

Данная книга является полезным пособием для развития каждой аудиторской компании в России, которая стремится быть лучше, двигаться вперед и иметь свое собственное лицо вместе с добрым именем.

Владимир Иванович КОЛБАСИН

председатель саморегулируемой организации аудиторов
некоммерческого партнерства «Московская аудиторская палата»

Роман Масленников

СуперКонсалтинг:

PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга



СуперКонсалтинг:

PR и маркетинг в сфере
аудита и консалтинга

35 золотых рецептов

40 экспертов-практиков

Автор идеи и главный редактор: Роман Масленников

Ответственный редактор: Татьяна Малашкевич

Составители: Анна Соколова, Екатерина Шаралапова,
Ольга Шевченко, Мария Страхова, Оксана Калужская

Координатор проекта: Валентина Лебедева

Дизайн и верстка: Колесов Сергей

Москва, 2010

Издано PR-агентством ПРОСТОР: PR & Консалтинг

Содержание

От партнера издания.....	1
От издателя.....	3
Отзывы специалистов о книге «PR в сфере аудита».....	5

ГЛАВА I. Общие и часто задаваемые вопросы.....13

1. PR и консалтинг & аудит.....	13
2. Куда обратиться? Агентства, услуги, цены.....	14
3. Продвижение аудиторской фирмы. Начальный этап.....	15
4. Комментарии в СМИ: целесообразность и эффективность.....	16
5. Специализированные выставки.....	18
6. Классифайд: за и против.....	19
7. Оценка результатов.....	19

ГЛАВА II. Антикризисные коммуникации.....21

1. Действия пресс-службы в различных кризисных ситуациях.....	21
2. Российские фирмы/консультанты, специализирующиеся на антикризисном PR.....	30
3. Литература по антикризисным PR-коммуникациям.....	30
4. Антикризисные PR-коммуникации в Интернете: источники.....	31

ГЛАВА III. Фирменный стиль компании.....35

1. Фирменный стиль — основные понятия.....	35
2. Роль фирменного стиля в успехе компании.....	39
3. Как выбрать лицо компании?.....	40
4. Кейс — фирменный стиль для аудиторской компании, оказывающей не только аудиторские услуги.....	41

ГЛАВА IV. Внутрикorporативные коммуникации.....45

1. Корпоративная культура.....	46
2. Имидж руководителя.....	47
3. Внутрикorporативные мероприятия.....	48
4. Адаптация сотрудников при приеме на работу.....	49

ГЛАВА V. Работа с V.I.P.....53

1. Кто такие VIP-клиенты?.....	53
2. Основные принципы работы с VIP-клиентом (технические, психологические).....	55
3. Подбор сотрудников для работы с VIP-клиентом.....	60
4. Найти и удержать VIP-клиента.....	62
5. Ваш первый VIP-заказ — не ударить в грязь лицом.....	63
6. Литература про обслуживание VIP-клиентов.....	64

ГЛАВА VI. Онлайн-продвижение

профессиональных услуг.....69

1. Продвижение профессиональных услуг в Интернете.....	69
2. Корпоративный сайт и его продвижение.....	71
3. Инструменты продвижения сайта.....	73
4. Корпоративный блог.....	74
5. Социальные сети.....	76
6. Этапы PR-кампании в Интернете — поиск партнёра.....	77
7. Оценка эффективности онлайн-кампании.....	78

ГЛАВА VII. Продвижение региональных аудиторских компаний.....84

1. Конкурентная среда.....	84
2. Как сделать правильный PR в регионе?.....	88

ГЛАВА VIII. «Продажи профессиональных услуг — интервью с профессионалами».....	95
---	-----------

ЗОЛОТЫЕ PR-ПРАВИЛА — КОРОТКО О ГЛАВНОМ В КНИГЕ «СУПЕРКОНСАЛТИНГ».....	120
--	------------

Пример карты продвижения фирмы, согласно системе «СуперФирма » и советам, данным в книге «СуперКонсалтинг».....	124
--	------------

ПРИЛОЖЕНИЯ	129
-------------------------	------------

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета компании.....	129
---	------------

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Анкета спикера.....	131
--	------------

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Анкета опроса потенциальных клиентов — «Идеальный аудитор для...».....	132
---	------------

Рекомендуемая обязательная дополнительная литература.....	134
--	------------

О PR-агентстве ПРОСТОР: PR & Консалтинг.....	137
---	------------

КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОСТИГАЕТ ПИАР-АГЕНТСТВО.....	137
--	------------

КАК РАБОТАЕТ ПИАР-АГЕНТСТВО.....	137
---	------------

ДЛЯ КОГО РАБОТАЕТ ПИАР-АГЕНТСТВО.....	138
--	------------

5 причин купить «СуперКонсалтинг» в печатном подарочном издании.....	139
---	------------

Консультация автора для читателей печатного издания книги «СуперКонсалтинг».....	141
---	------------

КСТАТИ.....	142
--------------------	------------

От партнера издания

Аудиторская профессия в России возникла относительно недавно, и многие проблемы ее развития продолжают оставаться предметом серьезных дискуссий. Большинство пользователей аудиторских и сопутствующих им услуг заинтересованы в расширении их спектра, однако приоритет качества при этом должен оставаться незыблемым. Несмотря на жесткую конкуренцию в этой сфере, недостаточно, а иногда и попросту некорректно, завернуть товар в «яркую обложку». Нужны более тонкие и нестандартные ходы в продвижении себя на рынке.

Каждой организации, работающей в области аудита и консалтинга, необходима многолетняя кропотливая работа по созданию безупречной репутации, завоеванию доверия клиентов. Зарубежная практика продвижения брендов в данной профессии, несомненно, более обширна и заслуживает всестороннего изучения, однако не всегда применима в России, учитывая определенную самобытность становления и развития аудита в нашей стране.

Поэтому Московская аудиторская палата приветствует появление предлагаемой Вашему вниманию книги.

Может быть, для кого-то манера подачи в ней информации покажется необычной, даже неприемлемой, но это следствие скорее того, что для многих из нас сама тематика PR-компаний нова и непривычна. Поэтому свою главную задачу — восполнить этот информационный пробел — книга «СуперКонсалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга», безусловно, выполняет.

Весьма симпатизирует то, что в этой книге подчеркнута особенность профессии аудитора, а рекомендации по проведению рекламных и PR-компаний даны с учетом этических ограничений. Видно, что люди, участвовавшие в подготовке издания, знакомы с нашей профессией не понаслышке.

Всегда полезно учиться чему-то новому, особенно если приобретенные знания позволяют нам сделать шаг вперед в развитии своего бизнеса. Думаю, что мои коллеги, работающие в сфере аудита и консалтинга, смогут почерпнуть для себя много свежих идей из этой книги.

Хочется пожелать авторскому коллективу не останавливаться на достигнутом. Аудит и консалтинг в России переживает сейчас очередной этап реформирования. Российский аудит остро нуждается в укреплении своего имиджа, повышении до-

верия со стороны пользователей, в том числе, в государственном секторе, чтобы иметь возможность с большим успехом конкурировать на рынке с всемирно признанными брендами. Этот путь непрост и не близок. Но он, несомненно, будет легче и короче, если в нем нас поддержат специалисты профессионального пиара.

*Член Правления СРО НП МоАП, Председатель Комитета
по контролю за соблюдением членами МоАП требований
Федерального закона «Об аудиторской деятельности»,
стандартов аудиторской деятельности, правил независимости
аудиторов и аудиторских организаций, кодекса профессиональной
этики аудиторов Московской аудиторской палаты*

Михаил Евгеньевич Егоров

От издателя

«СуперКонсалтинг: PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга» — своеобразное узкоспециализированное продолжение нашей фирменной серии книг под брендом «Супер». Если хотите изучить все наши уникальные методы — начните с книги «СуперФирма. Краткий курс по раскрутке. От Тинькова до Чичваркина. 49 простых рецептов», опубликованной в издательстве «Эксмо» в 2009 году. Затем перейдите к книге «Ты — СуперЛичность» — о персональном PR и о том, как PR правит миром. А там и до «СуперКлуба» и «СуперДиджея» недалеко будет! Но это уже для истинных фанатов.

Наша PR-практика четыре года назад начиналась именно с продвижения крупной аудиторской фирмы. Сегодня мы — единственные PR-доки в этой теме. И нам не жалко поделиться знаниями. Мы создали ровно 7 выпусков Вестников, посвященных PR-технологиям в сфере аудита. И теперь для вашего удобства решили собрать их под одной обложкой. Мы провели тщательную редактуру содержания и заметим, к слову, что ни один рассмотренный нами вопрос не потерял своей актуальности; добавили свежие полезные ссылки на книги и веб-сайты и для каждого подраздела написали свой золотой рецепт. Читать и впитывать информацию — одно удовольствие! Судя по отзывам, у нас кое-что получилось.

Мы — фанаты пиара. И мы честно предупреждаем, что хотим вас заразить этим вирусом, вирусом пиара. Вирусом, когда продвижение идет в стиле «Супер» — легко, ярко, самозабвенно, в общем — как по нотам.

Надеемся, что наше издание будет полезно вам не только сегодня, но и завтра, и послезавтра. Мы даем ответы на важные профессиональные вопросы — под разными углами зрения, со всех сторон и в виде отличных друг от друга форм. Кому-то придутся по душе полезные советы и ссылки, кто-то будет цитировать экспертов в своих докладах, презентациях, статьях. Возможно, вы с ними заочно или очно поспорите — мы только «за».

Будем рады вашим пожеланиям и отзывам!

И еще несколько слов перед тем, как вы приступите к чтению.

Сейчас вы держите перед своими глазами электронную и, заметим, бесплатную версию книги «СуперКонсалтинг». Мы пошли на этот беспрецедентный шаг по нескольким причинам.

Во-первых, не будем скрывать, что мы хотим популяризовать себя и свой опыт, чтобы найти новых клиентов.

Во-вторых, мы за то, чтобы «вирус пиара» поселился в головах как можно большего числа людей.

В-третьих, мы уверены в полезности и применимости предлагаемой нами информации. Как известно, тот, кто в себе не уверен, стремится закрыться и ничем не делиться, не общаться. А ведь данной книгой мы вас призываем к диалогу.

И мы очень рады, что наша идея нашла поддержку у партнеров издания — Московской аудиторской палаты, других саморегулируемых организаций auditors и многочисленных рецензентов книги.

При том, что данная книга бесплатна, многие — мы уверены — захотят все же нас отблагодарить. Не беспокойтесь! Скоро выйдет печатная, подарочная версия книги «СуперКонсалтинг». Покупайте ее и получайте бесплатную консультацию авторов книги — в подарок. Подробности вы найдете в соответствующем разделе данного издания.

А теперь — вперед! Успехов вам и удачи!

Генеральный директор PR-агентства ПРОСТОП: PR & Консалтинг

Роман Масленников

ОТЗЫВЫ СПЕЦИАЛИСТОВ О КНИГЕ «PR В СФЕРЕ АУДИТА»

Основные ценности, которые лежат в основе профессии аудитора — честность, открытость и в тоже время — конфиденциальность. Отсюда возникает сложная стратегия продвижения аудиторской профессии как профессионала-арбитра, который с одной стороны — подвластен клиенту, а с другой — представителям общественных институтов. В идеале аудитору нужно добиться такой степени доверия общества, чтобы к нему не возникало вопросов «правильно ли он все делает?», а было бы достаточно в идеале одного упоминания торговой марки как гаранта качества. Торговые марки, которым принято доверять, называются брендами. О том, как сделать фирму брендом — последовательно, систематизировано и рассказывается в книге «СуперКонсалтинг».

Причем, бренд в аудиторской и консалтинговой практике — понятие, не связанное с величиной и оборотами фирмы, уровня фирмы-бренда может достичь и небольшая региональная фирма. Основная цель построения бренда — чтобы вашему профессионализму доверяли именно ваши клиенты в вашей узкой специфике. С различными инструментами построения бренда аудиторской фирмы и знакомит книга «СуперКонсалтинг».

Денис Лысенко

Директор по работе с регионами саморегулируемой организации аудиторов, некоммерческое партнерство Аудиторская ассоциация Содружество (НП ААС), советник Экспертного Совета Контрольно-счетной Палаты Москвы, заместитель Председателя Гильдии по аудиторской и консультационной деятельности, кандидат экономических наук, доцент

Одним из приоритетных направлений для многих аудиторских фирм в посткризисный период стал вопрос привлечения новых клиентов путем применения новых коммуникационных инструментов, таких как Интернет, PR-технологии, маркетинговые приемы, и др.

Простота и понятность, с которой изложена, не скрою, для многих аудиторских фирм, новая система самопродвижения в книге «СуперКонсалтинг» обнадеживает. Уверен, данная книга станет для многих директоров аудиторских фирм на-

стольным методическим пособием продвижения своего бизнеса в условиях новой экономической и информационной реальности.

Игорь Шелковин

Исполнительный директор саморегулируемой организации аудиторов, некоммерческое партнерство «Гильдия аудиторов Региональных Институтов Профессиональных бухгалтеров» (НП Гильдия аудиторов ИПБР), Кандидат экономических наук, профессор

По своему опыту знаю, что у управленцев аудиторской или консалтинговой компании возникают вопросы по позиционированию своей компании или по ее продвижению. Многие очень хотят узнать опыт работы успешных аудиторов. Эта книга будет хорошим подспорьем в работе как для директора аудиторской или консалтинговой компании, так и для pr-специалиста, начинающего работать в этой сфере. Главное, что я увидела в этой книге — актуальные и практические советы, а не общие фразы!

Людмила Быстрицкая

Руководитель Департамента ведения реестра членов РКА Саморегулируемой организации аудиторов; некоммерческое партнерство «Российская Коллегия аудиторов»

Порадовал раздел посвященный фирменному стилю, что в свою очередь обусловлено составом экспертов — действительно, есть дельные рекомендации. Раздел про онлайн продвижение тоже не безынтересен, но слишком обобщен и не учитывает специфику отрасли. Многим будет, наверно, интересен раздел, посвященный продвижению региональных компаний, учитывая, что рекомендации дают именно участники рынка.

Михаил Фельдман

Руководитель отдела по связям с общественностью БДО

Компании, работающие в сфере аудита и консалтинга, нуждаются в грамотном PR, как и компании любой другой отрасли. Отличие — в используемых PR-технологиях, которые выбираются исходя из специфики данного вида бизнеса.

Представленная книга посвящена PR-продвижению аудиторских и консалтинговых услуг. В ней авторы попытались отразить основные теоретические положения и подходы к public relations, наряду с практическими советами от профессионалов.

Книга написана простым, понятным языком, легко читается. Она может быть полезна молодым специалистам, только начинающим работать в сфере PR, и желающим перенять опыт у старших коллег.

Ирина Бочарская

PR-менеджер Института проблем предпринимательства

Систематизированный материал на тему PR аудиторско-консалтинговых компаний — большая редкость и, безусловно, необходимо выразить благодарность издателям за проделанную работу. Книга затрагивает широкий спектр вопросов, как непосредственно касающихся продвижения на рынке аудиторско-консалтинговых компаний и их услуг, так и выходящих за рамки PR, в частности, управления персоналом, классификации и организации профессионального обслуживания клиентов и др. При этом, особый интерес представляет то, что книга содержит многочисленные мнения, идеи и рекомендации практиков, являющихся профессионалами в данной сфере. Уверен, что каждый заинтересованный читатель обязательно найдёт для себя в книге что-то новое и полезное.

Светослав Комаров

Аудиторская фирма ЮНИФИН

В силу того, что я достаточно давно работаю в данной области, посещала специализированные курсы и изучила немало пособий подобной тематики, для меня книга не является руководством к действию. Для новичков в этой области, книгу можно почитать в качестве дополнительного пункта в «багаже знаний».

Олеся Ткаченко

PR-менеджер Аудиторско-консалтинговой группы БАНКО

Полагаю, что книга будет полезна молодым, начинающим специалистам, которые делают первые шаги, и тем, кто только задумывается о получении образования по направлению PR.

Кроме того, книга вызовет интерес у руководителей консалтинговых компаний, которые находятся на стадии принятия решения по созданию в компаниях PR-отделов.

Николай Ростовцев

Директор по продажам департамента аудита и налогового консультирования «МЦФЭР-консалтинг»

С благодарностью к авторам за выбор темы и ее раскрытие... Главное отличие услуги от товара в том, что услугу нельзя попробовать, примерить, потрогать руками. Такого рода виртуальность отражается и на PR-стратегии аудиторских и консалтинговых компаний. Ключевые моменты продвижения аудиторских услуг отражены авторами в книге «СуперКонсалтинг». Авторы книги раскрывают секреты продвижения аудиторских услуг, когда еще нет признания, положительного опыта и «своего» места в рейтингах.

Наталья Петина

Консультант по управлению, управляющий партнер Группы компаний «РУСКОНСАЛТ»

Искусство управления общественными коммуникациями существовало давно. В своей книге автор предложил современное видение того, как следует инвестировать в репутацию, попытался заполнить имеющийся пробел в литературе в отношении PR в сфере услуг. Книга, на мой взгляд, удачно разъясняет и подчеркивает статус PR именно как услуги.

Анджелина Мигунова

Генеральный директор ООО «Фирма "Аудитор"»

Личное впечатление о прочитанном: продажа B2B-услуги процесс сложный, часто поддающийся эмоциональным факторам и малопрогнозируемый. Слишком много здесь зависит от личного доверия, конкуренции и цены. Профессионализм

пиарщика заключается в его умении первоначально самому продать свою услугу, а значит, и моего клиента он убедит в необходимости обратиться именно ко мне. Методику такой продажи автор описывает в своей книге. Для меня практическая ценность материала не вызывает никаких сомнений.

Наталья Гончарова

ООО «РосАудит» (ТМ «РАудит»)

Автор книги является генеральным директором PR-агентства «ПРОСТОР: PR & Консалтинг» — успешного первооткрывателя пиара на столь специфичном виде услуг, как аудит и консалтинг. Данное издание охватывает наиболее острые практические моменты работы с VIP-клиентами и региональным продвижением услуг. Уверены, что профессионализм авторов данной книги поможет многим компаниям в данной сфере достигнуть новых высот в своем бизнесе!

Екатерина Шалаева

Генеральный директор консалтинговой компании «Бизнес-партнер»

PR-ходы значительно сложнее рекламы, PR — это долгосрочные вклады в репутацию компании или бренда, продукта или услуги, которые начинают приносить отдачу не сразу. У потенциального покупателя должен выработаться интерес к компании, доверие к ней и её продукции. Эффект от PR ощущается без особых формальных исследований непосредственно при общении с целевой аудиторией. Важно понимать, что хороший пиар не ограничивается работой со СМИ, он гармонизирует работу компании, помогает ей “влииться” в соответствующую нишу на рынке, встроить компанию в социальную среду, помочь найти ей общий язык с разными группами общества.

Елена Стрелкова

Ведущий специалист Аудиторской компании «Анеста Аудит»

Авторы издания «СуперКонсалтинг» не ставят перед собой цель составить универсальный рецепт продвижения аудиторских услуг, а предоставляют широкую возможность вдумчивому маркетологу, «алхимику» PR, найти и выбрать тот сим-

биоиз методов и подходов в продвижении, который наиболее приемлем для конкретных целей и условий работы компании, оказывающей аудиторские и консалтинговые услуги.

Представленное издание, безусловно, является полезным справочно-аналитическим ревю как для начинающих аудиторских и консалтинговых компаний, так и старожилов данного сегмента рынка.

Виталий Дружинин

Директор ООО АКФ «Аудит-Управление»

Трудно поспорить, что для аудиторской компании репутация — это главный актив, работа с которым требует особой щепетильности. Для специалиста по PR важно четко понимать специфику этого бизнеса и знать все “подводные камни”, так как делать что-то по аналогии с другими сферами и учиться на собственных ошибках здесь абсолютно непростительно.

Книга “PR в сфере аудита”, несомненно, может быть полезна PR менеджеру, мало знакомому с особенностями рынка аудиторских услуг. Основное достоинство книги заключается в том, что она на 100 процентов состоит из практических советов и рекомендаций, рассматриваются конкретные ситуации, кейсы, например, в сфере антикризисных коммуникаций, работы с отдельными группами клиентов, разработки стратегии продвижения компании онлайн и т. д. Кроме того, я бы рекомендовала познакомиться с книгой менеджерам, управляющим аудиторских компаний. Это может помочь более эффективно построить взаимодействие с подрядчиками PR услуг или скорректировать работу внутреннего PR-отдела.”

Елена Янина

Маркетинговая группа «Текарт»

Авторы книг «PR в сфере аудита» подняли одну из важнейших проблем, стоящих сегодня перед многими специалистами в сфере связей с общественностью. Отраслевая специализация, еще совсем недавно не имевшая принципиального значения в работе пиарщика, становится не только актуальной, но и чрезвычайно востребованной.

В книге рассмотрены различные стороны информационного присутствия аудиторской компании на бизнес-рынке. Есть не только «азбучные истины» PR, но и интересные практические рекомендации по брендингу, антикризисным коммуникациям, работе с VIP-клиентами.

Отдельно рассмотрены вопросы продвижения услуг аудита в сети Интернет. Что немаловажно, книга построена с использованием в каждой главе экспертных мнений известных специалистов из разных отраслей — от брендинга до IT.

Приятным сюрпризом для меня стала глава «Продвижение региональных аудиторских компаний» — надеюсь, авторы займутся этой темой и еще шире раскроют ее в новой книге.

Алексей Сулимов

Санкт-Петербургский PR клуб



107031, Москва, Петровский переулок, дом 8, строение 2

тел.: **(495) 694-01-08, 694-01-56;**

факс: **(495) 609-00-52**

moap@m-auditchamber.ru,

www.m-auditchamber.ru

ГЛАВА I.

Общие и часто задаваемые вопросы

В практику продвижения фирмы, оказывающей профессиональные услуги, обязан быть вовлечен не только PR-директор, маркетолог и директор по развитию компании, но также и коммерческий, и генеральный директор. Наступает эра пиара и маркетинга. Все, что вы делаете в бизнесе и за его пределами — абсолютно каждое действие — это пиар и маркетинг. Каждое ваше бизнес-решение — это вклад в имидж, а в долгосрочной перспективе — и в репутацию компании. Данная глава введет вас в курс дела, подарит свежий взгляд на продвижение, раскроет некоторые тонкости и хитрости в построении коммуникационного успеха и даст необходимые ссылки для дальнейшего самостоятельного изучения вопроса.

1. PR и консалтинг & аудит

PR для консалтинговых и аудиторских компаний отличается от PR любого другого рынка услуг особенностями профессии и ее стандартов — как официальных, так и неофициальных, но чтимых.

В продвижении любой фирмы нужно отталкиваться от той профессии, на которой она «основана». И у каждой такой профессии есть свои черты, «фишки», клише — в общем, история.

Аудиторская профессия по своей сути является инструментом общественного контроля. Через аудиторов общественность должна достоверно узнавать, чем же на самом деле занимается бизнес — в цифрах, в показателях. Основные ценности, которые лежат в основе профессии аудитора — честность, открытость и... конфиденциальность. Отсюда возникает сложная стратегия продвижения аудиторской профессии как профессионала-арбитра, который с одной стороны — подвластен клиенту, а с другой — «обществу». Это коренное противоречие, которое нельзя не касаться в продвижении компании, и более того — оборачивать в свою пользу. В идеале аудитору нужно добиться такой степени доверия общества, чтобы к нему не возникало вопросов «правильно ли он все делает?», а было бы достаточно одного упоминания торговой марки как гаранта качества.

В целом, PR для аудиторской фирмы, как и для любой другой высокоинтеллекту-

альной профессии, должен быть тонким, ненавязчивым, высокопрофессиональным. То есть таким, чтобы в голову никому не пришло сказать «Это реклама!» или еще хуже «Это PR!», и уж тем более «Это черный PR!»

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Особеннейшая специфика и кажущаяся отстраненность любой отрасли, в которой работаете вы — это не причина для того, чтобы не знать PR-специфику других областей деятельности и классические PR-заповеди.

2. Куда обратиться? Агентства, услуги, цены

Давайте сначала разберемся в следующем вопросе — нужно ли PR-агентство крупной аудиторской компании и если да, то для чего? Возможно, есть вариант ограничиться потенциалом пресс-службы и не привлекать специалистов-пиарщиков?

Итак, чем обычно занимается сложившаяся пресс-служба крупной аудиторской компании? Знакомится с журналистами, выпускает пресс-релизы, готовит интервью и организует написание статей специалистами. Это в идеальном случае, когда ей не нужно заниматься «сувениркой» (обязанность маркетолога), встречаться с потенциальными клиентами (обязанность партнеров), находить тендеры и готовить тендерную документацию (обязанность директора по развитию и коммерческого директора), и т.п.

То есть, у пресс-службы может накопиться довольно обширное число контактов журналистов, которые необходимо грамотно поддерживать. Кроме этого, выходят новые журналы, появляются новые темы, ставятся новые задачи (выйти на региональный рынок, «стать своим» в той или иной сфере бизнеса — металлургия, инновации — что угодно).

Появляется **первый повод** пригласить PR-агентство — как «вторые», «третьи», «десятые» руки: поддержать хорошие отношения с журналистами (отвечать на запросы, готовить статьи), организовать пресс-конференцию, провести мониторинг, «захватить» новую аудиторию тех или иных специализированных или региональных СМИ.

Второй повод для приглашения PR-агентства — стратегическая консультация. Одним словом, когда все есть, но что-то идет не так или не совсем так, или так, но все равно не нравится. Результат — коммуникационная стратегия.

Также PR-агентства могут поделиться опытом антикризисного реагирования. Одним словом, нужно, когда компания сама поймет, что «пора». Главное, не доводить ситуацию до крика «помогите срочно!»

На российском рынке почти нет PR-агентств, специализирующихся на продвижении аудиторских услуг. Нужно смотреть, у кого уже есть в клиентах аудиторские фирмы. Клиенты-аудиторы есть в агентствах: «Паблсити PR», PBN Company, «ПРОСТОР: PR & Консалтинг», и некоторых других.

Что касается ценовой политики, то здесь все зависит от географии продвижения. К примеру, если фирма столичная — цена одна, т.к. усилий меньше. Если фирма не столичная, то это уже «вхождение на новый рынок (региональный, московский, питерский)» — более высокие цены. Но в силу того, что региональные компании менее платежеспособные, Диапазон цен — от 1,5 до 10 тыс. долл. Стандартные PR-пакеты можно посмотреть на ресурсе Состав.Ру — <http://www.sostav.ru/columns/opinion/2007/stat15/>

Кстати сказать, стоимость услуг зависит от той цели, которая поставлена перед агентством. Ваша цель вхождения на столичный рынок? Если получение клиентов, можно сосредоточиться на этом — выделить определенную сферу их деятельности и работать точно, не «разбрасываться». Если позволяет бюджет, можно и сделать «полное PR-покрытие».

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Никогда не выбирайте 1 из единственного возможного подрядчика, даже если он вам показался очень хорошим. И отсматривайте не больше 5 подрядчиков — запутаетесь. Составьте грамотный и прозрачный регламент проведения тендера — так вы заранее и впоследствии заслужите и укрепите уважение у всех участников тендера.*

3. Продвижение аудиторской фирмы. Начальный этап

Для начального этапа необходима прямая реклама: нанять специалиста для обзвона базы предприятий, и сделать рекламу. Советую все-таки нанять человека для прямого обзвона. В отличие от рекламы или e-mail-рассылки, таким образом вы получите обратную связь. В частности, ожидания «почему не хотят обслуживаться у вас» или, наоборот, дай бог — хотят.

Как привлечь клиентов на начальном этапе, когда еще нет солидной репутации? Открывать фирму, если еще нет ни одного клиента — большой риск. Начните с частных консультаций. Солидная репутация — дело наживное. И рукотворное.

Есть определенный минимум вложений в бизнес, ниже которого существует близкая к 100% вероятность разваливания бизнеса задолго до того, как у вас появится стабильная клиентская база.

Примерный список мероприятий, которые можно проводить, учитывая специфику консалтинговой деятельности (конфиденциальность, закрытость новостей и т.п.) — комментарии, онлайн-обсуждения, конференции, семинары, мастер-классы.

Можно сделать собственное исследование в определенной сфере бизнеса: страхование, банки, инвестиции и т.п. и презентовать его или лично каждому потенциальному клиенту, или на пресс-конференции, или продать через «РБК. Исследования». Ценится то, что стоит денег. Только важно понимать, чего вы хотите получить от этого мероприятия, и насколько адекватны будут ресурсные затраты.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Даже если у вас есть один или несколько постоянных крупных клиентов, и вы чувствуете себя стабильно — все равно планируйте PR-компанию для привлечения новых клиентов. Стоять на «двух ногах» (постоянных и новых клиентах) — всегда надежнее. А быстро «вторую ногу» не отратишь, продвижение — это продолжительный процесс.

4. Комментарии в СМИ: целесообразность и эффективность

Главный эффект от комментариев в СМИ — имиджевый. Вы доносите до потенциальных клиентов информацию о том, что вы «Такая-то» компания и что вы занимаетесь налоговым консалтингом. Это **первое**.

Второе. Это инвестиции в репутацию. Вы позиционируете себя как компетентного специалиста, хорошего эксперта, умного человека, в конце концов (что тоже немаловажно: консалтинг — это, прежде всего, люди, которые будут для тебя работать). Не просто же так вам просят что-то прокомментировать?

Третье. Это про то, что «комментаторы рассказывают то же самое, за что они со

своих клиентов берут деньги». Когда продают машину, потенциальному покупателю дают возможность сесть за руль и прокатиться. Нет гарантии, что он купит машину (вообще, именно эту или именно здесь). Но это подталкивает его к покупке. Так и с комментариями.

Тем более, что вряд ли комментаторы рассказывают совсем уж то же самое. Если бы все проблемы можно было решить, написав письмо в «Практическое налоговое планирование» или «Учет. Налоги. Право», то к консультантам бы никто не обращался. Но ведь обращаются же!

И четвертое — артикуляция проблемы. Если вопрос задан и на него дан ответ-комментарий, значит а) — такая проблема бывает и б) — ее можно решить. Листая медицинский справочник, мы находим у себя симптомы огромного количества заболеваний (в том числе и смертельных), ставим себе диагноз, путаемся и обращаемся к врачу. Так что медицинские справочники — это PR медицины. Так и здесь, с комментариями — вы развиваете культуру обращения за помощью к консалтинговым фирмам вместо ошибочной самодиагностики и самолечения. Это, вероятно, тоже как-то сказывается на продажах.

Стратегия следующая:

1. Определиться с аудиторией. Не просто, кто может заинтересоваться и купить ваши услуги, а кто в компании потенциального клиента принимает решение об обращении к консультантам и кто обладает достаточным ресурсом, чтобы повлиять на это решение, кто может инициировать идею обращения к консультанту? Так вы поймете, с кем нужно разговаривать.
2. Дальше нужно понять, через какие каналы можно разговаривать с этой аудиторией: что они читают, смотрят, слушают? Куда ходят? Что едят (это, конечно, слишком, но как знать — вдруг пригодится?)
3. Ну и как, и о чем нужно с ними разговаривать, чтобы они вас восприняли? Каковы их ценности, взгляды? Что для них важно и пр.

Так, работа по комментариям станет более целенаправленной.

Если ваша марка известна, упоминать в комментариях, что вы «аудиторская фирма» не нужно, а фирме небольшой предпочтительнее было бы, чтобы в подписи к комментарию говорилось о том, что она аудиторская? Если фирма предоставляет не только услуги аудита, но и скажем — правовые или консалтинговые, и при этом из-

вестна — четко сформулируйте название должности человека, который будет выступать по каждому тематическому направлению.

Например, начальник отдела методологии Сергей Белый фирмы «Известная Марка» не скажет потенциальному клиенту ничего. А вот Василий Черный, начальник отдела оптимизации налогообложения фирмы «Известная Марка» скажет чуть больше. Старший налоговый консультант по сектору нефть и газ фирмы «Известная марка» — еще больше. Только не увлекайтесь, пожалуйста...

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Сказать «нет» или «без комментариев» журналисту вы всегда успеете. Тщательно подумайте, что сказать представителю СМИ, и скажите. Никогда не отказывайтесь комментировать. Помните, это может быть последнее обращение к вам от журналиста. В крайнем случае — посоветуйте, к кому обратиться, даже из конкурентов. Журналисты ценят информацию и помощь — в следующий раз они обратятся, всё равно, к вам. Проверено.

5. Специализированные выставки

Специализированных выставок только по аудиту нет. Есть выставки услуг банков, страховых фирм. Лучше просто посещать их, знакомиться, обмениваться визитками. Делать стенд при ограниченном бюджете смысла нет.

Попробуйте поучаствовать в выставках как организатор или докладчик семинара (полезная информация, презентация результатов собственного исследования) или круглого стола на актуальные темы. Клиентов, готовых завтра подписать договор, вообще сложно найти, зато вы подготовите почву.

Таким образом, участие в выставке не является для аудиторских компаний эффективным средством привлечения клиентов и распространения информации о себе.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Чем специализированнее, новее и уникальнее ваша компания, тем полезнее будет участие в выставке в форме стенда. Отсутствие максимума по каждому из параметров — узкая специализация, время со дня основания, уникальность услуг — снижает эффективность участия в половину. Сочетание всех параметров даст вам синергетический пятикратный эффект и ощутимую пользу.

6. Классифайд: за и против

Обсудим использование в продвижении консалтинговых услуг такого вида рекламы как классифайд. Классифайд — это американский термин английского языка «classified», в переводе означающий «строчная реклама и реклама в виде небольших модулей».

Скажем сразу — модули не работают практически нигде в услугах. Проверено и в глянце, и в «цветных страницах», и в Деньгах-Ъ. Вот если размещать модули в рейтингах аудиторов или рейтингах потенциальных клиентов — т.е. «контекстно рекламироваться», эффект будет. И то не сразу, и то — имиджевый, а не продающий.

Строчная реклама видится наиболее приемлемым видом предложения услуг аудиторов. Но помните, что реклама работает с раза 10-го по схеме: не увидел, увидел мельком, обратил внимание, записал телефон, позвонил (и то не факт, что прямо сейчас — на следующей неделе). Размещайте классифайды минимум полгода в одном и том же месте (журнал «Деньги», «Власть», «Финанс», газета «Ведомости», «Расчет» и т.п.) — составьте один раз яркий текст и не меняйте его.

Выбирайте бизнес-издание для рекламы и классифайдов, а в профессиональные журналы пишите статьи и подписывайте их именем сотрудника, которое должно включать должность, название компании и e-мэйл.

Правда, за такие «полурекламные» действия вас могут оставить без авторского гонорара, но это ведь не важно в данном случае.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Если у газеты или журнала есть Интернет-версия, то в ней автоматически продублируется и останется на века не реклама, а именно текстовые комментарии. Реклама (только качественная и продуманная) даёт быстрый эффект, комментарии (любые, пропущенные редактором) — на перспективу. PR обходится в разы дешевле рекламы. Ещё нужны аргументы?

7. Оценка результатов

Основная проблема PR-деятельности в консалтинговой компании — оценить результат. Итак, какими методами можно оценить эффект кампании?

Во-первых, можно оценивать результаты по обратной связи (например, участились запросы от потенциальных или «дремавших» клиентов) и по интересу со стороны журналистов (раньше вы им звонили и напрашивались на комментарии, а теперь звонят они вам). Главное, точно замерьте состояния ДО и ПОСЛЕ (лучше через год). А то в процессе может казаться, что так и должно быть — интерес сам по себе возрастает, клиенты «просыпаются».

Во-вторых, мерить по достижению бизнес-целей. Цель (выиграть тендер, познакомиться с VIP — влиятельным лицом и склонить его на свою сторону, лобби законов, получить клиента) — если взята, значит, PR-сработал.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Для небольшой и даже средней компании замерить эффект PR-кампании зачастую обходится дороже, чем сама PR-кампания. Единственный способ понять, был ли эффект от PR — почувствовать его. Если вы как заказчик не чувствуете отдачи от PR-действий — оставьте это дело или срочно пересмотрите отношения с PR-агентством в пользу маркетинговой составляющей (PR на привлечение клиентов).

ГЛАВА II.

Антикризисные коммуникации

Вероятность возникновения кризисных ситуаций в деятельности компании зависит от самых различных факторов — сферы деятельности, уровня конкуренции в отрасли и множества других обстоятельств. В главе «Антикризисные коммуникации» мы изучим 5 кризисных ситуаций и познакомимся с советами и комментариями компетентных экспертов по каждой из них.

1. Действия пресс-службы в различных кризисных ситуациях

СИТУАЦИЯ 1

***Убили президента / топ-менеджера / учредителя банка?
Какими должны быть действия пресс-службы?***

Марина Горкина: Следует помнить, что вкладчика или любого другого клиента банка, в первую очередь, волнует благополучие его средств и оперативность банковских операций. В случае гибели президента банка стоит сделать короткое заявление для прессы, в котором дать четкую позицию банка по следующим пунктам: что произошло, как данное событие повлияет на вкладчиков и клиентов банка, что будет сделано, чтобы вклады не пострадали.

Роман Масленников: Согласен с Мариной. Единственное, что я бы добавил — это, во-первых, делать заявления не от пресс-службы, а от имени вышестоящего должностного лица или же от имени исполняющего обязанности. Это сразу покажет, что руководство «в курсе». Во-вторых, рекомендую сразу же установить связь с пресс-службой МВД, которая будет обнародовать различные «официальные версии». Если не будет информации от прямого источника, милиционерам придется анонсировать в пресс-релизах догадки очевидцев или еще хуже — «предположения» конкурентов.

СИТУАЦИЯ 2

На компанию «информационно наехали»: в одну из газет/ТВ-передачу/ Интернет-портал «слили» ложную информацию. Что делать пресс-службе компании?

Роман Масленников: Если телеканал или газета «серьезные», федеральный или мировой масштаб (Первый канал, Россия, НТВ, Коммерсант, Ведомости, МК, Комсомолка), сразу подавать в суд за клевету плюс предать иску огласку. Если ТВ или газета откровенно жёлтые (Жизнь, Твой день, Экспресс-газета), тогда можно ограничиться иском и проинформировать об этом адресата иска. Огласке предавать это дело необязательно — чтобы не делать рекламу порочному изданию.

Если вы определили «слив» как стоящий внимания или правдоподобный, сделайте официальное заявление и распространите его по своему пулу журналистов, вывесите пресс-релиз на сайте. Тон публикации — безотносительный к скандальной новости (не оправдываться), ультимативный (с позиции силы), фактический (без эмоций), прогнозный (указывать в будущее).

Валерия Королева: Первые две важнейшие вещи, которые необходимо сделать подвергшейся «нападению» компании это:

- оценить масштабы «наезда»;
- выделить причины, по которым произошедшее стало возможным.

В любом случае, если о компании появилась негативная информация, это свидетельствует о существовании внутреннего кризиса.

Итак, что касается оценки масштабов «наезда». Это необходимо сделать как можно быстрее, в первые же часы начала «вражеской кампании». Сразу отмечу, что бывают ситуации когда «молчание — золото», т.е. отсутствие защиты и будет самой лучшей защитой. Не всегда распространяемая информация требует немедленного реагирования. Но, следует быть осторожными, и, точно отслеживая ситуацию, понять момент, когда нужно будет переходить к решительным действиям. Если же ситуация реально угрожает бизнесу и репутации компании, наносит ущерб торговой марке или представителям топ-менеджмента, действовать надо немедленно.

Определить причины — второй важнейший шаг, который следует предпринять.

Важно помнить, что бороться следует с причинами, а не со следствием, как ошибочно поступают PR-службы некоторых компаний.

Что может быть *причинами* «информационного наезда»:

1. действительно низкое качество производимого продукта или предоставляемых услуг;
2. «нечистоплотное» ведение бизнеса самой компанией, подвергшейся «информационному наезду»;
3. выход на рынок новых игроков или вывод новой продуктовой линейки конкурентами;
4. неграмотное продвижение услуг или товаров на рынке;
5. плохо подготовленный персонал, бывшие сотрудники;
6. внутренние конфликты в компании;
7. рейдеры.

Проанализировав причины, можно строить технику защиты. Необходимо создать рабочую антикризисную группу, в которую должны входить: PR-менеджер, маркетолог, если есть, риск-менеджер, руководитель конкретного подразделения, которое подверглось нападкам.

Про первую и вторую причины надо сказать, что тут все ясно, и компании следует «работать над собой». И данные ситуации относятся как раз к тем, когда лучше промолчать. Впрочем, здесь можно применить «японский метод» (мое личное название). Компания должна публично признаться и раскаяться «в содеянном», широко освещать в прессе кампанию по признанию, выявлению и методам исправления ошибок. Возможно, инициировать привлечение экспертов (профессиональных или «из народа») для выявления недостатков в сервисе или конкретного товара, услуги. Обязателен итоговый публичный отчет (для потребителей, партнеров, сотрудников, инвесторов и т.д.) о проведенных мероприятиях с освещением достигнутых результатов. Подобная открытость всегда действует благоприятно и вызывает чувство доверия к компании. В любом случае, компании удастся «сохранить лицо».

Если причинами появления негативной информации являются 5 и 6 пункты, здесь должна быть работа скорее на упреждение возможной конфликтной ситуации.

Частенько распространителями негатива являются бывшие сотрудники. В качестве профилактической меры в компании должно действовать железное правило: «с людьми надо расставаться хорошо». Хорошо налаженная система внутренних коммуникаций в компании, регламентированные процедуры увольнения сотрудников, развитая корпоративная культура, возможно психологи или специальный сотрудник, в обязанности которого будет входить собеседование с кандидатами на увольнение, да и простое искреннее внимание к работающим в компании людям позволят избежать многих проблем. Если же не удалось избежать конфликтного расставания, опять же компания может сделать упреждающий шаг первой. О кадровых перестановках следует оповестить сотрудников компании во избежание возникновения слухов, дать информацию в СМИ и Интернет-сообщества. Если компания ведет блог, обсудить в нем возникшую ситуацию. В пресс-релизе надо честно, но деликатно объяснить причины кадровых перестановок и обязательно отметить положительные моменты в пребывании человека на должности. Это, конечно, касается топ-менеджмента.

Плохо подготовленный, необученный персонал, нелояльные руководству сотрудники могут быть как сами распространителями негативной информации, так и послужить источниками для других. Люди, работающие лицом к лицу с заказчиками, клиентами должны быть максимально компетентны. Компания не должна скупиться на обучение, тренинговые программы, иметь четко разработанные правила корпоративного поведения. Возможна установка контролирующего оборудования и программ.

После того, как определены масштабы, выделены причины и становится понятно, что негативная информация может нанести ощутимый ущерб репутации компании, угрожает развитию бизнеса, необходимо разработать антикризисную программу. Сразу оговорюсь, что каждый случай индивидуален. Как правило, причин бывает несколько, соответственно и антикризисная программа должна быть комплексной.

Наступать следует «по всем фронтам». Важнейшим звеном в антикризисной работе должна стать полная скоординированность всех служб и отделов внутри компании. Версия происходящего должна быть одна, и все участники должны ее придерживаться неукоснительно. Далее следует очертить тот круг, с которым компания будет работать.

Если в СМИ появилась негативная информация, можно использовать следующие методы

Дать ответ, не опровержение, а именно ответ. Опровержение всегда подразумевает некие оправдательные интонации. Нам же оправдываться не стоит. Есть еще одно правило. Не надо лишний раз повторять слухи и негатив, в памяти читателей должен остаться лишь положительный момент и ваша уверенность. Для журналистов подготовить информационные материалы, комментарии, если это производство, возможно, организовать экскурсию для журналистов. Подготовить серии статей в профильных изданиях с подробными объяснениями особенностей производства, предоставления услуг. Надо помнить, что журналисты любят получать информацию из первых рук и быстро. Организовав постоянный и оперативный доступ к информации, вы выиграете очень многое. Создайте свой информационный центр и станьте единственным источником информации. Интернет более сложная область для проработки. Используйте профильные и новостные порталы, организуйте online-конференцию с привлечением независимых экспертов, выкладывайте хронику событий на сайте компании. Можно на сайте организовать горячую линию по проблеме.

Суть происходящего должна быть известна всем членам команды. Сотрудникам компании, и ее партнерам должны быть доступны материалы, появляющиеся в СМИ, обязательно познакомить всех с правильной трактовкой событий.

Всем клиентам компании, заказчикам, поставщикам должны быть разосланы материалы о компании, письма с трактовкой событий. Пригласите к себе на «крутой стол», «деловой завтрак» наиболее значительных клиентов. Регулярно рассылайте отчеты, информационные материалы, пригласите на экскурсию. Наглядность — самое лучшее.

Старайтесь быть инициатором различных мероприятий. Тесно сотрудничайте с независимыми экспертами, предлагайте и назначайте экспертизы сами. Если компания занимается производством, организуйте с профильным журналом или на телевидении открытое тестирование. В целом важно помнить, что прозрачность и информационная открытость — самое важное в сохранении и поддержании репутации компании в период кризиса.

Еще, как возможный вариант поведения в момент кризиса — это сосредоточиться на выигрышных сторонах бизнеса компании и применить всю описанную выше тактику (т.е. подача позитива из других областей деятельности).

Вообще, лучше профилактика, чем лечение. Хорошим методом является посто-

янный мониторинг информации о компании и конкурентах в СМИ, ее анализ на предмет негатива или позитива и своевременное предотвращение возможных негативных последствий.

СИТУАЦИЯ 3

VIP-клиент компании шумно и с треском разорился. Действия PR-дирекции?

Марина Горкина: По сути деятельности, аудитор не принимает участие в управлении бизнесом своего клиента, он работает с той информацией и документами, которую предоставляет ему для оценки клиент. Поскольку разорить бизнес можно за год в промежутке между двумя аудиторскими проверками, то свои действия по реагированию на факт разорения VIP-клиента PR-дирекция аудиторской компании должна строить исходя из того, какого рода услуги предоставлялись клиенту. Если это была только аудиторская проверка бухгалтерской и финансовой деятельности на предмет ее правильности и законности, такие замечания и рекомендации были выданы клиенту в форме письменных заключений, то особой ответственности аудиторская компания за разорение не несет, т.к. право клиент воспользоваться рекомендациями аудиторской проверки или нет. Именно на этом и стоит строить комментарийную программу в СМИ. Если же аудиторская компания осознано «закрывала глаза» на некоторые нарушения в деятельности своего клиента, то это уже реальный кризис. Разрешить его только методами PR практически невозможно, т.к. компании грозит, скорее всего, разбирательство через суд.

Евгения Евмененко: Любой из приведенных примеров, будь то убийство топ-менеджера, банкротство ключевого клиента или иная кризисная ситуация, имеет общую схему для работы.

По сути, неважно, о какой именно проблеме мы говорим конкретно, важно, чтобы у компании была четко выстроенная система антикризисного реагирования как таковая. Чем больше и солиднее компания, тем больше внимания нужно уделять этому, принимая во внимание, что у каждой отрасли — свои «болезненные» точки.

Кризисной является любая ситуация, угрожающая репутации и положению ком-

пании: забастовка сотрудников, арест топ-менеджеров, «заказ» конкурентов и клевета в СМИ, разглашение коммерческой тайны, технические сбои и т.д. Антикризисный PR, как и обычный, направлен на клиентов, партнеров, СМИ, собственных сотрудников.

Основное правило — мгновенность. Сегодня информация распространяется очень быстро, особенно в Интернете, а плохому, как известно, люди верят гораздо быстрее, чем хорошему. Поэтому, когда только появились признаки назревающего кризиса, PR-специалист или пресс-секретарь должны тут же выступить в СМИ с заявлением от имени первого лица компании.

Тут кто-то может возразить, что полномочия пиарщиков ограничены, и они зачастую не имеют права действовать так, однако это относится к категории вечных тем, резюме которых: никакой PR не является эффективным, если его необходимость не закреплена на самом высшем уровне.

Пример недавних дней: владельца сети «Арбат Престиж» арестовали за неуплату налогов, и сообщения в СМИ выходили с ремаркой, что от самой компании никаких комментариев не поступало.

Итак, самое главное — оперативная реакция. Тут же свяжитесь с журналистами (а вы должны их знать и постоянно поддерживать добрые отношения), и дайте официальный комментарий от лица компании. А лучше соберите пресс-конференцию с ведущими СМИ. На нее стоит пригласить авторитетное лицо, возможно, чиновника или специалиста с идеальной репутацией.

Дайте понять, что случившийся кризис не вывел компанию из строя, и что в ближайшее время все будет улажено. Если есть основания считать, что он — результат работы конкурентов, объясните, что он не стал для вас неожиданностью, выясните, кто и что стоит за ним, отправьте ответное обвинение.

В качестве профилактики всеми возможными способами создавайте себе положительный имидж, тогда в момент кризиса вам поверят гораздо быстрее и будут склонны считать произошедшее нелепой случайностью.

Проводите регулярно репутационный аудит, исследования общественного мнения по поводу того, что думают о вас, и что пишут в СМИ (если не пишут вообще — это очень плохо). Занимайтесь благотворительностью. Делайте из ваших топов влиятельных ньюсмейкеров: пусть в глазах общественности это будут уважаемые, со-

циально ответственные личности. Тогда никакой кризис не выбьет у вашей компании почву из-под ног.

СИТУАЦИЯ 4

В финансово-промышленном холдинге одна из компаний обанкротилась/разорилась/исчезла/лишилась лицензии. Что делать пресс-службе?

Марина Горкина: Очевидно, что банкротство фирмы не случается в один день. Если пресс-служба холдинга ничего не знала о грядущем крахе одной из компаний, вероятнее всего, руководство холдинга и далее предпочтет не давать санкцию на публичность этого вопроса. Налицо вялотекущий кризис, к которому не подключили пресс-службу вовремя.

Если же добро на публичность этой темы будет получено, дать СМИ официальное разъяснение происходящего и сместить акцент сообщения на ответственность холдинга перед клиентами и партнерами своего обанкротившегося субъекта.

СИТУАЦИЯ 5

Клиент обвиняет компанию в некачественно оказанных услугах. Действия пресс-службы?

Марина Горкина: Если обвинения клиента еще НЕ приняли публичный характер, пресс-службе следует инициировать ряд публикаций демонстрирующих качество предоставляемых услуг. Это могут быть интервью с директорами соответствующих подразделений об уровне квалификации сотрудников компании; о том, как персонал тестируется при приеме, повышает квалификацию в ходе работы; о том, какие уровни контроля за качеством реализуемых проектов существуют в компании; какие информационные технологии используются в работе и т.п. Эти материалы позволят укрепить позицию компании, на случай, если конфликт с клиентом примет публичный характер.

Если обвинения клиента были обнародованы публично, но компания считает, что

услуги были оказаны качественно, то пресс-служба «ответчика» должна сделать официальное заявление по следующим темам: в чем суть претензий клиента, какова позиция компании по данному вопросу. Далее следует провести те же действия по инициации публикаций «о качестве». Возможно, по договоренности с одним из лояльных клиентов устроить для прессы «открытую» аудиторскую проверку, в ходе которой, не нарушая конфиденциальность клиента, показать, что ошибки в работе компании исключены.

Из компании происходит отток топ-менеджеров, о чем шумно сообщают СМИ. Действия пресс-службы?

Марина Горкина: Отток менеджеров из компании — это не причина, а следствие. Даже если пресс-служба, начнет посредством публикаций в СМИ «делать хорошее лицо» и обелять ситуацию, стоит помнить, что данным публикациям будет противостоять позиция уволившихся сотрудников. Они являются носителями и публичными выразителями негативной информации о компании.

Полагаю, руководству компании и не столько PR, сколько HR отделу следует сконцентрироваться на настроениях, которые царят в коллективе. Прежде всего, установить и устранить причину, по которой топ-менеджеры покидают компанию. А также продумать меры по повышению лояльности всех работающих сотрудников. Так же с помощью инструментов внутреннего PR необходимо донести до сотрудников причины массового увольнения, дать позицию руководства компании, а также успокоить сотрудников относительно дальнейших сокращений и увольнений. Компании стоит не упускать из виду, что лояльные сотрудники компании являются самыми эффективными проводниками позитивной информации во внешнее окружение бизнеса.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Когда в компании кризисная ситуация — все же лучше что-то делать, чем не делать ничего вовсе. Что именно делать? Как минимум — отвечать на вопросы, реагировать. Как максимум — создавать свою «повестку дня», задавать тон — о чем с вами надо говорить.

2. Российские фирмы/консультанты, специализирующиеся на антикризисном PR

Марина Горкина: В списке услуг практически любого PR-агентства значится антикризисный PR. Говорить об успешности их деятельности могут только примеры реализованных антикризисных проектов.

Евгения Евмененко: «Михайлов и партнеры. Управление стратегическими коммуникациями», Агентство массовых коммуникаций.

Роман Масленников: Агентство «PROтекст», Р.И.М. Портер Новели.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Главный антикризисный PR-менеджер — владелец компании, или — генеральный директор. В форс-мажорной ситуации — исполняющие их обязанности. В самом крайнем случае — аккредитованное PR-агентство как внешняя пресс-служба. Когда антикризисными коммуникациями занимается человек с маленькими полномочиями и невзрачной должностью, ему просто не верят.*

3. Литература по антикризисным PR-коммуникациям

Марина Горкина: Практически в любой книге о теории и практике PR найдется раздел, посвященный технологиям антикризисного PR. Мне попалось в руки лишь одно издание, посвященное полностью этой тематике. Это книга Ольшевского «Антикризисный PR и консалтинг». Увы, ничего особо лестного сказать об этой книге не могу.

Роман Масленников: Рекомендую раздел «Управление кризисными и конфликтными ситуациями в ходе реализации PR-проектов» в книге А.Н.Чумикова и М.П.Бочарова «Связи с общественностью» (Москва, издательство «Дело», 2004). Рассмотрены зарубежные примеры, на глобальности которых можно поучиться коммерческим компаниям: «Содружество Багамских Островов», южно-африканский «Натан», нефтяная компания «Lasmo», хрестоматийные легенды «Джонсон и Джонсон» («Тайленол»), «Пепси-Кола» (диетическая «Пепси»), «Сузуки» («Самурай»). Также разобраны кейсы антикризисного реагирования российских

компаний — «Вимм-Билль-Данн», «Юганскнефтегаз», «Домодедовские авиалинии».

Зарубежная литература по антикризисным PR-коммуникациям: испанский PR-специалист Х.Д.Баркерио Кабрерио, «Связи с общественностью в мире финансов. Ключ к успеху» (Москва, издательство «Дело», 1997). Далее классика — М. Rogester, «Crisis Management. What to do when the unthinkable happens» (1989) и, конечно, — P.F.Seitel, «The Practice of Public Relations» (N.Y., 1992). В русском переводе она вышла в издательстве консалтинговой группы «ИМИДЖ-Контакт» «Инфра-М» в 2002 году — Фрейзер П.Сайтел, «Современные публик рилейшнз», восьмое издание.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Лучше читать специализированную PR-литературу до кампании или после нее, но не во время PR-кампании. Лучший PR-директор — ваша совесть, не давайте влиять на нее даже «Авторитетам», когда процесс уже запущен: рулите и вырливайте самостоятельно. Это оценят.*

4. Антикризисные PR-коммуникации в Интернете: источники

Роман Масленников: www.Advisers.ru — информационное агентство, специализирующееся на проблематике слияний и поглощений, недружественных поглощений и корпоративных конфликтов.

www.MA-Journal.ru — ежемесячный аналитический журнал.

www.Compromat.ru — домашняя библиотека компромата Сергея Горшкова. Сайт Compromat.Ru входит в ежедневный мониторинг практически всех пресс-служб. Даже Кандализа Райс смотрит его регулярно.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Никогда не платите за то, чтобы с компроматных сайтов «сняли информацию» — это их бизнес, не финансируйте его. Административное давление, отсылки к Уголовному кодексу и постоянные напоминания — работают.*

Выражаем благодарность экспертам¹ за подготовку главы об Антикризисных коммуникациях:

Валерия Королева — PR-специалист АКГ «АРНИ Polaris International» (www.arni.ru).

Аудиторско-консалтинговая группа «АРНИ Polaris International» была основана в 1992 году и является одной из ведущих многопрофильных компаний России, оказывающих услуги в области аудита, бухгалтерского учета, правового, финансового, управленческого, налогового консультирования и оценки. В декабре 2007 года компания получила сертификат соответствия Системы Менеджмента Качества требованиям международного стандарта ISO 9001:2000. 20 апреля 2009 года компания «АРНИ» вошла в состав аудиторско-консалтинговой группы «Михайлов и партнеры»².

Марина Горкина — консультант по связям с общественностью, бизнес-тренер, куратор «Школы PR Марины Горкиной» (www.gorkina.ru).

Марина Горкина более 10-ти лет работает в сфере бизнес-PR. Автор двух бестселлеров по PR («Пять шагов от менеджера до PR-директора» и (в соавторстве) «PR на 100%, как стать хорошим менеджером по PR»), последние два года активно занимается преподавательской деятельностью. В прошлом году открылась Школа PR Марины Горкиной.

Евгения Евмененко — директор по маркетингу РА «Агентство массовых коммуникаций» (www.mca.ru).

«Агентство массовых коммуникаций» (АМК) — рекламное агентство полного цикла, 14 лет работающее на рынке услуг финансовым институтам. Основная специализация агентства — финансовый сектор: банки, инвестиционные, страховые компании. Среди клиентов — крупнейшие финансовые структуры: «Альфа-Банк», Сбербанк, ВТБ, «Атон», «БрокерКредитСервис». В состав АМК входит креативное агентство «Лаборатория идей», Интернет-агентство, Event-подразделение, PR-отдел, отдел дизайна и полиграфии, сувенирной продукции, маркетинговых исследований, медиапланирования. Агентство стало Лауре-

¹ Здесь и далее в книге должности экспертов приведены на момент взятия у них интервью.

² Новость на корпоративном сайте АКГ «АРНИ» — http://www.arni.ru/press/news/2009/05/20/news_29.html.

агом премии делового издания «Профиль» в номинации «Самое агрессивное рекламное агентство».

Роман Масленников — генеральный директор и партнер агентства «ПРОСТОР: PR & Консалтинг» (www.msk-pr.ru).

Агентство «ПРОСТОР: PR & Консалтинг» основано в 2005 году как первое PR-агентство в сфере переводческих услуг. Сейчас агентство специализируется на продвижении компаний в сфере высокоинтеллектуального бизнеса — аудита, консалтинга, маркетинга, исследований, образования, PR и т.п. Сотрудниками агентства был выпущен цикл статей «Конкретный PR»: «Особенности PR для аудиторов», «Особенности PR для DJ», «Особенности PR для переводчиков»; разработан Вестник «PR в аудите». Клиенты «ПРОСТОР: PR & Консалтинг»: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, Федеральное агентство по образованию, журнал «Иностранная литература», Первый Дом Консалтинга «Что делать Консалт», аудиторско-консалтинговая группа «АРНИ», аудиторская компания «Форос Аудит», переводческая компания «Экспримо», агентство переводов «ТрансЛинк», компания «Instream» и другие.



ЦЕНТР КРЕАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

АРТ БИЗНЕС

Программа разработана как для профессионалов искусства и арт-рынка, имеющих подготовку по истории искусства, так и для новичков, пришедших из бизнес-среды, которые хотели бы связать свою профессиональную деятельность с миром искусства.

Продолжительность программы: 1 год
Форма обучения: вечерняя

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Мы готовим специалистов, способных мыслить стратегически (маркетинговая и бренд стратегия) и работать со всеми видами коммуникаций (реклама, PR).

Продолжительность программы: 1 год
Форма обучения: вечерняя

ФЛОРИСТИКА

Программа предназначена, в первую очередь, для тех людей, которые желают освоить флористический дизайн как профессию, а так же обучение флористике будет полезно и интересно всем тем, кто полон творческой энергии и ищет пути ее реализации.

Продолжительность программы: 1 месяц
Форма обучения: дневная

МЫ
ОТКРЫВАЕМ
ДВЕРИ В МИР
КРЕАТИВНЫХ
ИНДУСТРИЙ

Проспект
Вернадского, 82
+7 (499) 270-29-16,
8.ane.ru, as@anx.ru

ГЛАВА III.

Фирменный стиль компании

Фирменный стиль формирует узнаваемость Вашей компании, способствует созданию положительной репутации и выделяет из массы конкурентов. В данной главе наши эксперты расскажут о секретах работоспособного успешного фирменного стиля, поделятся своим опытом и дадут несколько практических советов по созданию фирменного стиля аудиторских компаний.

1. Фирменный стиль — основные понятия

Что подразумевается под термином «фирменный стиль», что означает это понятие?

Михаил Губергриц: Под фирменным стилем подразумевается совокупность основных графических элементов (логотип/знак, фирменные шрифты, фирменные цвета), дополнительные графические элементы (стилеобразующие элементы, фото-изображения/ иллюстрации) и, собственно, сами носители стиля. К числу носителей стиля, например, могут быть отнесены деловая документация, рекламная продукция, принципы оформления офисов, униформа для сотрудников, внутреннее и наружное оформление и многое другое. Их набор может варьироваться от 1-2 до сотен.

Дмитрий Дятлов: Корпоративный стиль (или фирменный стиль) — набор графических форм и принципов построения, объединённых одной идеей, основная задача которых — выделить компанию среди себе подобных и создать узнаваемый образ в глазах потребителей. Корпоративный стиль — важнейший элемент имиджа компании и основа ее бренда. В корпоративный стиль каждой конкретной компании включаются лишь те элементы, которые говорят о корпоративной идентичности и уникальности предложения компании. Также достаточно логично включение в корпоративный стиль тех элементов, которые используются в повседневной деятельности. Например, для аудиторской компа-

нии гораздо логичней включить блокноты и ручки — и вряд ли логична корпоративная униформа.

В чем особенности фирменного стиля аудиторских компаний?

Николай Облапохин: Фирменный стиль аудиторских компаний имеет свои особенности. Как впрочем, имеют свои отличия фирменные стили и визуальные идентификаторы компаний в других секторах рынка.

Правильнее говорить не об отличиях, а о важных особенностях и требованиях, предъявляемых рынком к фирменному стилю (а также ко всем визуальным коммуникациям) компании, оказывающей аудиторские и консалтинговые услуги.

Требования эти диктуются двумя основными соображениями:

1. Необходимость правильного восприятия образа компании ключевыми представителями целевых аудиторий. Мы говорим о восприятии в контексте критериев «свой — чужой».

Главной из этих аудиторий будут, конечно, клиенты, но не надо сбрасывать и СМИ, властные структуры, а также компании-партнеры по бизнесу.

Что имеется ввиду? Если клиентами аудиторской компании являются, например, компании «голубые фишки», то фирменный стиль по визуальному образу и тщательности проработки не должен уступать фирменным стилям компаний-клиентов, т.е. быть на «одном уровне» с ними. Не секрет, что для крупных компаний вложения в фирменный стиль и глубокая степень его продуманности являются уже «обязательной программой» в коммуникациях. Если ваш логотип появится в корпоративных изданиях компании-клиента (например, в годовой отчетности, либо в перечне партнеров), то он должен естественно смотреться рядом с его фирменным стилем и восприниматься как идентификатор солидной и современной компании-аудитора. Т.е. быть «своей», «своим» в этом ряду.

2. Степень проработанности и продуманности материалов, касающихся фирменного стиля аудиторской компании должна быть высока.

Это связано, в первую очередь, с тем, что фирменный стиль у аудиторских компа-

ний, как важная составляющая образа и бренда, является своего рода одним из «оправданий высокой стоимости услуг», частью нематериальных активов компании, наряду с такими составляющими, как известность, репутация, список проектов и клиентов.

Параметры «известности бренда» аудиторской компании, «репутации» на рынке напрямую влияют на цену услуг и успешность бизнеса компании. Фирменный стиль в этом смысле — такой же кирпичик в создании фундамента нематериальных активов аудиторской компании. Неслучайно крупнейшие мировые аудиторские компании не только обладают тщательно разработанными Руководствами по использованию фирменного стиля (что существенно больше и важнее, чем просто набор элементов фирменного стиля), но и неукоснительно следуют правилам, изложенным в этом руководстве при создании любых материалов-носителей фирменного стиля. Это относится как к простому бланку письма, пресс-релизу, так и к буклету о компании, а также ее электронной презентации. Таким образом, создается единство восприятия бренда и сохраняется высокий уровень качества всех визуальных коммуникаций аудиторской компании, которые и создают нужный нам образ серьезного игрока на рынке этих услуг.

Достаточно взглянуть на Brand Book любой из аудиторских компаний, возглавляющих список крупнейших в мире, и вы поймете, о чем идет речь.

Дмитрий Дятлов: Особенности фирменного стиля аудиторских компаний диктуют, прежде всего, особенности рынка — B2B. Основные мотивы должны ориентироваться на корпоративный сегмент. Или на сотрудников компании — прежде всего как на должностные лица. Однако забывать о человеческих отношениях тоже не стоит. Иными словами, фирменный стиль должен быть удобен в использовании, говорить о корпоративной идентичности, и быть достаточно запоминающимся.

Михаил Губергриц: Привлекать к дизайну фирменной символики (логотипа, сайта и т.п.) сотрудников компании неэффективно. Сегодня фирменный стиль — это комплекс визуальных решений, подчиненных выполнению одной общей задачи и выдержать хороший уровень исполнения на всех фронтах непрофессионалу практически невозможно. Более эффективно доверить контроль над выполнением задачи неким компетентным лицам внутри компании (рабочей группе), а само выполнение задачи — профессиональному агентству или дизайн-студии.

Илья Лазученков: Привлекать сотрудников в процессе просмотра эскизов

фирменного стиля нужно очень осторожно. В первую очередь, нужно позаботиться о том, чтобы к подобным проектам был привлечен непосредственный руководитель компании. Ведь компания — отражение своего руководителя, перенимающая и впитывающая его личностные качества, словно губка. Соответственно, чтобы определить и отобразить личность компании, нужно разобраться в позиции руководства. Руководитель должен использовать разработку и внедрение фирменной символики как правильный и ресурсный способ донесения до сотрудников те характеристики компании, что формируют ее индивидуальность и отличают ее от других компаний. Оптимальная ситуация, когда именно непосредственный руководитель компании утверждает все ключевые моменты на проекте.

На этапе постановки технического задания можно собрать бесценную информацию о точках контакта вашей компании с внешним миром. Например, менеджер по продажам может рассказать вам, что делать новую корпоративную брошюру нецелесообразно, так как ее наполнение слишком быстро становится неактуальным. А HR-департамент укажет вам на то, что универсальная корпоративная открытка в букет была бы очень кстати, так как букеты дарят постоянно, а поздравления даже написать негде.

Постарайтесь отследить все устоявшиеся точки, в которых ваша компания может сообщить что-то о себе целевым аудиториям, и не забывайте, что сотрудники — это также очень важный сегмент целевой аудитории.

Привлекать же сотрудников на этапе концептуальных разработок нужно максимально осторожно. Лучше сразу определить рабочую группу (не более трех человек), мнение которых будет учитываться при утверждении, и этим ограничиться. Члены такой рабочей группы должны занимать далеко не последние посты в компании, и занимать их не полгода. Ни в коем случае нельзя вывешивать в коридоре распечатки с вариантами логотипов и интересоваться мнением «большинства». Такое размывание ответственности за принятие решения только создает ненужные проблемы на проекте.

Какой цвет ассоциируется с аудиторской профессией, консалтингом, бухгалтером?

Михаил Губергриц: Это нетрудно увидеть, поставив в ряд логотипы любых 10-20 подобных компаний: большинство из них использует темно-синий. Также «в почете» голубой, темно-красный, темно-зеленый, черный и белый. Все как у всех

в B2B-секторе. Так надежнее и безопаснее, но шансов выделиться с такими цветами маловато.

Дмитрий Дятлов: Судя по изучению первых 30 компаний рейтинга РА «Эксперт», с аудитом и консалтингом лучше ассоциируются различные оттенки синего и красного цветов. Так же и с бухгалтерским учетом — там больше синего. Однако в отрасли присутствует и достаточно большое количество зеленого цвета.

И еще немаловажный фактор, который, я надеюсь, поможет регулировать участие сотрудников в проекте: все люди по природе своей консервативны, и все боятся перемен. Даже если это перемены к лучшему. Вывод можно сделать следующий: сотрудники компании могут и должны помогать сформировать проект на функциональном уровне, однако концептуальные решения на проекте должны приниматься узкой рабочей группой во главе с непосредственным руководителем компании.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Фирменный стиль — это также и то, как вы и ваши сотрудники ведёте себя за пределами рабочего времени.

2. Роль фирменного стиля в успехе компании

Михаил Губергриц: Фирменный стиль хороших брендов четко отличает данную компанию от других, отражает ее положение на рынке (лидеров видно сразу), передает ее основные ценности и позиционирование (с помощью определенных визуальных атрибутов). Чем лучше и грамотнее проработан фирменный стиль, тем лучше целевая аудитория считывает ту информацию, которую необходимо ей передать. Кроме того, фирменный стиль — это мощный инструмент для изменения восприятия компании, придания и формирования необходимого имиджа, смены позиционирования, расстановки необходимых акцентов и т.п.

Фирменный стиль в целом является частью корпоративной идентичности, к которой можно отнести и такие вещи как внутрикорпоративная культура, культура и принципы общения с клиентом, вербальная коммуникация.

Только когда все элементы сводятся в единую картину, можно говорить об удачном и цельном бренде. Фирменный стиль — один из основных элементов в этой картине. Как правило, внимательное и выстроенное отношение к восприятию собствен-

ного бренда и отличает лидеров рынка в любом сегменте, будь то IT-компания, финансовые группы или автомобильные производители.

Илья Лазученков: Носители фирменного стиля позволяют потребителю как сознательно, так и подсознательно считывать очень важную информацию о компании. Аккуратная и профессионально сделанная визитка — весомый знак того, что бизнес-процессы в вашей компании хорошо отлажены. На практике это не мантра и не маркетинговые мифы. Хороший фирменный стиль в реальности может позволить себе только компания с четко функционирующей бизнес-единицей. Ведь фирменный стиль это не красивые картинки, и не брендбук на полке. Фирменный стиль — действующий механизм по снабжению всех единиц компании необходимыми материалами, разработанными в поддержание общей идеи корпоративного бренда, и в соответствии с внутренними визуальными стандартами.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Фирменный стиль не надо насаждать. Просто грамотно «замостите асфальтом проложенные обычными пешеходами тропки», как рассказывалось в одной истории о происхождении кривых, зато очень удобных тропинок около одного известного университета. Во многих компаниях фирменный стиль и корпоративные стандарты поведения внедряют через силу, потом над ними смеются, и, в конце концов, сотрудники формулируют для себя: «Корпоративная культура и фирменный стиль — это все, что плохо для меня».

3. Как выбрать лицо компании?

Дмитрий Дятлов: Для имиджевой рекламы и PR логичнее выбрать звезду. Однако в рекламных материалах по конкретным продуктам или услугам лучше работает личностная коммуникация — человеку приятнее взаимодействовать с конкретным сотрудником — нежели с абстрактным «сотрудником компании».

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Дэвид Огилви говорил, что в рекламе со звездой будут видеть не компанию, а звезду. Делайте, растите звезда сами — в своей компании.

4. Кейс — фирменный стиль для аудиторской компании, оказывающей не только аудиторские услуги

«Мы уже давно оказываем не только аудиторские услуги. В нашем портфеле есть и сопутствующий бухгалтерский консалтинг, и юридические услуги, и оценка, и образовательные услуги, и консалтинг в области информационных технологий. Причем последний занимает все большую и большую долю в общем объеме выручки. Нам интересно развивать это направление. Однако, на наш взгляд, подходы к разработке фирменного стиля аудиторской и IT-компании различны».

Дмитрий Дятлов: Ситуация достаточно типична для рынка — многие компании уже столкнулись с подобным. На мой взгляд, соблюдение баланса не только возможно — но и необходимо. Во-первых, вы позиционируетесь изначально как не IT-компания — судя по набору услуг. Во-вторых, информационный консалтинг изначально не является, на мой взгляд, полноценно позиционирующим как IT-компанию элементом, все-таки это изначально консалтинг и после — информационные технологии. Ну и, наконец, если вы хотите сохранить единую компанию и марку — вам просто придется формировать единый стиль. В качестве рекомендаций — можно включить в единый фирменный стиль максимум элементов, разграничив основные направления какими-либо визуальными элементами и добавив в каждый бок узнаваемую деталь, с целью более запоминающегося позиционирования.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Вы можете оказывать под маркой хоть сто услуг и выпускать двести продуктов, но рано или поздно вы придете к брендингу каждой услуги в отдельности. Марка же головной компании должна быть как можно более символична, обща, философична. Примеры: «Альфа групп», «Mercury Group», «ГКАН» (Группа компаний Аркадия Новикова) и многие другие.*

Выражаем благодарность нашим экспертам:

Михаил Губергриц — творческий директор BBDO Branding (www.bbdo.ru).

BBDO Branding компания, оказывающая профессиональные услуги в области создания, внедрения и управления брендами. Созданная в 2006 году, BBDO Branding — самая молодая компания в составе BBDO Russia Group. Среди конку-

рентных преимуществ BBDO Branding — сильная аналитическая экспертиза и методология в сфере управления брендами. Помимо этого, BBDO Branding является частью BBDO Worldwide и имеет доступ к любым международным ресурсам и знаниям сети, а также ко всем ресурсам группы BBDO в России.

Одним из больших преимуществ компании является возможность реализации интегрированных проектов. Привлекая ресурсы группы BBDO, компания BBDO Branding способна обеспечить полный спектр услуг от создания до управления брендом на всех стадиях его развития, включая ATL кампанию, продвижение с помощью PR-методов и т.д.

Клиенты BBDO Branding: РЖД (транспортный сегмент), Лукойл (вертикально-интегрированная нефтегазовая компания), «Ренессанс Капитал» (инвестиционная группа), «УРСА Банк» (многопрофильный банк), RTM (девелопмент), InTouch (финансовая группа), WBD (продукты питания), Mirax Group (девелопмент).

Николай Облапохин — *творческий директор брендинговой компании Depot WPF Brand & Identity* (www.depotwpf.ru).

Depot WPF Brand & Identity — ведущая российская брендинговая компания. Основана в 1998 году. Специализируется в области разработки идентичности бренда.

Основные направления деятельности — потребительский и корпоративный брендинг.

Depot WPF входит в состав Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР) и представляет интересы Pan European Brand Design Association (PDA) в Восточной Европе. Depot WPF предоставляет комплексные решения по разработке стратегии бренда, визуализации бренда и созданию системы корпоративной идентичности.

Основные услуги: разработка позиционирования, формирование коммуникационной стратегии, создание названия и генерального слогана бренда, разработка визуальной идентичности и фирменного стиля бренда или компании, создание brand-book, дизайн упаковки, разработка рекламных и промо-материалов.

Мы сотрудничаем с прогрессивными российскими и международными компаниями, стремящимися укрепить или занять прочные позиции на российском рынке.

Среди клиентов Depot WPF такие компании, как Danone, TOTAL, Nestle Foods,

Unilever, Europe Foods G.B., Myllyn Paras Oy, AquaVision, Grossmart, Юнимилк, Билайн и другие.

Depot WPF — победитель самых престижных международных конкурсов и фестивалей:

EPICA, Golden Drum, ADCR, Московский Международный Фестиваль Рекламы Red Apple, Киевский Международный Фестиваль Рекламы, Национальный фестиваль рекламы «Идея!» и другие. В 2002 году Depot WPF стала обладателем премии EFFIE / Бренд Года за разработку и воплощение эффективной маркетинговой стратегии для принадлежащего Depot WPF бренда SOSTAV.RU.

Илья Лазученков — генеральный директор «Plenum» (www.defa.ru, www.plenum.ru)

Специализацией компании «*Plenum*» является разработка корпоративных брендов, а также брендинг в сфере услуг.

Комплекс услуг агентства охватывает все аспекты создания и продвижения бренда: разработка концепций позиционирования, создание коммуникационных стратегий, коррекция бренд-платформ, программы по ребрендингу, оптимизация систем корпоративной идентификации, нейминг, постановка системы бренд-менеджмента на предприятии, а также внедрение бренда и разработка маркетинговых материалов для дальнейшей поддержки и внедрения бренда.

Дмитрий Дятлов — маркетолог АКГ «Интерэкспертиза» (www.interexpertiza.ru)

Аудиторско-консалтинговая группа «*Интерэкспертиза*» успешно работает на российском рынке аудита, консалтинга и оценки с 1992 г. За профессиональные достижения в 2006 году АКГ «Интерэкспертиза» была награждена престижной премией «Золотая Фортуна» (в рамках Главной Всероссийской премии «Российский Национальный Олимп») и признана «Лучшей компанией в сфере аудита и оценки». С января 2006 г. АКГ «Интерэкспертиза» является полноправным членом Международной ассоциации независимых аудиторских и консультационных фирм AGN International. По итогам 2007 г. компания занимает 38 место из более чем 6000 российских аудиторских компаний, по данным Рейтингового агентства «Эксперт РА», и 30 по версии журнала «Коммерсант — Деньги». Сегодня АКГ «Ин-

терэкспертиза» — это более 100 профессионалов самой высокой квалификации: аудиторы, специалисты по бухгалтерскому учету, налогообложению и праву, оценке. Наши сотрудники — обладатели квалификационных аттестатов аудиторов (41 специалист) и налоговых консультантов, авторы монографий и статей, обладатели дипломов ACCA по МСФО (DipIFR (rus)). В компании действует Экспертный совет АКГ «Интерэкспертиза». В его задачи входит выработка мнения АКГ «Интерэкспертиза» по сложным вопросам бухгалтерского учета, налогообложения и права. Экспертный совет формируется из самых высококвалифицированных специалистов, в том числе руководителей профильных департаментов.

ГЛАВА IV.

Внутрикорпоративные коммуникации

Внутрикорпоративные коммуникации (сокращенно «ВК»), или еще их обозначают как «внутренний PR» — это комплексная деятельность, в которой могут быть использованы самые разные инструменты. Главное же в ней — соответствие целям, которых ваша компания стремится достигнуть, выстраивая систему взаимоотношений со своей внутренней аудиторией. Внутренний PR призван повышать уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности. Кроме того, создание позитивного имиджа компании в глазах сотрудников влияет на имидж компании во внешнем мире, т.к. персонал является одним из каналов трансляции информации вовне.

Цели и инструменты внутренних коммуникаций

Основными **целями** внутренних коммуникаций являются:

- Выстраивание корпоративных коммуникаций;
- Формирование и укрепление корпоративной культуры;
- Укрепление лояльности и вовлеченности персонала;

Основными **задачами** данной технологии являются:

- формирование единого информационного пространства;
- преодоление коммуникативных разрывов и достижения взаимопонимания;
- получение обратной связи от персонала компании;
- создание позитивного образа компании-работодателя;
- разъяснение корпоративной политики в области обучения и развития персонала;
- формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании;

Инструменты внутренних коммуникаций условно можно разделить на 4 группы:

1. информационные (СМИ, сайт, стенды, листовки, сообщения);
2. аналитические (почтовые ящики, анкетирование, фокус-группы, мониторинг персонала);
3. коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адап-

- тационные тренинги, профессиональные соревнования и т.п.);
4. организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т.п.).

1. Корпоративная культура

Илья Стернин: Развитие единой корпоративной культуры помогает успешному развитию компании на основе единых ценностей, повышает приверженность сотрудников, делает компанию более привлекательным работодателем. В первую очередь корпоративная культура важна, конечно, для сотрудников, но и внешние аудитории (клиенты, потенциальные сотрудники) также ощущают ее влияние.

Анна Несмеева: Корпоративная культура — многогранный феномен, и, конечно, она включает в себя не только внешние атрибуты, но и принятые нормы поведения, стандарты обмена информацией, наконец — общие цели и ценности. Следовательно, корпоративная культура охватывает, по большому счету, все стороны взаимодействия компании с миром: отношения с клиентами и партнерами, взаимоотношения сотрудников друг с другом и с руководством, отношения компании с акционерами и инвесторами, отношения со СМИ и заинтересованной общественностью.

Управлять этим аспектом жизни компании очень не просто. Однако существующая практика наглядно показывает, что независимо от того, управляете ли вы корпоративной культурой вашей компании, или даже не задумываетесь об этом, корпоративная культура существует. Наличие единой корпоративной культуры компании благоприятно сказывается на восприятии компании и способствует правильному восприятию ее имиджа.

Руслан Бабицын: Внутрикорпоративную культуру невозможно привнести извне. Она просто не приживется. А вот за разработкой атрибутики, системы внутренних коммуникаций, корпоративного издания, как одного из каналов передачи информации внутри организации, вполне можно обратиться в PR-агентство. Обладая определенным опытом и непредвзятым видением ситуации, PR-агентство может предложить нестандартные и эффективные решения.

Анна Несмеева: Корпоративная культура — это своего рода «семейные традиции» вашей компании. И сторонний специалист (или агентство) может помочь вам лишь в создании внешних атрибутов и обеспечении технической поддержки — разработать внутренний сайт или взять на себя процесс издания корпоративной газеты. Однако само содержание ваших традиций и ритуалов может быть создано только внутри компании.

Отношение сотрудников к корпоративной культуре и бренду компании-работодателя будет складываться из повседневных впечатлений, опыта прохождения через кризисы (а такие ситуации бывают в жизни любой организации), от того, наконец, насколько воплотились в жизнь мечты и стремления конкретного человека. Можно отметить тот факт, что компании с устойчивым позитивным брендом работодателя существенно проще привлекать на работу профессиональные кадры, а текучесть персонала в таких компаниях ниже среднерыночной.

Занимаясь формированием / укреплением корпоративной культуры, вы никогда не сможете игнорировать мнения сотрудников. Представление о том, что корпоративную культуру, возможно, сформировать «сверху» или «извне» глубоко ошибочно, ведь сама по себе КК и складывается из ежедневных усилий ваших коллег.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Корпоративная культура не может жить без фирменного стиля. И наоборот.

2. Имидж руководителя

Руслан Бабицын: От того, какой репутацией обладает первое лицо компании, во многом зависит лояльность сотрудников компании и та информация, которую они транслируют за пределами компании. Безусловно, первое лицо должно внушать уважение.

Илья Стернин: Руководитель является ролевой моделью, проводником ценностей и играет одну из ключевых ролей в развитии культуры. Правильный образ формируется из соответствия провозглашенных деклараций и реального поведения.

Анна Несмеева: Имидж руководителя — сложная и объемная тема, заслужи-

вающая отдельного разговора. Если быть краткой, могу лишь отметить, что образ руководителя должен быть целостным и последовательным, и не расходится с имиджем компании. Так, например, в консервативной финансовой организации странно и нелогично будет выглядеть руководитель, культивирующий образ неформального молодежного лидера.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Руководитель — по определению публичная фигура. Если он не хочет, чтобы о нем как-то вообще думали, как-то оценивали и проч., вообще не хочет «светиться», работа есть работа. Имидж придется надевать каждый день с деловым костюмом. Важно сшить его из «материала заказчика», чтобы «костюмчик сидел».*

3. Внутрикорпоративные мероприятия

Руслан Бабицын: Корпоративные мероприятия — один из важнейших мотиваторов для сотрудников и инструмент внутрикорпоративного управления. Но мы, например, проводим не только развлекательные мероприятия, но и научно-практические конференции. Если компания большая, часто бывает, что справиться собственными силами невозможно — слишком большое количество сотрудников потребуется отвлекать на непрофильную для компании деятельность по организации праздника. Поэтому и обращаются в PR-агентство.

Илья Стернин: Развлекательные мероприятия объединяют сотрудников вокруг единого эмоционального поля, задают модели межличностного общения, показывают какие поводы или праздники наиболее значимы для компании. Необходимость обращения в агентство зависит от того, достаточно ли внутренних ресурсов для разработки идеи или технической организации праздника.

Анна Несмеева: Корпоративные мероприятия, при их правильной организации, оказывают сильное мотивирующее и командообразующее действие на персонал компании. Организуя мероприятие, необходимо помнить, что ваша задача состоит не в том, чтобы потратить деньги или понравиться понравится руководству, а в том, что бы помочь сотрудникам лучше узнать друг друга и свою компанию.

Event-management (организация корпоративных мероприятий любого рода) давно вырос в России в отдельную и успешную отрасль бизнеса. В целом, при орга-

низации корпоративных мероприятий верно следующее правило: если вашей компании предстоит организовать мероприятие с числом участников более 100 человек, стоит обратиться за поддержкой в специализированное агентство. Какую часть работ по подготовке вы передадите на подряд — зависит от вашего желания и бюджета мероприятия.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Хороший, важный, эффективный и экономный способ провести внутрикорпоративное мероприятие — организовать серию семинаров от самих сотрудников и для сотрудников же. Пусть коллеги расскажут всем о том, в чем они больше всех разбираются, поделятся опытом поочередно.*

4. Адаптация сотрудников при приеме на работу

Руслан Бабицын: У нас существует определенная процедура адаптации, в которой предусмотрены стажировки в разных офисах и отделах, иногда даже в разных городах, где у нас есть офисы. Как правило, с каждым новичком работает наставник из числа более опытных сотрудников компании.

Илья Стернин: Дать сотруднику общее понимание о деятельности компании и своем месте в ней, обеспечить поддержку при адаптации на своем рабочем месте (например, назначить наставника), познакомить сотрудника с идеологией компании и ее традициями — это важно.

Анна Несмеева: «Джентльменский набор» используемый сегодня большинством компаний, состоит из организации вводного курса для новых сотрудников и издания специализированного справочника по компании. Практическую часть задачи по адаптации новичка в подразделении выполняет, как правило, сам руководитель или специальный наставник (из числа опытных сотрудников).

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Модель «Мастер-подмастерье» (или система наставничества) зарекомендовала себя как наилучшая система подготовки и адаптации новых сотрудников к трудовому процессу в организации, оказывающей профессиональные услуги, и не только.*

Выражаем благодарность нашим экспертам:

Руслан Бабицын — директор Агентства **НЬЮТОН.PR&COMMUNICATIONS** (www.newton-gc.ru).

Агентство **НЬЮТОН.PR&COMMUNICATIONS** — одна из лидирующих национальных коммуникационных компаний. Агентство имеет опыт успешной работы на всей территории Российской Федерации. Клиентами «Ньютон» PR&Communication являются крупнейшие национальные и транснациональные компании, органы власти и некоммерческие фонды.

Проекты НЬЮТОН.PR&COMMUNICATIONS удостоены самых престижных российских и международных премий: Московского международного фестиваля рекламы, Национальной премии в области PR «Серебряный лучник», Интернациональной BTL-премии «Золотой пропеллер». В 2008 году НЬЮТОН.PR&COMMUNICATIONS — первое и единственное среди российских агентств — вошло в шорт-лист премии SABRE Awards, которая является самой известной международной наградой в области брендинга и репутационного менеджмента.

НЬЮТОН.PR& COMMUNICATIONS состоит в ведущих российских и международных профессиональных ассоциациях: Российская ассоциация по связям с общественностью (РАСО), Ассоциация консультантов по связям с общественностью (АКОС), Международная ассоциация бизнес-коммуникаций (IABC), Международная ассоциация по связям с общественностью (IPRA).

Ася Померанец — директор практики внутрикорпоративных и социальных коммуникаций компании «Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» (www.m-p.ru).

«Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» — ведущая российская компания, оказывающая услуги в области стратегических коммуникаций.

«Михайлов и Партнеры» было основано в 1993 году Сергеем Михайловым как частное PR-агентство. Сейчас объединяет в единую профессиональную команду более 60 специалистов и консультантов в области коммуникаций, а само агент-

ство является ведущей на российском рынке консалтинговой фирмой в сфере финансовых и корпоративных коммуникаций.

Занимает лидирующие позиции в наиболее авторитетных рейтингах в сфере коммуникаций, PR и консалтинга — РА «Эксперт», РОМИР, журнал «Финанс».

Агентство имеет представительства в Санкт-Петербурге и Киеве и проводит активную экспансию в другие страны СНГ.

Агентство предоставляет услуги в области: корпоративного позиционирования, управления корпоративной репутацией, репутационный аудит, разработки коммуникационной стратегии, сопровождение IPO, M&As и др. сделок, связи со СМИ, связи с инвесторами (IR), разработка внутрикорпоративных программ/мероприятий и реализация и др.

Илья Стернин — *исполнительный директор консалтингового агентства «Инкорпоре», агентства «Примум Мобиле»*
(<http://www.primum-mobile.ru>).

Консалтинговое агентство «*Incorpore*» — российское специализированное консалтинговое агентство. Фокус внимания агентства — взаимодействие сотрудника и организации, построение оптимальных для достижения бизнес-целей отношений между компаниями и сотрудниками.

Агентство «Incorpore»: работает в сфере управления организационной культурой; развития внутренних коммуникаций; создания и поддержки систем корпоративной этики; оказывает консалтинговые услуги в области интеграции организационных культур и внутреннего коммуникационного сопровождения в процессе слияний, поглощений и значительных организационных изменений в компании; адаптирует лучшие мировые практики и разрабатывает собственные методологические решения, соответствующие практике российских компаний. Практически все клиенты агентства входят в рейтинги «ЭКСПЕРТ 400» и «ФИНАНС 500».

Анна Несмеева — *эксперт по внутреннему PR, основатель сообщества о PR* (http://community.livejournal.com/inside_pr).

Интернет-сообщество «*Внутренние коммуникации*» было создано 26 июля 2006 года. Сегодня в нем состоят более 300 специалистов по внутренним коммуникациям и корпоративной культуре из России и других стран.

Блог содержит ссылки на 2500 тематических статей. Ежедневно на его страницах проходят он-лайн дискуссии по практическим вопросам организации внутренних коммуникаций в компаниях.

ГЛАВА V.

Работа с V.I.P.

Чтобы эффективно работать с VIP-клиентами, важно сначала понять, кто они такие и найти к ним правильный подход. В главе «Работа с V.I.P.» вы познакомитесь с особенностями VIP-клиентов, узнаете, какие технологии нужно использовать для успешной работы с такими клиентами.

1. Кто такие VIP-клиенты?

Владимир Киселев: С моей точки зрения, VIP-клиентами можно назвать относительно небольшую долю клиентской базы, приносящей основную прибыль. Что бы понять, кто это такие, необходимо обратиться к диаграмме Парето (известный принцип 20 — 80, 80 — 20). Речь идет о том, что есть максимум 20% клиентов, приносящих минимум 80% дохода и наоборот. Необходимо очень четко выделить именно эту категорию клиентов и продумать механизм их удержания и привлечения. Одним словом, по моему мнению, VIP-клиенты — это клиенты, приносящие основной доход, «курочки, несущие золотые яйца».

Владимир Сизых: Деление клиентов на категории в большинстве компаний достаточно условно. Однако можно выделить следующие признаки их группировки:

1. Объём привлеченных от клиента средств.
2. Брэндовость клиента (насколько его имя хорошо известно на рынке).
3. Согласие клиента на наглядность использования опыта компании-консультанта.
4. Стабильный клиент с многолетней историей общения.

Причем именно в такой последовательности. Для любой компании важно, сколько денег приносит тот или иной клиент. Когда я приношу руководству списки на подарки клиентам, то оно меня, в первую очередь, спрашивает, сколько денег нам принес тот или иной клиент. Это главный критерий, остальные признаки стоят на втором плане.

Надежда Данилова: Это серьезные бизнес-игроки московского и общерос-

сийского масштаба — крупные компании и организации. Аудиторские компании, как правило, ожидают от них регулярных и постоянных заказов на аудит и консалтинг, надеются на их неформальные рекомендации владельцам других компаний крупного бизнеса, рассчитывают на возможную поддержку аудиторской компании в развитии и на инвестиции в совместные проекты.

Традиционно в своей рекламе аудиторские компании перечисляют своих VIP-клиентов, заставляя имена ключевых корпоративных клиентов работать на престиж аудиторской компании, создавая ей положительный образ.

Каждая аудиторская компания в понятие VIP-клиент вкладывает свой смысл: для одной фирмы — это высокие по статусу государственные структуры, для другой — это крупная коммерческая организация. Тем не менее, для любого предприятия VIP-клиент — это стратегически важный и перспективный партнер, который, чаще всего, приносит аудиторской компании наибольшую прибыль.

Широко известная классификация клиентов по привлекательности ABC-классификация, позволяющая разбить клиентов на три группы важности: Высокая — VIP-клиенты (класс «А»); Средняя (класс «В»); Низкая (класс «С»). Эта классификация ориентирует менеджера по работе с клиентами, на кого направлять свои основные усилия на привлечение и удержание, кому предлагать дополнительные или более выгодные условия для сотрудничества.

VIP-клиент платит больше и чаще остальных клиентов. VIP-клиент платит за возможности и за отношение. Поэтому у VIP-клиента или потенциального ключевого корпоративного клиента всегда есть выбор, чьим VIP-ом стать. Не аудиторская компания его выбирает, а он выбирает аудиторскую компанию из множества подобных. Для VIP-клиента престижно обслуживаться в VIP-компании или хотя бы иметь VIP-условия обслуживания, поэтому так важно иметь «в кармане» эксклюзивные предложения, которые позволят ему выбрать вас.

Собирательный психологический и социальный портрет представителя VIP-компании, с которым работает менеджер по продажам, можно описать следующим образом. VIP-клиент четко делит весь мир на массового потребителя и VIP-ов: себя и узкий круг избранных. Знает цену себе и своим деньгам. Если говорить о VIP-персоне, которая представляет VIP-компанию, то чаще всего — это мужчина 35-45 лет (реже — бизнес-леди), с высшим образованием, бизнесмен, топ-менеджер, очень занятый и деловой человек. Этот человек уже состоялся как личность, многого до-

бился в жизни, он легок в общении, такие люди отличаются уравновешенностью, терпением и открытостью, но при этом они требовательны и всегда готовы торговаться, добиваясь дополнительных льгот и возможностей, им нравится добиваться скидок.

Роман Масленников: В PR-агентстве каждый клиент имеет статус «особо важного». Специфика отрасли такова, что если клиент не будет чувствовать особый сервис, он не будет предрасположен воспринимать и принимать результаты PR-деятельности. Из трех инструментов продвижения — PR, по сравнению с рекламой и маркетингом, сам по себе носит звание VIP-услуги. Я исхожу из того, что реклама — массовая услуга, доступна в том или ином виде большинству, а маркетинг — взрослая услуга, для более или менее состоявшихся фирм. А PR — услуга статусная. Я тем самым не умаляю ее технологичности и прогнозируемой эффективности. Поэтому те, кто «созрел» до PR-услуг — уже «ви-ай-пи». К сожалению, не каждое PR-агентство это понимает.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Либо каждый клиент для вас VIP-клиент, либо это просто не ваш клиент вообще.*

2. Основные принципы работы с VIP-клиентом (технические, психологические)

Владимир Сизых: Деликатность, подготовленность, осведомленность. VIP-клиент — это командная работа, действующая по принципу «гребенки». Данный принцип заключается в том, что каждый член этой команды «заходит» на свой уровень к клиенту. Директор — к директору, руководитель отдела — к руководителю отдела, специалист — к специалисту. И за счет такого прорабатывания клиента на разных уровнях заметно повышается лояльность клиента к вам, и сокращаются сроки принятия необходимых вам решений со стороны клиента.

Надежда Данилова: Базовый принцип работы с VIP-клиентом — создание с ним партнерских отношений. Как это может проявляться во взаимодействии и отношениях со стратегически важными клиентами? С одной стороны, менеджер по работе с VIP-клиентами должен быть внимательным, гибко реагировать на просьбы и запросы клиентов. И в тоже время он должен обладать уверенностью

в себе и безупречно владеть навыками сервисного обслуживания.

Специфика личного взаимодействия: менеджер по работе с VIP-клиентами должен иметь высокий общий уровень развития, потому что только это позволит ему общаться с клиентом на равных, снимет психологические барьеры. Также принципиально важно, чтобы менеджер и аудитор были уверены в качестве предоставляемых аудиторских услуг, тогда во время продаж аудиторских и консалтинговых услуг появится убедительность.

Безусловно, чтобы производить хорошее впечатление на VIP-клиента, необходимо владеть практическими технологиями, знать правила выстраивания контактов и комфортного общения, в которые входят естественная приветливость, настрой на улыбку и комплименты в адрес собеседника, управление собственными эмоциями. Менеджер, обслуживающий VIP-клиентов должен знать особенности того сектора рынка, которому принадлежит данный VIP-клиент, а также быть эрудированным в разных областях — для поддержания разговора. Высокого уровня культуры, интеллигентности и широкой образованности требует от менеджера специфика общения с VIP-клиентами, потому желательно, чтобы темы беседы выходили за рамки узкопрофессиональных.

Кроме этого, наряду с профессионализмом, менеджер должен обладать такими качествами личности, как обаяние, дипломатичность, тактичность, воспитанность, терпение, выдержка, самостоятельность. Важны такие природные качества менеджера, как способность быстро и непринужденно устанавливать психологический контакт, уметь по ходу разговора быстро принимать решения и получать удовольствие от собственной готовности нести за них ответственность.

В работе с VIP-клиентами особое значение придается выполнению обещаний, умению четко разграничивать, кто и за что платит, созданию той степени комфортности, к которой привык клиент. Чем шире набор личностных характеристик менеджера или аудитора, работающего с VIP-клиентом, тем он более успешен в осуществлении продаж аудиторских услуг и в дальнейшем обслуживании.

Руководитель аудиторской компании должен понимать, что не все сотрудники готовы работать с VIP-клиентами. Для многих людей существует психологический барьер из-за того, что сам менеджер VIP обслуживания никогда не знал. Очень хорошо помогают психологические тренинги, на которых менеджера и аудитора обучают, как отделить себя в определенной должности от своей личности, научиться

все время помнить, что «Я» — это не профессия и не должность.

VIP-клиент — это повод для сплочения различных служб внутри аудиторской фирмы. Менеджер по продажам в сотрудничестве с PR-менеджером должен уметь создать у VIP-клиента ощущение избранности и значительности. PR-менеджер аудиторской компании должен, как отдельным направлением работы заниматься организацией пространства для VIP-клиентов, создавать определенный микроклимат для него, например, Бизнес-клуб VIP-клиентов или проведение деловых завтраков.

Роман Масленников: Крепкая психика, способность решать много задач в режиме «он-лайн», хорошая память. А технические способности можно отдать технике: электронным «напоминалкам» (позвонить, поздравить с днем рождения, и т.п.).

Надежда Данилова: VIP-клиент привык к первоклассному сервису, который основывается на принципах надежности, комплексности и персонального подхода. Он рассчитывает на высококачественное обслуживание, обязательными условиями которого являются удобство, комфорт, экономия времени, повышенная конфиденциальность, понимание специфики его бизнеса, профессиональные советы с учетом его потребностей. Обязательны индивидуальные, доверительные отношения с личным менеджером и с обслуживающими VIP-клиента аудиторами и консультантами. Это выражается в особенно уважительном и персонализированном подходе, учитывающем все пожелания клиента, облегчающие ему контакт с аудиторской компанией. Если во время сотрудничества возникают какие-то разногласия, споры, несоответствия ожиданиям, то велика вероятность, что клиент откажется работать с этим аудитором, а может, и с компанией в целом.

Возможные сложности, которые должны быть учтены: завышенные ожидания в обслуживании со стороны аудиторской компании, он чувствует себя объектом конкуренции, поэтому важно обеспечить его невосприимчивость к чужим предложениям. Обслуживание VIP-клиентов — это прерогатива корифеев, асов своего дела, это высший пилотаж в сфере оказания услуг, потому что удержание одного VIP-клиента по цене сопоставимо с привлечением пяти новых клиентов и грамотно выстроенная система удержания VIP-клиента создает устойчивый иммунитет аудиторской компании к внешним изменениям.

VIP-клиенты гордятся своим умением все просчитывать точно и безошибочно, поэтому не склонны прощать чужие ошибки. VIP-клиенты ценят профессионализм,

качество и быстроту выполнения работы, они наиболее взыскательны. Поэтому менеджер и аудитор, обслуживающие VIP-клиентов, должны обладать гораздо более высокой квалификацией, нежели его коллеги.

Задача руководителя аудиторской компании правильно подобрать сотрудника и предоставить клиенту сервис, соответствующий его ожиданиям. У VIP-клиентов такие же пожелания, как и у всех остальных, но все же у них более высокие требования к профессионализму, компетентности, оперативности и пунктуальности специалистов, с которыми они имеют дело, к их воспитанию и интеллекту. Отношения строятся на доверии, которое нужно оправдать.

Как правило, VIP-персоны отлично ориентируются в вопросах специальной документации, юридически подкованы и неуверенность менеджера при оформлении договора на услуги или аудитора в момент проверки может привести к тому, что VIP-клиент задумается о компетентности выбранной им аудиторской компании.

Владимир Киселев: Сложности в обслуживании VIP-клиентов, на мой взгляд, возникают тогда, когда отсутствует продуманная и отработанная технология и стандарты обслуживания VIP-клиентов, равно, как и критерии их определения. В каждом бизнесе они, конечно, свои, но принципиально одно — они (технологии и стандарты) должны быть. На мой взгляд, руководство компании должно позаботиться о формировании стандартов и технологий обслуживания VIP-клиентов. Если это отдастся на откуп, менеджеров по продажам, возникает ситуация, при которой каждый менеджер решает для себя сам: кто является VIP-клиентом, как его обслуживать и т.д. Конечно, это не способствует укреплению лояльности ключевых клиентов.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Детская психология, педагогическое образование, умение поддерживать разговор на различные темы, профессиональное дилетантство во многих специализированных областях, навыки активного слушания и наличие эмоционального интеллекта — вот важные области знания для отработки техники работы с VIP.*

Анна Бурова: Пренебречь заказом вы не можете никогда. Если заказ в принципе относится к роду вашей деятельности, вы можете отказаться от него только под напором объективных факторов — отсутствие ресурсов, наводнение, землетрясение

или что-то типа этого. Один отказ от заказа в консалтинге тянет за собой негативный шлейф. Помните. Вы никогда не будете уверены, кто и по каким каналам распространяет информацию о вашей компании. Нет гарантии, что неважный с виду клиент не окажется лучшим другом (партнером, одноклассником, соседом, бывшим сотрудником и пр.) олигарха.

Даже если вам приходится отказываться от заказа по объективным причинам, вы должны сделать все, чтобы этот отказ не отразился на позитивном отношении к вашей компании со стороны клиента. Отказаться нужно так, чтобы клиент был доволен. Один из способов достичь этого — подарить несостоявшемуся клиенту маленький бесплатный совет или порекомендовать других консультантов, в качестве работы которых вы уверены.

Владимир Сизых: Обычный заказ может превратиться в VIP, а VIP-клиент больше ничего не закажет. Необходимо искать ресурсы и выстраивать бизнес так, чтобы такой вопрос не вставал никогда. Нужно быть готовым к тому, чтобы в случае чего — умерить свои амбиции и найти возможность сделать оба заказа. Вот правильный подход к этому вопросу, к клиентам и к бизнесу.

Надежда Данилова: Стоит просто разделять обычные заказы и VIP. И если ситуация жесткая, то, конечно, выбор должен быть сделан в пользу VIP-заказа. VIP-клиенты не просто являются гарантами стабильности аудиторской фирмы на рынке, они определяют будущее всего бизнеса этой компании. Успешный имидж компании определяется успешностью отношений с ключевыми корпоративными клиентами. Для профессионалов очевидно, ситуацией на рынке управляют те аудиторские компании, в частности речь идет о «большой аудиторской четверке», которые контролируют и обслуживают ведущих корпоративных клиентов страны, лидеров крупного бизнеса. Поэтому основная цель создания в аудиторской компании специализированной службы VIP-клиентов — это закладывание в фундамент вашего бизнеса неоспоримого конкурентного преимущества.

Роман Масленников: Я бы разделил отделы — массовые услуги и Отдел Особых Заказов. Возможно «обычные» — это сейчас они обычные. А через год-месяц-день они станут очень даже «вип». Как-то был случай. Однажды в бюро переводов пришел пожилой человек, перевести маленькую справку. Несмотря на загруженность и небольшую прибыль от заказа, ветерана обслужили. Отпустили. А через неделю пришел заказ от «ЮКОСа». Сыну, начальнику переводческого отдела, то самое

бюро переводов порекомендовал за семейным ужином учтиво обслуженный ветеран.

Михаил Лавренович: Я категорически против пренебрежения в какой бы то ни было степени. Любой клиент, так или иначе, является VIP-клиентом, и когда компания, которая пренебрегает сегодня пусть небольшим заказом в пользу большего, завтра может пренебречь вашим заказом в пользу еще более выгодного.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Выработанная для себя «диета» по отбору в работу новых клиентов — залог процветания бизнеса. Отказывать надо уметь. И отказывать надо.

3. Подбор сотрудников для работы с VIP-клиентом

Анна Бурова: На верхнем уровне — партнеры, директора. На уровне исполнителей — профессиональный состав с постоянным мониторингом со стороны руководителя проекта и соответствующего руководителя компании.

Владимир Киселев: На самом деле, необходимо понимать, что продукт компании не заканчивается на оказании конкретной услуги или продаже товара. Составные части любого продукта — это и процесс привлечения клиентов, процедуры обработки запросов, выставление предложений, ведение переговоров, сервис и т.д. В этой цепочке имеет большое значение опыт и квалификация людей, взаимодействующих с клиентом, особенно с VIP. Поэтому с VIP-клиентами должны работать самые профессиональные, самые клиентоориентированные, самые лояльные (включенные в продукт и клиента).

Владимир Сизых: Проверенные и тренированные, квалифицированные специалисты, профессионалы с большим опытом работы с клиентами. Надо иметь практику общения с клиентом, чтобы громкое имя клиента или же размер предполагаемого контракта не вскружил вам голову, и можно было сохранять рассудок.

Квалификация и опыт даст вам необходимую широту маневра в ходе переговоров. Ведь часто бывает, что в ходе переговоров требуется немедленно предложить клиенту адекватное его задачам решение, которое до начала встречи не было очевидно. И только квалификация и опыт могут помочь сориентироваться по ситуации и со знанием дела ответственно предложить оптимальное решение.

Нельзя забывать про тренинги. Умение общаться с клиентом, вести переговоры, противостоять манипуляциям, стрессоустойчивость — всему этому сотрудники, работающие с клиентом, должны быть обучены заранее.

Надежда Данилова: Главное человеческое качество сотрудника, обслуживающего VIP-клиента — дружелюбие, искренний интерес к людям, готовность понимать их проблемы, предугадывать их желания и находить конструктивные решения в любой самой сложной и напряженной ситуации. Очень хорошо, если VIP-клиента обслуживает опытный менеджер, хорошо знающий специфику работы компании, к которой принадлежит VIP-клиент, все возможные варианты и сценарии дополнительных льгот и преференций, которые может ему предоставить аудиторская компания. Однако если выбирать, между опытным, но неприветливым менеджером, и доброжелательным новичком, то лучше поставить того, кто более приветлив и расположен к помощи.

Новичок очень быстро научится и накопит арсенал эксклюзивных предложений, которые позволят ему обеспечить лояльность VIP-клиента и удержать его. Все специальное обслуживание строиться не только в конкретных предложениях, позволяющих VIP-клиенту сэкономить деньги или получить исключительные дополнительные льготы, а еще и на том, чтобы он постоянно ощущал особое персонализированное внимание к себе и своей фирме. При этом важно, чтобы VIP-клиент чувствовал, что его любят не просто, как потенциальный источник высоких и сверхвысоких прибылей, но что он просто интересен как человек.

Аудиторские компании с точки зрения их клиентуры можно разделить на три условных группы:

1. Аудиторские компании, которые изначально имеют небольшое количество клиентов, но все они подходят под разряд VIP-клиентов.
2. Аудиторские компании, которые не делят своих клиентов на «VIP-ов» и «не VIP-ов».
3. Аудиторские компании, которые уже достигли определенного признания в обслуживании малого и среднего бизнеса, и намерены активно захватывать рынок обслуживания крупного бизнеса.

В первой группе компаний, как правило, VIP-клиентов приводит на обслуживание один из владельцев аудиторской фирмы или один из топ-менеджеров,

и эти клиенты — их личные знакомые, друзья или знакомые друзей. Это VIP-клиенты, приходящие по конфиденциальной рекомендации.

Во второй группе компаний работа с клиентами идет по классическим технологиям «холодных продаж», и со временем компания приобретает вес, известность и ее бренд позволяет выходить на VIP-клиентов по «холодным технологиям».

В этот момент компания переходит в третью группу, и чаще всего именно здесь, когда амбиции аудиторской фирмы растут, возникает следующая ситуация: надо перейти на новый уровень качественного обслуживания VIP, так как имеющимися ресурсами это сделать невозможно, иначе вопрос о специальном обслуживании не возник бы. Поэтому аудиторская фирма вынуждена организовать специальную группу (структуру) менеджеров (или выделить хотя бы одного), который будет обслуживать VIP-клиентов. Далее либо все зависит от корпоративной культуры, принятой именно в данной компании: либо менеджера по обслуживанию VIP-клиентов растят внутри и дополнительно обучают, либо приглашают новых сотрудников, удовлетворяющих более высоким критериям обслуживания.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Каждый ответственный за VIP-клиентов в обязательном порядке должен пройти школу рядового менеджера по работе с клиентами — как минимум, а максимум — иметь педагогическое образование, или еще лучше — стаж работы в детском саду. Шучу, наличие детей для VIP-сотрудника достаточно.*

4. Найти и удержать VIP-клиента

Анна Бурова: Найти за счет репутации, а удержать за счет качественной работы, которая станет подкреплением вашей репутации.

Надежда Данилова: VIP-клиент ожидает от аудиторской компании содействия и помощи в развитии своего бизнеса. Поэтому, если перед переговорами с VIP-клиентом будет собрано досье на его компанию, проанализированы перспективы и возможные пути решения его проблем с помощью аудиторской компании, этого может быть достаточно для того, чтобы предложение об услугах было воспринято благосклонно.

Абсолютное большинство VIP-клиентов трудится в режиме постоянного цейтнота, а значит, умеет ценить время — свое и партнеров. Поэтому первый контакт с VIP-клиентом должен строиться четко и динамично, клиент должен получать информацию быстро, и только ту, которая ему действительно нужна.

Владимир Киселев: Искать специально — неоправданно дорого, а удерживать необходимо, но для этого нужны технологии и стандарты.

Роман Масленников: VIP-клиент обычно сам тебя находит. Главное, распознать в нем «вип-клиента». Удержать VIP-клиента можно так: не выключать телефон в выходные и праздничные дни. Всегда быть «под рукой» — VIP-клиентами это цениться.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Привязанность клиента определяется количеством связей, в которых вы с ним состоите. Минимум: формальные плюс неформальные, брачные отношения — уже перебор, хотя и таких примеров в бизнесе очень много. Хотя если вы не боитесь ревности, брак — пожалуй, самый действенный способ «привязать» к себе клиента.

5. Ваш первый VIP-заказ — не ударить в грязь лицом

Анна Бурова: Готовьтесь к каждому заказу как к VIP-заказу. Не позволяйте своим сотрудникам подумать, что клиент, с которым они работают, не является VIP-клиентом. Иначе вы рискуете сформировать у них невиповский стиль работы, от которого в самый ответственный момент им сложно будет отказаться.

Владимир Сизых: Здесь нет никаких специфических условий. Необходимо быть профессионалом в своей области и уметь чувствовать потребности клиента, стремиться к информационной открытости, чтобы в случае обращения потенциального VIP-клиента у вас всегда были в запасе и описания ваших решений, отзывы клиентов, возможность показать ваши наработки.

Надежда Данилова: Структура продаж VIP-клиенту не отличается особенно по наличию обязательных этапов классического сценария продаж. Известно, что технология продажи включает в себя установления контакта, выяснение потребности, презентацию и аргументацию при работе с сомнениями и возражениями VIP-

клиента. Этого достаточно, чтобы работать с VIP-клиентом.

Распространёнными ошибками менеджеров по продажам являются попытки «экономить за клиента», подобострастие или, наоборот, скрытая агрессия. Также опасно ошибиться, оценивая клиента по внешнему виду.

Желательно иметь заранее прописанные внутрикорпоративные стандарты обслуживания VIP-клиентов. Иметь на случай конфликта в VIP-клиентом резерв специальных предложений, препятствующих его уходу.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Сколько бы книг вы не прочли, сколько бы советов не получили — две головы на переговорах — эффективнее и выигрышнее в имиджевом плане, чем ваша одна голова. Не проводите VIP-переговоры в одиночку, в крайнем случае — один на один.*

6. Литература про обслуживание VIP-клиентов

По мнению **Анны Буровой:**

1. Калверт Макхем «Управленческий консалтинг». — 1999. — 288 с.
2. Дэвид Майстер «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги». М., 2003 г.
3. Управленческое консультирование. Под ред. Кубра Милана. Т.1. М., 1992г.
4. Управленческое консультирование. Под ред. Кубра Милана. Т.2. М., 1992г.
5. Нил Рэкхем. «СПИН-Продажи. Практическое руководство».
6. Нил Рэкхем, Джон Де Винсентис «Продажи. Новое мышление».
7. Салли Шерман, Джозеф Сперри, Сэмюэль Риз. «Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами».
8. Патрик Бервайз, Шон Михан «Просто лучше. Завоевывать и удерживать потребителей, предоставляя самое существенное».

Владимир Сизых: В основном, это западная переводная литература. Начиная от Карнеги и заканчивая Нордстремом и Риддерстрале.

Роман Масленников: Хорошая книга издательства «М.И.Ф.» — Карл Сьюэлл

и Пол Браун — «Клиенты на всю жизнь». Хороши тренинги Бориса Жалило.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Лучше провести одни неудачные VIP-переговоры и сделать выводы, чем прочесть миллион книг.

Выражаем благодарность нашим экспертам:

Владимир Киселев — управляющий партнер консалтинговой компании *Executive Development* (<http://www.exdev.ru/>).

Компания *Executive Development* является логическим продолжением развития консалтингового бизнеса «Компании ШЕРП». Наиболее крупные консалтинговые проекты «ШЕРП» из них были реализованы с такими компаниями, как: ГУП «Мосводосток», производственным фармацевтическим предприятием «ЭКО-лаб», МТТ-Холдинг (официальный дистрибутор Ulysse Nardin, Milus, Gevril), издательским домом «Курьер» (деловой еженедельник «Компания»), Группой компаний ЛОГОС, Торговым домом «Сокольник», проектно-строительной фирмой «НОРД», ГУП «МосГорСнабПродТорг», ОАО «Ростсельмаш», КБ «Банк высоких технологий» и др. В 2006 г. в результате многократной доработки и совершенствования, создания специализированного программного обеспечения, «Программа «Прорыв» была трансформирована в консультационно-управленческую технологию TPS (Targets — Цели, Problems — Проблемы, Structure — структура). Сегодня все консалтинговые продукты и услуги компании ExDev основаны на применении и использовании этой уникальной по своей эффективности технологии, комплексности и масштабности достигаемых результатов, не имеющей аналогов ни в России, ни за рубежом.

Владимир Сизых — директор по маркетингу департамента ИТ-консалтинга «МЦФЭР-консалтинг» (www.mcferr-consulting.ru).

«МЦФЭР-консалтинг» входит в группу компаний «МЦФЭР» (Международный центр финансово-экономического развития), работающую на российском и международных рынках более 15 лет. Является членом международной аудиторско-консалтинговой ассоциации Kreston International. По данным «Эксперт РА» «МЦФЭР-консалтинг» входит в 30-ку крупнейших консалтинговых компаний и в 10-ку крупнейших налоговых консультантов России. «МЦФЭР-консалтинг»

предоставляет услуги аудита, финансового и налогового консалтинга, управленческого и ИТ-консалтинга. Компания обладает статусом Microsoft Gold Certified Partner. Более 300 компаний являются клиентами «МЦФЭР-консалтинг», среди них — ОАО «Москапстрой», ОАО «Роснефть», ОАО «ГМК Норильский никель», ОАО «Мосэнерго», ОАО «Владивостокский морской торговый порт», ЗАО «СТС», ОАО «Мегафон» и др.

Михаил Лавренович — коммерческий директор международной переводческой компании «Экспримо» (www.ex-primo.com).

Переводческая компания «Экспримо» основана в 2006 году. Клиентами компании являются МИД РФ, Минрегионразвития, Минюст, Росрезерв, Росатом, Государственная Дума, Общественная палата, Мосэнерго, Газпром, НТВ, Первый канал, Вок, Севморнефтегаз, ИФК Метрополь, КРОС, РВН, «ПРОСТОР: PR & Консалтинг». Компания выделяется своими оригинальными проектами. Среди них: семинары по индивидуальному предпринимательству, проведение уникальной для переводческого сообщества ежегодной конференции «Перспективы рынка переводов в России», развитие специализированных Интернет-сообществ, проект «Легенды переводческого фронта» и др. «Экспримо» занимает третью строчку в рейтинге самых упоминаемых переводческих компаний России агентства Integrum.

Надежда Данилова — бренд-менеджер компании «ГАРАНТ», PR-консультант АПР, экс-бренд-менеджер «ВКР-Интеркома-Аудит» (www.garant.ru).

Компания «Гарант» — одна из крупнейших российских информационных компаний, основной деятельностью которой является производство и поддержка компьютерной правовой системы ГАРАНТ и информационно-правовое обеспечение предприятий, общественных объединений и организаций. Миссия компании «Гарант» — оказание комплексной профессиональной правовой поддержки с помощью современных информационных технологий.

Компании 18 лет, она насчитывает более 250 региональных центров в России и за рубежом. Это свыше 8 000 сотрудников в 500 городах России.

Роман Масленников — генеральный директор и партнер агентства «ПРОСТОР: PR & Консалтинг».

Анна Бурова — *директор по развитию бизнеса Strategy Partners* (www.strategy.ru).

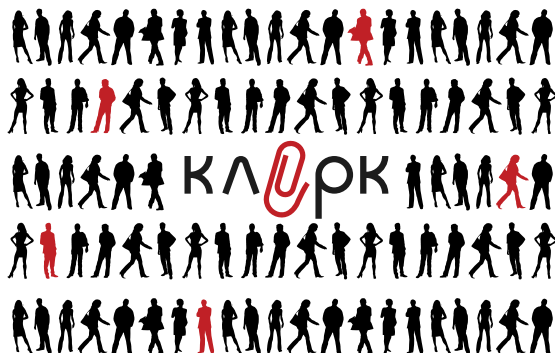
«*Strategy Partners*» — российский стратегический консультант №1. В течение 14 лет компания содействует своим клиентам в проведении преобразований, способствующих эффективному использованию интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов для обеспечения лидерства в конкурентной борьбе и устойчивого роста. Клиентами Strategy Partners являются средние и крупные российские и международные корпорации, обладающие высоким потенциалом роста и амбициями реализовать этот потенциал. Strategy Partners также является одним из ведущих стратегических консультантов органов Государственного управления, включая Правительство РФ и региональные администрации. Сегодня Strategy Partners объединяет более 65 профессионалов из 8 стран. В портфеле компании — более 400 успешно реализованных проектов.

Их свыше 1 500 000

Они – главные бухгалтеры, финансовые и
коммерческие директора, руководители компаний.

Они – постоянные посетители и подписчики
Информационного портала

www.klerk.ru



Хотите, чтобы они узнали о
Вашем предприятии или проекте?

**Рекламная поддержка
на уникальном портале
Клерк.Ру**

adv@klerk.ru

ГЛАВА VI.

Онлайн-продвижение профессиональных услуг

Задумывались ли вы когда-либо над тем, что, создав и продвинув корпоративный сайт, вы можете достичь увеличения клиентской базы в несколько раз? Как продвигать услуги своей компании с помощью корпоративного блога? Об этом читайте в нашей главе «Онлайн-продвижение профессиональных услуг».

1. Продвижение профессиональных услуг в Интернете

Елена Янина: Под инструментами продвижения бизнеса в Интернете стоит рассматривать все возможные инструменты, ведь все они пересекаются и дополняют друг друга. Выбор комплексного продвижения сегодня — единственно правильное решение. Однако стоит отметить, что иногда полное и равнозначное использование всех направлений комплексного Интернет-маркетинга затратно и даже неэффективно. Методы продвижения во многом зависят от тематики сайта и его предназначения. Поэтому очень важной задачей является выбор из огромного числа именно тех методов, применение которых приведет к наиболее эффективному решению поставленных целей.

Елизавета Трибунская: Имеет смысл рассматривать все инструменты продвижения в Интернете, и выбирать из них те, которые помогают достигать целей. И баннерная реклама на тематических сайтах, и поддержка отраслевых СМИ, и общение в профессиональных форумах, и ведение и комментирование блогов — все это может помочь продвижению бизнеса в Интернете, а может оказаться зря потраченными деньгами и временем. Вопрос целесообразности и качества исполнения.

Людмила Кудрявцева: Публикация статей в электронных СМИ. Это не только отправка пресс-релизов. Например, генеральный директор компании по продаже пластиковых окон может опубликовать на тематическом портале статью о том, как правильно выбирать окна или о том, какова специфика оконных профилей, изготовленных в разных странах. В статье должны быть ссылки на корпоративный сайт, или как минимум упоминания компании, приведение данных, полученных

специалистами компании, цитироваться исследования компании.

Баннерная реклама подходит в тех случаях, когда нужна имиджевая кампания.

В блогосфере можно работать с мнениями и отзывами пользователей. Нужно использовать поиск по блогам для мониторинга упоминаний названий компании. Если кто-то в блоге пишет о том, что компания его обидела, ущемила его интересы — представитель компании может пообщаться с этим блоггером и помочь решить его проблему. Это жизненно важно сделать, если блоггер популярный, либо если запись с жалобой попала в Топ Блогосферы.

Существуют инструменты для заказа позитивных отзывов и комментариев в блогосфере. Но результативность этого инструмента, а также побочные эффекты, исследованы еще не до конца, пользоваться ими стоит с большой осторожностью, тщательно взвесив это решение, изучив все плюсы, минусы и опыт конкурентов.

Участие в онлайн-конференциях помогает представителям компании позиционировать себя как эксперта в определенной отрасли, повышает узнаваемость бренда и доверие к нему, позволяет анонсировать свои продукты. Реклама в онлайн-играх — это новое, перспективное направление. Рассматривать его имеет смысл после того, как вы исследовали свою целевую аудиторию и уверены, что в играх её много.

Сергей Спивак: Рассматривать необходимо все инструменты онлайн-продвижения. Все зависит от бизнеса и от концепции рекламной кампании. Спецпроекты и PR очень эффективны в Интернете. Исключать их при планировании рекламной кампании в Интернете не стоит. Опять же все зависит от целей.

Елизавета Трибунская: Консалтинговый бизнес предполагает доверие к выбираемому исполнителю. А через Интернет произвести впечатление сложнее, чем при личной встрече. Соответственно, именно при продвижении консалтингового бизнеса в Интернете особенно важно создание имиджа и репутации — и в оформлении и наполнении сайта, и в общении в профильных сообществах, и в выстраивании коммуникаций с теми, кто уже начал общаться с представителями компании.

Евгений Серебрянский: Продвижение профессиональных услуг в Интернете — это не будущее, а уже настоящее. Те, кто еще не начал этим заниматься — уже отстал от современной действительности. Если анализировать онлайн-рынок рекламы за рубежом, становится ясно, что мы только в начале пути и есть куда ра-

сти — это, несомненно, радует. Выбор инструментов зависит от цели компании. Интернет удовлетворит абсолютно все пожелания, касающиеся продвижения продукта, услуги, информации, личности и т.д.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Не иметь веб-представительства сегодня и не планировать обзаводиться им в будущем, заявлять об этом во всеуслышание — сильный PR-ход. Но готовы ли вы так дорого за него заплатить?*

2. Корпоративный сайт и его продвижение.

Евгений Серебрянский: В широком понимании любой сайт можно считать корпоративным. Единственная причина, по которой создаются сайты — это продажа. Для коммерсанта основным показателем является скорость и объем возврата инвестиций. Инструменты в интернете, с высокой точностью позволяют отследить, насколько вы успешны в этом процессе.

Основным инструментом продвижения является контекстная реклама (Яндекс-Директ, Бегун, Google Adword и др.). Очевидным достоинством данного метода считается быстрое попадание рекламного блока объявления на главную страницу поисковых систем. Однако зачастую данный способ требует значительных регулярных финансовых вливаний. Отдача не единовременна и не очевидна, а умение грамотно составлять рекламные объявления, постоянно мониторить ставки — требует определенного навыка и опыта.

Более долговременный метод — продвижение сайта в выдаче поисковых систем. Конечно, в этом случае требуется чуть больше терпения и выдержки, зато по достижению результата этот способ выигрывает в разы: на сайт привлекается максимальное количество потенциальных клиентов, а не случайных посетителей, инвестиции окупаются пропорционально (а зачастую доход в разы превосходит затраты на раскрутку), удержание лидирующих позиций пролонгируется с гораздо меньшими энергозатратами. Индивидуальная, грамотно подобранная стратегия продвижения, как правило, объединяет оба выше указанных метода.

Елена Янина: С каждым годом аудитория Интернета растет: все большее число пользователей используют сеть в качестве источника информации (как в личных

целях, так и в коммерческих). Поэтому, в первую очередь, сайт — это лицо компании в Интернете. Он является инструментом донесения информации о компании (инструментом продвижения бизнеса компании в Интернете) до миллиардов пользователей сети. Во многом от того, как легко найти сайт в Интернете, насколько он привлекателен, интересен и понятен посетителю, зависит выполнение тех целей, которые преследует сайт (продвижение имени компании на рынке, увеличение клиентов, партнеров и т.д.).

Елизавета Трибунская: Корпоративный сайт — это то место, куда потенциальные клиенты попадут за информацией о компании. Именно просматривая сайт, люди принимают решение — что они думают о компании, хотят ли иметь с ней дело.

Людмила Кудрявцева: Важную роль играет не столько наличие сайта, сколько его качество. Системы контекстной рекламы, например, предлагают опцию создания сайта-визитки, поэтому если компания имеет небольшой бизнес и хочет использовать только контекстную рекламу, она может обойтись вообще без своего сайта и сэкономить на его создании. Однако если настолько жёсткая экономия не требуется, сайт, конечно, должен быть.

Сергей Спивак: Если компания занимается оказанием услуг в Интернете, то сайт — это представительство компании. Сайт будет выступать в роли продавца. Интернет сайт — это такой же продавец, как и обычный менеджер, только работает постоянно, может обслуживать сотни клиентов одновременно и при этом ведет статистику, насколько процентов он убедил каждого покупателя.

Елена Янина: Дизайн сайта не обязательно должен быть «дорогим». Безусловно, сайт должен привлекать внимание, быть «удобным» для пользователя, обладать интересным контентом и т.д. Но без грамотного продвижения лишь очень малая часть целевой аудитории сможет оценить эту красоту. В большинстве случаев, для того чтобы веб-представительство «работало», нужно использовать совокупность всех инструментов Интернет-маркетинга.

3. Инструменты продвижения сайта

Елена Янина: Первоначально необходимо провести маркетинговое исследование, понять, кто является целевой аудиторией сайта, каким образом эта аудитория ищет интересующую ее информацию, есть ли эта аудитория в готовом виде или же ее надо формировать. От этого зависит, на какие инструменты продвижения следует сделать акцент. Если у компании есть сайт, то необходимо также провести его аудит на соответствие поставленным задачам. Для достижения быстрых результатов (при продвижении «продающих» компаний) идеальный вариант — запустить контекстную рекламную кампанию в наиболее популярных поисковых системах (воспользоваться системами Яндекс.Директ, Бегун, Google, Adwords).

Наиболее эффективным и стабильным является комплексное продвижение. Только совокупность всех методов продвижения может дать ощутимый результат.

Елизавета Трибунская: Аудит — это, наверное, не инструмент продвижения, а фиксация текущего состояния. Оптимизация — исправление ошибок на сайте, препятствующих нормальному взаимодействию сайта с поисковыми системами. Кроме оптимизации, для получения хорошего результата от этого взаимодействия нужна работа с информацией на других сайтах, без этой работы поисковые системы не смогут сделать вывода, что сайт востребован и его надо показывать в результатах поиска.

Контекстная реклама — реклама с оплатой за переход заинтересованного посетителя по объявлениям в результатах поиска.

Наиболее эффективно сочетать все возможные методы, тем более, что соотношение бюджетов на контекст и продвижение может быть очень разным. Основной плюс контекстной рекламы — он начинает работать очень быстро, буквально на следующий день после включения, но, как правило, обходится дороже улучшения видимости сайта в «естественной» выдаче результатов поиска. Но и заканчиваются посетители из контекстной рекламы в тот момент, когда деньги на счету исчерпаны, в то время как результатами поисковой оптимизации вы можете пользоваться еще долго, хотя и не на том же уровне, что и в период активных действий по продвижению.

Людмила Кудрявцева: В первую очередь, требуется аудит. Особенности использования остальных инструментов определяются выводами, сделанными из аудита, спецификой бизнеса компании, которой принадлежит сайт, бюджетом, ко-

торый выделен на продвижение, конкуренцией в отрасли и многими другими факторами. Практически все специалисты по Интернет-маркетингу сходятся на том, что выбирать из поискового продвижения и контекстной рекламы нельзя, нужно использовать оба инструмента, так как они обеспечивают разные грани общего успеха. Целесообразность использования других инструментов — например, вирусного маркетинга, медийной рекламы, продвижения в социальных сетях — определяются индивидуальной консультацией заказчика со своим Интернет-маркетологом.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Если вы есть в Интернете — вы существуете.

4. Корпоративный блог

Елена Янина: Корпоративный блог, в первую очередь, — это средство коммуникации, изюминкой которого является неформальный подход к представлению информации. Именно за счет этого корпоративный блог крупной компании/бренда может привлечь к себе огромное внимание пользователей и сыграть далеко не последнюю роль в продвижении компании и ее продукции/услуг. Что же касается корпоративных блогов малоизвестных мелких компаний, они малопопулярны и в продвижении зачастую не играют большой роли. Хорошим подспорьем может быть небольшой элемент «вирусности» в сообщениях, но тут главное не переусердствовать, не превратить корпоративный блог в «развлекаловку» для нецелевой аудитории.

Людмила Кудрявцева: Все зависит от того, чем занимается компания, что продает, кто именно будет писать в блог, умеет ли он это делать и о чем собирается писать. С корпоративного блога так же, как и с сайта, могут приходиться клиенты — ведь в конечном итоге блог отличается от сайта несколькими техническими нюансами вроде наличия механизма синдикации контента. Обычно корпоративные блоги используются как площадка для общения с потенциальными и реальными клиентами, партнёрами, конкурентами, СМИ и всеми интересующимися. Это общение должно быть взаимно полезным и выдерживаться в корпоративном стиле.

Сергей Спивак: Корпоративный блог — далеко не такой простой инструмент, как кажется на первый взгляд. Заинтересовать целевую аудиторию не так просто. Выступать, по моему мнению, необходимо с позиции экспертов рынка. Корпоративный блог должен быть похож на некий отраслевой журнал с обратной связью.

Вести такой журнал лучше на уже набравших популярность блог-сервисах, где можно получить необходимый трафик. Кроме того, в корпоративном блоге, например, в ЖЖ (www.livejournal.com) можно не только рассказать о деятельности своей компании, но и привести покупателей на сайт.

Елизавета Трибунская: Почти все успешные корпоративные блоги, которые мне известны, ведут либо непосредственно руководители, либо руководители и еще кто-то из сотрудников. Я близко наблюдала за блогом Дмитрия Тищенко, руководителя компании «Шар», с момента возникновения идеи и до переноса комьюнити оформителей, образовавшегося вокруг блога Дмитрия, на портал BalloonHQ.ru, — и это, безусловно, пример успешного блога, играющего положительную роль в развитии бизнеса.

Активно работают с Интернет-аудиторией при помощи блога в издательстве «Манн, Иванов и Фербер». Нельзя не упомянуть о компании, чей бизнес находится в сети — сотрудники компании «Яндекс» сообщают о новостях в своем корпоративном блоге на собственном блогхостинге.

Людмила Кудрявцева: Вести корпоративный блог должен тот, у кого есть время, желание, талант и четкое представление о том, что принесет успех (и как он выглядит), а чего делать ни в коем случае нельзя. Практика показывает, что лучше всего это себе представляет генеральный директор, но у него обычно нет времени и желания этим заниматься. Поэтому появляется все больше агентств социального Интернет-маркетинга, которые берут на себя эту задачу. Если нет желания или возможности работать с агентством, можно нанять «блог-секретаря» — эта «профессия» совсем недавно появилась на рынке.

Евгений Серебрянский: Аудитории блогов всегда требуется приток «свежей крови». Если ваша рекламная кампания всегда сенсация, в основе которой лежит оригинальная идея или грандиозная сплетня, в этом случае вы получаете 100%-й эффект от продвижения в блогосфере. «Сарафанное радио» в интернете работает со скоростью света. Если эти механизмы не учтены в вашем проекте — лучше не тратить время и деньги, а пользоваться другими методами, привлекать профессионалов. Необходимо обязательно заниматься продвижением сайта в поисковых системах. Это уже прописная истина, ведь в этом случае потребитель сам вас ищет. Постоянно находиться в состоянии генерирования новых идей — вот что ценится в современном мире информации и работает на вас. Если

самостоятельно пока не удастся запустить этот процесс — найдите людей, в чьи обязанности это входит.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Сайт — это сознание вашего бизнеса. Блог — это «курилка» и подсознание одновременно. Ваши клиенты проводят рабочее время на вашем сайте, дайте им возможность «перекурить» в вашем корпоративном блоге.

5. Социальные сети

Елена Янина: Как уже было сказано ранее, по возможности в продвижении стоит использовать все возможные методы. Однако, что касается продвижения в социальных сетях, к этому вопросу стоит отнестись очень внимательно, т.к. данная среда может быть «непредсказуема», и вполне вероятно, что своими действиями вы только навредите имиджу компании, а не поможете.

Елизавета Трибунская: При использовании социальных сетей, стоит отслеживать, что говорится о фирме и стараться реагировать, отвечать, вступать в контакт со своими клиентами и потенциальными клиентами.

Людмила Кудрявцева: Известно, что компания Билайн активно работает с социальными сетями. Представители Билайн называют эту деятельность очень полезной для компании. Существуют и противоположные случаи. Так или иначе, ознакомиться с продвижением в социальных сетях, приглядеться к нему никогда не помешает. Это не требует больших бюджетов.

Сергей Спивак: При продвижении компании использование социальных сетей вполне целесообразно. Опять же стоит придерживаться стратегии рекламной кампании, от которой зависит выбор инструментов в социальных сетях: баннерная реклама, группы, сообщества и, конечно, вирусное продвижение.

Евгений Серебрянский: Мировая тенденция такова, что общение в Интернете происходит именно в социальных сетях. Отправить письмо другу электронной почтой — это уже для старичков. Социальные сети — вот средоточие коммуникаций, причем абсолютно разных возрастов и интересов. Аудитория настолько обширна, что создателям сетей просто необходимо было её детально категоризировать. А это, на мой взгляд, самый мощный инструмент, позволяющий «бить» ре-

кламной кампанией точно в цель. Потребитель получает именно то, что ему нужно. Реклама в социальных сетях — это совершенный способ адресно заявить о себе и своем товаре.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Социальные сети — симулякр живого общения. Если вы не продаете молодежные товары и не проводите вечеринок, то социальные сети пока не для вас. Максимум — заведите Фейсбук, и пока хватит.

6. Этапы PR-кампании в Интернете — поиск партнёра

Роман Масленников: Удачная пиар-компания в Интернете — это, во-первых, во-вторых и в-третьих — удачный выбор партнера, исполнителя твоих идей. Как его найти? Вот мой алгоритм:

- 1) Поиск пула более или менее привлекательных партнеров из следующих источников: профессиональные сообщества или порталы (те, кто серьезно рекламируется и те, кто публикует интересные статьи); первые позиции в поисковике по непrouстым ключевым словам (например, не просто «юридическая фирма», а «юридическая фирма, беремся за сложные проекты» и т.п.); рекомендации конкурентов (чьими услугами в той или иной области пользуются они). Должно получиться не более 7-10.
- 2) Составление небольшого тестового задания и отправка его всем выбранным ранее компаниям. Обязательно указать четкие сроки сдачи, чуть-чуть «нереальные» — более форсированные. Напомнить спустя один час после «дедлайна» — будет ли выполненный тест?
- 3) Лично побеседовать с 1-3 оставшимися компаниями и сделать выбор. Назначить «испытательный срок» совместного сотрудничества.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Разговаривайте с подрядчиком так, чтобы он считал за честь, что к нему обратились именно вы.

7. Оценка эффективности онлайн-кампании

Елена Янина: Основным критерием оценки эффективности «продающей» рекламной кампании для клиента является увеличение числа заказов (естественно, в расчетах немаловажную роль играет «стоимость заказа» — соотношение потраченных денег на кампанию и полученного дохода).

Для оценки эффективности рекламной кампании используют целый ряд параметров. Например, это статистические данные, которые предоставляют нам системы контекстной рекламы и сбора статистики (число показов, кликов, их соотношение (CTR), conversion rate, цена клика, активность «рекламной аудитории на сайте» и др.). Но намного более важную роль играют данные, полученные от рекламодателя (количество заказов с сайта, количество звонков с указанием точного источника информации и др.).

Елизавета Трибунская: Перед кампанией ставились какие-то цели. Увеличить количество обращений, количество целевых посетителей, активность в онлайн-консультациях, положительные отзывы о компании на других сайтах. Насколько эти цели достигнуты — настолько эффективной была компания.

Людмила Кудрявцева: Эффективность оценивается по тому, насколько удовлетворительно решены поставленные в начале кампании задачи. Существуют заказчики, которые хотят увеличить посещаемость сайта. Существуют заказчики, которые хотят роста продаж. Некоторым нужны позиции в поисковых системах по определенным запросам. Обычно Интернет-маркетологи заранее договариваются с клиентом о том, каких результатов он от них ждёт.

Если мы говорим о контекстной рекламе, проще всего соизмерить затраты с прибылью от продаж. Сейчас появляются инструменты веб-аналитики, которые позволяют точно узнать, что привело клиента на сайт, поисковая выдача или контекстная реклама.

Если речь о поисковом продвижении, далеко не все оптимизаторы соглашались понимать эффективность как рост продаж. Клиент может прийти на сайт, но ничего не заказать потому, что оператор колл-центра плохо обработал его звонок. Оптимизатор здесь не виноват — а потенциальный клиент для компании потерян.

Сергей Спивак: Оценка эффективности он-лайн кампании зависит от инструментов. Так PR-статьи принято оценивать по прочтениям, баннеры по CTR, а эффективность сайта или же кампании в целом по конверсии (совершение действия, превращение посетителей сайта в клиентов). В вирусном продвижении и спец-проектах очень важен охват аудитории. Повторюсь, все зависит от выбранных инструментов.

Евгений Серебрянский: Дэвид Огиави полагал: «Все знают, что половина денег на рекламу тратится впустую, но никто не знает — какая именно половина». Интернет, на мой взгляд, разрешил эту задачу. Инструментарий, предоставляемый в Сети (всевозможные счетчики, LiveInternet, Google Analytics, Яндекс.Метрика и многие другие), позволяет до копейки отслеживать затраченные средства.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Самый простой способ оценки эффективности — понять, были ли достигнуты изначальные цели? Да — эффективно, не достигли — не эффективно. Уделите серьезное внимание постановки цели. Повышение посещаемости сайта, продажи, увеличение цитируемости ваших новостей, повышенное количество обращений журналистов — это разные цели. И для каждой цели нужны свои отдельные инструменты.

8. Литература про онлайн-маркетинг

Елизавета Трибунская: Если нужна информация по поисковой оптимизации, то, прежде всего, приходит в голову книга под редакцией Игоря Ашманова и Андрея Иванова «Оптимизация и продвижение сайтов в поисковых системах».

Если хочется сориентироваться в мире блогов, то на помощь придет книга Антона Попова «Блоги. Новая Сфера Влияния».

Для того чтобы разобраться с контекстной рекламой, я бы все-таки рекомендовала не чтение книг, а семинар «Яндекса». Эта компания проводит семинары, где очень подробно рассказывает о своих рекламных возможностях, предлагаемых покупателям контекстной и медийной рекламы в разных городах России и Украины, платно и бесплатно, но на неизменно высоком уровне.

Людмила Кудрявцева: В США по этому вопросу книги издаются давно,

их там больше, чем у нас. Что касается российских изданий, наиболее известны следующие:

И. Ашманов, А. Иванов. «Оптимизация и продвижение сайтов в поисковых системах».

А. Яковлев. «Раскрутка и продвижение сайтов. Основы, секреты, трюки».

М. Зуев, Д. Разваляев. «Интернет-маркетинг. Взгляд практиков».

Сергей Спивак: Я еще не нашел такой книги, которую могу посоветовать как уникальный справочник по возможностям Интернета. Есть издания, где могут быть интересны какие-то главы. По поисковой оптимизации и продвижению сайта в Интернете могу посоветовать книги Игоря Ашманова. Советую посетить мои авторские семинары «Интернет-реклама» www.spivak.ru/program и «Эффективный сайт» www.spivak.ru/program2.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Если вы проводите за компьютером в Интернете в день больше пяти часов — включайте «внутреннего аналитика» и вырабатывайте свои правила. Записывайте мысли и публикуйте их в своем блоге, ищите единомышленников в Сети. Лучшая литература по Интернету — никогда не будет хороша в напечатанном виде, ибо во время издательского процесса устареет. Об Интернете — читайте в Интернете.

Выражаем благодарность нашим экспертам:

Елена Янина — PR-менеджер маркетинговой группы «Текарт» (www.techart.ru).

За более, чем 10-летний опыт работы «Текарт» сформировал ряд крупных департаментов, оказывающих различные маркетинговые услуги. Однако стратегической для «Текарт» и инновационной для российского рынка является долгосрочная и высокоответственная услуга комплексного маркетингового обслуживания, которая объединяет в один процесс широкий спектр сервисов: маркетинговые исследования, бизнес-планирование и маркетинговый консалтинг; брендинг и pr-обслуживание; фотосъемку, дизайн любых видов рекламных носителей; разработку и обслуживание интернет-решений; интернет-маркетинг; планирование и про-

ведение рекламных кампаний. Вопреки незрелости формата аутсорсинга всего комплекса маркетинговых задач для малых и средних предприятий и спроса, «Текарт» выполнил более 200 таких долгосрочных проектов и продолжает продвигать на рынок новый и ответственный сервис.

Елизавета Трибунская — директор компании *WebAdvance*, главный редактор портала *Searchengines.ru* (www.spivak.ru).

Энциклопедия поисковых систем существует с 2000 года и является одним из ведущих ресурсов о SEO и интернет-рекламе в Рунете. *Searchengines.ru* освещает события в мире поисковых систем, технологий поисковой оптимизации и продвижения сайтов, интернет-маркетинга.

Сергей Спивак — директор Интернет-агентства *PRIOR.ru*.

1990 — 1996 — Сергей окончил Московский Государственный Университет им Н.Э. Баумана (Специализация Локальные-глобальные сети). Работал в таких Интернет — компаниях как: Actis Systems и AuricVision. С 2000 года возглавляет Интернет-агентство «*PRIOR.ru*». Один из ведущих специалистов в области медиа-планирования в Интернете. Обладатель патента на технологию показа рекламных материалов в Сети. Ведущий онлайн — конференции «Реклама в Интернет». Под его руководством создано более 50 Интернет-сайтов для крупных и средних компаний. Более 30 наград на фестивалях и конкурсах Интернет-рекламы и дизайна. 5 лет ведет авторские тренинги и семинары «Эффективный сайт» и «Интернет-реклама».

Людмила Кудрявцева — PR-редактор компании «*Ашманов и партнеры*» (www.ashmanov.com, www.optimization.ru).

Компания «*Ашманов и Партнеры*» — один из лидеров российского рынка Интернет-маркетинга. Основанная в 2001 году, была одной из первых, кто занялся продвижением сайтов в поисковых системах в Рунете. Организует две ежегодных конференции, являющиеся центральными событиями в отрасли: «Поисковая оптимизация и продвижение сайтов» в ноябре и «Управление аудиторией и реклама в Интернете» в марте, выпускает книги по Интернет-маркетингу и проводит практические семинары. Выпускаемая компанией рассылка «Продвижение сайта. Профессиональные советы экспертов» — самая популярная в отрасли интернет-маркетинга, ее читают более 86 тысяч подписчиков.

Кирилл Готовцев — директор рекламного агентства «*Маньяко*».

Рекламное агентство «*Маньяко*» работает на рекламном рынке Москвы и Рунета чуть больше 2-х лет. За это время агентство знают как команду, способную решать поставленные клиентом задачи быстро, неординарно и за адекватный бюджет. База — креатив, дизайн сайтов и любых рекламных материалов, проведение рекламных кампаний в Рунете и Евронете, размещение рекламы в российской и зарубежной прессе, ВТЛ-акции и многое другое. Директор «Маньяко» Кирилл Готовцев известен в Рунете более 10 лет как креативный, харизматичный и серьезный управленец, визионер, которому заказчик может доверить решение не только рекламных вопросов. Генеральный директор «Маньяко», Кирилл Готовцев является членом жюри Киевского Международного Фестиваля Рекламы.

Среди рекламных наград — серебро на КМФР-2006 за лучший баннер. Сайт рекламного агентства занял первое место на Сетевом конкурсе Российский Онлайн ТОР (РОТОР) в категории «Корпоративный сайт года», обойдя в финале Студию Артемия Лебедева, сайт компании Beeline и многих других.

Роман Масленников — генеральный директор и партнер агентства «ПРОСТОР: PR & Консалтинг» (www.msk-pr.ru).

Агентство «ПРОСТОР: PR & Консалтинг» основано в 2005 году как первое PR-агентство в сфере переводческих услуг. Сейчас агентство специализируется на продвижении компаний в сфере высокоинтеллектуального бизнеса — аудита, консалтинга, маркетинга, исследований, образования, PR и т.п. Сотрудниками агентства был выпущен цикл статей «Конкретный PR»: «Особенности PR для аудиторов», «Особенности PR для DJ», «Особенности PR для переводчиков»; разработан Вестник «PR в аудите». Клиенты «ПРОСТОР: PR & Консалтинг»: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, Федеральное агентство по образованию, журнал «Иностранная литература», Первый Дом Консалтинга «Что делать Консалт», аудиторско-консалтинговая группа «АРНИ», аудиторская компания «Форос Аудит», переводческая компания «Экспримо», агентство переводов «ТрансЛинк», компания Instream и другие.

Евгений Серебрянский — «Авентон» (www.aventon.ru).

Интернет-компания «Aventon» оказывает услуги в области оптимизации и продвижения сайтов в поисковых системах с 2005 года. Одной из приоритетных областей развития является оказание эффективных консалтинговых и маркетинговых услуг молодым участникам интернет-рынка, помогая им не только разобраться

в тонкостях новой конкурентной среды, но и вывести их бизнес на качественно-лучший уровень путем значительного увеличения продаж. Руководитель компании Евгений Серебрянский проводит семинары по SEO-продвижению, выступает в качестве консультанта в отдельных проектах. «Aventon» постоянно расширяет сферу оказания услуг, развивает интернет-магазины, занимается раскруткой в социальных сетях и блогах.

ГЛАВА VII.

Продвижение региональных аудиторских компаний

Данная глава посвящена вопросам продвижения региональных аудиторских компаний. Наши эксперты, представители региональных аудиторских компаний делятся своим опытом, говорят о преимуществах и недостатках аудиторского бизнеса в регионах. Для разностороннего рассмотрения темы к участию также приглашены московская и петербургская фирма, которые развивают свой бизнес в регионах. Основными региональными участниками стали фирмы-победители рейтинга публичности аудиторских компаний среди немосковских фирм.

Исследование публичности аудиторских компаний было проведено в октябре 2009 года Интернет-библиотекой СМИ Public.Ru совместно с агентством «ПРОСТОР: PR & Консалтинг».

Среди нестоличных фирм десятку лидеров составили:

1. Институт проблем предпринимательства (Санкт-Петербург);
2. Инвест — аудит (Пермь);
3. Эркон (Ростов-на-Дону);
4. Ваш советникЪ (Краснодар);
5. Аудит-классик (Челябинск);
6. Листик и партнеры (Челябинск);
7. Ассоциация Налоги России (Екатеринбург);
8. Аудэкс (Казань);
9. Екатеринбургский аудит-центр (Екатеринбург);
10. Люди дела (Новосибирск)

1. Конкурентная среда

Ольга Багутина: Преимуществ у столичных фирм гораздо больше, чем у региональных. Это и раскрученность бренда, и размер рекламного бюджета и клиентская база.

Во-первых: B2B-рынок подразумевает, что клиент скорее обратит внимание на узнаваемый бренд и в этом отношении, столичные аудиторско-консалтинговые группы могут похвастаться большей популярностью среди целевой аудитории. Коммерческую тайну еще никто не отменял и поэтому предприниматель вряд ли отдаст свою отчетность в руки фирмы-аудитора, о которой он слышит в первый раз.

Во-вторых: региональные компании не всегда могут похвастаться внушительным клиентским портфолио, максимум что они могут предложить — это партнерство с крупными градообразующими предприятиями и муниципалами, в остальном — это клиенты малого и среднего бизнеса. Нашей компании в данной ситуации несколько проще продвигать свой бренд — у нас в запасе порядка 50-ти ключевых для Челябинского региона организаций, на которых мы делаем упор в нашем портфолио. Хотя и это не позволяет нам не опасаться выхода на рынок конкурентов из Москвы и Санкт-Петербурга.

Про различия в размере маркетинговых и рекламных бюджетов даже не стоит говорить. Если стандартный маркетинговый бюджет рассчитывается как 3-5% от годовой выручки, то можете сами примерно посчитать, на сколько миллионов он отличается у столичных и местных компаний.

Антон Денисов: Крупные фирмы из Москвы, Санкт-Петербурга или международных фирмы, приходя в регион, обычно имеют солидный бэкграунд в виде именитых клиентов, а также раскрученный бренд и узнаваемость. Есть также в нашем обществе и некий стереотип: «Люди из столицы или большого города умнее». Конечно, это можно отнести к плюсам. Но если посмотреть на это с другой стороны, то вот, что мы получим.

«Люди из столицы или большого города умнее», — да, в московских и международных компаниях работают специалисты высочайшего класса, но случается так, что этих специалистов не хватает, поэтому некоторые столичные компании «грешат» тем, что сбрасывают свои заказы региональным аудиторским компаниям. Получается, наш клиент платит за аудиторскую проверку и за бренд известной компании из большого города. А зачем? Можно было обратиться, так сказать, по месту жительства и получить тот же результат, но за меньшие деньги. Этот момент необходимо доносить до своих имеющих и потенциальных клиентов.

Есть еще один момент, который нельзя не учитывать. Если вам хотя бы однажды удавалось поработать в компании с разветвленной региональной сетью, то каждое

региональное представительство, рассказывая о своей работе, твердит следующую фразу: «Вы должны понять, у нас очень специфичный регион!». Компании из вне, к сожалению, «не заточены» под специфику региона. Поэтому, кто, как ни региональная аудиторская компания, сможет наиболее полно погрузиться в проблемы своего клиента, дать ему максимально полный отчет и необходимые советы, с учетом специфики его региона.

Если мы будем говорить о продвижении своей компании за пределами родного региона, то, конечно, конкурировать с фирмами из Москвы, Санкт-Петербурга или международными фирмами становится сложнее. И здесь необходим не только грамотный PR, но и четкая стратегия выхода на межрегиональный рынок. Если опыт работы за пределами региона отсутствует полностью, то можно сначала начинать работу внутри федерального округа, потому что связь этих регионов более плотная, а затем выходить на широкую арену.

С другой стороны, живя в век цифровых технологий, нужно забывать о физических границах. Средством продвижения компании на межрегиональный рынок становится PR в Интернет. Качественный и удобный сайт, информационная открытость, присутствие компании в профессиональных Интернет-сообществах — это все методы продвижения, о которых нужно помнить.

Тимофей Котляров: Региональные аудиторские компании готовы предложить гораздо более низкие цены. Это в свою очередь вызвало усиление конкуренции между региональными компаниями, в большей степени по ценовому показателю.

В данной ситуации многие аудиторские компаний из Москвы или Санкт-Петербурга при реализации проектов в регионах стали привлекать местные компании на условиях подряда. Это выгодно всем: столичные игроки таким образом могут предложить конкурентные цены и существенно снизить затраты, а местные компании получают дополнительные заказы. Поэтому столичные аудиторские компании, сумевшие найти возможности для снижения цен, по-прежнему успешно работают и сохраняют свои преимущества в регионах.

Что касается международных фирм, то они также сохраняют завоеванные позиции в регионах. Их основная целевая аудитория — это крупный бизнес, бизнес, выходящий на международный рынок заимствования и бизнес с иностранным капиталом. К тому же, непосредственно выезжать в регионы и не приходится — как

правило, управляющие компании и штаб-квартиры крупных предприятий находятся в Москве. Плюс иностранные собственники и инвесторы продолжают диктовать условия игры и обеспечивают международные фирмы контрактами в России.

Анна Нагнибеда, Полина Криворуко: Преимущества в продвижении у фирм из Москвы и Санкт-Петербурга конечно же есть, и это в первую очередь связано с их репутацией. Для крупных региональных компаний, так же как и для публичных, важен статус аудитора, а столичные компании уже имеют сформированный бренд. Местные же компании тратят много усилий и средств на создание имени и поддержание высокого рейтинга. Постоянно приходится доказывать, что мы не хуже московских компаний и способны качественно оказывать услуги. Второе преимущество столичных региональных компаний — большой оборот, и как следствие, меньшие маркетинговые затраты на рубль выручки.

Анджелина Мигунова: Компаниям для достижения существенных успехов на рынке аудиторских, консалтинговых услуг необходима совокупность ряда составляющих:

- маркетинг;
- качество услуги;
- искусство предложить качество выполняемой услуги;
- умение уловить определенные закономерности и научиться понимать клиента.

На этом, в первую очередь, необходимо концентрировать свое внимание региональным компаниям, чтобы успешно конкурировать с известными московскими и международными брендами в своем регионе.

Ирина Бочарская: Значение бренда, безусловно, оказывает влияние на уровень доверия со стороны прессы, и более высокие показатели в рейтингах по объемам выручки, как правило, повышают количество обращений от СМИ. Соответственно, сами издания отдают предпочтение компаниям «большой четверки», иностранным и крупным столичным фирмам. На петербургском рынке бренды играют не меньшую роль, чем на федеральном. Но не всегда и не все компании достигают высоких показателей в рейтинге публичности по этим принципам. Многое в продвижении компании, особенно в условиях жесткой конкуренции, зависит от правильной организации PR-деятельности.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: Конкурируйте с гигантами рынка и с самим собой, остальных конкурентов воспринимайте как материал для ваших маркетинговых и PR-экспериментов.

2. Как сделать правильный PR в регионе?

Ирина Бочарская: В продвижении компании, прежде всего, нужно отталкиваться от ее сферы деятельности и от тех целей, которые она перед собой ставит. Например, если компания только выходит на рынок, то ставится задача оповещения потенциальных партнеров и клиентов о направлениях ее деятельности, создания благоприятного имиджа во внешней среде. Если же компания существует давно, то, у нее уже другие задачи — поддержание репутации на должном уровне, повышение узнаваемости бренда, продвижение новых услуг.

Сотрудники департамента PR и рекламы ИПП используют в своей работе весь арсенал маркетинговых технологий. Они решают самые разнообразные задачи от формирования репутации компании через взаимодействие с клиентами, властными структурами, представителями бизнеса, выстраивание отношений со СМИ, общественными организациями до поддержания работы корпоративных сайтов холдинга, создания и разработки рекламной и презентационной продукции. Значительное место в деятельности нашего департамента играют внутрикорпоративные коммуникации (организация и проведение праздничных мероприятий, разработка и поддержание внутрикорпоративного сайта). Именно такое комплексное использование различных маркетинговых инструментов дает гарантированно более высокий PR-эффект.

Ольга Багутина: В региональных компаниях, особенно если они достаточно небольшие, задачи маркетолога, рекламщика и пиар-менеджера совмещает один человек. И упор делается на то, что этот человек физически успевает сделать. Поэтому, этот подход не выдержит испытание временем и компаниям придется распределить сферу компетенции таких «универсальных» специалистов. Потому что сказать, что важнее — маркетинг, PR или реклама невозможно! Может быть, значительное лидерство будет за маркетингом и CRM, потому что в маленьких городах где «все всех знают» один недовольный клиент может перечеркнуть двадцать публикаций в прессе и тысячи других рекламных сообщений.

Также в условиях экономического кризиса, очень популярным стал таргетинг аудитории. Теперь, когда появилась необходимость искать клиентов в ранее неосвоенных нишах и сегментах, таргетинг помогает направить Вашу рекламную кампанию на узкие сегменты и не распыляться по мелочам.

Анна Нагнибеда: На сегодняшний день, когда бюджет маркетинга значительно урезан, говорить об использовании рекламы не приходится. Наиболее эффективным способом продвижения остается «сарафанное радио». А для его создания лучше всего подходят PR-мероприятия. В 2009 году на территории Краснодарского края для продвижения аудиторских и консалтинговых услуг стали активно использоваться деловые сообщества, их число значительно возросло.

Егор Чурин: Региональные фирмы должны использовать все возможные методы продвижения. Вместе с тем отмечу, что традиционная реклама сегодня теряет свою эффективность в продвижении услуг аудита и консалтинга, ее все больше вытесняют пиар и маркетинг.

Основной акцент в продвижении делается на то, что мы — «свои». Региональный аудитор всегда рядом: не нужно по каждому вопросу звонить в Москву, местный консультант может приехать в тот же день и решить проблему на месте.

Другое преимущество региональных фирм — стоимость услуг. Она ниже, чем у столичных аудиторов. При этом качество аудиторских услуг ничуть не хуже, а в отдельных случаях даже лучше. Иными словами, продвигается соотношение «цена-качество».

В заключение приведу один пример. В Пермском крае есть такой проект — «Покупай пермское!», в котором участвуют местные производители продуктов питания, сельхозпроизводители. Одна из целей проекта — увеличить лояльность населения к местной продукции. Считаю, что схожую идею можно использовать в продвижении услуг, в том числе аудиторских. Если региональные аудиторские фирмы предлагают широкие линейки услуг и привлекательное соотношение цены и качества, то почему бы не отдавать предпочтение им? Думаю, работа в этом направлении весьма перспективна.

Инна Сергейчик: Нам кажется, что у большинства региональных компаний нет четкой маркетинговой стратегии. Сейчас все компании стараются сократить затраты, и в первую очередь, маркетинговые и рекламные бюджеты. Поэтому приоритет-

ные методы продвижения — бесплатные или очень малобюджетные. Используется все, что можно сделать без вложения денег.

Антон Денисов: Сделать однозначный выбор в продвижении региональной компании в пользу рекламы, маркетинга или PR нельзя. Это равносильно тому, что мы заставим самолет лететь с мотором, но без крыльев. Главное, чтобы компания имела свою особенность и не терялась среди других аудиторских компаний. Может быть, кто-то скажет, что в аудите трудно найти особенность и индивидуальность, могу с уверенностью заявить, что это однозначный показатель плохого маркетинга и PR.

Николай Ростовцев: Надо понимать, что продвижение компании на региональный рынок требует большого количества инвестиций, инвестиций финансовых, временных и т.д., Инвестиции не всегда оправданы, здесь мы можем сравнить развитие регионов с венчурным инвестированием. И один регион оправдает себя, а другой — нет. Слишком много факторов влияют на развитие региона: национальная особенность, близость (или удаленность) от Федеральной власти, дотационный или нет сам регион. Методы продвижения многочисленны, и каждая компания определяет их сама. А приоритеты и акценты расставляют менеджеры, перед которыми стоят конкретные задачи.

ЗОЛОТОЕ PR-правило: *Перефразируя Эйнштейна³, хочется дать совет — делайте все максимально бесплатно, но не бесплатно вовсе. Сойдете за жадину.*

Выражаем благодарность нашим экспертам:

Анджелина Мигунова — генеральный директор фирмы «Аудитор» (г. Одинцово, Московская область).

Фирма «Аудитор» (Одинцово) работает на рынке аудиторских и бухгалтерских услуг с 1996 года. Направления деятельности: бухгалтерский учет, аудит, составление налоговых деклараций для физических лиц. Приоритетные для компании отрасли — производство и строительство. Компания принимает активное участие в работе международного общественного движения «Восточное измерение», на-

³ Все следует делать как можно проще, но не проще простого. Альберт Эйнштейн

правленного на расширение связей России со странами АСЕАН. Является постоянным участником выставки «Бухучет и аудит в Кремле». С 2002 года фирма состоит в Российской Коллегии аудиторов. На данный момент компания объединяет 15 специалистов: экономистов, аудиторов, бухгалтеров, финансистов, юристов. Большая часть сотрудников работают в компании 5 и более лет. Средний возраст сотрудников — 36 лет.

Анна Нагнибеда, Полина Криворуко — *отдел маркетинга и PR АКГ «Ваш СоветникЪ» (Краснодар).*

АКГ «**Ваш СоветникЪ**» — одна из ведущих аудиторско-консалтинговых групп Юга России — была создана в 1997 году. Компания предлагает комплексное сопровождение бизнеса: аудит и сопутствующие аудиту услуги, оценка стоимости, антикризисное управление, правовой консалтинг, финансово-инвестиционный консалтинг, маркетинговые исследования и консалтинг, управленческий консалтинг, обучение, подбор персонала, покупка, продажа бизнеса. По данным рейтингового агентства «Эксперт» АКГ «Ваш СоветникЪ» стала одной из трех компаний в ЮФО, вошедших в 100 крупнейших региональных аудиторско-консалтинговых фирм России. С октября 2007 г. компания входит в Некоммерческое партнерство международного аудита и консалтинга RSM TOP AC. Система менеджмента качества АКГ «Ваш СоветникЪ» признана соответствующей стандарту ISO 9001:2000 в отношении аудита и консалтинга.

Антон Денисов — *генеральный директор ООО «Денисов-Аудит» (Ростов-на-Дону).*

«**Денисов-Аудит**» предоставляет комплекс услуг для российских и иностранных компаний в области сопровождения их бизнеса и является ключевым игроком аудиторского рынка Ростовской области. ООО «Денисов-Аудит» основано Антоном Денисовым 12 октября 2007 года в г. Ростов-на-Дону для оказания клиентам услуг в области аудита и налогового консультирования. В 2007 году ООО «Денисов-Аудит» заключило соглашение с АКГ «ФинЭкспертиза» (входит в ТОП-5 АКГ в России, согласно рейтингу РА Эксперт) о стратегическом сотрудничестве и представляет ее интересы на Юге России. В 2008 году ООО «Денисов-Аудит» вошло в тройку ведущих аудиторских компаний Ростовской области и в ТОП-10 аудиторско-консалтинговых компаний по Южному федеральному округу. Компания имеет опыт в аудите годовой и промежуточной отчетности пред-

приятий ФАУГИ (около двух десятков проектов) и Министерства обороны РФ (более двух десятков проектов), групп компаний ТНК-ВР, Трансбункер, Русский уголь, Евросеть, Фаберлик, Вестер, НЖК, ТВЦ Горизонт, концерн Единство, Вепоз, соки Биола и других компаний, а также ведем работу с компаниями из Украины, Турции и Франции.

Егор Чурин — Генеральный директор ООО «Инвест — аудит» (Пермь).

Компания «*Инвест — аудит*» создана в 1994 г., сегодня является одним из лидеров на рынке аудиторских и сопутствующих аудиту услуг Пермского края. За 15 лет успешной работы в компании реализовано более 5 тысяч проектов. «*Инвест — аудит*» предлагает клиентам комплексное обслуживание бизнеса — аудит, оценка, налоговый консалтинг и арбитражное сопровождение, экономическая экспертиза тарифов, юридические услуги. «*Инвест — аудит*» — единственная компания в Пермском крае и одна из немногих в России, которой доверяют проводить аудит региональных отделений Фонда обязательного медицинского страхования и Фонда социального страхования. По итогам деятельности за 2008 год входит в число крупнейших АКГ России (по данным «Коммерсантъ» и «Эксперт РА»). ООО «*Инвест — аудит*» является членом НП «Российская коллегия аудиторов», НП «Саморегулируемая межрегиональная ассоциация оценщиков».

Ирина Бочарская — PR-менеджер компании «Институт проблем предпринимательства» (Санкт-Петербург).

Институт проблем предпринимательства (ИПП) был создан в 1992 году. С 1997 года ИПП является крупнейшей консалтинговой компанией Северо-Запада РФ и одной из ведущих компаний России. По итогам 2007 года Институт проблем предпринимательства занял в сфере оценочной деятельности 1 место среди аудиторско-консалтинговых компаний России (см. журнал «Эксперт» №12, 2008). С 2000 года работает представительство ИПП в Москве. С 2004 года ИПП является членом одной из крупнейших международных аудиторских сетей Kreston International. Институт входит в состав Санкт-Петербургской Торгово-промышленной палаты и ТПП Ленинградской области. В 2005 году ИПП стал первым полноправным членом Международной торговой палаты (МТП) среди компаний Северо-Запада России. С 2006 года — член Российско-Британской торговой палаты и консультант Генерального консульства Германии в Санкт-Петербурге. С 2008

года — член Американской торговой палаты в России и Финско-Российской Торговой Палаты.

Николай Ростовцев — *директор по продажам департамента аудита и налогового консультирования «МЦФЭР-консалтинг» (Москва).*

ЗАО «МЦФЭР-консалтинг» входит в группу компаний «МЦФЭР» (Международный центр финансово-экономического развития), работающую на российском и международных рынках более 15 лет. Является членом международной аудиторско-консалтинговой ассоциации Kreston International. По данным «Эксперт РА» «МЦФЭР-консалтинг» входит в 30-ку крупнейших консалтинговых компаний и в 10-ку крупнейших налоговых консультантов России. «МЦФЭР-консалтинг» предоставляет услуги аудита, финансового и налогового консалтинга, управленческого и ИТ-консалтинга. Компания обладает статусом Microsoft Gold Certified Partner. Более 300 компаний являются клиентами «МЦФЭР-консалтинг», среди них — ОАО «Москапстрой», ОАО «Роснефть», ОАО «ГМК Норильский никель», ЗАО «Экспоцентр», ФГУП «Московский Метрополитен», ОАО «Владивостокский морской торговый порт», ЗАО «СТС», ОАО «Мегафон», агропромышленный холдинг «Талина», ОАО Нидан Соки», ФГУП «Мосводоканал» и др.

Ольга Батутина — *PR-менеджер аудиторской фирмы «Аудит-классик» (Челябинск).*

ЗАО «Аудит-Классик» — одна из крупнейших аудиторско-консалтинговых групп Урала, работающая на рынке более 13 лет.

Основатель фирмы — Севастьянова Алевтина Ивановна — стояла у истоков формирования аудиторского сообщества Челябинской области.

В настоящее время в компании работают более 80 человек, из них — 40 специалистов (аудиторов-экспертов, юристов и т.д.). Клиентами компании являются порядка 500 предприятий, среди которых крупные градообразующие предприятия Челябинской области.

«Аудит-Классик» работает в таких областях, как аудит (общий, налоговый и правовой), консалтинг, бухгалтерский и юридический аутсорсинг, установка систем корпоративного управления, юридическое обслуживание, оценка, due-diligence, бизнес-образование (семинары, повышение квалификации)

«Аудит-Классик» много лет лидирует в рейтингах Уральского региона (по версии РА «Эксперт»):

- ТОП 10 крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний
- ТОП 5 в юридическом и налоговом консалтинге
- ТОП-10 компаний в общем аудите

Тимофей Котляров — *партнер компании LA' consulting (Челябинск).*

Аудиторско-консалтинговая компания «*LA' consulting*» — это молодой бренд, созданный в 2008 году группой единомышленников, занимающихся продвижением профессиональных услуг и развитием компаний с 2002 года. В течение нескольких лет команда смогла вывести одну из местных аудиторско-консалтинговых компаний в региональные лидеры, подняв ее в федеральном рейтинге аудиторских компаний по версии РА «Эксперт» с 91 на 66 место. За год работы под новым брендом компания LA' consulting вошла в число 15 крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний Урала и Западной Сибири по версии АЦ «Эксперт-Урал».

ГЛАВА VIII.

«Продажи профессиональных услуг — интервью с профессионалами»

Александр Иванов: «Продажа воздуха» — это лекарство для моей психики...»

На вопросы отвечает Александр Юрьевич Иванов (директор департамента продаж, Группа компаний Интегрум)*:

Практика продажи услуг в вашей карьере это — случайность или обдуманный шаг?

Вполне обдуманный шаг, так как до прихода в продажи услуг был некий опыт продажи товаров (мебель, кондиционеры, копировальная техника). Это надоело быстро. Интуитивно сделав такой крутой поворот в сторону «продаж воздуха», я вскоре понял, что нашел то лекарство для своей психики, которое долго искал.

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Читать книги, смотреть фильмы (не только о продажах — просто надо пытаться видеть все коммуникативные техники и особенности. Например, в фильме «Москва слезам не верит» Георгий, он же Гоша, он же Жора, просто уникально применяет технику борьбы с возражениями: когда готовит яичницу или ставит главную героиню перед фактом их совместной дальнейшей жизни).

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Дать им почитать трилогию статей о продажах услуг Романа Масленникова.

Как создать в компании атмосферу поощрения продаж и продаж услуг в частности, чтобы сама обстановка располагала к деятельности и помогала расти и добиваться результатов?

Ничего делать не надо — данная модель идеального места работы полностью реализована в группе компаний Интегрум (кстати говоря, сейчас мы опять приглашаем на работу менеджеров по продажам)

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Из тех, кого я знал, был один человек — Владимир Гречишников (царство ему небесное). Пообщавшись с ним и поработав вместе какое-то время, я понял, что значит клиентоориентированный продавец.

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познаться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

Фильмы: «В поисках счастья» (с Уилом Смитом), «Бойлерная», «Уолл Стрит», «Американцы», а так же все фильмы с Аль Пачино.

Из книг посоветовал бы почитать Алексея Колышевского (по слухам, это Сергей Минаев под псевдонимом), Сергея Минаева (все книги), только не стоит увлекаться зрелищностью и разворотом в этих книгах — я их рекомендую только с точки зрения методик общения и всей кухни продаж изнутри.

Из семинаров порекомендовал бы бизнес-тренинги группы компаний IICO. Там очень профессиональная команда специалистов.

Какие личные качества стоит развивать в себе профессионалу в продажах услуг?

Клиентоориентированность, честность и трудолюбие.

Владимир Серов: «Похвала должна быть использована чаще, чем санкция»

На вопросы отвечает Владимир Борисович Серов (руководитель направления нефтегазового оборудования коммерческой организации МВА)*:

Практика продажи услуг в вашей карьере это — случайность или обдуманный шаг?

Обдуманный этап, как начало карьеры и опыт для студента 2-ого курса.

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Для начала слушать внимательно наставников (начальника, сотрудника отдела обучения и т.д.) и делать то, что они говорят. Все остальное придет со временем и получаемым опытом. Иногда не мешает присмотреться к технике сотрудников, имеющих положительные результаты, у каждого свой подход и важно брать от каждого лучшее. Иногда необходимы самостоятельные варианты обучения (бизнес — программы, тренинги, семинары, спецлитература) для овладения опытом и навыками других организаций, возможное применение которых даст дополнительные «козыри» в вашей работе с клиентом, выделит с лучшей стороны из общей массы сотрудников.

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Зависит от стратегии компании и уровня подготовки сотрудников. Самый лучший тренинг — это ваш результат. Станьте лидером и сотрудники рано или поздно придут к вам за помощью. Что касается технологии, то с различной периодичностью в компаниях должны проводиться тренинги и обучающие программы как собственным отделом обучения (если есть) или приглашаемыми тренинг-менеджерами. Причем обучение должно проводиться сотрудников всех уровней, занимающихся продажами. На местах роль наставника лежит на непосредственных начальниках. Руководство должно всегда поддерживать свой авторитет начальника.

Демонстрация положительного личного опыта, помощь сотрудникам в решении сложных задач, с которыми они справиться не могут (иначе бы они к вам не обратились), чаще давать только алгоритм решений. Это даст поле для творчества и самореализации «sales-ов». Это в свою очередь поможет коммерсантам профессионально расти, а начальнику выявить способности сотрудника к реализации поставленных задач. Что касается обучения продажам начальника, то если такое происходит, значит, начальнику пора менять работу.

Как создать в компании атмосферу поощрения продаж и продаж услуг в частности, чтобы сама обстановка располагала к деятельности и помогала расти и добиваться результатов?

Это обычная система мотивации. Правильно организованная мотивационная система должна удовлетворять следующим критериям:

- любые действия персонала фирмы, в т.ч. руководства должны быть системны;
- большинство людей испытывают радость в личной причастности к результату. Большое значение имеет адресное признание результатов деятельности сотрудника начальством, коллегами, контрагентами;
- на своем рабочем месте каждый хочет максимально проявить себя, участвовать в принятии решений, затрагивающих его компетенцию, консультировать других по проблемам, входящих в его компетенцию;
- критерии оценки деятельности должны быть достижимыми и мобилизующими, чтобы не обижать сотрудника и не порождать в нем пессимизм;
- человеку важно чувствовать, что он необходим коллективу, но это не должно способствовать заносчивости;
- успех в достижении цели, к которому человек приложил силы, будет способствовать повышению интереса к работе;
- успех должен реализовываться в материальных и моральных стимулах;
- доступность и достоверность получаемой информации, особенно касающейся условий и качества его труда, демонстрирующей реальное положение сотрудника в служебной иерархии;
- максимально возможная степень самоконтроля на весь период выполнения задания;

- установление заданий, которые требуют повышения квалификации и обеспечение возможности реализации этой задачи.

Практически методы мотивации, применяемые в настоящее время, могут быть сведены к следующим:

- экономические, включающие в себя разнообразные системы заработной платы, денежных премий, льгот и соответствующих штрафов и вычетов;
- управление по целям, широко применяемое американским менеджментом.

Система чрезвычайно проста и наглядна — каждое подразделение и каждый сотрудник получает от руководства шкалу целей и соответствующую ей шкалу вознаграждений:

- обогащение труда, носящий в основном характер морального поощрения, предполагающего свободный режим работы, самоконтроль, возможность использования определенной части ресурсов по собственному усмотрению;
- участия, который в свою очередь может, поделен на два: участие в принятии решения и участие в собственности.

Система мотивации эффективна в том случае, если она включает в себя наряду с поощрениями и санкции. По оценкам, оптимальное соотношение стимулов и санкций 70-80% к 30-20%, то есть похвала должна быть использована чаще, чем санкция.

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Президента любой страны. Они смогли заставить большую часть населения «купить» их услуги в управлении страной на продолжительный период.

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познаться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

Источников сейчас много, как печатных, так и видео и аудио курсов по продажам. Можно, например, посоветовать книги Нила Рехэма по технологии СПИН.

Какие личные качества стоит развивать в себе профессионалу в продажах услуг?

Настойчивость, стрессоустойчивость, обучаемость, общительность, нацеленность на результат.

Алексей Слободянюк: «Практика без анализа своих действий и их корректировки не приведет к значительным изменениям»

На вопросы отвечает Алексей Викторович Слободянюк (бизнес-тренер по продажам с 2004 года)*:

Почему вы учите именно продажам услуг, а не товаров или чего-то еще?

Сказать, что я обучаю только продажам услуг, нельзя. Как продавать осязаемые вещи — товары, я тоже обучаю. Однако продажа услуг интересна тем, что она требует от продавца больше ораторских навыков и лидерских качеств. Ведь, клиент, покупая услугу, должен поверить в то, что она будет оказана «как следует». А эта вера рождается благодаря действиям продавца. И в этом случае недостаточно просто рассказать о том, что ты продаешь. О характеристиках или выгодах своего продукта. Необходимо так «зажечь» словом клиента, чтобы он, не раздумывая, пошел за продавцом. Работа по формированию таких навыков у продавцов не простая, зато, как я уже говорил, интересная.

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Практика — лучший инструмент для совершенствования. Но здесь стоит сделать одну поправку. Практика без анализа своих действий и их корректировки не приведет к значительным изменениям. Очень важна обратная связь. Так называемый «Фид Бэк». В условиях саморазвития помогает диктофон. Рекомендую делать анализ записей встреч и отмечать те моменты, которые требуют доработки. Делать это следует до тех пор, пока запись не начнет вам нравиться.

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Несмотря на то, что навыки продаж не представляют собой сложного знания подобного дифференциальному уравнению в высшей математике, обучить этому других — дело не простое. Во-первых: чтобы учить других, следует самому для начала стать успешным в продажах. Взрослые люди очень восприимчивы к тому, какой у вас опыт. Знание возьмут только у авторитетного и опытного практика. Во-вторых, следует обладать тренерскими навыками. Без должной тренерской подготовки, объяснять другим простые вещи на доступном языке, будет непросто. Как говорить, одно дело знать и делать, другое дело объяснить, как ты это знаешь и делаешь. Потренируйтесь на вот такой ситуации. Попробуйте объяснить ребенку 3-4 летнего возраста, как ездить на двухколесном велосипеде. Постарайтесь это сделать за меньшее количество повторений. В обучении продажам ситуация та же.

Как создать в компании атмосферу поощрения продаж и продаж услуг в частности, чтобы сама обстановка располагала к деятельности и помогла расти и добиваться результатов?

Это зависит от большого количества факторов. Это целая система, где важен каждый элемент, начиная с личности продавцов, которых компания нанимает, до миссии и корпоративных принципов, которые придумываются и прописываются топ-менеджментом. И чтобы эта система начала работать, потребуется достаточно сил и ресурсов. Многие это понимают, но часто по разным причинам останавливаются на полпути. И тогда пытаются заменить недостающие элементы материальной мотивацией. Дадим больше денег, продавцы будут больше продавать. Не работает! Проверено многократно. Такую систему легко сравнить с автомобилем, который тоже, по сути своей, является системой. Представьте, что автопроизводитель решил остановиться в создании автомобиля на полпути, и прикрутил только половину деталей. То есть два колеса вместо четырех, наполовину работающий мотор, половина дверей и прочее. Представили ее себе? А теперь, внимание, вопрос. Сколько в такую машину надо залить бензина, чтобы она ехала быстрее машины собранной на 100%? И купите ли вы себе такую?

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Любой человек, умеющий вызвать своей речью сильные эмоции, может по праву считаться Мастером в продажах. Почти все покупки совершаются именно под воздействием эмоций. Товаров (продуктов, услуг), рациональным подходом приобретается гораздо меньше. Мы чаще принимаем решение сердцем, нежели умом. Поэтому оглянитесь вокруг, те, кто вызывает в вас эмоции, часто являются мастерами продаж, хотя в трудовой книжке у них и нет записи «менеджер по продажам».

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познакомиться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

Великое изобретение человечества — всемирная паутина «www» поможет в этом. Напишите в поисковике «продажи» и получите исчерпывающий список. Для простого знакомства с Искусством продаж, этого будет достаточно. А вот для формирования устойчивых навыков продаж придется пройти тренинг. И даже не один.

Какие личные качества стоит развивать в себе профессионалу в продажах услуг?

Лидерские. Продавец должен уметь звать за собой «на баррикады». В хорошем смысле этого слова. Все остальное дело техники.

Михаил Графский: «Прежде чем собрать корзину ягод в лесу, их сначала нужно увидеть...»

На вопросы отвечает Михаил Графский (специалист по разработке технологий продаж, бизнес-тренер)*:

Почему вы учите именно продажам услуг, а не товаров или чего-то еще?

Дело в том, что я обучаю не только продажам услуг. Просто очень многие товары неразрывно связаны с неким набором сопутствующих услуг, которые сами по себе могут являться ценностью для клиента или покупателя. Например, выбирая компьютер для себя или для компании, человек обращает внимание не только на технические характеристики, но еще и на гарантийное обслуживание, на качество сервиса, на какие-то опции, которые продавец компьютеров может предложить в качестве дополнительной услуги. Эти услуги становятся источником дополнительной мотивации для совершения покупки какого-либо товара.

Услуга, с Вашего позволения, я дам вольное определение этому понятию, — это такой товар, который не имеет физического воплощения, но который может точно так же как удовлетворять какую-либо потребность клиента. Просто одни потребности клиента можно удовлетворить каким-либо товаром, а другие — можно удовлетворить только оказав ему какую-то услугу.

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Тем, кто хочет заниматься самосовершенствованием в продажах услуг, я рекомендую сначала понять, что такое хорошая продажа. Какие есть ключевые места или критерии, по которым можно отличить хорошую продажу от нехорошей? Этот процесс выявления ключевых характеристик успешной продажи можно назвать своеобразной «настройкой восприятия». Поясню на простом и утрированном примере. Прежде чем собрать корзину ягод в лесу, их сначала нужно увидеть. А чтобы их увидеть — нужно понять какими ключевыми характеристиками они обладают. В случае с ягодами, это могут быть размер, форма, цвет, местоположение и пр. И как только определились с ключевыми характеристиками (настроили свое восприятие на нужные параметры), так сразу начали видеть ягоды.

В продажах — точно так же. Если Вы не знаете, по каким критериям оценить качество продажи или переговоров, то Вы не сможете начать совершенствоваться, т.к. не будете знать, куда двигаться, где улучшить, где сбавить обороты и пр. Именно для этого и нужны различные источники профессиональной информации, такие

как книги о продажах, тренинги, общение с опытными продавцами — все это помогает сформировать понимание того, из каких ключевых параметров может строиться хорошая продажа.

Научитесь видеть систему в продажах — это поможет развиваться.

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Это очень глобальный вопрос! Ответ тоже будет глобальным: самое полезное обучение — обучение на собственном опыте.

Есть такая модель обучения на собственном опыте, называется «Цикл Колба», по имени ее разработчика Дэвида Колба. Если вкратце, то человек во время обучения должен пройти по четырем стадиям:

1. Непосредственный опыт. Человек должен иметь некоторый опыт в том, чему хочет научиться или просто улучшить свои способности. Кроме того, человек должен знать, к каким результатам он обычно приходит, используя свой имеющийся на этом этапе опыт.
2. Наблюдение и рефлексия. Человек обдумывает и анализирует то, что уже есть у него в опыте.
3. Формирование абстрактных концепций и моделей. На этом этапе необходимо обобщить информацию, полученную опытным путем, до какой-то модели, которая бы описывала этот опыт. Таким образом, происходит выстраивание взаимосвязей внутри опыта, добавление новой информации, генерация идей относительно того, как это работает.
4. Активное экспериментирование. И только на этом этапе необходимо поэкспериментировать и проверить пригодность созданной концепции для того, чтобы работать по ней дальше. Соответственно, после этого этапа, человек получает новый «непосредственный опыт» и круг замыкается.

Подробнее смотрите в моем блоге (с иллюстрациями): <http://www.grafsky.ru/blog/kolb-cycle.htm>

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Таких много. Например, могу предложить пройтись по всем зарубежным авторам литературы о продажах. Как правило, все они достигли выдающихся результатов. Мои любимые авторы — Том Хопкинс и Нил Рэкхем. Обязательно прочтите их книги — весьма интересно.

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познакомиться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

Собственно, книги я уже порекомендовал. Если говорить о фильмах, то есть такой фильм «Бойлерная», о котором, я уверен, знают все продавцы, и который уже стал классикой.

Какие личные качества стоит развивать в себе профессионалу в продажах услуг?

Если позволите, отвечу цитатой из своей недавней статьи (<http://www.grafsky.ru/sales/8-sales-skills.htm>), посвященной как раз личным качествам успешного продавца:

1. Простая и понятная речь:

Если Вы можете донести до другого человека свою мысль или идею, то это уже половина дела. Чтобы хорошо продавать, совершенно не обязательно обладать превосходными ораторскими навыками: достаточно говорить четко, ясно и так, чтобы это мог понять любой человек, который с Вами общается. Есть простой тест — если Вы не можете объяснить пятилетнему ребенку выгоды от использования товара, который Вы продаете, то, скорее всего, Вам нужно постараться говорить проще. Как ни крути, продажи завязаны на умении передавать информацию, поэтому, имеет смысл делать это как можно проще. Но не проще простого.

2. Способность слушать собеседника:

Помимо хороших навыков говорения, нормальный продавец должен знать когда необходимо замолчать и начать слушать. Знаете, иногда имеет смысл предположить, а вдруг Вы действительно не знаете что клиенту нужно? Чтобы это выяснить, должно совпасть 2 условия. Условие номер один — клиент должен говорить. Условие номер два — Вы должны уметь слышать в его словах ЕГО проблемы, ЕГО интересы и ЕГО критерии выбора. Когда говорит клиент — будьте добры, старайтесь понять смысл его слов! Помните, что у любых слов всегда есть более чем один смысл. И если Вы не можете найти смысла, то переспрашивайте, уточняйте — бывает и такое, что клиент сам не знает, чего хочет.

3. Умение задавать правильные вопросы:

Хороший продавец — любознательный продавец! Он всегда сможет задать потенциальному клиенту правильный вопрос, который будет продвигать продажу. Вопросы бывают разными. Изучите, к примеру, [СПИН-продажи](#) и Вы узнаете, что вопросы бывают Ситуационными, Проблемными, Извлекающими и Направляющими. Разумеется, это всего лишь условная модель. И, конечно же, Вам не обязательно ориентироваться на нее. Как только начнете продавать лучше всех в компании Вы можете про нее забыть. А до тех пор она будет Вам полезна!

4. Решение проблем клиента:

Еще один природный навык — решать проблемы. В случае, если Вы продавец, то Вам не обязательно решать ее самому, Вам нужно знать ЧТО может ее решить. А потом — предложить (продать) хорошее решение. Но сначала нужно найти проблему! Ищите ее, задавая правильные вопросы и слушая клиента.

Иногда бывает такое, что Ваш товар действительно не подходит клиенту. Ну нет, например, в товарном ассортименте Вашей компании одежды маленьких размеров. Понятно же, что Вы не будете продавать брюки 54 размера «на вырост» миниатюрной 20-летней девушке! Просто порекомендуйте кого-то из своих коллег-конкурентов, у которых есть то, что ей будет нужно.

5. Хорошие мыслительные способности:

Безусловно, важный навык, который встречается у некоторых живых человеческих особей, — способность к анализу и синтезу. Это помогает разбивать проблему клиента на небольшие кусочки и складывать их так, чтобы получалось нужное решение. Это крайне полезно, если Вы продаете сложные продукты, где необходим

тщательный анализ ситуации клиента. А еще это полезно, если Вы — врач. Помните, как там было у доктора Хауса — найти симптомы, отделив их от НЕСимптомов, проанализировать, нарисовать целостную картину болезни, поставить диагноз и назначить лечение. Развивайте мозг! »

Борис Жалило: «Чтобы совершенствоваться в продажах услуг, необходимо продавать, продавать, продавать...»

На вопросы отвечает Борис Жалило (системный тренер-консультант, Международная консалтинговая группа BUSINESS SOLUTIONS INTERNATIONAL):*

Почему вы учите именно продажам услуг, а не товаров или чего-то еще?

Все что продается — товар. Услуга не исключение. Нет смысла в синтетическом разделении этих продаж. Услуги просто немножко труднее продавать, чем товар в оболочке: товар может и сам себя продавать, а при продаже услуг очень многое зависит от самого продавца.

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Продавать, продавать, продавать... Улучшая свой показатель воронки продаж, прорабатывая получаемые возражения, повышая сумму среднего контракта/счета/чека;

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Привлекать профессионалов, поскольку вопрос не столько в том, чтобы учить, сколько в том, чтобы научить. Можно использовать инструментарий наставничества, коучинга, тренинга...

Как создать в компании атмосферу поощрения продаж и продаж услуг в частности, чтобы сама обстановка располагала к деятельности и помогала расти и добиваться результатов?

Поощрение продаж осуществляется не с помощью атмосферы, а с помощью системы стимулирования. А чтобы обстановка помогала добиваться результатов, важно создать атмосферу невосприимчивости отговорок продавцов.

Если руководитель принимает отговорки продавцов, продавцы принимают возражения клиентов. Если легче убедить руководителя что нужно дать скидку, чем клиента что нужно купить без скидки — продавец будет продавать идею скидки руководителю. Если солдаты боятся генерала больше чем врага, идут на врага. Если же врага боятся больше чем генерала — могут затоптать генерала отступая...

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Алла Пугачева — профессиональное создание и развитие своего бренда, Comedy Club — быстрая и успешная раскрутка, Мать Тереза — успешное развитие очень сложного «продукта», Барак Обама — профессиональное использование возможностей рынка.

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познаться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

Видеотренинг «Продажи: Школа Тигра», видеотренинг «Антискидка», дистанционный курс «Продажи: Фабрика Звезд», фильмы «Правила съема (Хитч)», «Хэнкок», «Двенадцать стульев», «Золотой теленок»...

Какие личные качества стоит развивать в себе профессионалу в продажах услуг?

Уверенность, красноречивость (умение говорить образами, рисовать картины словами, визуализировать рассказ), эмпатию, эмоциональный интеллект — способность/умение управлять эмоциями.

Сергей Азимов: «“Услуг» — пишется раздельно...”»

На вопросы отвечает Сергей Азимов (профессиональный небизнес-тренер, nerabota.ru)*:

Почему вы учите именно продажам услуг, а не товаров или чего-то еще?

Потому что другие тренеры мне ничего на рынке не оставили.

А еще — потому что когда вы продаете товар, вы тем самым оказываете услугу.

Но ровно в полночь, в високосный год, ваша услуга может стать первоклассным товаром и.... и тогда я не знаю, что надо делать-то....А можно я спрошу у своего психоаналитика?

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Сначала пускаете по ветру свою фирму, потом фирму конкурентов, куда вас нечаянно приняли на работу.

Потому что благодаря нескольким годам такого совершенствования, вы запросто можете сэкономить несколько дней тренингов.

Если ничего не помогает, значит, пора бросать курить некачественное...

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Учить начальника можно только одним способом — стать его начальником!

А в остальных случаях лучше всего использовать методы запугивания.

Как создать в компании атмосферу поощрения продаж и продаж услуг в частности, чтобы сама обстановка располагала к деятельности и помогала расти и добиваться результатов?

Традиционными методами мотивации персонала, by Ivan Grosnyi!

Наказание: не будет продаж — посадим на кол.

Поощрение: будут продажи, — снимем с кола.

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Джеки Чана. Почему? Прыгучий очень! Он родился в тысяча девятьсот пятьдесят четвертом году, и, даже будучи знаменитым, стирал себе носки в ванной. А еще он чуть глаз себе жвачкой не выбил.

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познакомиться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

1. Фильм «Буратино». Два раза в день.

Косвенные внушения:

...а как обрадуется Папа Карло....

Смена роли клиента:

...вот если бы у меня были пять золотых...

Воздействие на психоконфликты:

...на жадину не нужен нож, ему покажешь медный грош...

Введение в транс с использованием скрытых императивов:

...открой тайну несчастный, или не сойти тебе с этого места....

2. «Черный квадрат» Малевича. Без комментариев

Какие личные качества стоит развивать профессионалу в продажах услуг?

Во-первых, «у слуг» — пишется раздельно.

Во-вторых, способность нанимать и вовремя увольнять продавцов, мотивируя тем, что трехгодовой бесплатный испытательный срок закончился.

Дмитрий Норка: «Самое главное — определить, что есть результат...»

На вопросы отвечает Дмитрий Норка (бизнес-тренер, владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Стратегии и тактики продаж», главный редактор Журнала «Личные продажи», автор книг «Управление отделом продаж, стратегии и тактики успеха», «Продавец от Бога», «Скажи мне ДА. Мастер-класс практик предотвращения возражений в продажах»)*:

Почему вы учите именно продажам услуг, а не товаров или чего-то еще?

Я провожу обучение как продажам товаров, так и продажам услуг. Если говорить о специфике продаж услуг, то дело в том, что продавать их несколько сложнее, поскольку, в отличие от товара, они не имеют вещественной формы, и клиенту нужно все объяснить, рассказать. Поэтому продажа услуг в большей степени, чем продажа товаров, зависит от навыков и мастерства продавца.

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Продажам услуг можно обучиться, как и любому другому ремеслу, и хорошо, если есть достойный мастер, который может подсказать, обучить методике. Но если такого мастера нет, то можно совершенствоваться и самому. Вариантов много: книги, тренинги, мультимедийные курсы. Изучайте, пробуйте на практике — все получится, если есть желание!

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Для обучения персонала желательно привлекать сторонних специалистов. Ведь в компанию чаще всего приходят люди, у которых уже есть какой-то опыт в области продаж, и стиль каждого менеджера индивидуален. Однако через некоторое время созревает необходимость создать единую для всех корпоративную систему продаж.

Для этого нужно сначала определить желаемые методы продаж, уровень сервиса

и навыки, которые менеджерам необходимы. Далее приглашается специалист, выбирается подходящая программа, и начинается обучение.

Впоследствии обучение по выбранной методике можно продолжить и своими силами (как правило, этим занимается начальник отдела продаж).

Как создать в компании атмосферу поощрения продаж и продаж услуг в частности, чтобы сама обстановка располагала к деятельности и помогла расти и добиваться результатов?

Самое главное — определить, что есть результат. В сфере продаж услуг особенно важно не просто привлечь клиента, но и суметь удержать его — то есть работать на долгосрочную перспективу. Поэтому не всегда именно объем продаж является показателем хорошей работы менеджеров.

Вообще, помимо обычных методов стимулирования и мотивации, для успешной работы менеджеров важно создать корпоративную культуру продаж, а также четко описать процессы ведения переговоров. И, конечно, для достижения хороших результатов необходим контроль над исполнением работы менеджеров.

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Себя, конечно (смеется).

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познаться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

Нил Рекхэм, его исследования (СПИН) действительно очень интересны и оригинальны. Что касается российских методик — то это чаще всего переработанные материалы зарубежных авторов.

Вообще, на начальном этапе изучать нужно все. Однако не стоит воспринимать предлагаемые методики как истину в последней инстанции, но стараться из всего

обилия материалов выбрать то, что подходит именно Вам.

Какие личные качества стоит развивать в себе профессионалу в продажах услуг?

Уверенность в себе, оптимизм, желание общаться с людьми. А самое главное — уметь вызывать доверие потенциальных клиентов. А для этого нужно самому верить в себя и в предлагаемую услугу. И конечно, верить в то, что продажа непременно будет!

Алена Алешина и Александра Капустина: «Типичные ошибки консультанта, связанные с эмоциональным аспектом продажи услуги» или «Разговоры об эмоциях — процесс очень тонкий»

На вопросы отвечают Алена Алешина и Александра Капустина
(бизнес — тренеры)*:

Почему вы учите именно продажам услуг, а не товаров или чего-то еще?

У нас есть различные тренинги продаж, в т.ч. и продажи товаров, однако продажи услуг — пожалуй, самая интересная область продаж. Услугу нельзя пощупать и нельзя вернуть обратно, если она вам не понравилась. Критерии выбора услуги зачастую являются более расплывчатыми, чем критерии выбора товара. Что самое интересное: вы не только не можете вернуть услугу, но в случае ее неудачного выбора можете даже понести необратимые потери. Представьте себе: вас неудачно постригли в парикмахерской. Даже если вам вернут деньги, (что само по себе, довольно маловероятно), прежнюю прическу вы вернуть себе точно не сможете. Известны и случаи, когда из-за неудачного внедрения системы автоматизации на предприятиях компании оказывались чуть ли не на грани банкротства.

В связи с этими свойствами услуги у клиента возникает очень много различного рода страхов при покупке услуги. Будет ли услуга качественной? Получу ли я тот результат, который хочу? Будет ли это стоить тех денег, которые я за это заплачу?

Поэтому специалисту по продаже услуг очень важны навыки эмоциональной ком-

петентности, на развитии которых мы специализируемся. Прежде чем начать продавать услугу, необходимо снизить уровень беспокойства клиента. Большинство сделок по продаже услуг срывается не по причине того, что услуга плохая и даже не потому, что консультанты плохо продают, а потому что продавцы не умеют управлять эмоциональным фоном взаимодействия.

Есть две типичные ошибки консультанта, связанные с эмоциональным аспектом продажи услуги. Первая связана с тем, что хороший консультант быстро замечает ошибки и сбои в работе компании. Может быть, он просто сообщает заказчику о том, что увидел, а может быть, отчитывается ему о проведенном этапе диагностики. Давайте задумаемся: какие эмоции вызывает у человека сообщение о том, что в его работе есть сбои?.. Да, скорее всего, раздражение, а еще? На самом деле, в первую очередь... он чувствует страх: я некомпетентен, я неправильно делаю, я плохой руководитель. Даже если на уровне логики он понимает, что все сбои отмечены правильно, даже если он и раньше о них знал, даже если он нанял консультанта именно для того, чтобы эти сбои исправить — у него все равно возникает страх. А лучшая защита, как известно, нападение. И руководитель начинает раздражаться. Смесь страха и раздражения приводит к тому, что неосознанно заказчик начинает искать сбои и неточности в работе самого консультанта. И, в конце концов, решает «притормозить» проект или отказаться от консалтинга. Именно по этой причине на этапе диагностики и заканчивается некоторое количество консалтинговых проектов.

Вторая типичная ошибка вытекает из первой. Поскольку консультант заметил достаточно много сбоев и проблем в работе организации, а кроме того, обладает огромным количеством знаний о том, как все сделать правильно, (мы ведь говорим о хорошем консультанте), то он иногда «вываливает» на клиента огромное количество информации: вам нужно сделать это, и обязательно вот это, а также желательно еще и вот это. Такие действия консультанта тоже вызывают у заказчика некоторую степень беспокойства, и иногда он начинает искать что-нибудь «попроще».

Иногда еще консультанты любят «пугать» заказчиков. Например, аудитор говорит, что если не исправить все ошибки, директора, вообще-то, и посадить могут. Некоторые специально используют этот прием, полагая, что напуганный клиент купит больше. Это не так. Страх не мотивирует что-то менять, страх мотивирует бежать подальше от источника ужаса или замереть. Последнее часто и проявля-

ется в распространенном высказывании заказчиков: «знаете, я решил пока с этим повременить»...

Эти трудности можно отнести к продаже практически любой услуги. И дать конкретные рекомендации в каждом случае очень трудно: все зависит от конкретной ситуации и конкретного клиента. Поэтому на тренинге мы подробно разбираем эмоциональные аспекты продаж услуг, развиваем эмоциональную компетентность и гибкость продавца, чтобы он мог «почувствовать», как взаимодействовать с этим конкретным клиентом. Такой тренинг сложнее, но в то же время интереснее для тренеров.

Как совершенствоваться в продажах услуг самому?

Прежде всего, продавать и грамотно анализировать процесс продажи. Во многих источниках по продажам можно встретить рекомендацию: чтобы научиться продавать, нужно продавать-продавать-продавать. Это верно, невозможно чему-либо научиться, не делая это. И в то же время столь же важно уметь грамотно анализировать свои продажи. Для этого имеет смысл использовать форму конструктивной обратной связи: сначала проанализировать, что было эффективно и удачно — и, следовательно, что стоит продолжать делать. После этого задумайтесь, что в следующий раз можно сделать по-другому. Обратите внимание: не найдите свои ошибки, а определите, что стоит изменить. Информация об ошибках, вопреки распространенному мнению, не помогает совершенствоваться. В первую очередь, потому что содержит информацию о том, чего делать не надо. А частица «не», как известно, нашим подсознанием не воспринимается, и мы продолжаем делать то, что и делали раньше. Поэтому вместо того, чтобы сказать себе: «Черт, не надо было ему так много рассказывать», скажите: «В следующий раз стоит задавать больше вопросов, чтобы говорил клиент». И продумайте эти вопросы.

Конструктивная обратная связь также предполагает максимально конкретный анализ своих действий. Часто менеджеры говорят: «О, вот с этим клиентом я хорошо поговорил». Что такое «хорошо»? Из каких конкретно действий менеджера оно сложилось? «Хорошо» может заключаться в том, что менеджер задавал много вопросов, или что он изучил сайт компании и удачно вернул в разговор полученную информацию, или что он говорил низким сексуальным голосом, или отлично рассказал про услуги компании. Все что угодно! Важно разложить свой успех на

набор конкретных действий и проанализировать, какие из этих действий были эффективны, а какие можно в следующий раз изменить.

Составьте список тревог, которые могут возникать у вашего клиента в связи с вашей услугой. Например, при заказе тренинга заказчиков часто беспокоит следующее: «Участникам может не понравиться тренинг или его ведущие», «Вдруг в тренинге не окажется никакой новой информации?», «Непонятно, как измерять эффективность обучения», «Хорошо обученные сотрудники могут начать искать другое место работы» и т.д. Продумайте, каким образом можно развеять каждый из страхов клиента, что можно добавить в текст презентации или в рекламные материалы компании.

Учитесь выяснять у заказчика, что его тревожит больше всего. Разговоры об эмоциях — процесс очень тонкий. Представляете, как отреагирует ваш клиент, если вы спросите его: «Чего вы боитесь при заказе нашей услуги?». Важно, чтобы вопрос был сформулирован очень тактично. Можно говорить об эмоциях косвенно: «Вы знаете, часто наших заказчиков беспокоит такая вещь... Что вы об этом думаете?» или «Наш опыт показывает, что покупка услуги — процесс очень ответственный, и часто заказчикам бывает не очень легко сделать выбор. Что для вас наиболее важно при выборе услуги?».

Наблюдайте за другими продавцами. Когда вам звонят по телефону, когда вы находитесь в магазине, когда смотрите фильмы. Отмечайте, что эти люди делают хорошо и что можно делать по-другому. Мы периодически просим секретаря соединять нас с менеджерами по продажам, которые хотят нам что-то предложить, и активно с ними общаемся: так гораздо лучше понимаешь, что действительно работает, а в каких ситуациях надо бы действовать по-другому. Задумывайтесь о том, что вы можете что-то перенять для своей работы.

Ну и наконец, периодически читайте хорошие книги по продажам и участвуйте в хороших тренингах по продажам. Старые добрые методы никто не отменял, а хорошие книга или тренинг дают к тому же положительный настрой и повышают мотивацию на работу.

Как учить продажам услуг других — сотрудников, коллег, начальника?

Способы обучения могут быть совершенно различными, все зависит от наличия у вас необходимых навыков и от корпоративной культуры в компании. Как мы уже говорили, продавец услуг просто обязан быть гибким, и поэтому шаблонные формы обучения типа «делай раз, делай два, делай три» к этой области продаж не подходят. Лучше всего в обучении продажам услуг работают индивидуальные формы обучения, то есть коучинг или наставничество.

Вводите культуру конструктивной обратной связи. Поскольку мы — тренеры, мы много внимания уделяем обучению сотрудников. Но главное, благодаря чему менеджеры растут и развиваются — это конструктивная обратная связь. Менеджеры умеют давать ее себе и периодически просят обратной связи от коллег или тренеров. Поскольку в нашей компании все владеют этим инструментом, все знают, что получают качественную обратную связь на свой запрос. Таким образом и происходит основная часть обучения на рабочем месте.

Организуйте процедуры по обмену опытом между продавцами: совещания, планерки, мозговые штурмы. Научите более опытных продавцов делиться своими «фишками» (именно научите, поскольку не каждый умеет хорошо передать свой опыт другому).

Наши молодые менеджеры по продажам, которые побаивались делать холодные звонки, собрали типовые возражения, которые они слышат по телефону, и каждое утро устраивали себе мини-тренинг. Они садились друг к другу спиной, один человек «звонил», а второй «отвечал на звонок», пользуясь каким-либо возражением. Потом вместе давали друг другу конструктивную обратную связь. Эта процедура позволяла им, и преодолеть страх холодных звонков, и настроиться на работу.

Как создать в компании атмосферу поощрения продаж и продаж услуг в частности, чтобы сама обстановка располагала к деятельности и помогала расти и добиваться результатов?

Прежде всего, имеет смысл создавать доброжелательную атмосферу. Во многих книгах и фильмах, связанных с продажами (например, в тех же «Американцах») рекомендуется жесткий стиль управления отделом продаж. Если ваши менеджеры продают товары, такая схема может работать. Однако в продажах услуг она не работает. Процесс продажи услуги — процесс тонкий, требующий от продавца

максимальной гибкости в своей работе. Жесткие и манипулятивные приемы при продаже услуг срываются крайне редко, продавцу нужно иметь найти доброжелательный контакт с покупателем. А чтобы люди работали эмоционально компетентно, нужно, чтобы и атмосфера в компании была соответствующей. Это не значит, что руководитель отдела продажи услуг должен быть «добрым». Важно, чтобы он умел поддерживать в сотрудниках драйв и позитивный настрой. Ведь, кроме всего прочего, в продажах услуг в среднем случается больше отказов, поэтому важно поддерживать в сотрудниках «боевой дух». Это можно делать и на планерках (только не устраивать разнос, а воодушевлять), и организуя различные мозговые штурмы среди сотрудников, как повысить продажи, и придумывая креативные методы мотивации, не ограничиваясь схемой «оклад + процент».

Учите сотрудников самих ставить себе цели, а не просто выдавайте им план. У нас, например, одно время не было плана продаж, но каждый сотрудник ставил себе цели, сколько он хочет заработать за месяц и за счет каких продаж. Эти цели, конечно, согласовывались с руководством, но надо сказать, они были достаточно амбициозными, чтобы руководителя устроил такой план.

Кого вы можете назвать Мастером в продажах услуг, в российской или зарубежной практике? Почему?

Трудно сказать. На наш взгляд, Мастер в продажах услуг — не тот, кто об этом хорошо рассказывает или кто этому учит, а тот, кто хорошо продает. Известные авторы книг и курсов обучения нам лично ничего не продавали, а значит, судить о том, является ли кто-либо из них Мастером продаж, мы не можем. Знакомые нам Мастера продаж не являются широко известными — это обычные менеджеры наших компаний-партнеров, которые великолепно продают свои товары и услуги и с которыми всегда в удовольствие общаться.

Порекомендуйте, пожалуйста, учебные пособия, книги, видеокурсы, тренинги, семинары, или что-то из искусства (художественная литература, фильмы), где можно познакомиться с мастерством продаж вообще и продаж услуг в частности?

На наш взгляд, лучшим автором в области продажи услуг является Гарри Беквит

(«Продавая незримое», «Четыре ключа к маркетингу услуг»). Его книги написаны простым языком, содержат массу интересных примеров, а главное, Беквит очень подробно анализирует психологию процесса продажи и маркетинга услуг.

Среди российских авторов можно порекомендовать книгу Михаила Иванова и Михаила Фербера «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг», а также книгу Николая Рысева «Активные продажи».

Что касается художественных фильмов, то в них чаще можно найти примеры того, как делать не надо, поэтому рекомендовать какие-либо фильмы достаточно трудно. Поскольку основа продажи услуг — это коммуникация, можно посмотреть фильмы, связанные с этой темой: «Переговорщик», «Правила съема: Метод Хитча» и др. Очень хороший фильм про продажи и коммуникацию — «Шоколад» с Жюльетт Бинош и Джонни Деппом в главных ролях. Впрочем, элементы эффективной и неэффективной коммуникации можно найти в любом фильме, нужно только внимательно смотреть.

Что касается тренингов, то для опытных специалистов в области продажи услуг рекомендуем тренинги развития эмоциональной и коммуникативной компетентности.

Какие личные качества стоит развивать в себе профессионалу в продажах услуг?

Мы бы говорили скорее не столько даже о личных качествах, а об определенных навыках, которых необходимы профессионалу в сфере услуг. Это, в первую очередь, навыки эмоциональной компетентности и коммуникации. И в том, и в другом нет предела совершенству.

**Должности отвечающих приведены на момент записи интервью.*

ЗОЛОТЫЕ PR-ПРАВИЛА — КОРОТКО О ГЛАВНОМ В КНИГЕ «СУПЕРКОНСАЛТИНГ»

PR-правило 1: Специфика отрасли, в которой работаете вы — не причина, чтобы не знать PR-специфику других областей деятельности и классические PR-заповеди.

PR-правило 2: Составьте грамотный и прозрачный регламент проведения тендера — так вы заранее и впоследствии заслужите и укрепите уважение у всех участников тендера.

PR-правило 3: Даже если у вас есть один или несколько постоянных крупных клиентов, и вы чувствуете себя стабильно — все равно планируйте PR-компанию для привлечения новых клиентов.

PR-правило 4: Сказать «нет» или «без комментариев» журналисту вы всегда успеете. Никогда не отказывайтесь комментировать. Помните, это может быть последнее обращение к вам от журналиста.

PR-правило 5: Отсутствие максимума по каждому из параметров — узкая специализация, время со дня основания, уникальность услуг — снижает эффективность участия в половине. Сочетание всех параметров даст вам синергетический пятикратный эффект и ощутимую пользу.

PR-правило 6: Если у газеты или журнала есть Интернет-версия, то в ней автоматически продублируется и останется на века не реклама, а именно текстовые комментарии. Реклама (только качественная и продуманная) даёт быстрый эффект, комментарии (любые, пропущенные редактором) — на перспективу.

PR-правило 7: Если вы как заказчик не чувствуете отдачи от PR-действий — срочно пересмотрите отношения с PR-агентством в пользу маркетинговой составляющей (PR на привлечение клиентов).

PR-правило 8: Когда в компании кризисная ситуация — все же лучше что-то делать, чем не делать ничего вовсе. Максимум — создать свою «повестку дня», задавать тон — о чем с вами надо говорить.

PR-правило 9: Главный антикризисный PR-менеджер — владелец компании, или — генеральный директор. Когда антикризисными коммуникациями занимается человек с маленькими полномочиями и невзрачной должностью, ему просто не верят.

PR-правило 10: Лучше читать специализированную PR-литературу до кампании или после нее, но не во время PR-кампании. Лучший PR-директор — ваша совесть.

PR-правило 11: Никогда не платите за то, чтобы с компроматных сайтов «сняли информацию» — это их бизнес, не финансируйте его.

PR-правило 12: Фирменный стиль — это также и то, как вы и ваши сотрудники ведёте себя за пределами рабочего времени.

PR-правило 13: Фирменный стиль не надо насаждать. Просто грамотно «заомстите асфальтом проложенные обычными пешеходами тропки».

PR-правило 14: Дэвид Огилви говорил, что в рекламе со звездой будут видеть не компанию, а звезду. Растите звезды сами — в своей компании.

PR-правило 15: Рано или поздно вы придете к брендингу каждой услуги в отдельности. Марка же головной компании должна быть как можно более символической, обща, философична.

PR-правило 16: Корпоративная культура не может жить без фирменного стиля. И наоборот.

PR-правило 17: Руководитель — по определению публичная фигура. Имидж придется надевать каждый день с деловым костюмом. Важно сшить его из «материала заказчика».

PR-правило 18: Хороший, важный, эффективный и экономный способ провести внутрикорпоративное мероприятие — организовать серию семинаров от самих сотрудников и для сотрудников же.

PR-правило 19: Модель «Мастер-подмастерье» зарекомендовала себя как наилучшая система подготовки и адаптации новых сотрудников.

PR-правило 20: Либо каждый клиент для вас VIP-клиент, либо это просто не ваш клиент вообще.

PR-правило 21: Умение поддерживать разговор на различные темы, профессиональный дилетантизм во многих специализированных областях, навыки активного слушания и наличие эмоционального интеллекта — важные области знания для отработки техники работы с VIP.

PR-правило 22: Выработанная для себя «диета» по отбору в работу новых клиентов — залог процветания бизнеса. Отказывать надо уметь. И отказывать надо.

PR-правило 23: Каждый ответственный за VIP-клиентов в обязательном порядке должен пройти школу рядового менеджера по работе с клиентами — как минимум, а максимум — иметь педагогическое образование, или еще лучше — стаж работы в детском саду.

PR-правило 24: Привязанность клиента определяется количеством связей, в которых вы с ним состоите. Минимум: формальные плюс неформальные, брачные отношения — уже перебор.

PR-правило 25: Две головы на переговорах — эффективнее и выигрышнее в имиджевом плане, чем ваша одна голова.

PR-правило 26: Лучше провести одни неудачные VIP-переговоры и сделать выводы, чем прочесть миллион книг.

PR-правило 27: Не иметь веб-представительства — сильный PR-ход. Но готовы ли вы так дорого за него заплатить?

PR-правило 28: Если вы есть в Интернете — вы существуете.

PR-правило 29: Сайт — это сознание вашего бизнеса. Блог — это «курилка» и подсознание одновременно.

PR-правило 30: Если вы не продаете молодежные товары и не проводите вечеринок, то социальные сети пока не для вас. Максимум — заведите Фейсбук, и пока хватит.

PR-правило 31: Разговаривайте с подрядчиком так, чтобы он считал за честь, что к нему обратились именно вы.

PR-правило 32: Уделите серьезное внимание постановки цели. Повышение посещаемости сайта, продажи, увеличение цитируемости ваших новостей, повышенное количество обращений журналистов — это разные цели.

PR-правило 33: Лучшая литература по Интернету — никогда не будет хороша в напечатанном виде, ибо во время издательского процесса устареет. Об Интернете — читайте в Интернете.

PR-правило 34: Конкурируйте с гигантами рынка и с самим собой.

PR-правило 35: Делайте все максимально бесплатно, но не бесплатно вовсе.

Пример карты продвижения фирмы, согласно системе «СуперФирма»⁴ и советам, данным в книге «СуперКонсалтинг»

Компания: ООО «Министерство аудита»

Спектр услуг:

- аудит (общий, банковский, страховой, инициативный)
- налоговый и юридический консалтинг
- управленческий консалтинг
- due diligence
- оценка

Задачи:

- добиться известности в деловой среде,
- создать узнаваемый образ среди потенциальных клиентов,
- создать комфортную рабочую атмосферу для потенциальных и настоящих сотрудников,
- привлечение клиентов,
- удержание клиентов.

Решения:

I. Подготовка к PR-активности

1. Составить справку о компании и ее специалистах, потенциальных спикерах в СМИ. В помощь — **Приложение 1, Приложение 2.**

2. Что читают наши клиенты (целевая аудитория) — провести опрос.

Результаты опроса:

Специалисты читают — газету «Учет.Налоги.Право»; журналы — «Юрист компании», «Финансовый директор», «Практическое налоговое планирование», «На-

⁴ Роман Масленников, «СуперФирма. Краткий курс по раскрутке. От Тинькова до Чичваркина», Эксмо, 2010.

логовед», «Арбитражная налоговая практика для бухгалтера», «Налоговый вестник», «Экономические преступления», «Семинар для бухгалтера», «Актуальная Бухгалтерия», «Бухгалтерский учет».

Генеральные директора читают и смотрят — газеты «Коммерсант» и «Ведомости», «Российская газета», «МК»; журналы «Секрет фирмы», «Деньги», «Бизнес-журнал», «Свой бизнес», «Компания», «Генеральный Директор»; смотрят — «РБК ТВ», «Эксперт ТВ», «О 2 ТВ».

3. Донести информацию о нашей компании и спикерах для СМИ определенных целевых аудиторий. Позвонить, написать.

4. Определиться — делаем мы работу со СМИ самостоятельно (выделить бюджет времени не меньше 1 часа в день), с помощью PR-агентства (провести тендер на портале Советник.ру — <http://www.sovetnik.ru/tender>) или формируем PR-отдел (разместить резюме на портале ХэдХантер.ру — <http://hh.ru>).

5. Специализированные выставки — принять участие.

Ежегодная практическая конференция газеты «Учет. Налоги. Право» в Москве и Санкт-Петербурге. Выставка Бухгалтерский учет и аудит-2011

6. Разместить рекламу типа «классифайд» или модульную в специализированных изданиях в обмен на наши статьи. Замерить эффективность («Как вы о нас узнали?»).

7. Ввести систему оценки результатов PR-активности: рост обращений от деловых и специализированных СМИ, рост цитируемости в прессе — мониторинг частоты упоминаний названия компании или фамилий специалистов в «Яндекс-Новостях» — <http://news.yandex.ru>, результативность («Что вы о нас знаете?»).

II. Антикризисные коммуникации

1. Предусмотреть действия пресс-службы в различных кризисных ситуациях, составить регламент действий, провести тренинг-«учебную тревогу».

2. Ознакомиться с литературой по антикризисным PR-коммуникациям.

3. Повесить в офисе оберет:)

III. Фирменный стиль компании

1. Сделать логотип компании (символический, легконачертаемый).
2. Создать единый узнаваемый фирменный — сайт, визитки, униформа (дресс-код), сувенирная продукция, регламенты поведения. Объявить тендер на Состав.ру — <http://www.tensostav.ru>, сравнить цены.
3. Заказать сувенирную продукцию — ручки, блокноты, брелоки, оригинальный сувенир. Успеть к датам — Новый год, 8 марта, 23 февраля, День рождения компании.

IV. Внутрикorporативные коммуникации

1. Когда будет больше 20 сотрудников — вернуться к вопросу корпоративной культуры (принципы компании, система мотиваций и штрафов).
2. Создать имидж руководителя.

Сделать фотосессии, завести блог, назначить приемные дни.

3. Назначить внутрикorporативные мероприятия.

Тренинги силами текущего персонала. Обучение — опрос «Кто какие курсы повышения квалификации хотел бы пройти?»

4. Разработать систему адаптации сотрудников при приеме на работу.

5. Определить пути наполнения кадрового резерва.

Открытые вакансии (корпоративный сайт) — сбор резюме, ведение базы.

Ведение кафедры, преподавание в ВУЗах.

Чтение мастер-классов для потенциальных сотрудников в учебных заведениях разного уровня (школы, университеты, курсы повышения квалификации).

V. Работа с VIP.

1. Выделение специальных сотрудников, работающих с VIP-клиентами. Определение VIP-клиента — критерии статусности, объема заказа.
2. Тренинг для сотрудников — «Я — VIP-клиент: Ваши действия». Проведение показательных переговоров с VIP-клиентом.
3. Составление списка VIP-клиентов компании: топ по оборотам, топ по статусности.

VI. Онлайн-продвижение профессиональных услуг

1. Заказать аудит на предмет цены оптимизации под поисковые системы текущего сайта компании у профессионалов.

Бесплатно — <http://www.aventon.ru>.

Ознакомиться с принципами оптимизации сайтов — <http://scopult.tv>.

2. Делаем еще один сайт или усовершенствуем текущий?

Заказ сайта у профессионалов — <http://dizayn-saytov.ru>.

3. Завести корпоративный блог и микроблог.

Варианты ресурсов — Живой Журнал, Слон.ру, Твиттер.

Назначить ответственных за ведение блогов (частота постов — 2-4 в неделю).

4. Открытие и ведение рассылок с новостями компании и отрасли.

Варианты сайтов бесплатных рассылок:

- <http://subscribe.ru/manage/author>
- <http://content.mail.ru>

5. Оценка эффективности раскрутки сайта — мониторинг позиций (через 3 максимум месяца войти в топ-10 по ключевым словам в «Яндексе»).

VII. Продажи профессиональных услуг

1. Провести тренинг продаж профессиональных услуг: холодные звонки, горячие звонки, психологические техники продаж.
2. Дополнить карту холодных звонков по профессиональным праздникам для потенциальных клиентов с помощью сайта <http://www.calend.ru>.
 - День банковского работника
 - День строителя
 - День страховщика
 - День торговли
 - День IT-специалиста
3. Подготовить и разослать коммерческие предложения «Поздравляем и предлагаем».
4. Выбрать наиболее перспективную для нашей компании сферу бизнеса клиентов и провести опрос главных бухгалтеров, финансовых директоров, генеральных директоров. Составить базу (сайт для составления базы — <http://www.marketcenter.ru/>) и анкету опроса (Приложение 3).
5. Найти информационного партнера из специализированных изданий, от имени которого будет проводиться опрос. Результаты опроса эксклюзивно публикуем в этом издании.

VIII. «Фишки»

- Создать серию видеороликов «До и после аудита» (в ролях — финансовый директор и главный бухгалтер аудируемой компании, команда аудиторов) — распространить в Интернете.
- Нарисовать комикс на тему «К нам приехал ревизор» с учетом современных реалий, сделать на его основе корпоративный календарь.
- Провести открытый конкурс детских рисунков «Моя мама (или мой папа) — аудитор» среди сотрудников компании и коллег из дружественных фирм.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Анкета компании.

1. Кто мы.

Почему мы называемся так, как мы называемся? Секрет, магия, тайный смысл, обоснование названия.

2. Кто наши сотрудники.

Основатели и специалисты: ФИО — должности.

Образование, опыт, общие увлечения.

3. Что делаем.

Каким бизнесом занимаемся? Спектр услуг.

4. Цель компании.

Задачи, подзадачи, устремления...

5. Почему мы организовали нашу компанию...

Объединились с целью... Интересная история, легенда компании.

6. С кем мы конкурируем?

Понять для себя.

- Определить компании на «5 пунктов выше» — чтобы замерить точку отсчета.

- Определить компании на «50 пунктов выше» — чтобы замерить (через квартал, полгода, год), насколько мы к ним приблизились (по оборотам, по цитируемости в прессе, по известности, по уровню доверия).

7. Что отличает нас от конкурентов?

8. В чем наше преимущество? Какое уникальное преимущество получает клиент от использования наших услуг?

9. Наши клиенты.

Потенциальные клиенты: На кого ориентированы наши услуги? Каковы особые потребности тех людей, компаний, на которых рассчитаны наши услуги?

Настоящие клиенты: Перечислим текущих клиентов, если они известны в своем районе, регионе, отрасли. Или — сгруппируем наших клиентов по отраслям их деятельности.

10. Что-то еще?

Что мы хотим, чтобы знали о нас? Например, цифры (динамика роста оборотов, количества сотрудников, открытие филиалов и представительств, и т.п.)

11. Обратные координаты для связи.

Мейл, сайт, телефон, факс, контактное лицо.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Анкета спикера.

1. Фамилия, Имя, Отчество.
2. Текущая должность.
3. Биографические данные:
 - Год и место рождения.
 - Какой ВУЗ (ВУЗы) окончил (ла).
 - Специальность (специальности), по которым окончил (ла) ВУЗ, относящиеся к текущей должности.
 - Основные места и должности работы (два-три пункта).
 - С какого года работает в компании, карьерный путь.
 - Главные проекты, которые курировал (ла).
 - Хобби (включая экзотические).
4. Темы, которые может комментировать спикер.
5. Примеры комментирования, ссылки на опубликованные статьи, видеопро-файл (если есть).
6. Контакты — мейл, рабочий и мобильный телефон (с указанием времени доступности).
7. Приложить фото на однотонном фоне или указать ссылку, по которой можно скачать качественные фото и фото для Интернета.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Анкета опроса потенциальных клиентов — «Идеальный аудитор для...»

1. Каковы, по вашему мнению, качества идеальной аудиторской компании? Расположите в порядке убывания следующие качества компании-аудитора:
 - Опыт
 - Профессионализм
 - Репутация
 - Скорость работы
 - Приемлемые (низкие) цены
 - Универсальность
 - Личные качества проверяющего (порядочность, конфиденциальность, кодекс чести и т.п.)
 - Московская компания
 - Яркая и известная личность руководителя
 - Другое (назовите, пожалуйста, что именно?)

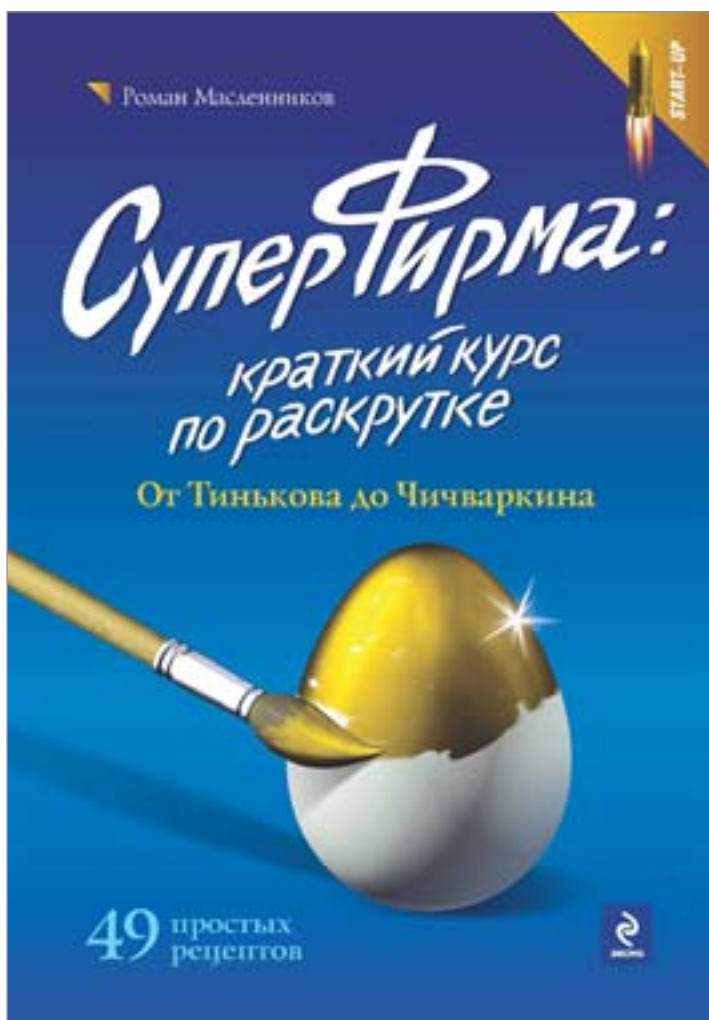
Место	Качество
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Обращаетесь ли вы к услугам аудиторских компаний?
3. Довольны ли вы сотрудничеством с вашими нынешними аудиторами *(можно без имен, если они об этом спросят)*?
4. Откуда вы узнаете информацию об аудиторских компаниях и их услугах?
5. На какой адрес вам можно отправить результаты исследования?

Спасибо, что приняли участие в исследовании. Исследование проводила компания «...».

Рекомендуемая обязательная дополнительная литература:

«СуперФирма» – рабочая практическая система раскрутки вашей фирмы



«СуперДиджей» – современная практическая система раскрутки вашего персонального бренда, основанная на приемах продвижения творческих личностей



«СуперЛичность» – система личностного роста с помощью PR-технологий, сборник интервью с успешными PR-специалистами, советы по продвижению бизнеса и самопродвижению



О PR-агентстве ПРОСТОР: PR & Консалтинг

PR-агентство ПРОСТОР: PR & Консалтинг – это объединение дипломированных специалистов с профильным образованием, имеющих четкое представление о всех современных механизмах и PR-инструментах.

Сотрудники агентства, профессионально реализуют глобальные и комплексные проекты, проводят PR кампании разной степени сложности, осуществляют абонентское обслуживание, занимаются персональным пиаром в ваших интересах.

Мы четко понимаем, как в одной связке работают PR-специалисты компании-клиента, маркетологи и СМИ, чтобы каждое звено этой цепи получило ощутимую пользу.

КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОСТИГАЕТ ПИАР-АГЕНТСТВО

Задача PR-агентства – не просто увеличить количество публикаций о вашей компании. Мы стараемся оставить впечатление о вас: оригинальные идеи и вкусные информационные поводы, приятное послевкусие после мероприятия, и в конечном итоге - хорошие отзывы и воспоминания.

Известность, влияние на целевые аудитории, чтобы приковать внимание именно к вам, результативность продаж, рост, развитие - вот приоритетные показатели, достижения которых PR-компания добивается для вас.

Наши решения – это эксклюзивные проекты, которым до настоящего времени не было прямых аналогов в медиа-среде. Вам будет, чем гордиться - как во время проекта, так и по прошествии многих лет.

КАК РАБОТАЕТ ПИАР-АГЕНТСТВО

Мы не занимаемся активным привлечением клиентов для «оказания PR-услуг». Мы сами готовим глобальные интересные пиар-проекты, проводим PR кампании.

И предлагаем решения, адаптируя их для ваших целевых аудиторий.

Мы обязательно придумаем супер-PR-проект специально для вас. Вам будут завидовать. Вы будете довольны.

ДЛЯ КОГО РАБОТАЕТ ПИАР-АГЕНТСТВО

Нашими постоянными клиентами являются компании в таких казалось бы разных сферах бизнеса, как:

- аудит, консалтинг и бухгалтерские услуги;
- переводческое дело;
- IT и телеком;
- клубный шоу-бизнес;
- государственные федеральные агентства.

Полный список клиентов агентства вы найдете на нашем сайте - <http://www.msk-pr.ru/clients/>.

5 причин купить «СуперКонсалтинг» в печатном подарочном издании

Вот вы и знаете все секреты «СуперКонсалтинга». Все, да не на 100%!

Мы решили оставить самое вкусное – самым щедрым. Так сказать, на десерт.

Вы можете купить книгу «СуперКонсалтинг: PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга» в Интернет-магазине портала Клерк.ру (<http://shop.klerk.ru/>) или в любом другом месте, где вы нас встретите – на круглых столах, дискуссионных клубах, пресс-конференциях и бухгалтерских выставках.

И вот какие на то есть причины, чтобы купить книгу в печатном подарочном издании:

ПРИЧИНА ПЕРВАЯ – благодарность авторам. Поверьте, знания, которые вы получили сейчас и примените в будущем, окупят себя во много больше раз, чем стоит данная книга. 350 рублей.

ПРИЧИНА ВТОРАЯ – все удобства. В печатной версии для вас предусмотрены чистые страницы для того, чтобы вы написали на них «Карту вашего продвижения» или зафиксировали «Озарившие идеи». Ваша карта и идеи стоят больше, чем 350 рублей.

ПРИЧИНА ТРЕТЬЯ – экономия. 100 печатных листов формата А4 стоят в среднем 100 рублей. Заправка для принтера – еще 200 рублей плюс амортизация. Электричество тоже не бесплатно. Плюс – брошюровка. Плюс – ваше драгоценное время, чтобы проделать все печатные работы. Если печатать в типографии с макета – все будет еще дороже! 350 рублей - и у вас в руках прекрасно отпечатанная, специально сверстанная и сшитая книга.

ПРИЧИНА ЧЕТВЕРТАЯ – больше информации и меньше рекламы. В печатной версии книги «СуперКонсалтинг» действительно больше инфор-

мации. 180 полезных сайтов и книг – это реальные ориентиры, специально отобранные нами для вас в ходе всей нашей практики. Мы трудились для этого 5 лет, перечитав и пересмотрев более 1500 книг и сайтов по теме. Вы получаете только нужную по данной теме информацию. Всего за 350 рублей. В печатной платной версии книги рекламы меньше, в бесплатной – логотипы на каждой странице: таковы правила игры.

ПРИЧИНА ПЯТАЯ И ГЛАВНАЯ – *бесплатная консультация* автора книги для читателей печатной версии книги «СуперКонсалтинг». Консультация без книги «СуперКонсалтинг» для справки стоит 5000 рублей. Что выгоднее – 5000 рублей или 350 рублей? Ответ очевиден.

Консультация автора для читателей печатного издания книги «СуперКонсалтинг»

Что-то осталось непонятным, нужны дополнительные разъяснения по маркетингу и пиару вашей фирмы, в бюджет не заложены средства на продвижение. Покупайте книгу и записывайтесь на консультацию.

PR-консультации для читателей книги «СуперКонсалтинг» проходят в Москве в офисе PR-агентства, в вашем офисе или уютном кафе – на выбор. Продолжительность консультаций – 1 час. Обычно хватает, но можно и задержаться.

Пишите по адресу info@msk-pr.ru с пометкой «Консультация-СуперКонсалтинг». В письме обязательно укажите:

- название и сайт вашей компании;
- первостепенные задачи, стоящие перед компанией;
- ваши вопросы для обсуждения на встрече;
- обратные координаты для связи – электронная почта, рабочий и мобильный телефоны;
- удобное время для встречи.

На встречу не забудьте захватить приобретенную вами книгу «СуперКонсалтинг» - для подтверждения статуса читателя и, конечно, автографа:)

КСТАТИ

Кстати, не забудьте поблагодарить (или поругать) нас!

Нам очень важна обратная связь.

При желании – ваш отзыв будет опубликован.

Пишите по адресу info@msk-pr.ru с пометкой «СуперКонсалтинг».