подавать их в правильном ключе, затмевая предложения конкурентов.

Конкурентоспособность в современном смысле свелась к последнему пункту. По результатам последних исследований, чуть больше чем 80% активных интернет-пользователей склонны больше доверять компаниям и брендам, чей владелец или основатель присутствует в социальных сетях.

Взглянув на успешные примеры, подтверждающие это заключение, многие решили, что громко звучать в социальных сетях, напускать флер, вести публичные дневники достижений – более чем достаточно для завоевания и удержания клиентов.

Но все это лишь сильнее оттеняет значимость традиционного представления о конкурентоспособности компании. Хотя бы потому, что в одном из последних расследований «Деловой Петербург» раскрыл реальный предпринимательский опыт и финансовые обороты людей, учащих богатеть других. (https://www.dp.ru/a/2017/06/06/Zolotie_soveti__ZAGOLOVOK). Видимо, решает не публичность и скандальная известность. Но хотя бы отлаженный сервис и реальная забота о каждом клиенте.

ЛУЧШЕ ПООБЕЩАТЬ МЕНЬШЕ И ДАТЬ БОЛЬШЕ ОЖИДАЕМОГО УЖЕ В ПРОЦЕССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. ИМЕННО ЗА ЭТИМ ВОЗВРАЩАЮТСЯ КЛИЕНТЫ.

Продают не только эмоции. Продает понимание того, зачем человек вообще пришел, и умение выразить, что это то и есть у вас. Продают не только сверхобещания. Лучше пообещать меньше и дать больше ожидаемого уже в процессе взаимодействия. Именно за этим возвращаются клиенты.

Я мыслю текстами, поэтому хочу именно на таком примере разобрать грамотную отстройку от конкурентов – ту, что без горячки, улюлюканий и призывов «срочно». Самая простая и доступная аналогия для наглядности – недвижимость. Человеку, может, и нужна просто какая-то квартира, но их миллион – так появляются критерии: вид из окна, транспортная развязка, близость к супермаркетам и «целевым» учреждениям. Цена и район, понятное дело, тоже имеют значение, но это очень вариативные вещи по факту.

В зависимости от целевой аудитории, несложно догадаться, какой критерий наиболее значим. Поэтому первое правило «продающего», но честного рассказа – адресность. Молодая семья с детьми заострит внимание на близости школ и детских садов, фитнес-центров, безопасности двора – желательно закрытого. И об этом нужно рассказать: что у вас создано для людей, которых вы ожидаете увидеть среди покупателей/клиентов.

Второе – включение эмоциональной составляющей. Прагматичные тексты о доступности и комфорте не очень-то продают, потому что не задевают эмоций вообще, а заодно сливаются в общей тональности со всеми другими объявлениями. На закрытой площадке ваш ребенок огорожен от транспорта и лишних людей, шлагбаум на въезде оградит двор от перегруженности автомобилями и пр.

Третье – отстройка от конкурентов: уникальное торговое преимущество. В рамках работы я общалась с представителем застройщика, где «заморочены» на привлекательности квартир первых и последних этажей, усовершенствует также не слишком привлекательные угловые квартиры дома, превращая их в некие обзорные мансарды с панорамными окнами, открывающими вид на 180 градусов. У них нет проблем с продажей в традиционном понимании «неликвидного» жилья. (речь идет о Sezar Group, жилой комплекс «Рассказово»).

В качестве варианта отстройки можно также порекомендовать исключительно лаконичные описания – это тоже может быть отличительной, цепляющей особенностью. Но порекомендовать только тем компаниям-застройщикам, кому удалось создать уникальный, атмосферный район, заряженный событиями и положительной энергетикой – привлекающий совершенно конкретную категорию людей уже одним своим существованием. Среди моих клиентов в Красноярске это застройщик «СМ. Сити». Им удалось воссоздать район европейского комфорта «Южный берег» в отдаленном от деловой жизни районе, но их цены на порядок выше средних по городу. В шаговой доступности, то есть буквально внутри района, супермаркет, кофейни, детские, косметические, оздоровительные центры, офисные помещения под аренду, а летом прямо под открытым небом масса ярких событий, фестивалей. Квартиры на сайте – с ключевыми параметрами: метраж, этаж, цена, и только. Небольшое описание к каждой квартире внутри карточки по принципу: «Закрытый двор, консьерж. Подземная парковка, детские и спортивные площадки с травмобезопасным покрытием. Фирменная чистовая отделка, удобная планировка». С имеющимся бэкграундом слова излишни, а уровень цен отсеивает нецелевую аудиторию, кто рассуждает по принципу «зачем платить больше».

Есть районы небольшие и даже спальные, где действительно хочется жить и работать. Есть компании, куда хочется возвращаться. В этом контексте теряют смысл принципы составления неких «продающих» описаний, выпячивания залихватских достижений, развития холдингов и формирование сомнительной репутации.

Так как же повысить конкурентоспособность компании? Допустим, переключиться с самолюбования на реальные потребности клиента, как залог успешного начала. Развиваться, искать новые подходы и предложения: не зацикливаться на достижениях, воспринимая их скорее как реперные точки – «молодцы, но идем дальше». Делать клиентов героями, особенными в ваших глазах: развивать программы лояльности, индивидуальный подход, вести CRM со всеми заказами и статусами. Но главное – быть честными и не подставляться: да-да, то самое «пообещать меньше, но дать больше», чем наоборот. Ведь, в конце концов, человек приходит, а затем возвращается за сервисом и реализованными ожиданиями.

ПЕРВОЕ ПРАВИЛО «ПРОДАЮЩЕГО», НО ЧЕСТНОГО РАССКАЗА – АДРЕСНОСТЬ.

Само понятие сарафанного маркетинга основывается на простой истине «Делай хороший продукт или услугу, и тебя будут рекомендовать», но как всегда дьявол кроется в мелочах, качество – это необходимое условие, но, к большому сожалению, недостаточное.

Павел Боревич

САРАФАННЫЙ МАРКЕТИНГ: ИНСТРУКЦИЯ К ПРИМЕНЕНИЮ

Несколько лет назад я искал гитарного мастера, у меня неплохой инструмент, и мне не хотелось отдавать гитару первому встречному, хотя сама работа была не очень сложная. Около месяца я спрашивал у одного, другого, третьего знакомого, не могут ли они мне кого-нибудь посоветовать, но по разным причинам найти того, кто мне нужен, не удавалось, и только через десяток вопросов друзьям и знакомым мне удалось найти контакты одного специалиста. Я позвонил ему, мы договорились на встречу у него дома, потому что даже мастерской у него отдельной нет, он все делает у себя в квартире. И пока он выполнял работу, мы разговорились о том, что он делает и с кем работает. Оказалось, что Алексей уже много лет делает акустические гитары на заказ для звезд первой величины, от электрогитар он отказался, потому что, по его мнению, там все слишком просто, а вот чтобы акустика звучала – нужен талант и опыт. Стоимость его гитар ручной работы не более $1500, что совсем немного для инструмента такого уровня. Но отказаться от простых работ с настройкой гитар он также не может, потому что нужно зарабатывать деньги. В течение часа он сделал работы по моей гитаре, и я обещал его рекомендовать всем, кто у меня что-то спросит про инструменты. Но никто не спрашивает до сих пор, потому что музыка для меня была хобби во время студенческой жизни, а теперь основные мои мысли направлены на интернет-маркетинг – главное, чем я занимаюсь. Да, у меня есть несколько друзей, которые занимаются бегом, потому что сегодня это главное мое хобби, но им мало интересны гитарные мастера, даже очень хорошие.

Эта историю я привожу в начале статьи для того, чтобы показать, что одного качества продукта недостаточно. Вы можете делать что-то самое лучшее, но сарафанный маркетинг будет по остаточному принципу приводить вам клиентов, а вера в то, что ваш продукт хороший, будет постоянно угасать, потому что почти все профессионалы экстра-класса очень требовательны и скептичны к себе.

Поэтому в самом начале давайте разберем необходимые условия, которые позволят вашему продукту или услуге рассматривать сарафанный маркетинг серьезно.

Что-то в вашем бизнес-процессе должно быть значительно лучше, чем у конкурентов. Я бы хотел здесь обратить внимание именно на «что-то», если вы будете стараться превзойти конкурентов во всем, то когда-нибудь у вас это получится, но намного быстрее и эффективнее выделить одно или хотя бы несколько точек, а остальные составные должны быть просто на уровне.

Приведу несколько примеров, когда в целом обычный товар или услуга делают лучше всего 1 шаг, и это раскручивает их сарафанный маркетинг.

ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО

Турагенство – это бизнес, в котором по одной и той же базе предложений разные компании пытаются привлечь клиентов к себе, фактически сегодня каждый может оформить точно такой же тур онлайн, так как крупные операторы с большим удовольствием за эти же деньги продадут вам все это через Интернет, да еще и сэкономят на комиссионных для агентства. Поэтому конкурировать в этом бизнесе очень сложно, там выжженная земля. Но есть и плюсы, если вы привязались к одному агентству и они делают все хорошо, а еще лучше отлично, то раз в год или чаще вы будете заказы-

ПАВЕЛ БОРЕВИЧ

Основатель digital-агентства Konus, эксперт в области интернет-маркетинга. Постоянный консультант группы компаний SCA (бренды Zewa, Tork, Libresse и другие) по вопросам интернет-маркетинга. Участник проекта Деловая Среда Сбербанка – лекции об интернет-маркетинге и развитии сайтов для малого и среднего бизнеса.

вать у них очередной тур. Как делает моя знакомая, у которой есть свое турагенство, и сегодня они лидеры в одном из крупных городов в России. Они пытаются понять то, что нужно клиенту и предложить именно подходящее для него решение. Их отличие в том, что они просто внимательно слушают.

Несколько лет назад, когда мы еще не были знакомы с Жанной, я пришел в турагентство с таким запросом: мне нужен тур в Европу или в Азию на море, на 2 недели, с бюджетом в $2000, какие есть варианты и что сейчас вы можете мне предложить. В этот момент я понял, что такое беличий ступор. Стандартное туристическое агентство не может предложить вам лучший вариант, когда вы просите сравнить то, что не является стандартом. А лучшие туристические агентства могут делать и более сложные штуки, например, прошлой зимой мы сравнивали горнолыжный тур в Европу и пляжный отдых в юго-восточной Азии. А в итоге выбрали горные лыжи в Сочи, потому что в конце января там просто отличные предложения по ценам. Турагенство, которое разбирается в деталях, понимает, что для конечного потребителя важно, и не боится предлагать вариант, который изначально не предусматривался, но конкретно этим клиентом он будет воспринят отлично. Это сложный бизнес, в основе которого правильные диалоги, выяснение истинных потребностей, а не того, что говорит клиент при первой встрече, это его общие мысли, которые с реальностью могут не иметь ничего общего.

Понятно, что Жанну я рекомендовал уже нескольким своим друзьям и теперь все они покупают туры только через нее, несмотря на то, что даже территориально она находится в другом городе, и никто из них лично с ней и ее сотрудниками ни разу не встречался.

В итоге что здесь действительно важно, что вы можете применить в своем бизнесе:

- Персонал высшего класса, который может определять истинные потребности конечного клиента.
- Отсутствие страха предлагать другие решения, не просто продавать ему то, что он просит, а думать, почему он это делает, и искать другие варианты, которые ему могут больше подойти, фактически быть на его стороне.
- CRM-система, в которой учитываются все особенности каждого клиента.

УСЛУГИ ЮРИСТА

Я считаю, что рассказывать про сарафанный маркетинг нужно на примере юристов, потому что это та сфера, в которой в первую очередь люди советуются с друзьями, коллегами, теми, кто уже сталкивался с похожей ситуацией и как-то ее решил, и только потом открывают Интернет и начинают что-то искать в рамках свободного рынка.

Хороший юрист очень быстро перестает себя рекламировать,

БУДЬТЕ ЧЕСТНЫМ ДО КОНЦА, ОСОБЕННО ЭТО ВАЖНО, ЕСЛИ В ВАШЕЙ ПРОФЕССИИ МНОГИЕ ЧТО-ТО НЕДОГОВАРИВАЮТ,

ему главное не менять номер, хотя даже в этом случае хорошего юриста всегда найдут через знакомых.

Но и здесь процесс работы можно ускорить. Как делает мой знакомый юрист, и почему его рекомендуют почти все, из тех с кем он работает. Николай очень яркий человек, это изначально отличает его от стандартного юриста, которые стараются быть очень сдержанными в своих словах и действиях. Многие юристы ведут себя очень аккуратно с судьями, стараются им не перечить, потому что понимают, что завтра они здесь будут уже с другим делом, и нужно не выиграть каждое конкретное дело, а в целом показывать адекватную статистику, и этого будет достаточно. Здесь речь не идет о неуважении к суду, есть нормативные документы, которые регламентируют само судебное заседание, и, безусловно, любой юрист обязан их соблюдать. Но в случае каких-то ошибок или неточностей большинство юристов не будут задавать вопросы в суде, прикреплять лишние ходатайства к делу. Зачем злить судью, ведь завтра у него снова окажешься, но с другим делом, да и потом слава о тебе может пойти такая, что ты не согласен с кем-то. Вся проблема в том, что большинство подобных историй не знают те, кто пользуется услугами юристов.

Николай изначально говорит, что для него каждое дело как что-то личное, сам соревновательный процесс суда для него – это отдельная жизнь. Есть правила игры, которые он неукоснительно соблюдают, иначе бы его просто отстранили от работы, но в рамках этих правил он бьется до конца. И все истории, которые мне известны с судебными спорами Николая, заканчиваются всегда достойно.

Подытожим все, что он использует:

ПОСЛЕ ТОГО КАК КЛИЕНТ ПОЛУЧИЛ КАЧЕСТВЕННО ВЫПОЛНЕННЫЙ ПРОДУКТ, САМОЕ ВРЕМЯ ПРЕДЛОЖИТЬ ЕМУ РЕКОМЕНДОВАТЬ ВАС.

- Действуйте в рамках общих правил и законов, которые написаны, но не бойтесь нарушать негласные правила участников рынка. Не забывайте о том, что все, что не запрещено, – разрешено.
- Будьте честным до конца, особенно это важно, если в вашей профессии многие что-то недоговаривают, предпочитают умалчивать неприятные детали.

СПОРТИВНЫЙ ТРЕНЕР

В любом фитнес клубе есть большое количество тренеров, которые готовы вас научить тем деталям, которые позволят меньше травмироваться, достигать лучшего результата меньшими действиями, быстрее привести вас к цели. Проблема в том, что обычному тренеру, каким бы он ни был серьезным спортсменом и каким бы объемом знаний ни обладал, после окончания тренировки все равно, что будет дальше. Во время тренировки он полностью включен, но как только заканчивается ваша тренировка, он не думает о вас. Это нормально, когда тренировки идут одна за одной, но тренер не работает круглосуточно, у него есть время, чтобы вечером или утром, в обед или просто в выходные связаться по списку со всеми своими подопечными и дать корректировки, узнать о том, как его спортсмены себя чувствуют, да и просто ответить на вопросы, которые могли возникнуть.

Я занимаюсь с тренером по бегу, у которой за плечами и звание мастера спорта международного класса, и победы в серьезных международных соревнованиях, и главное – большое количество тех, кто вместе с ней достиг своих высоких результатов в спорте. До этого я занимался с другими тренерами, и в значительной степени тренировки между собой очень похожи, есть стандарты, от которых не уйти. Но главное, что есть у этого тренера, – это постоянная связь. Закрытая группа в Телеграмме для всех студентов, а также прямой чат, в котором можно задать свои вопросы и получить на них ответы. Кроме того, каждый день нужно писать небольшой отчет, даже если тренировки не было. Например, отправлять пульс покоя, потому что он в динамике показывает, как организм переносит нагрузку.

Во всем этом даже не один инструмент. Поэтому подробнее разберемся с каждым.

Если в вашей сфере бизнеса реально сделать кроме стандартных коммуникаций небольшие короткие разговоры и электронную переписку, общения через чаты или короткие визиты, то это нужно сделать. Все очень просто: чем больше времени вы прово-

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПОНЕНТЫ САРАФАННОГО МАРКЕТИНГА

Сарафанный маркетинг (сарафанное радио) включает в себя 5 элементов, без которых он не будет работать, как бы вам этого ни хотелось:

1. Ораторы.

Так как разговоры – суть сарафанного маркетинга, вам нужно понять, кто именно будет говорить о вас, и установить с этими людьми контакт. На первом этапе нужно ответить на следующие вопросы:

- *кто ваши ораторы?*
- *с кем говорят?*
- *о чем говорят?*
- *как их найти?*

Ораторы могут быть среди ваших постоянных клиентов, а также тех, кто впервые обратился к вам. Также стоит присмотреться к вашим сотрудникам – часто именно они восхваляют вашу компанию. К ораторам также относят тех, кто выступает бесплатным носителем вашего логотипа – пользуется брендированой продукцией (футболки, кепки, рюкзаки и т. п.). Также ораторами могут быть профессионалы той отрасли, с которой связана ваша деятельность.

Определив ваших ораторов, нужно понять, насколько они авторитетны, а также каков объем их аудитории. И не забывайте, что качество важнее количества! Оратор с малочисленной публикой, но высоким авторитетом в их глазах может быть гораздо полезнее тысячника без должного уровня доверия.

Как только вы определили своих ораторов, свяжитесь с ними. Установив контакт, приступайте к следующему шагу – дайте им темы для разговоров о вас.

Чем больше информации вы даете ораторам, тем больше они говорят.

2. Темы.

Хорошая тема обязана быть простой, органичной, неожиданной и, что самое важное, легкой для распространения. Она должна быть вирусной.

Будьте интересным или невидимым.

Как понять, что тема «выстрелит»? Вряд ли можно судить с твердой уверенностью, но если пробовать каждый день, определенно какая-то да и окажется успешной. Метод проб и ошибок работает здесь, как нигде.

Придумав тему, задайте такие вопросы:

- *расскажут ли об этом друзьям?*
- *что именно будут говорить?*
- *кому будут говорить?*
- *как увеличить количество слушателей?*

Ответив, вы сможете легко выявить все недостатки и подводные камни и устранить их. Либо вовсе придумать совершенно новую, лучшую тему.

Запомните правило: то, что отлично выглядит в пресс-релизе, буклете или рекламе, никуда не годится как тема для сарафанного маркетинга.

3. Инструменты.

Глупо сидеть сложа руки и ждать, пока о вас заговорят. Сделайте первый шаг. Попросите рассказать о вас. Например, разместите на сайте кнопки «Поделиться» или «Рассказать другу». Кнопки социальных сетей также работают на руку сарафанному маркетингу, поэтому не игнорируйте их.

Еще одним инструментом, который повысит количество разговоров о вас, может стать обыкновенный e-mail-маркетинг. С помощью правильной рассылки вы подпитываете ваших ораторов новыми темами, а они, в свою очередь, разносят их всей своей аудитории слушателей.

Блоки «Самое популярное», «С этим товаром покупают» или «Выбор читателей» тоже являются инструментами сарафанного маркетинга. Здесь работает психология – «раз другим это понравилось, значит, и мне стоит попробовать».

4. Участие.

Принимайте участие в разговорах о вас. Благодарите за теплые слова, отвечайте на вопросы, решайте возникшие проблемы либо просто общайтесь. Главное – говорите от своего имени. Так вы вызовите больше доверия и уважения, чем аноним, прячущийся за аватаркой с котиком.

Если вы видите, что отзывы нелестные и наполнены негативом и жалобами, попробуйте конструктивно разобраться, предложить помощь и приложить все усилия, чтобы про-

блема была устранена. Поверьте, клиенты, которым вы помогли, будут распространять о вас позитивную молву еще больше, чем те, кто был изначально доволен всем.

«Решение проблем – самый мощный маркетинговый прием в вашем распоряжении».

5. Отслеживание.

Мониторинг необходим. А с приходом Интернета в нашу жизнь он еще и стал простым, как никогда раньше. Просто воспользуйтесь Google – и вот уже сотни результатов с отзывами о вашей компании.

Внимательно изучив их содержание, вы можете рассчитать индекс вашей репутации: отнять число негативных отзывов от положительных (нейтральные не в счет). Эта разница и будет показателем репутации.

Отрицательные отзывы – это ваш шанс. Прислушайтесь к ним и сделайте выводы.

По материалам www.homearchive.ru

дите с клиентом, тем лояльнее он к вам. При условии, что качество услуги у вас на уровне. Сложно представить, что сантехник, который не может отремонтировать что-то хорошо, своими звонками будет повышать лояльность. Но здесь мы изначально обозначили, что качество вашей услуги должно быть не хуже, чем у клиентов, это условие обязательно для сарафанного маркетинга.

Второе – это возможность всегда быть на связи, вы создаете ощущение у клиента, что он самый значимый, самый важный, и вы работаете для него 24 часа в сутки, замена телефонных разговоров на общение через мессенджеры не мешает вам отвечать в то время, когда вы свободны, тогда вы одновременно и не мешаете своим текущим задачам и отвечаете 24/7 своим клиентам.

В итоге:

- Вы даете больше, чем все остальные, там, где это не усложняет ваш бизнес-процесс в разы.
- Постоянно общаетесь с клиентами голосом, сообщениями, любыми другими способами, чтобы они всегда помнили о вас, что позволяет ассоциировать вашу услугу именно с вашим именем и брендом.

В первой части статьи мы рассмотрели живые примеры того, как улучшение всего одного шага в рамках вашей работы может сделать вас лучше остальных, сделать ваш продукт или услугу лучшей. Но этого будет недостаточно, если вы просто будете лучшими, но о вас будут знать только несколько ваших текущих клиентов.

В начале этой статьи я приводил пример гитарного мастера, который лучший даже не по одному, а по ряду показателей, но вынужден делать мелкую работу, чтобы просто зарабатывать себе на жизнь.

Начнем с самого простого, о чем часто мы забываем.

ПОПРОСИТЕ ВАС РЕКОМЕНДОВАТЬ

Подобное тянется к подобному, часто у тех, с кем вы работаете, есть друзья или партнеры, которым может быть нужно то, что делаете вы. Наивно предполагать, что они целыми днями думают о вас, и рекомендуют вас всему своему окружению. Обычно их не спрашивают, а они не говорят – это нормальная ситуация для человека, но я не единожды слышал на совет предложить себя рекомендовать клиентам фразу, что они и так знают, что я строю дома хорошо, ставлю качественно импланты, ремонтирую бытовую технику, даже если другие не могут это починить. Это все реальные примеры, которые я слышал. Увы, если вы что-то кому-то сделали качественно – он не рекомендует вас, просто потому что в его жизни есть много других задач, и это нормально.

Как можно это сделать так, чтобы не быть навязчивым. Приведу несколько простых примеров, которые можно внедрить в большое количество бизнесов.

ПОДАРОЧНЫЕ КАРТЫ ИЛИ СКИДКИ ПОСЛЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ

После того как клиент получил качественно выполненный продукт, самое время предложить ему рекомендовать вас, но не стоит ограничиваться только словами. Это может быть сертификат на определенную сумму, скидка в процентах, 2 по цене 1 или 3 по цене 2, но только для его друзей и только при предъявлении этого сертификата. Этим часто пользуются те, кто связан с ремонтом, так как о выполненном ремонте обычно рассказывают друзьям, а иногда устраивают даже праздничные мероприятия «новоселье» или что-то в этом духе. На этом празднике точно речь зайдет о том, кто делал, как делал, какая цена, и если у хозяина окажутся сертификаты на скидку, то с высокой долей вероятности он подарит их, чтобы такая ценность не пропадала. Здесь и далее я не

КАЧЕСТВО ВАШЕЙ УСЛУГИ ДОЛЖНО БЫТЬ НЕ ХУЖЕ, ЧЕМ У КЛИЕНТОВ, ЭТО УСЛОВИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДЛЯ САРАФАННОГО МАРКЕТИНГА.

рекомендую платить за каждого приведенного друга тому, кто вас рекомендует, потому что дружба не продается, и все ваши старания могут быть восприняты в штыки, если в конце вашего диалога вы от чистого сердца рекомендуете еще и 1000 рублей за каждого, кто обратиться от вас. Все должно быть проще и естественнее. «Иван Иванович, если ваши друзья по этому сертификату придут – буду благодарен, ну а если вы обратитесь ко мне, то можете считать, что и без сертификата я вам всегда предложу лучшую цену». Рекомендуют друзей, а друзья не говорят на языке выгод, это искренняя помощь.

ЗВОНКИ ЛОЯЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ

Но что делать, если с клиентом вы уже отработали контракт или модель с бонусами для друзей по тем или иным причинам вам не подходит. Есть другой способ напомнить о себе, он так же прост, как и предыдущий. Нужно сформировать список всех клиентов, которые были довольны выполненной вами работой, и прозвонить их лично по простому скрипту:

«Иван Иванович – это Сергей, мы квартиру ремонтировали (поставляли холодильное оборудование, делали то, что вы делаете, главное, чтобы вас точно вспомнили). Я вам сейчас по такому поводу звоню, вы знаете, что мы хорошо делаем, сейчас закончили 1 крупный проект, можем взять 1 большой или пару поменьше, сначала звоню только по своим, потому что понимаю, что найдем с кем будем работать среди своих, хочу узнать, может быть вам, или кому-то из вашей друзей или знакомых сейчас нужен ремонт (холодильное оборудование и т. п.)? Если сейчас не помните, то могу через пару дней вам позвонить».

Вы можете добавить любое количество своих деталей, главное – понять идею, вы должны попросить у того, кто доволен вашей работой рекомендацию. Несмотря на простоту этой идеи, она может работать в любом бизнесе, потому что те, кто заказывает у вас самое сложное технологическое оборудование, общаются с такими же людьми, то есть их круг общения является вашей целевой аудиторий. Именно на этом вам и нужно сфокусироваться.

В заключение этой статьи мне хотелось бы сформулировать все основные предложения, которые я обозначил выше в одной фразе, потому что я уверен, что в основе сарафанного маркетинга находятся не какие-то конкретные инструменты, а идея, на которой основан ваш бизнес.

Понимать истинные потребности вашего заказчика, делать работу лучше, чем он ожидает, и просить рекомендовать вас своему окружению.

Без хорошей работы хороших рекомендаций вы не получите, но отлично выполненный проект сам по себе никогда не принесет рекомендации. Ни один клиент не должен исполнителю давать рекомендации, думать о нем больше, чем считает нужным, поэтому чаще всего хорошие продукты не получают клиентов по сарафану только потому, что сами об этом не просят своих клиентов. Есть много историй, когда все это происходит как бы случайно. Но вы наверняка хотите контролировать ситуацию со своим маркетингом, а не ждать счастливого случая.

Позвоните сегодня нескольким клиентам, узнайте как у них дела и попросите рекомендаций, самое плохое, что может случиться, – все останется как сейчас, но с высокой вероятностью вас рекомендуют.

ПОЗВОНИТЕ СЕГОДНЯ НЕСКОЛЬКИМ КЛИЕНТАМ, УЗНАЙТЕ КАК У НИХ ДЕЛА И ПОПРОСИТЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ.

Что может быть хуже, чем смартфон, забытый дома? Согласитесь, даже при отсутствии явных симптомов смартфономании нет ничего мучительнее, чем не обнаружить любимого гаджета в кармане. Как ни крути, но мобильность стала одним из главных условий существования в современном мире. И подтверждением этому станет как раз реакция на забытый дома телефон.

Алена Таранкова

НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПО МОБИЛЬНОЙ КОММЕРЦИИ

АЛЕНА ТАРАНКОВА,

менеджер по проектам в России компании skilled.co

Да, без него сегодня никуда: с его помощью мы оперируем собственными банковскими счетами, делаем покупки в Интернете, обмениваемся впечатлениями, заказываем еду и бронируем авиабилеты. Примечательно, что связь в этом списке уже давно не занимает центрального места.

А что, представители e-commerce только рады этому – у них появился новый канал коммуникации с потребителем, который позволяет полноценно ворваться в его личное пространство. Смартфоны помогают бизнесу продавать свои услуги, причем масштабы развития этого рынка сделали m-commerce главным трендом электронной коммерции в 2017 году. Поэтому онлайн-бизнесу уже давно пора задуматься о собственной мобильной стратегии. Skilled.co расскажет, на что нужно обратить внимание.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Конечно, первое – это целевая аудитория (ЦА). Ей традиционно считают молодежь, поскольку именно она считает смартфоны своими лучшими друзьями. Да что там, миллениалы жить без них не могут, считая их преимуществом не только карманные развлечения, но и возможность шопинга. Кстати, около 30% молодых людей уже стали активными мобильными покупателями, и их число постоянно растет. Женская аудитория в этом плане гораздо активнее – представители прекрасной половины тратят в два раза больше средств на мобильные покупки. Среди их главных предпочтений – одежда, косметика и прочие женские прелести.

ГЕОЛОКАЦИЯ – ОДНА ИЗ ТРЕХ ГЛАВНЫХ ФУНКЦИЙ ГАДЖЕТА, И ОНА ПОМОЖЕТ ВАМ ЗАРАБОТАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ БАЛЛЫ ЛОЯЛЬНОСТИ.

ЧТОБЫ О ВАШЕМ ПРИЛОЖЕНИИ НЕ ЗАБЫЛИ, ИСПОЛЬЗУЙТЕ PUSH-УВЕДОМЛЕНИЯ С НОВОСТЯМИ, АКЦИЯМИ И ПРОЧЕЙ ИНФОРМАЦИЕЙ.

Вторая главная группа – это школьники. Они заказывают через мобильник еду. Заказ цветов в приоритете у студентов, а транспортные услуги, в том числе такси, больше всего приобретают молодые бизнесмены. Молодые родители, офисные сотрудники и все те, кто дорожит свободным временем, оплачивают при помощи смартфона счета. При этом самые маленькие совокупные мобильные расходы приходятся на услуги бронирования гостиниц, авиабилетов и приобретение брендовой одежды.

В это же время мобильные гаджеты – далеко не самый популярный инструмент шопинга, гораздо чаще для этого используются настольные ПК, предпочтение которым отдают 7 из 10 молодых людей. Причиной этого является финансовая безопасность.

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Миллениалы, несмотря на визуальное легкомыслие, достаточно скрупулезны в вопросах финансов. Подтверждением этого является тот факт, что именно отсутствие уверенности в безопасности мобильных транзакций стало главной причиной их выбора в пользу десктопов при мобильном шопинге. Да что там, даже те, кто все же отдают предпочтение мобильникам, в 42% случаев все равно опасаются за сохранность своих средств на счетах. Это, очевидно, и становится главным тормозом развития m-commerce. Молодежь с уверенностью говорит – как только они будут уверены в безопасности мобильных транзакций, скорее всего, они будут шопиться через мобильники.

Как достичь этого? Прежде всего сделайте акцент на финансовой безопасности и расскажите об этом своим клиентам. Используйте только традиционные модели перечисления средств, привлекайте только проверенных операторов. Доверяйте мобильным кошелькам, хотя пока они и не пользуются особой популярностью.

МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ

Параллельно, конечно, стоит заниматься рекламой. Начинать стоит с социальных сетей, поскольку эти площадки – первое место в Интернете, куда молодежь заходит со своих мобильников. При этом сделайте уклон на новости, поскольку именно ими миллениалы интересуются в соцсетях. Кстати, не забудьте про кнопку «Поделиться» – молодежь больше других пользователей любит репостить важные для себя записи и заметки. Плюс это сделает вам лишнюю рекомендацию, а кто как не они влияют на продажи?!

Третье любимое занятие, помимо смартфонов и соцсетей, это, безусловно, мобильные игры – большинство миллениалов вообще считает их главной функцией гаджетов. Не стоит развенчивать их взглядов, лучше подыграйте им. Например, запуская стратегию игрофикации вашего сайта или мобильного приложения. А если там будут еще и бесплатные призы и поощрительные подарки, так от клиентов вообще не будет отбоя.

Кстати, чтобы о вашем приложении не забыли, используйте push-уведомления с новостями, акциями и прочей информацией. Половина молодых людей проверяет смартфоны 2–10 раз в час, так что оповещение точно не останется незамеченным. А чтобы молодая аудитория окончательно осталась довольной, помогите сориентироваться на местности при помощи GPS. Геолокация – одна из трех главных функций гаджета, и она поможет вам заработать дополнительные баллы лояльности.

А еще больше о m-commerce стратегии расскажет инфографика от Skilled.co.

МИЛЛЕНИАЛЫ, НЕСМОТРЯ НА ВИЗУАЛЬНОЕ ЛЕГКОМЫСЛИЕ, ДОСТАТОЧНО СКРУПУЛЕЗНЫ В ВОПРОСАХ ФИНАНСОВ.

Мы разработали формулу успеха, включающую в себя методы прямого отклика, доминирующие в маркетинге первичном, или внешнем, направленном на мир, и имиджевые элементы, доминирующие в маркетинге вторичном, ориентированном на наших клиентов. И это работало. Но мы занимаемся бизнесом, а это не фиксированное состояние, а постоянно эволюционирующий процесс.

Ден Кеннеди

ПО ТОНКОМУ ЛЬДУ: РАЗВИВАЕМ БРЕНД ПРИ ПОМОЩИ ПЕРВИЧНОГО И ВТОРИЧНОГО МАРКЕТИНГА

Мы запустили программу маркетинга прямого отклика в тренажерных залах, предлагая нашим клиентам привести к нам своих знакомых, вне зависимости от того, какой именно зал был бы им удобен, тем самым увеличивая число племен, лояльность к которым нам хотелось бы привить. Это, в свою очередь, открывало дорогу для имиджевой рекламы, ориентированной на бренд и позволяющей людям ощущать гордость за принадлежность к гораздо более крупному сообществу, чем их товарищи по тренажерному залу.

Тогда же нас начал интересовать один вопрос: как наилучшим образом использовать построенный нами бренд и при этом не помешать проведению активных маркетинговых программ прямого отклика, которые генерировали основной приток новых клиентов?

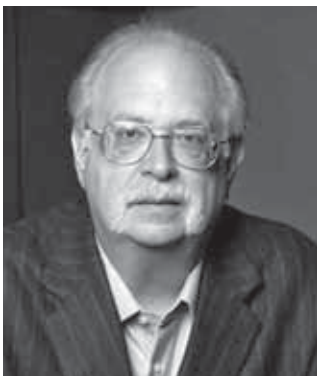
Это нелегко.

Благодаря эксперименту с привлечением рекламного агентства (и моему увлечению телесериалом «Безумцы») у меня возникла идея внедрить в традиционную стратегию бренд-билдинга базовые элементы маркетинга прямого отклика. Понятно, что это вряд ли гарантирует немедленный успех, но определенно поможет приобрести ценный опыт. Вот одно из преимуществ наличия собственных тренажерных залов, которые можно использовать как кухню для тестирования инноваций.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЧИНАТЬ ХОТЯ БЫ ДУМАТЬ О ПРОДВИЖЕНИИ БРЕНДА, ВАМ НУЖНО НАЙТИ КЛИЕНТОВ.

Мы обращаемся к своим партнерам-франчайзи с призывом «делай, как делаем мы», а НЕ просто «делай, как мы говорим», – на этом принципе основана вся наша система. Мы с Форрестом всегда очень сильно расстраиваемся, когда видим консультантов, которые учат людей тому, с чем никогда не сталкивались сами, и предлагают им инвестировать время и деньги вслепую, не имея никакого понятия о том, сработает ли их совет.

Начало следующему эксперименту дала еще одна базовая идея. Я сказал себе, что, если бренд Iron Tribe должен стать своим для всех членов племени, нам нужен свой собственный маркетинговый слоган, близкий им всем (вроде найковского Just Do It), такой, на ко-



ДЕН КЕННЕДИ

Автор 13 деловых книг, серийный предприниматель, создавший, купивший, построивший и продавший немало бизнесов разных типов и масштабов. Чрезвычайно востребованный и возмутительно высокооплачиваемый консультант по директ-маркетингу и копирайтер, автор и ведущий групповых тренингов для предпринимателей, почти отошедший от дел профессиональный лектор, провокатор, лошадник и профессиональный наездник.

тором могли бы основываться все методы социального подтверждения, включаемые нами во ВСЕ типы маркетинговых сообщений.

Дэн Кеннеди часто говорит о власти, которую вы обретаете, когда формулируете идею своего бизнеса и сообщаете ее людям, и призывает отделять предлагаемые вами продукты от бизнеса как такового.

Если взглянуть на электронные письма с благодарностями, которые мы ежедневно получаем от наших клиентов, можно заметить постоянный мотив, который делает Iron Tribe чем-то большим, нежели просто сеть тренажерных залов, – мотив ТРАНСФОРМАЦИИ, – а это максимум, что может предложить любой бизнес.

Если посмотреть на наиболее сильные бренды, то можно заметить, что они превращают обычные товары или услуги в прекрасные впечатления потребителей. В случае Starbucks это приводит к возможности продавать за $4 чашку кофе, которая обходится в четыре цента. Их атмосфера «третьего места» (после дома и работы) вызывает у посетителей восторг. Говоря словами Кеннеди, кофе – это тот самый предлагаемый ими продукт. А бизнес компании заключается в предоставлении людям «третьего места». Если говорить об эволюции нашего бренда и нашего маркетинга, то мы решили, что тренажерные залы, занятия и тренировки и даже наши средства информирования – это все продукты. А бизнес, которым мы занимаемся, – это трансформация.

Если вы прямо сейчас отложите эту книгу, поедете в ближайший тренажерный зал Iron Tribe и поговорите с занимающимися там людьми, то, уверен, постоянно будете слышать об их личной трансформации, которая не ограничивается улучшением их спортивной формы, за которым они к нам пришли изначально. Этот опыт позитивной трансформации складывается из историй об улучшении отношений с супругами, детьми, друзьями, коллегами – все то, что я объединяю слоганом «ЖИЗНЬ. Изменилась».

Мы в Iron Tribe постоянно меняем жизни людей, и истории реальных людей, о которых идет речь, являются необходимыми социальными доказательствами этого и постоянно используются в нашей формуле прямого отклика, генерируя новые продажи. Одновременно с этим имиджевая реклама включает те же самые социальные доказательства для усиления лояльности клиентов по отношению к бренду Iron Tribe.

Не поймите меня превратно. Эксперименты по внедрению концепции «ЖИЗНЬ. Изменилась» в наши маркетинговые программы прямого отклика, генерирующие продажи, не столько увеличили приток новых клиентов, сколько позволили «надуть щеки» уже имеющимся. Это стоило нам времени и денег, поначалу обошлось в месяцы более низких показателей ROI, но в конечном итоге усилило наше стремление построить мощный бренд.

Нам удалось найти несколько способов загнать в клетку этого дикого зверя под названием «ориентированный на бренд маркетинг», который может быть воистину и благословением, и проклятием.

Во-первых, мы говорим нашим новым партнерам-франчайзи, что заниматься этим стоит лишь после того, как они заполнят как минимум один тренажерный зал в их городе, поскольку до тех пор у них не будет примеров для подражания и гордости, которые они могли бы использовать в рекламе.

Прежде чем начинать хотя бы думать о продвижении бренда, вам НУЖНО НАЙТИ клиентов. Пусть ваш бренд завоюет хотя бы некоторое уважение! Мне кажется, это применимо абсолютно к любому бизнесу. Возможно, време-

ни потребуется немного, но такая последовательность совершенно необходима, и лишь потом можно переходить к полноценному продвижению бренда одновременно с прямыми продажами.

Если же вы уже делаете это, но сталкиваетесь с трудностями, лучше остановитесь, вернитесь назад, к истоку, и начните свой бизнес заново так же, как начинали мы, открывая первый тренажерный зал Iron Tribe, и по-прежнему начинаем – в каждом новом регионе.

Во-вторых, вам нужно быть готовым к тому, что затраты на эту кампанию всего лишь окупятся (то есть ROI окажется на уровне 100%), в отличие от кампаний прямого отклика, которые могут принести и 300%. Вы ведь делаете это не для того, чтобы привлечь новых клиентов, а скорее для того, чтобы удерживать имеющихся. Однако если вы вспомните о среднем показателе в 1,3 клиента, пришедших по рекомендации своих уже занимающихся у вас знакомых, и о более чем одном продлении контракта, то сможете без колебаний сказать себе: эксперимент в целом удался. В вашем бизнесе тоже должны быть какие-то аналогичные ориентиры.

Имеет смысл немного скорректировать свои цели и признать, что, хотя бескомпромиссные целевые показатели ROI по-прежнему важны, нужно также оценивать субъективные чувства, которые вызывают у ваших клиентов подобные кампании. Можно попытаться выяснить это при помощи опросов или простого общения с людьми.

Очень важная часть кампании – это сбор и систематизация историй клиентов из серии «ЖИЗНЬ. Изменилась», которые затем можно будет использовать не только во внешних рекламных объявлениях, но и в почтовой рассылке потенциальным клиентам, как обычной, так и электронной. И, естественно, эти истории собраны и доступны и в наших онлайн-средствах информирования, и в приложении для iPhone, и на сайте.

Одна из моих любимых – история нашей клиентки Эрин: она пришла заниматься в наш только что открытый второй тренажерный зал, была больна раком и нуждалась в энергии и уверенности в себе, которые вместе с химиотерапией помогли бы ей бороться с недугом. Уже в течение первого года занятий в Iron Tribe Эрин стала бесстрашно смотреть в будущее и поверила в свою окончательную победу над раком, описав все это в своей истории под названием «ЖИЗНЬ. Завоевана». Все авторы таких историй могут добавить

Рис. 1. Реклама Iron Tribe из серии «ЖИЗНЬ. Изменилась»

РОСКОШНЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ МОЖНО СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ ТОЛЬКО НА ОПРЕДЕЛЕННОМ УРОВНЕ ПРОДАЖ И ПРИБЫЛИ.

к названию свое ключевое слово, лучше всего соответствующее произошедшей с ними трансформации (рис. 1).

Эти отзывы наших клиентов очень важны и могут использоваться в любых средствах информирования, как онлайновых, так и традиционных.

Мы даже создали настраиваемую систему сегментирования потенциальных клиентов, которая позволяет нам определять, какого типа почтовую рассылку они получат, какие истории из раздела «ЖИЗНЬ. Изменилась» смогут прочесть, какие материалы видеть, что делает наш бренд еще более привлекательным для них, ведь они чувствуют более тесную связь с тем, что читают. Вы можете сами оценить это на нашем сайте по адресу www.IronTribeFranchise.com / NoBS.

Во внутренних коммуникациях мы начали использовать истории из раздела «ЖИЗНЬ. Изменилась» в печатных и электронных материалах, включая в них призывы к действию, позволяющие перейти по специальному адресу и увидеть видеоролик, в котором Эрин рассказывает более полную версию своей истории. Это позволяет нам отслеживать отклики и общение, чтобы убедиться в том, что эта имиджевая кампания все же имеет в своей ДНК гены прямого отклика.

И хотя с точки зрения генерирования продаж кампания «ЖИЗНЬ. Изменилась» не приносит таких же высоких результатов, как реклама прямого отклика в чистом виде, которую мы продолжаем транслировать вовне со средним ROI 300% и выше, фактор гордости, которую чувствуют наши клиенты, переоценить невозможно.

Рис. 1. ***Комментарий Дэна Кеннеди:*** *подход, использованный Джимом в Iron Tribe, если честно, чреват опасными последствиями, но это, пожалуй, лучшее, что вы можете сделать при объединении и скрещивании метода прямого отклика и имиджевой, ориентированной на бренд рекламе во внешнем, публичном маркетинге. Объединение этих двух видов рекламы – это как размножение ежиков: нужно быть очень, очень осторожными. Видно, что они отказались от обязательных предложений «А» и «Б», требующих прямого отклика (то есть призывов немедленно позвонить и договориться о встрече или загрузить/заказать бесплатный буклет) в пользу более мягкого и не требующего немедленной реакции приглашения посмотреть в Интернете историю-рекомендацию, но сохранили конкретное предложение. Откровенно говоря, это меня беспокоит. Но я поздравляю их с тем, что им удалось остановиться и не зайти слишком далеко, не пожертвовать слишком многим. Главное не забудьте мысль Джима о том, что делать все это нужно в правильный момент развития бизнеса. Важно понимать: роскошные приобретения можно себе позволить только на определенном уровне продаж и прибыли.*

ПРОДАЖИ РАЗНОГО ТИПА

Продажи или привлечение потенциальных клиентов за счет платной рекламы – это одно, и у нас есть показатели для их оценки, есть ROI. Но нет лучшего клиента, чем-тот, который пришел по рекомендации. Соглашаясь с менее впечатляющим ROI от рекламной кампании, ориентированной на бренд, мы инвестируем в продажи клиентам такого типа.

Причина, по которой клиенты активно рекомендуют нас знакомым и возносят наш и так высокий коэффициент продаж по рекомендации на недосягаемую высоту, – гордость. На самом деле мы пришли к этому выводу в результате общения с Дэном Кеннеди, вдруг осознав, что нашим клиентам-миссионерам вовсе не обязательно раздавать своим друзьям библии или религиозные брошюры, чтобы привлечь их в свое племя.

Подумайте об этом. Мы проводим интенсивные тренировки и берем за членство в этом племени в среднем $250 в месяц. Поэтому наши клиенты говорят примерно следующее: «Слушай, тебе нужно серьезно подумать о том, чтобы записаться в Iron Tribe, тренировки там настолько интенсивные, что я с них еле выползаю, а стоит все это около $300 в месяц».

Неплохо для «речи в лифте»!

Однако когда мы вложили им в руки истории из цикла «ЖИЗНЬ. Изменилась», то облегчили им задачу: теперь им проще убедить своих знакомых посетить одно из наших мероприятий «Приведи друга», в рамках которого можно позаниматься вместе, а затем предложить ему подписать с нами контракт.

На закрытых собраниях клиентов мы можем обеспечивать их лучшими рекомендательными материалами и обучать их тому, как успешнее убеждать их присоединиться к нам. Дэн также постоянно подчеркивает необходимость «вознаграждать их за такое поведение», то есть человек, порекомендовавший Iron Tribe, должен быть вознагражден за эту попытку независимо от того, получили ли мы нового клиента.

Причем вознаграждать их стоит чем-то, не имеющим отношения к бренду, то есть не бесплатными товарами или членством. Так мы пришли к тому, что радуем клиентов такими роскошными вещами, как ужин в лучших ресторанах города или одеждой их любимой марки.

Идея обеспечить наших клиентов материалами для раздачи среди знакомых привела к появлению в залах специальных контейнеров в виде яблока, в которые мы помещаем материалы из серии «ЖИЗНЬ. Изменилась», бесплатные образцы спортивного питания, спортивную форму, бутылки для белкового коктейля, наклейки на бампер и даже грифельные доски, на которых можно начать писать свою историю о том, как их «ЖИЗНЬ. Изменилась».

Конечно, все это выполнено в наших фирменных цветах и содержит наш логотип, позволяя нам с самого начала учить своих клиентов тому, как растить наше племя вместе.

На нашем сайте по адресу www.IrontribeFranchise.com / NoBS можно увидеть момент вручения подарков новым клиентам.

Дэн, говоря об этих стратегиях и о пришедших по рекомендации клиентах, любит использовать термины «культ» и «последователи культа». Но, как уже объяснил Форрест, мы предпочитаем использовать слово «племя», которое идеально подходит в контексте нашего названия и нашего восприятия себя.

Недавно произошло окончательное признание нашего бренда: один из франчайзи сделал на плече татуировку Iron Tribe (рис. 2).

Когда мы увидели эту фотографию, опубликованную в Facebook и распространившуюся по нему, я сказал Форресту: «Думаю, можно смело сказать, что в этом случае ROI от брендинговой кампании эквивалентен нашему ROI в 300% от прямого отклика!»

Статья подготовлена в соавторстве с Джимом Кевэлом.

Рис. 2. Татуировка с логотипом Iron Tribe

Руководитель отдела маркетинга должен быть лидером, за которым готовы пойти сотрудники. Управлять персоналом отдела маркетинга не так просто – нужен индивидуальный подход к каждому сотруднику. Успешный руководитель всегда знает, чем живет его персонал, в чем главные проблемы подчиненных и что приведет их к успеху. Эффективное управление персоналом возможно лишь в том случае, если руководитель не стоит на месте, а постоянно работает над развитием управленческих навыков и повышением квалификации.

Алексей Кошурин

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА: РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Выжить в современном мире с его жесткой конкуренцией можно лишь одним способом – повышая эффективность, и потому необходимо отчетливо представлять себе значение термина «эффективность». Одни рассматривают эффективность с экономической точки зрения. Другие предпочитают подходить к этому понятию как к элементу теории управления, третьи видят в нем что-то еще. Эффективность дает человеку возможность зарабатывать на жизнь. В целом эффективность позволяет вам получать больше от использования имеющихся в вашем распоряжении ресурсов. Эффективность подразумевает, что вы будете инвестировать свое время в решение лишь тех задач, на занятие лишь теми видами деятельности, которые дадут наибольшую отдачу вашей организации и вам лично.

Инвестируйте свое время в высокодоходную деятельность, и ваша эффективность возрастет. При этом ваш труд, станет более организованным, но не более тяжелым. Для процветания фирмы требуется улучшать практический результат, а не просто эффективность производства. Независимо от того, чем именно вы занимаетесь, независимо от вашей профессии или рода деятельности – будь то создание продукта, его продажа или оказание услуг, повышение эффективности есть та сила, которая подталкивает вас к постоянному совершенствованию. Это постоянное совершенствование усиливает чувство личного удовлетворения, дает ощущение профессионального успеха и гордости за хорошо выполненную работу.

Время – самый ценный ваш актив, ведь само представление об эффективности вашего труда есть всего лишь способ определить, насколько мудро вы используете этот свой актив. На эффективность влияют правительственные постановления, конкуренция, текущее состояние экономики и прочие факторы, лежащие вне сферы вашего контроля. Но в вашем распо-

ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ СВЯЗАНО С ПОВЫШЕНИЕМ СОБСТВЕННЫХ ЗНАНИЙ И РАЗВИТИЕМ СВОИХ СПОСОБНОСТЕЙ.

АЛЕКСЕЙ КОШУРИН

Учредитель и генеральный директор ООО «Кошурин эдвайзинг энд коучинг», практикующий бизнес-тренер.
Компания ООО «Кошурин эдвайзинг энд коучинг» занимается продажей и проведением практических бизнес-программ международной компании LMI – Leadership Management International. Это практические бизнес-программы по повышению эффективности бизнеса в менеджменте и продажах, предназначенные для повышения производительности труда в указанных сферах на основе практической деятельности участников. Отличительными особенностями программ являются:

- использование принципа мультисенсорного восприятия;
- формирование навыков за время проведения программы;
- использование в работе концепции Total Person – «Сбалансированный человек»;
- использование в работе концепции Total Leader Solution – «Концепции комплексного развития руководящих навыков для лидеров компаний».

www.koshurin.ru

ряжении остается время – именно тот ресурс, контролируя который вы можете повысить свою личную эффективность. Рациональное использование и организация времени не увеличивает, а помогает использовать его гораздо продуктивнее, чем это удавалось вам раньше. Чтобы добиться улучшений в своей деятельности, требуется внести определенные изменения.

Вам необходимо научиться менять свое поведение и использовать ваше время более рационально и эффективно, добиваясь при этом больших результатов. Это позволит повысить эффективность вашей работы в целом, сделать ее более продуктивно. Но прежде чем предпринять первые шаги в этом направлении, вам следует точно определить, что означает термин «эффективность» для вашей должности или для вашей организации. В самом общем понимании быть эффективным означает делать то, что следует, делать это как следует и, наконец, делать это в определенные сроки. Многие из тех, кого ужаснула бы мысль растратить впустую личные средства или активы компании в виде оборудования, сырья, транспорта или неэффективных способов производства, совершенно не задумываются о расходовании дорогостоящего времени на выполнение задач, которые вряд ли стоят хотя бы части потраченных на них дней, часов и минут.

КОГДА ОТ ЧЕЛОВЕКА ЖДУТ МАКСИМАЛЬНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, ОН НАЙДЕТ СПОСОБ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ.

Для повышения эффективности следует выработать четкое понимание ценности времени. Время не взять взаймы; его не запасти впрок, дополнительное время не заработать никаким, сколь угодно тяжелым трудом. Все, что вы можете, – это инвестировать то время, которое у вас есть. Количество того, что вы получите в обмен на инвестированное время, и есть мера вашей эффективности. Ваша эффективность измеряется степенью доходности на временные инвестиции, то есть тем, насколько рационально и эффективно вы использовали свое время.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Эффективное целеполагание

Итак, первой ключевой компетенцией является целеполагание. На каждом управленческом курсе – будь то общий менеджмент, управление проектом или бренд-менеджмент – учат постановке целей. Однако нигде не учат персональной и корпоративной самоидентификации, выявлению смысла жизни и смысла существования компании, формированию ценностной основы как личной жизни, так и деятельности компании. Отсюда кризисы и разочарования среднего возраста в личной жизни, когда человек задумывается: вроде бы всего достиг, а зачем жил и что оставлю после себя – непонятно. Что касается деятельности компании, то в западном подходе смысл существования компании отражается в ее миссии. Однако в российской практике миссия компании нередко воспринимается как формальное изобретение привлеченных имиджмейкеров, выложенное на сайте. Ее никто не в состоянии ни вспомнить, ни тем более воспроизвести. Такая миссия ничего не цементирует и никого не мотивирует. На ее основе невозможна постановка ярких стратегических целей, способных зажечь и объединить команду. Между тем, по оценкам практиков, одной из самых сложных задач для высшего менеджмента компаний является организация выполнения тактических целей подразделений таким образом, чтобы в итоге выполнялись стратегические цели организации. Но как же их выполнить, когда стратегические цели нередко не известны не только персоналу, но и самому руководству. Бывает, что у каждого топ-менеджера существует свое видение стратегических целей компании и генеральных направлений ее развития. Не «сведенные воедино», такие цели способны породить в компании классическую ситуацию: «лебедь, рак и щука».

Таким образом, первой ключевой компетентностью руководителя отдела маркетинга является умение работать с целями и ценностями компании.

Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками

Второй ключевой компетентностью является коммуникативная компетентность. Анализ повседневной деятельности руководителей выявил любопытный факт: от 70 до 90% рабочего времени они проводят во взаимодействии с другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами. Появился даже специальный термин: «прогуливающийся менеджмент». Таким образом, профессиональная деятельность топ-менеджера осуществляется посредством коммуникаций. В связи с этим возникают две ключевые проблемы повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя. Первая связана с обеспечением полноты коммуникаций, их системности и управляемости. Вторая зависит непосредственно от коммуникабельности топ-менеджера, его способности к деловому общению как таковому, от знаний коммуникативных технологий и умения их применять в нужном контексте.

Таким образом, коммуникативная компетентность топ-менеджера формируется двояко: с одной стороны, это повышение эффективности управления коммуникациями как бизнес-процессом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами рынка; с другой стороны, это развитие персональной коммуникабельности, умения слушать, убеждать и воздействовать на собеседника. На практике отношение руководителя к выполнению коммуникативных, в том числе представительских, функций весьма неоднозначно – от замыкания деловых контактов на себя до делегирования этих функций заместителям. Это неудивительно, поскольку руководители, как и остальные сотрудники, относятся к разным психологическим типам, и то, что для одних в удовольствие, у других вызывает сильный дискомфорт. В последнем случае человек, желая минимизировать (если не избежать вовсе) негативные ощущения, склонен преуменьшать роль коммуникаций как таковых (во всяком случае, роль персональных коммуникаций). В силу того, что в рыночной среде процессы и сотрудничества, и соперничества реализуются посредством коммуникаций, топ-ме-

неджер, который пытается минимизировать бизнес-коммуникации в своей деятельности, ставит под удар конкурентоспособность своей компании. В этом плане заслуживает внимания подход, при котором скрупулезно прорабатываются стратегия и тактика всех коммуникаций компании, выявляются объекты коммуникационного воздействия, назначаются ответственные исполнители. Формируется пул контактов, за который отвечает непосредственно top-менеджер, остальные делегируются, но находятся на контроле. Определяется также перечень коммуникационных мероприятий при участии top-менеджера.

С коммуникативной компетентностью тесно связана третья, чисто управленческая, компетентность – умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны. Особую актуальность данная компетентность приобретает при адхократической корпоративной культуре, предполагающей формирование мобильных команд и активную проектную деятельность. При этом вновь возникает вопрос: насколько данная компетентность должна быть свойственна top-менеджеру, если существует служба управления персоналом? Однако успешные top-менеджеры, на наш взгляд, должны быть подобны театральному или кинорежиссеру: чем тщательнее осуществляется поиск исполнителей на главные роли, тем точнее потом игра и больше кассовый сбор. Поэтому целесообразно, чтобы руководитель уделял большое внимание процессу подбора кадров на ключевые посты, что отнюдь не исключает серьезной подготовительной работы специалистов службы управления персоналом.

Персональный и корпоративный тайм-менеджмент

Четвертой ключевой компетенцией руководителя является эффективная организация собственного времени и времени сотрудников отдела маркетнига, то есть персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Умение планировать свое время таким образом, чтобы успевать решать наиболее важные, приоритетные для компании задачи, умение систематизировать и структурировать работу, мотивировать себя на выполнение сложных, объемных, порой весьма неприятных задач – это далеко не полный перечень результатов освоения технологий персонального тайм-менеджмента. Он представляет собой отличный инструмент повышения личной эффективности, однако его недостаточно для обеспечения конкурентоспособности компании. Дело в том, что руководители могут пытаться оптимизировать свое время сколь угодно долго. Но эффективность использования нашего времени, к сожалению, зависит не только от нас самих. Если мы работаем с людьми, не умеющими или не желающими относиться к своему и чужому времени как важнейшему невосполнимому ресурсу, все наши усилия будут тщетны. Поэтому необходим не только персональный, но и корпоративный тайм-менеджмент.

Как известно, в повседневной деятельности руководителю приходится, помимо решения большого количества задач, помнить о ключевых договоренностях, встречах и поручениях, быстро находить необходимую информацию. Чтобы концентрироваться на наиболее важных задачах, работающих на стратегические цели компании, руководитель должен правильно организовать выполнение рутинных дел, чтобы на них тратилось минимум времени.

Умение отдыхать и способность творить

Да-да, именно отдых. И с этим связана ключевая компетенция – способность к управленческому ортобиозу. Ортобиоз (гр. orthos – прямой, правильный + bios – жизнь) – здоровый, разумный образ жизни. Не секрет, что в связи с ростом профессиональных нагрузок, увеличением числа решаемых задач, постоянными переработками и переутомлением, стрессами и недосыпанием профессия менеджера стала одной из наиболее рискованных и опасных для здоровья. В конце XX в. в японском языке даже появился новый термин «синдром Кароши», обозначающий смерть от переутомления на рабочем месте. А пару лет назад появился еще один термин – «дауншифтинг» (downshifting) – переход с высокооплачиваемой работы, но связанной с постоянными стрессами и выгоранием, на низкооплачиваемую работу, но спокойную,

не требующую колоссального напряжения сил. По сути, это выбор между, с одной стороны, доходом и стрессом, а с другой – душевным комфортом за меньшее вознаграждение. Дауншифтер – это человек, дошедший «до ручки» (нервные срывы, депрессия, обострение хронических болезней, когда не помогают медикаменты и не в радость сама жизнь).

Однако надо сказать, в настоящее время в бизнесе наблюдаются весьма серьезные позитивные сдвиги. Так, в ряде компаний приняты корпоративные стандарты, регламентирующие время задержки на работе: для менеджеров – не более одного часа, для рядовых сотрудников – не более получаса. Даже (правда, это пока, скорее, исключение из правил) вводятся физкультпаузы подобно производственной гимнастике, которая была в советское время и, увы, которую в основном игнорировали работники.

Как отмечалось ранее, все в компании зависит от топ-менеджера, поэтому мы акцентируем внимание на формировании у него способности не только правильно и эффективно отдыхать самому, но и интегрировать грамотный отдых в систему корпоративной культуры. В противном случае – «загнанных лошадей пристреливают, не правда ли?»

Наконец, важнейшей компетенцией является способность топ-менеджера к поиску нестандартных, нетривиальных решений. Сегодня эта черта отнюдь не обязательно должна быть врожденной. Существуют технологии поиска новых, необычных решений. Например, это широко известные в кругу технических специалистов, но малоизвестные в управленческих кругах технологии ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), а также ТРТЛ (теории развития творческой личности). На самом деле способность к поиску новых решений неразрывно связана со способностью к обучению и переобучению вообще. А последняя еще в начале 90-х годов прошлого века была признана американскими специалистами наиболее важной компетенцией любого современного человека.

По материалам www.cfin.ru

Время, если его использовать продуктивно, – это деньги. Если как следует подумать и выделить 30–40 минут, которые ежедневно растрачиваются впустую, и распорядиться ими более рационально, то продолжительность вашего эффективно используемого времени возрастет приблизительно на 22 дополнительных восьмичасовых рабочих дня в год. Ежедневное рациональное использование этого небольшого промежутка времени приводит к экономии почти одного месяца рабочего времени. Только подумайте, как резко возросла бы от этого ваша личная эффективность! Для того чтобы определиться с ценностью вашего времени, определите среднюю стоимость одного часа вашего рабочего времени.

После определения стоимости одного часа своего времени, вы сможете принять решения о том, как использовать каждый свой час для достижения максимальной эффективности и максимального экономического результата. Прежде всего постарайтесь вспомнить все, что вы делаете в течение рабочего дня. Решите для себя, какие из этих дел стоят меньше того времени, которое вам приходится тратить на их выполнение. Затем подумайте о том, нельзя ли от этой конкретной работы отказаться, упростить ее или поручить сотруднику, чье время стоит не так дорого, как ваше. Освободите свое дорогостоящее время для тех дел, которые действительно стоят инвестированного в них времени.

Осознав ценность своего времени, вы сможете лучше сосредоточиться на том, что дает наибольшую отдачу. Такой подход позволит вам завершить больше дел, приносящих действительно высокую прибыль. В результате вы перестанете тратить время впустую и повысите свою личную эффективность, – для

ВАЖНЕЙШЕЙ КОМПЕТЕНЦИЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ СПОСОБНОСТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА К ПОИСКУ НЕСТАНДАРТНЫХ, НЕТРИВИАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ.

этого нужно лишь осознать реальную стоимость своего времени.

Понимание ценности вашего времени и определение конкретных путей его рационального использования приносит двойную выгоду.

– Бо́льшая продуктивность или больший результат за одно и то же время. Сосредоточьте свое внимание на том, что действительно стоит вашего внимания, и ваша личная эффективность возрастет без дополнительных временных затрат.

– Та же продуктивность или тот же результат, но за меньшее время. Осознание ценности вашего времени позволяет определить дела, от которых следует отказаться, которые следует упростить или поручить кому-то другому. Благодаря этому вы сможете тратить меньше времени на поддержание существующего уровня эффективности. Освободившееся время можно использовать для повышения качества личной жизни в любой значимой для вас области. Осознав ценность времени, вы тем не менее можете столкнуться с отдельными унаследованными от прошлого проблемами, мешающими вам правильно организовать свое время и препятствующими росту вашей личной эффективности. Эти проблемы связаны с вашим отношением к организации времени и возникают в нескольких предсказуемых областях: в отношении к планированию и постановке целей, в отношении к другим людям, внешним обстоятельствам, правилам процедурам и нормам и, наконец, к самому себе.

Ваши действия, а значит, и ваша результативность определяются вашим отношением к тем или иным событиям и проблемам, поэтому для повышения личной эффективности вам необходимо пересмотреть свое отношение.

ЦЕЛИ – ЭТО ТОЛЬКО НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА МОЖЕТ ПРОТЕКАТЬ НЕПРОСТО И ЗАПУТАННО.

Самый быстрый и действенный способ повышения эффективности – использовать время на решение тех задач, которые приближают вас к достижению важных целей. Убедитесь, что расходуете свое время на работу, которая действительно важна; в противном случае вас может засосать рутина. Вы можете тратить час за часом на решение проблем, с которыми вполне могут справиться другие. Если члены рабочей группы будут обращаться к вам с теми или иными проблемами, то предоставьте им достаточно прав и возможностей для самостоятельного решения этих проблем. Такой подход позволит вам сэкономить свое ценное время и даст другим возможность ощутить себя сопричастными к принятию решений и почувствовать свою значимость, а также приобрести опыт решения серьезных проблем. Помогайте другим людям тратить их время на решение их собственных приоритетных задач, а свое время и силы сосредоточьте на тех направлениях, которые приоритетны для вас и которые приводят к достижению ваших целей.

Внутренняя дисциплина позволяет людям сосредоточиться на определенной задаче и работать над ней до полного ее решения. Определите для себя приоритетные цели, а затем не позволяйте нарушать свою сосредоточенность на них никаким внешним воздействиям, помехам или случайностям. Тренируйте себя, уделяя внимание конкретным задачам ровно столько времени и сил, сколько они на самом деле требуют, или поручите их другим членам рабочей группы. И то и другое требует как осторожной оценки и обдумывания, так и сознательной внутренней дисциплины. Тому, кто во всем стремится к совершенству, следует научиться использовать внутреннюю дисциплину при передаче отдельных заданий другим сотрудникам отдела продаж, которые, возможно, не смогут сделать работу так же хорошо, как вы, но тем не менее способны справиться с ней вполне профессионально. Иначе, как ваши коллеги смогут научиться выполнять такую работу? В данном случае перфекционистам – сторонникам совершенства во всем – следует научиться быть более терпимыми к некоторым недостаткам в работе сотрудников ради повышения их вклада в общее дело, создания новых возможностей и поддержания общей производительности и эффективности.

Тщательное планирование и определение задач, желание достичь поставленных целей и понимание всех выгод от их достижения – все это имеет важнейшее значение для роста личной эффективности. Сочетание этих факторов позволяет человеку быть настойчивым, а настойчивость всегда свойственна тем, кому удается добиться успеха. Многие люди энергично

РАЗВИТИЕ РУКОВОДЯЩИХ НАВЫКОВ ТРЕБУЕТ, ЧТОБЫ ВЫ ИМЕЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ФУНКЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА.

берутся за новые проекты, принимают на себя дополнительную ответственность и новые обязанности, демонстрируя на старте отличные результаты и быстро добиваясь первоначального успеха, но затем теряют энтузиазм и оставляют работу незавершенной. В отличие от них, высокоэффективные, а значит, и настойчивые работники ставят конкретные цели, тщательно все планируют и сосредоточиваются на том, что требуется для достижения каждой из поставленных целей. Настойчивые руководители всегда помнят о своей цели и упорно продвигаются к ней, пока не достигнут ее и в полной мере не насладятся успехом очередной победы.

Лучший способ добиться выполнения проекта – взяться за дело, и немедленно! Провал при выполнении важной работы всегда обусловлен одной из двух причин: либо ее не начинают, либо не завершают. И то и другое является вариантами неэффективного использования времени и нередко маскируется расслабляющими отговорками о возможной отсрочке. Большинство отсрочек связано с неправильными стереотипами мышления.

Приступайте к работе, которую должны выполнить, и продолжайте заниматься ею, не задумываясь, «в настроении» ли вы выполнять ее. Часто оказывается самым трудным приступить к делу, а стоить начать работать, как к вам приходит «вдохновение». Знаменитый американский изобретатель Томас Эдисон очень точно заметил: «Гений – это когда на 1 процент вдохновения и таланта приходится 99 процентов труда и пролитого пота».

Примите как должное тот факт, что некоторые дела никогда не бывают «простыми» – ни сейчас, ни впоследствии. Разбейте работу на логические этапы, и это позволит улучшить контроль за ее выполнением. Смело взявшись за дело и работая систематически, вы испытаете чувство совершенного владения ситуацией, что позволит вам успешно завершить работу!

Чрезмерное внимание совершенству почти всегда приводит к негативным последствиям: к сковывающему страху совершить ошибку, к разочарованию и стремлению понравиться другим, и в этом случае говорить о подлинной эффективности уже не приходится. Те, кто работает эффективно, отчетливо видят разницу между важным и не очень важным. Они определяют время, нужное для выполнения конкретной задачи, после чего придерживаются установленных ими сроков. Им ясно, что некоторые задачи не столь важны, чтобы тратить на них много времени или сил. И даже при реализации действительно важных проектов такие люди стремятся именно к результатам, а не к совершенству. Процесс постановки целей является самым действенным способом перейти к наиболее результативным вариантам использования вашего времени. Постановка целей позволяет определить те задачи, выполнение которых наиболее важно для вас, наметить приоритеты и сделать шаги, необходимые для достижения ваших целей.

Ваше отношение к другим есть отражение того, как вы в действительности относитесь к самому себе. Относитесь к себе как к человеку уникальному, наделенному самыми разносторонними способностями. Признайтесь самому себе, что располагаете богатым потенциалом, позволяющим вам принести много пользы своей семье, друзьям, коллегам по работе и членам рабочей группы, а также всем остальным людям. Стоит вам укрепить веру в себя, и ваша вера в других людей также укрепится. Вера в других, во многом опреде-

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ ВСЕГДА ОСНОВЫВАЕТСЯ НА СУЩЕСТВОВАНИИ ОПРЕДЕЛЕННОЙ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ.

ляемая верой в себя, очень важна для хороших отношений с окружающими вас людьми. А хорошие отношения с ними просто необходимы, поскольку конкуренция в современном деловом мире очень высока.

Знание технических аспектов вашей работы совершенно необходимо для того, чтобы эффективно ее выполнять. Но и без умения ладить с окружающими вас людьми, позволяющего во всей полноте реализовать свою квалификацию, вам не обойтись, оно также требуется для достижения вами максимальной эффективности. Иметь высокую профессиональную квалификацию и хорошие отношения с окружающими – вот путь к повышению эффективности. Выигрыш дают ставка на компетенцию и умение ладить с людьми!

Повседневные взаимоотношения с окружающими нередко предоставляют нам возможность использовать преимущества позитивного отношения к другим людям. Отзывайтесь благоприятно об их идеях и достижениях. Давайте им понять, что уважаете их и не ущемляете их достоинство. Положительно отзывайтесь о проделанной ими работе. Находите в своем расписании время, которое вы можете полностью посвятить рассмотрению их идей. Поступайте так, и ваша совместная работа сможет стать более эффективной для всех.

Осознанно стройте взаимоотношения с теми, кто может помочь вам сэкономить время и повысить вашу эффективность. Если вы будете демонстрировать готовность прислушаться к предложениям других, то они, в свою очередь, станут вести себя так же по отношению к вам и к остальным членам коллектива. В этом случае проявляется удивительный момент синергии, когда совместная работа коллектива единомышленников

БИЗНЕС-МИССИЯ – ЭТО КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ СОЗДАНИЯ ЕДИНСТВА ОБЩИХ ВЗГЛЯДОВ И ДВИЖУЩЕЙ СИЛЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

дает максимальный результат для компании и бизнеса в целом! Если люди знают, что вы действительно внимательны к ним, готовы выслушать их идеи и желаете им самого лучшего, то это приведет к их собственному росту, а следовательно, и вашей эффективности.

То, как люди в той или иной организации используют свое время и расходуют свою энергию, может определяться множеством не зависящих от данной организации обстоятельств. К таким внешним обстоятельствам, например, можно отнести правительственные постановления, конкуренцию, непредвиденный резкий скачок деловой конъюнктуры, требующий значительного увеличения объемов производства. При этом отношение к обстоятельствам нередко оказывает больше влияния на эффективность, чем сами обстоятельства. Эффективная, продуктивная рабочая обстановка позволяет руководителям вписывать любые внешние перемены в структуру приоритетов организации.

Если руководители и остальные члены рабочей группы не позволяют внешним обстоятельствам лишить себя мужества и воли, а сосредоточиваются на поиске новых путей и появившихся возможностей, то они позитивно относятся к любым внешним обстоятельствам, заставляющим их еще раз задуматься над тем, что они делают и как именно они это делают. Они приветствуют меняющиеся внешние обстоятельства как вызов своим творческим способностям и признаки прогресса. Не позволяйте себе сойти с позиций позитивного ожидания. Подавайте пример находящимся рядом с вами; не позволяйте внешним обстоятельствам стать оправданием инертности или снижения эффективности. Наоборот, демонстрируйте свое позитивное отношение к внешним обстоятельствам и к порожденным ими переменам. Такое отношение позволит вам яснее увидеть те конструктивные действия, с помощью которых вы сможете решить созданные внешними обстоятельствами проблемы. Позитивное отношение позволит трансформировать проблемы в возможности, спад – в подъем, камни преткновения – в ступени роста.

Постоянно ищите новые, более совершенные пути достижения ваших целей. Опасайтесь превратиться в человека, слепо приверженного конкретным правилам, процедурам и нормам. Сегодняшний быстро меняющийся и остро конкурентный рынок требует постоянного совершенствования существующих стратегий и методов. Разумеется, действенные рабочие процедуры абсолютно необходимы для повседневного функционирования организации, но при этом следует избегать закостенелости и утраты гибкости. Регулярно оценивайте то, что делаете, и то, за-

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА: НАВЫКИ И УМЕНИЯ

Директор по маркетингу должен знать о продукте практически все, начиная со стадии производства и заканчивая запуском этого продукта на рынок. Следовательно, он должен обладать различными навыками: маркетолога, бренд-менеджера, менеджера по рекламе и др.

Задача директора по маркетингу – направлять организацию в сторону наиболее многообещающих возможностей. Ему необходимо осознавать понятие «прибыль» несколько шире, чем это подразумевает бухгалтерская трактовка. Прибыль от продаж, денежный поток, чистая текущая стоимость, возврат инвестиций, оборачиваемость активов и другие подобные показатели могут привести к катастрофическим последствиям, если их применять по любому поводу. Поэтому директору по маркетингу необходимо глубоко понять значимость портфелей товаров и рынков и связанной с ними политики.

Для директора по маркетингу все строго. Он должен иметь: высшее профессиональное (экономическое или инженерно-техническое) образование; стаж работы по специальности в области маркетинга не менее 5 лет. Компетенции претендента измеряются его опытом работы в среднем и крупном бизнесе. О них можно судить по его отраслевым успехам и достижениям.

Он должен знать:

- *Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации маркетинга и оценке финансово-экономического состояния и емкости рынка.*
- *Методы определения платежеспособности спроса на выпускаемую продукцию и порядок разработки перспективных и текущих планов производства и сбыта продукции.*
- *Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства производимой продукции, ее отличие от отечественных и зарубежных аналогов, преимущества и недостатки.*
- *Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в выпускаемой продукции.*
- *Экономику производства.*
- *Организацию рекламного дела.*
- *Методы изучения мотивации отношения потребителей к выпускаемой продукции.*
- *Условия поставки, хранения и транспортировки продукции.*
- *Способы и методы работы с дилерами, средствами массовой информации.*
- *Организацию ремонтного обслуживания.*
- *Порядок рассмотрения и подготовки ответов на претензии и рекламной документации.*
- *Стандарты и технические условия на продукцию предприятия.*
- *Основы технологии, организации производства, труда и управления.*
- *Организацию учета и составления отчетности о выполнении планов сбыта и реализации продукции.*
- *Основы трудового законодательства.*
- *Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.*

Основные компетенции и должностные обязанности директора по маркетингу:

1. *Осуществлять разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции, прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.*
2. *Обеспечивать участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.*
3. *Координировать деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции предприятия (заявки на поставку, договоры на производство, наличие запасов, емкость рынка и т. п.).*

4. *Организовывать изучение мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества.*
5. *Осуществлять контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, мотивацией определенного отношения потребителей к продукции предприятия.*
6. *Организовывать разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта.*
7. *Готовить предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.*
8. *Осуществлять методическое руководство дилерской службой и ее обеспечение всей необходимой технической и рекламной документацией.*
9. *Участвовать совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта.*
10. *Обеспечивать руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукции предприятия, готовит предложения по технически обоснованному планированию и производству запасных частей (по количеству и номенклатуре).*
11. *Осуществлять надзор за правильностью хранения, транспортировки и использования продукции.*
12. *Руководить работниками отдела.*

Начальнику маркетинга необходимо шире понимать, что такое «прибыль», чем это подразумевает бухгалтерская трактовка. Прибыль от продаж, денежный поток, чистая текущая стоимость, возврат инвестиций, оборачиваемость активов и другие подобные показатели могут привести к катастрофическим последствиям, если их применять по любому поводу. Поэтому директору по маркетингу необходимо глубоко понять значимость портфелей товаров и рынков и связанных с нею политики.

Крупные западные FMCG-компании уже имеют своих директоров по маркетингу и потребность в них возникает эпизодически, например, когда заканчивается контракт приглашенного зарубежного специалиста.

Руководитель отдела маркетинга – человек более рационалистичный и прагматичный. Ответственность и исполнительность – качества, которые не требуют комментариев. И самое важное для директора по маркетингу, так же, как и для всех директоров, – это умение слышать сотрудников, организовать командную работу, где цели корпорации и цели каждого удовлетворялись бы гармонично.

Обычно начинающий маркетолог приходит в компанию на должность ассистента бренд-менеджера, позже становится младшим бренд-менеджером, далее бренд-менеджером одной торговой марки, потом переходит на группу товаров. Лишь после этого он может стать директором по маркетингу. Соответственно, бренд-менеджер крупной компании может стать директором по маркетингу компании меньшего размера.

В первую очередь работодателя интересует личный опыт соискателя. И только во вторую очередь образование. Предпочтение отдается претендентам с экономическим образованием, иногда ориентируются на выпускников каких-то определенных вузов.

Я уверен, что в активе такого человека должны присутствовать 5–6 достаточно известных брендов, которые он «запустил».

Пройти путь от стажера до директора по маркетингу быстрее, чем за 6–9 лет, весьма сложно даже в условиях бурного роста экономики и самой компании. Практика показывает, что вырасти до позиции директора по маркетингу с позиции специалиста внутри одной компании практически невозможно.

По материалам www.marketologi.ru

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ ДОЛЖНА ВКЛЮЧАТЬ В СЕБЯ И НАКАЗАНИЕ ЗА ЕЕ НЕВЫПОЛНЕНИЕ. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО.

чем это делаете, постоянно ищите возможности для внесения изменений и реорганизации, которые позволили бы вам использовать имеющиеся время и ресурсы самым эффективным способом.

Кроме того, стимулируйте готовность к постоянному совершенствованию у членов вашей рабочей группы. Будьте открыты для советов, относящихся к внедрению усовершенствований. Если вы будете восприимчивы к идеям других, то и люди, в свою очередь, лучше будут воспринимать ваши предложения. Если отдельные сотрудники и организация в целом готовы к взаимодействию, если они легко приспосабливаются к переменам и ориентированы на поиск решений, то для реализации потенциала всех членов команды отдела продаж не будет преград, и тогда все смогут воспользоваться преимуществами от повышения эффективности.

В конечном счете именно вы и есть тот важнейший фактор, который определяет эффективность использования вашего времени. Ваше отношение к тем или иным вопросам, ваши желания и проявляемая вами решимость – все это так или иначе влияет на способы использования времени и на личную эффективность. Если вы стремитесь повысить свою эффективность и улучшить результаты, если хотите располагать бо́льшим временем для того, чтобы достичь новых высот, если желаете лучше распоряжаться своими возможностями, то начните с присущего вам отношения к тем или иным сторонам жизни и работы, а также с выявления основного спектра ваших сформировавшихся взглядов и жизненных позиций, определения наиболее продуктивных из них и максимального укрепления сильных сторон вашего характера. В этом вам поможет письменный план. Он позволит продумать и составить личный план для внесения изменений в ваши отношения и ваше поведение с упором на имеющиеся у вас сильные стороны и таким образом поможет вам эффективно работать и достичь больших успехов.

Соотношение затраченного времени и личной результативности определяется известным принципом Парето 80:20. Вы получаете приблизительно 80 процентов результатов от решения всего 20 процентов от общего числа решаемых вами задач.

Остальные 80 процентов задач приносят всего 20 процентов результатов. Следовательно, в вашем ежедневном распорядке дня необходимо выявить самые результативные виды деятельности и посвятить им больше времени – именно тем видам деятельности, которые приближают вас к достижению ваших целей. У каждого есть собственные высокодоходные виды деятельности, поэтому привести пример достаточно трудно. Иными словами, если принять во внимание то, что у разных людей, занятых различными видами деятельности, работающих в разных организациях и находящихся в разных ситуациях имеются различные цели, то и высокодоходные виды деятельности виды деятельности у столь разных людей будут различные.

Упрощайте, поручайте или вообще отказывайтесь от дел с низкой отдачей, отнимающих у вас слишком много времени. Этот здравый подход сбережет вам время для эффективной работы над задачами с высокой приоритетностью. Для того чтобы принцип Парето обратить себе на пользу, вы должны будете несколько изменить свое привычное поведение, и такие перемены могут восприниматься как риск. Однако помните, что успех часто бывает основан на ряде событий, каждое из которых сопряжено с определенным риском. Кто не рискует, тот не побеждает. Тот, кто

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ДОБИВАТЬСЯ СВОИХ ЦЕЛЕЙ, СТАТЬ ЛИДЕРОМ, ТО ВЫ ДОЛЖНЫ ВСЕ ДЕЛАТЬ РЕАЛЬНО БЫСТРО.

думает, что лучше не получить, чем потерять, скорее всего, и не получит, и потеряет, отстанет от времени и будет сожалеть об упущенных возможностях. Тем не менее риск необходимо правильно оценивать и планировать. При осмотрительном использовании принципа Парето, отказ от отдельных видов деятельности может стоить связанного с этим риска. Ощущение риска может увеличить ваш энтузиазм и стремление к преодолению препятствий.

Повышение эффективности никогда не бывает случайным; оно начинается с точного определения вашей текущей эффективности. Вы можете повысить эффективность только в том случае, если понимаете, что это означает для вашей работы. Научившись измерять свою эффективность, в дальнейшем вы сможете предпринимать продуманные и целенаправленные шаги для ее повышения.

Исходные точки для определения эффективности могут быть различными в зависимости от того вида деятельности, которым вы занимаетесь. Поэтому именно вы должны сформулировать свою исходную точку и выразить ее в наиболее приемлемых для вас терминах. Обобщения бывают полезны для общего понимания эффективности, но вам следует определить поддающиеся измерению факторы, специфические именно для вашей ситуации. Возможно, вам придется обсудить параметры эффективности с членами вашей рабочей группы поскольку в каждом виде деятельности, в каждой компании обычно применяются определенные методы измерения эффективности. Найдите время для определения исходной точки своей эффективности. Полное и точное определение эффективности должно лежать в основе вашего успеха; это трамплин для повышения вашей эффективности.

Повышение личной эффективности приносит огромную отдачу. Вам удается сделать больше за меньшее время. Вы добиваетесь таких результатов, о которых не могли ранее даже мечтать. Повышение личной эффективности означает, что вы полнее сможете контролировать свою жизнь и все то, что для вас значимо. Оно позволит улучшить качество жизни, сократить свое рабочее время и уделить дополнительное время достижению других важных для вас целей. Повышение личной эффективности вселяет гордость, дает почувствовать вкус победы, повышает самооценку и самоуважение. Повышение личной эффективности принесет вам значительные выгоды и преимущества в различных областях жизни. Несмотря на то что методы определения эффективности существенно различаются, некоторые из них являются универсальными. Они применимы ко всем областям бизнеса и являются жизненно важными для улучшения продуктивности. Выделите на этой неделе достаточно времени, чтобы поработать со своим планом. Выполнив запланированное, вы сможете практически сконцентрировать свою активность на высокодоходных видах деятельности, отказавшись от малопродуктивной работы, упрощая текущие задачи и делегируя их выполнение другим сотрудникам отдела продаж.

Если руководитель отдела маркетинга будет ценить каждую минуту своего рабочего времени, правильно расставлять приоритеты и осуществлять те действия, которые приносят ему и компании больший доход, то и его эффективность, несомненно, будет расти, а следовательно, и успех станет не случайным и редким гостем в его деятельности, а постоянным спутником, ведущим к новым целям и победам.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

АЛЕКСАНДР БЕЛАНОВСКИЙ,

автор глобальной системы обучения руководителей малого бизнеса «Продажи чужими руками», руководитель, бизнес-тренер

Руководитель отдела маркетинга, как и любой другой управленец, должен развивать лидерские качества. Почему? Сотрудники никогда не будут работать эффективно под началом слабой личности. Для подчиненных руководитель должен обладать непререкаемым авторитетом и быть настоящим лидером, только тогда они готовы будут работать в полную силу.

Для того чтобы быть лидером, абсолютно необязательно быть идеальным человеком. Поймите, это очень важный момент, – если у вас есть какие-либо недостатки, это ни в коей мере не станет вам помехой в теме лидерства, не помешает вам стать лидером для тех людей, с которыми вы на сегодняшний день знакомы и которых хотите вести за собой.

Никогда не стесняйтесь своего прошлого. Не просто не стесняйтесь, а старайтесь почерпнуть оттуда все самое лучшее, просто

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Лидерские задатки. *Это качество считается совершенно необходимым для всех руководителей высшего звена, а не только для гендиректора. Один специалист по кадрам так описывал поиски главы информационного отдела: «Раньше на первом месте стояли бы специальные знания, а теперь больше внимания обращают на лидерские навыки, чем на технические». Какого рода лидерство требуется – в этом вопросе эксперты расходились, кто называл «вдохновляющее лидерство», кто «неавторитарное лидерство, соответствующее современным талантам руководителей», «ответственное» лидерство, «лидерство как сочетание искренности, уважения к другим и умения выстраивать доверие в коллективе», был также вариант «стратегического лидерства». Упоминалось этическое лидерство. Некоторые эксперты отмечали, что тип лидерства определяется потребностями конкретной компании. «Если фирма быстро растет, осваивает новые горизонты или стратегии, ей требуется лидер-визионер», – ответил один из респондентов. Другой уточнил: «Ответственное лидерство – это способность поднять организацию в целом или какую-то ее функцию на новую высоту».*

Стратегическое мышление и руководство. *Часто упоминалось «стратегическое предвидение», способность мыслить стратегически и глобально. Один консультант выделил способность «задать стратегическое направление», другой отождествил стратегическое мышление с «интегрированным лидерством». Подчеркивали также, что стратегическое мышление предполагает и способность осуществить видение или мечту (один респондент назвал это качество «исполнительской смекалкой», другой – «высоким стандартом работы»). Один специалист по кадрам напомнил, что стратегическое мышление – сравнительно новое требование для руководителей высшего звена, и второй подтвердил, что интерес к этому качеству вспыхнул относительно недавно.*

Технические и технологические навыки. *На третьем месте среди наиболее востребованных качеств руководителя высшего звена упоминаются технические навыки, в особенности полная осведомленность в той конкретной области, которая находится в их компетентности – например, в сфере права, финансов или ИТ. В особенности респонденты выделяли техническую и технологическую грамотность. «Топ-менеджер должен понимать, какую роль в его организации играют технологии и как их применять», – сказал один из специалистов. Другие настаивали на финансовых знаниях и умениях, «специфических для отрасли». Вопреки расхожему мнению, значимость многих технических навыков не идет на убыль, а, наоборот, возрастает.*

Умение выстраивать отношения и создавать команду. *Многие консультанты высматривают в соискателях качества, способствующие организации идеальной команды: умение не просто собрать, но и возглавить людей, чтобы коллектив слаженно работал. «Лидер мирового уровня должен собрать команду, исключительно сильную по лидерским качествам, и повести ее дальше. В одиночку никто не выигрывает», – предупредил один из отвечавших, а другой добавил, что современный руководитель должен «ориентироваться не на свои интересы, а на развитие коллектива». «Начальники не отсиживаются больше в кабинетах», – сказал один консультант, они должны стать «командноориентированными, постоянно работать в многозадачном режиме, руководить без чинов и регалий, выдерживать напряжение, заботиться о том, чтобы подчиненные не выгорели, и все это с широкой улыбкой на лице, в общем и открытом для всех офисе». Еще один респондент охарактеризовал современную фирму в целом как слаженную команду, а главной обязанностью руководителя назвал «вести и развивать ее коллектив, начиная со старшего звена, и заканчивая «рядовыми».*

Умение подать себя и общаться. *Все специалисты сошлись на том, что идеальный руководитель должен обладать даром убеждения и умением преподносить себя и свои идеи: «интеллектуальной способностью общаться с самым широким кругом заинтересованных лиц», как выразился один из моих собеседников. Задача не из простых, ведь сейчас заинтересованных людей гораздо больше, чем прежде. Чтобы убеждать самые разные аудитории, и осведомленные, и не владеющие информацией, внутри компании и вне ее, дружественно или скептиче-*

ски настроенные, требуется немалая гибкость ума и стиля. Некоторые специалисты считают, что лучший соискатель должен быть готов работать в совете директоров, другие подчеркивали способность «влиять на развитие бизнеса и работу клиентского отдела» или повышать «ценность организации» как таковой. Также руководители высшего звена должны поддерживать и хорошие отношения за пределами компании. «Умение подать себя превратилось в ключ к успеху, – рассуждает один из респондентов, – и в будущем его важность будет только возрастать, так как жизнью большого бизнеса интересуются и СМИ, и государственные органы, и сотрудники, и держатели акций, и законодатели». Прозвучало также предостережение: руководителям предстоит «выступать перед неподатливой аудиторией». И, наконец, менеджеры высшего звена должны быть восприимчивы к новой информации и уметь ее анализировать.

Управление изменениями. *Повышается спрос на способность управлять изменениями – качество, которое до недавнего времени не пользовалось признанием и не ценилось как таковое. Специалисты по кадрам отметили, что все чаще им поручают найти кандидата, который стал бы «двигателем перемен», мог осуществить «преобразования или реформы», сплотил бы команду для «решающих изменений». Один вдумчивый консультант сказал, что под «управлением изменениями» применительно к этой должности обычно понимается не столько готовность к радикальным, преобразующим всю компанию реформам, сколько способность постоянно жить в текучем и переходном состоянии. «Руководитель обязан быть «агентом перемен», – пояснил он. – Он должен быть настроен на постоянные усовершенствования, постоянное выстраивание связей, налаживание процессов и систем, совершенствование коммерческих отношений, увеличение доли рынка, развитие лидерства». Другой консультант высказал мнение, что компания, которой нужен творец перемен, зачастую предпочитает человека со стороны, поскольку он «привнесет новые навыки и новое мировоззрение, чем поспособствует значительным позитивным сдвигам и росту».*

Честность. *Разумеется, честность нельзя назвать специальным навыком, но репутация человека, который всегда соблюдает этические нормы, ценится, по словам опрошенных нами экспертов, очень и очень высоко. Один из них даже сказал, что требуется «этика вне сомнений». Другой припомнил, что раньше на этом акцента не делалось, но сейчас вопрос репутации вышел на первый план»: «Личная честность, соблюдение этических норм... стали намного важнее, ведь информация стала распространяться намного быстрее». Еще один комментарий: «Организации проверяют «приемлемость» кандидатов на руководящие посты с точки зрения инвесторов, законодателей и государственных органов».*

Мы также спросили специалистов по подбору персонала, что, с их точки зрения, изменилось в этом ассортименте навыков руководителя и какие они предвидят перемены. В ответах на первый план вышел глобальный подход и опыт международной работы. Еще одно интересное наблюдение: культ звезд отошел в прошлое. Сейчас важнее быть командным игроком, сыграться с другими – и со временем этому будет уделяться все большее значение. Командные навыки и управление переменами разделили второе место среди качеств руководителя, ценимых ныне, однако остававшихся в пренебрежении десять лет назад. Один консультант проиллюстрировал свою мысль примером из жизни: «Недавно мне поручили подобрать руководителя в филиал международной компании. Предыдущего уволили, потому что сочли его чересчур авторитарным, он не предоставлял своей команде возможностей для роста. Менеджеры обратились с жалобой к руководству, и было принято решение о замене».

Многие консультанты говорят, что технические навыки, за которыми прежде охотились в первую очередь все еще важны, однако превратились лишь в стартовое требование, ставшее стандартным: поскольку пополнился арсенал необходимых руководителю навыков, соответственно, расширились и рамки обязательных требований и пожеланий. Но едва ли у менеджера, пренебрегающего техническими знаниями, имеются шансы проскочить: в условиях быстро меняющейся мировой экономики устаревшие сведения подталкивают к неверным стратегическим решениям и напрасной трате ресурсов.

По материалам www.hbr-russia.ru

ПАРАДОКС ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ТО, ЧЕМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖНО ЖЕРТВОВАТЬ, ВЫ ОТДАВАТЬ НЕ ХОТИТЕ.

возьмите из него все то, что чему-то научило вас и помогло избежать в дальнейшем различных ошибок. На самом деле это один из главных навыков лидера: уметь свой жизненный опыт, даже если он оказался неправильным, использовать в нужном русле, и благодаря ему впоследствии зарабатывать большие деньги.

Вы уделяете первостепенное значение тому, что именно и каким образом вам нужно желать для того, чтобы это желание двигало вас. На самом же деле не имеет значения, чего именно вы желаете. Если говорить о лидерстве, то вашим желанием, естественно, будет такое: стать лидером… стать лучшим… стать первым…

Проблема большинства в том, что у них просто нет достаточно большого желания достичь этой своей цели. Единственное, что понимают 100% людей, когда я рассказываю о процессе желания, так это то, что человек должен хотеть быть лидером, хотеть быть лучшим, хотеть быть среди тех 3% людей, которые достигают успеха, а не среди 97% лузеров. А вот все остальное остается вне их понимания. Так вот, если вы на самом деле хотите изменить свою жизнь, хотите перестать быть в числе 97% неудачников, тех людей, которые так и не смогли добиться того, чего они хотят, вы должны желать этого настолько сильно, насколько это только возможно и даже невозможно. Только в этом случае все оправдания уходят на задний план, и вы просто идете и делаете.

Чем обычно готов пожертвовать человек, который поставил перед собой цель добиться чего-либо значимого, например, стать лучшим? Время, нервы, деньги, здоровье, семейное благополучие. И вы на самом деле все это отдаете. Но парадокс заключается в том, что то, чем действительно нужно жертвовать, вы отдавать не хотите. Так что же это такое? Это ваши жизненные принципы. Это тот самый груз, который тащит вас вниз. Это то, что было создано вашим окружением, окружением людей, которые в большинстве своем являются неудачниками. В вас создали эти жизненные принципы, которые вы соблюдаете и которыми вы жертвовать не хотите. В большинстве случаев все это надуманная «ерунда», которая никому не нужна, кроме вас самих. На самом деле если вы пытаетесь стать лидером с точки зрения общепринятых жизненных принципов, то тогда вы ничего никогда не добьетесь, так же, как и 97% населения Земли, которые всегда следуют своим принципам и которых невозможно заставить их изменить.

Очень многие люди начинают, но не заканчивают. Они считают, что им это не дано: я попытался, я сделал пару попыток, но у меня не получилось.

Между прочим, слепые дети не пытаются ходить самостоятельно. Они не видят, как это делают другие, и потому не пытаются. Но все зрячие дети видят, что надо ходить на двух ногах, и потому упорно пытаются этому научиться. Никто сразу не начинает ходить. Сначала встают и падают. И так тысячи раз! И в результате, невзирая на то, что это больно и неприятно, что это все «не получается», зрячие дети, которые видят, что их родители ходят на двух ногах, с потрясающим упорством достигают своей цели.

Никто из вас не ползает и не передвигается на четвереньках. Каждый из вас прошел через этот опыт упорства и научился нормально ходить. Но когда вы выросли, вы почему-то начали считать, что одной попытки вполне достаточно, что если вы попробовали и у вас не получилось, значит, надо все бросить и начать делать что-то другое. Но в действительности это не так. Правда в том, что или вы до-

ЧЕЛОВЕК ДОЛЖЕН ХОТЕТЬ БЫТЬ ЛИДЕРОМ, ХОТЕТЬ БЫТЬ ЛУЧШИМ, ХОТЕТЬ БЫТЬ СРЕДИ ТЕХ 3% ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ДОСТИГАЮТ УСПЕХА.

стигаете своих целей с упорством малолетних детей, которые учатся ходить, или вы просто никогда ничего не достигаете.

Когда я задаю людям вопрос: «В кого надо верить?», то первый ответ, который я обычно слышу: «Нужно верить в себя и свои силы». На самом деле это полная ерунда. Верить нужно в учителя, у которого есть результаты. И тогда вы благодаря этому учителю сможете достичь невероятных высот.

В первую очередь если вам нужны реальные результаты, нужно верить в человека, которого вы избираете своим учителем. В себя вы можете верить сколько угодно, но есть ситуации, когда это не поможет. Вам нужен проводник, и в него-то как раз и надо верить безусловно, то есть без каких-либо условий, абсолютно. Верить и делать то, что он вам говорит.

Какой должна быть цель? Она должна помещаться в вашей голове. Вы должны не просто думать о ней, как о яхте за 100 миллионов долларов, вы должны ее реально понимать, ощущать и представлять. Она должна быть более глобальной, чем те «мелкие» проблемы, которые у вас регулярно возникают в жизни. Если вы хотите ставить перед собой реальные цели, то они обязательно должны иметь временное ограничение. Цель обязана иметь конкретные параметры: цвет, форму, размер и другие физические и технические характеристики. И еще один очень важный момент. Постановка цели должна включать в себя и наказание за ее невыполнение. Это очень важно.

Если вы замедлили свой темп достижения цели и при этом считаете, что ничего страшного не произошло. Почему же, когда вы хотите достичь своих целей, почему, когда вы хотите стать по жизни лидером, вы постоянно обязаны торопиться?

Все дело в том, что человеческий мозг устроен таким образом, что у него есть определенный запас энергии на выполнение определенной задачи. К примеру, КПД у паровоза всего 4%. То есть когда паровоз везет три вагончика, то он непременно должен везти и четвертый, с углем для самого себя. Другими словами, паровоз сам себя сжигает. Мы, люди, примерно вот такие же «паровозики». Когда мы начинаем что-то делать, когда мы начинаем идти к какой-то цели, мы берем с собой определенный запас энергии. И если мы вовремя не добираемся, то мы вынуждены снижать скорость, нам приходится тратить меньше энергии, и из-за этого в конечном итоге мы не доезжаем до той цели, которую перед собой поставили в начале пути.

Наверняка вы сталкивались с такой ситуацией, когда начинаете что-то делать, потом запал пропадает, действий становится все меньше, и в итоге вы останавливаетесь на полпути к своей цели. Поэтому скорость очень важна. Если вы хотите добиваться своих целей, стать лидером, то вы должны все делать реально быстро. И помнить, что вот этот «вагончик с углем» у вас ограничен, что угля у вас не бесконечное количество, и поэтому вам нужно как можно быстрее доехать до своей цели, пока этот уголь не закончился.

Жизнь на самом деле несправедлива. И те люди, которые искренне понимают эту фразу и умеют пользоваться жизненной несправедливостью, как раз и находятся на самом верху, как раз их мы называем самыми богатыми и успешными, самыми лидирующими в своих областях. Это те люди, которые понимают, что жизнь несправедлива и что мы должны пользоваться теми ресурсами, которые есть, а не теми, о которых мы мечтаем в своих «розовых очках».

Если вы хотите быть лидером, то вы должны уметь сохранять честь и достоинство. Не только тогда, когда у вас все хорошо, а даже, и особенно, когда вы проиграли. Если вы хотите стать лидером, вы обязаны научиться красиво проигрывать, потому что без проигрышей побед не бывает. Упорство нужно всегда, а когда вы еще умеете красиво падать и красиво вставать, тогда вас реально уважают и тогда за вами идут. Когда же вы умеете только падать, но не умеете вставать, тогда однажды вам просто перестают верить.

КОГДА ВЫ ПРОИГРЫВАЕТЕ, ВОЗЬМИТЕ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ЭТО, НЕ ИЩИТЕ ВИНОВАТЫХ ВОКРУГ.

Когда вы проигрываете, возьмите на себя ответственность за это, не ищите виноватых вокруг. Иначе от вас отвернутся даже те, кто до этого готов был вам безоговорочно верить и идти до конца. Умейте проигрывать с честью. Если вы встаете и честно признаете свои ошибки, то вам продолжают верить и за вами продолжают идти.

УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА – КТО ОН?

Особенности мышления:

– Способность к экстраполяции. Сильные лидеры не нуждаются в обилии данных. Обладая глубокими и широкими знаниями, они интуитивно понимают, как далеко могут зайти в своей экстраполяции ситуации.

– Способность к разработке нескольких проблем одновременно. Слишком высокий показатель упорства по психологическому тесту Эдвардса для успешно действующих руководителей нежелателен. Требуется гибкость, составляющая важнейший аспект поведения лидера.

– Устойчивость в ситуации неопределенности. Это одно из главных качеств лидера: ему не страшна неизвестность или отсутствие обратной связи. Белые пятна не мешают его деятельности. Он справляется со своим делом и без немедленной обратной связи и разрешает проблемы, непосильные для других, неспособных к действиям в условиях неопределенности.

– Понимание. Успешно действующие руководители высшего уровня обладают высокой восприимчивостью, отличаются развитой интуицией. Им присуща способность, которую можно назвать «проворством в уличной толчее». Они схватывают суть дела интуитивно и быстро, обнаруживая удивительную способность отличать существенные стороны ситуации от несущественных.

Умение справляться с агрессией:

– Способность брать управление на себя. Лидер легко входит в роль руководителя с момента своего назначения, не извиняясь за него и не обращая внимания на претензии тех, кто считал себя кандидатом на данный пост. Он не позволяет их разочарованию, зависти и ревности мешать выполнению своих обязанностей.

– Настойчивость. Успешно действующие руководители при отсутствии ригидности и догматизма упорно выполняют задуманное, даже если их точка зрения оказывается непопулярной. Им присуще интуитивное понимание, за какие идеи следует держаться, при этом они активно интересуются всеми доступными данными. Их не пугает несогласие с ними других.

– Способность к сотрудничеству. Успешно выполняющие свои функции лидеры умеют подавлять свою враждебность и действовать эффективно, несмотря на нее. Им удается нивелировать свои неприязненные чувства. Такому руководителю свойственны умение разговаривать с людьми, такт, возможность общения на любом уровне. Благодаря хорошей способности к межличностным контактам он добивается основательной поддержки в организации для себя и своих идей. Лидер умеет сдерживать свою враждебность и агрессивность.

– Инициативность. Успешно действующий лидер активен. Он ведет в атаку. Ему понятны возможности, ускользающие от внимания других. Он знает, когда начать, – это часть его интуитивного знания. Когда другие колеблются, он действует. Инициативность такого руководителя включает одно из основных качеств, ведущих к успеху, – способность рисковать.

– Энергичность. Руководителю трудно добиться успеха, не обладая выносливостью, без физических и интеллектуальных возможностей. Запас физических и интеллектуальных сил пополняется за счет огромной энергии успешно действующего лидера. Такой руководитель продолжает дело, когда другие уже падают от усталости.

Управление эмоциями:

– Способность делать ставку на других. Успешно действующий руководитель охотно передает знания, дает советы, помогает росту других, не жалея на это времени. Он всегда готов помочь профессиональному росту и развитию, продвижению других по служебной лестнице.

– Сензитивность. Руководители высшего уровня восприимчивы к чувствам других. Им свойственна эмпатия (сопереживание). Они способны поставить себя на место другого и испытать его чувства. Достигающие успеха лидеры обладают своего рода личным радаром, дающим им возможность ощущать, что чувствуют и даже думают их коллеги.

Лидерство в конкретных областях:

– Идентификация себя с делом. Наиболее успешно действующие руководители способны переносить неудачи без чувства поражения или унижения. Их привлекает сам процесс достижения результата; они не стремятся быть всемогущими и всеведущими, не пытаются быть всюду одновременно, делать всю работу за других, не стараются казаться умеющими все. Лидеры высокого уровня умеют поручать работу другим. Их не привлекает власть как таковая, они скорее заинтересованы в достижении цели. Они получают настоящее удовлетворение от успеха других, а не от собственного неограниченного могущества. Власть, которой они пользуются, происходит из уважения, которое они внушают. Они не стремятся занять как можно больше руководящих постов, зная, что их влияние и так достаточно и им не требуется применять власть для достижения успеха. Они знают себе цену и удовлетворены ею, у них полная уверенность в себе. Все это дает такому лидеру силы противостоять нежелательному развитию событий.

– Способность к сочувствию. Успешно действующие руководители проявляют сочувствие к другим, не ожидая, что их за это будут любить. Они способны непредвзято и точно оценить своих подчиненных, прекрасно понимая, что невозможно угодить всем. Они умеют сочувствовать человеку, не позволяя при этом сделать себя беспомощными и нетребовательными. Такой лидер прекрасно понимает, что стремление во что бы то ни стало нравиться подчиненным сделает его неспособным руководить ими. Благодаря сильному чувству идентификации он способен принимать непопулярные решения.

– Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере. Настоящий лидер обязательно заинтересован в том, что он оставит после себя. Его самое сильное стремление – не к личной власти; ему не нужно, чтобы вся организация подгонялась под его вкусы. Уходя, он хочет оставить результат своей работы, а не унести все с собой.

– Независимость. Добивающиеся успеха руководители осознают границы своих возможностей, сотрудничают с другими, прислушиваются к ним, но когда дело доходит до принятия окончательного решения, они проявляют независимость. Приняв решение на основе всех имеющихся в их распоряжении фактов, они придерживаются его. Такого лидера нельзя принудить присоединиться к решению, с которым он не согласен: он скорее подаст в отставку, чем станет делать то, что идет вразрез с его взглядами и убеждениями.

– Руководство сообществом. Руководитель использует свою власть и влияние на благо общества. Он ответственно относится к лежащей на нем ответственности, например, по охране окружающей среды. Лидер отдает свое время, силы и энергию улучшению жизни людей и развитию общества, используя для этого все имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

– Чувство юмора. Наибольшего успеха добиваются руководители, обладающие чувством юмора. Они способны видеть юмористическую сторону там, где другие видят только трагедию. Они не позволяют неудачам угнетать себя, способны найти в ситуации что-то забавное. Они легко находят разнообразные возможности. Сделав ошибку, они признают ее и готовы посмеяться над собой, а не взваливают вину на других.

– Цельность личностного идеала. Лидер хорошо представляет себе, каков он, к чему стремится, как живет – во всех смыслах слова. Он последователен и постоянно предпринимает усилия для того, чтобы его слово не расходилось с делом, чтобы соответствовать своему личностному идеалу. Следствием совпадения этого идеала и фактического поведения является то, что лидер живет в мире с самим собой, с ним легко общаться, окружающие чувствуют себя с ним непринужденно, независимо от их должности или общественного положения. Люди не испытывают страха и охотно поверяют ему свои горести и заботы, только личностная цельность лидера делает это возможным.

Личностный идеал:

– Гибкость. Руководителю нет необходимости сосредоточиваться в каждый данный момент на единственной проблеме: он может решать одновременно несколько задач и, ког-

да это необходимо, переключаться с одного направления деятельности на другое. Лидер должен быть открыт для восприятия новых идей, новых способов мышления, новых процессов. Стремящийся к успеху руководитель развивает в себе гибкость, понимая, что очень легко оказаться ограниченным своими предпочтениями и увлечениями.

– Устойчивость к стрессу. Лидер умеет заботиться о своем здоровье, как телесном, так и психическом, и справляется со стрессами. Он понимает, что для этого необходимо вести сбалансированный образ жизни, и управляет своей жизнью и своим временем. Успешно действующий руководитель не позволяет обстоятельствам и времени управлять собой. Он хорошо чувствует себя при таком образе жизни и с удовольствием предвкушает все, что ждет его впереди каждый день. Чувствуя действие стресса, он знает, что предпринять, чтобы избежать урона для здоровья.

– Наличие цели. Лидер имеет твердые убеждения и ясную цель. Цель есть у его жизни, цель есть у его работы. Просыпаясь, он не просто ждет, что преподнесет ему новый день. Наличие цели предполагает планирование, и каждый день приближает лидера к достижению поставленной цели. Целью обычно является осуществление мечты: мечты о том, чем станет его корпорация; мечты о том, чем станет вся его жизнь. Лидер любит и умеет – часто философски – говорить о своей мечте. Однако взгляды руководителя не должны быть окостенелыми: мечта должна развиваться, как и связанная с ее осуществлением цель.

По материалам www.psyfactor.org

Всегда помните, что вера и честь никогда не зарабатываются быстро, а вот потерять их за секунду очень даже просто и реально.

АЛЕКСЕЙ ПОКОТИЛОВ,

управляющий партнер Clientbridge Sales Consulting Company, бизнес-тренер

Руководителю отдела маркетинга необходимо повышать свою квалификацию, иначе он не сможет эффективно управлять своими подчиненными. Одним из важных навыков для руководителя при его высокой загруженности является управление временем.

Необходимо ставить целью собственного тайм-менеджмента выполнение максимально возможного количества наиболее приоритетных задач в рамках ограниченного времени.

Если смотреть на ситуацию через призму такой формулировки цели, то все причины возникновения проблем можно отнести к трем типам:

– Стратегический. У человека значительно больше задач или приоритетов, чем времени, которым он располагает на их реализацию.

– Оперативный. Человек расходует время не в соответствии с приоритетами (выделяется недостаточно времени на приоритетные задачи).

– Технологический. Решение некоторых задач требует больше времени, чем могло бы, ввиду того, что человек не использует наиболее эффективные инструменты их решения (медленно выполняет каждую задачу).

Еще один важный комментарий: с учетом того, что бо́льшую часть времени руководителя занимает управленческая деятельность и меньшую – работа как специалиста, качество его тайм-менеджмента гораздо в большей степени зависит от качества тайм-менеджмента его подчиненных и формата взаимодействия с ними, нежели от того, насколько эффективно он ведет учет и планирование собственных задач.

Итак, представим, на вас непрерывным потоком «валятся» задачи от ваших руководителей (если таковые имеются), и вы, прекрасно понимая, что весь ваш световой день уже расписан, продолжаете их принимать, опираясь на «как-нибудь разберемся».

Многое, конечно, зависит от размера отдела, но, как правило, при такой структуре задач руководителя среднего звена страдает результат или по первой, или по второй задаче (чаще по обеим). Оперативное управление подразделением плохо сочетается с выполнением большого количества проектов по развитию этого подразделения.

Что с этим делать? Прежде всего необходимо сформировать у себя (и желательно у подчиненных) продуктивную точку зрения, которая подразумевает, что «при принятии решения о планировании любой новой задачи необходимо проверять/обеспечивать наличие ресурсов для ее выполнения».

После этого, уверен, вы начнете сталкиваться с мучительной необходимостью принимать решение: перенести сроки по этой задаче/проекту либо инвестировать дополнительные ресурсы (временные,

человеческие, денежные) в ее выполнение. И здесь важно сохранять объективность: если у вас уже распланирована вся неделя на приоритетные задачи, то, поверьте, у вас нет времени на выполнение еще одной задачи, если только вы не высвободите ее за счет другой задачи.

Вот и все. Если сохранять устойчивое намерение, то со временем такой подход войдет в привычку и вы сможете избавиться от «деструктивного оптимизма». В практической форме такой подход реализовывается в определении четкого перечня своих оперативных функций и разработке плана проектной деятельности, например, на год.

Для дополнительного укрепления правильной точки зрения по этому поводу рекомендую ознакомиться с концепцией «тройственного ограничения» из методологии управления проектами – она о том же.

Когда я работаю с руководителями над оптимизацией их тайм-менеджмента и мы начинаем решать проблему, описанную выше, первым делом я провожу хронометраж рабочего дня моего клиента для того, чтобы обнаружить скрытые временные резервы. Другими словами, мы ищем те его активности, которые можно отменить или уменьшить в объеме без ущерба для рабочего процесса.

И зачастую, особенно у того типа руководителей, которые не очень любят структурированный и системный подход к работе, мы наблюдаем примерно такую картину: в кабинете постоянно находится кто-то из подчиненных, обсуждаются важные проблемы, за дверью стоит очередь из других сотрудников с такими же важными проблемами. Думаю, вы догадались, когда такому моему клиенту удается приступить к своим другим задачам. Конечно, после того, как последний посетитель покинет кабинет, то есть примерно часов в 7–8 вечера.

ПЕРВЫЙ ШАГ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ЗАПУСТИТЬ ПРОЦЕССЫ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, – ЭТО СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ СВОЕ ОБЩЕНИЕ С СОТРУДНИКАМИ.

Такой формат вполне хорош, если у вас нет других задач, кроме встреч с сотрудниками и принятия решений. Однако так практически никогда не бывает. Хотя бы на изучение отчета, который вам принесли, требуется время и уединение.

Как и в случае с другими областями тайм-менеджмента, причина возникновения таких ситуаций кроется в отсутствии привычки у руководителя и подчиненных к эффективному взаимодействию. Внешне со стороны сотрудников это проявляется так: «У нас все вопросы важные и срочные!», а со стороны руководителя: «В решении большинства задач я должен участвовать сам, без меня не справятся». Как вы понимаете, и та и другая позиция – иллюзии.

Первый шаг, который позволяет запустить процессы долгосрочных изменений, – это систематизировать свое общение с сотрудниками, а именно:

- проводить совещания с сотрудниками, заранее определенными перечнем, с заданной периодичностью и продолжительностью (например, с начальником отдела продаж: по вторникам и четвергам с 14.00 до 16.00);
- стараться проводить совещания только с непосредственными подчиненными, если с учетом специфики задачи не требуется другого;
- выделять приемные часы внутри дня или недели для всех остальных сотрудников, которые желают попасть к вам на прием;
- не проводить совещаний с любыми сотрудниками в другое время без крайней необходимости.

Весьма вероятно, что при внедрении такой модели вы столкнетесь с сопротивлением. И это нормально, так как новая модель подразумевает, что вашим сотрудникам придется взять на себя больше ответственности и чаще принимать решения самостоятельно. Этого никто не любит. Но это не значит, что это невозможно. Очень даже возможно. Попробуйте и убедитесь.

Как вы понимаете, в таком случае ваши сотрудники будут вынуждены изменить свою работу во многих аспектах. В качестве одного из косвенных эффектов такого изменения должен появиться запрос с их стороны на четкое определение функционала и зон ответственности, – и это хорошо, так как, если сотрудник не знает своих зон ответственности, то вполне вероятно, что и задачи свои он видит как-то по-своему. Поэтому если вы вдруг слышите от сотрудника: «К Вам ходить нельзя, а сам я не могу принять решения, потому что…» – постарайтесь сразу же устранить те факторы, которые перечисляются после слова «потому». Иными словами, делегируйте и дайте инструменты.

Очевидным фактом является то, что тоннель в горе с помощью

динамита при умелом использовании можно сделать быстрее, чем с помощью мотыги. Это метафорическая ссылка на вопрос об эффективности ваших управленческих мероприятий и используемых вами инструментах.

Вообще, при определенном укрупнении управленческая деятельность – это в первую очередь работа с информацией. Поэтому эффективность ваших управленческих мероприятий сильно зависит от того, какую информацию вы используете, как много времени уходит на ее получение и что с ней потом делаете вы и ваши сотрудники.

Для повышения качества этих параметров существует множество методологических и прикладных инструментов, но я выделил бы следующие:

– Первый и основной – автоматизированная система сбора информации о деятельности компании и управление по показателям. Отсутствие системы сбора информации сильно увеличивает время на подготовку к любым встречам и совещаниям, как ваше, так и сотрудников. Кроме того, наличие однозначных управленческих показателей позволит вам выстраивать повестку совещаний вокруг них, что сделает совещания более целенаправленными и понятными для сотрудников.

– Типовые повестки совещаний. Если сотрудник заранее знает о том, какие темы будут обсуждаться на совещании, то со временем у него появятся два полезных навыка: проводить обсуждение более эффективно (так как есть шаблон) и заранее готовиться к вашим вопросам по типовым темам. Все это сокращает временные затраты и повышает качество совещаний.

– Протоколы совещаний. Обязательно введите за правило фиксацию кем-то из сотрудников, и рассылку всем участникам совещания всех достигнутых договоренностей. Это простое решение избавит вас от необходимости тратить дополнительное время на обсуждение какого-то вопроса только потому, что сотрудник не запомнил или неправильно понял вас в прошлый раз.

Ну и, наконец, не самая значимая, но неотъемлемая область улучшений – навыки личного тайм-менеджмента. Это то, что вы можете получить на любом качественном тренинге по тайм-менеджменту: алгоритмы правильного сбора информации о задачах, планирования, расстановки приоритетов, использования ИТ-планировщиков и т. д. Я не буду детально останавливаться на этих инструментах – о них можно прочитать много книг, найти сайты, однако об одной проблеме хотелось бы сказать.

Мои клиенты часто сообщают мне, что до того, как они изменили свою модель тайм-менеджмента, они часто обнаруживали себя в середине месяца работающими на задачи, очень далекие от тех целей, которые они ставили себе, например, в начале месяца, другими словами, происходил отрыв деятельности от приоритетов. Чтобы этого не происходило, рекомендую использовать два простых инструмента: еженедельный обзор и ежедневный обзор.

Обзор – это такое время, когда вы в одиночестве пересматриваете все задачи, которые у вас есть и которые к вам пришли, и отвечаете на три вопроса:

– Нужно ли мне выполнять эту задачу?
– Относится ли она к перечню приоритетных?
– Исходя из приоритетности, когда мне необходимо ее выполнить?

Этот простой механизм позволит вам своевременно вспоминать о ваших приоритетах и проводить необходимые корректировки планов, когда это еще возможно.

Несмотря на большое количество различных источников информации по инструментам тайм-менеджмента, некоторые до сих пор почему-то считают это управленческой «экзотикой» и продолжают полагаться на «старую добрую интуицию». В то же время, в отличие от других областей знаний, инструменты тайм-менеджмента абсолютно применимы для сотрудников всех рангов и категорий в компании, то есть это инструмент, который может известными методами повысить эффективность любого сотрудника вне зависимости от того, какие у него задачи и квалификация. Поэтому когда мы говорим о тайм-менеджменте руководителя, мы скорее должны подразумевать тайм-менеджмент компании, так как рабочий день руководителя в данном случае является отражением того, как работает компания.

ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ СИЛЬНО УВЕЛИЧИВАЕТ ВРЕМЯ НА ПОДГОТОВКУ К ЛЮБЫМ ВСТРЕЧАМ И СОВЕЩАНИЯМ.

ЧИТАЙТЕ в следующем номере

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Как выбрать стратегию маркетинга, которая принесет максимальные результаты именно вашей компании на вашем рынке. Какие виды стратегий бывают? Как построить всю маркетинговую политику компании в соответствии с выбранной стратегией? Что такое маркетинговый конвейер? Как правильно выбрать инструменты продвижения. Как осуществить выход на новые рынки?

ПРОДВИЖЕНИЕ БИЗНЕСА НА YOUTUBE: СВОИМИ СИЛАМИ ИЛИ НА АУТСОРСИНГ?

Используете ли вы для продвижения своей компании YouTube? Если нет – вы теряете немало клиентов, а если используете – все ли вы делает верно? Каковы особенности продвижения бизнеса с помощью YouTube? Что эффективнее: решение этого вопроса своими силами или же передача на аутсорсинг? В чем плюсы и минусы первого и второго способов выполнения задачи?

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ: ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА

Контент-маркетинг – это один из эффективных инструментов маркетолога. Казалось бы, о нем немало написано, многие компании используют его на практике, но тем не менее не всем и не всегда удается с помощью контента привлечь внимание клиентов. В чем типичные ошибки? Как понять, какой контент «зацепит» вашего потребителя? Чтобы ответить на все эти вопросы, давайте рассмотрим несколько важных правил контент-маркетинга.

ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Как мотивировать сотрудников отдела маркетинга? Возможно ли помочь включить самомотивацию персонала? Какие инструменты в решении этого вопроса актуальны на сегодняшний день, а какие – уже не работают? Как понять, стоит ли внедрять тот или иной инструмент мотивации персонала в отделе маркетинга? Какие действия чаще всего приводят к демотивации сотрудников?

Заявка подписчика на журнал «Новости маркетинга»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 540-52-76

(наименование организации) _____

(вид деятельности) _____

Юридический адрес: _____

Почтовый (фактический) адрес: _____

ИНН_____ **КПП**_____

(тел/факс с кодом)_____ **(факс)** _____ **(e-mail)** _____

(контактное лицо) _____ **(должность)** _____

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку_____

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	*год*
												2017
												2018

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик	**ООО «Центр деловой информации»,** ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ПАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787		
СЧЕТ № НМ-2017\6			
Плательщик: **Грузоотправитель:**			**Всего**
Дата и способ отправки **Квитанция/ Накладная**		**Отметка об оплате**	**Шифр**

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Новости маркетинга» на 6 месяцев (№ …. за 2017 год)	**6**	**974-00**	**5 844-00**

Всего к оплате: Пять тысяч восемьсот сорок четыре рубля 00 коп.

НДС не облагается 00-00

.

ВСЕГО К ОПЛАТЕ **5 844-00**

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.
При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.
Информация по доставке:
1.Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи дней).
2.Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.
Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор: Корчагин В.И.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик	**ООО «Центр деловой информации»,** ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ПАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787		
СЧЕТ № НМ-2017\12			
Плательщик: **Грузоотправитель:**			**Всего**
Дата и способ отправки **Квитанция/ Накладная**		**Отметка об оплате**	**Шифр**

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Новости маркетинга» на 12 месяцев (№ …. за 2017 год)	**12**	**974-00**	**11 688-00**

Стоимость с учетом скидки 5% 11 103-60

Всего к оплате: Одиннадцать тысяч сто три рубля 60 коп.

НДС не облагается 00-00

ВСЕГО К ОПЛАТЕ **11 103-60**

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.
При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.
Информация по доставке:
1.Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи дней).
2.Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.
Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор: Корчагин В.И.