

## **Создание маркетинговой службы компании**

### **Методические рекомендации к технологической карте и калькуляции 2009г**

#### **Финансовые требования.**

При заключении договора оговаривается, какие блоки услуги входят в предмет договора. Договор выполняется и оплачивается поэтапно. При выяснении в процессе выполнения договора, что необходимо провести дополнительные работы, этот факт отражается в доп.соглашении к договору и оплачивается дополнительно в рамках текущего этапа. Общая стоимость договора формируется только после утверждения рекламно-маркетинговой стратегии. Договор должен обязательно содержать календарный план и постоянно добавляться доп.соглашениями, промежуточными актами, изменениями календарного плана, протоколами согласования изменений и схем. В договоре должна быть прописана норма, в соответствии с которой с момента предоставления документов Заказчику наступает состояние «стоп-процесс», что значит, что это время не засчитывается в срок выполнения проекта. В случае, если этот срок Заказчик затянул до критической отметки (также должна быть прописана в договоре и в подаваемом документе), все работы считаются выполненными, аванс не возвращается, дальнейшие отношения оформляются следующим договором. В договоре д.б. указаны также ответственные лица от Заказчика с официальными контактными данными с указанием должности и правом принятия решений, правом подписи на определенных документах, также должны быть указаны формы приема и передачи соответствующей информации и формы ее согласования.

*Пример.* Рекламная компания заключила с Заказчиком договор на проведение рекламных мероприятий в декабре-марте ... года. Согласование материалов затянулось до февраля. При этом ситуация на рынке изменилась, изменился сезон и график праздников, под которые планировались мероприятия, кроме того, сменился кадровый состав Заказчика. Соответственно для возобновления работы Заказчик был вынужден заключить новый договор и оплатить его повторно по своим внутренним причинам (непрофессионализм ответственных лиц, текучесть кадров и неналаженный процесс передачи дел).

#### **Особенности стандартизации продукта.**

**По п. 1.** Хороши тоном считается продажа презентации самой демонстрации услуги и прилагаемого к презентации минимального пакета документов, чтобы человек мог самостоятельно в спокойной обстановке подумать. Мы продаем ему информацию для размышления. В том числе заказчику оставляются определенные брифы, показывающие его несостоятельность. Чтобы к моменту, когда он нас пригласит на переговоры, он уже должен заполнить прилагаемые брифы. Оставляя ему брифы, мы ему говорим, что если Вы хотите с нами работать и получать результат, вы, в свою очередь, также должны выполнить определенный труд и, извините, выдать определенную информацию (по НАШИМ стандартам, он должен начать привыкать к нам, к нашему стилю деятельности).

*Пример.*

**По п. 1.1.** Ситуация: В процессе проведения Презентации выяснилось, что у Заказчика нет должности маркетолога или имеющийся сотрудник фактически не соответствует квалификации.

С нашей стороны предлагается провести краткосрочное обучение (методические приемы работы с субподрядчиками) – а именно, научить заполнять и контролировать выполнение работ по нашим брифам.

Разработанные нами брифы отражают все индивидуальные нюансы необходимого Заказчику технологического процесса и обеспечивают достижение прогнозируемого результата с минимальными отклонениями от требуемых целей (контроль бюджета, сроков, качества и результата работы подрядчика, критерии его выбора)

**По п. 2.** Он заполнил брифы, он нам их прислал, мы готовились, мы обрабатывали его спецбрифы и даже уже имеем какую-то информацию, сделали поиск в Интернете. Договор должен обязательно содержать календарный план и постоянно добавляться доп.соглашениями. Проведение переговоров – это фактически планирование работы и установление критических сроков.

**По п. 3.** Производится на основании брифа заполненного Заказчиком (его специалистами) и проходит в форме переговоров или совещаний (открытых обсуждений) со специалистами. В ряде случаев дополняется анкетированием ТОПов (в случае сомнений в их компетентности в области реализации рекламно-маркетинговых компаний и проч.).

Результат этапа – разработанное и утвержденное Заказчиком подробное ТЗ. С нашей стороны так же понимание на сколько серьезно и глубоко нам стоит с этим связываться (оценка реальной потребности в изменениях в этой ситуации).

**По п. 3.1.** Анкетирование ТОП состава Заказчика позволяет выявить уровень компетенции специалистов с целью с целью получения объективной картины, а так же субъективных оценок со стороны основных фигурантов.

**По п. 4.** Сигментирование проводится по стандартным аналитическим методикам и с перекрестной проверкой. Однако от сегментирования под новый бренд мы отказываемся, если сотрудники заказчика по нашим оценкам недостаточно компетентны и требуют обучения, т.к. в этом случае необходимый результат практически недостижим.

Если это история с выводом нового бренда – ситуация нам не нужна, т.к. бренд-менеджер по мнению многих Заказчиков - это человек который способен делать чудеса независимо от реалий рынка. Часто путают

продакт-менеджмент и брендинг – т.к. зачастую \это связано с банальным незнанием английского языка и тем фактом, что в России доминируют прямые заимствования терминов без нормального перевода содержательной части на русский язык. Например, «менеджер» - это приказчик или управляющий. Маркетинг – изучение продаж как своих, так и чужих. Поэтому профессионалы вынуждены заниматься ликбезом и много времени тратить на дообучение недостаточно подготовленных и обученных, в т.ч. и ВУЗами сотрудников своих клиентов.

**По п. 4.1.** Стандартная процедура сегментирования рынка на основе как информации Заказчика, так использования СМИ, в т.ч. электронных, доступной инсайдерской и экспертной информации.

**По п. 5.** Определенные целевые группы и их описание проводится по стандартным аналитическим методикам, с перекрестной проверкой. Фокус-группы проводим только за дополнительную оплату у субподрядчика.

**По п. 5.1.** Цель по выделенным группам определить их потребности и как она может удовлетворяться Заказчиком, \и как она удовлетворяется на самом деле. Осуществляется моделирование поведения клиента, интервьюирование, методика анализа протокола. Прочие методики (анализ активности и очередности визуальных реакций, мозговой активности, психомоторных реакций, вербальных и невербальных паттернов и реакций и т.д.).

**По п. 6.** Построение карты стекхолдеров – многошаговая процедура состоящая из идентификации стекхолдеров, определение системы отношений, определение ожиданий стекхолдеров, прогнозирование возможных конфликтных ситуаций и путей выхода из них, возможных условий их повторного возникновения, системы мероприятий по гармонизации отношений со стекхолдерами (оценка рисков в этом случае не делается).

**По п. 6.1.** CRM – формализованная модель системы отношений между Заказчиком и его клиентами. Качество формализации показывает насколько успешно идет его работа со стекхолдерами, при этом этот процесс нельзя напрямую увязывать с уровнем развития информационных технологий. Например известно большое кол-во компаний в которых в качестве системы CRM выступают гроссбухи, правильно разлинованные или толковые и небольшие по размеру таблицы EXELL. Вместе с тем, известно большое кол-во компаний угрожавших десятки тысяч долларов в попку громоздких и непонятных рядовым сотрудникам, несмотря на колоссальные усилия и средства на их обучение.

Анализируя структуру, состав и содержание базы данных CRM мы идентифицируем видение Заказчиком своего поля продаж и его узких места. На какую аналитику он опирается в работе. Что работает и что не работает. Тут же возможно посмотреть его целевые маркеры – что его компания воспринимает в качестве «ЗНАКА» - требующего реагирования.

**По п. 6.2.** Деликатный вопрос, т.к. часто заходит на личную территорию конкретного человека. Это имиджевая технология, которая необходима в основном довольно крупным предприятиям и их амбициозным менеджерам и собственникам, а так же для видов деятельности где имидж все (консалтинг, обучение, медицина, туризм и т.п.). Часто необходим сбор конфиденциальной информации. В ряде случаев Заказчик может потребовать предельной конфиденциальности, а это очень дорого.

Как правило требуется построить систему ценностей компании, с учетом ее PR-активности. Т.к. тема очень деликатна и индивидуальна возможно персональное консультирование руководителя, что бы он не озвучивая стратегию сотрудникам мог направлять активность внешнего и внутреннего PR.

**По п. 6.3.** «аудит» того, насколько компания научена определять и предотвращать административные риски.

Например – в соответствии с Постановлением Росстроя № 170 «об обслуживании и эксплуатации зданий и сооружений» как собственники, так и арендаторы обязаны выполнять четко нормированный комплект мероприятий, в частности производить проветривания, уборку и осмотры помещений и вести соответствующую документацию. Все эти действия должны быть расписаны в должностных инструкциях соответствующих должностных лиц, что на практике чаще всего не делается. При проверках надзорных служб эти несоответствия приводят к неприятностям. Этим же могут воспользоваться конкуренты и нелояльные сотрудники, что привести к срыву рекламно-маркетинговых усилий и имиджевым потерям.

**По п. 7.** Создание документа в котором отражены все основные принципы и правила осуществления рекламно-маркетинговых усилий на определенный период, прогнозируемые результаты (итоговые и промежуточные), а так же разъяснения и обоснования применяемых решений. Обязательно содержит детальную фиксацию стартовых условий Клиента.

**По п. 7.1.** Например мы его спрашиваем, дорогой друг Пятачок, тебе нужно продемонстрировать социальную ответственность, она входит в твои планы, ты хочешь стать депутатом, деятелем культурным, почетным гражданином, премию получить. Если «Да», то мы прикидываем достижения этого. Это очень выгодно делать вместе с рекламно-маркетинговой компанией, за счет сочетанного эффекта. Мы в данном случае ресурс не распыляем. Грубо говоря, Вася Пупкин продает пряник, хочет при этом попасть в муниципальное образование со статусом «всеобщего благодетелем» района. Мы ему придумываем рекламу, рекламные акции и прочее, маркетинговые стратегии с учетом его пожеланий: «Районный праздник пряника»; сюжеты по ТВ, как школьники вместе с ним украшают елку пряниками; заказной пряник для губернатора; гимн пряникам, поет детский хор; подарки ветеранам-литераторам от стоматологов района в виде пряников; нахождение во всех архивах документов, подтверждающих, что пряники изобретены не в Туле, как все неправильно считают, а прототипом этого товарища, когда он маленьким стоял на Ледовом побоище и смотрел, как тонут тевтонские рыцари (о чем имеется документальная видеозапись тех лет). Это уже PR в тяжелой степени. Также туда входят такие маркетинговые инструменты, как конкурсы потребителей, отчисления процента на благотворительность, экология упаковки, КСО и т.п.

**По п. 7.1.1.** Обучение формированию деловой репутации специалистов Заказчика. Это мастер-классы + мозговой штурм, он же тренинг, выявляющий (настраивающий) систему ценностей лиц компании, задействованных в этих процессах. Потому, что в противном случае мы можем писать, что хотим, но если их мозг не промыть, не настроить на соответствующую волну, то их бессознательные установки развалят всю PR-концепцию первого лица в момент реализации мероприятий. Это связано с их личностными особенностями. Их надо заставить верить, даже, если человек очень умен. Сюда же входят элементы группового тренинга.

Учить будем скорее всего: самого руководителя, его помощника (-цу), его секретаря (чтобы умела правильно говорить по телефону), маркетолога, рекламиста (чтобы понимали, что происходит, и чтобы не надо было по 10 раз объяснять элементарные конструкции), PR-ка, 2-3 «сороки» (индивидуально, по желанию Заказчика., обычно из внешних служб). Итого до 10 человек.

**По п. 8.** Мы ему разрабатываем статьи расходов и некоторые приблизительные, адекватные рыночные стоимости. Мы помогаем Собственнику уйти от вездe принятой средневзвешенной схемы построения бюджета, обоснованно выделив те или иные статьи бюджета в соответствии с индивидуальной ситуацией. Т.е., «Уважаемый, что бы вам там не говорили Ваши менеджеры как надо распределять бюджет, Вы будете иметь шпаргалочку, потому что мы не заинтересованы в необоснованном «пилении» Вашего бюджета, в привлечении тех или иных аффилированных с кем-то контрагентов. Это гарантия нашей репутации. С помощью предлагаемого нами документа Вы сможете оценить рациональность распределения рекламно-маркетингового и PR-бюджета, который предлагается Вашими менеджерами. У вас всегда будет шпаргалочка. Например, если Вы увидите сплошные BTL-акции, вместо одного-двух премиум-мероприятий, Вы сможете вызвать на ковер менеджера Васю и спросить, «когда вернешь откат в кассу» или проверить его квалификацию». Мы не намерены никого продвигать, кроме нас самих. Мы настроены на результат. Мы можем порекомендовать Васю, Петю и т.д., но только как качественных исполнителей.

**По п. 8.1.** Это кросс-промоушен (совместное с кем-то действие) – елочки ставят елки, а пряничники вешают пряники и вместе устраиваем Новый год; PR-технологии (статьи, размещение в Интернете), иногда варианты картельных соглашений. Для всего этого надо анализировать социальные связи и использовать весь спектр ресурсов и информационных технологий.

**По п. 9.** Это описание каждого мероприятия, циклы амплитудного маркетинга – периодичность самих мероприятий в цикле, брифы к мероприятиям. Реализация этого этапа состоит из следующих подэтапов: собственно написание, согласование, утверждение, презентация. На этапах согласование, утверждение, презентация могут быть выявлены индивидуальные нюансы: этнические, социально-психологические, личностных ограничения. Например, «я категорически против алкоголя в любых его проявлениях», «я отдаю процент на церковь и т.п.».

**Примечание:** Суть услуги. Конференции, круглые столы, пресс-конференции, выставки, деловые игры, бизнес-завтраки и деловые встречи – в опытных руках, т.е. организованные своевременно, в достаточном объеме (не чрезмерно и не единоразово), в соответствующих форматах – являются инструментами бизнеса, дающими прогнозируемый результат.

Простой пример. В 2008 году для привлечения широкого круга участников и поднятия престижа «Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» в период с мая по сентябрь 2008 года были проведены: 21 семинар, цикл круглых столов, деловых встреч, пресс-конференций, в том числе три полноформатных конференции, в т.ч. в рамках Международного форума «Российский промышленник – 2008». Все мероприятия проводились в соответствии со специально разработанными для Конкурсов стандартами, регламентами и технологиями.

Наш интерес. Интерес прямой - доход в виде гонорара за организацию, проведение и «наполнение» мероприятий, продажу спонсорских пакетов и консультации по формированию индивидуальных программ продвижения бизнеса компаний. Расширение собственной клиентской базы. Услуги оказываем сами. Мозги ломаем сами.

Технология продукта. Основа продукта – предварительный анализ существующей системы отношений Заказчика (на базе карт стекхолдеров); анализ цели Заказчика; проработка и проведение цикла мероприятий по выстраиванию системы отношений и позиционирования Заказчика.

**По п. 9.1.** Оптимизировать мы будем другое: коррекция мероприятий исходя из субъективных и объективных, а также личные предпочтений Заказчика, внешней ситуации, изменившейся финансовой ситуации Заказчика. Например, мы ему предлагаем, что «Вам нужно провести встречу с пенсионерами». А он к этому морально не готов, он (Генеральный) не может выступать на аудиторию. Он не хочет быть публичным человеком. И точка. Он даже не хочет выйти на общий корпоратив и сказать «Спасибо за работу, всех С Новым годом».

Также бывают ситуации, когда в коллективе не принято справлять праздники вместе, имеются какие-либо этнические ограничения. В северной Голландии не любят анекдотов про фризов. Эти вещи можно выявить только на этом этапе.

**По п. 9.2.** Обоснования и разъяснения в ходе презентации даются коллективу Заказчика. Мотивация, ответы, снятие внутреннего сопротивления, раздражения (его не замотивировать, пока не снял раздражение).

**По п. 10.** Требования к компетенции «разводятся» по трем видам деятельности. Требования вытекают из результатов профессиографии и других подобных вещей.

Например:

Вид деятельности «Анализ рынка» - Маркетолог, Маркетолог-аналитик, Рекламист, PR-щик

Вид деятельности «Организация и диспетчирование» - он должен подтянуть всех вовремя в одну точку, обеспечить, чтобы машина выехала, соблюсти весь тайминг, чтобы люди пришли. Это тайминг, пендальфинг, поджопинг, поджопопенальнинг, мордозакотайнинг, подзатылораздавайнинг в одном (иногда в нескольких) лице.

Вид деятельности «Материально-техническое обеспечение» - кто повезет, кто разложит, кто вовремя купит, кто разложит по коробочкам, кто соблюдет все стандарты обеспечения мероприятий. Это техническая группа. Для

технической группы также важно иметь листов (операционную карту), кто, где, в какой момент, что должен сделать.

Такие требования формируются в процессе деловой игры при наличии типовых профессиографических профилей (эти профили есть нас). В этой игре принимает участие руководители или его доверенное лицо.

**По п. 11.** Определение оптимального необходимого состава участников и алгоритма их работы (функции, взаимосвязи и проч.), гарантирующего как взаимозаменяемость, так и эффективность работы на весь период реализации проекта.

Обучение этих людей и выстраивание у них единого понимания целей и задач деятельности, а так же мотивация их к профессиональному росту, ответственности и готовности нести систему ценностей компании в люди.

**По п. 12** Это отдельная сфера деятельности. Практически отдельная специальность. Анализ этой сферы необходим для корректного составления рекламно-маркетинговой стратегии.

Мы разрабатываем эти стандарты только для компаний среднего уровня, не имеющих сетевых сетей и множества филиалов на территории России.

**По п. 12.1.** Возможен анализ существующей у Заказчика документации на предмет ее соответствия стратегии развития и выявления потенциальных рисков саботажа при проведении наших мероприятий.

**По п. 12.2.** Проводится на основе модели амплитудного маркетинга (по А. Бойцову) с целью определения плотности, цикличности, сезонности мероприятий, а так же временной специфики принятия управленческих решений в компании.

**По п. 13.** Типичный Бриф, например, на рекламную компанию, начинается с четкого указания времени и желаемой продолжительности компании (исходя из того, сколько есть денег), примерного бюджета, территориальной локации, значимых по мнению заказчика маркетинговых составляющих. Например, я выпускаю сок Вася и у меня есть информация, что сок Вася стал плохо продаваться в дорогих магазинах. И я, опираясь на данные маркетингового исследования, для исполнителя (в данном случае рекламного агентства) обозначаю свое видение задачи. Т.е. я ему из всех сегментов, с которыми я работаю, выделяю сегмент «Премиум» (там, где у меня пошла проблема). Соответственно, рекламному агентству, в этом брифе выдаю не всю маркетинговую информацию, а только в части, касающейся. Тем самым, я управляю конечным результатом, т.к. направляю деятельность исполнителя так, как считаю нужным. НО так делает среднестатистическая компания, проблема в том, что данный вопрос может быть решен множеством способов: отказ от этого сегмента, ребрендинг в соответствии с изменившимися вещами и т.д. НО бриф четко обозначает позицию и стратегию Заказчика, его видение задачи для исполнителя, ограничивает рамки, в которых он должен действовать и обозначает ЗОНУ ЕГО ответственности. НО также брифы выставляют и исполнители, именно чтобы ограничить зону своей ответственности, хотя во всем мире бриф составляет заказчик. При этом, когда мы разрабатываем эти брифы (по сути, пакет ТЗ для исполнителей), мы адекватно, как профессионалы, выставляем зону ответственности как Заказчика, так и Исполнителя. Точнее мы максимально снижаем зону ответственности Заказчика, чтобы он «не лоханулся» из-за какой-нибудь девочки, которая пошла в рекламное агентство и ничего не понимает.

*Пример.* Разработка рекламной флеш-игры для линейки пищевых продуктов. Со стороны Заказчика в качестве промо-персонажа (продвиженческого персонажа) требовалось изображать персонаж явно паразитарного вида. Исполнитель (дизайн-студия) высказал обоснованные сомнения и потребовал четко и развернуто прописать эти требования в брифе и приложить в результаты маркетинговых исследований, при возможности. Представитель Заказчика (менеджер в возрасте 20 лет) четко обозначил в брифе, что руководствуется не данными маркетинговых исследований, а креативными соображениями (т.е. уморительно). Все брифы были подписаны представителем Заказчика, указанном в договоре, часть брифов была подписана собственником (видимо, не глядя, не вникая и т.п.). Полностью выполненная работа, т.е. проект «под ключ», включавшая в себя разработку промо-игры, промо-сайта, промо-персонажа, разработку рекламной стратегии и промо-материалов (около 70 листов А4), описание VTL-акции, выкладок в универсамах (как, где, в каком сочетании продукт должен располагаться на полках магазинов), плакаты, линейка рекламной полиграфии, стоила более полумиллиона рублей. При презентации результатов работы собственнику было очевидно, что имиджевые риски «зашкаливают», потому что персонаж явно паразитарного вида предлагает вам поесть. Убытки были очевидны, рекламная компания не была реализована.

Однако, известны ситуации, когда сомнительные инициативы доходили до стадии реализации и требовались значительно большие финансовые и временные затраты на коррекцию нежелательных эффектов.

Стоимость разработки брифов зависит от их количества.

**По п. 14** Это самая виртуозная работа в PR-е. Это все способы (и адаптированные под клиента методики) оценки того, как проводится комплекс мероприятий. К таким способам относятся:

- Анкеты участников мероприятий
- Методики описательного и численного анализа фото и видеоматериалов с мероприятий
- Методики отслеживания совокупности действующих факторов. Например, в течении 5 лет у нас проходит выставка «Северный Ветер». И в 2010 году оказалось, что пришло на 30% меньше посетителей, чем обычно. При анализе совокупных факторов (день недели, погода, синхронные мероприятия и пр.) было выяснено, что в этот день в регионе стояла аномально теплая сухая погода и все люди отправились за город. Уровень проведения мероприятия на фоне этих оснований был признан достаточным.

- Методики оценки посещаемости (массовости). Например, у вас идет цикл мероприятий, презентаций. На презентации Бориса люди уходят с самого начала. Необходимо выяснить, точно установить, что является причиной данной ситуации – не актуальность тематики, личностные качества Бориса или его профессиональная некомпетентность, или стагнация интереса к мероприятию в целом.

Как правило, все это делается с приложением всех рабочих материалов методом обоснованных предположений.

**По п. 15.** Важная область работы направленная на снижение расход на проведение мероприятий. В нашем случае для ряда компаний мы может предложить решать таким образом и GR-задачи, через организацию их активного участия в специализированных мероприятиях и общественных инициативах.

Использование этой технологии активно в эвент-индустрии и мало задействовано в иных сферах, однако в ряде случаев может давать очень интересные и редкие эффекты, например перенос имиджа.

Компания продающая воду размещается в мероприятиях статусного медицинского центра и т.п.

**По п. 16.** Учитывает всю совокупность полученной информации. Является документом регламентирующим перечень и график мероприятий и соответствующей рекламной, маркетинговой и PR-активности.

Рекламные – размещение рекламы, промо-сувениры и т.д.

Маркетинг - BTL, промо-акции, промежуточный контроль

PR – конференции, публикации, акции, и проч.

**По п. 17** Оценку проведенных мероприятий проводим, даже без специальных методик. Мы на основании нашей оценки прогнозируем их отложенный результат.

**По п. 17.1** Фактически это тренинг коллективной работы.

**По п. 18** Все зависит от того, кто был автором этих брифов и стандартов. Если мы – то недорого, если чужие – по дорожке. Мы же бережно относимся к ситуации клиента, в которую его вогнали эти брифы. Мы соблюдаем корпоративную этику и говорим «Вы знаете, мы же понимаем, что с Вами работали специалисты. Но, понимаете ли, их просто так учили, а экономическая действительность поменялась. И надо ей соответствовать». Если свои брифы корректируем «Мы нашли в Ваших сотрудниках дополнительный неучтенный ресурс. Нам получилось обучить лучше, чем мы думали. И мы можем выжимать из мероприятий больше пользы и сократить (увеличить) их количество.

**По п. 19** В зависимости от методик может быть разное наполнение и разная цена.

**По п. 19.1.** Наличие доступных заказчику маркеров изменения. На самом деле существует у него их немного. Это чисто экономические показатели, и те, которые мы можем снять самостоятельно. Оценка восприимчивости обратной связи с клиентом по направлениям: уровень продаж, уровень рекламации, уровень привлечения клиентов (повторных обращений), стоимость чека (в некоторых случаях, например, для ресторана). Еще узнаваемость марки, бренда, имени (PR-технологии), количество публикаций – отголосков.

**По п. 20.** Вначале согласуется состав отчета и основные показатели, которые будут в нем использованы. Например, по причинам безопасности, человек не захочет анализировать свои экономические показатели. После согласования формируется проект отчета и рекомендации (программа работы) на год. Который затем утверждается Заказчиком.

**По п. 20.1.** запускается, если потребителями будут несколько собственников или в отчете сводятся показатели несколькими ТОП-менеджеров (отделов, департаментов) или если это является требованием сертифицированной системы менеджмента качества.

**По п. 20.2.** Мы внесли изменения и дали на утверждение. Заказчик же хочет переделать ряд пунктов, внести изменения.

**По п. 20.3.** Презентуем результаты работы этого года и план работы на следующий. Фактически мы презентуем себя.

**По п. 21.** Это зависит от количества управляющих.

**По п. 21.1.** Это не значит, что мы д.б. на мероприятии, мы работаем с документами, с фотографиями, отчетами и т.п. Нас там нет. Стоимость контроля за реализацией мероприятий формируется по 3-м основаниям:

- **Направление работы** – например, BTL-акции, продакт-пласемент (в фильмах, в женском туалете – вы не можете не смотреть), ambeant-media (реклама на неожиданных носителях, бесплатные точки для зарядки телефонов с Лого МТС) – от 30 т.р. за направление.
- **Отдельные мероприятия** – от 10 т.р. за мероприятие.
- **Интервал времени** – от 30 т.р. за месяц

**По п. 21.2.** Зависит от того, где происходит обучение – на рабочем месте, в процессе работы или в учебном классе. Коучинг наблюдает только первый день, потом... Выявляет неэффективные факторы работы (снижающие эффективность), подпират пути коррекции. Данные факторы м/б как внешними (офис, тех.осношение), личностными (общая мотивация, проф.качества, частная жизненная ситуация), коммуникативными (традиции коллектива, возрастная разница). 10-20 тысяч на человека за неделю. Например в дизайн-студии отметился общий спад мотивации сотрудников-дизайнеров, снижение количества первичных обращений. Это апатия потому, что нет денег, или нет денег, потому что апатия. Задача – выяснить, что первично. Было выявлено, что причиной снижения новых обращений являются коммуникативные издержки внутри коллектива, а общее падение мотивации обусловлено режимом работы и местоположением офиса. А именно, арт-директор компании в частных разговорах убедил сотрудников, что они недостаточно компетентны для того, что бы общаться с заказчиком. Т.е. все телефонные обращения, поступавшие в офис в момент отсутствия руководителя и его помощника отбивались

просьбой перезвонить позже. Причем у звонивших не брали их входящие данные. На ситуацию с сотрудниками влияло нарушение СанПиНов – недостаток кислорода, духота. Это приводило к увеличению уровня углекислого газа в крови, снижению мозговой активности, концентрации внимания, общей усталости организма. Поскольку компания маленькая, не было бюджета на секретаря, все выполняли общую работу и была негласная договоренность – «кто взял трубку, того и заказ», то вмешательство арт-директора сбило налаженный процесс и бизнес сдулся.

## Потребители услуги, что им предлагается и за сколько.

### 1. Инвестор стартапа

*Пример ситуации.* После покупки

Потребитель	Актуальная проблема потребителя	Мотивация потребителя	Ожидания
Инвестор Стартапа	Стартап рекламно-маркетинговых служб	Экономия времени и средств, снижение рисков и прямых убытков от деятельности неподготовленных кадров.	

Предлагается запуск и ведение рекламно-маркетинговой службы или проекта (бренда) в целом.

Мы разрабатываем Заказчику пакет документов (стандартов, регламентов), позволяющих ему самостоятельно при желании вести собственную рекламно-маркетинговую компанию и отслеживать ее эффективность, сроки реализации. Мы даем им весь план ЦУ на 3-года вперед, на все случаи жизни. Дальше он может приглашать любую идиотку, давать ей в руки бриф, дальше она может самостоятельно работать с субподрядчиками, не искажая стратегию работы Заказчика.

#### Примерное наполнение:

1. Разработка концепции рекламно-маркетинговой стратегии:
  - а. Аналитическая часть: сегментирование рынка, определение и описание целевых групп, выстраивание карты стекхолдеров клиента (потенциального бренда), определение рекламной стратегии с учетом программируемого социального имиджа клиента, разработка критериев оценки эффективности проекта, детальный план-график проекта с обоснованием и разъяснением, разработка корпоративных стандартов и протоколов.
  - б. Утверждение и корректировка концепции
2. Практическая часть - разработка брифов (внутренних опросников, фиксирующих чего мы/заказчик хотим) мероприятий в рамках утвержденной концепции, например по выстраиванию взаимоотношений с ключевыми властными структурами (GR-мероприятия), по проведению рекламной компании, по формированию локальных имиджей, по PR-продвижению (публикации в прессе, участие в профильных мероприятиях, организация бизнес и event-мероприятий), по организации поддерживающих мероприятий (BTL-акции, локальные рекламные компании, реклама в интернет), по работе с агентами влияния и т.д.
3. При желании Заказчика, контроль за реализацией мероприятий в соответствии с брифами.

*Пример.* «Уважаемые руководители! Как известно, исправить бывает намного сложнее, чем начать заново, тем более в ситуациях, когда скорость решает всё. В подобных целесообразно использовать наши услуги по запуску работы рекламно-маркетингового отдела. Во время выполнения агентством полного комплекса работ по разработке и внедрению маркетинговой стратегии предприятия, у Заказчика есть возможность (и временной запас) на подбор и аттестацию персонала, постепенное формирование команды, что позволяет максимально снизить риски и повысить эффективность работы».

### 2. Хозяин бизнеса

Потребитель	Актуальная проблема потребителя	Мотивация потребителя	Ожидания
Руководитель, собственник предприятия	Аудит рекламно-маркетинговых стратегий. Очень часто специалист компании не имеет возможности и достаточной квалификации для работы в современных сложных экономических условиях.	Вкладываются определенные средства, есть сомнения в эффективности их использования (верность информационных каналов, целевой группы, позиционирования и т.п.)	

#### Примерное наполнение:

1. Анализ сложившейся ситуации.
2. Разработка концепции рекламно-маркетинговой стратегии:
  - а. Аналитическая часть: сегментирование рынка, определение и описание целевых групп, выстраивание карты стекхолдеров клиента (потенциального бренда), определение рекламной стратегии с учетом программируемого социального имиджа клиента, разработка критериев

оценки эффективности проекта, детальный план-график проекта с обоснованием и разъяснением, разработка корпоративных стандартов и протоколов.

в. Утверждение и корректировка концепции

3. Практическая часть - разработка брифов (внутренних опросников, фиксирующих чего мы/заказчик хотим) мероприятий в рамках утвержденной концепции, например по выстраиванию взаимоотношений с ключевыми властными структурами (GR-мероприятия), по проведению рекламной компании, по формированию локальных имиджей, по PR-продвижению (публикации в прессе, участие в профильных мероприятиях, организация бизнес и event-мероприятий), по организации поддерживающих мероприятий (BTL-акции, локальные рекламные компании, реклама в интернет), по работе с агентами влияния и т.д.

4. При желании Заказчика, контроль за реализацией мероприятий в соответствии с брифами.

**Пример.** «Уважаемые руководители! Как известно, исправить бывает намного сложнее, чем начать заново, тем более в ситуациях, когда скорость решает всё. В подобных целесообразно использовать наши услуги по запуску работы рекламно-маркетингового отдела. Во время выполнения агентством полного комплекса работ по разработке и внедрению маркетинговой стратегии предприятия, у Заказчика есть возможность (и временной запас) на подбор и аттестацию персонала, постепенное формирование команды, что позволяет максимально снизить риски и повысить эффективность работы».

### 3. Для Генерала в регионе, отрасли

Потребитель	Актуальная проблема потребителя	Мотивация потребителя	Ожидания
Генерал в регионе	Сложилась ситуация, которую он чувствует нюхом, что если ничего не сделать или не изобразить ИБД, то его могут «уйти». Поэтому надо показать, что ты в русле и соответствуешь современным требованиям на уровне мышления, выполняешь актуальный социально-политический заказ. Например, сейчас, «настоящий герой» должен быть не просто патриотичен, а инновационен, смел, открыт, находится в постоянном поиске пути решения проблем, стремиться .... в общем «верой и правдой служить Родине и Отечеству».	Купить indulgenцию.  Ему нужен некий процесс некой деятельности, соответствующей социально-политическому тренду и его конкретный резонанс.	1. Программа и мероприятия по привлечению инвестиций в регион (с разъяснением) 2. Формирование компетентного персонала (отбор «рабочих лошадок», их обучение, и их курирование) 3. Частичная подготовка мероприятий (поиск идеи, позиционирования и плана реализации)

Наполнение услуги:

1. Определение ключевых стекхолдеров объекта управления
2. Диагностика (формализация) основной проблемы заказчика, определение ожидаемого вектора развития и его актуальности современной социально-политической ситуации.  
Прогноз экономических характеристик.
3. Построение направленной карты стекхолдеров объекта управления, определение весов отношений, временных задержек, угроз разрыва (интенсификации) отношений.
4. Расчет оптимальной траектории достижения ожидаемого вектора развития на направленной карте стекхолдеров
5. Разработка системы мероприятий по реализации п. 4

### 4. Растущие

**Пример ситуации.** На должность начальника отдела благоустройства администрации Московского р-на города Чайникова вместо ушедшей на пенсию Марии Константиновны Жуковой (опыт работы на последней должности 40 лет) назначен специалист отдела благоустройства Ленинского района Бибилов Петр Васильевич, 1980 г.р., выпускник Пензенского педагогического университета по специальности «география», прошел переподготовку по специальности «ГМУ» в 2006 году, опыт работы в гос.органах 5 лет. Женат, тесть - зам. главы администрации Ленинского района. Особенности ситуации: одновременно, на должность главы администрации Московского района был назначен Попов Гаврил Гаврилович - «варяг» из областного центра, известный своими жесткими кадровыми решениями и, по слухам, имеющим сильную поддержку из Москвы. Первым своим решением он назначил проведение аттестации всех сотрудников своей администрации и ввел систему их отчетности о проделанной работе. Петр Васильевич Бибилов находится в состоянии паники, т.к. он не умеет работать (руководить и протраивать стратегию деятельности, у него низкий уровень абстрагирования).

Потребитель	Актуальная проблема потребителя	Мотивация потребителя	Ожидания
«Растущие» - успешные профессионалы, осознавшие произошедшие глобальные изменения экономической ситуации в России и в мире. Это по сути менеджер, даже высоко поставленный. Человек на которого сделали ставку. Который имеет кредит доверия.	Они испытывают панику из-за того, что находятся под бременем необходимости давать конкретный экономический результат работы, в конкретные сжатые сроки, не соответствующие реальности. Их всех это ужасает. Многим поставили планы (все владельцы бизнеса всё еще хотят быстрых денег). У менеджеров (особенно аналитиков) происходит эмоциональное выгорание, т.к. управленческие схемы построенные на требовании «сверх-результатов» в режиме дедлайна не применимы в существующей экономической ситуации.	Он хочет «прикрыть жопу», он хочет <u>научиться обосновывать</u> объективно получаемые результаты своего труда. Схватиться за карьерную лестницу.	что им помогут сделать свершение алгоритм совладания с ситуацией.

Требуется харизматичный организатор и помпа. Ритуалы. Энергетический поток.

**Как мы к нему приходим:** мы к нему приходим под грифом «государственной помощи», т.к. он (и все ему подобные) никогда не будут платить за услуги сам. Мы приходим к нему в виде факса, майла, рекламки в руках секретарши. Он будет доверять только государственному продукту и лейблу. Ему надо сформулировать четко, что мы ему предлагаем именно выстроить, стать обладателем тайного знания, мы ему выстраиваем его коммуникативную карту, его «остров сокровищ», т.к. за 5 лет на гос.службе он научился ходить по кабинетам, лизать жопу, по мелочи интриговать, он имеет хорошие тактические коммуникативные навыки, но выстроить стратегию коммуникативную он не может. Пусковые вещи (реагирует на лозунги): «Вася, ты их всех сейчас просчитаешь», здесь сработает любая тень на плетень – это эксклюзивно только для вас, это будет ваше тайное преимущество.

#### Примерное наполнение услуги:

Этап 1. Убеждение его. Он убедиться готов, но его надо убедить в энергетичности. Ему надо показать, что в этом уже есть другие люди, которые уже доверяют. Он стаден + недоверчив, хотя внутренне уже со всем согласился. Дальше требуется две вещи: 1) показать статус; 2) не очень уделять ему внимания и не уговаривать. Дальше ему предлагается разбор его индивидуальной ситуации и комплекс его индивидуальных мероприятий. Ни одного слова бесплатно, т.к. ввиду низкой компетенции они склонны промежуточные результаты считать достаточными. Например, если ему объяснить стекхолдеров за бесплатно, он через 15 минут почувствует, что все понял и побежит к себе рисовать эти схемы. Когда у него ничего не получится, он скажет, что это фигня и начнет публично ОБСЕ... критиковать. Поэтому ему принципиально нельзя продавать обучение.

Этап 2. Оказание услуги. Ему можно продавать качественный продукт. У них есть задача – разработать программу развития своего сектора, они этого не могут. Далее см. по схеме гос.контракта на НИР (ОКР). Наша гос.структура составляет для тебя программый документ и ты ближайшие 3-5 лет по нему работаешь. Есть гос.лицензия и есть гос.учреждение. С него снимается головняк (основное время у него занимает текучка, он заинтересован выполнить свои функции, желательно, не читая толмут). + готовится ему презентация, которую он на любом мероприятии сможет показать.

**Пример.** «Дорогие коллеги! Все мы, кто сегодня здесь можем не волноваться за свое место под солнцем! Всем присутствующим известно, что в недалеком будущем настанет момента, когда вступит в силу система непрерывного образования и участие в подобных программах станет обязательным для всех и каждого. Так, что давайте порадуемся, что пока на нас не накатило море низкокачественной «обязаловки», есть шанс получить настоящие знания и навыки.

## 5. Студенты

Потребитель	Актуальная проблема потребителя	Мотивация потребителя	Ожидания
«Пятикурсника Вика», «Пятикурсника Васи»	Они хотят устроиться на работу, удачно выйти замуж и т.д. Их беспокоит маленький «Футурошок» - страшное реальное будущее, которое будет скоро, за	Преодолеть страх, ужас, безвыходность	Он (она) получает, придя на бизнес-завтраки и т.п., что его (ее) корректно

Потребитель	Актуальная проблема потребителя	Мотивация потребителя	Ожидания
	<p>пределами вуза, а именно, что открыв любое объявление, они видят, что нужен человек с опытом. Никто не готов оплачивать их стажировку «на собственной шкуре» (бизнесе). Все системы стажеров направлены на то, чтобы запугать их окончательно и получить дармовой труд. Ему нечего предложить, вуз, как правило, практическим навыкам его не научил.</p>		<p>ставят с небес на землю, т.е. погружают в реальность.</p> <p>+ Он (она) получает возможность оценить (прорисовать) по специальной методике свои существующие связи («сам себе HR»).</p>

**Пример.** «Дорогие господа, обратите внимание, среди нас всех сегодня присутствует три молодых специалиста, которые серьезно подходят к своей профессии и планированию карьеры, не надеются на HR-специалистов. Активность и самостоятельность надо поддерживать. Обратите внимание на их резюме особенно. Понаблюдайте за ними во время нашего общения. Мы считаем, что именно так надо подбирать действительно настоящий, работающий персонал».