

**Олег Тиньков**

**«Когда я к чему-то прикасаюсь,
это превращается в золото»**

**Е. Офман**

В законодательстве многих стран
увольнение работника в трудный
для работодателя момент
считается **злоупотреблением правом**

При таком подходе государственные гарантии
превращаются в государственную подачку,
которую правительство может дать, а может
в любую минуту отнять...

**Н. Халдеева****А. Орлова**

В российском законодательстве нет
легального определения **понятия**
«массовое увольнение»

Согласно Бюджетному кодексу РФ в
бюджетных правоотношениях он имеет
преимущество перед другими **нормативными**
правовыми актами

**Н. Сенников**

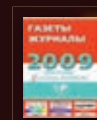


Мастер ПРОДАЖ

№ 4
2010

713-14-61

подпишись
на «Мастер Продаж» 2011



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу «Почта России»
99723, 99591



Владимир Савченко
соучредитель ООО «Завод
герметизирующих материалов»



Михаил Хазин



Александр Шагин
исполнительный директор по Санкт-Петербургу TK HOSTING COMMUNITY Co



Олег Тремзин
директор по работе
с корпоративными клиентами



Кирилл Грачев
директор по маркетингу



Елена Лебедева
руководитель отдела маркетинга,
департамент по работе
с корпоративными клиентами



Татьяна Ковалевская
менеджер департамента SMM
и PR-агентства цифровых
коммуникаций Molinos.Ru



Елена Лукина
директор офисов частных продаж
ЗАО «ТЕГАС СПб»



Наталья Бижанова
начальник отдела digital
коммуникаций компании
«ВымпелКом»



Юрий Мороз
предприниматель, директор
«Института Юрия Мороза»



Леонид Глузман
генеральный директор
компании «КупиКупон»



Урван Парфентьев
координатор Центра безопасного
Интернета в России



Елена Агафонова
генеральный директор
Solution Management Group



Александр Перепелкин
начальник департамента по
связям с общественностью
холдинга «Солонбалалес»



Дмитрий Озерной
генеральный директор
коммуникационного агентства
«Модуль Про»



Дмитрий Богданов
управляющий проектом Eye Tasker



Юлия Минаева
старший менеджер отдела рекламы,
PR и маркетинга
«ИКЕА» Нижний Новгород



Винтон Серф
вице-президент
компании Google

Издательство не несет ответственности за ущерб, который может быть нанесен в результате использования, неиспользования или ненадлежащего использования информации, содержащейся в настоящем издании.

Перепечатка материалов (полная или частичная) допускается только с письменного разрешения редакции.

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений.

**Главный редактор
издательства:**
Гончаров А. Н.

**Выпускающий
редактор журнала:**
Асанова А.

Эксперты:
Дробаха А. *Groupe SEB*
Поздин Д. *ПК «Форт-Нокс»*
Ремез Ю. *МИМ ЛИНК*
Яковлев А. *NewIT*
yakovlev@newit.ru

Редакционная коллегия:
Балакин К.,
Гордышевский С.
*НП «Санкт-Петербургский
экологический союз»*
mail@ecounion.ru
Пашутин С.,
Огнева И. *BA Artifact*
irina.ogneva@artifact.ru
Степурина Е.

PR-отдел:
pr_up@bk.ru

Дизайн-бюро:
Корнилова О.

Корректур:
Малетина Е.

Интернет-проекты:
Москвичев П.

Руководитель PR-проекта:
Веселова Н.

Альтернативная подписка:
books@top-personal.ru

Экспедиция:
Митряков А.

Пресс-служба:
pr@estate-law.ru

**Руководитель отдела
маркетинга:**
Гончарова В.

Гл. бухгалтер
Толстякова Ю.

Генеральный директор:
Абол Р. В.

Рекламный отдел:
Тараканова Н.
Тел. (495) 542-16-13
pr@top-personal.ru

**Прямая подписка
и отдел реализации:**
Дрейер Л. Г.
(495) 713-14-61

Подписано в печать 08.11.2010
Формат 60х90 1/8 Печать офсетная
Бумага офс. № 2383.
Тираж 5000 экз. Печ. Л. 10.
Заказ № 2182
Отпечатано в ОАО «Кострома»,
156010, г. Кострома,
ул. Самоковская, 10
ООО «ИнПринт»
представительство
ОАО «Кострома» в г. Москве.



Нанотехнологии в Экспоцентре поразили размахом и атмосферой... а вот стендисты и сами стенды многих бывших «советских высокотехнологичных заводов» чувствовали себя «забытыми» гостями на этом празднике новых технологий.

Но «других писателей у нас нет», – говорил Фадееву кормчий, отвечая на предложение начальника писателей прижать их.

Так что технологии будем развивать все вместе... соревнуясь.

*Выпускающий редактор Антонина Асанова
e-mail: antonia@yandex.ru*

АВТОРЫ НОМЕРА

**Антонина
Асанова**

**Дмитрий
Кристофор**

**Анастасия
Перебейнос**

**Сергей
Сипатов**



**Константин
Балакин**



**Михаил
Насонов**



**Вера
Чернова**



**Марина
Сипатова**



Михаил Хазин

стр. 6

Подавляющее большинство проблем у современного бизнеса будет появляться не столько потому, что будут меняться экономические условия, сколько из-за того, что будут совершать ошибки менеджеры. Мы это очень хорошо видим сегодня по заявлениям тех же менеджеров, которые все ожидают конца кризиса

стр. 35

Менеджер, не понимая клиента, рассказывает о том, что он знает. Возникает непонимание между продавцом и клиентом на логическом и лексическом уровне. И менеджер остается без продажи, а клиент идет покупать товар в другом месте

Олег Бусыгин

стр. 47



Юрий Мороз

Производство – это морально устаревший и очень малоприбыльный вид деятельности. Более того, в Китае вам всегда produzуют все что угодно намного быстрее, дешевле и даже качественнее, чем в России или в Европе

стр. 19



Может быть, даже не столько публика не доросла до нестандартных, провокационных акций, сколько где-то не доросли сами рекламисты. Может быть, мы сами боимся того, что просто в России не готовы это воспринимать



Юлия Минаева



Олег Третьяков

стр. 64

Часто складывается ситуация, когда в мире производитель занимает ведущие позиции, имеет очень хорошие и качественные программные продукты, а в России незаметен и продажи его продуктов практически не растут

стр. 53



Елена Анафопова

Основатели стартапов неминуемо сталкиваются с неожиданностями. Если обобщить, их можно объединить одной темой: низкая степень осознанности начинающих предпринимателей. Особенно это свойственно людям, много лет проработавшим в крупных компаниях

стр. 13



Леонид Глузман

Мы видели, что люди на форумах объединяются и совместно договариваются о скидках. Выглядело это довольно хаотично

стр. 67

Технология Eye Tracking появилась в России совсем недавно. Многие вообще не знают о ее существовании. А те, кто знает, в большинстве своем считают, что такие исследования доступны только монстрам вроде Google



Дмитрий Богданов



Владимир Савченков

стр. 59

Мы понимаем маркетинг как влияние на рынок и формирование рынка. Остальным занимается отдел сбыта

SAPIENTI SAT

Каталог продуктов питания в Интернете

GoodsMatrix.ru

113 864 товара, 17 333 посетителя в сутки*

ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
в продвижении продуктов питания

goods@goodsmatrix.ru

(812) 335 90 11



Учиться на программе MBA можно будет через Facebook. Бесплатно

«LSBF Global MBA» – приложение, созданное Лондонской школой бизнеса и финансов – London School of Business and Finance (LSBF) – вместе с социальной сетью Facebook. Оно позволит всем установившим его пользователям бесплатно пользоваться лекциями и материалами программы MBA. Оплачивать курс придется только тем «студентам-заочникам», которые решат сдать экзамены для получения официального диплома MBA.

— Мы фактически переворачиваем традиционную систему «с ног на голову». Обычно люди сначала платят, а потом учатся и сдают экзамены. То есть на деле покупают «кота в мешке», полагаясь только на рекламу, отзывы и рекомендации других, слабо представляя себе, чему там будут учить. Мы же даем людям возможность прослушать полный курс и только потом решить, хотят ли они платить за получение формальной квалификации, – прокомментировал эксперимент Аарон Этинген, основатель LSBF.

Не меньше полумиллиона человек со всего мира заинтересуются и примут участие в обучении, по расчетам бизнес-школы. Этим людям будут доступны и другие опции: обсуждения, общение, знакомство с практическим бизнес-опытом и даже с топ-менеджерами ведущих мировых компаний – всего около 800 часов мультимедийных материалов. Дубликат лекций будет публиковаться на сайте LSBF.

Если хотя бы 5 тысяч (1 %) человек оплатят курс, сдав в итоге экзамены, проект выйдет на ноль, то есть окупится. Для сравнения: по статистике этой же школы, в реальности до завершения начатое образование только четверть поступивших. Лондонская школа вложила и вложит в реализацию программы примерно 7,5 миллионов фунтов стерлингов.

Ноутбуки подорожают на 25 %, а мобильные телефоны в пределах 15 %

Новые ценники на мультимедийную технику появятся в магазинах со следующего года. К росту стоимости приведет возложенная на поставщиков обязанность делать авторские отчисления.

За технику и носители данных, которые могут быть использованы для воспроизведения музыки и фильмов, с этого дня придется платить. Делать авторские отчисления обязали производителей, а также импортеров таких устройств. В их числе компьютеры, ноутбуки, цифровые камеры, мобильные телефоны, флешки, DVD-диски.

Соответствующее положение утвердили в правительстве России. Согласно этому документу размер авторских платежей равен 1 % от цены реализации.



При оплате данного счета до 30 декабря «Мастер Продаж» №4/2010 ВЫСЫЛАЕТСЯ в ПОДАРОК

Реквизиты получателя

ИНН 7714645303, КПП 771401001,
ОАО Московский кредитный банк,
р/с 40702810400060000767,
к/сч 30101810300000000659,
БИК 044585659

ООО «Деловые журналы+»

Юр. адрес: 125284, г. Москва,
ул. Беговая д 13/2
Телефон/факс (495)542 16 13

Счет действителен в течении
7 банковских дней

Просьба сообщить об оплате на 5421613@mail.ru

Внимание: при оплате обязательно
указывайте в платежном поручении №
данного счета, а также полный
адрес доставки (с индексом)

Оригинал счета-договора

высылается по требованию подписчика.

Счет № 533н от «15» ноября

ИНН _____
Телефон _____
Факс: _____
e-mail: _____

Платательщик: _____
Адрес _____

Контактное лицо: _____

№	Наименование	Единица измерения	Кол-во	Цена	Сумма
1	Журнал «Мастер продаж» №1-4 /11(годовая)	шт/	4	350	1400 руб.

НДС не облагается

Всего к оплате: 1400 руб.

Всего к оплате: Одна тысяча четыреста руб. 00 коп.

Ген. директор

Гл. бухгалтер

/Тараканова Н.А./

/Тараканова Н.А./



VIP-ГОСТЬ

Если менеджмент не изменит радикально свой подход к управлению, то бизнес, которым руководит менеджмент, будет постепенно умирать	6
Михаил Хазин	

ПРОВАЛ РЕБРЕНДИНГА

Компания GAP признала свою ошибку с ребрендингом	12
--	----

РЕКЛАМА NEW

Коллективные покупки: выигрывают все	13
Леонид Глузман	

МАРКЕТИНГ НА ПАЛЬЦАХ

Ближе, еще ближе	19
Как повысить лояльность клиентов	
Юлия Минаева	

СЛОВО ЭКСПЕРТА

Реклама работает все хуже и хуже, а пиар – все лучше и лучше	25
Игорь Писарский	

НЕЧЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Битва за бренд	29
Как защитить свои права	
Александр Перепелкин	

ВЫБОР ПОКУПАТЕЛЯ

Брендовую продукцию покупают только атеисты	34
---	----

ПСИХОЛОГИЯ ПРОДАЖ

Понять, принять и убедить...», или Психология взаимоотношений между продавцом и клиентом	35
Олег Бусыгин	

ИНТЕРНЕТ-БЕЗОПАСНОСТЬ

«Связьинвест» создаст организацию по контролю за контентом в Интернете	36
--	----

РЕКЛАМА-2010 40**ВЕСТИ С КОНФЕРЕНЦ-ПОЛЕЙ**

Маркетинг уровня TOP: актуальные проблемы и их решение	42
Дмитрий Кристофор	

УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ

Билл Гейтс тоже воздух продает	47
Юрий Мороз	

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Пиар в социальных медиа все равно что глухой телефон	51
--	----

СТАРТ С НУЛЯ

Стартап: исключительно высокая степень непредсказуемости	53
Елена Агафонова	

ФОРМУЛА УСПЕХА

Герметичный бизнес	59
Руководство по созданию завода	
Владимир Савченков	

БУДУЩЕЕ ИНТЕРНЕТА

Мы создавали Интернет таким образом, чтобы он мог сосуществовать вместе с будущими изобретениями	62
Винтон Серф	

МАРКЕТИНГ

Потребителя необходимо привязывать	64
Олег Тремзин, Кирилл Грачев, Елена Лебедева	

DIGITAL

В ближайшие несколько лет медиарынок изменится	67
Наталья Бижанова	

ЮЗАБИЛИТИ

Следите за глазами... своих клиентов	71
Как сделать сайт эффективным	
Дмитрий Богданов	

ОТРАСЛЬ: ТУРИЗМ

Виталий Мутко предложил легализовать туризм	77
---	----

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Последний бизнес	79
Олег Тиньков	

Материал подготовила:

Антонина Асанова

ЭКСКЛЮЗИВ

для **Масштаб**
ПРОДАЖ

Если менеджмент не изменит радикально свой подход к управлению, то бизнес, которым руководит менеджмент, будет постепенно умирать



Михаил Хазин

-Меня уже записал Первый канал по поводу Лужкова (отставки – Ред.), меня записала «Русская служба новостей», сейчас я с Вами беседовать не могу, у меня берут интервью, – говорит по телефону Михаил Хазин – чтобы встретиться с известным экономистом, надо заранее встраиваться в его график. Мы договаривались о 40-минутной беседе за несколько недель, но как раз произошла отставка Лужкова, и телеканалы разрывают звонками телефон Михаила, сбивая его с линии рассуждений о судьбе мировой экономики. Несмотря на сухую статистическую профессию, Михаил Хазин в СМИ нарасхват. Он регулярно выступает на нескольких радио- и ТВ-каналах, печатается в прессе и ведет свой блог в Интернете. Кроме того, выступает с лекциями, разъезжая по всему миру. А все потому, что говорит о вещах, ровно противоположных официальной информационной линии правительств.

Кризис только начинается

На что это похоже: представьте, что летчик самолета-истребителя решил поэкспериментировать – проверить, на какую высоту он может взлететь. Включает форсаж и взлетает вверх – как ракета. Долетает до высоты 23–27 километров. Выше начинается стратосфера, самолет больше держаться на крыльях не может, топливо заканчивается. И он начинает падать. Теоретически, если еще осталось горючее, то по достижении высоты, например, полутора километров от земли летчик может включить двигатель и посадить самолет. Но все равно велика вероятность катастрофы.

В течение примерно 30 лет, начиная с 1981 года, мировая экономика жила на форсаже, постоянном стимулировании спроса. Сегодня этот спрос существенно превышает реальные доходы населения. В США разрыв достигает трех триллионов долларов в год, то есть граждане США тратят на три триллиона больше, чем могли бы тратить, если бы жили в равновесном состоянии, с учетом своих реальных доходов. Поскольку при падении спроса падают и доходы, то равновесное состояние находится ниже нынешнего как минимум на 6 триллионов в год. Это соответствует падению ВВП США на 55–60 процентов.

На экономическом дне

Наша теория кризиса, написанная в начале двухтысячных, предполагает, что спад в мировой экономике произойдет примерно на 30–35 процентов. Конкретней: по Европе – на 45–50, в США – на те самые 55–60 процентов. Мы рассчитывали масштаб спада,

исходя из структурных пропорций, существующих на мировых рынках сегодня. Однако как именно и насколько мы упадем – вопрос сложный. Наши расчеты, цифры – очень условные, а на практике

и 9 месяцев. И темпы спада составляли 1 процент в месяц. Теоретически именно такой кризис начался и в сентябре 2008 года, он тоже должен был идти со скоростью спада 1 процент в месяц, пока



С 1981 ГОДА МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ЖИЛА НА ФОРСАЖЕ, ПОСТОЯННОМ СТИМУЛИРОВАНИИ СПРОСА

спад может оказаться и больше, чем на 30–35 процентов. Мы можем упасть и остановиться, а можем продолжать падение дальше.

В мировой экономике есть примеры аналогичных ситуаций. Например, в 1920-е годы в США тоже происходила дотация спроса, но относительно ограниченного количества населения, в ограниченном масштабе, гораздо меньшем, чем настоящий. Тогда это закончилось экономическим кризисом, который длился по конец 1932 года, где-то два года

спад в США не составил бы 55–60 процентов. То есть кризис должен был бы продолжаться 55 месяцев, или 4,5 года. Однако США стали вливать в экономику наличные деньги, причем со скоростью как раз 1 процент ВВП в месяц. И за счет этого США приостановили движение кризиса. Разумеется, они его не нейтрализовали, ситуация все равно неравновесная, все равно спрос нужно поддерживать, и кризис продолжается, но медленней. По этой причине он будет длиться не 4,5 года, а, скорее всего, дольше.

СПРАВКА

Михаил Хазин, экономист, публицист, руководитель компании экспертного консультирования «Неокон». В 1990-х годах работал в Министерстве экономики РФ, возглавляя в нем в 1995–1997 годах департамент кредитной политики. Затем занял пост заместителя начальника экономического управления Президента РФ. А с наступлением кризиса 1998 года, занялся частным консультированием, создав в 2002 году компанию «Неокон». Специалист в теории кризиса, автор нескольких книг. Считается, что Михаил Хазин еще в 2001 году с точки зрения экономики обосновал возможность трагедии 11 сентября и начало сегодняшнего кризиса.

Если бы Соединенные Штаты не поддерживали экономику, кризис бы закончился в 2012–2013 году существенным спадом. Однако мы, вероятно, этот спад будем чувствовать еще 5–8 лет. Он продолжается, падает объем кредитования, падает совокупный спрос, увеличивается количество индивидуальных банкротств в США.

В России кризис смягчен. Основной источник дохода для нашей экономики – это продажи нефти, а эмиссия в США приводит к тому, что деньги попадают на биржевые рынки, в том числе на нефтяной, и цены растут, за счет чего мы частично компенсируем последствия кризиса. Однако рано или поздно это закончится.

Итак, спад будет длиться 5–8 лет, затем мы окажемся внизу, на дне. И в этом состоянии экономика может находиться достаточно долго. В 1930-е годы в США дно длилось примерно 8 лет, с 1933-го года по 1941-й, и закончилось только благодаря войне. В нашем же случае война не предвидится, потому что воевать не с кем. 70 лет назад в мире существовало 5 технологических центров, сегодня – один. Воевать не за что. Эффекта не произойдет. В результате мы будем жить в рамках экономического дна достаточно долго, до тех пор пока не придумают новую модель роста.

Почему с начала кризиса стал раскручиваться спорт – как бизнес? Существует железное правило: в условиях кризиса лучше всего продается счастье. Какие три основных бизнеса расцвело во время Великой депрессии в США? Голливуд, азартные игры, алкоголь и наркотики. Спорт, тотализатор – это аналог азартных игр.

Пойми то, неизвестно что

Однако главная проблема не в падении, а вот в чем: за эти 30 лет форсажа принципиально изменилась модель экономики, модель управления бизнесом. Что произошло? Два поколения менеджеров было обучено руководствоваться логикой, построенной на трех базовых принципах. Первый: спрос все время растет. Второй: денежное предложение все время растет. Третий: стоимость кредитов все время падает. Вся система менеджерского образования, все

был устроен венчур: вы даете деньги ста развивающимся компаниям, отвечающим определенным критериям. Вам даже не обязательно что-то понимать в бизнесе этих компаний. Через год или два вы обнаруживаете, что 90 из них умерли, а 10 живы. Этим 10 вы платите в 10 раз больше денег, то есть тратите столько же. Еще через какое-то время вы обнаруживаете, что 9 из этих 10 компаний с трудом болтаются на грани выживания, а последняя, сотая, компания выстреливает и приносит в 1000 раз больше денег, чем

МЫ ЭТОТ СПАД БУДЕМ ЧУВСТВОВАТЬ ЕЩЕ 5-8 ЛЕТ

вузы: и бакалавриат, и более продвинутые курсы, и MBI – все было построено на трех этих принципах. А они сегодня работать перестали.

Складывается замечательная картина: подавляющее большинство проблем у современного бизнеса появится не столько потому, что станут меняться экономические условия, сколько из-за того, что будут совершаться ошибки менеджеры. Мы это очень хорошо видим сегодня по заявлениям тех же менеджеров, которые все ожидают конца кризиса.

Сейчас задача любого бизнесмена – понять, как будут происходить изменения в экономике. Структура экономики, себестоимости, структура рынков изменятся радикально. Например, в США умер инновационный бизнес. Не отдельное направление, а в целом венчурное финансирование – больше не окупается. Как

было на нее затрачено. Она не только возвращает вам все, но еще и дает большую прибыль. Но такая схема работает только в том случае, если у вас сто компаний, а если у вас их 20, то среди них не выстреливает ни одна. Проблема состоит в том, что из-за падения спроса много компаний, которые теоретически могли бы выстрелить, но не выстреливают только потому, что они не преодолевают порог. Схема больше не работает.

Еще пример: с 1950 по 2010 год только за счет постоянного роста эмиссии доля финансового сектора в прибылях корпораций выросла в 5 раз, с 10 до 50 процентов. Совершенно очевидно, что доля финансового сектора сократится. Будут сокращаться и зарплаты, и прибыль. С другой стороны, некоторые другие сектора начнут расти. Таким образом, перед собственниками компаний стоят две задачи: первая – необходимо

изменить подход своего менеджмента к управлению бизнесом, и вторая – необходимо понять, что будет происходить в экономике. Причем вторую задачу самостоятельно бизнесмены решить не смогут, потому что бизнес по определению находится в какой-либо нише – отраслевой, территориальной. А развитие экономики оценивают макроэкономисты.

Проблема науки

В 1981 году в СССР тоже началась операция по стимулированию спроса. Она предполагает постоянное увеличение денежной массы. Соответственно, самым выгодным бизнесом оказались не производство и не услуги, а самым выгодным бизнесом стал доступ к комиссионным деньгам. Под эту модель, представление, что же такое правильный бизнес, была выстроена и вся экономическая наука. Это направление получило название «монетаризм» – от слова money, деньги. Если в 1930-е годы доля промышленности в ВВП составляла 70 процентов, то сегодня она меньше 20. 70 процентов теперь занимает финансовый рынок. И вся наука сконцентрирована на этом.

Мы же с самого начала понимали, что это безнадежный, тупиковый путь. Еще в 1997–1998 годах, когда мы работали в Администрации Президента, начали рассуждать на тему, какой должна быть альтернатива. Наша первая работа, в которой мы описывали неизбежность кризиса, была написана и опубликована в 2000 году. В 2002 году опубликована по структурным механизмам американской экономики, в 2003 году вышла наша книга «Закат империи доллара и конец «Рак Americana». Тогда как в США только сейчас

начинают рассуждать на тему, что «монетаризм» не совсем правильное направление. То есть американские экономисты сейчас находятся в том состоянии, в котором мы находились в 1998–1999 годах.

Именно поэтому нам и не нужно догонять европейское или американское бизнес-образование – оно идет в никуда. Мы должны начать свое движение, перпендикулярное. Если колонна идет в неком

дают – требуют гарантий получения прибыли. Как в этой ситуации писать бизнес-план? Это совершенно другая наука! Рынок рос со скоростью 8 процентов в год на протяжении 25 лет, а теперь он падает со скоростью 4 процента в год. Где гарантия, что это будет ваша прибыль, а не вашего конкурента? Вот этому и надо учить, макроэкономике. И этому мы будем учить. Например, наша компания начала заниматься бизнес-образованием. Мы запустили несколько про-

НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ ПОДХОД СВОЕГО МЕНЕДЖМЕНТА К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ

направлении и вы идете последними, но в этот момент звучит команда «Кругом!», то вы оказываетесь первыми. Так произошло сейчас – мы обгоняем мировую экономическую науку на 10–12 лет, мы мировые лидеры. Мы владеем единственной работающей моделью кризиса, доказавшей свою адекватность. И этим нужно пользоваться – переучивать менеджмент. Если он не изменит радикально свой подход к управлению, то бизнес, которым руководит менеджмент, будет постепенно умирать. Нужно учить не тому, что было, а тому, что будет, тому, как жизнь будет меняться.

Например, в маркетинге сегодня никто не учит, как работать на падающем рынке. Что делать, если рынок, на котором вы работаете, сократится в 1,8 раза? Как себя в этой ситуации вести, как увеличивать долю рынка, как уменьшать издержки? Еще 5 лет назад кредит предлагали на любых условиях, но под залог, а сегодня под залог кредит не

ектов по обучению бизнесменов, менеджеров и муниципальных чиновников.

Евросоюз не живет

Евросоюз в будущем тоже столкнется с большими проблемами. Откуда в Европе взялось экономическое чудо после Второй мировой войны? Есть правило экономики: для того чтобы развивался рынок, нужна концентрация капитала не только в производстве, но и в спросе. Если у вас есть сто тысяч человек, у каждого из которых по десять тысяч долларов или рублей, то для этих людей имеет смысл создавать автомобильную промышленность. Потому что они смогут покупать автомобили. А если у вас миллиард человек и у каждого есть один доллар, то не только автомобильную, но и велосипедную промышленность создавать бессмысленно. Хотя денег у них столько же – миллиард.

Западная Европа в 1945 году представляла собой груду битого кирпича. Так для кого она производила эти автомобили? План Маршалла состоял не в том, чтобы дать Европе денег на строительство, восстановление заводов, а в том, что Европе открылись американские рынки сбыта. На Европе США впервые начали отлаживать свой механизм системы разделения труда. И за счет от-

Границ нет, и народ побежит туда, где сытнее, а сытнее всего в Германии. И ладно турки, а ведь есть еще поляки, румыны, болгары. Вот уже Париж выгоняет цыган. Сегодня цыган, а завтра поляков.

Тупик производительности

У нас не может быть высокой производительности труда по

выше уровень разделения труда, тем выше производительность. Если вы не являетесь технологическим центром, который сам контролирует уровень разделения труда, у вас не может быть высокой производительности. Тогда вы встроены в какую-то систему и отдаете кому-то часть своих ресурсов. Российская экономика встроена в американскую систему разделения труда. Причем встроена самым дешевым способом: мы продаем сырье. Что бы мы ни сделали, пока мы в этой схеме, у нас не может быть высокой производительности. Выйти из схемы мы можем только через падение уровня жизни населения. А на это не хотят идти политические лидеры нашей страны. Потому мы в тупике.

Теоретически надо было этот вопрос решать в конце 1980-х – начале 1990-х. Тогда мы могли бы предъявить миру ультиматум: «Вы даете нам то-то и то-то, а за это мы вас пускаем на наши рынки». В конце 1980-х годов СССР принадлежало примерно 40 процентов мирового рынка самолетов. Если бы мы сохранили хотя бы вот этот рынок, мы получали бы от него примерно столько же денег, как от продажи нефти. И у нас в самолетостроении была бы высокая производительность труда. А сегодня мы производим 5–10 самолетов в год. Откуда появится высокая производительность труда, когда их нужно производить сотни? Как только упадет уровень жизни населения, можно будет начинать с нуля.

Одним из последствий падения уровня жизни станет, например, отток населения из крупных городов в регионы, ближе к земле. Рост крупных городов, центров не будет продолжаться дальше, потому что сама модель начнет разрушаться. Крупные мегаполисы – это специфика высокого уровня

 **ЕСЛИ В 1930-Е ГОДЫ ДОЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ВВП СОСТАВЛЯЛА 70 ПРОЦЕНТОВ, ТО СЕГОДНЯ ОНА МЕНЬШЕ 20**

крытия новых рынков у европейцев появились деньги, на которые они сами смогли покупать свою же продукцию.

Евросоюз в современном виде – это псевдогосударственное образование, которое живет на дотации, на деньги, которые оно получает от экономики США. В 2010 году проблемы Евросоюза были решены во многом благодаря гениальной пиар-акции: воспользовавшись долговыми проблемами Греции, опустили евро. За счет этого резко вырос экспорт из Германии и США, экономические показатели Германии в первом квартале 2010 года улучшились, исправились финансовые показатели. Но по мере сокращения экспорта (спрос в США падает) выяснится, что Евросоюз не жилец. Он не может поддерживать ни уровень жизни, ни уровень дотаций. Он исчезнет в том виде, в котором он существует. А вот дальше начинаются проблемы.

той причине, что сама инфраструктура СССР была рассчитана на количество потребителей от 800 миллионов до полутора миллиардов человек. Это как считать. Потребители были не только в СССР, но и в Азии, Африке, и даже частично в Латинской Америке. Они все, покупая наши товары и услуги, расплачиваясь, кто сырьем, кто товарами, поддерживали нашу инфраструктуру. А теперь в той же инфраструктуре живет от силы 100 миллионов человек, которые при этом еще и покупают значительную часть импортных товаров. В результате инфраструктура принципиально убыточна, а расходы на ее поддержание входят в себестоимость всех товаров. Сколько стоило электричество в СССР, а сколько сейчас?

О какой производительности труда в данной ситуации можно говорить? Производительность труда напрямую зависит от масштаба разделения труда. Чем

разделения труда, высокой концентрации капитала. Если уровень разделения труда падает, то мегаполис с 15 миллионами живущих в нем человек существовать больше не в состоянии. Есть ограничение – максимальное количество населения, которое может прожить в мегаполисе при данном уровне разделения труда. В средние века не мог существовать город с населением больше 50 тысяч человек.

Сегодняшние Соединенные Штаты с точки зрения кризиса системы разделения труда – это СССР 1980 года. И вот что будет дальше – непонятно. Американскую систему разделения труда ждет такой же распад, что произошел в СССР, но вопрос в том, как они будут себя вести. Отличие в чем: в СССР был Гайдар, который говорил: «Смотрите, мы проиграла, а вот успешная модель».

зовать вертолет впервые в начале сороковых годов, во время войны. Первый летающий вертолет сделали немцы.



СЕГОДНЯШНИЕ СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КРИЗИСА СИСТЕМЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА – ЭТО СССР 1980 ГОДА

Иначе люди в нем просто начали бы умирать с голоду. Потом лимит увеличился до ста тысяч, потом – до миллиона. Может быть вариант, при котором страна распадется. И будет не одна столица, а несколько. Столицы разных государств.

США ждет участь СССР

Мировая система разделения труда рассыплется. США, оказавшись в 1970-е годы перед угрозой проигрыша СССР, начали тот самый форсаж экономики. И в результате они выстроили экономику, система разделения труда которой требует для своего развития и поддержания как минимум 10 миллиардов потребителей. А в мире их всего 6. США поддерживали эту систему до тех пор, пока могли снижать стоимость кредита. Учетная ставка федеральной резервной системы США в 1981 году была 19 процентов, а к 2008 году снизилась до нуля.

И мы начали встраиваться в американскую систему разделения труда. А у США нет такой модели. В этом смысле для них распад может быть еще сильнее. Американские государственные менеджеры воспитаны в рамках современной системы. Барак Обама 49 лет. В 1981 году было 18. Барак Обама не понимает, что нужно строить новую, другую модель. Он будет пытаться восстановить старую, а это невозможно. И теории, почему это невозможно, у него нет, потому что в его окружении – монетаристы.

Начало новой цивилизации

Никаких сверхординарных технических открытий за последние годы я не видел. Идей такого же масштаба, как появление квантовой механики или двигателя внутреннего сгорания, сегодня нет. По крайней мере, их никто не видит. Вертолет придумал Леонардо да Винчи. А начали исполь-

Раньше я любил задавать вопрос: кто изобрел такой, безупречный, гениальный механизм, как ватерклозет, придумал идею водяного замка? В Париже начала XIX века его не существовало. А в античном Риме была канализация. На самом же деле эту технологию изобрели шумеры в третьем тысячелетии до нашей эры. А потом та же технология снова появилась лишь в XIX веке. То есть уровень жизни, существовавший в Древнем Риме, был снова достигнут в Европе лишь через полторы тысячи лет. Еще один вопрос: кем по вероисповеданию были варвары, готы, которые разрушили Рим? Античных рабовладельцев, язычников победило христианское воинство. То, что сейчас происходит, очень напоминает распад римского общества.

История с точки зрения ценностей – это маятник. Языческое античное общество сменило общество христианское, построенное на библейских ценностях, где темпы научно-технического прогресса были намного ниже. Уровень производительности труда позднеантичных мануфактур был достигнут в Европе только в конце XVIII века. В XVI веке происходит движение маятника обратно: разрушается феодализм, появляется капитализм, ссудный процент, отменяются библейские запреты, возникает современное западное общество, в котором ценится свобода человека отказываться от любого библейского принципа. И сейчас, если сильно упадет уровень жизни, маятник снова качнется обратно. Например, к власти придут мусульманы. На историю нужно смотреть очень аккуратно.



Компания GAP признала свою ошибку с ребрендингом

Потребители приобретают возможность все в большей степени влиять на политику компании. Не успела компания GAP объявить об обновлении своего логотипа на собственном сайте и в сети Facebook, как на GAP обрушилась волна критики и неприятия. Всего за неделю всемирно известный ретейлер провел ребрендинг, получил негативный feedback и, признав ошибку, вернул старый символ компании.

Масштабная битва развернулась в социальных сетях в связи с обновлением логотипа GAP.

В среду появилось изображение нового логотипа в сети Facebook.

В четверг армия из нескольких тысяч пользователей – приверженцев GAP – ответила на новый логотип гневными осудительными сообщениями.

В пятницу руководство компании сделало попытку предпринять контрнаступление – выступило в традиционных медиа и предложило пользователям тогда уж придумать свой вариант логотипа.

Однако потребители оказались непреклонны, единым фронтом выступая с требованием вернуть классический синий квадрат с белыми буквами GAP – неизменный символ марки уже в течение 20 лет. И уже во вторник следующей недели сломавшийся топ-менеджмент компании отказался от своей идеи использовать новый символ в при-

уроченной к Рождеству рекламной кампании. Все вернулось на круги своя.

В виртуальной борьбе обе стороны показали себя неплохо. Руководство компании сумело среагировать оперативно, публично признать свои ошибки, задействовав СМИ (президент компании Марк Хансен за неделю дал интервью сразу нескольким изданиям). А пользователи отстаивали свои эстетические интересы, применив не только массовую атаку, но и методы индивидуального протеста. Например, в сети Twitter появился пародийный блог, посвященный новому логотипу Gap. Его автор обиженно отвечает на шутки читателей. А на свежезапущенном сайте scraplogo.me пользователям предлагается самостоятельно испортить любой логотип по аналогии с GAP.

Кстати, логотип для GAP разрабатывало агентство Laird and Partners.

Старый логотип



Новый логотип



Илья Ахмедов, генеральный директор рекламного агентства «Идея»:

— Часто компании идут на поводу у моды и решаются на «ребрендинг», который может сулить новый виток популярности компании. Удачные примеры ребрендинга становятся известны общественности: «Билайн», МТС... О неудачах же почти ничего не слышно. Что стоит за неудачами? Поспешность выводов, непроверенность концепции... что и случилось с GAP.

Возможно, при тестировании нового логотипа фокус-группы и глубинные исследования проводились с участием не лояльных к компании потребителей, а просто с соответствующей ей целевой аудитории, потенциальными покупателями. В надежде на то, что после изменения логотипа лояльные так и останутся в обойме, а поток новых покупателей увеличится. Возможно, в этом и была самая главная ошибка.

Ребрендинг – крайне затратная маркетинговая концепция. Не для всех корпораций он является действенным решением. Как правило, компании уже не замечают уникальности своего логотипа и его «идеальности» для конкретного продукта. Есть такая поговорка «Лучшее – враг хорошего». Пример: «Мегафон», Microsoft, IBM, Intel.

Материал подготовил:

Константин
Балакин

ЭКСКЛЮЗИВ

для **Масштаб**
ПРОДАЖ

РЕКЛАМА NEW

Коллективные покупки: выигрывают все



Леонид Глузман,

генеральный директор
компании «КупиКупон»

Коллективные покупки – новое веяние на российском рынке. Как выглядит этот бизнес и какова его дальнейшая судьба, рассказал генеральный директор компании «КупиКупон» Леонид Глузман.

Будущее электронной коммерции

Мы живем в эпоху огромного количества информации: люди, знакомства, связи, новости, события – все это идет сплошным потоком. И чем больше объем информации, тем сложнее нам принимать решения. А чем сложнее принимать решения, тем больше мы начинаем доверять мнению друзей. Все решения в XXI веке будут приниматься под влиянием социальных связей, друзей, знакомых. Примерно таким образом: мой друг купил что-либо, остался

доволен, рекомендовал мне купить, поэтому и я куплю. В этом и заключается будущее электронной коммерции.

Выигрывают все

Мы создаем ситуацию, при которой выигрывают все. Клиентам предоставляем большие скидки на различные услуги. Компания – поставщик услуг получает большой трафик клиентов. А мы получаем комиссию с продаж купонов на скидки. Таким образом, это модель, в которой выигрывают все.

Идея зародилась на форумах

Мы видели, что люди на форумах объединяются и совместно договариваются о скидках.

Выглядело это так: «Давайте вместе сходим в магазин и попробуем договориться о скидках», и было довольно хаотично. Интернет хорош тем, что объединяет незнакомых людей. И мы поняли: зарождается новое явление.

Потом мы увидели, что в США появился цивилизованный инструмент, касающийся совместных покупок. Причем он появился там позже, чем здесь, в Москве, люди стали объединяться на форумах.

Осознав, что это явление приобретает популярность, мы решили создать свой инструмент здесь, в СНГ.

Плата за результат

В чем уникальность модели: в отличие от всех других способов продвижения компании, мы даем гарантию прихода новых клиентов. У малого и среднего бизнеса есть выбор – либо обратиться к нам, либо разместить где-то рекламу за деньги. Люди заплатят деньги, но не знают, какой получат результат.

Главное, что наш партнер заплатит только за результат, за то реальное количество клиентов, которые воспользуются услугами.

Поиск партнеров

Сейчас много компаний – поставщиков услуг (рестораны, кафе, салоны красоты и т. д.) обращаются к нам сами. Они ви-

дят эффект этого инструмента, его полезность, поэтому сами стремятся к сотрудничеству.

Есть заведения, которые мы хотим получить в качестве партнеров. Наши менеджеры с ними связываются, встречаются, знакомятся, рассказывают о наших постоянных пользователях. И дальше формируют суть акций.

Команда

Мы находимся на стыке классической торговли и интернет-бизнеса.

ВСЕ РЕШЕНИЯ В XXI ВЕКЕ БУДУТ ПРИНИМАТЬСЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ СОЦИАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ, ДРУЗЕЙ, ЗНАКОМЫХ

Сегодня у нас есть сотрудники в странах СНГ, в Лондоне, в Калифорнии, и для слаженной работы важен инструментарий, который всех объединяет, и определенные коммуникационные вещи.

Компания состоит из нескольких отделов.

Прежде всего, это коммерческий отдел, который занимается поиском сделок по всей России, в него входят представители компании в каждом городе.

Важную роль играет отдел маркетинга, который отвечает за то, чтобы информация о наших акциях доходила до людей и о нас узнавали новые пользователи. В нем стоит выделить подразде-

ление, которое занимается расширением наших акций в социальных сетях (на сегодняшний день мы присутствуем в «Твиттере», «Вконтакте», «Фейсбуке» и ЖЖ).

Кроме того, есть отдел производства, который отвечает за подготовку акций, за максимально полное и интересное донесение информации о них до пользователей.

Все участники нашей команды довольно молодые, и благодаря их динамичности компания сейчас активно развивается.

Скорость и люди

На первый взгляд, организовать подобный бизнес несложно – достаточно создать сайт и запустить процесс.

Но если мы говорим о проекте, который лежит на стыке офлайна и онлайн, в частности о коллективных покупках, то здесь важны бизнес-процессы, которые протекают внутри компании. То, что вы видите снаружи, будучи пользователем, это малая часть деятельности компании. И скопировать эти процессы зачастую сложно.

Кроме того, для интернет-компании важны скорость и люди. Мы работаем пять месяцев, и у нас уже почти триста тысяч пользова-

телей. А компании, пришедшей на рынок на два месяца позже, уже будет крайне сложно нас догнать.

В Интернете человек за один день проживает столько событий, сколько за четыре дня в офлайне. Мы двигаемся в четыре раза быстрее, чем классический мир. И пока мы имеем эту своеобразную машину времени в кармане, новым игрокам будет очень трудно с нами конкурировать.

Продвижение

Продвижение компании мы осуществляем по нескольким направлениям.

Выступаем спонсорами различных мероприятий. Например, недавно у нас проходила благотворительная акция совместно с Всемирным фондом защиты природы, акция была приурочена к 4 октября, Дню защиты животных. Также в качестве официального партнера мы участвовали в выставке «Неделя российского Интернета».

В Интернете мы занимаемся контекстной рекламой, таргетированными объявлениями, поисковой оптимизацией, но это уже классика. А если говорить об инновациях в Интернете, то здесь у нас сильный отдел Social Media. Это люди, которые отвечают за посев информации в социальных медиа – в социальных сетях, в блогах, на форумах.

В среднем один подписчик обходится нам в районе двух долларов. Как устроена наша модель: мы рассказываем людям о том, что собой представляем, и предлагаем подписаться на новости о проводимых нами акциях. Затем эти люди, получая новости, решают,

КОГДА ЧЕЛОВЕК ТРАТИТ ДЕНЬГИ НА КУПОНЫ, ОН БОЛЬШЕ ЗАИНТЕРЕСОВАН В ПОСЕЩЕНИИ ЗАВЕДЕНИЯ

ют, участвовать им в акциях или нет. Наша задача – растить тираж медиа, т. е. то количество подписчиков, то количество активных пользователей, которым необходимы услуги сайта. Мы собираем их из разных источников, в том числе из социальных медиа.

При этом мы оцениваем эффективность каждого источника, отслеживаем количество людей, которое приходит к нам с того или иного сайта и подписывается на рассылку. В этом плане пока наиболее эффективен «Фейсбук».

В данное время мы запускаем масштабную рекламную кампанию нашего портала.

Тест-драйв

В какой-то степени наши услуги – это тест-драйв. Человеку предоставляется возможность сходиться и попробовать. Можно даже провести некоторую аналогию с промоутерами, предлагающими людям попробовать какой-то продукт. Но здесь встает вопрос объема. Такого охвата аудитории не даст ни один традиционный BTL. К тому же у человека есть возможность зайти на сайт, прочесть информацию об акции и посетить сайт компании-партнера; есть

время все обдумать и принять решение.

К тому же мы не раздаем купоны бесплатно, человек платит за них деньги. Есть два варианта, по которым мы работаем: купонный и сертификатный. При купонном варианте мы выдаем купоны на скидку. Заплатил 50 рублей – получи бумагу, которая дает право на скидку, независимо от того, на какую сумму, например, ты поужинал в кафе. Второй вариант – сертификатный, когда человек, заплатив 100 рублей, получает купон номиналом, скажем, 1000 рублей. Клиент приходит в ресторан, обедает или ужинает, а когда приносят счет, то вкладывает купон как 1000 рублей. Если счет получается чуть больше, то доплачивает, если ровно, то нет.

Когда человек тратит деньги на купоны, он больше заинтересован в посещении заведения, нежели просто в дегустации вкусной колбасы, предложенной промоутерами в торговом центре.

Отношение к «купощикам»

Существуют мнения, что к посетителям с купонами в заведениях относятся негативно. Это миф.

90 % ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ДЕЛАЮТ ВСЕ, ЧТОБЫ УБЕДИТЬ КЛИЕНТА ВЕРНУТЬСЯ СНОВА

Чаще всего владельцы заведений понимают: сегодня к ним пришел клиент, его обслужили, показали, насколько здесь хорошее меню, качественный сервис, поэтому есть шанс, что завтра этот клиент придет и заплатит по полной стоимости. Большинство собственников бизнеса осознают, человек пришел впервые, чтобы оценить заведение и составить о нем впечатление. И 90 % поставщиков услуг делают все, чтобы убедить клиента вернуться снова.

Влияние на торговлю

Коллективные покупки повлияют на торговлю в целом, и очень серьезно.

В первую очередь мы помогаем развивать малый и средний бизнес. Недавно в Петербурге был показательный случай. За день мы продали более семисот купонов в открывшееся заведение. За короткий срок его посетило большое количество людей, и многие стали постоянными клиентами. Владелец заведения сказал: «Я никогда не думал, что смогу сразу набрать так много клиентов, при этом совсем не потеряв в деньгах. Сейчас я не задумываясь иду в банк и открываю третье заведение». У человека есть уверенность в том, что клиенты будут, и он не боится рисковать.

Что касается крупных ретейлеров, я думаю, через полгода или даже чуть раньше им станет интересно сотрудничество с нами, потому что это выгодно – платить за результат, а не за что-то непонятное.

Рынок сегодня и завтра

Рынок коллективных покупок достаточно молодой. И, безусловно,

МЫ ДВИГАЕМСЯ В ЧЕТЫРЕ РАЗА БЫСТРЕЕ, ЧЕМ КЛАССИЧЕСКИЙ МИР

но, в мире российского Интернета коллективные покупки являются событием года.

Есть несколько основных игроков, т. н. большая тройка, и мы достаточно мирно сосуществуем. Пока рынка хватает всем.

Сегодня мы лидеры по географическому охвату. Мы сразу решили задействовать не только москвичей и петербуржцев, но и жителей всех городов-миллионников. Кроме России, присутствуем и в странах СНГ: Украине, Белоруссии, Казахстане, в ближайшее время придем в Латвию.

В скором времени в России и СНГ останется три крупных игрока, так же как в сотовой связи.

В Москве будет пять-шесть игроков. Маленьких компаний не останется, они ничего весомого не смогут предложить рынку и постепенно просто исчезнут.

Ответ скептикам

Учитывая, что рынок новый, существует много мнений по его поводу, в том числе и скептических. Но в основе подобного сервиса лежит здравая идея: возможность для клиента посетить хорошее заведение и получить большую скидку.

А желание получать скидки не пройдет никогда. И количество людей, пользующихся купонами, со временем будет только расти.

Учитывая рекомендации друзей, люди будут приходить снова и снова, следить за новыми акциями и получать скидки. А что может быть лучше, чем сходить в лучшее заведение города практически бесплатно?



КУПОНОМАНИЯ С ПРИЦЕЛОМ

Всеволод Тюркин,
руководитель проекта
«Клуб скидок»

Идея, заложенная в коллективных покупках, способствует тому, что это будет выгодно всем трем сторонам: покупателю, получающему скидку; предпринимателю, получающему приток клиентов; и сервису, который получает свой процент с проданных купонов. Однако идея не всегда и не у всех реализуется так, как задумывалась. Например, примерно в трети акций выгода покупателей не такая, какая заявлена в условиях (цены предварительно завышаются либо указывается максимальная цена на услугу).

Да, многие видят эффект, но не все предприниматели правильно понимают цели и задачи такого сотрудничества, что вызывает потом массу проблем, причем у всех трех сторон. Надо правильно понимать, чего ожидать от клиентов, на что направлена акция, как предоставить действительную ценность и выгоду посетителю, чтобы он потом вернулся уже без купона.

За последние полгода появилось настолько большое количество сервисов, которым, чтобы конкурировать друг с другом, приходится постоянно предлагать клиентам новые акции либо повторять предыдущие. И многие уже отвыкают платить за услуги полную стоимость — зачем, если рано или поздно предоставят скидку.

Получение гарантий новых клиентов — это важный аспект, который волнует каждого предпринимателя. Однако что бы менеджеры сервисов коллективных покупок ни говорили об эффективности прошлых состоявшихся акций, гарантировать какие-то значительные объемы невозможно. Можно спрогнозировать, но гарантировать нельзя.

Здесь несколько моментов. Во-первых, многое зависит от самой акции, ее условий, реальной выгоды для клиента. Со временем пользователи начинают определять реальную выгоду предложения и уже не так клюют на размер скидки. Люди адаптируются к размерам скидок и предложений, и каждый раз чем-то удивить пользователей уже становится сложнее. Во-вторых, те, кто покупают купоны, не всегда доходят до заведения. По неофициальной статистике таковых примерно треть. Много зависит от цены купона — чем она выше, тем ниже процент непришедших. Если купон дешевый (до ста рублей), то человеку не так жалко упустить возможность воспользоваться им. В-третьих, результат, который можно полноценно оценить лишь в том случае, если были поставлены четкие цели и задачи. Это может быть: продать то, что не пользуется сейчас повышенным спросом; привлечь внимание к новому заведению; напомнить о себе и т. д.

Почти все сервисы коллективных покупок прикрываются известными социальными сетями — четыремя самыми популярными. А по факту — лишь у немногих в одной из таких сетей реально есть какая-то активность. У всех остальных — в зачаточном или заброшенном состоянии, потому что нет реальной живой аудитории, которой была бы интересна такая коммуникация. Все меряются своими показателями: продажами купонов, количеством зарегистрированных пользователей, количеством охваченных городов и так далее. Но если всмотреться, то можно увидеть, что один человек, чтобы получить как можно больше бонусов, заработать разовые сто рублей, регистрирует два, пять, десять e-mail'ов, тем самым создавая мертвые души.

И когда рекламируют то или иное предложение со скидкой, сервисы рекламируют в первую очередь себя, а не заведение. Это относится к тем

компаниям, которые приходят к сервису сами. А те заведения, которых очень долго и скрупулезно менеджеры уговаривают стать партнерами, невольно придают сервисам вес своим сотрудничеством, хотя таким в большинстве случаев и не нужна целевая аудитория, которая придет с купонами.

Да, сервисы развиваются, предоставляют интересные и выгодные акции. Правда не всегда и не все. Процент реально интересных и выгодных для пользователей может колебаться от 10 до 40 %. У сайтов-передовиков этот процент выше, у сайтов второго десятка — ниже, несмотря на то что бизнес-модель одна.

Многие сервисы в погоне за количественными показателями теряют качество обслуживания, которое должно быть в приоритете. Крупные сервисы стали сейчас неповоротливыми и неоперативными в решении проблем клиентов, которые случаются при использовании купонов. Чаще всего проблемы создают поставщики услуг: ограничение количества клиентов по купонам, пренебрежительное отношение к таким клиентам, некачественное обслуживание. Все-таки обслуживают клиентов не сами предприниматели, а наемный персонал, который лично не всегда заинтересован в клиентах с купонами. И если ситуация не будет исправляться, не будет работы над качеством обслуживания, повышения квалификации, оптимизации своих ресурсов, то на этом потом некоторые могут проиграть в гонке за лидерство.

Относительно того, что мелкие сервисы исчезнут, то здесь можно согласиться. Но причинами исчезновения будут, скорее всего, предоставление невыгодных акций для пользователей и неспособность справляться с бизнесом в принципе. Однако отдельные сайты, не относящиеся к лидерам рынка, будут существовать, так как на локальном уровне смогут предложить более качественные акции, которые начнут пользоваться своим спросом.

Ведь крупные игроки приведут много посетителей поставщику услуг, а не всякому клиенту захочется быть одним из нескольких тысяч, даже несмотря на большую скидку.

Рынок новый, компании молодые, и рост в ближайшее время будет большой, местами взрывной, как у соцсетей в начальной фазе развития. Но бизнес-модель на определенной стадии может сломаться, так как риски увеличиваются с размерами. О чем я? Все очень просто. Возьмите несколько миллионов москвичей, которые активны в Интернете. Представьте, что они все в курсе этих купонов и зарегистрированы на сайтах. Появляется выгодное предложение, и десятки тысяч людей разом покупают купоны. А теперь вообразите, как эта масса реализует свои купоны в одном заведении за ограниченный период. Это просто нереально будет сделать, если срок действия купона не слишком продолжительный и в акции задействована не целая сеть. Т. е. больше людей — больше и проблем, которые не так быстро и не так легко решить, будучи мелким или средним игроком.

У любого продукта или услуги есть определенный жизненный цикл. Возможно, что на какой-то фазе развития сервиса коллективных покупок люди постепенно начнут отходить от купономании. Но когда это произойдет — вопрос, на который сейчас нет точного ответа.



Материал подготовила:

Марина Синапова

ЭКСКЛЮЗИВ

для **Менеджера**
ПРОДАЖ

МАРКЕТИНГ НА ТАБЛЦАХ

Ближе, еще ближе



Юлия Минаева,

старший менеджер отдела
рекламы, PR и маркетинга
«ИКЕА» Нижний Новгород»

Бренд «ИКЕА» известен каждому. Магазины «ИКЕА» представлены по всему миру. И тем не менее это пример компании, которая постоянно работает над продвижением своего бренда, чтобы стать еще ближе к покупателю. Ей удастся не только позиционировать себя как «компанию с низкими ценами», но и постоянно разными способами транслировать идею качества, простоты, натуральности и универсальности продукта. Да еще и находить адресный подход к потребителям. Как – мы разбирались со старшим менеджером отдела рекламы, PR и маркетинга «ИКЕА» Нижний Новгород» Юлией Минаевой.

Скупой платит дважды

— Перед тем как перестраивать представленные в нашем магазине интерьеры, как мы обычно делаем накануне выхода нового каталога, в этом году мы провели очень большое исследование Home visited, – рассказывает Юлия. – Наши дизайнеры, декораторы посещали дома нижегородцев, смотрели планировки, делали фотографии, спрашивали, чего не хватает людям, что удобно

сближает компанию с покупателями. Удивительным образом в маркетинговой практике компании «ИКЕА» практически бесплатные флешмобы, о которых речь пойдет дальше, сочетаются с очень затратными способами продвижения, нацеленными на аудиторию лишь опосредованно.

— Когда открывается любой новый магазин, мы собираем журналистов, особенно тех, которые пишут на тему интерьера,



КОГДА ОТКРЫВАЕТСЯ ЛЮБОЙ НОВЫЙ МАГАЗИН, МЫ СОБИРАЕМ ЖУРНАЛИСТОВ И ОТПРАВЛЯЕМ ИХ В ШВЕЦИЮ

и неудобно, что устраивает и не устраивает. Таких визитов было сделано около сотни. Кроме этого, мы проанализировали все существующие планировки, которые представлены в Нижнем Новгороде, особенно самые типичные. Уже на основе собранной информации были перестроены первые пять интерьеров. На посвященной новому каталогу акции мы с помощью актеров показывали типичные жизненные ситуации, которые могут происходить в этих интерьерах. И демонстрировали типичные функции использованных в интерьере предметов. Мы создали интерьеры для подростков, для семей с детьми, для молодых пар. Актеры разыгрывали сценки, а наш первый декоратор подробно рассказывал об этих интерьерах.

Такое исследование рынка – процедура недешевая, однако она дает и свои результаты: демонстрирует удобство мебели и

дизайна, и отправляем их в Швецию. Это делается для того, чтобы познакомить их поближе с компанией, чтобы они прониклись ее духом, атмосферой, – рассказывает Юлия Минаева. – Недавно за границу выезжали журналисты из Уфы. Скоро поедут в путешествие представители СМИ из Самары. Люди, участвовавшие в поездке, до сих пор с большим интересом следят за компанией, до сих пор у них хранятся фотографии, и они с большой теплотой вспоминают несколько дней, которые провели в Швеции.

Маркетинговый колорит

Перед тем как воплотиться в жизнь, маркетинговая стратегия компании проходит несколько этапов формирования. Первый – в Швеции. Единая стратегия в области рекламы, пиара и маркетинга для всей компании разрабатывается на несколько лет

вперед в головном офисе. Второй – в главных офисах конкретных стран. Адаптируют стратегию под специфику каждой страны непосредственно на месте: для России, например, разработка конкретных акций, мероприятий, выбор медиамикса осуществляется в Москве. И заключительный, третий – в каждом конкретном городе, где существует магазин, происходит окончательная «доводка» рекламных, маркетинговых и пиар-мероприятий. Это может быть как собственно креатив, так и особенное воплощение спущенной «сверху» идеи.

— В России в разных городах проводятся различные акции, потому что везде люди разные, со своими особенностями. Например, в Казани и в Нижнем Новгороде у людей абсолютно разный менталитет. Мы пытаемся добавить местный колорит, – рассказывает Юлия Минаева. – Перед тем как «ИКЕА» приходит на любой рынок, новый в рамках страны или в рамках города, проводится исследование покупателей. Даже у нас, уже в открывшемся магазине, ежегодно проводится не одно исследование. Также мы используем данные местных медиаагентств, которые тоже постоянно изучают эффективность того или иного

канала в каждом городе. Например, у аудиторий в Екатеринбурге и Нижнем Новгороде абсолютно разные предпочтения. Где-то больше воспринимается телевизионная реклама, где-то – наружная, отсюда разный медиамикс, разные приоритеты. Поэтому каждому городу – своя стратегия.

Со временем мы постоянно снижаем цены. Что очень важно – всегда стараемся объяснить покупателю, за счет чего мы это делаем. Это возможно либо за счет изменения со стороны производства, либо за счет сокращения издержек на персонал, либо за счет того, что покупатели сами довозят продукцию до дома. В некоторых странах Европы у «ИКЕА» уже отсутствуют как таковые кассиры, оплата осуществляется через электронную кассу – человек просто вносит деньги, забирает товар и уходит.

Игра на инструментах

Главным каналом продвижения для компании, может, и не во всех регионах, но в Нижнем Новгороде точно, остается телевидение.

Отсюда – эффективны телевизионная реклама и публикации в телегидах и всех журналах, где печатается телепрограмма на неделю. Наружная реклама, по мнению Юлии Минаевой, менее привлекательна: «В Нижнем Новгороде она очень дорогая, даже по сравнению с Москвой или Санкт-Петербургом», – говорит она. Интернет же пока не может сравниться с телевидением в охвате аудитории. Однако популярность Интернета растет. Идет и

— Сейчас это ТВ-споты, проект с местной передачей «Школа ремонта», в которой наши специалисты помогают обставлять квартиры нашей же мебелью, и ТВ-ролики. Часть рекламных роликов постоянно крутится в нашем магазине по установленным в интерьерах телевизорам. В основном ролики записываются в Швеции. На радио «Хит FM» мы участвуем в интерактиве, когда человек может пообщаться с ведущим – задать любые вопросы

ДАЖЕ У НАС, УЖЕ В ОТКРЫВШЕМСЯ МАГАЗИНЕ, ЕЖЕГОДНО ПРОВОДИТСЯ НЕ ОДНО ИССЛЕДОВАНИЕ

рост привлекательности Интернета как площадки для рекламы. Частично это происходит не столько из-за развития новых технологий, сколько из-за урезания бюджетов во многих компаниях.

Набор инструментов продвижения «ИКЕА» Юлия описывает так:

про «ИКЕА», узнать об особенностях нового каталога. В социальных сетях помимо проектов есть баннерная реклама. Также у нас периодически проводятся различные промоакции, флешмобы. Например, сейчас запущен новый проект для покупателей – можно сфотографироваться на обложку



нового каталога и потом получить персонализированный каталог со своей фотографией на свой почтовый адрес.

Периодически у нас проходят необычные проекты. Например, был проект, когда мы из нашего текстиля шили одежду и аксессуары, и затем профессиональные модели устроили показ мод. Покупателям очень понравилась эта идея.

достаточно много – и со стороны прессы, и со стороны покупателей. На мой взгляд, важно создать слух, информационную среду события, а в этом главное – идея.

Бюджетный контакт

С социальными сетями «ИКЕА» работает достаточно активно. Например, в социальной сети

папа, старшая дочь, младший сын и бабушка. Они участвуют в рекламной кампании и с нашей помощью меняют свой интерьер. Участники группы угадывают, какой предмет гостиной поменялся, после чего выкладывают свои фотографии с каталогом и этим предметом. И, соответственно, выигрывают этот предмет себе в подарок. Мы думали, что в проекте в основном будет заинтересована молодежь, потому что у портала «ВКонтакте» достаточно молодая аудитория. Но, как показала практика, участвуют и люди в возрасте 35–40 лет. И им тоже интересно.

Аналогичная «Семье Стоговых» акция сначала была проведена в Европе в сети Facebook, и она прошла более успешно, – вздыхает Юлия Минаева. – Причина нашего отставания – пока еще слабое развитие Интернета. В Европе же в этой акции приняли участие тысячи человек, огромное количество людей стало лояльно относиться к «ИКЕА», а стоило нам это только подарков. Такая акция – бюджетный вариант рекламы, но при этом он был очень успешным.

Более коммуникативным и имиджевым проектом в сети «ВКонтакте» можно назвать идею создания группы «Игрология», кстати, закрытой от свободного просмотра. К ее запуску опять основательно подготовились – провели масштабное исследование по поводу жизни с детьми: как можно с ними играть, что и как их развивает, какие вообще могут быть развивающие игры. Теперь эти сведения сообщают покупателям.

Сейчас, по нашим данным, растет не молодежный сегмент пользователей Интернета, а уже средневозрастная аудитория

ВАЖНО СОЗДАТЬ СЛУХ, ИНФОРМАЦИОННУЮ СРЕДУ СОБЫТИЯ, А В ЭТОМ ГЛАВНОЕ – ИДЕЯ

Также используем pass-маркетинг – это то, что формирует слухи. У нас прошла очень успешная акция: на улице перед торговым центром мы выставили огромные фигуры представленной в магазине мебели из картона, которые делали для нас молодые дизайнеры. Они получили опыт и продвижение. Акция была не очень дорогая, но внимания она привлекла

«ВКонтакте» создана группа под названием «Семья Стоговых», где каждый день выкладываются фотографии с интерьером, в котором меняется один из предметов.

— Мы сотрудничаем с сетями «ВКонтакте», «Одноклассники» и Facebook, – уточняет Юлия Минаева. – Стоговы – это отдельно взятая семья, в которой есть мама,



(от 30 до 45 лет), – делится информацией Юлия. – Очень хорошая и выгодная для нас тенденция, потому что молодежь идет в Интернет в основном за развлечением, а эта категория людей – за информацией. Чаще всего, прежде чем сделать какой-то выбор: съездить в путешествие, купить машину и, в частности, обновить интерьер, они сначала исследуют Интернет, потому что это самый простой способ получения информации. Отдельно можно выделить социальные медиа: в них очень просто наладить дружеский контакт, пообщаться и, что ценно, всегда можно получить обратную связь – создать определенную группу, разместить фотографии, объявления, информацию о товарах... что дает возможность корректировать свои действия. Мне кажется, что для узкопрофильных компаний это вообще золотое дно, так как Интернет и социальные сети в частности дают возможность четко выбрать целевую аудиторию. Например, поиск людей в том же «ВКонтакте» позволяет выбрать человека по работе, интересам, тем фильмам, которые он смотрит, то есть абсолютно по любому параметру. Можно показывать свои рекламные объявления только целевой аудитории, не тратя лишние деньги.

Спать и жить в магазине

Необычные, вызывающие акции, требующие от покупателя каких-либо нестандартных поступков, – это проверка компании на прочность, с одной стороны. Не у всех найдутся клиенты, готовые раздеться за бесплатное получение продукта (см. эро-акции «Евросети»). Но и не все компании пойдут на формирование столь скандального имиджа. А любая



**ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ
СТАЛО ЛОЯЛЬНО ОТНОСИТЬСЯ К «ИКЕА»,
А СТОИЛО НАМ ЭТО ТОЛЬКО ПОДАРКОВ**

выделяющаяся из потока однотипных акций – это демонстрация видения «своего» клиента. Однако необычных акций в России пока единицы.

— Может быть, даже не столько публика не доросла, сколько где-то не доросли сами рекламисты, – предполагает Юлия Минаева. – Может быть, мы сами боимся того, что просто в России не готовы это воспринимать. – И перечисляет примеры акций, проведенных компанией.

— У нас два раза проходила акция «Ночь в ИКЕА». Первый раз она была приурочена к 14 февраля: мы организовывали событие специально для пар. У людей появилась необычная возможность переночевать в магазине в то время, когда в нем уже нет покупателей. Причем для этого у нас созданы все условия: можно было выбрать любую спальню. У нас есть душ, тапочки, халаты. Второй раз «Космическая ночь в ИКЕА» состоялась на День космонавтики. Было тоже

нечто подобное, но в этот раз обязательно было приходиться парами. Также была «Вечеринка в пижамах», когда мы приглашали прийти всех желающих в «ИКЕА» в пижамах. Откликнулись около 50 человек, и не только смелая молодежь, но, например, бабушка лет 65, которая пришла в прозрачном пеньюаре. Естественно, каждый раз был хороший отклик в прессе.

Также к интересным акциям можно отнести «Свадьбу в ИКЕА»: два года подряд на 14 февраля мы организовывали свадебную торжественную церемонию для всех желающих. Единственным условием участия было наличие свадебного наряда. Мы выдавали официальный сертификат от «ИКЕА» о том, что эти люди женаты. По нему «новобрачные» могли получить подарок для себя, а если у них после этого уже родился ребенок, то еще и для ребенка. Несколько десятков пар зарегистрировалось в тот день. Эти люди положительно настроены в отношении компании, и нам очень



та, накопленного до нас, – говорит о системе управления знаниями Юлия. – В компании есть такой постулат: «Развитие каждого человека зависит только от него самого». Существует много возможностей, чтобы применить опыт предыдущих поколений, и дело каждого человека – воспользоваться им или нет. В нашем отделе есть множество обучающих материалов – как в электронном, так и в печатном виде, а также мы

объема информации, который дается внутри компании. Маркетинг и пиар – это такая область, которая изменяется чуть ли не ежедневно, постоянно появляются какие-то новинки, свежие идеи. Поэтому я всегда слежу за новостной рассылкой со всех возможных порталов, читаю специализированные журналы.

Что удобно в «ИКЕА» – все ноу-хау уже давно придуманы до нас. Хотя в России тоже бывают новинки. За границей, особенно в США, развивается очень много ноу-хау в рекламе, связанных с техникой. Та же мобильная реклама. Например, одновременно с появлением iPhone возникает и множество вариантов того, как можно с его помощью рекламировать свою продукцию: например, игры, приложения, которые связаны именно с компанией. Можно сделать все настолько технологически интересным, чтобы привлечь максимум и без того активной аудитории.

ЛЮДЯМ ХОЧЕТСЯ УВИДЕТЬ В РЕКЛАМЕ ЧТО-ТО ДОБРОЕ И ПОЗИТИВНОЕ

важно поддерживать с ними общение, потому что иногда они дают очень ценные советы.

Если человек решается ради компании на нестандартный поступок, значит этот человек относится к категории лояльных, постоянных покупателей. И тогда логичная цель – поближе с ним познакомиться. Например, если нужны какие-то советы наших дизайнеров, мы всегда готовы дать профессиональные комментарии, – продолжает Юлия Минаева. – Многие мои коллеги говорят о том, что реклама «ИКЕА» в Европе гораздо смелее. Может быть, в Европе покупатель уже пресыщен рекламой, нужно что-то, чтобы его зацепить, что-то немножко шокирующее. В России еще не настолько устали от рекламы, и людям хочется увидеть в рекламе что-то доброе и позитивное.

используем опыт коллег. Когда «ИКЕА» приходит на рынок новой страны, сначала в нее приезжают люди из Швеции или из других стран с хорошим наработанным опытом и «воспитывают» кадры. Передача опыта происходит постоянно.

При желании мы можем посещать какие-то внешние тренинги. Сейчас мне хватает того



Век работай, век учишься

— Обучение в «ИКЕА» – это, в первую очередь, передача опы-

Материал подготовила:

Анастасия Перебийнос

ЭКСКЛЮЗИВ

для **Менеджер ПРОДАЖ**

СЛОВО ЭКСПЕРТА

Реклама работает все хуже и хуже, а пиар – все лучше и лучше

Игорь Писарский,

вице-президент Ассоциации
коммуникационных агентств
России

В рекламе и пиаре неотвратимо происходят сдвиги: меняется состав медиамиксов, разрабатываются новые технологии продвижения. Вот уже и на знаменитом фестивале Cannes Lion решили присуждать «льва» за эффективность рекламы – Cannes Creative Effectiveness Lion. А в бизнес-среде уже давно только и обсуждают технологии коммуникаций в социальных сетях. О том, что происходит и как в этой изменяющейся ситуации компаниям действовать, мы поговорили с Игорем Писарским, вице-президентом Ассоциации коммуникационных агентств России.

Телевизор уже не работает

■ Часто встречается мнение о том, что пиар стал менее эффективным в последнее время. Что изменилось в коммуникации с потребителем при появлении новых технологий?

— В сознании потребителей за последние годы произошел ряд изменений. Причем пиар в эффективности не потерял, а вот методы рекламы становятся все менее действенными.

Что произошло: потребитель стал получать больший объем информации и задавать все больше вопросов. Потребителю теперь важно знать, из чего состоит продукт, экологически ли чистым он произведен, не использовался ли при его производстве труд детей, не мучили ли животных, а достаточна ли социальная ответственность компании, помогает ли она кому-то или просто зарабатывает деньги? На эти вопросы традиционная реклама ответов не дает. Это во-первых.

Во-вторых, изменилась топология информационного пространства. Растет количество людей, все больше проводящих времени в Интернете, получают в нем некий пользовательский опыт. А Интернет устроен по-другому, нежели традиционные СМИ. Если вы покупаете, например, батон хлеба или пакет молока, вам в значительной степени безразлично, какой марки он будет. Однако для значимой покупки, когда вы приобретаете автомобиль или новую модель телевизора, для вас опыт других пользователей важнее рекламных сообщений. И чем более значима вещь, которую вы собираетесь купить, тем больше внимания вы уделяете опыту других пользователей. Тогда как реклама не дает ответа на этот запрос – другая информационная среда.

И третье: тенденция в том, что современные технологии помогают предлагать товар или услугу для все более и более узкого круга потребителей. Не существует уже сигарет для всех, автомобилей для всех или одежды для всех. Есть товары, предназначенные для узкой потребительской аудитории. Для того чтобы достучаться до этой узкой аудитории, телевизор уже не работает, не эффективно. Как стрелять из пушки по воробью. Поэтому можно сделать вывод о том, что реклама в ее традиционном виде работает все хуже и хуже, а пиар – все лучше и лучше.

СПРАВКА

Игорь Писарский, специалист в сфере политического консалтинга, рекламы, PR и коммуникационного маркетинга. Является председателем совета директоров коммуникационной группы «Р.И.М. Портер Новелли», а также вице-президентом Ассоциации коммуникационных агентств России, членом Российской академии рекламы, членом совета ассоциаций медийной индустрии. Инициировал создание Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный лучник».

Потребитель не обязан

■ Многие специалисты говорят о том, что стиль общения в Сети должен быть отличным от донесения информации до потребителя в традиционных медиа. Проходя через социальные сети и блоги, месседж компании часто изменяется до неузнаваемости...

— Давать какие-то рецепты построения успешной коммуникации все равно что советовать, как написать книжку так, что бы ее читали и цитировали. Универсальных механизмов общения нет. С людьми просто надо говорить на их языке. Например, если вы будете писать пресс-релизы суконым языком под ту же копиру, которая использовалась 20 лет назад, и рассылать их во все те же информационные агентства, которые и существовали 20 лет назад, то, конечно, такая форма коммуникации окажется устаревшей. Но принципиально иного механизма не изобретено.

Пресс-релизы – это просто форма информирования тех или иных заинтересованных лиц, организаций о чем-то, что уже произошло. Соответственно, ваша задача – оперативно проинформировать целевую аудиторию. Каким образом вы это делаете – пишете в газету или вещаете по ТВ, обзваниваете знакомых или размещаете информацию на своем блоге в Интернете – не принципиально.

■ Как создать сайт компании, чтобы он эффективно работал?

— Задача сайтов компании – доступно и удобно предоставлять актуальную информацию. Если вы, зайдя на сайт, все поняли, вам на нем удобно и навигация по сайту продуманно устроена, если сайт не

раздражает вас свои дизайном, в нем не содержится ни стилистических, ни пунктуационных, ни орфографических ошибок и вы получили ту информацию, на которую рассчитывали, то значит, сайт хороший.

■ А необходимо ли создание специального сайта не только для компании, но и для продукта, производимого ею?

— Должно быть сделано так, как удобно потребителю. Когда бренд олицетворяет и компанию, и выпускаемые ею продукты или услуги (например, компания Coca-Cola и продукт Coca-Cola), разумнее, если новому продукту будет посвящен раздел на общем сайте. То есть адрес у компании и у продукта будет один. Если же потребителя интересует информация о молочном продукте «Домик в деревне», вполне разумно иметь для него отдельный адрес, сайт. Ведь потребитель не обязан ассоциировать этот продукт

существуют определенные задачи. Поскольку каждая компания, помимо того, что она производит товар или услугу, еще и осуществляет взаимодействие с разными социальными группами (с потребителями, с партнерами, с собственным коллективом и так далее), то компании нужно эти связи регулировать. В этом и заключается задача директора по пиару.

Пиарщик находится в двойственной позиции. С одной стороны, он человек, который ставит задачи перед компанией, говорит, как надо позиционироваться, как надо себя вести, каким образом строить отношения с потребителем и с государством. А с другой – он не самостоятелен, потому что его задачи вторичны по отношению к производству товара или услуги. Так вот, самая распространенная ошибка пиарщика – ставить телегу впереди лошади, становиться в позу, бить себя в грудь и говорить, мол, ребята, вы все, слушайте сюда, что вы там делаете, это не обязательно, давайте выстроим нашу коммуникацию. Ни в какой коммуникации смысла не будет, если не будет товара.

Погоня за ценностями

■ А какие ошибки допускают бренд-менеджеры?

— Задача бренд-менеджеров заключается в том, чтобы охранять пространство, суверенность, неприкосновенность бренд-территории. Допустим, у вас есть некая крепость, которая называется «бренд», и вы эту крепость всячески охраняете от посягательств. Вам надо, чтобы все документы, рекламные материалы были определенного цвета, написаны одним шрифтом, чтобы ваш бренд ассоциировался с определенной группой людей и не дай бог ни с какой другой, чтобы о вас думали то, что положено. Вы – заложник определенного кода для определенной формулы. Вы – страж, бодигард своего бренда. Соответственно, увлекшись процессом охраны, бренд-менеджеры могут совершать ровно те ошибки, которые совершают излишне ретивые бодигарды. Когда охрана чрезмерно избыточна, охраняемый лишается нормальной жизни. Он не может развиваться, не может передвигаться, начинает бояться всего на каждом углу. Сложность работы бренд-менеджеров заключается в том, что одновременно им надо и соизмерять риски для бренда, и иметь в своем арсенале инструменты развития бренда на новые

ЧЕМ БОЛЕЕ ЗНАЧИМА ВЕЩЬ, КОТОРУЮ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ КУПИТЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ ВЫ УДЕЛЯЕТЕ ОПЫТУ ДРУГИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

с его производителем – компанией «Вимм-Билль-Данн». Решение, создавать ли новый портал для продукта, акции, проводимой компанией, зависит от позиционирования продукта.

Есть задача – есть пиарщик

■ Каковы самые распространенные ошибки директоров по PR?

— Самой главной и самой распространенной ошибкой пиарщиков любого уровня является преувеличение собственной значимости. Распространено убеждение, что специалист по пиару – это такой гуру, носитель сокровенного знания, человек, который может управлять помыслами и изменять сущность... На самом деле пиарщик – это специалист по общественным коммуникациям. И как всякий другой специалист, он востребован тогда, когда для него су-

аудитории, на новые рынки и так далее. Одной защитной функции недостаточно.

Вы можете прокомментировать попытку ребрендинга GAP, обернувшуюся неудачей?

— Бренд-менеджер должен чутко чувствовать, когда меняются ценности аудитории. Тогда нужно осуществлять ребрендинг. Но природа ребрендинга такова: он затевается не потому, что меняются товары и услуги, а потому, что ценности, демонстрируемые брендом, уже не соответствуют ценностям и образу жизни его потребителей. Почему знак Coca-Cola на протяжении 100 лет менялся несколько раз, все время сохраняя надпись красным по белому и лишь немного меняя очертания букв, немного меняя фон? Потому что новому поколению, для того чтобы оно не выбрало Pepsi, а предпочло Coca-Cola, надо давать новые ценностные ассоциации. У потребителей изменились ценности.

МТС раньше предпочитала именовать себя «Мобильными телесистемами», а сейчас называется «Оператором Удовольствий». Она затеяла масштабный ребрендинг вслед за своим конкурентом «Билайн» не потому, что топ-менеджменту компании вдруг очень понравился логотип в форме яйца, а потому, что они поняли: те ценности, которые нес в себе предыдущий бренд, не соответствуют ожиданиям их новой аудитории. Они должны транслировать другие ценности: уже не просто высокое качество связи, технологические услуги, а возможность общения, мобильность, радость, позитивные эмоции. Причем и примеров неудачного ребрендинга у нас хватает: например, ребрендинг Сбербанка и еще ряда структур.

Почему провалился ребрендинг GAP? Маркетологи и бренд-менеджеры компании подумали, что их аудитория поменялась, наверное, на чем-то основываясь. Как бы то ни было, руководство компании решило вслед за изменившимися ожиданиями аудитории изменить логотип. Либо оно просчиталось, либо аудитории компании достаточно расколоты, однако выяснилось, что существует достаточная часть консервативных потребителей, для которых ценности, ассоциируемые со старым логотипом, были более значимы, чем предложенные новым. Потребители возмутились и потребовали вернуть старый. Видимо, либо маркетологи допустили ошибку, либо PR-служба провела недостаточную работу по «упаков-

ке» новой таблетки, которая называется «логотип», «бренд». Она для тех, кому предполагалось ее проглотить, оказалась горькой.

ВТО — удобная возможность

Чем грозит российским компаниям вступление нашей страны в ВТО?

— Многие боятся, что со вступлением в ВТО отдельные отрасли промышленности испытают давление со стороны конкурентов, что пойдет иностранная продукция, которая выдавит наши товары. Однако дело не в этом.

С одной стороны, вступление в ВТО России необходимо для того, чтобы не быть изгоем на мировом рынке, чтобы торговать со всем миром по тем пра-

 **В РОССИИ ЕСТЬ СВОИ ТРАДИЦИИ, КУЛЬТУРА, МЕНТАЛЬНОСТЬ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ НАМ С УСПЕХОМ ПРОТИВОСТОЯТЬ ГЛОБАЛИЗМУ**

вилам, которые существуют для развитых стран, и не только развитых.

С другой стороны, негатив я вижу в угрозе глобализма. ВТО — это удобная возможность, которой, например, с успехом пользуются ТНК, причесать всех под одну гребенку, заставить весь мир пить одни напитки, питаться одними продуктами, одеваться в одну одежду. Я, как приверженец локальных ценностей, считаю, что в России есть свои традиции, культура, ментальность, которые позволяют нам с успехом противостоять глобализму. Поэтому если в рамках ВТО будет найден способ и возможность сохранить свои локальные традиции, черты, как это удастся делать Франции, Англии, Бельгии, Голландии, то я за вступление. Эти страны, несмотря на то что у них точно так же в ларьках продается «Филипп Моррис» и «Кока-кола», едят свои продукты, пьют свои напитки, всячески приветствуют свои промышленные и дизайнерские разработки, и вместе с тем являются развитыми странами, членами ВТО. К этому нам надо стремиться.



Материал подготовил:

Михаил Насонов

ЭКСКЛЮЗИВ

для **Масштаб** ПРОДАЖ

Битва за бренд



Александр Перепелкин,

начальник департамента
по связям с общественностью
холдинга «Соломбалалес»

Соломбальскому ЦБК повезло. Слово Solombala появилось на кипах экспортируемой из Архангельска целлюлозы еще в 30-х годах XX столетия, когда был построен комбинат. И в 1990-х новым собственникам компании достался уже раскрученный, известный за рубежом бренд. Однако оказалось, что право носить неоригинальное, локальное название еще надо заслужить. За бренд развернулась битва. Перипетии регионального бренда, возможные только в нашей стране, – устами начальника департамента по связям с общественностью холдинга «Соломбалалес» Александра Перепелкина.

Эволюция знака

Использование региональных названий (топонимов) в наименованиях промышленных предприятий – традиция, характерная для всего периода советской истории. В условиях плановой экономики незамысловатое наименование по территориальному расположению было вполне оправданно, ведь сбыт продукции, в том числе и за рубежом, был обеспечен, и не приходилось задумываться над тем, что имя предприятия даже теоретически может быть как-то связано с успешностью продаж, влиянием на общественные процессы или лояльностью персонала.

Однако, окунувшись в реалии рыночной экономики, собственники бывших государственных предприятий были вынуждены признать, что «в большом мире» все устроено по-другому и в условиях совершенно нетепличной конкуренции с привычной аббревиатурой (ЖБИ, ЛДК, ЦБК...), но без «имени собственного» просто не прожить!

А еще оказалось, что имя должно быть не просто звучным и понятным – оно должно запоминаться, восприниматься позитивно, быть связанным с уникальным имиджем предприятия, а для векомости – иметь какие-то исторические корни.

**Соломбала –
историческая часть
Архангельска,
крупный и давно
обжитый остров
в дельте Северной
Двины**

ТРЕБОВАЛОСЬ ЗАМЕНИТЬ ОБРАЗ «СОВЕТСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО» ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОБРАЗ СОВРЕМЕННОГО, РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРОИЗВОДСТВА

— Появление первой, довольно незамысловатой эмблемы Соломбальского ЦБК было связано с проведением крупной государственной акции, – рассказывает Александр Перепелкин. – В начале 1960-х годов предприятие было объявлено Всесоюзной ударной комсомольской стройкой. Эмблема выполняла мобилизующую функцию – использовалась в агитационной продукции, на плакатах, значках и так далее.

Однако уже в начале 1980-х годов переход на рыночные «рельсы» потребовал и изменения логотипа. Если в советское время торговля продукцией леспрома с зарубежными странами велась исключительно через государственное объединение «Экспортлес», то теперь комбинату пришлось вести дела на международном рынке уже от собственного имени. Требовалось «освежить» имидж, а точнее – заменить образ «советского государственного» предприятия на образ современного, развивающегося, конкурентоспособного производства. Кроме того, стояла задача позициониро-



вать предприятие внутри страны именно как участника торговли на мировых рынках.

Именно по этим причинам был сделан выбор в пользу «латинизации» эмблемы (ведь английский – язык деловых контрактов) и появления современного варианта логотипа. Он включает буквы Sbk, перетекающие в «елочку», и рулон бумаги, что символизирует связь бренда Solombala с лесной отраслью и целлюлозно-бумажной промышленностью. Логотип был разработан и утвержден, став официальным после регистрации в Госкомитете СССР по делам изобретений и открытий.

Параллельно с этим логотипом появился и использовался вплоть до начала 2000-х еще один, «внутренний» логотип – символическая «капля», в которую вписан силуэт комбината, а также слова «Соломбала» и «ЦБК» на русском языке.

Преемственный ребрендинг

Однако продвижение нового бренда не обошлось без проблем уже в наше время.

— В конце 2006 года Соломбальский ЦБК приобрел активы Соломбальского лесопильно-деревобрабатывающего комбината и нескольких лесозаготовительных предприятий и приступил к созданию вертикально-интегрированной структуры, – рассказывает Александр Перепелкин. – Холдинг был сформирован к маю 2007 года. Слово «Соломбала» превратилось в торговую марку на внутреннем и внешнем рынках, и мы постарались сохранить преемственность. Поэтому центром принятия решений в холдинге стала управляющая компания «Соломбалалес»



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ПРАВИЛА НЕ ПОЗВОЛЯЮТ РЕГИСТРИРОВАТЬ В КАЧЕСТВЕ ОХРАНЯЕМОГО ТОВАРНОГО ЗНАКА ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ И ОБЩЕПРИНЯТЫЕ НАИМЕНОВАНИЯ

(ООО «УК «Соломбалалес»). Этим же именем – «Соломбалалес» – стало называться и групповое объединение предприятий в целом.

Стремясь сохранить преемственность не только в названии, но и в графическом воплощении бренда, руководство холдинга сделало выбор в пользу логотипа, в значительной степени перекликающегося с логотипом Соломбальского ЦБК. Это вызвало замечания со стороны экспертов Центра патентно-технической информации, выступавших в качестве консультантов при подготовке заявки на регистрацию товарного

знака. В конечном итоге тождество и сходство знаков не стали препятствием для регистрации логотипа «Соломбалалес», поскольку заявленные изобразительные элементы относятся к разным видам товаров и услуг. Вместе с тем действующие правила не позволяют регистрировать в качестве охраняемого товарного знака географические («Соломбала») и общепринятые наименования, символизирующие отрасль хозяйства («лес»).

Это, однако, не мешает регистрации собственно изобразительного элемента в качестве охраняемой части товарного знака.

РЕГИСТРАЦИЕЙ ЗНАКА МЫ ЗАНИМАЛИСЬ НЕ ЗРЯ



Для продвижения нового бренда «Соломбаллес» была развернута активная информационная кампания в СМИ, включавшая публикацию интервью, репортажей, рассылку пресс-релизов, открытие нового корпоративного веб-сайта, проведение презентации холдинга.

При разработке концепции ребрендинга мы учитывали два ключевых момента: восприятие вновь созданного холдинга жителями региона и нашими зарубежными клиентами.

В первом случае акцент делался на том, что «Соломбаллес» – это холдинг со 100-процентным российским капиталом, который чтит своих предшественников и работает на благо Архангельской области (что и отражено в «региональном» названии). Для иностранных партнеров важным было то, что объединение двух лесопромышленных экспортеров – СЦБК и СЛДК – состоялось под единым брендом Solombala, что гарантировало надежность и высокое качество продукции.

По итогам 2007 года (то есть фактически через шесть месяцев после начала продвижения нового бренда) предприятия холдинга были признаны самыми позитивными брендами Архангельской области. Такое мнение выразили топ-менеджеры крупных компаний региона.

Битва с клонами

— Как выяснилось, регистрацией знака мы занимались не зря, поскольку уже в 2009 году наша компания столкнулась с проявлением мошенничества в сфере использования бренда. В течение полугода в наш адрес поступали

жалобы от различных компаний, которые заключили договоры с неким ООО «Соломбала-Лес» на поставку пиловочника на условиях предоплаты и в итоге не получали ни леса, ни потраченных денег. Информация о таких случаях появлялась и в Интернете.

Компания-клон (разницу в названии – дефис – легко не за-

метить), организовавшая агрессивную рекламу в Интернете, довольно быстро угодила в черные списки поставщиков. Нам же пришлось официально заявлять о непричастности к ООО «Соломбала-Лес» и объяснять, что ООО «УК «Соломбалалес» не реализует сторонним организациям хвойный пиловочник, а занимается лесообеспечением предприятий

нии уже дают мошенникам основания, чтобы избежать ответственности за пиратское использование чужого бренда, – предупреждает Александр Перепелкин.

Так оправданно или нет в настоящее время использование «географических» брендов? Практика показывает, что крупные игроки не спешат от них отказываться,



МАТЕРИАЛЫ ПО ПОВОДУ ДЕЙСТВИЙ «КЛОНА» БЫЛИ ПЕРЕДАНЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ РАССЛЕДОВАНИЯ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

нашего холдинга – ОАО «Соломбальский ЦБК» и ОАО «Соломбальский ЛДК».

Материалы по поводу действий «клона» были переданы для проведения расследования в правоохранительные органы. В ито-

несмотря на несколько меньшую защищенность, которая связана с установленными законодательством ограничениями на регистрацию таких товарных знаков. В лесной и целлюлозно-бумажной промышленности показательно примеры «Группы Илим»,



ПРИВЛЕЧЬ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НЕЗАКОННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛОГОТИПА И НАИМЕНОВАНИЯ ТРУДНО



ге следственная часть возбудила уголовное дело.

Опыт, однако, показывает, что привлечь к ответственности за незаконное использование логотипа и наименования довольно-таки трудно: самые незначительные, «незаметные глазу», изменения в названии и графическом начерта-

завода «Питкяранта», Сегежского и Архангельского ЦБК, холдинга «Соломбалалес» и многих других. Ведь как бы то ни было, а именно «географический», исторически возникший бренд связан с конкретной территорией, а значит, на символическом уровне «привязан» к истории и жизни нашей страны.



Брендовую продукцию покупают только атеисты

Американские ученые в ходе ряда экспериментов обнаружили, что обращают внимание на бренд лишь не слишком религиозные покупатели. Тогда как верующих известность товара привлекает гораздо меньше. Об этом пишет «РБК daily».

Покупка вещи от производителя с мировым именем является показателем уровня самооценки человека, считают ученые из Университета Дьюка в США. Выбирая брендовый товар, покупатель демонстрирует окружающим, что «он занимает высокое положение в обществе и комфортно устроился в этом мире».

А вот собственная или частная марка в большей степени привлекает глубоко верующих людей. По результатам исследования, они практически не обращают внимания на бренд.

Следовательно, продавцам и ретейлерам полезно, выстраивая стратегию поведения на новом рынке, оценить уровень религиозности целевой аудитории, считают авторы исследования. Верующим – собственные торговые марки (СТМ), атеистам – бренды.



Дмитрий Озерной, генеральный директор коммуникационного агентства «Модуль Про»:

— Деятельность американских ученых в очередной раз радует нас научными выводами, которые и так объясняются простой человеческой логикой.

Религиозные люди полагают, что для них в этом мире предназначена некая миссия. Они верят, что должны делать добрые дела,

стремиться принести в жизнь как можно больше положительного и что в конце концов им воздастся за это на небесах и они получают прощение и счастливую жизнь в мире ином.

Логично, что в мыслях истинно верующих людей мало места занимают такие человеческие качества, как алчность, стремление к обладанию материальными ценностями и прочее, у этих людей другая жизненная позиция. На них не распространяется диктатура брендов.

Люди, причисляющие себя к категории неверующих, подвержены погоне за социальными статусами, иллюзорную видимость которых создают известные бренды и растиражированные марки.

Вот и все выводы американских ученых.

Что касается рекомендаций, которые могут быть даны на основе сделанных выводов, то они, безусловно, уместны, и, конечно же, немаловажным фактором является общая религиозность населения в процентном соотношении в той или иной стране.

Так, на рынке страны, где преобладает религиозная направленность, имеет смысл выходить с продуктом в сегмент СТМ, в противоположном случае – в брендовом сегменте.

Однако не забудем, что это уместно только для тех компаний, которые могут себе такое позволить, т. е. имеющих в своем портфеле оба направления, таким образом компании могут снизить свои риски, уменьшив или увеличив ту или иную долю в своем портфеле при выходе на рынок.

Компаниям, которые представлены только одним направлением, необходимо оценивать свои риски по традиционным направлениям – конкуренция и покупательская способность (средний чек).



Понять, принять и убедить...»,

или ПСИХОЛОГИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПРОДАВЦОМ И КЛИЕНТОМ

Олег Бусыгин,

генеральный директор
ООО «Интэйк-Консалт»,
бизнес-тренер, консультант
по управлению, психолог

Сегодня для многих успешных людей справедлива аксиома «Для того чтобы оставаться на месте, надо очень энергично двигаться, а для того чтобы добиваться результата, необходимо мобилизовать усилия и интегрировать предыдущий опыт». Именно поэтому специалисты в области продаж видят ключевым фактором эффективности процесса продажи психологию взаимодействия между продавцом и покупателем.

Техники влияния на покупателя

В настоящее время существуют различные точки зрения, отражающие специфику взаимодействия между продавцом и клиентом. Однако самой доступной и популярной является концепция транзакционного анализа Эрика Берна, где четко описана психо-

распространенных прикладных мотивационных теорий является теория бизнес-тренера Рудольфа Шнаппауфа. В своей работе он предлагает концепцию успешных действий на каждом этапе делового общения продавца с покупателем.

Раскрывая вопрос взаимодействия между двумя субъектами в области продаж, прежде все-

руках, чем журавль в небе». Таким образом, зная личную потребность клиента, любой продавец может грамотно выстроить систему коммуникаций и тем самым воздействовать на точку зрения покупателя.

Презентация продукта или услуги

Представим следующую ситуацию. Продавец при взаимодействии с покупателем выявил у него потребность в безопасности, так как клиент четко проявлял опасения, связанные с эксплуатацией данного продукта. В данном случае действия продавца во время презентации должны быть следующими: во-первых, отвечать на вопрос: «Зачем покупателю именно этот товар?» – нужно так: «Для того чтобы избежать возникновения... проблем».

Во-вторых, продавцу необходимо поговорить с клиентом о товаре и обсудить его свойства, и, в-третьих, необходимо закончить свою презентацию ответом на вопрос «Что дальше?». При этом ответ никаким образом не должен быть связан с проблемой, а должен содержать только решение. Поэтому, взаимодействуя с покупателем, у которого потребность в безопасности, продавец, прежде всего, должен акцентировать внимание на данной проблеме в начале и в конце своей презентации. Фактически он должен сказать, что благодаря этому товару проблемы, которой опасается покупатель, не просто не возникнет, она будет исключена из реальной ситуации, а риск возникновения проблемы будет минимальный. Именно такой ход будет единственным и существенным преимуществом, которое отметит для себя клиент. Ведь если мы

ЗНАЯ ЛИЧНУЮ ПОТРЕБНОСТЬ КЛИЕНТА, ЛЮБОЙ ПРОДАВЕЦ МОЖЕТ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

логия межличностных отношений. Эта теория личности – хорошее подспорье как для начинающего, так и для опытного продавца. Помимо нее существуют различные прикладные техники, позволяющие влиять на мнение покупателя. Ключевым во взаимодействии между покупателем и продавцом является умение определить базовые потребности последнего. Они могут носить как формальный – когда человек хочет получить какие-либо конкретные услуги или товар, так и личный характер – когда у человека есть соответствующий набор личных потребностей, определяющих поведение человека. Как только продавец станет понимать личные потребности клиента, перед продавцом откроется возможность влиять на мнение клиента, убеждать, работать с возражениями. Теорий, описывающих личные потребности клиента, достаточно много, часть из них носит описательный характер, часть – прикладной. Несомненно, одной из

го, необходимо рассмотреть два аспекта:

1. Личные потребности клиента.
2. Коммуникации продавца и клиента с учетом его психологического состояния.

Если говорить о личных потребностях, то теория Шнаппауфа выделяет четыре типа: престиж, комфорт, достижение, безопасность.

Потребность «престиж» свойственна категории людей, заинтересованных получить эксклюзивное, уникальное предложение. Потребность «достижение» присуща людям, которые стремятся выйти за рамки предлагаемого им. Клиенты с потребностью «безопасность» пытаются обезопасить себя от проблем, связанных с данной покупкой или услугой. Покупатели с потребностью «комфорт» стремятся быть, как все. Для них важно обладать тем, в чем они уверены. Эта именно та ситуация, когда им дороже «синица в

используем в процессе продаж информацию о личных потребностях клиента, значит мы говорим на его языке!

Очень часто продавцы озадачены вопросом: «Почему не удается продать товар тому или иному клиенту?» – ответ прост: «Самая распространенная ошибка – неверно определенные личные потребности клиента». Рассмотрим еще одну ситуацию. К вам приходит клиент с потребностью «престиж» и хочет получить эксклюзивный вариант, а клиенту рассказывают про безопасность и о том, как можно решить какую-либо проблему. Разумеется, покупатель не услышит продавца, потому что он хочет слышать только об эксклюзивном уникальном товаре, о том, что его может выделить «из толпы». Менеджер, не понимая этого, рассказывает о том, о чем ему удобно рассказать, о том, что он знает. Соответственно возникает непонимание между продавцом и клиентом на логическом и лексическом уровне, а это приводит к нулевому результату. Менеджер остается без продажи, а клиент идет покупать товар в другом месте, где к клиенту найдут соответствующий подход. Вывод один: умея правильно использовать информацию о личных потребностях клиента, можно найти подход к любому покупателю, что в последующем способствует активным продажам и партнерским долгосрочным отношениям.

Эмоциональные ситуации

В такой момент продавцу требуется не просто убедить клиента в чем-то – к нему необходимо найти определенный подход, установить эмоциональный контакт. Для этого существует техника транзакционного анализа. Она заклю-

5 СОВЕТОВ ДЛЯ УСПЕХА В ПРОДАЖАХ

Прежде чем взять себе за основу пять несложных правил, вы должны придерживаться следующей позиции. Любой клиент – личность. Одинаковых людей не бывает. Абсолютно у каждого человека есть индивидуальные особенности и потребности, которые надо уметь распознавать. Для того чтобы понять клиента, необходимо задать открытые вопросы и УСЛЫШАТЬ ответы!

Совет № 1. В каждом клиенте вы должны видеть личность и индивидуальность.

Совет № 2. Старайтесь понять личные потребности клиента, задавая открытые вопросы. Например: «Что для вас важно при выборе данной услуги или продукта? На что вы обращаете внимание?» Ответив на эти простые вопросы, клиент обязательно проявит свои индивидуальные потребности, не зная которых, вы не сможете его в чем-либо убедить.

Совет № 3. Прежде чем вы начнете делать презентацию, убедитесь, что вы правильно определили потребности клиента. Для этого достаточно уточнить или резюмировать его ответы.

Совет № 4. Не пытайтесь убедить человека, если вы не понимаете или не знаете, что он в действительности хочет получить от продукта или услуги.

Совет № 5. Никуда не торопитесь, будьте последовательны. При взаимодействии с клиентом продавца, прежде всего, должна быть в виде диалога. Не надо пытаться рассказать клиенту все, что вы знаете. Благоприятное впечатление вы произведете только в том случае, если выслушаете клиента, поймете и скажете ему то, что он хочет услышать.

чается в следующем. У каждого человека есть три психологические позиции:

- а) позиция родителя;
- б) позиция взрослого;
- в) позиция ребенка.

Любому менеджеру по продажам очень важно знать, как проявляются эти позиции и как с ними работать. Прежде всего, надо понимать, что любой человек, занимающий позицию родителя, находится еще в двух подпозициях, а именно:

- а) критикующий родитель;
- б) заботливый родитель.

Если вы слышите такие фразы, как «Вы обязаны», «Вы должны», «Вам необходимо сделать», «Мне срочно» и т. д., – это позиция «критикующего родителя». Если же клиент проявляет заботу и использует лексику: «Как же вы работаете столько часов в день», «Как вам сложно» и т. д., он занимает позицию «заботливого родителя».

Позиция «ребенка» имеет тоже две подпозиции:

- а) капризный ребенок;
- б) естественный ребенок.

«Капризный ребенок» – это клиент, который проявляет себя так: «Не хочу», «Не буду», «Я устал», «Мне надоело». Позиция «естественного ребенка» проявляется в том, что он согласен со всем, что вы ему говорите, однако ему свойственно несоблюдение договоренностей. Например, если человек соглашается и говорит, что подпишет договор и отправит по электронной почте, то будьте готовы к тому, что, находясь в позиции «естественного ребенка», он, безусловно, обо всем забудет. Практика показывает, что чаще всего в продажах встречается позиция «критикующего родителя» и «капризного ребенка». Эти две

позиции являются эмоциональными. Позиция «взрослый» – логичная позиция, поэтому взаимодействие между двумя людьми «взрослый – взрослый» можно считать конструктивным. На уровне «взрослый – родитель» либо «взрослый – ребенок» общение не считается конструктивным и, как

взрослый» Стоит отметить, что перейти сразу в логическое русло невозможно. Если клиент занимает эмоциональную позицию, прежде всего, нужно установить с ним эмоциональный контакт. В данном случае занять противоположную позицию, позицию клиента, то есть если клиент на-



ЕСЛИ КЛИЕНТ ЗАНИМАЕТ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ ПОЗИЦИЮ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, НУЖНО УСТАНОВИТЬ С НИМ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТАКТ

правило, приводит к тому, что два человека не могут найти между собой общий язык. Поэтому очень важно правильно выявлять позицию клиента, чтобы в дальнейшем установить с ним эмоциональный контакт.

Рассмотрим следующий пример. Предположим, что ваш клиент находится в позиции «критикующего родителя». Для установления эмоционального контакта с таким клиентом вам необходимо занять позицию «естественного ребенка» (послушного ребенка). Выслушать клиента, выразить понимание, сказать, что вы с ним согласны, что вы сделаете все возможное и все, что от вас зависит. После чего плавно перейти в позицию «взрослый – взрослый». Для этого, например, можно использовать фразу: «Давайте подробно обсудим условия нашего дальнейшего сотрудничества». Как только вы приступите к обсуждению конкретных деталей сотрудничества, разговор сразу перейдет из эмоционального русла в логическое, то есть на уровень «взрослый –

ходитесь в позиции «критикующего родителя», займите позицию «послушного ребенка». Если клиент находится в позиции «капризного ребенка», займите позицию «заботливого родителя», и тогда вы сможете найти ключ к эмоциональному состоянию любого клиента и тем самым влиять на него.

Владея двумя техниками – выявление личных потребностей по Шнаппауфу и установление эмоционального контакта по Эрику Бернеру – позволят любому специалисту в области продаж, любому переговорщику находить общий язык и подход к каждому клиенту, устанавливая с ним конструктивный контакт, выходящий на уровень партнерских отношений, убеждать и влиять на клиента. Именно практикой доказано, что владение данными методиками обеспечивает не только грамотную коммуникацию с клиентом, но и приносит существенный успех в продажах. 

«Связьинвест» создаст организацию по контролю за контентом в Интернете

В ближайшие недели будет создана концепция еще одной организации, которая займется борьбой с опасным контентом в Интернете. Об этом заявил Константин Малофеев, член совета директоров ОАО «Связьинвест».

— Неважно, что это будет, фонд или саморегулирующаяся организация, главное, чтобы это был орган, в который пользователи могли бы направить ссылки на ресурсы, содержащие противоправный контент», — цитирует Константина Малофеева «РИА Новости». Также топ-менеджер ОАО «Связьинвест» пояснил, что работать оперативно будущей организации позволит законная возможность провайдеров закрывать сайт с «плохим» контентом без предписания суда.



Урван Парфентьев, координатор Центра безопасного Интернета в России (Национального узла интернет-безопасности):

— Общественные структуры, которые содействуют прекращению оборота противоправного

контента, в России уже существуют, равно как и системы отраслевого саморегулирования в целях борьбы с «плохим» контентом. В европейской практике центром такого саморегулирования является национальный Центр безопасного Интернета — член Единой европейской сети (к слову, такой Центр имеется и в России). Что же до структур такого рода, борющихся с противоправным контентом, то в нашей стране на слуху их как минимум две. Это горячая линия Центра безопасного Интернета в России, организованная под патронатом Общественной палаты Российской Федерации, и горячая линия «Дружественный Рунет», где аналогичную роль играет Управление «К» милиции.

Если говорить о развитии планов саморегулирования, то со стороны как гражданского общества, так и государства выдвигается идея о создании общественного Центра помощи пропавшим и похищенным детям, который уделит пристальное внимание данной проблеме применительно к Интернету. В рамках этого Центра будут выявляться несовершеннолетние, вовлеченные в изготовление противоправного контента (изнасилования детей, применение физического насилия и т. п.), будет устанавливаться место производства такого контента, осуществляться выявление и привлечение преступников к ответственности, а дети будут получать полный комплекс реабилитационной поддержки. Идея подобного центра, аналоги которого существуют на Западе, активно поддерживается главой Следственного комите-

та Александром Бастрыкиным — к подследственности его ведомства отнесены многие преступления против детей.

В более широком ключе идеи саморегулирования в плане детской интернет-безопасности в России, вполне вероятно, будут развиваться в рамках Общественного экспертного совета при Межведомственной комиссии по подготовке предложений о порядке координации вопросов защиты несовершеннолетних. Такие мнения прозвучали в ходе обсуждения перспектив европейской интеграции в области безопасного Интернета, которое прошло 11 октября в Общественной палате. Такая форма, по мнению участников, позволяет активно привносить экспертную составляющую в процесс и координировать работу на основе консенсуса, но при этом избежать появления именно контрольно-регулирующего органа.

Что касается законодательства, то у него есть две основных проблемы: проблема дефиниций и проблема правоприменения. Например, текстовые описания секса с детьми (порнорассказы) пока еще не подпадают под определение детской порнографии по нашему уголовному закону. Другой пример: крайне широко трактуется понятие социальной розни в 282-й статье, что порождает простор для правоприменительной фантазии — именно ее блогеры стали сравнивать со сталинской статьей 58-10 («за анекдоты»). Уже исходя из этих двух примеров видно, что для законодателя в плане корректной интернет-безопасности остается еще много и много работы.



25-28 октября в Экспоцентре прошла 18-я международная выставка «Реклама-2010», на которой компании продемонстрировали свои достижения в области брендинга, наружной рекламы и рекламной полиграфии. Выставка показала, что рекламная отрасль, сильно пострадавшая от кризиса, не только восстанавливается, но и развивается.

Нельзя не признать, что рекламные технологии с каждым годом становятся все более сложными, а конечные продукты – все более радующими глаз. Но, как говорится, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, поэтому представляем небольшой фотоотчет.





Маркетинг уровня TOP: актуальные проблемы и их решение

Организация масштабного форума высочайшего статуса, каким является традиционная конференция TOP-Marteting, проводимая 12 и 13 октября 2010 года, носит в себе специфическую задачу: определить теоретические и методические аспекты функционирования маркетинговой сферы в соответствии с ее практической ролью в современном бизнесе. Специалисты высшего управленческого звена получают возможность взаимного обмена мнениями и наработками в области маркетинга.

Материал подготовил:

Дмитрий Кристофор

Первый день конференции был наполнен обсуждением проблематики предмета маркетинга, факторов, влияющих на его развитие, особенностей его структурного положения в рыночных системах, обмен мнениями на предмет перспектив развития отдельных направлений маркетинга.

Перспективы бизнеса в определяющей степени зависят от ин-

связано с целым рядом обстоятельств. Прежде всего, следует отметить такое явление, которое можно охарактеризовать как синхронная взаимная интеграция пользователей сети Интернет и людей, являющихся представителями целевых клиентских групп в аспекте предоставления услуг либо реализации продуктов производства. Теперь самая эффективная работа с клиентами будет происхо-

неса, при построении стратегий, ориентированных на перспективное будущее, вне зависимости от его сроков отдаленности, следует иметь в виду возможное срабатывание элементарного фактора, произрастающего из области человеческой психологии – человеку порой свойственно уставать от использования привычных вещей, и он приступает к поиску новых средств, в данном случае средств коммуникации и получения информации. Пока сложно сказать, в виде чего будет представлена в будущем альтернатива Интернету. Так или иначе, следует быть готовым к возникновению революционных инноваций и суметь адаптировать собственные стратегические схемы к изменению условий технологического развития нашего сообщества».

Однако, по мнению Сенты, в настоящий момент Интернет является, без сомнения, самой эффективной средой для реализации маркетинговых стратегий: «В настоящий период Интернет не имеет явных конкурентов на предмет лидерства в области коммуникативных средств. В частности, печатная реклама сейчас вполне может быть заменена, и это будет более эффективно, рекламными возможностями ресурсов Интернета. Большая часть населения мира пользуется сетью, практически каждая социальная группа имеет адекватную репрезентативность в Интернете, и этим обусловлено гораздо более эффективное качество рекламы на страницах Интернета по сравнению с традиционными носителями информации».

В процессе обсуждения актуальных проблем первого дня конференции в качестве одной из центральных предметных тем

СЛОЖНО СКАЗАТЬ, В ВИДЕ ЧЕГО БУДЕТ ПРЕДСТАВЛЕНА В БУДУЩЕМ АЛЬТЕРНАТИВА ИНТЕРНЕТУ. ТАК ИЛИ ИНАЧЕ, СЛЕДУЕТ БЫТЬ ГОТОВЫМ К ВОЗНИКНОВЕНИЮ РЕВОЛЮЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ

новационного аспекта стратегии развития. Сложно не согласиться с тем фактом, что основным технологическим ориентиром бизнеса являются информационные технологии и использование их возможностей. Очевидно, что основным фактором прогресса развития коммуникативных технологий является достижение глобального статуса такого процесса как распространение сети Интернет и ее соответствующих ресурсов. Специалистами в сфере бизнеса признано, что использование ресурсов Интернета и сопутствующих технологических возможностей прямым образом влияет на результаты маркетинговой деятельности компаний, построение стратегий развития и локальной тактической политики в отношении перспектив дальнейшего строительства бизнеса. Это

дидеть посредством использования ресурсов сети, хотя в недавней исторической ретроспективе данная тактика могла лишь частично отражать актуальную маркетинговую целесообразность.

Тем не менее, нельзя исключать гипотетических альтернатив использованию ресурсов Интернета, прежде всего в том виде, в котором они функционируют сейчас. Директор по анализу индустрий и PR компании Hewlett-Packard Сента Чермакова (Centa Cermakova) в ответ на вопрос корреспондента «Управления персоналом» ориентирует нас как раз таки на возможность возникновения определенных альтернатив современной коммуникативной схеме, выражаемой посредством ресурсов сети Интернет: «Безусловно, всем нам, представителям биз-

обсуждения выступило такое явление, как соотношение двух формально существующих разновидностей должностных позиций, выраженных в виде выполнения, условно говоря, роли «продавца» и роли как такового «маркетолога».

«Продавец» выполняет в системе компании, как правило, роль практического исполнителя намеченных стратегий, исполняет пункты собственной должностной инструкции, работает с клиентами в ходе непосредственного контакта.

«Маркетолог» исполняет, главным образом, более теоретически ориентированные функции. Исследует доступными методами рынок сбыта, рынок услуг в целом, предлагает к внедрению оригинальные технологические решения, призванные повысить эффективность продвижения товара или услуги. Проще говоря, маркетолог – это теоретик, допускающий вероятностные и конструктивные вариации собственных теорий, продавец ориентируется на исполнительскую практику.

Участники дискуссии высказали ряд мнений по данному вопросу. В итоге мнения были сосредоточены по двум основным «методическим» классам. Стронники первого класса методов убеждены, что продавец в принципе не лишен возможности исполнения аналогичных маркетологу функций и имеет в качестве должностного преимущества перед маркетологом возможность ведения активной политики по оперативному внедрению креативных решений. Вторая группа людей была склонна к такому подходу, что необходимость де-факто «продавать» свойственна практически каждому должностному лицу компании, в частности,

вне зависимости от того, является ли маркетолог таковым юридически в кадровой системе конкретной компании.

Так или иначе, разделение на теоретиков и практиков необходимо как обязательное условие эффективной диверсификации кадровой системы компании. *«Нельзя пытаться совершать формальные или фактические процедуры унификации должностей,*

Государственной транспортной лизинговой компании Виктор Новоченко.

Немаловажным аспектом маркетинга является практическое применение рекламных и исследовательских стратегий и тактик. Исходя из той позиции, что основным и самым глобальным на сегодняшний день технологическим каналом коммуникации с потребителем является сеть Ин-



ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ВСЕМИРНОЙ СЕТИ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ САМЫХ ПРИОРИТЕТНЫХ ТАКТИК МАРКЕТИНГА

характеризуемых по своему функциональному назначению как специализируемые по маркетинговому профилю и направлению непосредственных sales. В какой-то степени такая схема применима для небольших компаний, но это возможно исключительно при условии, что человек, который объединяет в себе в той или иной степени функции продавца и маркетолога, обладает способностью принимать ключевые стратегические решения – как правило, такими возможностями обладает сам руководитель небольшой компании. По мере расширения бизнеса руководству будет необходимо разграничить данные виды должностных обязанностей исходя из целесообразности стратегии развития», – комментирует директор по работе с регионами

тернет, осуществление рекламной деятельности посредством использования ресурсов Всемирной сети является одним из самых приоритетных тактик маркетинга.

На рынке соответствующих услуг существует масса возможностей для последовательной реализации рекламной кампании для субъектов бизнеса – это могут быть, например, исследования целевой аудитории через специальные онлайн-сервисы с последующей разработкой активной рекламной кампании, сопровождаемой распространением соответствующих информационных материалов. В Сети появилось множество сайтов с многомиллионной аудиторией, и может показаться, что эффект массовости сыграет непосредственно

позитивную роль в продвижении товара или услуги. В принципе, маркетологи либо лица, отвечающие за стратегические (и финансовые) решения вправе самостоятельно определять направления практической работы по рекламе. Например, на основе высокой популярности какого-либо сайта и с последующим выходом на контакт с администрацией с целью сделать рекламное предложение. Но всегда ли эффект массовости полезен с точки зрения получения хороших результатов от рекламы?

«Представителям бизнеса следует иметь в виду, что коммуникационные свойства ресурсов сети Интернет являются во всей совокупности достаточно сложным явлением, требующим последовательного изучения со стороны специалистов и мониторинга процессов развития маркетинговых исследований возможности Сети. Аудитория Интернета в России в начале 2010 года достигла 32,6 млн человек, соответственно, интернет-маркетинг имеет самую большую базу респондентов на сегодняшний день, т. е. всю аудиторию Рунета.

Если руководство компании решило рекламироваться в сети Интернет, то с целью повышения качества рекламы необходимо обращаться к онлайн-ресурсам, работающим с соответствующими профессиональными тематиками, которые обладают опытом исследования рекламного контента и самыми передовыми технологиями продвижения услуг или продуктов компании как уникального объекта потребления. Эффект массовости сайта в значительном количестве случаев может являться фактором успешности рекламы», – таковы рекомендации коммерческого директора IT-компаний

Multi-Top, генерального менеджера проекта MarketScreen.ru Александра Иванова.

Следующий день конференции состоял из событий, содержание которых в целом было направлено на обсуждение проблематики продвижения товара в потребительскую среду, проведению оптимальной политики практического маркетинга с целью привлечения и удержания клиентов компаний. Примером одного из подобных приоритетов является развитие специальных программ лояльности клиентов, направленных на повышение эффективности работы с клиентской базой.

Практические методики для каждой компании разрабатываются с учетом конкретных условий развития, особенностей рынка услуг, специфики целевой группы потребителей. Среди существующих методов развития отношений с клиентом компаниям необходимо избрать ряд оптимальных с точки зрения бюджетных приоритетов текущих локальных задач, стоящих перед компаниями. Например, существует метод активного выхода на вторичный контакт с клиентом в дистанционной форме, например через телефон, который клиент может предварительно оставить в базе данных (при заполнении карты скидок или анкеты). В ходе подобного рода вторичного контакта маркетолог или должностное лицо, ответственное за стратегию взаимодействия с клиентами, выясняет интересующие с точки зрения избранной маркетинговой тактики нюансы потребления товара или услуги. На основании полученных данных, которые могут быть представлены в виде репрезентативной модели (в случае если количество клиентов, с которыми был налажен контакт в подобной форме, будет

достаточно велико) либо в такой форме, которая подразумевает изучение какого-либо индивидуального прецедента с последующей его экстраполяцией на дальнейшее развитие стратегий повышения лояльности.

Мнение вице-президента по маркетингу компании «Евросеть» Вячеслава Яхина: *«Дистанционный контакт с покупателем может быть эффективным только в том случае, если соответствует потребностям целевой группы потребителей и функциям товара или услуги. С учетом этого условия исследователю необходимо заранее изучить аудиторию потенциальных потребителей и определить оптимальные пути взаимодействия с ними. Неверная стратегия в данном направлении может оказать негативное влияние на спрос.*

Например, если вы пытаетесь предложить молодежный товар аудитории старшего возраста, то это не только не вызовет отклика, но и приведет к отторжению. И наоборот, «правильный» товар, предлагаемый «правильной» аудитории, вызовет желаемую реакцию».

В качестве одного из дополнений к вышеописанному способу коммуникации с клиентами может выступить работа по налаживанию тех или иных форм обратной связи с компанией, осуществляемая по желанию клиента в ответ на обращение, например в ответ на письмо от компании по электронной почте. Может быть несколько разновидностей таких форм, некоторые из них могут иметь закрытую структуру, то есть быть выраженными в форме опросов, в которых можно выбрать одну или несколько опций, либо быть представленными в открытом

формате, в котором потребителю предлагается высказать мнение о той или иной стороне товара или услуги в свободной формулировке.

«Применение способов поддержания общения с клиентами посредством обратной связи, практические методы которой могут быть выражены в различной форме, могут достаточно позитивным образом повлиять на уровень лояльности клиентов. В таком случае потребитель чувствует за собой возможность осуществить своеобразное включение себя в процесс развития компании, стать не только объектом реализации товара или услуг, но и самостоятельным носителем активного ресурса продвижения конкретного вида производственных решений компании», – считает руководитель отдела директ-маркетинга OZON.ru Евгения Чухнова.

Существует также такого рода проблематика, как определение ключевых факторов, обуславливающих эффективность в построении стратегии развития лояльности клиентов. Задача маркетологов компаний состоит в том, чтобы выработать одну или несколько моделей развития программ лояльности с учетом разного рода обстоятельств и условий.

«Факторы выбора потребителями товара или услуги условно можно разделить на две группы. Первая из них характеризуется рациональным подходом. Поведение таких покупателей обусловлено такими причинами, как удобное расположение магазина, оптимальное соотношение цены и качества продукта и т. п.

Вторая разновидность имеет иррациональную природу. Такой

потребитель совершает покупку не только и не столько из-за удобного местоположения магазина или подходящей цены. Потребитель выбирает предмет, который ему нравится, и не оглядывается при этом на аналоги от конкурентов. Единственным мотивом в данном

наологии поддержки развития перестают быть актуальными, а успех целиком и полностью зависит от инноваций. «Нет особой разницы, где находится ваша компания – в России или США, или где-то еще. Люди везде одинаково хорошо чувствуют,

РАБОТАТЬ С РАЦИОНАЛЬНЫМИ МОТИВАМИ СУЩЕСТВЕННО ЛЕГЧЕ. ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ НАМНОГО СЛОЖНЕЕ ПОДДАЮТСЯ ИЗУЧЕНИЮ И ФОРМИРОВАНИЮ

случае является личное отношение к продукту, приверженность бренду. Другими словами, потребитель приобретет то, что ему больше по душе.

Обе группы факторов требуют тщательного исследования и адекватной оценки. При этом работать с рациональными мотивами существенно легче. Иррациональные намного сложнее поддаются изучению и формированию», – комментирует Вячеслав Яхин.

Своеобразной кульминацией всего организационного процесса конференции стал видеомост с известнейшим маркетологом современности, американским специалистом Сетом Гоудином (Seth Godin). Знаменитый деятель в философской манере рассказал о том, насколько важно уделять внимание постоянному обновлению стратегий ведения маркетинговой политики.

Условия развития компаний постоянно меняются, старые тех-

в каком случае им предлагается замечательная вещь, равно как и то, когда производитель подсовывает подделку. Умение продавать само по себе является важным качеством маркетолога, но и сама сущность товара или услуги, их новизна и перспективность играют не менее важную, а то и определяющую роль», – изложил свою мысль Сет Годин.

Ведущие маркетологи России обладают возможностью применять собственный опыт и теоретические знания в аспекте построения эффективных стратегий развития бизнеса.

Основные сложности, которые могут быть актуальны для российского бизнеса сегодня, заключаются в выборе конкретных методик, относящихся к взаимодействию поставщика услуг и их потребителя. Также необходимо учитывать темпы развития различных, в первую очередь информационных технологий и быть в курсе происходящих событий в данной области.



Материал подготовила:

Вера Чернова

ЭКСКЛЮЗИВ
для **Мастер
ПРОДАЖ**

УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ

Билл Гейтс тоже воздух продает



Юрий Мороз

Юрий Мороз за словом в карман не полезет. Однако несмотря на всю резкость высказываний, на множество негативных отзывов о Юрии Морозе в Интернете популярность этого человека не идет на спад. На бесплатную рассылку Ю. Мороза о секретах бизнеса в Интернете подписано более 2 миллионов человек. Корреспондент журнала «Мастер Продаж» узнал у Юрия Мороза, кто такие предприниматели и в каких сферах лежит прибыль.

Занимаются производством бедные

Меня никогда не прельщала идея отсиживать на работе часы за зарплату. Еще в вузе я начал читать книги по изобретательству. И пришел к выводу, что единственный законный способ зарабатывать деньги умом, а не протирая штаны, в советское время – это изобрести что-либо и получать проценты от экономического эффекта. Я работал в паре мест с целью научиться чему-то. Убедился, что не я у них должен учиться,

а они у меня. Работодатели с этим не согласились, а я и не настаивал. Однако как только появилась возможность кооперации, я в числе первых открыл свой кооператив.

Дилетанты всегда хотят услышать подробное описание вида деятельности, названия товаров, не понимая того, что как хороший программист может написать программу для любого вида бизнеса

**НУЖНО ЗАНИМАТЬСЯ РАЗРАБОТКОЙ
НОВЫХ ВИДОВ ТОВАРОВ,
НО НЕ ПРОИЗВОДИТЬ ИХ САМОМУ
НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ**



и на любую тему, так и хорошему предпринимателю все равно, какой бизнес создавать.

Все компании, по сути, одинаковы. Отличаются виды товаров, схема рекламы и логистика доставки, которые подбираются оптимальным способом для данного вида бизнеса. Схем производства, продаж, рекламы или логистики немного. И происходит просто конструирование. Бесплатно схемы производства, продажи, рекламы и принципы их конструирования я не раскрываю.

СПРАВКА



Юрий Леонидович Мороз, предприниматель, директор «Института Юрия Мороза», ведущий бесплатной рассылки, автор 12 книг, удостоен звания «лучший управленец России-2009».

Я начал с продаж программного обеспечения, что, как я узнал позже, полностью соответствовало девизу итальянской школы

чае. И еще более эффективно – продавать мысли напрямую, без воплощения их в материале. Это еще выгоднее, хотя требует боль-

ПРИНЦИПЫ ЮРИЯ МОРОЗА:

**Меньше сырья –
больше ума.**

**Работай меньше,
еще меньше –
зарабатывай
больше,
еще больше.**

**Не занимайся
мелочевкой –
действуй
масштабно.**

Не понтуйся.

**Учись у более
успешных.**

Я ВЕРЮ ТОЛЬКО БЛАГОДАРНОСТИ, ВЫРАЖЕННОЙ В ДЕНЬГАХ. В ХОРОШИХ ДЕНЬГАХ

менеджмента: больше ума, меньше сырья. И каждый мой следующий бизнес был удачнее предыдущего. Сегодня мы находимся в постиндустриальном периоде.

Производство – это морально устаревший и очень малоприбыльный вид деятельности. Более того, в Китае вам всегда производят все что угодно намного быстрее, дешевле и даже качественнее, чем в России или в Европе. Посмотрите вокруг: все, кто занимаются производством, бедные и в долгах.

*Самая частая ошибка –
прислушиваться
к чужому мнению*

Чем же нужно заниматься? Нужно заниматься разработкой новых видов товаров, но не производить их самому ни в коем слу-

шего ума. Простой, понятный способ – это патенты. Изобретай и давай право производить по своим патентам, но не продавай сами патенты. Вот это и есть постиндустриальный бизнес. Все это выглядит продажей воздуха. Пусть. Билл Гейтс тоже воздух продает. Но его уважают, так как он продает воздух очень хорошо и без его воздуха уже мало кто может обойтись.

В начале бизнеса мне не хватало уверенности в себе. Я слушал кого-то, так как думал, что могу заблуждаться. Однако годы показали, что мои решения были лучше, чем даже я сам ожидал. И оказалось, что моей единственной и самой частой ошибкой было прислушиваться к чужому мнению. Разумеется, эта мысль очень обрадует людей, обуюнных гордыней, и они, изобретая свой путь, и погибнут. Люди лгут, как говорит

доктор Хаус. И он прав. А деньги не врут. Например, мне часто говорят благодарности на словах. Я им не верю. Я верю только благодарности, выраженной в деньгах. В хороших деньгах. Это уже не пустые слова.

Копаре!

Конкуренты меня не интересуют: подражают неудачники.

И зная, в глубине души, что они воруют чужие мысли, они тем самым подрывают собственную уверенность в себе. А тот, кто в себе не уверен – не конкурент.

И нет ничего вреднее для бизнеса, чем компаньоны. Там, где нечего делать одному, двое или трое будут долго обсуждать, и в итоге будет потеряно время, силы и деньги. Потому, или рассчитывайте на себя, или не лезьте в бизнес. Люди собираются в кучу от страхов и неуверенности, а что они говорят – неважно.

**Имидж нужен тем,
кому еще приходится
КАЗАТЬСЯ,
а не БЫТЬ.
Тот, кто уже ЕСТЬ,
может позволить
себе просто быть
самим собой**



**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ – ЭТО НЕ ТОТ,
КТО ВЛАДЕЕТ БИЗНЕСОМ, А ТОТ,
КТО ПРЕДПРИНИМАЕТ, ТО ЕСТЬ
РАЗВИВАЕТ, УСОВЕРШЕНСТВУЕТ,
УЛУЧШАЕТ КАЖДЫЙ ДЕНЬ ТО, ЧТО ЕСТЬ**

Жена, дети в совместном деле – это уже вообще не бизнес, это другая часть жизни. Жена должна очень ценить мужа-предпринимателя за все, что он делает для семьи, и дети, кстати, тоже.

Вот если жена и дети ценят папу и мужа-предпринимателя, его силы удесятятся. А если, как это, к сожалению, часто бывает, жена и дети ни во что не ставят то, что он решает сложные проблемы в своем бизнесе, а хотят, чтобы предприниматель всерьез часами

Предприниматель Путин

Если честно, то два самых успешных предпринимателя в России – это В. В. Путин и Д. А. Медведев. Буквально. Они предпринимают. А предприниматель – это не тот, кто владеет бизнесом, а тот, кто предпринимает, то есть развивает, усовершенствует, улучшает каждый день то, что есть.

Самая прибыльная отрасль сейчас – Интернет. И следующие



**ИЛИ РАССЧИТЫВАЙТЕ НА СЕБЯ,
ИЛИ НЕ ЛЕЗЬТЕ В БИЗНЕС**

обсуждал с домашними бытовые вопросы, то такие жены и дети не нужны. Решать с кем-то вопросы в паре для предпринимателя – то же, что участвовать в гонках вместе, когда предприниматель – на заряженном спорткаре, а его «помощники» – на Оке. Любимое слово предпринимателя «Короче!»: да – да, нет – нет. А дилетанты, «лузеры» хотят долго «перетирать» то, о чем вообще говорить не нужно. Предприниматель в этом не участвует. А если участвует – неминуемо становится бедным.

десять лет эта тенденция будет сохраняться. Потом появится что-то другое. В сети вполне реально получить десять рублей на каждый вложенный рубль. Ни одна из традиционных сфер такой прибыли не даст, не говоря о нефти, газе, цветных металлах и прочем.

Кроме этого, Интернет – это сфера, которая по темпам роста опережает все отрасли, она растет на десятки процентов в год.

И это только начало.



Пиар в социальных медиа все равно что глухой телефон

Американское PR-агентство Burson-Marsteller провело исследование распространения корпоративных сообщений в социальных сетях. Основной вывод не нов: в блогах значительно искажают информацию, публикуемую компаниями. Однако любопытны конкретные цифры.

Blogger Global Gap: 69%



Так вот, благодаря тому, что интернет-пользователи интерпретируют, комментируют, забавляются и дописывают сообщения, распространяемые компаниями в Интернете, от изначальной информации остается в лучшем случае 40 %, а то и 18 %.

Что любопытно, степень уважительного отношения к первоисточнику зависит, в первую очередь, от региона, в котором работает компания. Самые сильные «искажения» позволяют себе пользователи, живущие в Латинской Америке (не соответствует 82 % информации) и США (76 %). Меньше всего – в Европе (59 %) и на Азиатском побережье Тихого океана (63 %).

Таким образом, исследование напоминает: составлять сообщения для социальных медиа нужно более тщательно, предвидя, как люди могут интерпретировать каждое слово. Зачастую из-за непрофессиональности пиар-менеджера информация приобретает противоположный смысл. Важен и формат: классические пресс-релизы в Сети работают плохо, объемная информация тоже, а вот любопытный брендированный контент с «защитой» возможностью ссылки на него более эффективен.

Тем более в России аудитория разделена: блогеры, как правило, не смотрят телевидение, а ТВ-зрители не лезут в Интернет. Так что общению со специфической сетевой аудиторией и ее реальностью надо учиться.

Анализу подвергли 158 сообщений (в т. ч. пресс-релизов), опубликованных 16 крупными компаниями, входящими в The Financial Times Global 100 companies.



*Татьяна Ковалевская,
менеджер департамента SMM
и PR-агентства цифровых
коммуникаций Molinos.Ru:*

Комментарий эксперта

Аудитория капризна, цинична и прозорлива

— С одной стороны, высокая интерактивность и информативность интернет-среды, а также постоянное развитие технической стороны ресурсов открывает широкие возможности для эффективного продвижения. С другой стороны, особенности интернет-аудитории – это те подводные камни, которые иногда не удастся обойти даже высококласным специалистам.

В частности, аудитория блогов очень капризна, цинична и прозорлива. Она противопоставляет себя аудитории традиционных СМИ, считая блоги источником более достоверной, объективной и интересной информации.

Интерпретация меседжа компании зависит от целого ряда факторов, в особенности от места и способа подачи информации. Если посредником в процессе распространения информации является популярный рейтинговый блогер, то восприятие зависит от общей тематики блога. Часто читатели многих информационно-развлекательных дневников враждебно относятся к появлению в них «рекламы», уважение к автору падает, а транслируемое сообщение игнорируется или оставляет негатив. Информация должна быть максимально объективной либо максимально необычной: высокой лояльностью аудитории пользуются качественные «вирусные» ролики, а также результаты тестов блогерами той или иной продукции, демонстрирующие не только ее преимущества, но и недостатки.

Кропотливый анализ целевой аудитории, максимальная открытость, нетривиальность и двусторонняя связь – вот составляющие верного понимания и принятия вашего сообщения искушенными завсегдатаями блогосферы.

Стартап: исключительно высокая степень непредсказуемости



Елена Анафопова,

генеральный директор
Solution Management Group

Никто точно не знает, сколько молодых бизнесов погибает в первый год жизни. Кто-то говорит – 90 %, другие считают, что эта цифра сильно занижена. Я думаю, что тем, кто идет в бизнес за реализацией себя как личности, эти замечания никак не мешают. Впрочем, и не помогают тоже. Эти люди просто не представляют другой альтернативы для себя, во всяком случае, на текущий период жизни. В практике Центра коучинга SMG, моей преподавательской деятельности, да и просто в ближнем круге общения мне не раз приходилось встречаться с людьми, выстраивающими свой бизнес с нуля.

Рефлексия как первый этап

Единого рецепта того, как настраиваться психологически, когда начинаешь проект стартапа, для всех быть не может. Кому-то нужна длительная подготовка, консультации, обсуждения, взвешивание за и против. Другие видят свою бизнес-идею во сне и наутро приступают к ее реализации.

- Насколько я готов к изменениям? Люблю ли я «новые повороты»?
- Видю ли я в кризисных ситуациях возможности или ищу причины?
- Принесет ли мне бизнес удовольствие? Смогу ли я обучиться чему-то новому?
- Какие конкретные результаты и в какие конкретные сроки я со-

Руководство стартапом предусматривает исключительно высокую степень непредсказуемости развития событий как внутри команды, так и во внешней среде. Для стартапа нужны крепкие нервы, духовное и физическое здоровье, позитивный подход к жизни, ясное видение и осознание значимости своего дела, уверенность в себе и партнерах, здоровый авантюризм. И еще – «таблетка» при головокружении от первых успехов. У каждого такая «таблетка» своя. Я не раз встречала «везунчиков», да и сама прошла через такой этап. Кажется, что ты сразу вытянул «счастливый билет» и этот этап никогда не кончится. Хочется жить на широкую ногу, быть щедрым ко всем вокруг.

В этих случаях очень рекомендую «холодный душ» в виде сложных переговоров или еще какого-нибудь экстрима, в котором шансы на выживание невысоки.

Детство, отрочество, юность...

Жизненные циклы любой организации хорошо известны: детство, юность, зрелость, старость... Переход на следующий круг развития или «умирание» возможны на каждом этапе, так как внутри каждого цикла мы наблюдаем стадии: 1) формирование, 2) рост, 3) стабилизация и стагнация, 4) кризис и распад (пунктирная линия) или реформирование (переход на новый виток). (См. рис. 1)

Роль лидера организации в том, чтобы тонко чувствовать ритм и биение сердца компании. Совершенно недостаточно фиксировать состояние организма. Необходимо предвидеть изменения, действовать проактивно, управ-

НЕОБХОДИМО ПРЕДВИДЕТЬ ИЗМЕНЕНИЯ, ДЕЙСТВОВАТЬ ПРОАКТИВНО, УПРАВЛЯТЬ ПЕРЕХОДАМИ ОТ ОДНОЙ СТАДИИ К ДРУГОЙ

Но конечно, имеет смысл обратить внимание на следующие вопросы:

- Зачем я собираюсь открыть бизнес? Какие свои задачи я решаю таким образом? Частью какой большей значимой для меня цели является этот бизнес?

бираюсь получить?

- Достаточно ли у меня ресурсов?
- Если не получится все, что я запланировал, что я буду делать? (Лучше разработать 1–2 запасных сценария.)



Рис. 1.

лять переходами от одной стадии к другой.

Если говорить не столько о циклах, сколько именно о качественных этапах организационного развития, мне нравится схема «Стадии развития организации», которую в свое время я увидела на занятиях Института коучинга – см. рис. 2.

Наверное, стартап можно отнести все-таки к стадии «Визионерство». Здесь собираются люди, объединенные идеей, картиной общего будущего. Всегда присутствует сильный лидер, подбирающий в команду единомышленников, партнеров, которые для достижения общей цели дополняют друг друга. На схеме явно выделены формы обучения, характерные для каждой стадии.

Будь готов!

Основатели стартапов неминуемо сталкиваются с неожиданностями. Частично это связано с

элементарным незнанием в какой-либо сфере: налоговой, финансовой, юридической. Но эти моменты поправимы, хотя могут стоить немало денег и нервов.

Однако существуют «неожиданности» другого характера. Если обобщить, то все запросы в нашу организацию можно объединить одной темой: низкая сте-

Что, прежде всего, остается «за кадром»? В первую очередь, вопросы: Зачем мне нужен бизнес? Какие значимые для меня цели я решаю, становясь предпринимателем? Вне зависимости от того, успешен стартап или нет с финансовой точки зрения, мы встречаем очень много разочарований, связанных именно с подменой целей. Например, мама создает турис-

МЫ ВСТРЕЧАЕМ ОЧЕНЬ МНОГО РАЗОЧАРОВАНИЙ, СВЯЗАННЫХ ИМЕННО С ПОДМЕНОЙ ЦЕЛЕЙ

пень осознанности начинающих предпринимателей. Особенно это свойственно людям, много лет проработавшим в крупных компаниях и решившим, что они вполне готовы вести подобный бизнес самостоятельно.

тическое агентство, которое довольно успешно развивается, но не приносит ей удовлетворения. Она обращается за консультацией. И в ходе первых коуч-сессий женщина выясняет, что бизнес она создала, собственно, не для себя, а для того, чтобы ее детям не нужно было работать «у чужих людей». И кроме того, ей хочется чаще видеть своего взрослого сына, с которым она живет отдельно. Она ставит детей на руководящие должности, пытается заинтересовать деятельностью. Но детям не нужен этот бизнес, и в итоге все вопросы сваливаются на мать. А она давно мечтает о более спокойной жизни, жизни в кругу семьи, детей и внуков. И даже не в нашей стране.

Другая «неожиданность» – это партнерские отношения начинающих собственников. Мы не раз встречались с командами друзей, сокурсников или просто хороших знакомых, решивших создать совместный бизнес. Через довольно

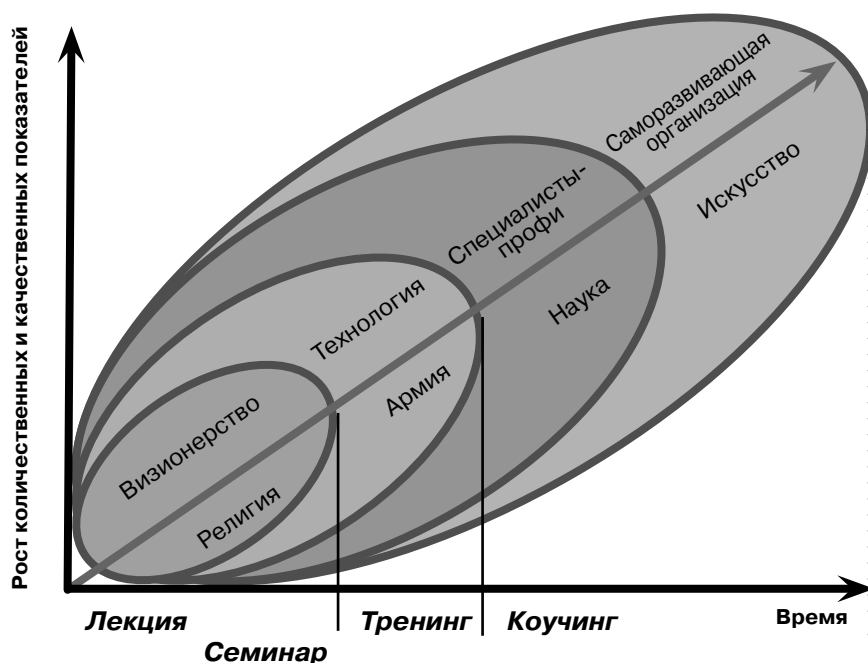


Рис. 2.

короткое время выясняется, что не все в этой команде являются предпринимателями. Есть чистой воды исполнители, которых тяготит необходимость участвовать в разработке стратегии, продажах, продвижении общего продукта. Эти люди видят себя специалистами в какой-то узкой сфере. Когда мы задаем вопросы их партнерам, зачем изначально было решено создавать бизнес, скажем, на четверых, то зачастую слышим: «Мы

Безусловно, для того чтобы быть успешным, автору проекта необходимо найти на старом рынке нишу или неудовлетворенную потребность и предложить свой продукт или услугу, восполняющие эти пробелы. Но, во-первых, именно изнутри такие «слепые пятна» лучше видны. И, во-вторых, в таких проектах высока доля отработанных, если хотите, рутинных, процессов. Поэтому для работы на «старых рынках» обыч-

бизнесы, но и судьбы вовлеченных в них людей. С одной стороны, вы не можете заранее прописать стандарты того, чего еще просто нет в природе. Особенно если мы говорим о принципиально новых идеях, как например, космический туризм или фитнес-клуб для животных.

На первых порах важно не отнавливать креативную энергию, в том числе рамками шаблонов и правил. Но это не значит, что процесс неуправляем. Для бизнеса жизненно необходимо отследить первые сигналы того, что творчество перестает давать импульс развития и все больше ведет к хаосу. Отследив эти моменты (потеря клиента, ошибки в бухгалтерском учете и прочее), руководителю проекта не стоит закрывать на них глаза и списывать на издержки креативного подхода. Стоит зафиксировать ошибки и сделать выводы, в том числе закрепив формальные измерители успеха (KPI), прописав функции сотрудников, выполняющих повторяющиеся операции. Творчество и контроль могут дополнять друг друга в бизнесе. Важно выстроить их баланс. Эта задача, на мой взгляд, является основной функцией успешного руководителя стартапа.

Идей много, тех, кто их воплощает, — единицы

Идея — это очень важно. Хорошая идея греет ее создателя, команду внедрения. Но одной идеи совершенно недостаточно. В бизнесе нет главного и неглавного. Качественный продукт, система продаж, каналы продвижения, бухгалтерский учет, налоги, партнерские программы — все важно! Я думаю, что основная сложность для стартапа в том, что ресурсы обычно ограничены, и одни и те

ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМО ОТСЛЕДИТЬ ПЕРВЫЕ СИГНАЛЫ ТОГО, ЧТО ТВОРЧЕСТВО ПЕРЕСТАЕТ ДАВАТЬ ИМПУЛЬС РАЗВИТИЯ И ВСЕ БОЛЬШЕ ВЕДЕТ К ХАОСУ

хотели, чтобы все было по-честному, поровну». Вот это «поровну» разные люди видят по-разному. Поэтому на старте нужно больше общаться друг с другом, задавать любые вопросы, требующие разъяснений, и открыто обсуждать свою позицию.

Кто кому товарищ

Однозначного ответа на вопрос, какой должна быть команда стартапа, быть не может — все зависит от специфики бизнеса. Если компания или группа энтузиастов выходит на устоявшийся рынок — например, в туристический бизнес, ей нужно привлекать в команду людей опытных, знающих технологии или какие-то определенные процессы. Это не значит, что такие стартапы не требуют творческого подхода.

но собирается команда опытных экспертов во главе с лидером — новатором.

Если же идея бизнеса абсолютно нова и рождена для создания «нового рынка», то и команда подбирается в основном из людей творческих, мыслящих и действующих нестандартно. Физиологический возраст человека, как показывает практика, не является критичным для таких команд. Важно другое: проактивная жизненная позиция, позитивное отношение к изменениям, гибкость и готовность скорее видеть возможности, чем искать причины в любой ситуации.

Очень важный вопрос, как строить работу с персоналом, если стандартов эффективности, KPI, даже прописанных функций еще нет. На этом «ломаются» не только

же люди должны выполнять разные и не очень свойственные им задачи. Как пишет И. Адизес в своей книге «Управляя изменениями», в идеале каждый руководитель должен иметь код PAEI, где Р – исполнитель, А – администратор, Е – предприниматель, I – интегратор.

Но проблема в том, что в одном человеке редко уживаются все четыре роли, либо они есть, но выражены не одинаково хорошо. Поэтому мне представляется, что ключевая команда любой организации, и прежде всего стартап-проектов, должна быть комплементарна, то есть состоять из людей с ярко выраженными ролями, описанными выше. Но и этого мало. Такие люди очень разные по природе, и залог успеха их совместной работы лежит в принципах доверия, взаимного уважения, открытости. Очень важно понимать, что мы разные, и это очень хорошо!

«Делай что должен, и будь что будет» – кажется, это рыцарский девиз. Я думаю, что предприниматель, лидер команды прежде всего должен определить свои сильные стороны и сильные стороны своих коллег. Замечательно, если удастся сформировать комплементарную команду, доверять друг другу и заниматься тем, что лучше всего получается. Это основная стратегия.

Если так сложилось, что есть вопросы, которые некому контролировать, что делать? Да, возможно, необходимо подтянуть недостающую компетентность у себя. При этом важно не чувствовать себя жертвой обстоятельств. Это страшно отбирает энергию! Нужно найти в несвойственной себе деятельности удовольствие, момент обучения, нового инте-

ресного опыта. Но при этом продолжать искать людей, которые легко справляются с непростой для вас задачей. И не жадничать. Нередко начинающие предприниматели многое делают сами, так как не готовы делиться доходами еще с кем-то. Многие сами ведут бухгалтерию, работают водителями и прочее.

Не исключаю, что на каком-то этапе это абсолютно оправданно. Но со временем такой подход мешает развитию бизнеса, не-

руководству подобный режим работы позволяет журить сотрудников, задерживать выплату вознаграждения, и именно этот уровень компании может властно влиять на загрузку команды и ее отдельных членов. Сотрудникам, возможно, важно иметь «выходные» в будни, а за искусно обставленный «аврал» требовать доплату. Клиенты могут, в свою очередь, обнаружить преимущество в получении услуги или продукта позже запланированных сроков по договору, чтобы отложить платеж и так далее.

НАЧИНАЮЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МНОГОЕ ДЕЛАЮТ САМИ, ТАК КАК НЕ ГОТОВЫ ДЕЛИТЬСЯ ДОХОДАМИ

обходимые для роста ресурсы не подключаются, и проект потихоньку разваливается. Баланс между собственным участием в операционной деятельности и распределением работы между другими сотрудниками, фрилансерами или аутсорсинговыми компаниями – это основа поступательного развития любой организации.

То засуха, то потоп

Если в компании происходит попеременно то аврал, то ничегонеделанье, я рискну предположить, что кому-то такое положение дел, очевидно, выгодно: руководству, сотрудникам, клиентам или всем вместе взятым. Предвижу реакцию: «Кому же может быть выгодно это безобразие?!» В психологии такую выгоду называют вторичной. Ну, например,

Мне представляется, что в таких компаниях ценности или правила, по которым живут и действуют люди, не осознаны в достаточной мере. Как только такие основы жизнедеятельности организаций становятся очевидны для всех ее участников как внутренних, так и внешних, многие вопросы снимаются сами собой. Если плановость развития является приоритетом, то компания станет выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, подбирая тех, кто заинтересован в таких договоренностях. Те же требования будут предъявляться и к сотрудникам.

Если компания видит залог успеха в стремительных, быстрых проектах, то начнут подбираться участники событий, разделяющие такой подход. Поэтому я рекомендую в подобных случаях не ограничиваться анализом причин

неудовлетворительного положения дел, а пойти дальше и сформулировать правила, по которым владелец или высшее руководство реально живут в компании, и те ценности, ради которых их организация возникла и работает. Если реальность отличается от видения, ее можно сознательно корректировать. Когда осознанность приоритетов низкая, можно легко наломать дров.

воплощение данных задач. С другой стороны, нужно понаблюдать за процессом и понять, в какой момент проект требует наивысшего контроля со стороны лидера.

Это может быть, например, ситуация, в которой между различными участниками проекта возник конфликт и требуется третейский судья, который в конкретном случае расставит все точки над *i* и

дыхание» и большие инвестиции. Это проекты иного уровня ценностей своих основателей, которые не преследуют, скажем, цели прокормить себя и своих близких завтра.

У меня, например, первые клиенты появились просто и легко, сами меня нашли. Вот с последующими крупными контрактами было сложнее. Да еще и всемирный экономический кризис разразился.

Как вообще в жизни, роль удачи очень велика. Но удачу можно увидеть, а можно просмотреть. Настрой человека на успех способствует тому, что человек сядет в правильный поезд. Ожидание неудачи чаще всего приводит именно к провалу. Здесь нет волшебства или пророчеств. Просто когда мы позитивно смотрим на мир, мы видим больше возможностей. А когда настроены на негатив, то как бы надеваем шоры, препятствующие обзору и мешающие схватить удачу за хвост.

Ресурсы

Тем, кто считает, что необходимые финансовые ресурсы растут на дереве, полезно предположить, что их там нет, просто для тонуса. А тем, кто боится смело посмотреть вокруг, подойдет идея про инвесторов-альтруистов. Все бывает в жизни. Это не застывший витраж, а калейдоскоп постоянно меняющихся узоров. Я думаю, что важно верить в смысл своей идеи, быть открытым миру, и тогда все необходимые ресурсы окажутся под рукой. На тех или иных условиях. Важно также понимать, что за все в жизни приходится платить, не всегда деньгами. И эту цену выбираем мы сами. Просто не всегда осознаем.

ЗА ВСЕ В ЖИЗНИ ПРИХОДИТСЯ ПЛАТИТЬ, НЕ ВСЕГДА ДЕНЬГАМИ

Управляющий проектом должен находить баланс: и делиться ответственностью, и, наоборот, жестко контролировать все самостоятельно. Это очень важная тема для тех, кто легко впадает в крайности и пытается раз и навсегда решить проблему, которая на самом деле таковой не является. Вопрос, делиться ли ответственностью или брать все на себя, — это типичный пример так называемых полярностей или дилемм. Суть в том, что полярности не поддаются окончательному решению, как проблема, раз и навсегда. Это феномен, который требует, во-первых, осознания его сущности, а во-вторых, способов управления. Управляющий должен понимать, когда от передачи ответственности участникам команды проект выиграет? Например, когда их инициативность снизилась, растет равнодушие и прочее.

Вовлечь людей в процесс можно, выразив искреннюю заинтересованность к их предложениям по решению актуальных для проекта задач и передав людям согласованную часть ответственности за

поставит четкие задачи исполнителям, взяв исполнение под свой личный контроль. И так до следующего сигнала с противоположного полюса...

Первые клиенты

Я считаю, что если продукт или услуга востребованы рынком, то с клиентами нет больших проблем. А если нет, то вы просто не угадали и нужно пересмотреть концепцию. Проблема либо в самой идее, в продукте, в позиционировании. Короче, что-то не так. Нужно открытыми глазами посмотреть на ситуацию как бы со стороны. А упираться и говорить, что клиенты такие дураки, не понимают своего счастья, просто недальновидно. Я всегда в таких случаях предлагаю вспомнить Стивена Кови: «Если вы будете продолжать делать то, что делали, вы будете получать то, что получали».

Конечно, есть бизнесы, которые формируют новые рынки и новые потребности. Но для таких проектов нужно очень «длинное

ЭКСКЛЮЗИВ
для **Масштаб**
ПРОДАЖ



«В

бизнесе – как в семье, где случается всякое: люди и ругаются, вплоть до драки, и расходятся – когда мирно, а когда делят последнюю тряпку. Поэтому глупо все время опасаться, что люди тебя подставят», – свою бизнес-мудрость Владимир Савченков, соучредитель ООО «Завод герметизирующих материалов», приобрел, развивая своеобразный стартап – производство герметиков на основе ракетного топлива. О процессе развития завода с нуля Владимир Савченков и рассказал нашему корреспонденту.



Владимир Савченков,

соучредитель ООО «Завод герметизирующих материалов»

Материал подготовил:

Сергей Сипатов

ДАНО

Направление работы компании: производство неотверждаемых самоклеящихся герметиков и технологий герметизации на их основе.

Стартовый этап: развитие бизнеса с нуля.

Площадь: арендованная, размером около пятисот квадратных метров.

Изначальное количество собственников: 5 человек.

Персонал: 11 человек.

Оборудование: приобреталось с помощью старых заказчиков, собственных ресурсов.

РЕШЕНИЕ

Из 11 человек мы сразу сформировали костяк стандартной производственной системы. Каждый человек был закреплен за каким-либо направлением: цех по совещанию, экструдированию, отдел технического контроля, научно-техническая лаборатория, отдел кадров, техника безопасности. Бывало, что один человек вел и три направления сразу. Кстати, у нас нет делегирования полномочий. Если ты отдаешь со своей должности какие-то полномочия, то эта должность не соответствует тем задачам, которые на нее возложены. Делегировать – это значит не выполнять свои функции.

Научные работники делали анализ ситуации на рынке, старались изучать конкурентов по производству герметизирующих материалов в каждой отрасли: автомобильной, авиационной, строительной, судостроительной. Была принята базовая стратегия развития «Герметик для всех отраслей». У нас был даже слоган «Наш герметик поможет нам на воде, в небесах, под водой и на земле».

Надо отметить, что в первый год собственники получали намного меньше, чем рабочие, и при этом у нас на предприятии никогда не урезали зарплату.

ТРУДНОСТИ

1. Определение стратегии

Когда арендаторы попросили освободить помещение, мы нашли площади в аренду с правом выкупа. Перед нами встал вопрос о новом проекте, и нужно было решить – оставить ту же мощность в 1 тысячу тонн герметика в год либо развиваться дальше. При этом первый год деятельности хотя и был тяжелым, показал возмож-

ную перспективу, благодаря чему удалось убедить собственников сделать завод уже мощностью в 5 тысяч тонн. Мы работали 24 часа в сутки. Все руководители, помимо выполнения своих обязанностей, работали и на производстве, при необходимости оставались во вторую и в третью смены. Постепенно мы стали достигать определенных успехов.

2. Новые рынки

Просчитывая рынок, мы уперлись в то, что рынок самих герметизирующих материалов конечен. Таким образом, в 2007 году нами

же вкладывали деньги в течение нескольких лет.

3. Разработка бренда

Изначальная цель была понять, что продвигать в первую очередь – марку или завод. Мы начали продвигать завод, потому что понимали, что у завода может быть и не одна марка; и именно для завода, который является источником выпуска торговых марок, нужна какая-то солидность.

Торговую марку и торговый знак «Абрис» для нас разрабатывали профессиональные дизайне-



было принято решение, что мы выходим на рынок услуг. Решили, что будем не только производить и продавать этот герметик, но и сами с ним работать: выполнять услуги по антикоррозионной защите металла, бетона, стекол – все что возможно. На нашем предприятии появилась такая структура, как управление внешних работ. Пришлось получать огромное количество разрешительной документации, включая строительную лицензию.

Мы всегда с большим вниманием относились к созданию нормативной документации. С этой целью выходили на ведущие в тот момент организации в строительстве и остальных отраслях, проектные институты. Сейчас эти документы позволяют нам превосходить наших конкурентов, которым, чтобы их повторить, нужно вложить уже в десятки раз больше средств, и причем сразу. Мы

ры. Мы рассматривали различные модификации, проверяли психологическое воздействие слова на покупателя – возникает у него желание приобретать или нет. В принципе, действовали интуитивно.

4. Конкуренция

С первых лет работы мы столкнулись с очень серьезной конкуренцией, в том числе со стороны западных компаний. Когда конкуренты использовали свой административный ресурс, происходили серьезные стычки. А уж если говорить о каких-то структурных проверках, то их было несчетное количество... В конце концов мы подружился со многими конкурентами. Сейчас ведется большая работа с зарубежными компаниями.

5. Должники

Мы стараемся завершить отношения с теми организациями,

которые нам не платят, либо работать с ними по жесткой системе предоплаты. У нас серьезная юридическая служба, и мы не брезгуем арбитражем. При этом существует резерв, из средств которого происходит финансирование в случаях необходимости отсрочки платежа. В последние два года пытаемся развивать с банками свои варианты сотрудничества, пытаюсь склонить их к кредитованию наших потребителей, которым мы даем скидки, уменьшая сумму кредита.

6. Кризис

В 2009 году по сравнению с предыдущим годом падение продаж составило 40 %. При этом людей не сокращали и зарплату оставили на прежнем уровне. Мы пошли на урезание премий и на серьезное уменьшение дивидендов.

При этом нам помогло бюджетирование. Мы составляем три варианта годового бюджета: оптимистический, пессимистический и средний. И каждый квартал определяем, по какому направлению движемся. В зависимости от того, что мы имеем, получаем фонды и механизмы обновления оборудования, технологий. Даже в случае пессимистического варианта бюджета часть средств выделяется на реконструкцию и модернизацию. Мы не изымаем деньги из оборотных средств, а формируем прибыль, потом ее распределяем: на развитие (не меньше 80 %), дивиденды. С начала кризиса и по настоящее время вообще рассматриваем ежедневный бюджет, хотя это может показаться сложным или просто пустой тратой времени.

Вкладываем свободные ресурсы в депозиты, использовали лизинг. Готовы работать с кредитателями, но при этом нам необходимы

СПРАВКА

Владимир Савченков, соучредитель, первый заместитель директора и главный специалист ООО «Завод герметизирующих материалов». ООО «Завод герметизирующих материалов» (г. Дзержинск, Нижегородская обл.) Рыночная доля: 30 % – рынок строительства, 15 % – рынок автомобилестроения, 50 % – производство материалов для кабельной промышленности. Объем продаж: 2007 год – 250 млн руб., 2008 год – 300 млн руб., 2009 год – 160 млн руб.



МЫ ВСЕГДА С БОЛЬШИМ ВНИМАНИЕМ ОТНОСИЛИСЬ К СОЗДАНИЮ НОРМАТИВНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

определенные гарантии от нашего заказчика. А их, как правило, нет.

Самое главное финансовое правило – расход должен соответствовать доходу. Это значит, что конечный баланс всегда должен быть положительным. И, соответственно, необходим контроль финансов и возможность маневра. А дальше уже – умение формировать резервы, но при этом деньги должны всегда работать, а не просто лежать.

ИТОГ

Причины успеха, по мнению Владимира Савченкова, таковы.

Во-первых, направленность стратегии предприятия на охват широкого круга отраслей.

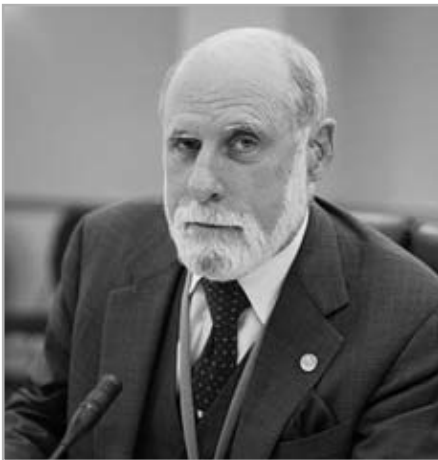
Во-вторых, следование принципам публичности бизнеса и контроля качества выпускаемой продукции. Под публичностью я

подразумеваю открытость информации о предприятии: его оборотах, зарплатах, вложениях.

В-третьих, соответствующая доработка стратегических задач, то есть это создание новых материалов, технологий и работ. Мы понимаем маркетинг как влияние на рынок и формирование рынка. Остальным занимается отдел сбыта. Поэтому и создали научно-технический центр, совмещающий лабораторию и группу развития, которая занимается вопросами маркетинга.

Стараемся работать со всеми потребителями, но, чтобы снизить цену, нужно либо закладывать меньше сырья, либо переходить на серую схему. Есть заказчики, которым необходимо любыми способами удешевить проект, и мы выбрасываем то, чего не видно, или пишем просто «герметик», не указывая его характеристики. ■

Мы создавали Интернет таким образом, чтобы он мог сосуществовать вместе с будущими изобретениями



Винтон Серф,

вице-президент
компании Google

Винтон Серф, вице-президент компании Google, рассказал о будущем Интернета и Всемирной паутины в эфире «России 24».

— Я хотел бы провести различие между Всемирной паутиной и Интернетом. Всемирная паутина — это «сверху», а Интернет — «снизу». То есть Всемирная паутина — это всего лишь очень значимое приложение, которое работает в Интернете, но помимо нее существуют и другие приложения, такие как электронная почта, потоковое видео, потоковое аудио и другие.

Что касается будущего, то я бы мог упомянуть три важных вещи, которые, я считаю, получат свое развитие. Во-первых, дальнейшее развитие мобильного использования Интернета. Люди будут получать все больше и больше возможностей для этого. Второе — ускорение передачи информации через Интернет. Это будет связано и с прокладкой новых оптико-

волоконных линий, новых кабельных сетей и с появлением других способов доступа к Интернету. Третье — это то, что Интернет выйдет за пределы земного шара и шагнет к другим планетам, — сделал фантастическое заявление Винтон Серф.

По его словам, Интернет охватит, по сути, всю Солнечную систему, позволяя людям взаимодействовать как с обитаемыми космическими аппаратами, так и с автоматическими станциями. Все это станет реальностью уже в ближайшее десятилетие, уверен вице-президент Google.

— Когда мы только начинали создавать Сеть, у нас было 400 компьютеров, подключенных к ней. Сегодня число компьютеров,

подключенных к Интернету, равняется 800 миллионам. Их может быть и в два-три раза больше, просто в расчет не берут те устройства, которые подключаются к Интернету лишь время от времени, – отметил Винтон Серф. – Уже совершенно нормальным является разговор о передаче данных со скоростью в 50 миллиардов мегабит в секунду.

И конечно, надо упомянуть еще одно очень большое изменение – резкий рост возможностей работы с Интернетом за счет подключения к нему мобильных устройств. Они резко увеличили количество пользователей в Интернете – те-



Александр Шпагин, исполнительный директор по Санкт-Петербургу ГК HOSTING COMMUNITY Co:

— Комментировать выступления и статьи такого гуру, как

монстрирует нам, что темпы развития Сети опережают самые смелые ожидания. Две, на мой взгляд, самые главные «заслуги» Интернета состоят в его способностях, во-первых, хранить и передавать колоссальные объемы информации и, во-вторых, развивать средства коммуникации людей. И вне всяких сомнений – все это будет и далее стремительно развиваться.

Нам с вами предстоит стать свидетелями удивительных высокотехнологичных интеграций реальных технологий и виртуального мира. Например, недавно за кражу виртуальной мебели и оргтехники из виртуального офиса одной известной компании в SecondLife некий студент получил вполне реальное административное наказание. Но самое главное, что претерпит изменения, это психология человека сетевого. И в этой связи мы должны быть готовы защитить самих себя, поскольку неконтролируемое развитие технологий порождает большие риски, связанные с неприкосновенностью личной жизни... Но пока, к сожалению, прогнозы на этот счет не оптимистичны: сетевые пользователи становятся все уязвимее. Об этой тенденции г-н Серф не упомянул. Что же касается экспансии Интернета в космос – в этом нет никаких сомнений. Где есть человек, там есть знания и коммуникации, значит там будет и Интернет.

ИНТЕРНЕТ ВЫЙДЕТ ЗА ПРЕДЕЛЫ ЗЕМНОГО ШАРА И ШАГНЕТ К ДРУГИМ ПЛАНЕТАМ

перь Интернет у нас в кармане. Где бы мы ни находились, мы можем искать необходимые данные, отправлять нужную информацию.

Конечно, в будущем все может произойти. Но по самой своей конструкции мы создавали Интернет таким образом, чтобы он был защищен от каких-то будущих изобретений в том смысле, что мог бы существовать вместе с ними. По крайней мере в том, что касается технологий передачи и коммутации. То же самое касается приложений. В этом смысле у Интернета нет ограничений. Хотя, конечно, если возникнут квантовые коммуникации... Это совсем другой способ передачи битов. Но в любом случае это не противоречит базовой архитектуре Интернета, и даже они могли бы с ним сосуществовать.

Винтон Серф, честно говоря, так же «просто», как попытаться рецензировать стихотворения Пушкина. Я затрудняюсь представить себе человека более достойного иметь право публично высказать свое мнение относительно будущего Интернета, чем Серф – один из его родоначальников.

В самом деле вся история информационных технологий де-

**ГДЕ ЕСТЬ ЧЕЛОВЕК,
ТАМ ЕСТЬ ЗНАНИЯ И КОММУНИКАЦИИ,
ЗНАЧИТ ТАМ БУДЕТ И ИНТЕРНЕТ**



Олег Тремзин,

директор по работе
с корпоративными клиентами



Кирилл Грачев,

директор по маркетингу



Елена Лебедева,

руководитель отдела
маркетинга, департамент
по работе с корпоративными
клиентами

ПОТРЕБИТЕЛЯ НЕОБХОДИМО ПРИВЯЗЫВАТЬ

Кто-то от кризиса страдает, а кто-то – на нем зарабатывает. Во многом это зависит от рынка, на котором работает компания. Но и на профессионализме руководящей команды успех держится в неменьшей мере. Специалисты IT-компании Softline поделились своим видением источников устойчивости бизнеса, повышения продаж и завоевания лояльности клиентов на меняющемся рынке.

Собственная стратегия

Олег Тремзин,
директор по работе
с корпоративными клиентами:

— Рынок информационных технологий, как и многие другие рынки, за последние 2 года претерпел значительные изменения.

С точки зрения клиентов, в кризисный год значительно уменьшились продажи в малый бизнес, хотя сейчас этот сегмент демонстрирует хорошие темпы роста. Многие клиенты стали отталкиваться от других критериев при выборе и формировании своей стратегии

развития информационных технологий. Если до кризиса целью было расширение и рост бизнеса, построение полной внутренней инфраструктуры, то в кризисный год и сейчас основными направлениями развития бизнеса стали оптимизация внутренних процессов с помощью информационных технологий, сокращение косвенных затрат.

С точки зрения конкуренции, за последние два года произошло одновременное укрупнение игроков на рынке путем банкротств, слияний и объединений и появление новых небольших компаний. Первое связывается с тем, что к концу 2008 года организации подошли в разном финансовом состоянии. Появление же мелких компаний обусловлено тем, что многие сокращенные сотрудники решили попробовать себя в виде собственников бизнеса. Дистанция между крупными и малыми игроками за последние два года существенно выросла.

Вывод на рынок новых продуктов – нетривиальная задача. Необходимо определить фокусные группы клиентов, на которые будет направлен продукт, емкость этого рынка и инвестиции для развития продаж нового продукта, понять, какой канал сбыта (прямой или через партнеров) будет успешен, какая конкурентная среда по данному продукту. На основании этих данных продумывается маркетинговая стратегия продвижения. Есть общие правила, но стратегия и инструменты каждый раз определяются заново. Придумать единый шаблон и по нему выводить на рынок новые продукты невозможно.

Мы работаем с большинством крупнейших производителей программного обеспечения. Но очень часто складывается ситуация,

когда в мире производитель занимает ведущие позиции, имеет очень хорошие и качественные программные продукты, а в России незаметен и продажи его продуктов практически не растут. Это кажется нонсенсом, но этому есть обоснование: производитель может не видеть Россию целевым рынком, не инвестировать в развитие продаж необходимые ресур-



ДИСТАНЦИЯ МЕЖДУ КРУПНЫМИ И МАЛЫМИ ИГРОКАМИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА СУЩЕСТВЕННО ВЫРОСЛА

сы, не заниматься маркетингом продуктов, не развивать поддержку программного обеспечения.

Иногда достаточно одного из вышеприведенных пунктов, которые приводят к плачевным результатам. При анализе и выборе компаний-партнеров мы внимательно смотрим на эти аспекты, чтобы правильно сформировать собственную стратегию развития продаж продуктов.

В одних нишах мы конкурируем с одними игроками, в других сегментах – с другими, в ряде направлений конкуренция вовсе отсутствует. Широкий профиль позволяет компании иметь устойчивое положение на рынке и превосходить «нишевых» игроков.

СПРАВКА

Softline – компания, работающая в сфере лицензирования программного обеспечения и оказания дополнительных IT-услуг.

Индивидуальное стимулирование

Елена Лебедева, руководитель отдела маркетинга, департамент по работе с корпоративными клиентами:

— В условиях, когда число предложений на рынке товаров и услуг превышает спрос, компа-

нии, работающие в одной сфере, предлагают потребителю примерно одинаковый набор сервисов при незначительной разнице цен.

В таких условиях необходимы дополнительные стимулы, позволяющие обратить внимание на других участников рынка и привязывающие потребителя именно к этому поставщику.

Маркетинг клиентов, по сути, является комплексом маркетинговых активностей, напрямую действующих ключевых клиентов и нацеленных на установление взаимоотношений с потенциальными клиентами, выстраивание долгосрочных отношений с текущими заказчиками и повышения лояльности к компании в целом.

К таким мероприятиям можно отнести:

1. Организация маркетинговых мероприятий (семинары, конференции, круглые столы, деловые завтраки и т.п.).
2. Привлечение клиентов к публичным выступлениям с докладами об успешном сотрудничестве.

стараясь учитывать потребности каждого клиента.

Защищенные продажи

*Кирилл Грачев,
директор по маркетингу:*

— Для продвижения продуктов наших партнеров мы используем комплексный подход, в основе ко-

Фундаментом для маркетинговых инструментов служит наша уникальная база данных, которая включает руководителей предприятий, IT-руководителей, IT-специалистов и других сотрудников, задействованных в процессе принятия решения о покупке IT.

В настоящий момент целевая база данных имеет численность около 800 000 контактных лиц.

Работая с потенциальным клиентом, мы реализуем замкнутый цикл продаж: информирование клиента посредством выбранной маркетинговой активности или комплекса активностей, затем получение и обработка обратной связи (генерация запросов потенциальных клиентов) и, наконец, осуществление продажи.

Бренду Softline уделяется достаточно большое внимание. Так называемая brand awareness – это одна из составляющих успеха компании на рынке.

Мы стремимся, чтобы Softline был узнаваем и четко ассоциировался у наших клиентов и

ЭМОЦИОНАЛЬНО ОКРАШЕННОЕ ОТНОШЕНИЕ МОЖНО ВЫЗВАТЬ ТОЛЬКО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ НА ЛИЧНОСТНОМ УРОВНЕ

3. Референсные визиты.
4. Рекомендательные и благодарственные письма клиентов.
5. Видеокейсы и рекламные ролики с участием заказчиков.

К тому же клиент обычно пользуется услугами той компании, которая обладает устойчивым положением на рынке, необходимой экспертизой в работе, той, которой он доверяет, привыкает и считает «своей».

Такое эмоционально окрашенное отношение можно вызвать только взаимодействием с потребителем на личностном уровне, ведь именно персональный контакт оставляет в сознании яркий след и создает образ компании в целом.

Используя маркетинговые инструменты, наша компания старается установить персонализированные коммуникации с заказчиками,

торого лежит direct-marketing. Мы задействуем все доступные нам каналы коммуникации в той их комбинации, которая будет наиболее эффективна для продвижения тех или иных продуктов и решений вендоров. Это зависит от целевой аудитории, базовой стоимости продукта и его узнаваемости.

ФУНДАМЕНТОМ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ СЛУЖИТ НАША УНИКАЛЬНАЯ БАЗА ДАННЫХ

Softline располагает обширным опытом маркетинговой деятельности, богатым арсеналом маркетинговых инструментов (каталоги Softline-direct, различные семинарские мероприятия, телемаркетинг, интернет-ресурсы, электронные и почтовые рассылки).

партнеров с динамично развивающейся, инновационной и лидирующей компанией на рынке IT, ориентированной на потребности наших клиентов, основой бизнеса которой является честное и доверительное партнерство с клиентами, поставщиками и сотрудниками.

Материал подготовил:

Константин
Балакин

ЭКСКЛЮЗИВ

для **МедиаПРОДАЖ**

DIGITAL

Вближайшие несколько лет медиарынок изменится



Наталья Бижанова,

начальник отдела
digital-коммуникаций
компании «ВымпелКом»

Сегодня многое в бизнесе меняется под воздействием новых технологий. Особенно сказывается повсеместное распространение Интернета, который становится основным каналом коммуникаций. О влиянии Интернета на рынок медийной рекламы мы поговорили с Натальей Бижановой, начальником отдела digital-коммуникаций компании «ВымпелКом»

Технологический бум

В «ВымпелКом» я отвечаю за digital-коммуникации и воспринимаю digital достаточно широко. Мы живем в мире, где то, что казалось невозможным еще вчера, на

наших глазах становится реальностью. Скорость этих изменений растет по экспоненте: новые технологии (IP-телефония, location-based сервисы) уже сейчас кардинально меняют нашу жизнь. Очень многие продукты и услуги

перестанут существовать в самое ближайшее время в привычном для нас виде.

Сейчас мы наблюдаем за стремительным развитием Интернета, но редко кто обращает внимание на происходящие фундаментальные изменения, которые вызывает это развитие. Прежде всего это, если хотите, схлопывание мира:

Я думаю, что пока мы все еще не до конца осознали глобальность этих изменений, но в ближайшее время, когда это поколение начнет зарабатывать, т. е. станет нашим потребителем, представители данного поколения начнут предъявлять в корне иные требования к продуктам, услугам, сервису. Важно уже сейчас начать изменять способы ком-

Интернет как основное медиа с активацией на ТВ, ООИ и прочее.

Но последствия кризиса все еще сказываются: все рекламодатели во главу угла ставят ROI. Все маркетологи знают как «Отче наш» высказывание одного великого человека: «Я знаю, что 50 % бюджета на рекламу я трачу зря. Я только не знаю, какую именно часть».



ОЧЕНЬ МНОГИЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ ПЕРЕСТАНУТ СУЩЕСТВОВАТЬ В САМОЕ БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ В ПРИВЫЧНОМ ДЛЯ НАС ВИДЕ

планета Земля сокращается до уровня группы, но группы, значимой для тебя лично. При этом само понятие группы перестает быть чисто географическим. Для того чтобы общаться с близкими тебе людьми, не нужно жить с ними в одном доме или в одном городе: с помощью IP-технологий вполне реально поддерживать очень тесную связь с теми, кто живет на расстоянии тысяч километров друг от друга. Информация, которую мы хотим донести до наших потребителей, также схлопывается: нужно учиться работать с такими небольшими группами.

Помимо этого, технологический бум вызывает кардинальные изменения в самосознании: поколение, выросшее на играх, где у тебя всегда есть несколько жизней, где ты строишь миры «под себя», не готово принимать существующий порядок вещей, людям нужно все и сразу, они не готовы ждать, они верят, что всегда будет второй шанс.

муникации с целевыми аудиториями.

К чему я это рассказываю? Digital-коммуникации – это не просто баннер в Интернете или приложение в iStore, это кардинально иной способ коммуникации, где мы готовы к конструктивному диалогу, а не к монологу бренда. Открытость – это базовый принцип digital-коммуникаций.

Медийная реклама сегодня

Рынок медийной рекламы сегодня постепенно возвращается к докризисным объемам, при этом существует четкий тренд к структурным изменениям: падает доля прессы, растет доля интернет-рекламы.

И это, определенно, долгосрочный тренд. Кроме того, меняется качество коммуникации: все больше TTL-кампаний включают

Доля Интернета растет

Доля интернет-рекламы в структуре рекламных расходов неизменно растет, и этот тренд сохранится в ближайшее время. Игроки российского медиарынка оценивают долю интернет-рекламы среди прочих медиа в 10 %.

Рынок в России, конечно, пока не так развит, как в США, где многие бренды тратят до 50 % своего бюджета в digital media. Но я думаю, что в ближайшие три-четыре года у России есть неплохие шансы приблизиться к этим цифрам.

Каждому бизнесу – своя реклама

Какое направление в рекламе компании будет преобладать – это зависит от специфики бизнеса. Если у вас b2b-рынок, то доля медийной рекламы в структуре расходов будет не очень высокой, если вообще будет.

Иногда лучшим продвижением для b2b-компаний бывают специализированные выставки: вспомните хотя бы авиашоу, где заключаются миллионные договоры.

Если у вас очень узкая целевая аудитория, делать охватные

кампании нецелесообразно. Лучше применять таргетированный подход.

Если мы говорим о FMCG или телеком-рынке, то медиаразмещение – это, как правило, 80 % бюджета.

В среднем затраты на медиарекламу могут достигать 5–10 % от выручки. В России доля интернет-размещений в медиабюджете может составлять 10–15 %. Еще раз повторюсь, все зависит от индустрии.

Учиться на ошибках

Заранее оценить эффективность кампании может, наверное, только Бог. Мы не боги, поэтому прогнозы делаются исходя из предыдущего опыта и из анализа коммуникационного микса. За десять лет работы, конечно, случались и провалы. Как же без них? Но именно на таких проектах получаешь самый ценный опыт.

С опытом приходит очень простое знание: можно сделать все правильно – почти по учебнику – и в итоге получить не тот результат, на который рассчитываешь. Как говорится, shit happens.

Важно правильно использовать этот опыт в будущем – учиться на своих ошибках, извлекать уроки. Ведь, как говорил Черчилль, оптимист – это тот, кто переходит от одной неудачи к другой со все большим энтузиазмом.

Бюджет не главное

Для меня интересная кампания – это кампания, значительно увеличившая продажи. Один из последних примеров – продви-

жение восьмисотых номеров (free phone) на бизнес-рынке с использованием таргетированного размещения в Интернете. Тут, что называется, все совпало: мы очень долго работали над сообщением, выявлением целевых сегментов, и кампания выстрелила: при очень скромном бюджете на продвижение продажи выросли в четыре раза.



РЫНОК В РОССИИ ПОКА НЕ ТАК РАЗВИТ, КАК В США, ГДЕ МНОГИЕ БРЕНДЫ ТРАТЯТ ДО 50 % СВОЕГО БЮДЖЕТА В DIGITAL MEDIA

Мы решили повторить кампанию через полгода – и продажи снова выросли, правда, уже в три раза, но согласитесь, это очень хороший показатель.

Новые технологии

На рынке существует три основных тренда: использование различных таргетингов, развитие видеоформатов и социальных медиа. Многие технологические фишки, такие как location-based сервисы, QR-коды, Augmented reality, пока не очень востребованы рынком, главным образом потому, что мало кто понимает, как правильно это использовать.

Кроме этого, можно говорить о том, что рынок движется в сторону изменения моделей покупки: от покупки показов и кликов к покупке действий (регистраций, скачиваний, онлайн-покупок). Но пока очень немногие рекламодатели в принципе готовы к этому.

Социальные сети

Я отношусь к рекламе в социальных сетях, как к известной шутке: как, вы не любите кошек? Просто вы не умеете их готовить...

Рынок этот молодой, и по большому счету очень мало специалистов, которые умеют грамотно использовать возможности соци-

альных медиа. В конечном итоге все зависит от идеи. Если будет отличная идея, то ее с удовольствием реализует и крупный бренд, в том числе и «ВымпелКом».

Рынок изменится

В ближайшие несколько лет нас ждет изменение как структуры медиарынка, так и его качественного наполнения.

Прежде всего, большинство газет и журналов уйдет в онлайн. Доля интернет-рекламы в структуре расходов будет расти уже не на проценты, а в разы. В наружной рекламе основные изменения будут связаны с location-based сервисами. Эта же технология даст толчок для роста мобильной рекламы. Это будет революция, сравнимая с бумом контекстной рекламы, которую создал Google, дав возможность мелким компаниям на локальных рынках рекламировать свои услуги.





Светлана Замарацкая,
директор по маркетингу
и связям с общественностью
холдинга Next Media Group

СЕГОДНЯ МАРКЕТОЛОГИ КАК НИКОГДА ДОЛЖНЫ ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К ОБЩЕСТВУ

Абсолютно согласна с Наталией по многим вопросам. Открытость – да! Конструктивный диалог – совершенно точно! Изменение рынка – не обсуждается!

Сегодня маркетологи как никогда должны прислушиваться к обществу. Если потребители день и ночь проводят в социальных сетях, то игнорировать этот канал коммуникаций как минимум было бы непростительной роскошью. По прогнозам аналитиков, соцсети – именно та статья расходов, на которую более всего планируется увеличение рекламных бюджетов. Блоги и user-generated контент – это то, на что сейчас все смотрят крайне заинтересованно. Правда, для одних это уже полигон для рекламных испытаний, а для других еще наблюдательный пункт. Так или иначе, все мы тут будем. «Сила толпы» – это то, в чем сегодняшним маркетологам необходимо разбираться. Главный тренд – вовлеченность пользователя.

Другая история, которую уже пора рассматривать всерьез, – это онлайн-игры. Как показывают исследования, тратить виртуальные деньги в виртуальных играх и приложениях уже давно для мно-

гих стало привычкой. Так почему бы не использовать это в рекламных целях?

Еще один тренд, как абсолютно верно заметила Наталия Бижанова, – геолокация. Успех сервиса Foursquare только подтверждает это. Маркетинг, основанный на определении местоположения потенциального пользователя ваших товаров или услуг, – это только вопрос времени.

Говоря об изменении маркетинга, я бы не стала упускать из вида и мобильные приложения. Уже сегодня для большинства мобильный телефон является неотъемлемой частью повседневной жизни, вытесняя не только стационарные аппараты, но и компьютеры. «Мобильники» стали уже полноценной точкой продаж. И неудивительно, ведь телефон – единственное массмедиа со встроенной платежной системой. Я сейчас говорю, в первую очередь, про SMS. Благодаря iPhone телефоны и вовсе стали настоящими искуителями для их владельцев, это так просто – установить приложение и с помощью него покупать то, что душа захочет. Причем чаще всего такие приложения подвигают нас к импульсивным покупкам.

Материал подготовила:

Антонина Асанова

ледите за глазами... СВОИХ КЛИЕНТОВ

*Дмитрий Богданов,*управляющий проектом
Eye Tracker

У первобытного человека ушли сотни лет на то, чтобы отточить навык пользования молотом. А наши современники, что ни день, вынуждены осваивать новые технологии, сервисы, возможности. И разобраться, где грань между тем, что нужно, а что нет, хотя бы просто успевать развиваться с такой же скоростью; что растут потребности, становится все сложнее. Дмитрий Богданов, управляющий проектом Eye Tracker, рассказал, как облегчить пользователю работу с сайтом, тем самым подняв продажи компании, а также провел ликбез по интернет-дизайну и usability.



Казусы зрения

Зачастую благодаря тестированию с помощью технологии Eye Tracking обнаруживаются совершенно неожиданные вещи. Мой любимый пример – это компания Umisoft. Они разрабатывают UMI. CMS – систему управления сайтами. Во время тестирования их сайта выяснилось, что почти половина респондентов не видит кнопку со ссылкой на демосайт этой CMS. А демосайт – это витрина системы, одна из основных вещей, которую

тыка» использовать – менять все возможные ссылки и блоки и отслеживать статистику.

Технология Eye Tracking появилась в России совсем недавно. Многие вообще не знают о ее существовании. А те, кто знает, в большинстве своем считают, что такие исследования доступны только монстрам вроде Google. Так что основное время работы с заказчиком уходит на рассказ о том, что это за технология, зачем она нужна и что исследование

Eye Tracking на собственных глазах

Я сижу перед черным монитором, который выглядит больше и толще обычного. Это и есть Eye Tracker.

— Проследите глазами за передвигающейся точкой — спокойно, как бывалый офтальмолог, — говорит Дмитрий Богданов.

Передо мной из угла в угол черного экрана начинает перемещаться точка, то вспыхивающая ярче, то гаснущая вновь, — инфракрасная камера, вмонтированная в монитор, настраивается на мой взгляд. Как только этот этап заканчивается, на экран выводится изображение сайта. Моя задача — изучить его, понять, о чем он, какую компанию представляет, и обратить внимание на то, что меня интересует. По условию я могу переклестить сайт на следующий, когда захочется.

Всего сайтов пять, разной тематики — от логистических компаний до студий, разрабатывающих дизайн открыток. Из этих сайтов только один позволяет с первого взгляда понять, чем занимается компания. Сайт оформлен огромными фотографиями грузчиков. Остальные страницы — на редкость бестолковые. Под прицелом еще и камеры, прикрепленной тут же, к монитору, стараюсь исследовать сайты со всей серьезностью. Но уже на третьем становится неинтересно.

После эксперимента на экран выводятся уже просмотренные мною страницы, но расцвеченные красно-зелеными пятнами. Пятна выделяют зоны более пристального внимания. Результаты поддаются регулированию по различным параметрам: абсолютная длительность взгляда,



БОЛЬШИНСТВО ВЫБИРАЕТ ДИЗАЙН ПО ПРИНЦИПУ «НРАВИТСЯ» ИЛИ «НЕ НРАВИТСЯ»

ищут посетители. Причем кнопка эта находится в правом верхнем углу страницы, выделена цветом, то есть по всем классическим вебовским законам она сделана правильно. Но пользователи ссылку не замечали. Попробовали эту ссылку продублировать в том месте страницы, где ее искали все респонденты, и посещаемость демосайта заметно выросла практически в тот же день.

Подобная ситуация, когда какие-то элементы навигации или информационные блоки посетители просто не замечают, встречается довольно часто. Причем обнаружить такие вещи можно только с помощью Eye Tracker: если на вашем сайте по какой-то ссылке переходят, скажем, 10 % посетителей, то вы и будете считать это нормальным показателем. А узнать, что остальные 90 % эту ссылку просто не видят, никак не сможете. Ну разве что еще «метод

сайта может обойтись даже в несколько тысяч рублей.

Среди наших клиентов и партнеров есть несколько веб-студий; компании, которые занимаются usability-тестированиями; обращаются компании, у которых на сайтах используются сложные веб-интерфейсы; магазины. В последнее время стали обращаться с корпоративными сайтами. Eye-tracking позволяет очень наглядно и весьма точно увидеть, как ведут себя посетители на вашем сайте. При этом обычно очень четко проявляется несколько «узких мест», реально вызывающих проблемы у посетителей.

Обычно владельцы сайтов решают использовать Eye Tracking, когда уже понимают, что на сайте есть какая-то проблема. Например, статистика показывает, что значительное количество посетителей начинает процесс регист-





длительность в процентном соотношении, выведенная за разные промежутки времени и так далее. Можно воспроизвести движение моего взгляда в реальном времени. Оказывается, изучение человеком страницы происходит не последовательно. Взгляд скачет из угла в угол, непроизвольно задерживаясь на ярких и контрастных пятнах, причем не на всех, а при чтении текста — от абзаца к абзацу: начало первого, затем начало второго, после — середина или конец первого абзаца, начало третьего... Одновременно камера показывает мои эмоции и комментарии, высказанные при просмотре.

— Примерно так и происходит тестирование несколькими респондентами, — без удивления отвечает на мои эмоции Дмитрий.



рации, но не заканчивает его или заходит в магазин, но ничего не покупает. Но бывают и заказчики, которые приходят еще во время проектирования сайта и просят протестировать макеты дизайна. К сожалению, таких мало, большинство выбирает дизайн по принципу «нравится» или «не нравится», даже не задумываясь о том, что нравиться должно не столько владельцу сайта, сколько его посетителям.

ции, то есть респондент что-то сделал на сайте, потом вспоминает, как он это делал, и описывает свои впечатления. При этом, как правило, многое додумывая или забывая, так уж устроен наш мозг. Eye Tracker же измеряет реакции неосознанные, то есть мы можем точно сказать, куда и когда респондент посмотрел, на что он обратил внимание, а что пропустил. И на основании этих данных намного точнее определить, насколько ди-

ПОПРОБУЙТЕ СХОДИТЬ В ИНТЕРНЕТ-КАФЕ И ПРОСТО ПОПРОСИТЕ КОГО-ТО ИЗ ПОСЕТИТЕЛЕЙ ВЫПОЛНИТЬ ПАРУ ЗАДАНИЙ

В России систем, созданных с учетом удобства пользователя, очень мало. Стоит походить по аналогичным европейским сайтам, компаний того же уровня — и вы почувствуете разницу. У нас, как правило, ни студии, ни владельцы сайтов, особенно компании, не задумываются о usability, об удобстве пользователей. Более-менее заботятся о посетителе только те сайты, где от удобства пользователей что-то зависит.

зайн соответствует поставленным задачам.

В последнее время получили распространение системы, отслеживающие движение мыши по странице, например webvisor.ru. Это очень хороший инструмент для проверки своего сайта, но даже он уступает Eye Tracking. Ведь простая логика говорит, что вы сначала смотрите на страницу, находите что-то интересное и только потом двигаете (или не двигаете) мышью в ту сторону (ну или, наоборот, оттуда).

Пальцем в небо

В принципе, Eye Tracking — это составная часть usability-исследования. Однако через зрение мы получаем 80 % всей информации, а при работе с сайтами так и все 100 %.

При традиционных «опросных» методах usability-исследований фиксируются осознанные реак-

Например, при исследовании интерфейса все той же UMI.CMS, о которой я уже говорил, мы обнаружили, что при добавлении новости на сайт респонденты несколько секунд искали взглядом поле для ввода информации. Мы предложили передвинуть кнопку добавления новости, после чего взгляд при нажатии кнопки сра-

зу оказывался в нужном месте. И все тесты показали, что выполнение этой задачи ускорилося в несколько раз.

Вообще по поводу usability хотелось бы добавить, что почему-то владельцы сайтов их вообще не тестируют. По крайней мере, мы почти всегда обнаруживаем такие ошибки, которые можно увидеть, что называется, невооруженным глазом.

на следующую страницу сайта на проценты, даже доли процентов, значительно. Для тестирования порталов таких компаний нужны большие тестовые группы. Нужно внимательно исследовать множество нюансов: на что посмотрели сначала – на логотип, меню, фотографии; насколько долго задержали взгляд и насколько интенсивно смотрели. И действительно, такие исследования позволяют увеличить продажи.

Eye tracking — процесс записи положения взгляда либо движения глаз по отношению к голове. Eye tracker — прибор, используемый для таких измерений в научных исследованиях зрительной системы, в психологии, когнитивной лингвистике и промышленном дизайне (Wikipedia.org).

СДВИГ КАРТИНКИ ПРИМЕРНО НА 10–15 ПИКСЕЛОВ УВЕЛИЧИВАЛ КЛИКАБЕЛЬНОСТЬ БАННЕРА НА 20 %

А ведь провести хотя бы базовое тестирование вполне возможно и своими силами. Ну как минимум попробуйте сходить в интернет-кафе и просто попросите кого-то из посетителей выполнить пару заданий на вашем сайте. И наблюдайте, как человек это будет делать. Даже такой простой эксперимент позволит обнаружить совсем уж явные ошибки. Хитрость тут именно в том, чтобы «испытуемый» был с вами никак не связан: и у вас, и у ваших сотрудников уже «замылен взгляд», вам известно, где и что у вас на сайте находится, вы понимаете логику его работы. А наблюдение за новым человеком даст вам возможность понять, что чувствуют ваши посетители.

Пиксели решают

Для огромных, транснациональных компаний, работающих на высококонкурентном рынке, повышение количества переходов

Но для веб-сайта, допустим, российского журнала будет ошибкой тратить много денег на очень подробные исследования, для него эти доли процента не важны. В этом случае требуется проследить базовые вещи: замечают ли логотип, телефон – и счет идет на десятки процентов.

На самом деле чем раньше обнаружены какие-то недостатки в работе сайта, тем дешевле, легче и быстрее их исправить. В идеале нужно проводить тестирование в процессе разработки макета, как это делают качественные веб-студии. Дизайнер нарисовал макет, протестировал его и видит, насколько этот макет соответствует поставленным задачам. И дальше можно его как-то модифицировать в рамках того же дизайна, перемещать акценты. Владельцы сайтов, как правило, обращаются с уже работающими порталами, мол, «посмотрите, как оно там работает, что и как происходит». Часто прибегают к тестированию,

когда собираются что-то менять, разрабатывать новый интерфейс и хотят посмотреть, как он будет работать.

Для среднего интернет-магазина, который находится в стадии разработки, требуется провести три или четыре исследования на разных уровнях. Сначала идет тестирование макетов, потом навигация, прогонка сценария плюс одно тестирование про запас. Допустим, мы протестировали макет страницы или нескольких страниц, выявили какие-то ошибки. Если причина ошибок ясна, то дизайнер может, не проводя повторного тестирования, уже отдавать исправленный макет в верстку. Во время тестирования навигации все равно будет видно, исправлена ли ошибка. Если же то, как исправлять недочеты, непонятно, можно сделать несколько вариантов, провести повторное тестирование. В частности, так происходит с интерфейсами: выявляется ошибка, и появляется несколько вариантов, как ее исправить. Все эти варианты тестируются.

Казусы, когда какой-то раздел просто не замечают, выявляются часто. Постоянно путают одни разделы с другими. Например, на сайте магазина SoftKey раньше с левой стороны были расположе-

ны лидеры продаж, ниже – большой баннер, и уже в самом низу страницы – разделы. И из-за этого пользователи часто не видели разделы, воспринимая лидеров продаж как навигацию по категориям. В свое время у нас был пример, когда сдвиг картинки примерно на 10–15 пикселей увеличивал кликабельность баннера на 20 %. Оказалось, что две картинки стояли слишком близко друг к другу и люди за счет фона воспринимали их как один большой баннер. Когда картинки раздвинули, чтобы было видно, что их две, посетители сайта начали кликать и на одну и на другую. И без Eye Tracker выяснить такие тонкости было бы довольно тяжело.

Балансирующий дизайн

Одни и те же результаты тестирования в зависимости от задумки дизайнера могут приводить к разным выводам. Например, мы тестировали макет для одного из клиентов, на макете было крупное, яркое пятно. И только на него респонденты и смотрели практически все время. Естественно, в отчете мы написали, что все внимание направлено только на это пятно и никто не замечает остальных важных ссылок. А дизайнер ответил, что именно такого эффекта он и добивался, потому что на этом пятне должна быть информация о каком-то бесплатном продукте. Люди будут кликать, регистрироваться, а дальше с ними уже будет работать директ-мейл.

Аналитика и рекомендации сильно зависят от задачи, которую ставил дизайнер перед страницей. Поэтому я стараюсь постоянных клиентов научить читать итоговые карты внимания, ролики, данные самостоятельно, и поставлять клиентам не только отчеты, но и

сами данные Eye Tracking. Тем более на базовом уровне это не сложно, все наглядно видно.

Универсальных недостатков, ошибок не бывает, точно так же как не бывает абсолютно правильного дизайна. Один и тот же дизайн для одного сайта хорош, для другого плох, для одной задачи хорош, а для другой нет. И обычно владельцу сайта приходится расставлять приоритеты в зависимости от своих потребностей. Самый простой пример: какой-нибудь частный сайт, который живет за счет рекламы. С одной стороны, чтобы показать больше рекламы, нужно, чтобы посетитель прошел несколько страниц. С другой – надо сделать так, чтобы человек не

посчитал этот сайт неудобным и не закрыл его, то есть нужно меньше страниц, чтобы посетитель доходил до своей цели с меньшим количеством шагов. Необходим баланс.

То же самое происходит и с дизайном. На сайте хорошо запоминается логотип, он яркий, броский, но из-за этого может быть затруднен поиск какой-то конкретной информации. Опять-таки необходим баланс. Поэтому владелец сайта должен четко представлять, что ему нужно, каким он видит посетителя, пользователя, и подгонять дизайн именно под него.

К тому же в usability есть два раздела. Это usability-освоения и usability-использования. Пер-

ВЛАДЕЛЬЦУ САЙТА ПРИХОДИТСЯ РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СВОИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ



вый характеризует то, насколько новому посетителю интуитивно понятен интерфейс, а второй учитывает удобство для постоянных пользователей. И эти параметры тоже зачастую противоречат друг другу. Новому посетителю нужны большие и яркие кнопки, а постоянному эти большие кнопки будут мешать, потому что они ему уже не нужны.

Тут тоже приходится искать какие-то решения. Иногда делать настраиваемые интерфейсы, иногда искать компромисс в одном дизайне. Кроме того, важность удобства для новых или постоянных посетителей сильно зависит от типа сайта. Скажем, если ваша компания занимается ремонтом, то ориентироваться стоит практически полностью на нового посетителя. После того как он у вас ремонт закажет, то вряд ли вернется на сайт раньше чем через несколько лет. А вот знакомым посоветует удобный сайт. А для интернет-банка, например, постоянные пользователи очень важны, даже больше, чем новые.

Work for experience

Пока Eye Tracking не сильно распространен, во-первых, по-

тому что научиться правильно интерпретировать результаты не так-то просто. У меня на освоение системы ушло около двух лет. Подводные камни существуют на всех этапах, от постановки задачи до аналитики. А неправильно проведенное исследование может и доверие к технологии подорвать (на Западе уже целые книги выходят о том, как не надо использовать Eye Tracking), и к плачевным результатам привести. Во-вторых, стоимость оборудования – десятки тысяч евро. С одной стороны, игрушка дорогая, а с другой стороны, для использования внутри какой-то одной конторы она не очень удобна.

Со своим сайтом я тоже экспериментирую – достаточно часто вношу мелкие изменения и регулярно тестирую, сравниваю статистику, проверяю свои гипотезы. Я пробую менять колонки со ссылками на разные разделы местами, дробить их и смотреть, как и на что это влияет. Пробую играть с «классическими» usability-законами, которые говорят, например, что подчеркивание использовать нельзя, потому что это признак ссылки. А в итоге закон оказывается предубеждением: подчеркивание привлекает внимание к нужным разделам, и люди его со ссылками не путают.

Вообще, меня в работе с Eye Tracker привлекает эксперимент. Появляется гипотеза, что, например, красный логотип лучше запоминается. Тогда нужно сделать несколько вариантов с логотипами разных цветов, протестировать на разных группах, посмотреть на результат. Это все дорого, долго. А я пытаюсь пойти другим путем. В процессе работы набирается аналитическая база, а потом на ее основе уже можно что-то анализировать, находить интересные за-

кономерности. Какие-то гипотезы подтверждаются, какие-то нет.

Например, классически считается, что логотип должен находиться в левом верхнем углу, вы это обнаружите на 99 % сайтов. А у меня нет логотипа на сайте. Страница как страница. Только маленькие, неброские логотипчики рядом с каждым разделом. А когда люди заходят в контакты и видят там большой логотип, у них появляется ощущение «где-то я уже это видел». Подобие малого и большого – я когда-то предположил, что такой эффект должен быть, и оказалось, что он работает на ура.

Моей компании меньше года, появилась она, потому что такого типа компаний не было нигде в мире, до этого я несколько лет работал в области Eye Tracking с англичанами и сейчас с ними сотрудничаю. Мне было интересно, что получится. Обычно исследования Eye Tracking – дорогая услуга, но в этой области тоже работает классическое распределение 20/80. То есть 20 процентов усилий дают 80 процентов результата. Хитрость в том, что этих 80 % в абсолютном большинстве случаев более чем достаточно для реальной работы. За счет того, что мы анализируем результаты не досконально, а лишь выводим основные закономерности и в большинстве случаев тестируем сайты на количестве респондентов, минимально достаточном, чтобы выявить основные ошибки, стоимость исследований снижается примерно раз в тридцать. Для большинства сайтов, проблема которых заключается в том, что посетители не замечают какой-то ссылки или путаются в навигации такого исследования, вполне достаточно. Оно уже позволяет повысить конверсию на десятки процентов. 

Eye Tracker может выглядеть по-разному. Его мобильные версии представляют собой камеры, закрепленные на кепке, которые соединяются с ноутбуком в рюкзаке. Существуют и приборы в виде «приставки», которую можно подключить к любому компьютеру. И третий вариант – уже вмонтированные в монитор камеры. Каждую из разновидностей используют в разных целях.

Виталий Мутко предложил легализовать туризм

Легализация туристического бизнеса может увеличить доходы отрасли туризма в 3–4 раза, до 500–600 миллиардов рублей, заявил журналистам министр спорта, туризма и молодежной политики РФ Виталий Мутко. Об этом сообщает РБК.



Виталий Мутко,

министр спорта, туризма
и молодежной политики
Российской Федерации

Усложняет развитие туристической отрасли явный дисбаланс между въезжающими (около 3,3 миллиона за 2010 год, как ожидает Минспорттуризм) и выезжающими (десятки миллионов) путешественниками. Причем большинство гостей нашей страны – из Китая, говорится в докладе.

Климат в России не туристический, в этом видит причину Виталий Мутко. А значит, регион Азово-Черноморского побережья нужно развивать еще. Хорошо бы, чтоб курорты Краснодарского края работали круглый год, не то получается, что услуг и вариантов отдыха туристические операторы предлагают мало, а цены поднимают высокие. Но заниматься реставрацией советских санаториев и лечебниц должны медицинские ведомства, тут же уточнил министр.

За этим последовал целый список камней преткновения для развития отрасли.

«В стране нет внутренних чартерных перевозок. Долететь на Байкал сейчас дороже, чем до Нью-Йорка», – посетовал Виталий Мутко. В России не развита инфраструктура, что отталкивает не только иностранцев, но и самих россиян.

Основная претензия туристов – несоответствие цены и качества услуг. В борьбе с этим, например, ведомство Виталия Мутко возьмет на себя самую ответственную функцию – регулирование «звездности» гостиниц и сертификацию пляжей.

Сложности связаны и с оформлением виз, а это уже точно сфера ответственности государства.

Россия никак не может договориться с Евросоюзом о том, кому должен давать послабления.

К тому же в отрасли не хватает кадров. Сейчас в туризме занято 1 миллион человек, тогда как надо три, считает Минспорттуризма. Например, на Олимпиаде в Сочи заработают специалисты

землеотведения», – подчеркнула она. Помимо этого, государство собирается продвигать российские туристические услуги на межгосударственном уровне. В этом помогут интерактивные карты.

Главное, чтобы «рассказы о возможностях туризма в России совпадали с реальностью», подчеркнул министр.



ОБЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В НАШЕЙ СТРАНЕ СЕГОДНЯ – ЭТО 50 МИЛЛИОНОВ ТУРИСТОВ-РОССИЯН И ДО 40 МИЛЛИОНОВ ВЪЕЗЖАЮЩИХ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН

из других стран. Придется привлечь специалистов, так как своих не хватает.

Однако выход есть. «Считаем, что государство должно усилить позиции на направлениях улучшения инфраструктуры туризма. Будем идти по пути формирования туристско-рекреационных кластеров, в том числе межрегиональных», – заявил Виталий Мутко.

Министерство готово «софинансировать» по государственной программе около 15–20 таких проектов, 8 из них уже отобрано, сообщила Надежда Назина, заместитель министра спорта, туризма и молодежной политики. «Главные условия отбора – это наличие своей региональной программы развития туризма и курортов, наличие инвестора, а также отлаженные процедуры

Цифры. Федеральная целевая программа развития туристско-рекреационной отрасли России рассчитывает, что этот сегмент достигнет доходности в 900 миллиардов рублей уже к 2016 году.

То есть официально прибыльность данного сегмента через пять лет должна возрасти в 6 раз – сегодня доходы от туризма не превышают 160 миллиардов рублей в год. А во всей стране работает всего 5 тысяч гостиниц.

По оценкам Минспорттуризма РФ, за 2010 год в роли туристов окажется 32 миллиона граждан. Тогда как общий потенциал для туристической отрасли в нашей стране сегодня – это 50 миллионов туристов-россиян и до 40 миллионов въезжающих иностранных граждан (подсчитала Всемирная организация туризма).

Комментарий эксперта



Елена Лукина, директор
офисов частных продаж
ЗАО «ПЕГАС СПб» (компания
Pegas Touristik):

– Вопрос о легализации туризма поднимается уже не в первый раз. Широкое обсуждение данная тема получила еще пять лет назад после природной катастрофы в Малой Азии. После этого события был создан институт финансовых гарантий, который повысил эффективность правовой защиты и уровня безопасности туризма. В нашей стране туристический бизнес отстает от многих сегментов рынка, но он является очень перспективным. Большое количество туристских компаний работают в «тени». Небольшой процент, к которым относится и компания Pegas Touristik, работает легально. Развитие туризма должно основываться на прозрачности и партнерстве государства и бизнеса. От этого выиграют все.

Активное развитие выездного туризма обуславливает ряд факторов: хорошая инфраструктура курортов, богатый выбор предложений, обширная рекламная кампания как самих курортов, так и конкретно определенных отелей. Внутренний туризм на голову отстает от данных показателей. Без поддержки государства и серьезных финансовых вливаний внутренний туризм так и останется на непривлекательном уровне.

Читайте обзор рынка внутреннего туризма в следующем номере журнала.

ОЛЕГ ТИНЬКОВ

ОТКРОВЕННО **О ЖИЗНИ**
О БИЗНЕСЕ
О СЕКСЕ!

ПОСЛЕДНИЙ БИЗНЕС

Олега Тинькова представлять не нужно. Его книгу «Я такой как все» читали уже многие, несмотря на ее совсем недавнее появление на свет, читали и обсуждают. Журнал «Управление Персоналом» взял интервью у находчивого бизнесмена. Мы приводим цитаты.

Олег Тиньков

О том, что бизнесмену должны верить

— Стив Джобс совершил «яблочную революцию», которую мы все переживаем. Это сейчас он стал известным, популярным. 25 лет он бил в одну точку, и наконец все ему поверили. Сейчас он вне конкуренции.

О науке планировать

— У меня никогда не было внятной и понятной цели. Мои цели постоянно меняются. Раньше у меня цель была ровно на неделю. Потом на месяц, потом на два года. Но я не вижу дальше пяти лет. Хоть убейте меня.





У МЕНЯ ЕСТЬ РУКИ — И Я ВПРАВЕ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ И ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ

О том, что случай — всего лишь фактор успеха

— Конечно, в случай надо верить, но верить только в случай глупо. Естественно, мы все под Богом ходим и все от Бога. Кому-то дано, кому-то не дано. Но фаталистом законченным я себя не считаю, у меня есть руки — и я вправе что-то менять и что-то делать.



ЧИТАЙТЕ в № 21/2010 журнала «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

О том, что сила бизнесмена в нервной системе

— Я знаю предпринимателей с неплохими задатками, хороших бизнесменов, которые таковыми в итоге не стали. Потому что в бизнесе должна быть тяжелая, крепкая нервная система. Ты постоянно должен держать удар. А перегорел — значит, слабая нервная система. Но это природная данность, я не знаю, можно ли ее развивать, воспитывать.

О том, когда нужно прогнуться

— Во всем мире угрозы одинаковые. Если вам угрожает государство — это плохо. Этого стоит бояться. Если вы считаете, что правы, и можете отстоять свою позицию — не стоит прогибаться. А если знаешь, что да, тема есть, и государство пытается тебя поставить на место, лучше немного прогнуться.

