

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ЛАКТЮШИНА Ольга Геннадьевна**

**Управление коммуникациями в международной продуктовой ИТ-  
компании**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению «Связи с общественностью в политике и  
государственном управлении»  
(научно-исследовательская работа)

**Научный руководитель:**  
**Доцент**  
**Панкова Г. К.**

Кафедра связей с общественностью в бизнесе  
Очно-заочная форма обучения

Вх. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Секретарь \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург  
2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические аспекты управления коммуникациями в международной продуктовой ИТ-компании .....	7
1.1 Особенности коммуникаций в ИТ .....	7
1.2 Персонализация контента и коммуникаций .....	15
1.3 Задачи коммуникаций в компании .....	19
1.3.1 Области деятельности .....	19
1.3.2 Работа со стейкхолдерами .....	29
1.3.3 Обзор инструментов и кейсов по их использованию .....	35
1.4 Выстраивание процессов управления коммуникациями .....	39
Глава 2. Управление коммуникациями в международной продуктовой ИТ-компании на примере АВВУУ .....	48
2.1 Описание бизнеса АВВУУ и основных конкурентов.....	48
2.2 Общая структура компании, организация процессов коммуникаций.....	50
2.3 Совокупная оценка результата .....	69
Заключение.....	74
Список источников .....	77
Приложения.....	83

## Введение

Несмотря на большое количество профессиональной литературы, обучающих массовым коммуникациям факультетов, курсов и форумов, существует не так много компаний, где отделы маркетинга, PR, GR, HR-брендинга и продаж хорошо структурированы и работают в синергии ради общих целей. Еще меньше структур, деятельность которых логична и прозрачна. Именно поэтому так важны грамотно настроенные процессы в коммуникационных департаментах. Правильная организация работы, понимание, через какие точки проходит аудитория и что даст в общении с ней максимальный результат, определяет общую продуктивность коммуникации.

В отрасли информационных технологий, где ситуация осложняется еще и трудностью продвигаемой темы, а также тем, что многие новые приемы, каналы и техники используются впервые именно здесь, понимание коммуникаций в целом и влияния каждого ее элемента на конечный результат становится залогом гармоничного развития бренда, репутации компании и, косвенно, ее роста. В международных компаниях с несколькими продвигаемыми технологиями или продуктами задача ставится еще более остро — необходимо согласовывать стратегии между головным офисом и локальными, а также балансировать время сотрудников между различными продуктами. Именно эта тема и будет рассмотрена в рамках этой работы.

Объект исследования — управление коммуникациями в ИТ-отрасли.

Предмет исследования — особенности организации процессов внешних коммуникаций в международной продуктовой ИТ-компании (а именно маркетинга, PR, GR, HR-брендинга).

Цель исследования заключается в описании прозрачной и эффективной организации сквозных процессов внешних коммуникаций в международных продуктовых ИТ-компаниях. Для этого будут выполнены следующие задачи:

1. Описание специфики коммуникаций в ИТ и места коммуникаций в общем результате работы компании.

2. Описание вариантов организации работы коммуникационных подразделений с учетом международной структуры и набора сложных продуктов для продвижения.

3. Описание основных целей и задач, которые выполняют в таких компаниях коммуникационные подразделения, а также основных групп общественности.

4. Обзор инструментов, на которые делают ставку такие компании.

5. Описание способов оценки работы департаментов по коммуникациям.

6. Рассмотрение эффективной и прозрачной системы сквозных коммуникаций в международной продуктовой ИТ-компании на примере АВВУУ.

Таким образом, работа предполагает изучение процессов коммуникаций в комплексе — от организации системы и стратегии до исследования групп общественности и оценки результата работы.

Специфика предмета исследования заключается в его практическом характере, а также в быстро меняющейся реальности исследуемой отрасли, что обуславливает малое количество публикаций на эту тему, которые не устарели и полностью охватывают проблематику исследования.

Используемые методы исследования — это включенное наблюдение, экспертные интервью, контент-анализ.

Информационной базой для исследования стали экспертные интервью с сотрудниками компании АВВУУ, а также с руководителями коммуникационных подразделений в других международных продуктовых ИТ-компаниях. Кроме того, проводились контент-анализ публичных материалов о компании АВВУУ и

других компаний, подпадающих под ограничения данной работы. Также использовались профессиональная литература и материалы СМИ.

В настоящее время существует не так много литературы, которая в полной мере описывает проблематику исследуемой темы. Первым русскоязычным источником, описывающим специфику коммуникаций в ИТ стала книга Филипа Гурова, описавшего, кроме того, основные технологии, помогающие в продвижении компаний данного сектора, ключевые инструменты и типы игроков рынка.

Проблематику связи коммуникаций с целями бизнеса, а также формирование стратегии коммуникаций можно изучить по работе Котлера, посвященной стратегическому менеджменту, где рассматриваются основные подходы к разработке стратегий, различные методики, модели и приемы из области стратегического менеджмента, которые помогают быть эффективнее, чем конкуренты и расти быстрее.

Также важную тему развили в своей книге Минтусов и Филатова, рассмотревшие основные аспекты взаимодействия коммерческих компаний с государственными органами, привели самые эффективные инструменты, а также рассказали об отличиях и основах GR и лоббизма как деятельности.

Большую работу проделали эксперты консалтинговой компании McKinsey, опросившие клиентов и руководителей компаний из различных отраслей. Специалисты выяснили, что бренд и репутация — один из важнейших факторов выбора, влияющий на продажу не только в B2C, но и в B2B-коммуникациях, где зачастую продажу приписывают лишь мастерству менеджеров и сети связей, в то время как репутация — поддерживающий, но важнейший фактор выбора.

Интересный взгляд на трансформацию коммуникаций развивается в книге #FuturePReof, опубликованной британской ассоциацией PR-профессионалов — Chartered Institute of Public Relations, где эксперты из разных отраслей,

рассуждали об основных тенденциях и проблемах этих процессов в современных компаниях

Однако раскрыть в книге сложную тему коммуникаций в ИТ, где каждый день происходят серьезные изменения, невозможно. Много полезной информации и качественных данных о различных аспектах коммуникаций представлено в блоге Гарвардской школы бизнеса, журналах Harvard Business Publishing, Mashable, The Guardian, The Wall Street Journal, Huffington Post, Fortune, Forbes, в отчетах аналитических агентств Gartner, Gallop, Accenture, IDC, Forrester Research, на блог-платформе Medium, а также в блоге Reputation Institute и Institute for Public Relations.

# Глава 1. Теоретические аспекты управления коммуникациями в международной продуктовой ИТ-компании

## 1.1 Особенности коммуникаций в ИТ

Растущая макроэкономическая неопределенность и спад роста мировой экономики<sup>1</sup> подталкивают бизнес и государственные органы к внедрению решений, способных оптимизировать работу. Под влиянием этих и некоторых других факторов, развитие технологий в последние годы сильно ускоряется. Вслед, по оценкам международного исследовательского агентства Forrester Research стабильно растет мировой ИТ-рынок<sup>2</sup>. Вместе с ростом обостряется и конкуренция между участниками рынка. Поэтому в последнее время затраты на маркетинговые коммуникации в мире в целом стабильно возрастают — на 2016-2017 годы международное исследовательское агентство Gartner прогнозирует рост до 12% дохода компании<sup>3</sup>. При этом, затраты на маркетинговые коммуникации в ИТ одни из самых высоких среди всех отраслей, как посчитала консалтинговая компания Deloitte<sup>4</sup>.

Практики продвижения технологических и наукоемких продуктов часто реализуют с помощью стандартного набора коммуникационных инструментов. В то же время, существует ряд особенностей, без учета которых вложенные в

---

<sup>1</sup>По данным международного исследовательского центра Gallup «Global Economic Stagnation: The Fix (Part One)» [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.gallup.com/businessjournal/203120/global-economic-stagnation-fix.aspx>

<sup>2</sup> The Global Tech Market Outlook For 2017 To 2018 by Forrester Research [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [https://www.forrester.com/report/The+Global+Tech+Market+Outlook+For+2017+To+2018/-/E-RES130682?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=research\\_social&utm\\_medium=social&utm\\_content=report\\_barrels](https://www.forrester.com/report/The+Global+Tech+Market+Outlook+For+2017+To+2018/-/E-RES130682?utm_source=blog&utm_campaign=research_social&utm_medium=social&utm_content=report_barrels)

<sup>3</sup>Gartner CMO Spend Survey 2016-2017 Shows Marketing Budgets Continue to Climb [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-cmo-spend-survey-2016-2017-shows-marketing-budgets-continue-to-climb/>

<sup>4</sup> The Wall Street Journal: Marketing Budgets Vary by Industry [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://deloitte.wsj.com/cmo/2017/01/24/who-has-the-biggest-marketing-budgets/>

коммуникации усилия не дадут ожидаемого результата. К ним относятся следующие тонкости:

1. При работе с крупными корпоративными или государственными заказами на продажу продукта влияет большое количество факторов. Это связи топ-менеджеров и продавцов, репутация компании, рыночная конъюнктура, экономическая политика государства, качество и функциональность продукта и так далее. Бренд и репутация разработчика и продукта — один из самых важных факторов, по оценкам экспертов McKinsey & Company<sup>5</sup> и Американской маркетинговой ассоциации (АМА)<sup>6</sup>.

2. Продукты и ИТ-системы непросто устроены. Чтобы донести сообщение до стейкхолдеров, специалистам по коммуникациям необходимо детально понимать, как работает технология, какие проблемы в отрасли существуют и какие тенденции захватывают индустрию. Нужно уметь понять потребность, грамотно оценить истинные проблемы клиента, а потом описать работу сложных систем и пользу от них в двух вариантах — используя сложную терминологию для технических специалистов и директоров, а также простым языком для функциональных заказчиков (руководителей и специалистов бизнес-подразделений).

3. Поскольку итоговое решение о покупке системы принимают несколько человек, а проекты длятся от нескольких месяцев до нескольких лет, нужно организовать продолжительную позитивную коммуникацию со множеством точек касания, учитывая выгоды каждого лица, принимающего участие в решении.

---

<sup>5</sup> Business branding. Bringing strategy to life с. 5-10 [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017): [https://www.mckinsey.de/files/b2b\\_branding.pdf](https://www.mckinsey.de/files/b2b_branding.pdf)

<sup>6</sup> Why Corporate Brands Matter in B-to-B [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/B2BMarketing/Pages/why-corporate-brands-matter-in-b2b.aspx>



4. При этом, в маркетинговых коммуникациях в B2B-сегменте, существует проблема, типичная для B2B-бизнеса в целом, когда вклад каждого направления в конечный результат, то есть продажу, сложно однозначно оценить. Маркетинговые коммуникации формируют потребность в решении задач с помощью ИТ-решения, усиливают бренд, работают с лояльностью и привлекают лиды, однако продажу осуществляют непосредственно sales-департаменты и партнеры.

5. Разработка информационных и наукоемких технологий требует серьезных денежных инвестиций. А корпоративные и государственные контракты зачастую подписываются не напрямую, а с помощью партнеров, интеграторов и консультантов. Привлечение инвесторов и партнеров — одна из главных задач компаний-разработчиков. Это зона, где бренд и репутация, возможно, достигают своего максимального значения, поскольку на корпоративном рынке все ищут надежных партнеров, а инвесторов интересует окупаемость, поэтому информация в прессе и сформировавшаяся репутация играют для них одну из главных ролей.

6. Несмотря на то, что проекты для корпоративных клиентов обычно приносят ИТ-компаниям большую выручку, работа с B2C-рынком не менее важна. Во-первых, для некоторых разработчиков это и есть основной или даже единственный бизнес, во-вторых, каждое лицо, принимающее решение о крупном контракте вполне может оказаться частным клиентом, и репутация компании в сегменте конечных покупателей косвенно будет влиять на B2B-сегмент тоже. В-третьих, B2C имеет более массовый характер, и, поскольку обычно массовые и корпоративные решения разработчиков базируются на одних и тех же технологиях, имидж и репутация B2C-продуктов косвенно усиливают общий для всех продуктов бренд и узнаваемость компании-разработчика.

7. Зачастую перед коммуникационными департаментами ИТ-компаний стоят задачи, связанные с формированием рынка под новые технологии, потому что разработчик создал совсем новый способ решения бизнес- или личных проблем. Для некоторых компаний это только маркетинговый ход, позволяющий избавиться от конкурентов. В качестве успешного примера, можно привести компанию Veeam Software.

8. В ИТ существует серьезная проблема, связанная с недостатком квалифицированных кадров. В отличие от многих других сфер, где замену сотруднику можно найти быстро и легко, это рынок компаний, а не рынок специалистов. У хорошего разработчика или аналитика всегда много предложений о работе, и именно HR-подразделения компании ищут и убеждают специалистов принять предложение, а не сотрудники добиваются собеседования<sup>7</sup>. Поэтому почти для всех компаний-разработчиков HR-бренд становится одной из ключевых коммуникационных задач.

9. Следующий важный аспект — переход большей части коммуникаций в цифровое пространство и персонализация всех коммуникаций. Конкуренция высока, а объем информации, циркулирующий по всем каналам, огромен. Поэтому важно не только пробиться сквозь информационный шум к потребителю, но и донести сообщение в том формате, в котором оно будет максимально гармонично сочетаться с целями множества отдельных сегментов аудитории, то есть «заточить» его под пожелания конкретной группы (это и отраслевые особенности, и функциональные, и личностные).

10. При этом важно, что функциональные заказчики, особенно в государственных структурах и консервативных отраслях вроде энергетики, могут быть очень отдалены от технологий, настолько, чтобы

---

<sup>7</sup> European Commission: Staff Working Document. Digital Agenda Scoreboard 2013 [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/DAE%20SCOREBOARD%202013%20-%20SWD%202013%20217%20FINAL.pdf>

не использовать компьютер. Важно знать свою корпоративную и государственную аудиторию и подбирать каналы, через которые к ним проще пробиться. Как ни странно, но для популяризации инновационных продуктов еще актуально использование бумажной прессы, бумажных писем с предложениями и других архаичных способов коммуникации.

11. Скорость развития и смены тенденций в технологической отрасли имеет значительное влияние на коммуникации. Одно из важнейших следствий — новые технологии и механики коммуникаций появляются и апробируются именно здесь. Поэтому тестирование гипотез, экспериментальный подход к коммуникациям здесь очень распространены, гораздо больше, чем в других индустриях. В мире технологических стартапов это называется метод *Grow Hacks*.

Под стартапами в этой работе понимаются технологические бизнесы или предприятия, которые решают проблемы клиентов через ИТ-продукты и которые начали свою деятельность недавно (до 7 лет назад)<sup>8</sup>. Под методом *Grow Hacks* подразумевается процесс, впервые введенный самыми быстро развивающимися компаниями, когда для роста выручки и количества клиентов используются не статические маркетинговые планы, а более гибкий кросс-функциональный подход<sup>9</sup>.

12. ИТ-рынок уже заполнен предложениями, которые постоянно увеличивают конкуренцию. В то же время инструменты для работы с аудиториями везде одинаковы, поэтому главная задача коммуникаций в борьбе за клиента или сотрудника — удивлять, выделяться из толпы (за счет креатива в коммуникациях, более понятного и удовлетворяющего запросы клиентов продукта, позиционирования, лучшей работы продавцов и так далее).

---

<sup>8</sup> Forbes: What Is A Startup? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#23a50a6e4044>

<sup>9</sup> Growth hackers: What is the Growth Hacking Movement? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://growthhackers.com/>

13. Государственные служащие в России чаще всего не понимают тонкостей работы технологической отрасли. Но при этом, ИТ и наука в нашей стране стремительно развиваются и в период кризиса стагнируют гораздо меньше, чем другие отрасли. Это возможность для ИТ-компаний лоббировать и продвигать на государственный уровень важные для бизнеса темы, такие как льготное налогообложение, изменение патентного плана, политика импортозамещения и другие.

Важной также для понимания аудитории технологических компаний является концепция сегментации потребителей по предрасположенности к инновациям Райана и Гросса<sup>10</sup>. Согласно этой концепции, аудитория, в том числе и ИТ-продуктов, делится на несколько групп. Новаторы, которые составляют 2,5%, склонны к риску, стремятся пробовать новое, имеют необходимые финансовые ресурсы и технические знания. Ранние последователи, это 13,5% потребителей, формируют основу для остальных — они становятся лидерами мнений и достаточно сильно влияют на распространение продукта через консультации других потребителей и записи в социальных медиа. Раннее большинство, 34%, следуют за двумя первыми категориями, потому что при принятии собственного решения колеблются. Позднее большинство, 34, это скептики, которые начинают пользоваться технологиями только после нарастания социального давления или экономической необходимости. Опоздавшие, 16%, это консерваторы, которые начинают использовать инновацию самыми последними, когда она уже становится обычной частью жизни.

Эту концепцию всегда стоит учитывать при запуске нового продукта, особенно, если он нетипичен для отрасли или если под него отдельно необходимо создавать потребность, а также в мобильных продуктах, где очень важно привлекать внимание аудитории через повышения рейтинга в магазинах приложений.

---

<sup>10</sup>М. Гладуэлл «Переломный момент» - М.: издательство Альпина Паблишер, 2013. – 162 с.

В связи с тем, что технологии сейчас выступают в роли двигателя всех остальных бизнесов, в том числе и с помощью цифровой трансформации, под которой в данной работе подразумевается более тесная взаимосвязь операционных процессов и информационных технологий с целью повышения эффективности и конкурентной способности бизнеса с сохранением высокого уровня безопасности<sup>11</sup>. Она позволяет не просто повышать эффективность существующих процессов, а полностью их менять, компании технологического сектора могут иметь совершенно нетипичные и даже уникальные бизнес-модели. Поскольку главная цель существования коммуникаций в компании — с помощью доступных инструментов помогать достигать бизнес-целей, ниже мы рассмотрим основные бизнес-модели и особенности коммуникационной работы с ними. Для простоты структуры воспользуемся стандартным разделением<sup>12</sup>:

1. B2C или фокус на работу с конечным потребителем. Стандартная модель, для компаний, работающих на широком рынке потребительских товаров. В этом сегменте коммуникаций действуют привычные для такой модели принципы — менее тесное взаимодействие между покупателем и продавцом, зачастую принятие решения о покупке более эмоционально, а цикл покупки короток. Для бизнеса здесь важен не отдельный покупатель, а объем продаж, поэтому коммуникации массовые и часто проводятся акции, ориентированные на сбыт. В зависимости от масштабов бизнеса и широты аудитории, тут могут использоваться как офлайн-, так и онлайн-инструменты. Особенность ИТ-продвижения заключается в том, что аудиторий у продукта может быть две — это либо специалисты, либо обыватели. В случае, если сам товар нацелен не на технических специалистов или новаторов, необходимо объяснять ключевые преимущества, переводя на простой язык сложные технические

---

<sup>11</sup> IDC Russia: Цифровая трансформация в действии [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://idcrussia.com/ru/events/63197-digitalisation-now>

<sup>12</sup> PC Week: SoHo, SMB, Enterprise. Где границы между этими категориями потребителей? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.pweek.ru/business/blog/business/2946.php>

особенности продукта. Для специалистов объяснение может быть более сложным.

2. SoHo — совсем маленькие организации с численностью до 50 человек. Они зачастую покупают простые во взаимодействии и шаблонные решения, которые очень легко с помощью понятных настроек адаптировать под себя.

3. SMB или фокус на средний и малый бизнес. Этот сегмент не имеет больших финансовых ресурсов на сложные решения на основе последних технологий для нужд каждого отдела. Они покупают крепкие решения, простые во внедрении, не требующие ресурсов при поддержке и недорогие в совокупной стоимости. С ними эффективны онлайн-каналы (электронная коммерция для продаж, каналы интернет-рекламы для маркетинга, цифровой PR). Важно, что именно в этом сегменте появляется типичное для ИТ разделение заказчиков на бизнес-пользователей (маркетолога, финансиста, бухгалтера, владельца компании и так далее) и технических специалистов (разработчика, системного администратора). Коммуникацию по всем направлениям следует вести с обеими категориями, поскольку на бюджет обычно влияют бизнес-участники, а ИТ-специалисты помогают с выбором, внедрением и последующей работой. Лица, принимающие решение, в зависимости от размера компании — это генеральный директор, линейный руководитель, ИТ-специалист или ИТ-директор.

4. Enterprise или фокус на крупный бизнес или государственные контракты. Это сегмент корпораций. Разделение между SMB и данной категорией каждый разработчик проводит для себя сам. В целом это компании с численностью сотрудников от 500-1000 человек. Главные особенности во взаимодействии — длинный цикл продаж, большое количество влияющих на решение лиц и факторов принятия решения, очень тесное взаимодействие продавца и покупателей. Зачастую

заключение окончательного контракта происходит только после тендера или пилотного проекта. Обычно в эту же категорию входят и государственные структуры, хотя в работе с этим сегментом есть ряд отличий. Важное значение имеют регламенты, поскольку государственные организации — это очень бюрократизированные структуры, что важно учитывать при начале работы с этим сегментом. Важные следствия для массовых коммуникаций заключаются в том, что здесь плохо работают цифровые каналы, но хорошо помогают устаревшие, на первый взгляд способы взаимодействия.

Однако граница между каждым сегментом не так велика. Нет стандартного ранжирования, зависящего от количества сотрудников или объемов прибыли в компании. Для каждого разработчика ПО эта граница своя, и обычно ее рассчитывают, исходя из средней суммы контракта, чтобы понимать, компания с каким объемом бизнеса сможет приобрести тот или иной продукт или технологию.

## **1.2 Персонализация контента и коммуникаций**

В современных коммуникациях, в первую очередь в маркетинге, движение задают технологии. Решения, помогающие собирать, анализировать большие массивы данных, а потом применять их, чтобы сделать вовремя максимально целевое предложение для очень маленького сегмента аудитории, пользуются большой популярностью, по данным опроса международной консалтинговой компании Accenture<sup>13</sup>. В особенности в сегменте B2C-продаж. Такие технологии как Big Data, Machine learning, Data Mining, другие способы работы с данными и использование результатов анализа для более точного взаимодействия с аудиторией позволяют преподносить более персонализированную информацию о продукте — подбор индивидуальных

---

<sup>13</sup> The Global Review of Data-driven Marketing and Advertising [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.accenture.com/us-en/insight-global-review-data-driven-marketing-advertising>

предложений на основе различных данных (статистики, пола, возраста, поведения), выявление тенденций в покупательском поведении (структура покупки, взаимосвязи), подготовки детальных списков клиентов для маркетинговой кампании и так далее.

Это требует не массовости и охвата, а более четких, сжатых персональных коммуникаций, передающих сообщение бренда через весь хаотичный контент, который присутствует в информационном поле. Согласно исследованию Nielsen<sup>14</sup>, люди больше всего ценят нерекламные рекомендации — рекомендации знакомых, материалы в СМИ, и все меньше внимания уделяют рекламным блокам — блокируют возможности рекламы в браузерах, слушают музыку в метро, не обращая внимания на рекламу. Поэтому наиболее эффективными коммуникациями сейчас становятся персональные предложения и возможность встроить бренд в интересный аудитории контент, который может быть полезным или развлекательным в зависимости от типа аудитории и целей.

В бизнес-моделях с длинным циклом продаж используется инбаунд-маркетинг и контент-маркетинг.

Контент-маркетинг — совокупность маркетинговых приемов, основанных на создании и/или распространении полезной для потребителя информации для завоевания доверия и привлечения потенциальных клиентов. Контент-маркетинг подразумевает подготовку и распространение высококачественной, актуальной и ценной информации, которая не является рекламой, но которая косвенно убеждает аудиторию принять необходимое компании решение, то есть выбрать его продукт. Контент эффективно привлекает внимание аудитории, помогает завоевать доверие и ненавязчиво продвигает продукт<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Глобальное доверие к рекламе. Стратегии успеха на меняющемся рекламном рынке. Сентябрь 2015 г [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/9217\\_Global\\_Trust\\_in\\_Advertising\\_Report\\_PRINT\\_FINAL\\_RU.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/9217_Global_Trust_in_Advertising_Report_PRINT_FINAL_RU.pdf)

<sup>15</sup> Мегаплан. Контент-маркетинг [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://megaplan.ru/letters/content-marketing>



Инбаунд-маркетинг пользуется теми же средствами, но при этом, в любую контентную единицу обязательно включается целевая страница, которая преобразовывает посетителей этой страницы в лиды, а затем отдел продаж работает над тем, чтобы преобразовать лиды в контракты<sup>16</sup>. Для работы над контентом всегда анализируются запросы аудитории, чтобы выявить тему, которая могла бы гармонично вписаться в медиа-среду, решить бизнес-задачи и иногда для поисковой оптимизации. Обычно готовится контент-план или медиаплан, в котором прописываются сроки и темы, план продвижения каждой контентной единицы на внутренних и внешних площадках, а также способы анализа качества этого контента (Приложение №1).

Также, существует подход развития собственных контентных площадок, чаще всего блога, за счет публикации уникального и интересного для стейкхолдеров контента на внешних ресурсах и параллельного продвижения этого же контента в своем блоге другими доступными способами (через социальные сети, каналы интернет-рекламы, SEO).

Кроме того, специалисты по коммуникациям используют методики, связанные с большим анализом аудитории и использованием этой информации при коммуникационных действиях и разработке продукта. В этой работе мы рассмотрим два из них — Buyer persona<sup>17</sup> и Customer development<sup>18</sup>.

Buyer persona — прием, который используется для того, чтобы лучше понять аудиторию и делать им более персонализированные предложения. При этом путем различных исследований (через технологическую платформу, сбор информации с продавцов в B2B, анализ взаимодействия с сайтом и

---

<sup>16</sup> LP Generator. Что такое входящий маркетинг (Inbound Marketing)? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://lpgenerator.ru/blog/2012/06/19/что-такое-vhodyashij-marketing-inbound-marketing/>

<sup>17</sup> Buyer Persona Institute. What is a Buyer Persona [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.buyerpersona.com/what-is-a-buyer-persona>

<sup>18</sup> Huffington Post: What is Customer Development and Why Should Entrepreneurs Practice It? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [http://www.huffingtonpost.com/michael-b-fishbein/what-is-customer-developm\\_b\\_4259917.html](http://www.huffingtonpost.com/michael-b-fishbein/what-is-customer-developm_b_4259917.html)

приложениями в B2C) собирается информация о клиентах: соц-дем характеристики, основные возражения, препятствия, останавливающие от подписания контракта, описание цикла продажи, должность, мотивация, карьерные цели — для B2B и B2G-рынков; эмоциональные и рациональные причины покупки для B2C рынка. (Приложение №2). Все эти данные потом используются для более гармоничной и единой коммуникации по всем каналам, а также для повышения эффективности сообщений и их подачи.

Customer Development — это методология для тестирования идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях. Это клиентоориентированный подход к созданию бизнеса. Согласно этой концепции, продукт обязательно должен решать проблему клиента. Сначала выявляется проблема, потом разрабатывается продукт, а не наоборот. Он делится на три этапа: Discovery (концепция и обоснование продукта), Validation (проверка гипотез на респондентах из целевой группы) и Development (процесс разработки продукта) (Приложение №3).

Еще один параметр, который сильно влияет на работу коммуникаций в ИТ — это скорость. Технологии, тенденции, информационные поводы сменяются очень быстро. И донести свое сообщение в корректном виде в правильное время становится все дороже. Поэтому отделы по коммуникациям пробуют различные методы, помогающие удешевить и упростить этот процесс. Один из таких способов — встраивание своих коммуникаций в информационную повестку или Real-time маркетинг<sup>19</sup>.

Real-time маркетинг — это быстрая реакция брендов на громкие события. В маркетинговых коммуникациях это встраивание рекламы в информационную повестку, для PR — быстрое встраивание в информационную повестку с помощью актуальных колонок, очень быстрых комментариев и создание своих информационных поводов, продолжающих громкую историю. В SMM этот

---

<sup>19</sup> Harvard Business Publishing (HBP). Real-Time Marketing [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://hbr.org/1995/07/real-time-marketing>

подход обычно используют, меняя логотип, визуальную и\или текстовую коммуникацию и добавляя туда элементы новости. В целом, подход Real-time маркетинга не нов, но его грамотное использование именно сейчас помогает добиться более широкого, а зачастую, вирусного охвата. В крупных компаниях с большим количеством согласующих сторон крайне сложно быстро реагировать на происходящее на рынке. Поэтому одной из главных задач руководителей департаментов по коммуникациям становится организация таких процессов, которые позволили бы реагировать быстро. Также очень важна продуманность и соотнесение таких активностей со стратегией, поскольку в погоне за скоростью специалисты по коммуникациям зачастую не думают о нюансах, и приносят репутации компании вред.

Еще одна важная часть процессов в коммуникациях — это их оптимизация и автоматизация в целях сокращения рутины, что всегда положительно сказывается на количестве выполненных задач, сокращает расходы на процесс в целом и освобождает команду от рутины. Кроме того, подобного эффекта помогают добиться база документов с регламентами, чек-листами, информационной политикой, архитектурами опросов клиентов, архивами прошедших опросов, комментариев и так далее (полный список и примеры в приложении №4). Автоматизировать работу можно с помощью различных программ, которых, помимо CRM существует довольно много. (Полный список в приложении №5).

### **1.3 Задачи коммуникаций в компании**

#### **1.3.1 Области деятельности**

Среди практиков и теоретиков коммуникаций не утихают споры о том, как должна быть выстроена структура коммуникационных отделов. Стандартов здесь не существует. Все зависит от размера, бизнес-структуры компании и тех целей, которые перед отделами ставят. Цели, в зависимости от модели продаж, стейкхолдеров и стратегических целей компании могут сильно различаться.

Обыкновенно они делятся на цели узкоспециализированных отделов. Ниже мы подробнее рассмотрим, какие цели могут стоять перед коммуникационными подразделениями и какими инструментами располагает каждый отдел. Сложность состоит в том, что границы, разделяющие функции каждого подразделения, провести сложно, особенно сейчас, когда коммуникации и количество каналов усложняются и увеличиваются, и есть, скорее, различные пересекающиеся каналы и аудитория, чем отработанные практики взаимодействия. Поэтому функции и даже инструменты подразделений в каждой компании зависят только от решения менеджмента и исторически сложившихся практик. В небольших фирмах всеми коммуникациями может заниматься один отдел или даже один человек. Рассмотрим основные направления чуть подробнее.

Брендинг — деятельность по созданию долговременного потребительского предпочтения конкретного объекта (товарного знака, компании, человека). Для усиления бренда проводят исследования (оценивается потенциал рынка, потенциал компании, потенциал потребителей); затем с помощью специальных методик собранная информация фильтруется и структурируется, и на ее основе создаются вербальная и визуальная идентификация, которые становятся базой для формирования коммуникационной, креативной и рекламной стратегий, бренд-платформы, брендбука, других стандартов (Приложение №6), а также рекомендации по корректировке уже существующих документов и стратегий и интеграции всех этих идей в коммуникационные действия и материалы компании.

Маркетинговые активности, направленные на повышение продаж — реклама, программы лояльности, директ-маркетинг, стимулирование сбыта, отдельно для B2B — взаимодействие с партнерами.

Репутационный менеджмент — управление коллективным восприятием компании стейкхолдерами. Управление репутацией зачастую выходит за границы только коммуникационной работы. На репутацию влияют

характеристики продукта, принятие и понимание каждым сотрудником миссии и ценностей компании, гибкость, готовность компании признать свои ошибки и исправить ситуацию в случае кризиса, а не стоять на своем (особенно важно при построении онлайн-репутации), сюда же входит грамотное управление информационными потоками в социальных медиа, что вовлекает аудиторию во взаимодействие с брендом, прочная стратегия устойчивого развития, достойный пользовательский опыт, клиентский опыт, опыт взаимодействия с брендом, четкое позиционирование во всех коммуникационных активностях и следование бренд-платформе, постоянная адаптация продукта к рыночным изменениям, а часто даже предугадывание потребностей, эффективное управление рисками, следование грамотной коммуникационной стратегии, наличие и следование в случае необходимости плану управления кризисами, популяризация прочной и интересной истории о бренде, вовлекающей все сегменты аудитории.

Репутация формируется с помощью грамотного информирования аудитории и управления информационными потоками через медиа, вовлечение через социальные медиа, равноправное общение, рекомендации и социальное подтверждение позитивной оценки, поэтому здесь особенно актуальны управление личным опытом взаимодействия с брендом, донесение ключевых сообщений до стейкхолдеров, закрепление мнения с помощью доверенных источников: друзей, форумов, социальных сетей, блогов и так далее<sup>20</sup>.

Регулирование взаимоотношений со стейкхолдерами — взаимодействие с общественными группами, организациями или отдельными людьми, которые влияют на развитие организации. Разные исследования предлагают различные виды деления стейкхолдеров на группы. Преобладающий тип деления — по степени влияния на бизнес: основные стейкхолдеры, второстепенные и исключенные. Разработчиков технологий в зависимости от размера и широты

---

<sup>20</sup> Playing to Win in the Reputation Economy - 2014 Annual Reputation Leaders Survey. Reputation Institute [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.reputationinstitute.com/consulting/risk-readiness>

бизнеса могут интересоваться следующие группы: сотрудники, технологические, функциональные или отраслевые сообщества, кредиторы, инвесторы, государство, клиенты, владельцы, топ-менеджеры, акционеры, финансисты, поставщики, партнеры (интеграторы, дистрибуторы, другие разработчики), профсоюзы, налоговые органы, торгово-промышленные группы, профессиональные ассоциации, негосударственные организации, потенциальные клиенты, потенциальные сотрудники, конкуренты, аналитики, медиа, исследовательские центры и так далее.

Суть данного подхода заключается в том, что вся интересующая компанию аудитория делится на группы стейкхолдеров и ранжируется в соответствии со степенью влияния на бизнес. Не всегда можно предотвратить конфликты интересов, но грамотный анализ групп, их потребностей и страхов, гарантирует, что все вероятности будут рассмотрены, соответственно, компании легче будет подготовиться к различным вариантам развития событий. Далее создается карта стейкхолдеров.

Существует много методологий: сетка «влияние — интерес», предложенная Имперским колледжем Лондона, сетка «сила — влияние», предложенная Кабинетом государственных закупок Великобритании, сетка «влияние — интерес», предложенная Менделоу Обри Л. Менделоу из Кентского университета в Огайо, «трехнаправленное группирование силы, интереса и внимания», предложенное Мюррей-Вебстером и Саймоном и «круг стейкхолдеров», предложенный Борном<sup>21</sup>.

После того, как составлен категоризованный лист стейкхолдеров, про каждую группу необходимо узнать и прописать детальную информацию: их интересы, цели, риски в процессе взаимодействия с компанией, как они могут себя почувствовать или отреагировать на проект или заявление, как можно вовлечь их во взаимодействие и как лучше с ними общаться. Для этого

---

<sup>21</sup> Stakeholder analysis. Revolvу [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [https://www.revolvу.com/main/index.php?s=Stakeholder%20analysis&item\\_type=topic](https://www.revolvу.com/main/index.php?s=Stakeholder%20analysis&item_type=topic)

необходимо собрать о них максимум информации: какой финансовый и эмоциональный интерес они имеют от исхода совместного проекта или взаимодействия, будет ли это негативное взаимодействие или позитивное, что мотивирует их больше всего, какую информацию они ожидают получить, по каким каналам и в каком формате они хотят получать эту информацию, как наиболее эффективно донести ключевое сообщение, каково их нынешнее мнение об объекте коммуникации, на какой информации оно формировалось, кто и что влияет на это мнение сейчас в целом и об объекте, стали ли данные группы значимы для объекта по собственной воле, что выиграет их окружение от поддержки или неподдержки объекта этой группой, как лучше взаимодействовать с этой группой как с оппозиционной стороной, если она не станет союзником, на кого может повлиять их мнение.

Чаще всего в публичных презентациях используется матрица с двумя направлениями — интерес и частота соприкосновения, третье направление демонстрируется с помощью размера или цвета символа, обозначающего конкретного стейкхолдера (Приложение №7). В качестве направлений обычно используют силу, поддержку, влияние и зависимость.

Необходимо задокументировать это взаимодействие, расписав целевые группы, их цели и мотивацию, степени влияния, интереса, роль во взаимодействии с объектом, а также наиболее эффективную для обеих сторон стратегию взаимодействия. А также перечень необходимой для работы информации, частоту коммуникации, каналы взаимодействия и ключевые сообщения для каждой группы. Далее нужно как можно чаще и увлеченнее вовлекать стейкхолдеров во взаимодействие в соответствии с планом и приоритетами.

Управление рисками — по оценке консалтинговой компанией Brand Finance до 70—80%<sup>22</sup> ценности компания получает от трудно оцениваемых

---

<sup>22</sup> Brand Finance Nation Brands 2015 [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017)  
[http://brandfinance.com/images/upload/nation\\_brands\\_2015\\_for\\_print.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/nation_brands_2015_for_print.pdf)

нематериальных ресурсов, таких как ценность бренда, интеллектуальный капитал, и деловая репутация. ИТ-организации, как и другие компании, уязвимы перед всем, что может разрушить их репутацию, хорошим примером тут будет компания Uber, которая теряет в капитализации бренда и позитивную оценку рынком из-за череды скандалов<sup>23</sup>.

В общих чертах управление репутационными рисками состоит из трех шагов и начинается с исследования. Необходимо выяснить, как топ-менеджмент смотрит на коммуникационную стратегию и репутационные риски — опросить CEO, CFO, COO, CMO, CCO, CHRO. Эти интервью помогают оценить стратегию компании со всех перспектив и понять ключевых стейкхолдеров. Начинают исследование обычно с финансовых стейкхолдеров и аналитиков, затем переходят к партнерам, клиентам, сотрудникам, поставщикам, законодателям, НКО и др. Далее делают SWOT-анализ на уровне всей компании, чтобы оценить риски, вероятные зоны роста и связать их воедино. Кроме того, из информационного поля можно извлечь возможные угрозы и драйверы репутации.

Далее составляют план с тремя важными направлениями — как от уязвимостей передвинуться к стратегии и от возможностей к улучшениям; проанализировать тенденции в отрасли, которые гипотетически могут привести к уязвимостям или возможностям; а также перенести работу над репутацией на уровень всей корпорации, чтобы коммуникации и создающийся образ были целостными. По оценке одного из крупнейших агентств, исследующих медиа — Media Tenor International Institute<sup>24</sup>, что компании нужно заполнять 35% информационного поля самостоятельно, чтобы свести к минимуму негатив в

---

<sup>23</sup> Fortune. Here Are All the Executives Who Have Left Uber in the Last Month [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://fortune.com/2017/03/20/uber-brian-mcclendon-quits/>

<sup>24</sup> Media Tenor International Institute. Reputation and its risks [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [https://www.researchgate.net/publication/6460600\\_Reputation\\_and\\_its\\_risks](https://www.researchgate.net/publication/6460600_Reputation_and_its_risks)



нормальной ситуации, и 50% информационного поля должны быть заполнены в случае кризиса, чтобы добиться преобладания позитивной информации.

Корпоративная социальная ответственность — это добровольная для компании интеграция в бизнес-модель интересов общества. Корпоративная ответственность всегда выходит за рамки законодательных требований и содержит активности по повышению качества жизни сотрудников или определенных групп населения. Для ИТ-компаний самые распространенные практики КСО — это образовательная деятельность, экологосберегающие, культурные или социальные проекты, при которых технологии или продукты помогают обществу, благотворительность и корпоративное волонтерство.

Такое направление очень полезно для правильного восприятия сотрудниками работы компании, а также работы GR-департаментов. Кроме того, грамотные активности в области КСО, интегрированные с PR-деятельностью корректируют репутацию компании. Специалистам по коммуникациям, в первую очередь, необходимо разработать аргументацию участия в подобных программах для руководства, проанализировать основные риски, определить приоритетные зоны для КСО, продумать стратегию. Самое важное — понять, какие активности максимально позитивно резонируют для стейкхолдеров, может ли компания эффективно донести ключевые сообщения через эти активности, продумать, как КСО-стратегия может отстроить бренд от конкурентов, а также, как в стратегии сбалансировать интересы всех групп стейкхолдеров, чтобы добиться эффекта от КСО для всех направлений бизнеса.

Глубинное изучение среды и поиск тенденций — еще одно направление работы коммуникационных департаментов, это сбор информации о клиентах, деятельности конкурентов, о рынке и экономике в целом. Результаты такой деятельности помогут компании принимать правильные стратегические и тактические решения, повлияют на развитие и позиционирование продуктов.

Issue management<sup>25</sup> — умение справляться со сложностями, которые невозможно было бы предсказать (проблемы, конфликты, несоответствия). Для этого специалисты мониторят информационное поле вне и внутри компании, определяют события, которые, возможно, будут иметь негативный эффект (желательно на ранних стадиях), приоритезируют эти события по степени возможного негативного эффекта, анализируют самое важное, определяют стратегию реакции, действуют и оценивают результаты.

Управление кризисами — это устранение серьезных опасностей для бизнеса, которые могут нанести ущерб, если не будут грамотно разрешены. Обычно в этот блок задач включается подготовка, то есть создание и регулярное обновление, плана действий в случае свершения основных рисков, определение ответственных за работу с последствиями кризиса и самим кризисом.

Также в эту подготовку входит формирование черновых сообщений для стейкхолдеров по каждому вероятному кризису, проработанный план по быстрому использованию внутренних и внешних контентных площадок компании для высказывания своей позиции по кризисному вопросу. Кроме того, периодически, особенно в крупных компаниях, для коммуникационных департаментов проводят тренинги и «учебные тревоги» кризисных ситуаций, чтобы отработать технику. Также организуют тренинги для спикеров. При этом, в ситуации самого кризиса, сообщение должно быть передано быстро, а коммуникация — осуществиться точно и последовательно. Для этого ответственные лица должны четко, по инструкции реализовать стратегию и скрупулезно контролировать процесс и остальную команду.

На этапе пост-кризиса важно выполнить данные на предыдущем этапе обещания, продолжать последовательно информировать стейкхолдеров о

---

<sup>25</sup> Issue Management Council (IMC) [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://issuemanagement.org/>

прогрессе в их выполнении, а также проанализировать, что привело к кризису и какие уроки можно из этого вынести.

IR — взаимоотношения с инвесторами. Это деятельность на стыке права, финансов и PR. Аудитории для IR: институциональные инвесторы, аналитики инвестиционных компаний, хедж-фонды, частные инвесторы, брокеры и инвестиционные банки, организаторы торгов и регуляторы, рейтинговые агентства, финансовая пресса, совет директоров компании и ее менеджмент. По сути, это содействие инвестиционному сообществу в своевременном получении информации. Цель здесь — формирование имиджа компании как перспективного и высокодоходного объекта для финансовых вложений.

Работа начинается с анализа финансовых данных и показателей компании, ее места на рынке, разработки стратегии и целевых сообщений, анализа того, как воспринимается менеджмент. Основные каналы для такой коммуникации — это личные встречи с инвесторами, роуд-шоу, экскурсии по производству, конференц-колы и корпоративный вебсайт, финансовые отчеты, работа с аналитиками и журналистами.

GR — деятельность по работе с государственными органами. Это помогает ИТ-компаниям получать лучшие условия (налоговые послабления, финансовая, патентная поддержка и так далее) от государства. Основные инструменты в этой работе — это непосредственное общение и помощь чиновникам, работа через ассоциации, прессу, специализированные мероприятия, а также лоббирование<sup>26</sup>.

HR-брендинг — деятельность по формированию знания о компании как о хорошем работодателе. При этом используются совершенно разные каналы: пресса, рейтинги, работа с вузами, школами, специализированными лагерями, интернет-продвижение, участие и создание специализированных мероприятий,

---

<sup>26</sup> GR: теория и практика: учебник/под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013. – 180с.

собственных кафедр или больших совместных с университетами специализированных проектов.

PR — управление потоками информации между организацией и общественностью. Это работа с выстраиванием грамотных сообщений и продвижение их по PR-каналам, таким как медиа, социальные медиа, деловые и массовые мероприятия (собственные и партнерские), работа с различным контентом, резонирующие у стейкхолдеров специальные проекты, обращающие внимание на компанию и поддерживающие выбранное позиционирование.

SMM — деятельность по представлению компании в социальных медиа. Выстраивание онлайн-репутации, позиционирование в социальных медиа, отработка негатива и продажи.

Продажи — финальный элемент воронки, обмен денег на продукт. В B2C сегменте он совершается зачастую через электронную коммерцию, и к нему приводят все маркетинговые активности. В B2B-сегменте и продажах государственным структурам это долгий процесс с кропотливой проработкой запроса, часто участием в тендерах и длительным соревнованием с другими продуктами. Маркетинговые коммуникации в этом случае участвуют как поставщик лидов и поддержка бренда, помогающая за счет наличия репутации продавать больше и легче убеждать клиента.

Важная особенность работы с внешними коммуникациями в компании это, как ни странно, обязательная работа со внутренними стейкхолдерами. Для грамотной и оперативной внешней коммуникации важно, чтобы сотрудники, топ-менеджеры и руководитель компании четко понимали, чем занимается маркетинг, PR, GR и другие коммуникационные направления, а также, какую выгоду от этих действий получает компания и каждый сотрудник в отдельности.

### **1.3.2 Работа со стейкхолдерами**

Поскольку в работе мы анализируем процессы и управление всеми внешними коммуникациями в продуктовых ИТ-компаниях, при анализе групп общественности мы воспользуемся теорией стейкхолдеров.

При системной работе с внешними коммуникациями компании важны не только внешние стейкхолдеры, но и внутренние, поскольку от них зависят процессы, а, значит, эти категории влияют на конечный результат. Ниже мы рассмотрим каждую группу внешних и внутренних стейкхолдеров. В зависимости от размера компании, типа бизнеса и масштаба деятельности, у каждой компании будет свой набор таких групп.

Прежде, чем начать работу с этими группами, важно провести аудиты или исследования, чтобы оценить, в какой ситуации компания пребывает в данный момент, чтобы иметь возможность оценивать ее изменение на каждом этапе работы. В зависимости от группы и ее численности, аудиты могут проходить в форме экспертных интервью, массовых аудиальных или письменных опросов. Вопросы для стейкхолдеров тоже будут совершенно разными и зависят только от целей и гипотез конкретного исследования.

Стейкхолдеры, связанные финансовыми отношениями.

- Государство — может выступать как инвестор или спонсор, выделяя деньги на развитие науки и технологий в стране. Также государство влияет на расходы разработчиков технологий и может уменьшить их или увеличить, изменяя сумму налогов, добавляя различные льготы или дополнительные обязанности и процедуры. Также государство контролирует вопросы патентного права. На эту группу можно влиять через лоббирование, регулярное общение, предоставление информации об отрасли, о своей компании, работу с медиа и ассоциациями.
- Инвесторы — это лица или организации, вкладывающие деньги в ИТ-проекты с целью получить от этого прибыль. Для ИТ-

компаний особенно важны такие отношения, поскольку разработка собственного качественного продукта почти всегда требует крупных вложений. Инвесторы и их интересы разнятся в зависимости от долей их инвестирования в активы компаний из конкретной страны и отрасли, целей и структуры получения доходов, участия в корпоративном управлении. Инвесторы бывают институциональные, портфельные, стратегические и так далее. Всем им нужны разные данные о команде компании, финансовая информация и аналитика по рынку<sup>27</sup>.

- Акционеры — владельцы акций компании, пользующиеся всеми вытекающими из этого правами. Бывают мажоритарными (владеют большой долей акций) и миноритарные (владеют небольшой долей акций). Они тоже следят за финансовой информацией, обычно с ними взаимодействует департамент IR и лично руководители компании.
- Финансовые аналитики — это сотрудники аналитических центров, которые занимаются исследованием компаний-эмитентов и подготовкой рекомендаций относительно покупки, продажи или же удержания ценных бумаг. Им интересны финансовые данные о слияниях, поглощениях, результатах деятельности компаний и так далее. Они важны для бизнеса, поскольку влияют на репутацию компании в целом и среди потенциальных инвесторов в частности.

Участники рынка:

- Конкуренты — это непосредственные конкуренты, предоставляющие те же технологии или технологии-заменители. В разных ситуациях они могут быть как конкурентами, так технологическими или маркетинговыми партнерами, когда интерес к одной и той же, пока неизвестной рынку технологии или тенденции, они продвигают совместно, потому что выиграют от этого все. Или когда

---

<sup>27</sup> «Как заинтересовать инвестора» Элла Гимельберг, журнал «Финансовый директор», № 4 за 2007 год

создают совместные решения, соединяя собственные продукты в один совместный.

- Университеты — в зависимости от размера компании это может быть полноценный партнер, на базе которого ИТ-компания создает свои кафедры, факультеты или направления обучения. Если компания меньше, то это ресурс и партнер, через которого компании могут получать сотрудников. Университетам в то же время интересно все, что связано с практикой — стажировки, кейсы, интересные проекты со студентами, а также помощь в привлечении талантливых школьников, будущих магистрантов, и аспирантов.

- Научные центры — это центры изучения технологий, которыми занимается компания или смежных технологий. Взаимодействие с научным сообществом косвенно влияет на HR-бренд, помогает привлекать лучшие кадры, помогает развитию продуктов, повышению репутации компании как эксперта и бренда продуктов также.

- Ассоциации — это объединения компаний, преследующих сходные цели, которых можно добиться совместными действиями. Обычно это репутационные цели и влияние на государственные структуры. Ассоциации заинтересованы в деятельных участниках, которые своими активностями, экспертизой, связями помогают ассоциации развиваться и достигать заявленных целей.

- Вендоры — это другие разработчики технологий, необязательно это непосредственные конкурентами, но компании, которые могут стать партнерами для продвижения смежных инициатив, например, формирования спроса у аудитории на непривычные для бизнеса технологии как способ решения бизнес-задач. Кроме того, это могут быть партнеры по продуктам, когда разработчик программного обеспечения устанавливает свои программы на оборудование другого разработчика.

### Политические:

- Государственные институты — структуры или люди, которые принимают решения о принятии того или иного закона. Обычно GR-деятельность и заключается в том, чтобы государственный институт принял какое-либо решение, например, изменил законодательство.
- Лоббисты — посредники между компанией и государственными или финансовыми институтами. Лоббисты добиваются определенных, нужных компаниям решений, опираясь на наработанные ранее связи. Их помощь бывает очень нужна ИТ-компаниям для того, чтобы добиться определенного решения.
- Чиновники — государственные служащие. Их помощь нужна ИТ-компаниям, чтобы донести свои интересы до государственных институтов и довести определенные законодательные инициативы до конца. Им ИТ-компания помогают находиться постоянно в контакте с рынком, понимать, что там происходит, чем можно поддержать развитие.
- Регуляторы — бывают финансовые и государственные. Все они могут прямо или косвенно влиять на бизнес. Например, закон о персональных данных прямо повлиял на бизнес LinkedIn в России, а вот законы, регулирующие обработку и хранение персональных данных, могут существенно повлиять на спрос на программно-аппаратные комплексы и системы.

### Социокультурные:

- Комьюнити — сообщество, формирующееся вокруг компании. Это могут быть потенциальные сотрудники, особенно заинтересованные клиенты (особенно это развито в B2B). Сообщество нужно пополнять, развивать, поощрять его членов и так далее.
- Лидеры мнений — люди, способные оказывать влияние на мнение собеседников. Это могут быть просто харизматичные социальные



лидеры, звезды (кино, спорта, блогеры и тд), члены ближнего круга. Все они очень влияют на восприятие тех или иных продуктов теми, кто с ними пересекается, потому что пробуют их первыми и активно делятся результатами.

- Медиа — совокупность средств аудио-, теле- и визуальной коммуникации. интеграция своего бренда в медиа-каналы помогает получить дополнительные контакты со стейкхолдерами, широкий охват и поддержку позиционирования.

- Аналитики — люди, сведущие в аналитике, обладающие определенными методиками, авторитетом на рынке и выпускающие определенные отчеты по классам систем, отраслям и так далее. ИТ-компании могут быть интересны попадание в эти отчеты и позитивная оценка продукта. Аналитикам можно помочь подробной и детализированной информацией о компании и о рынке, на котором она работает.

- Культурные организации — любые организации, развивающие социально-культурную сторону жизни общества. Они могут быть объектом благотворительной деятельности ИТ-компании или партнером, совместно с которым компания будет реализовывать PR- или КСО-проект.

Поставщики и бизнес-партнеры:

- Интеграторы — разработчики комплексных решений по автоматизации технологических и бизнес-процессов предприятия. Интегратор часто является производителем решений и поставщиком услуг. Их разработки часто предназначены для адаптации импортных решений к локальным и отраслевым условиям, а также конкретным бизнес-задачам. Кроме того, их услуги включают интеграция продукта с инфраструктурой заказчика, обучение, консалтинг и т.д.

- Франчайзи — частное или юридическое лицо (банк, фирма, предприятие и т. д.), получающее от франчайзера право на деятельность под его товарным знаком и обязующееся соблюдать предписанные стандарты качества и методы ведения бизнеса. Это разновидность партнера.
- Дистрибуторы/дилеры — фирма, предприниматель, закупающие оптом пакеты с ПО и продающие их на локальных рынках. Также разновидность партнера.
- Реселлеры — посредник между дистрибутором и конечным покупателем.

#### Клиенты:

- B2b — покупатели продуктов корпоративного класса.
- B2c — покупатели продуктов массового сегмента.
- b2g — государственные заказчики

#### Внутренние:

- HQ — внутренняя аудитория, головной офис, с которым необходимо согласовывать коммуникационные стратегии и крупные проекты.
- Региональные подразделения — другие региональные подразделения, с которыми происходит обмен опытом и совместные проекты.
- Высший менеджмент — СЮ и другие руководители компании, ответственные за различные функциональные направления. Коммуникационным подразделениям необходимо грамотно организовать взаимодействие с ними, чтобы вовремя получать информацию, корректно выстраивать сообщения и быстро согласовывать материалы.

- Технические отделы — сотрудники, непосредственно занимающиеся продуктом. Связь с ними необходима, чтобы лучше понимать продукт, рынок, тенденции, корректнее отыскивать зоны роста для своего продукта, а также для создания грамотного контента.
- Остальные отделы — любые другие сотрудники, которые могут стать спикерами, источниками информации, партнерами при разработке и дальнейшем усовершенствовании продукта.

### 1.3.3 Обзор инструментов и кейсов по их использованию

Исследование коммуникаций в ИТ не может быть полным без детального анализа лучших практик индустрии, поскольку именно кейсы могут продемонстрировать работающие способы масштабного продвижения какой-либо технологии на глобальном пространстве.

Мы проанализировали коммуникации технологических компаний из списка самых дорогих стартапов<sup>28</sup>. Для них, в первую очередь, характерен четкий фокус на конкретной нише при запуске продукта. К примеру, Facebook запускался как пространство только для студентов Гарвардского университета<sup>29</sup>, Uber начал работу как новый формат сервиса такси в Сан-Франциско<sup>30</sup>, Palantir фокусировались на разработке решений для целей американской разведки<sup>31</sup> и

---

<sup>28</sup> Wall Street Journal. The Billion Dollar Startup Club by The Wall Street Journal and Dow Jones VentureSource [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/>

<sup>29</sup>The Guardian. A brief history of Facebook [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.theguardian.com/technology/2007/jul/25/media.newmedia>

<sup>30</sup> Business Insider. The story of how Travis Kalanick built Uber into the most feared and valuable startup in the world [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.businessinsider.com/ubers-history>

<sup>31</sup> Forbes. How A 'Deviant' Philosopher Built Palantir, A CIA-Funded Data-Mining Juggernaut [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.forbes.com/sites/andygreenberg/2013/08/14/agent-of-intelligence-how-a-deviant-philosopher-built-palantir-a-cia-funded-data-mining-juggernaut/#f04f9c677852>

т.д.. Почти каждый участник этого списка много коммуникационных усилий отдает на работу с HR-брендом и привлечением лучших сотрудников, в первую очередь, за счет понятной миссии и большой идеи, меняющей привычное положение дел: Palantir создает образ спасителя со слоганом «Работаем над тем, что важно» (терроризм, здравоохранение, природные катастрофы, хакерские атаки на банковские карты пользователей)<sup>32</sup>.

С точки зрения продвижения продукта на аудиторию клиентов, в B2C-сегменте фокусируются на уникальных функциях продукта и той пользе, новом опыте, которую продукт дает аудитории. Компании с самыми успешными коммуникационными проектами находят наиболее яркий способ подачи информации, поскольку «достучаться» до интернет-аудитории, а именно такие пользователи в первую очередь становятся покупателями продуктов в B2C, чрезвычайно сложно — интернет-среда характерна обилием информации, которая сыпется из различных источников — соцсетей, новостных сайтов, уведомлений браузера, мессенджеров.

Основные инструменты при этом — это стратегическое партнерство и кобрендинг с другими компаниями с похожей аудиторией (к примеру, Airbnb создавал совместные проекты с PayPal<sup>33</sup>, Facebook<sup>34</sup>, American Express<sup>35</sup>; Uber партнерился и делал совместные интересные проекты с компанией Mastercard<sup>36</sup>,

---

<sup>32</sup> Официальный сайт компании [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.palantir.com/>

<sup>33</sup> Официальный сайт Airbnb. Как оплатить с помощью PayPal? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.airbnb.ru/help/article/486/how-do-i-use-paypal-to-pay>

<sup>34</sup> Официальный сайт Airbnb. Как связать свой аккаунт Airbnb с аккаунтом Facebook? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.airbnb.ru/help/article/113/how-do-i-connect-my-facebook-and-airbnb-accounts>

<sup>35</sup> Официальный сайт American Express. Book your travel with American Express & Airbnb® for an even more rewarding experience. [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.americanexpress.com/us/content/airbnb/>

<sup>36</sup> Официальный сайт Uber. Ride More and Spend Less With Dubai First [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/uae/df/>

Spotify<sup>37</sup>, с производителями елок — для проекта Uber Tree<sup>38</sup> и т.д.), классическая работа с контентом по всем возможным каналам (e-mail-маркетинг, СМИ, блог, сайты, мобильные приложения, соцсети, мессенджеры, боты, eCommerce-площадки) и экспериментальные специальные проекты, которые обычно включены в интегрированные каналы (гиды по городам от местных, Live there<sup>39</sup>, Create Airbnb — в Airbnb; работа с лидерами мнений, экспериментальный маркетинг, при котором аудитории при каждом удобном случае дают возможность попробовать продукт и снизить риск, реферальный маркетинг, повышающий скорость распространения информации о продукте и количество пользователей, попробовавших продукт впервые; SEO, которое зачастую делается для имиджевых целей нежели целей оптимизации поиска (у Uber 90% запросов прямые и на поиск приходится треть от новых пользователей), контекстная реклама и другие технологии Performance marketing и CPO, SMM (активное использование хештегов, видео и интеграция в различные спецпроекты), эксперименты со специальными проектами в качестве информационных поводов (Uber ice-cream<sup>40</sup>, розы в день Святого Валентина, барбекю в Техасе, водное такси в Санкт-Петербурге,, партнерство с NFL — у Uber), шумное расширение на другие географические точки (не простые пресс-конференции, а запуск слухов и интрига, запустится ли или нет, поездки звезд в Uber в день запуска и пристальный интерес прессы в связи с законодательным и политическим подтекстами).

---

<sup>37</sup> Официальный сайт Uber [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/uber-spotify-music-for-your-ride/>

<sup>38</sup> Официальный сайт Uber. О #UberTREE, О #UberTREE [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/o-ubertree-o-ubertree/>

<sup>39</sup> Сайт проекта. Не просто поездка. А целая жизнь [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.airbnb.ru/livethere>

<sup>40</sup> Официальный сайт Uber. #UberIceCream: Delivering Ice Cream For Good [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/australia/ubericecream2016/>

Важная тема для ИТ-компаний — использование технологических трендов и вопросов, связанных с глобальным законодательством, важных вещах, как новая экономика, проблемы инноваций, регулирование — темы, которые прессе сложно игнорировать — поэтому у аудитории создается ощущение, что такие компании говорят из всех каналов, большие ресурсы также отдаются на работу с комьюнити (Sony Playstation делает это через огромные возможности для контента, создаваемого пользователями системы, соревновательные моменты, социальные аспекты игр), активными адвокатами бренда, евангелистами. Кроме того, активно используется контент-маркетинг, совмещаемый с приемом сторителлинга (маркетинговая стратегия Slack основана на ярких информационных поводах и правильной работе с контентом<sup>41</sup>, Lyft<sup>42</sup> и Uber активно используют эту технологию).

В области B2B маркетинга используются, в основном, инструменты прямого маркетинга (прямые рассылки писем и т.д.) e-mail-маркетинг и другие формы контент-маркетинга (Microsoft, SAP, Veeam Software), PR-продвижение различается — корпорации ведут предсказуемую и спокойную информационную политику, технологические стартапы и разработчики среднего размера же зачастую ищут нестандартные способы рассказать о своих технологиях, в том числе, чтобы запомниться в сознании аудитории (культурные проекты АBBYY, PR-стратегия Apple), кроме того, ИТ-компании делают большую ставку на комьюнити-менеджмент — нанимают евангелистов (экспертов, которые с помощью своих коммуникационных и презентационных навыков популяризируют продукты и технологии компании<sup>43</sup>), выращивают адвокатов

---

<sup>41</sup> Mashable. The smart marketing strategies behind Slack's extreme growth [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://mashable.com/2015/12/07/marketing-strategy-slack/#O.VQoY4Fyuqt>

<sup>42</sup> Lyft Weaves Storytelling, Human Connection into its Content [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://izea.com/2016/04/06/lyft-weaves-storytelling-human-connection-into-its-content/>

<sup>43</sup> Ведомости. Персона: «Евангелист - профессия творческая» [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/11/24/evangelist-professiya-tvorcheskaya>

бренда, создают инфраструктуру для роста комьюнити через получение сертификатов, обмен опытом на мероприятиях, работу с партнерами и так далее (SAP Community Network<sup>44</sup> - это больше 2.5 млн человек, технический портал Oracle также очень популярен), работа с партнерами и стимулирование их на большие клиентские продажи, комплекс мероприятий — от локальных семинаров и вебинаров до крупных форумов.

#### **1.4 Выстраивание процессов управления коммуникациями**

Чтобы яснее представлять, как работают верхние зоны бизнеса и на что они ориентируются при постановке целей, кратко рассмотрим механику и процессы их работы. Обычно в международных компаниях бизнес-цели задает головной отдел (Headquarter), далее они спускаются и детализируются на более мелкие бизнес-подразделения (департаменты, направления деятельности, которые обычно делятся по продуктам или группам продуктов). Далее по каждой бизнес-цели маркетинг готовит список своих целей и задач, которые позволят с помощью их инструментов продвинуть компанию в достижении глобальных целей.

После этого департамент PR создает собственную стратегию и планы действий на грядущий год. Параллельно с этим свои планы создают отделы, которые занимаются продвижением HR-бренда и GR-технологиями. Если компания небольшая, GR, PR и HR-продвижением могут заниматься одни и те же люди.

Далее головная компания спускает свои стратегии в региональные отделения, которые, в свою очередь, локализуют глобальные планы действий под свой регион, корректируют их с учетом местных особенностей бизнеса и аудитории. В головной и всех локальных компаниях годовая работа бьется на конкретные задачи и более мелкие отрезки времени, чаще всего на кварталы и

---

<sup>44</sup> Сайт сообщества SAP Community [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.sap.com/community.html>

месяцы, по истечении которых оцениваются результаты, которые сверяются с целями на год. Все, чтобы понять, насколько реализованные шаги соотносятся с выбранной стратегией достижения целей.

Существуют разночтения относительно того, как обязанности и функции внешних коммуникаций должны распределяться по отделам, и кому эти отделы или специалисты должны подчиняться. В результате, в каждой компании это складывается по-своему, за счет исторических аспектов, наличия ресурсов и специфики задач. А конфигурации могут быть любыми.

Наиболее типична ситуация, когда отделы маркетинга, продаж и корпоративных коммуникаций разделены и подчиняются генеральному директору регионального подразделения, согласовывая с глобальным маркетингом только общую стратегию (как, например, это организовано в Microsoft). Иногда команда разделена по продуктовому или отраслевому принципу, и менеджеры подчиняются не единому директору, а руководителям групп разработки.

В небольших компаниях, которые работают на международных рынках, коммуникациями, как правило, в региональных подразделениях занимается один человек, ответственный за этот регион (Anaplan, Qlik). Чаще всего он подчиняется руководителю регионального офиса и матрично — функциональному директору в HQ. Никаких достойных исследований, ясно подтверждающих ту или иную стратегию формирования структуры отделов, проведено не было. Поэтому каждая структура полагается на свой опыт и логику.

Проект — это совокупность процессов, объединенных одной идеей, целью и результатом. Поэтому для коммуникационных департаментов проектом может считаться стандартная операционная деятельность, например, формирование стратегии продажи продукта, организация мероприятия и так далее. Бизнес-процессы представляют собой функции, то есть действия ответственных менеджеров, и события, то есть контрольные точки и вехи



проекта, а также промежуточный результат действий ответственных лиц. Чтобы оптимизировать процесс, необходимо описать процессы в компании и оценить полезность каждого — как он влияет на результат, что будет, если убрать его или скорректировать.

Для коммуникационных подразделений в ИТ-компаниях, где одновременно трудится большое количество разработчиков, менеджеров, инженеров, время которых четко распланировано и распределено по проектам, характерна высокая культура оптимизации собственных процессов, приоритизации задач и использования других элементов проектного менеджмента. Некоторые команды в своей работе используют Scrum, Kanban и другие методологии проектного управления, а также их комбинации.

Главную сложность представляют размывание границ работы подразделений, ответственности, непонимание структуры бизнеса и механизмов влияния коммуникаций на бизнес-результаты, особенно в сегменте Enterprise.

В каком бы сегменте ни работала группа специалистов, важная часть коммуникационных процессов и проектов — интеграция всех каналов в единый процесс, направленный на достижение конкретных и всем понятных целей. Чтобы при такой структуре имелась возможность оценивать эффект от различного контента, часто используют подход PESO<sup>45</sup>, который позволяет удобно разграничить каналы в интернете и посчитать эффект от их использования.

Согласно ему, все каналы делятся на платные (все, за что компания платит в интернете, его очень удобно оценивать через отдельные промо-коды и бесплатные услуги), заработанные (любой контент, публикуемый бесплатно — публикация новостей, статей и комментариев и так далее), распространенные (дополнительно распространенные публикации через социальный интернет) и

---

<sup>45</sup> Mashable. Why PR is embracing the PESO model [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://mashable.com/2014/12/05/public-relations-industry/>

собственные (подконтрольные бренду площадки, как сайт и аккаунты компании в социальных сетях).

В данной работе мы хотели бы сконцентрироваться на коммуникациях в компании как на бизнес-процессе со своими целями, необходимой методологией и оценкой результатов.

Стратегические коммуникационные цели в любом бизнесе формируются в строгой последовательности. Такая последовательность называется «дерево целей» или «карта стратегических целей» (Приложение №8). Это единая взаимосвязанная система долгосрочных и краткосрочных целей организации. Основа карты — глобальные, долгосрочные цели бизнеса в отрасли. Для их достижения определяются оперативные и тактические задачи. Бизнес-цели напрямую связаны с миссией компании и становятся фундаментом в том числе и для определения коммуникационной стратегии и стратегического маркетинга, то есть они определяют вектор развития компании в отрасли в целом, а потом детализируются на локальные рынки.

Содержание такой карты сильно зависит от специфики конкретного бизнеса. Первый уровень, описывающий бизнес-цели обычно содержит конкретные задачи в трех направлениях: положение компании в сегменте или место на рынке; уровень продаж; уровень прибыли и норма рентабельности продаж. Второй уровень, стратегические маркетинговые цели, работают над тем, чтобы изменить аудиторию или ее поведение для достижения бизнес-целей. Третий уровень: коммуникационные цели. Из них формируются сообщения и цели для основных рекламных и PR-кампаний, а также отдельных маркетинговых коммуникаций. От них же зависит подход к креативу, выбор каналов коммуникации и частоты контакта с сообщением.

Базовые коммуникационные цели, которые обычно выделяют — это формирование потребности в технологии, повышение узнаваемости бренда компании и флагманских продуктов, формирование определенного отношения к бренду разработчика и продуктам, стимулирование продаж. Недавно появилась

тенденция к формированию отношения к бренду как lovemark то есть отношение к бренду как к части жизни.

При формировании коммуникационной стратегии важно понимать и анализировать возможные риски от тех или иных активностей. К анализу рисков есть различные подходы. CIPR, британская ассоциация PR-специалистов рекомендует PESTLE-подход (political, economical, social, technical, legal and environmental), то есть аналитика того, как политическая ситуация, экономические факторы, социальная обстановка, технологические изменения, юридические аспекты и риски окружения могут повлиять на коммуникационную кампанию и на бизнес в целом.

Видов постановки целей много. Дуглас К. Смит выделяет три: узнавание и информирование, реагирование (формирование определенной эмоции), действие. Важно также формулировать все цели по модели SMART — Specific, Measurable, Achievable, Time bound, то есть узкие, измеримые, достижимые, с ограничением по времени — это требование любого подхода к менеджменту).

При запуске любой кампании этап анализа очень важен. В то же время такой серьезный и громоздкий анализ нужен не всем ИТ-компаниям. В некоторых случаях затраты на его проработку будут выше, чем ущерб от самих рисков. Даже у крупных компаний анализировать обстановку на практике получается не всегда. В любом случае, при разработке какой-либо стратегии под бизнес-проблему необходимо после определения проблемы и ее исследования понять, может ли она быть решена исключительно с помощью коммуникационных инструментов, которые обыкновенно длительны, поэтому не могут гарантировать быстрый результат.

Также при построении коммуникационной стратегии необходимо учитывать целевые аудитории, группы общественности или основных стейкхолдеров (зависит от терминологии компании), SWOT-анализ, иногда могут понадобиться «матрица Ансоффа», «матрица БКГ», «пять сил портера для анализа структуры отрасли», ресурсный подход, «метод простых правил

для динамичных рынков», четкое понимание бизнес-модели, модель «семь стратегий роста», интернациональный аспект (понимание кросс-культурное поведение и исследования, законы стран, на которых компания работает, а также специфических рисков) (Приложение 9).

В ИТ-отрасли, возможно, больше, чем в какой-либо другой, важны сообщения или messaging, поскольку ценность тех или иных технологий зачастую непонятна аудитории сама по себе, и задача коммуникаций как раз через сообщения — донести до аудитории свою ценность, сформировать отношение у публики, оценить эффективность работы коммуникаций, поскольку если в медиа-контент анализе видно, что сообщения повторяют, то работа эффективна. Недостаток классического подхода к сообщениям заключается в сложности отслеживания обратной связи.

Понять, что из услышанного и увиденного аудитория поняла, можно с помощью метода deliberative engagement — это одна из самых развивающихся отраслей социальных наук. Ее суть в том, чтобы с помощью активностей на основе диалога оценивать коммуникационные активности. От классических подходов типа фокус-групп и опросов она отличается как раз тем, что участники могут влиять на конечный продукт обсуждения, они могут узнать больше о предмете обсуждения заранее, посмотреть основные аргументы и доводы за разные варианты решения проблемы и обсудить их с другими стейкхолдерами. Вариантов таких активностей много. Чаще всего они используются в краудсорсинговых и городских проектах. Однако даже B2B бизнес может найти для себя способы применения метода.

Коммуникации — традиционно сложная для подсчетов результатов зона. В случае маркетинговых коммуникаций для стимулирования продаж, оценивать результат несложно. Методики и показатели тоже существуют различные, но обычно это как раз прирост продаж за конкретный период и сравнение затрат с полученной прибылью.

В случае коммуникаций, призванных усилить бренд, существуют способы оценки эффекта, но они неоднозначны и сильно различаются в зависимости от компаний. В некоторых бизнесах это вообще не меряют. Если же активности применялись краткосрочно для того, чтобы достичь конкретного коммуникационного результата, например, для определенного решения или высказывания акционера, то результат оценивается по затратам и по выполнению или невыполнению заданной цели (в некоторых случаях по затратам и проценту ее выполнения). Ниже мы рассмотрим основные методики, по которым оцениваются различные коммуникационные активности.

#### КPI в PR:

- Media Presence Index, MPI — индекс медиаприсутствия.
- Количество упоминаний компании/флагманских брендов/спикеров в СМИ (считают по месяцам, кварталам и годам);
- Тональность сообщений
- CPM (cost per mile)
- КPI, позволяющий привязать работу пресс-службы к динамике акций на биржевых площадках;
- Media Favorability Index
- Media Outreach
- Эффективность работы с PR-агентствами;
- Эффективность управления бюджетом.
- Ключевые сообщения (Key Messages)

#### КPI у маркетологов:

- Market share
- Brand awareness

- Лояльность к бренду
- NPS (NetPromoterScore)
- Объем продаж за отчетный период.
- ROI — эффективность затрат.

#### КPI в SMM:

- Охват и вовлечение;
- Конверсия;
- Удержание и сохранение лояльности (Retention and advocacy)
- Приобретение новых клиентов (Acquisition)
- Время отклика в соцсетях (Average response time);
- Частота генерации контента (Content rate);
- Бюджет SMM (Полный список в приложении №10).

На основе изученного теоретического материала и экспертных интервью, можно сделать вывод о том, что коммуникации в ИТ обладают некоторым количеством специфических черт, таких как сложность продуктов, необходимость раскрывать их возможности для нескольких отличающихся по уровню информированности о технологиях аудиторий. Кроме того, при продаже корпоративных решений на основе технологий группам лиц, принимающим решение, на результат влияет сразу много факторов, таких как мастерство менеджеров, репутация продукта и разработчика, наличие специфической экспертизы и т.д, и при коммуникации необходимо учитывать все факторы и мотивацию каждого из стейкхолдеров. Также на коммуникации влияют сложность и дороговизна производства новых технологий, влекущие за собой необходимость продуманной работы в области GR, привлечения инвесторов и квалифицированных сотрудников. Кроме того, темпы развития технологий и рост конкуренции обуславливают использование новых инструментов,

связанных с персонализацией сообщений и рост значения бренда и репутации во взаимодействии.

Чтобы донести свои сообщения до аудитории, компании используют различные инструменты, связанные с персонализацией и аналитикой данных о стейкхолдерах, контент-маркетинг и инбаунд-маркетинг, такие приемы как Buyer persona, Customer development, Real-time marketing, которые помогают лучше понимать стейкхолдеров, создавать решения, отвечающие на потребности клиентов и позволяют использовать тенденции рынка для продвижения своих продуктов.

В подборе инструментов зачастую используется метод, когда в компании не существует статичного набора инструментов для коммуникации, а они заводятся и тестируются в зависимости от целей бизнеса и того, какие результаты дает использование конкретного инструмента в тестовый период. В корпоративном сегменте способы коммуникации подбираются в зависимости от отрасли, с которой работает компания, поскольку процессы, тендеры и способы потребления информации в разных отраслях расходятся значительно.

При этом, организация отделов, управленческий подход и выбор метрик для оценки работы функции в целом и различных менеджеров в частности, сильно различаются в зависимости от исторически сложившихся процессов, размера компании, разветвленности международной структуры и некоторых других факторов.

## **Глава 2. Управление коммуникациями в международной продуктовой ИТ-компании на примере АBBYУ**

### **2.1 Описание бизнеса АBBYУ и основных конкурентов**

Компания АBBYУ основана в 1989 году и занимается разработкой решений в области интеллектуальной обработки информации и лингвистики. Группа АBBYУ управляет 16 международными офисами в 13 странах мира. При этом, штаб-квартира группы находится в Москве, а региональные офисы в 3А (Азия, Африка, Южная Америка), Австралии, Великобритании, Испании, Канаде, Кипре, ОАЭ, России, Тайвани, Франции, Японии.

Кроме того, в группу входит компания АBBYУ Language Solutions, предоставляющая услуги перевода и многоязычной локализации. В компании работают более 1250 сотрудников. Владельцы и финансовые показатели компании — это непубличная информация. В последние годы аналитические агентства оценивали прибыль в \$100-200 млн в год.

Основные технологические направления:

1. Технологии распознавания OCR/ICR: продукты FineReader Engine (OCR-технологии для разработчиков), Mobile OCR Engine



(распознавание текста на мобильном устройстве), Real-Time Recognition SDK (мгновенное распознавание данных в видеопотоке).

2. Технологии потокового ввода данных: FlexiCapture Engine (технологии потокового ввода данных), PassportReader SDK (извлечение данных из документов, удостоверяющих личность).

3. Технологии интеллектуального анализа данных: Intelligent Search SDK (интеллектуальная технология поиска), InfoExtractor SDK (извлечение объектов, фактов и связей между ними), Smart Classifier (семантическая классификация документов).

4. Технологии сравнения документов - ScanDifFinder SDK (решение для поиска различий в документах).

Также с помощью этих технологий разрабатываются промышленные (специализированные, учитывающие тонкости бизнес-процессов в определенной отрасли) и кросс-промышленные решения (решения на стыке бизнес-процессов нескольких отраслей). Кроме того, у компании есть новые технологические направления, например, поисковик Findo — продолжение созданной компанией платформы Comprano, который позволяет искать информацию сразу по всем источникам данных.

Глобально бизнес-направления АВВУУ разделены на сегменты, исходя из типа клиента. В соответствии с приоритетом компании сегменты распределяются следующим образом:

1. Корпоративные клиенты.
2. SMB.
3. Индивидуальные пользователи.

Основные цели, которые преследует АВВУУ на мировом рынке потокового распознавания данных:

1. Увеличение выручки в 2 раза.
2. Изменение восприятия АBBYУ как B2B компании.
3. Повышение узнаваемости АBBYУ на мировом рынке как Top-of-Mind (знание без подсказки).

У каждого продукта свой пул конкурентов. В то же время можно выделить несколько основных конкурентов группы АBBYУ:

1. Nuance Communications — американская технологическая корпорация, фокусирующаяся на распознавании голоса, естественных языков, потоковом вводе данных. Ее сила в том, что корпорация много работает с американскими государственными заказами. Компания оценивается в \$1.9 млрд., штат — это 14 000 сотрудников. Технологии компании включены в Siri от Apple.

2. I.R.I.S. Products & Technologies — бельгийская компания с офисами в 6 странах мира, которая занимается распознаванием текстов и мобильным сканированием.

3. Cognex Corporation — американская корпорация, которая занимается машинным зрением, автоматизацией производства. Один из первопроходцев отрасли, имеет офисы в 20 странах. Компания оценивается в \$450.6 млн, штат — 1300 человек.

4. Ряд локальных нишевых игроков. К примеру, на российском рынке это компании: Cognitive Technologies, Smart Engines, немецкая Paragon Software, американская Kofax и т.д.

Позицию, которую АBBYУ занимает на рынке, оценить сложно, поскольку ни АBBYУ, ни ее основные конкуренты не раскрывают точных цифр о выручке и количестве клиентов.

## **2.2 Общая структура компании, организация процессов коммуникаций**

Прежде компания была организована по функциональной матричной структуре, при которой поддерживающие департаменты (R&D, маркетинг, продажи и т.д.) горизонтально пересекались с продуктовыми направлениями, на что далее накладывалась региональная структура. HQ в Москве управляли всем корпоративным маркетингом и PR, а региональные офисы занимались продажами, и немного — их поддержкой, например, выставками, буклетами и т.д.

Эта структура была эффективной, поскольку позволила ввести единые стандарты качества во всех подразделениях и развить корпоративную культуру. Но при росте штата до более чем 400 человек, такой подход стал менее продуктивным. Каждый департамент занимался собственными задачами, но никто не отвечал за конечный результат. Тогда компания перешла к той структуре, которая существует сейчас.

В российском подразделении группы компаний в Москве располагается два офиса ABBYY — HeadQuarter (головной офис) и ABBYY Россия, который отвечает за продвижение и продажи продуктов и технологий ABBYY на территории Российской Федерации. Мы исследовали коммуникационные процессы в офисе ABBYY Russia, и вся дальнейшая работа будет описывать процессы именно в этом подразделении, а также взаимодействие российского офиса с другими структурными единицами компании.

В целом, организация коммуникационных процессов во всей группе компаний выглядит следующим образом. В головном офисе есть вице-президент по корпоративным коммуникациям и PR и вице-президент по маркетингу.

Глобальный маркетинг напрямую подчиняется руководству компании. Самим отделом управляет вице-президент по маркетингу. Команда отдела состоит из руководителей направлений: руководителя группы web-направления, руководителя продуктового направления.

При этом, в локальных офисах есть менеджер по маркетингу или целый выделенный отдел. В крупных регионах, как, например, Россия, менеджеры по маркетингу разделены по группам продуктов (корпоративный сегмент, SMB и мобильные продукты, B2C сегмент). Всем отделом управляет директор по маркетингу, который подчиняется непосредственно генеральному директору регионального офиса. Главная цель маркетинга — максимизация прибыли.

В область ответственности локальных отделов маркетинга входит:

- Определение потребности, аудитории и важных для них факторов в продукте;
- Формулирование позиционирования для готового продукта;
- Формулирование стратегии продвижения (цели, инструменты, желаемые результаты).

Маркетинговые стратегии по продуктам задаются и пересматриваются раз в год. При этом, год для отдела разделен на кварталы, на которые ставятся четкие квартальные цели, по результатам которых прослеживается прогресс, а стратегия может корректироваться.

Global Corporate Communications или глобальные корпоративные коммуникации подчиняются напрямую генеральному директору и президенту группы компаний. Корпоративные коммуникации отвечают за формирование имиджа и репутации группы компаний. Главная задача этого подразделения — разработка глобальных коммуникационных стратегий для компании в целом и для каждого направления и продукта с опорой на глобальное маркетинговое позиционирование.

Это подразделение выполняет следующие функции:

- Центр экспертизы в области корпоративных коммуникаций и PR;
- Координация и контроль PR-работы локальных офисов;

- Генерация единых для группы компаний стандартов для общения с прессой, единых KPI, чтобы PR-продвижение на всех уровнях было действительно сквозным.

Направления продвижения в АBBYU разделены на категории:

- Продвижение технологий и продуктов АBBYU;
- Продвижение бренда компании в целом;
- Продвижение HR-бренда АBBYU;
- Поддержка GR-инициатив компании.

Команда корпоративных коммуникаций в HQ состоит из менеджеров, ответственных за глобальное продвижение определенного продукта (Head of Corporate Segment, Head of SMB + мобильные продукты, Head of B2C — такое распределение полностью отвечает распределению бизнеса компании). Также в этом отделе есть Global SMM, разрабатывающий на основе коммуникационной стратегии SMM-стратегию и отвечающий за координацию и стандарты работы группы компаний с социальными сетями. Кроме того, в подразделение глобальных корпоративных коммуникаций входит Content Group — группа, отвечающая за генерацию контента для корпоративных сайтов, приложений, маркетинговых материалов и других нужд.

Каждое направление разрабатывает стратегии и пересматривает их раз в год. После согласования с главой компании они передаются в локальные офисы с тем, чтобы на их основе создать собственные, локализованные под особенности местного рынка, положение компании, локальных процессов продаж и менталитет, стратегии. В зависимости от приоритетов компании и величины локального офиса, PR-функцию может выполнять агентство, PR-менеджер или выделенный отдел. Выделенный менеджер или отдел всегда желательнее, поскольку тема и рынок, на которых работает АBBYU очень сложны, и качественное PR-продвижение требует глубокого погружения в тему.

Помимо корпоративных коммуникаций и маркетинга, имеющих разветвленную структуру, существуют также подразделения образовательных проектов и Research and Development, которые находятся в Москве, в головной компании АВВУУ.

Подразделение образовательных проектов занимается внутренним обучением, которое мы не будем рассматривать в рамках нашей работы, и взаимодействием со школьной и студенческой аудиторией. Отдел существует, потому что компания занимается очень сложным производством на стыке лингвистики и ИТ, и на рынке практически нет готовых специалистов, которых бы компания могла пригласить к себе в производство. Основная цель подразделения — формирование лояльной комьюнити среди молодежи и поддержание HR-бренда АВВУУ.

Отдел Research and Development напрямую подчиняется CEO группы и, в том числе, отвечает за связи с научным миром. Целей такого взаимодействия несколько — это обмен опытом и научными наработками, укрепление HR-бренда, поддержание репутации группы компаний как наукоемкого бизнеса.

И два подразделения компании не имеют централизации на уровне группы, а подчиняются локальному руководству: GR-отдел и отдел продаж.

GR-отдел не имеет централизованной международной структуры, отвечает за взаимодействие с государством, КСО и работу с грантами. Российский GR подчиняется напрямую генеральному директору АВВУУ Russia. Цель подразделения — обеспечить участие и выиграть интересные группе компаний гранты, добиться реализации законодательных инициатив, которые помогут бизнесу АВВУУ и реализовать КСО программы группы компаний на территории России. Их календарная организация работы полностью зависит от работы государственных служб и календарных графиков грантов.

Отдел продаж и отдел по работе с партнерами отвечают за максимизацию выручки. Локальные отделы подчиняются локальному руководству и все их активности направлены на выполнение годового плана.

### Стейкхолдеры

В связи с тем, что коммуникации в группе компаний АBBYY имеют ярко выраженную сквозную направленность, мы будем рассматривать стейкхолдеров в рамках одного списка, не деля его на аудитории отдела маркетинга, отдела PR или GR. Это важно, поскольку вся деятельность каждого из этих отделов направлена на работу с примерно одними и теми же аудиториями с разницей в целях, инструментах, количестве касаний.

### Аудитории и инструменты

1. Корпоративные клиенты — это бизнес-заказчики, которые принимают решение о покупке ИТ, которые разбираются в технологиях. Как правило, итоговое решение два департамента клиента принимают совместно, поэтому необходимо воздействовать на оба сегмента в одинаковой степени. Здесь работа, подбор инструментов и самих решений зачастую определяется отраслью и очень сильно зависит от специфики бизнес-процессов в конкретной индустрии.

2. SMB клиенты: ИТ-специалисты и офисные работники, которые покупают те же технологии, но решают задачи меньшего масштаба.

3. B2C: индивидуальные пользователи — потребители, в основном, мобильных продуктов АBBYY и индивидуальных решений для потокового распознавания.

4. Партнеры: дистрибуторы и интеграторы. Это компании, которые сотрудничают с разными вендорами, разрабатывают на основе нескольких технологий итоговое решение и интегрируют туда часть от АBBYY.

5. Стратегические партнеры (другие вендоры) — это другие разработчики, совместно с которыми АВВУУ может продвигать общую для повышения продаж всех участников рынка тему (например, цифровая трансформация) или создавать совместные решения (например, сканер Fujitsu со встроенной технологией АВВУУ).

6. СМИ, эксперты ИТ-рынка — это журналисты и редакторы профильных изданий (бизнес-тематика, ИТ, отраслевые издания, пресса для увлекающихся новыми технологиями и приложениями, а также для любителей техники Android и Apple). Кроме того, в эту же категорию входят блогеры, пишущие на те же темы, и аналитики ведущих аналитических агентств (для России это CDC, CNews Analytics, «Эксперт-Аналитика», рейтинги «Коммерсанта»).

7. Научное сообщество — ученые в целом, а также НИИ, университеты и исследовательские центры, которые занимаются исследованием стыка информационных технологий, компьютерной лингвистики, а также искусственным интеллектом.

8. Потенциальные сотрудники — это школьники Москвы в целом, учащиеся определенных специализированных школ, в которые ребята съезжаются со всей страны, студенты 1-2 курсов, которые определяются с направлением, студенты 3-5 курсов, которые готовятся принять решение о выборе работы, ИТ-специалисты и компьютерные лингвисты, которые уже сейчас есть на рынке труда.

9. Государство и представители госструктур — это один из старейших заказчиков и партнеров АВВУУ. Здесь работа ведется в двух направлениях — работа с государством как с потенциальным заказчиком технологий АВВУУ для различных нужд и ведомств и продвижение GR-инициатив компании, которые решают глобальные проблемы бизнеса и делают бизнес-климат для компании более желанным с точки зрения ее развития.



10. Потенциальные инвесторы — несмотря на то, что основные потенциальные инвесторы группы компаний зарубежные (США, Япония), на русскоязычном пространстве достаточно фондов, государственных грантов и индивидуальных инвесторов, которые потенциально могут вложиться в разработку технологий на основе искусственного интеллекта. Им тоже необходимо рассказывать о том, что такие работы ведутся, что они очень дорогие и что компания привлекает инвестиции в это производство.

Важной частью организации всей коммуникационной работы в АВВУУ являются исследования аудитории. Исследованиями в компании занимается отдел маркетинга, причем исследуется не только аудитория — проводится комплексный анализ эффективности деятельности компании по всем срезам: работа PR-департамента, качество разработки, удовлетворенность клиентов качеством работы аккаунт-менеджеров или поддержки и т.д. Ниже мы рассмотрим основные исследования.

1. Корпоративный сегмент аудитории, как самый приоритетный для компании исследуется наиболее глубоко. Маркетологи раз в период делят аудиторию на сегменты по времени покупки лицензий и размеру чека, а получают информацию через несколько каналов — онлайн-анкеты, прямые обзвоны клиентов, опросы через партнеров, опросы через отдел продаж и аккаунт-менеджеров.

- Существует ежегодный опрос контроля качества, когда опрашиваются клиенты (бизнес-заказчики и технические специалисты) и партнеры. Этот опрос позволяет выяснить, насколько клиенты и партнеры довольны взаимодействием с АВВУУ как с компанией и удовлетворены продуктом, но этот опрос очень широк — он дает возможность понять, насколько клиент доволен партнером, который внедрял решение, почему появилась потребность в автоматизации, какими каналами коммуникации и

получения информации использует клиент, готов ли клиент порекомендовать компанию и продукт (NPS). Также он содержит технические вопросы для ИТ — всего около 40 вопросов. Его проводят для тех, кто купил продукт в последние два года или для тех, кто использует продукт сейчас и пользуется услугами техподдержки.

- Есть опрос удовлетворенности СМИ, который тоже проводится ежегодно. Цель — выявить удовлетворенность журналистов работой пресс-службы, а также понять, насколько правильно журналисты и редакторы воспринимают ключевые сообщения, как воспринимают спикеров компании и чего им не хватает во взаимодействии.

- Кроме того, планируется исследование текущих клиентов, которые купили лицензии не дальше, чем за полгода до момента беседы и представителей компаний, с которыми сделка не случилась — Win/Loss анализ, который будет проводиться через видео- и аудиозвонки, личные визиты и онлайн-анкеты. Для существующих клиентов цель — выяснить, как клиент пришел в компанию (что читал, как узнал о решении — чтобы понимать, какие каналы лучше использовать), какие аспекты зацепили (позиционирование, цена, другие проекты, работа менеджеров). Для проигранных сделок будет исследоваться причина, почему выбор пал не на АВВУУ (цена завышена, пилотный проект подготовлен не вовремя, не прошли по тендеру, функциональность продукта не устроила), кого рассматривали для автоматизации.

- Существует также ряд опросов, которые проводятся непосредственно на мероприятиях. Один из ярких примеров — опрос на мероприятии, посвященном цифровой трансформации бизнеса. Это большой список вопросов, направленный на то, чтобы

выяснить, насколько цифровыми себя считают компании, есть ли у них цифровая стратегия, что в этой теме для них наиболее важно, какие ключевые цели и задачи для них в этой плоскости существуют.

2. В сегменте массового использования также есть ежегодный опрос контроля качества, цель которого выяснить удовлетворенность от использования продуктов. Его проводят по выборке пользователей каждого продукта и выясняют, насколько пользователи удовлетворены возможностями продукта, мощностью, работой техподдержки, и что за задачи решают и почему решают задачи именно таким способом — для SMB. В этом опросе вопросов меньше, потому что есть только пользователь, без деления на технического специалиста и бизнес-пользователей, кроме того, сам продукт проще.

Инструменты и процессы:

Точки контакта рассмотрим на примере корпоративного бизнеса как самого важного для разработчика. Клиент попадает в воронку на разных этапах:

- Клиент не понимает, какой продукт ему нужен, чтобы покрыть задачи. Он попадает к Tech account manager, с помощью которого он разбирается в задаче.
- Потребность понятна, клиент готов рассматривать решения АВВУУ и делать пилот — тогда он попадает в отдел продаж. Там во всем разбираются и делают проект, если продадут решение.
- Клиент купил решение, и покупает поддержку. Но это работает не со всеми продуктами.
- Клиент напрямую приходит к команде. Обычно это текущий клиент, который осознал новую потребность.

- Клиент приходит через партнера. Партнер может пригласить команду АБВУУ на совместную встречу.
- С клиентом работают, но на этапе, когда задачи понятны, но нужна доработка решения, задачу передают партнерам.
- Потенциальный клиент интересуется, видит PR-работу — информацию о компании, интервью, колонки.
- Потенциальный клиент знакомится с менеджером по продажам на мероприятии или на других маркетинговых активностях.

### Маркетинговые инструменты

1. Для корпоративного сегмента — как мы уже говорили выше, набор инструментов и подход к продвижению сильно различается в зависимости от фокусной отрасли. Основная форма продвижения — это кейс, то есть интересная реализация проекта. В такие истории добавляют другие ассоциации, идеи, мысли и «упаковывают» их в различные форматы: собственные мероприятия (для имиджа, для лидогенерации, для партнеров, на лояльность), выступления на отраслевых, кросотраслевых мероприятиях, PR-каналы (медиа, социальные сети) и web-канал, который сейчас не приносит больших прибылей, польку B2B компании не покупают дорогостоящие решения через эти каналы, но который развивается на будущее и повышает знание аудитории о продукте. Это SEO, контекстная реклама, e-mail маркетинг, рассылки совместно с партнерами а также некоторые эксперименты с траффиком, а также каналы партнеров (за развитие сети интеграторов и дистрибуторов отвечает отдел продаж, а за стратегическое партнерство — маркетинг), партнеры компании организывают вебинары. Кроме того, в зависимости от отрасли и специфики бизнес-процессов в каждой из них, подбираются специальные инструменты, повышающие лидогенерацию в этой индустрии. Для государственных заказчиков один из самых

эффективных каналов — подстроенные под новостную повестку физические письма, когда выходит постановление, обязывающее определенные структуры соблюдать новые процессы и регламенты, а в письме подробно описано предложение, как конкретно эту законодательную инициативу можно реализовать с помощью технологий АВВУУ. Подобная же система работает с банками, но в этом случае возможна обычная электронная рассылка, которую в компании обязаны рассмотреть.

2. SMB и направление индивидуальных пользователей преимущественно продвигается комплексными интегрированными кампаниями из SEO, контекстной рекламы, партнерских программ, таргетированной рекламы в социальных сетях, реферальных программ, e-mail маркетинга, электронных магазинов. В то же время, поскольку в последние несколько лет те же технологии по-разному работают для разных продуктов, во всем маркетинге АВВУУ используется подход Growth Hacking, в соответствии с которым команда постоянно тестирует различные существующие и только появившиеся инструменты для продвижения продуктов, постоянно анализирует их эффективность и оставляет в работе только те, что дают ощутимый результат.

### PR-инструменты

Аудитория PR-отдела, как уже говорилось выше, шире, чем у отдела маркетинга, поэтому работа здесь делится по обозначенным направлениям. Мы рассмотрим PR-процессы в целом, несмотря на то, что менеджеры в этом отделе, следуя за структурой бизнеса, делятся по принципу ответственности за продукт — это продвижение бренда компании и массового сегмента, и отдельно продвижение B2B продуктов. В 2016 году отдел сфокусировался на точечной работе с крупными изданиями.

При этом, интересным автору исследования представляется отработанный в компании процесс быстрых согласований материалов, при котором крупная

компания может себе позволить очень оперативную реакцию на громкие тенденции и новости, а также публикации в прессе материалов, на производство и распространение которых уходит от дня до недели. Такая схема работает за счет вовлечения в коммуникационный процесс всех топ-менеджеров через поддержку такого подхода генеральным директором и проведение тренингов для руководителей, объясняющих принципы работы СМИ и пресс-служб, а также за счет маленькой цепи согласования — каждый отдел выделяет сотрудника, который владеет полной информацией о позиционировании, стратегии, проектах. Но, в то же время, для сложных случаев, когда комментарий или другой материал может затронуть интересы тех или иных стейкхолдеров, существует специальный регламент согласования с GR, финансовым, юридическим и некоторыми другими департаментами.

Самая главная цель работы отдела — рост продаж корпоративных продуктов. Для этого PR-отдел АВВУУ:

1. Занимается экспертным позиционированием — увеличивает осведомленность стейкхолдеров о компании как о разработчике решений в области интеллектуальной обработки информации и лингвистики.
2. Повышает спрос на решение бизнес-задач с помощью решений по интеллектуальной обработке данных.
3. Повышает интерес СМИ к теме интеллектуальной обработки данных, что автоматически увеличивает количество публикаций.
4. Продвигает сценарии решения на базе АВВУУ Compreno.
5. Формирует у заказчиков потребность к мобильному вводу данных (технология, которая позволяет передать всю информацию в систему, просто сфотографировав документ и не вписывая ничего вручную).
6. Формирует репутацию АВВУУ как российской ИТ-компании с мировым именем и ведущего разработчика решений в области

интеллектуальной обработки данных и лингвистики. Для этого компания рассказывает, про свои проекты по всему миру — через посты на Habrahabr, пресс-релизы, кейсы.

7. Продвигает деятельность АВВУУ в науке и образовании. Для этого компания рассказывает про две кафедры в МФТИ и кафедру в РГГУ, которые развивает, про участие руководства компании в различных государственных стандартах и популяризацию темы компьютерной лингвистики.

Для SMB-направления задачи отличаются. Основные из них:

1. Увеличить знание аудитории о продуктах компании и их сценариях. Но за счет того, что продукт на рынке давно, аудитория его хорошо знает, и удивить их сложно. Задачу компания решает с помощью новых специальных проектов, интересных обзоров технологии.

2. Повысить спрос на продукты через увеличение спроса на повышение эффективности процессов. Для этого компания напоминает аудитории об их основных проблемах и рассказывает, как их решить.

3. Сформировать лояльность пользователей к компании и продуктам. За счет такой работы клиенты возвращаются, обновляют существующие и покупают новые лицензии.

4. Сформировать экспертное позиционирование компании как разработчика, создающего лидирующие во всем мире технологии.

5. Увеличить количество пользователей продуктами АВВУУ. Для этого в компании увеличивают количество публикаций или таргетируются на СМИ с большим охватом.

6. Увеличить количество пользователей, которые ассоциируют продукты с Lovemark. Для этого компания организует личное

взаимодействие в социальных сетях, быстрые реакции на негатив, сводит негатив к позитиву.

Чтобы увеличить узнаваемость бренда компании на российском рынке, предполагаются следующие действия:

1. Продвижение истории успеха АВВУУ в целевых СМИ (ИТ, деловые, общественные), страницах в социальных сетях, в блогах, через выступления спикеров в целевых мероприятиях (имеются в виду крупнейшие деловые, отраслевые конференции и пр.), проводит собственные мероприятия, направленные на развитие имиджа.

2. Продвижение экспертизы АВВУУ через экспертные интервью, статьи, посты в соцсетях, информационную поддержку лекций сотрудников.

3. Продвижение ценности технологий АВВУУ с помощью постов и публикаций в социальных сетях и блогосфере, где рассказывается о проектах, направленных на сохранение культурного наследия.

4. Продвижение вклада АВВУУ в науку через продвижение научных и образовательных инициатив, в частности, конференции «Диалог» или олимпиады по программированию, которые регулярно поддерживает компания.

Важной целью работы отдела является формирование лояльности потребителей. Для этого продвигаются ценности компании, продукты, а также выстраивается долгосрочная коммуникация с пользователями до и после покупки продуктов.

В планировании компания использует принцип долгосрочной коммуникации — 1 говорит, 9 делятся, 90 читают. Согласно ему, важно не



только то, что говорят о компании в прессе, но и что пишут пользователи в социальных сетях и интернет-магазинах.

Также компания выпускает исследования с интересными аудиториям цифрами. Если есть крупный анонс с таким контентом, то его адаптируют отдельно для бизнес- и отраслевых каналов.

Ключевые сообщения в компании создаются под каждый продукт и делятся на сообщения для партнеров и сообщения для заказчиков.

Инструменты, которые используются в работе:

1. СМИ (экспертные колонки, интервью, комментарии, пресс-релизы)
2. Совместные с клиентами кейсы о проектах
3. Посты на Хабрахабре
4. Работа с собственными социальными сетями и блогами
5. Продвижение через площадки партнеров (их публикации о внедрении решений на основе технологий АВВУУ)
6. Генерация информационных поводов (исследования рынка, тенденции рынка, итоги года)
7. По точечным проектам работа с информационными партнерами
8. Продвижение результатов крупных проектов и мероприятий
9. Имиджевая реклама в СМИ

Отдельно рассмотрим организацию блока мероприятий.

Компания проводит несколько типов собственных мероприятий:

- Деловые мероприятия под приоритетное направление проводятся раз в год, чтобы сохранить ожидания аудитории.
- Специализированные семинары.
- Конференции.
- Локальные мероприятия под конкретные задачи (например, семинар для банков).
- Мероприятия на лояльность: партнерские слеты (для общения, повышения мотивации или напоминания партнеру об АВВУУ).

Главное для всех мероприятий — подчеркивать имидж эксперта в области управления корпоративным контентом и лидера разработок в области потокового ввода данных. Кроме того, важно показывать рациональные преимущества продукта и много вкладывать в визуализацию этого сообщения. На партнерских мероприятиях важно подчеркивать качество бизнес-решений, показывать партнерам открытость, честность и доступность.

Календарный план мероприятий формируется из важных для отрасли событий, которые организуют ведущие бизнес-издания, мероприятий правительств и от ассоциаций (закрытые), мероприятий-лидеров с историей и репутацией (например, CNews Forum), мероприятия других разработчиков, мероприятий партнеров (информацию дают менеджеры).

Отдельно также рассмотрим SMM-направление как отдельно выделенное в рамках отдела маркетинговых коммуникаций.

Цели в SMM совпадают с PR-целями, но фокус больше на работу с текущими клиентами и повышением лояльности. На одних и тех же страницах компания общается с массовым и корпоративным сегментом, разделяя количество постов на тот и другой, что закреплено в стратегии.

SMM в компании работает на имидж, а сбытовые акции проходят только в

период маркетинговых кампаний. Работа ведется обособленно от HQ SMM, хотя и с координацией стратегий, поскольку сильна локальная специфика.

Площадки: Facebook (основная), Twitter (коммуникация с мобильными пользователями), Youtube (площадка для размещения видео), Instagram (показывает жизнь офиса).

Частота: 2-3 раза в неделю, преимущественно B2B коммуникация.

Для HR-целей используются те же инструменты. Ключевые сообщения — АВВУУ — это место где есть интересные задачи, возможности профессионального развития и уникальная атмосфера, где команда ценится в первую очередь.

В части государственных инициатив, PR-отдел организует поддержку позиции компании в СМИ, а также консультирует и поддерживает ассоциации, с которыми работает АВВУУ.

С точки зрения управления, работа строится следующим образом. Раз в квартал отдел придумывает темы для колонок, возможные интервью, публичность некоторых вопросов и проектов, планирует новостные поводы, исходя, в том числе, из планов корпоративного отдела. На основе этого формируется квартальный план.

### GR-инструменты

В компании объединены GR и КСО, поэтому все инструменты мы будем рассматривать совместно.

1. Работа с ассоциациями — для государства важно не собирать мнения компаний по очереди, а прийти в ассоциацию. Для компаний тоже интересно продвигать свои интересы совместно. Эта часть работы отбирает значительную часть времени GR-отдела АВВУУ.

- АРПП «Отечественный софт»

- «РУССОФТ»
- АКИТ

2. Прямые контакты с чиновниками, помощь им в сложной теме ИТ-бизнеса, участие в общественных дискуссиях и государственных экспертных советах, стандартах.

3. Работа с финансовыми мерами поддержки:

- Отслеживание обязательств по выданным грантам, выполнять их и следить за отчетностью.

- Управление взаимоотношениями с партнерами.

- Отслеживание новых грантовых возможностей.

4. Поддержка школьного образования (совместно с департаментов образовательных проектов).

5. Совместная с правительством Москвы работа в части получения статуса технопарка.

Конкретными задачами для GR-отдела могут быть:

- Продление льгот.
- Изменение патентного законодательства.
- И т.д.

HR-брендинг:

- Экскурсии и профориентационные лекции для школьников.
- Глубокие лекции по компьютерной лингвистике, нейронным сеткам, другим темам, связанным с технологиями АВВУУ, для школьников топовых школ.

- Специализированные лагеря для школьников и студентов.
- Собственный лагерь совместно с компанией «Яндекс».
- Работа с тремя базовыми кафедрами АBBYU (две кафедры в МФТИ и кафедра в РГГУ).
- Ярмарки вакансий (больше работа над брендингом, чем над поиском).
- Проектные работы со студентами, которые реализуют проекты на базовой кафедре.
- Программа стажировок в компании АBBYU.

Science Relations — с научным сообществом работают несколько отделов PR-отдел продвигает тему близости компании к науке, также отдел исследований и разработок организует специализированные мероприятия. Основные инструменты:

- Прямые личные контакты с сообществом и отдельными учеными или исследовательскими центрами.
- Конференция по компьютерной лингвистике «Диалог».
- Конференция о теории и практике в области электронного документооборота DOCFLOW.

База документов, которые помогают ускорить коммуникационные процессы в компании и повысить их точность:

Отдел маркетинга: Brand Personas по каждому направлению (отдельно по ИТ и бизнес-заказчикам), фич-лист с описанием возможностей каждой технологии, общие презентации, описывающие ключевые факты о компании и

технологиях, индустриальные и кросс-индустриальные сценарии использования технологий и решений АBBYY, шаблоны и результаты маркетинговых исследований, результаты проведенных в целях генерации контента исследований, списки партнеров, аналитиков.

Отдел PR: база СМИ, база комментариев, база вопросов и ответов с фактами о компании, список ответов на острые вопросы, медиапланы по направлениям, планы размещений в СМИ, планы работы на квартал, база фотографий спикеров и крупных внешних мероприятий, папки по проектам с информацией по продуктам, база кейсов, которая распределена по отраслям, список мероприятий, список подрядчиков.

Отдел GR: календарь грантов и обещаний, которые по ним должны быть выполнены.

Отдел образовательных проектов: наработанная база школ и лагерей для школьников с описанием взаимоотношений с ними.

### **2.3 Совокупная оценка результата**

Отдел маркетинга. Эффективность отдела и каждого менеджера оценивается непосредственно по выполнению годового плана продаж. Ставить или не ставить KPI конкретному сотруднику решает директор по маркетингу, исходя из его личности. При этом, на этапах разработки, адаптации, запуска продукта у маркетологов HQ и маркетологов локальных офисов есть свои KPI. В большей степени они касаются готовности различных необходимых на данном этапе материалов и стратегий.

Оценка позиционирования, полноты функциональности продуктов, восприятия брендов компании на рынке тоже происходит, но она нацелена на долгосрочную перспективу. В корпоративном сегменте особое внимание уделяется оценке работы маркетинга отделом продаж. Кроме того, с точки зрения эффективности каналов оцениваются стандартные метрики — ROI,

CAC, CLTV и метрики каждого, в особенности, Performance-каналов, но они служат метрикой для выбора канала и траты бюджета, но не оценкой работы сотрудника или отдела.

Отдел маркетинговых коммуникаций состоит из нескольких направлений, которые оцениваются в зависимости от специфики самого канала.

1. СМІ. Продвижение в СМІ делится на различные блоки по продуктам. Причем в стратегии прописано, какое количество публикаций в целевых СМІ за квартал должно быть у каждой группы продуктов. Поэтому КРІ для пресс-службы — это выполнение конкретных шагов из стратегии. Кроме того, у каждого менеджера есть собственные КРІ (подготовка трех колонок от спикеров компании для целевых СМІ). Анализ эффективности отдела в целом складывается из ряда факторов. Это оценка восприятия работы самого отдела, оценка PR-кампаний, анализ присутствия АВВУУ в контексте информационного поля и деятельности конкурентов, анализ присутствия компании в социальных сетях и репутационный аудит.

- Анализ информационного поля (издания разделены на группы в зависимости от тиража и посещаемости, рейтинга цитируемости, данных исследований целевой стейкхолдеров (Tier 1, Tier 2, Tier 3), типы публикаций (большие статьи, где АВВУУ играет главную роль, новости, комментарии, упоминания), оценка тональности публикаций (доля позитивных и негативных публикаций в общей массе), соответствие опубликованной информации исходной, охват аудитории (AIR), конкурентный анализ информационного поля (доля публикаций в сравнении с конкурентами за период)). Охват замеряется в динамике за время работы отдела и сравнивается с аналогичными периодами прошедших лет. В АВВУУ эта оценка происходит на базе IndEx, который предоставляет система «Медиалогия», с учетом коэффициента AIR. Замеряется раз в квартал.

- Анализ работы пресс-службы (проводит отдел маркетинга в рамках исследований по контролю качества с помощью анкет и телефонных звонков). Замеряется раз в год.
- Анализ присутствия в соцсетях. Важны охват, количество социальных активностей. Ключевая метрика — сколько, в среднем, один пост набирает социальных действий безотносительно количества подписчиков. Для корректировки выбирается один пост со сходным охватом и сходной темой. Замеряется раз в квартал.
- Репутационный аудит (проводится с учетом, что репутация компании зависит от большого числа факторов, как работа отдела продаж, качества продуктов и т.д.). В рамках исследования оценивается отношение стейкхолдеров к различным аспектам деятельности АВВУУ (восприятие компании (удовлетворенность в сравнении с другими разработчиками, соответствие восприятия коммуникационной стратегии, оценка главных событий, связанных с компанией и продуктами за год). Такой опрос также проводится в рамках исследований контроля качества. Замеряется раз в год.
- Рекламные проекты. В зависимости от целей проекта показатели могут различаться. Замеряется после каждой кампании. Примеры показателей — общий охват аудитории, уникальные посетители сайта, источники трафика, конверсия посетителей в активных участников проекта, количество скачанных пробных версий продукта, количество социальных итераций.
- Оценка PR-кампаний производится в зависимости от целей конкретной кампании. Примеры показателей — общий охват аудитории, уникальные посетители сайта, источники трафика, конверсия посетителей в активных участников проекта, количество скачанных пробных версий продукта, количество социальных итераций.



2. Мероприятия. Поскольку мероприятия могут иметь имиджевую цель, цель лояльности или лидогенерации.

- Мероприятия для департамента корпоративных решений оценивает эффективность по следующим параметрам: мероприятия на увеличение продаж оцениваются в количестве лидов, мероприятия на лояльность не оцениваются, поскольку эффект долгосрочный и его сложно посчитать. KPI event-менеджера в выполнении пула задач на квартал.

- Мероприятия массового направления организуются для дистрибуторов силами менеджеров по маркетингу направлений SMB и B2C.

Отдел GR. Работа направлена на решение конкретных, важных для бизнеса задач, поэтому она и оценивается в зависимости от их решения или продвижения к их решению. Причем некоторые, в частности, вопросы о коррекции законодательства, могут быть рассчитаны на решение в очень длительной перспективе, а некоторые (вопросы грантов, проектов КСО имеют четкие сроки).

Отдел образовательных проектов. Эффективность подсчитать сложно, поскольку деятельность отдела во многом направлена на формирование комьюнити, а это очень долгосрочная цель. Существует несколько параметров:

- Задачи, которые помогают продвижениям GR-инициатив (сотрудничество с Иннополисом и Сколтехом).

- Деятельность влияет на общую репутацию компании в том смысле, что компания не только коммерциализирует разработки, но и меняет отрасль.

- Количественные показатели о пополняемости штата — за 2015 год из вузов в штат пришли 20 человек, а также еще больше студентов, которые работают по договору подряда. Это очень хорошие

показатели для отрасли. Однако количественные показатели оцениваются в меньшей степени, поскольку возникает множество допущений, если смотреть на эту систему с точки зрения компании в целом. К примеру, практикант выполнил задачу для компании бесплатно, но на его оформление потратили время менеджеры отдела, бухгалтеры, юристы и т.д..

- Важный показатель для отдела — количество проектов, за которые компания была бы готова платить деньги и экономия человеко-часов. Ценность в том, что студенты зачастую решают задачи, востребованные бизнесом с помощью своих проектов, а компания не тратит много времени на эксперименты.

Отдел R&D, который, помимо основных задач занимается проведением научных конференций, оценивает их в лидах (на конференциях всегда есть бизнес-день, на который приглашаются существующие и потенциальные заказчики, когда рассказывают про способы решить с помощью этих разработок бизнес-задачи). Также на этих мероприятиях собирается контент, который потом используют отделы маркетинга и PR. Кроме того, оцениваются отзывы после мероприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что группа компаний АВВУУ имеет сложную организационную структуру. Над коммуникациями в регионе работают отдел маркетинговых коммуникаций и отдел маркетинга, где менеджеры разделены по продуктовому принципу и согласуют свои стратегии с головным офисом. Также существуют отделы, ответственные за взаимодействие с государством, грантами и реализацию КСО-программ, а также департамент, занимающийся в том числе HR-брендингом. При этом, все процессы и коммуникации организованы сквозным образом, что позволяет строить знание, развивать бренд и репутацию, повышать спрос на решение задач с помощью технологий компании и продажи, а также

повышать лояльность и оценивать результаты наиболее эффективно и прозрачно.

### **Заключение**

В современных условиях, когда, мировая экономика находится в стагнации, тип потребления информации аудиторией, сильно перегруженной большим количеством сообщений, меняется, а на растущем ИТ-рынке обостряется конкуренция, изменяется и становится более ценной роль коммуникаций как одного из факторов выбора. Кроме того, у технологических компаний появляются новые экономические модели, новые формы и каналы взаимодействия с аудиторией. Все это также трансформирует модель общения компаний с их аудиториями и заставляет специалистов по коммуникациям искать наиболее продуктивные подходы к организации работы. Процессы, то есть прозрачная и понятная всем участникам система взаимодействия компании

с аудиториями, это основа заметных и влияющих на бизнес результатов. Организация процессов и была рассмотрена автором в этой работе.

В ходе исследования были изучены различные источники: профессиональные издания, кейсы коммуникаций различных международных ИТ-компаний, проведены и проанализированы экспертные интервью.

Можно сделать вывод, что были выполнены все задачи, поставленные на старте.

Во-первых, были выявлены основные особенности процессов коммуникаций в ИТ в сравнении с другими отраслями, а также уточнено, какое место и значение имеют коммуникации в работе бизнеса в целом.

Основные особенности — это необходимость описывать сложно устроенные технологические решения, учитывая знания аудитории — в B2B-коммуникации это взаимодействие одновременно с технически продвинутыми и далекими от понимания устройства платформ стейкхолдерами. Кроме того, это необходимость организовать продолжительную позитивную коммуникацию со множеством точек касания и учетом выгод этих двух аудиторий, необходимость, в некоторых случаях, формировать рынок под разрабатываемые продукты и уметь ярко и нестандартным способом показывать возможности сложно устроенных информационных продуктов. Также, в связи с недостатком квалифицированных кадров и быстрым развитием технологий, ИТ-компании вынуждены много сил отдавать привлечению профессионалов в производство и инвесторов, которые помогут профинансировать этот дорогостоящий процесс. Еще один специфический аспект взаимодействия с аудиторией в ИТ — это персонализация, точечное взаимодействие, отход от массового подхода и многочисленные эксперименты с каналами и формой сообщений. При этом роль репутации и бренда — один из основных факторов выбора продуктов и партнеров, который нельзя посчитать напрямую, но без которого вести бизнес было бы много сложнее.

Во-вторых, в работе описаны варианты того, как могут быть устроены подразделения по коммуникациям с учетом международной структуры и набора сложных продуктов, которым необходимо продвижение.

В-третьих, были перечислены и описаны основные цели, задачи и группы общественности, с которыми возможно придется работать коммуникационным подразделениям в международных продуктовых ИТ-компаниях.

В-четвертых, был проведен обзор инструментов, которые используют такие компании для взаимодействия с аудиториями и достижения своих коммуникационных и бизнес-целей.

Кроме того, в работе раскрыты методы оценки результата деятельности департаментов по коммуникациям в таких компаниях.

Также на основе наблюдения и экспертных интервью было проведено исследование, по результатам которого в работе рассмотрена организация прозрачной и эффективной системы сквозных коммуникаций в международной продуктовой ИТ-компании АВВУУ.

Таким образом, цель работы — описание прозрачной и эффективной организации сквозных процессов внешних коммуникаций в международных продуктовых ИТ-компаниях — была достигнута в полной мере.

Возвращаясь к проблеме актуальности и практической ценности работы, важно упомянуть, что несмотря на увеличение числа работ, исследующих различные аспекты коммуникационных процессов, довольно мало из них посвящены такой важной части мировой экономики как ИТ, которая особенно важна для российского рынка, поскольку это одна из немногочисленных отраслей, российское происхождение которых ценится на мировом рынке. Кроме того, в работе были рассмотрены коммуникации в целом, а не одна конкретная функция как PR или маркетинг. Таким образом, эффективно и прозрачно организованная система коммуникаций при грамотном подходе может развиваться в международных продуктовых ИТ-компаниях не просто как

функция, но как существенное преимущество, которое поможет компании отличаться от конкурентов и добиваться поставленных целей в разных направлениях своей деятельности.

В заключение необходимо еще раз отметить, что, по мнению автора, традиционная организация коммуникаций в ИТ и других секторах экономики трансформируются, вслед за чем стирается грань между традиционно разделёнными отделами маркетинга, PR, GR, HR-брендинга, внутренними коммуникациями — сейчас модель больше напоминает ситуацию, когда существуют аудитории, с которыми нужно работать и различные инструменты, которые зачастую у различных отделов пересекаются. Тем важнее для компании разработать понятную всем структуру, когда каждый сотрудник понимает свою зону работы и за какие показатели он ответственен.

### Список использованной литературы и источников

1. Борд Д. За кулисами роуд-шоу // Интернет-проект «IR в России». [Электронный ресурс] // [http://www.ir-consult.ru/files/zakulisy\\_roudshou.pdf](http://www.ir-consult.ru/files/zakulisy_roudshou.pdf) (Дата обращения - 02.04.2017).
2. Ведомости. Персона: «Евангелист - профессия творческая» [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/11/24/evangelist-professiya-tvorcheskaya>
3. Гимельберг Э., журнал «Финансовый директор», «Как заинтересовать инвестора» № 4 за 2007 год
4. Гуров Ф. PR IT-компаний: российская практика // Альпина Паблишер. – 2016. – 144 с.
5. Дюжинов И. IR-стратегия компании в условиях отмены IPO // Интернет-проект «IR в России». [Электронный ресурс] // [http://www.ir-consult.ru/files/ir\\_strategy\\_ipo.pdf](http://www.ir-consult.ru/files/ir_strategy_ipo.pdf) (Дата обращения - 02.04.2017).

6. Жогота С. Планирование и организация финансовых роуд-шоу // Интернет-проект «IR в России». [Электронный ресурс] // [http://www.ir-consult.ru/files/planir\\_roudshou.pdf](http://www.ir-consult.ru/files/planir_roudshou.pdf) (Дата обращения - 02.04.2017).
7. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы // Альпина Паблишер. – 2016. – 144 с.
8. Ларионов И. Опыт построения IR-службы в компании реального сектора // Интернет-проект «IR в России». [Электронный ресурс] // <http://www.ir-consult.ru> (Дата обращения - 02.04.2017).
9. М. Гладуэлл «Переломный момент» - М.: издательство Альпина Паблишер, 2013. – 162 с.
10. Робертс К. Lovemarks: Бренды будущего // Альпина Паблишер. – 2005. – 224 с.
11. Минтусов И.Е., Филатова О.Г. GR: теория и практика – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013. – 180с.
12. Accenture. The Global Review of Data-driven Marketing and Advertising [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.accenture.com/us-en/insight-global-review-data-driven-marketing-advertising>
13. Airbnb. Как оплатить с помощью PayPal? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.airbnb.ru/help/article/486/how-do-i-use-paypal-to-pay>
14. Airbnb. Как связать свой аккаунт Airbnb с аккаунтом Facebook? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.airbnb.ru/help/article/113/how-do-i-connect-my-facebook-and-airbnb-accounts>
15. AMA. Why Corporate Brands Matter in B-to-B [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/B2BMarketing/Pages/why-corporate-brands-matter-in-b2b.aspx>
16. American Express. Book your travel with American Express & Airbnb® for an even more rewarding experience. [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.americanexpress.com/us/content/airbnb/>
17. Brand Finance Nation Brands 2015 [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [http://brandfinance.com/images/upload/nation\\_brands\\_2015\\_for\\_print.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/nation_brands_2015_for_print.pdf)
18. Business Insider. The story of how Travis Kalanick built Uber into the most feared and valuable startup in the world [электронный ресурс] // (дата

- обращения 01.05.2017) [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.businessinsider.com/ubers-history>
19. Buyer Persona Institute. What is a Buyer Persona [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.buyerpersona.com/what-is-a-buyer-persona>
20. European Commission: Staff Working Document. Digital Agenda Scoreboard 2013 [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/DAE%20SCOREBOARD%202013%20-%20SWD%202013%20217%20FINAL.pdf>
21. Forbes. How A 'Deviant' Philosopher Built Palantir, A CIA-Funded Data-Mining Juggernaut [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.forbes.com/sites/andygreenberg/2013/08/14/agent-of-intelligence-how-a-deviant-philosopher-built-palantir-a-cia-funded-data-mining-juggernaut/#f04f9c677852>
22. Forbes: How Uber, Airbnb And Etsy Turned 1,000 Customers Into 1 Million [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/11/16/how-uber-airbnb-and-etsy-turned-one-thousand-customers-into-one-million/#18c88a565da9>
23. Forbes: What Is A Startup? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#23a50a6e4044>
24. Fortune. Here Are All the Executives Who Have Left Uber in the Last Month [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://fortune.com/2017/03/20/uber-brian-mcclendon-quits/>
25. Forrester Research. The Global Tech Market Outlook For 2017 To 2018 [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [https://www.forrester.com/report/The+Global+Tech+Market+Outlook+For+2017+To+2018/-/E-RES130682?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=research\\_social&utm\\_medium=social&utm\\_content=report\\_bartels](https://www.forrester.com/report/The+Global+Tech+Market+Outlook+For+2017+To+2018/-/E-RES130682?utm_source=blog&utm_campaign=research_social&utm_medium=social&utm_content=report_bartels)
26. Gallup «Global Economic Stagnation: The Fix (Part One)» [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.gallup.com/businessjournal/203120/global-economic-stagnation-fix.aspx>
27. Gartner CMO Spend Survey 2016-2017 Shows Marketing Budgets Continue to Climb [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-cmo-spend-survey-2016-2017-shows-marketing-budgets-continue-to-climb/>



28. Growth hackers: What is the Growth Hacking Movement? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://growthhackers.com/>
29. IDC Russia: Цифровая трансформация в действии [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://idcrussia.com/ru/events/63197-digitalisation-now>
30. Institute for Public Relations (Blog) – [Электронный ресурс] // <http://www.instituteforpr.org/category/blog/> (Дата обращения - 02.04.2017)
31. Huffington Post: What is Customer Development and Why Should Entrepreneurs Practice It? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [http://www.huffingtonpost.com/michael-b-fishbein/what-is-customer-developm\\_b\\_4259917.html](http://www.huffingtonpost.com/michael-b-fishbein/what-is-customer-developm_b_4259917.html)
32. Hall Н. #FuturePProof – [Электронный ресурс] // <http://www.futureproofingcomms.co.uk/> (Дата обращения - 02.04.2017)
33. Harvard Business School. Uber: A Winning Strategy [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://rctom.hbs.org/submission/uber-a-winning-strategy/>
34. Harvard Business School. Wechat – Leaving Money on the Table or Disrupting Social Platforms with Innovation ? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://rctom.hbs.org/submission/wechat-leaving-money-on-the-table-or-disrupting-social-platforms-with-innovation/>
35. Harvard Business School. Tesla Lights Fire Under Automobile Industry [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://rctom.hbs.org/submission/tesla-lights-fire-under-automobile-industry/>
36. Harvard Business School. Palantir: The Hottest Startup You've Never Heard Of [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://rctom.hbs.org/submission/palantir-the-hottest-startup-youve-never-heard-of/>
37. Harvard Business School. LinkedIn's Platform Business Model Poises Company for Astronomical Future Growth [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://rctom.hbs.org/submission/linkedins-platform-business-model-poises-company-for-astronomical-future-growth/>

38. Harvard Business School. My Home Is Your Home: Airbnb Revamps the Hospitality Industry [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://rctom.hbs.org/submission/my-home-is-your-home-airbnb-revamps-the-hospitality-industry/>
39. Harvard Business Publishing (HBP). Real-Time Marketing [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://hbr.org/1995/07/real-time-marketing>
40. Live there. Не просто поездка, а целая жизнь [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.airbnb.ru/livethere>
41. Lyft Weaves Storytelling, Human Connection into its Content [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://izea.com/2016/04/06/lyft-weaves-storytelling-human-connection-into-its-content/>
42. Mashable. The smart marketing strategies behind Slack's extreme growth [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://mashable.com/2015/12/07/marketing-strategy-slack/#O.VQoY4Fyuqt>
43. Mashable. Why PR is embracing the PESO model [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://mashable.com/2014/12/05/public-relations-industry/>
44. Medium. Uber's Most Effective Marketing Strategy of All Time Was One You Didn't Even Notice [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://medium.com/@gbenary/ubers-most-effective-marketing-strategy-of-all-time-was-one-you-didnt-even-notice-12a4a9db5088>
45. McKinsey. Business branding. Bringing strategy to life с. 5-10 [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [https://www.mckinsey.de/files/b2b\\_branding.pdf](https://www.mckinsey.de/files/b2b_branding.pdf)
46. Media Tenor International Institute. Reputation and its risks [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [https://www.researchgate.net/publication/6460600\\_Reputation\\_and\\_its\\_risks](https://www.researchgate.net/publication/6460600_Reputation_and_its_risks)
47. Nielsen. Глобальное доверие к рекламе. Стратегии успеха на меняющемся рекламном рынке. Сентябрь 2015 г [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/9217\\_Global\\_Trust\\_in\\_Advertising\\_Report\\_PRINT\\_FINAL\\_RU.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/9217_Global_Trust_in_Advertising_Report_PRINT_FINAL_RU.pdf)
48. Palantir [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.palantir.com/>

49. Quora. What is the marketing strategy of SAP? [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.quora.com/What-is-the-marketing-strategy-of-SAP>
50. Quora. What is Uber's marketing strategy?. [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.quora.com/What-is-Ubers-marketing-strategy>
51. Reputation Institute. Playing to Win in the Reputation Economy - 2014 Annual Reputation Leaders Survey. [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.reputationinstitute.com/consulting/risk-readiness>
52. Revolvu. Stakeholder analysis [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) [https://www.revolvuy.com/main/index.php?s=Stakeholder%20analysis&item\\_type=topic](https://www.revolvuy.com/main/index.php?s=Stakeholder%20analysis&item_type=topic)
53. SAP Community [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.sap.com/community.html>
54. The Guardian. A brief history of Facebook [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://www.theguardian.com/technology/2007/jul/25/media.newmedia>
55. The Wall Street Journal: Marketing Budgets Vary by Industry [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://deloitte.wsj.com/cmo/2017/01/24/who-has-the-biggest-marketing-budgets/>
56. Wall Street Journal. The Billion Dollar Startup Club by The Wall Street Journal and Dow Jones VentureSource [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/>
57. Uber. #UberIceCream: Delivering Ice Cream For Good [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/australia/ubericecream2016/>
58. Uber. О #UberTREE, О #UberTREE [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/o-ubertree-o-ubertree/>
59. Uber [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/uber-spotify-music-for-your-ride/>
60. Uber. Ride More and Spend Less With Dubai First [электронный ресурс] // (дата обращения 01.05.2017) <https://newsroom.uber.com/uae/df/>
61. Waddington S. #2PR STACK – [Электронный ресурс] // [https://prstack.co/pdf/prstack2\\_tackling\\_pr\\_workflow\\_ebook.pdf](https://prstack.co/pdf/prstack2_tackling_pr_workflow_ebook.pdf) (Дата обращения - 02.04.2017)

**Приложения**  
Приложение №1

Работа с контентом

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Технология (продукт) 1									
2	Издание	Формат (интервью, колонка, выступление...)	Тема	Кейсы	Спикер	Ответственный	Сценарий	Дедлайн	Партнер	Ссылка на результат
3										
4	Технология (продукт) 2									
5	Издание	Формат (интервью, колонка, выступление...)	Тема	Кейсы	Спикер	Ответственный	Сценарий	Дедлайн	Партнер	Ссылка на результат
6										
7	Проект 1									
8	Издание	Формат (интервью, колонка, выступление...)	Тема	Кейсы	Спикер	Ответственный	Сценарий	Дедлайн	Партнер	Ссылка на результат
9										
10	Проект 2									
11	Издание	Формат (интервью, колонка, выступление...)	Тема	Кейсы	Спикер	Ответственный	Сценарий	Дедлайн	Партнер	Ссылка на результат
12										
13	<a href="#">Ссылка на календарный план/диаграмму Ганта</a>									

Рис.1 — контент-план (медиаплан) по СМИ

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Название проекта	Отрасль	Статус	Продукт / решение	Партнер	Ответственный за проект	Статус по PR	Контакты клиента	Планы по продвижению
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									

Рис.2 — контент-план (медиаплан) по пресс-релизам и кейсам

Контент-план ☆

File Edit View Insert Format Data Tools Add-ons Help All changes saved in Drive

fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Технические метрики				Финансовые метрики		Субъективные метрики	
2	Материал (был ли KPI?)	Охват	Виральность	Вовлеченный трафик	SEO-трафик	Издержки на производство	ROI	Сработал ли (в баллах)	
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

+ ≡ СМИ ▾ Пресс-релизы и кейсы ▾ Аналитика ▾

Рис.3 — способы анализа контента

## Приложение №2

### Пример Buyer persona для B2B

#### **Brand Persona**

##### **Тип личности**

- Возраст.
- Семейное положение.
- Увлечения.
- Размер компании.
- Позиция.

##### **Цели**

- Карьерные цели.
- Что лично важно в проекте.

##### **Каналы**

- Откуда получает информацию.
- Покупательский путь (как пришел, что читал/видел, что зацепило - цена, другие проекты, работа сейлзов...).
- По каким критериям выбирает партнера и систему.
- Какой информацией о партнере и системе интересуется и когда.

##### **Проектные особенности**

- Как происходит цикл продажи.
- Стейкхолдеры + какова команда со стороны клиента.
- Риски, возражения, какие незакрытые неочевидные потребности останавливают перед контрактом.

- Провалы (если отваливаются, то на каком этапе, почему не мы, кого рассматривали, что не подошло - цена, продукт не подходил, не прошли по тендеру, неправильно понята задача).
- Чем отличаются цели покупателя от целей клиента.

## Приложение №3

### Этапы Customer Development



**State your Hypotheses**

Product  
Customer & Problem  
Distribution & Pricing  
Demand Creation  
Market Type  
Competitive

**Test "Problem" Hypothesis**

Friendly First Contacts  
"Problem" Presentation  
Customer Understanding  
Market Knowledge

**Test "Product" Hypothesis**

First Reality Check  
"Product" Presentation  
More Customer Visits  
Second Reality Check  
1st Advisory Board

**Verify**

Verify the Problem  
Verify the Product  
Verify the Business Model  
Iterate or Exit

**Get Ready to Sell**

Articulate a Value Proposition  
Prelim. Sales & Collateral Material  
Prelim Sales Roadmap  
Hire a "Sales Closer"  
Align Execs

**Sell to "EarlyVangelists"**

Contact EarlyVangelists  
Sell to EarlyVangelists  
Refine Sales Roadmap  
Sell to Channel Partners  
Refine Channel Roadmap

**Develop Positioning**

Product Positioning  
Company Positioning  
Present to Analysts & Influencers

**Verify**

Verify the Product  
Verify the Sales Roadmap  
Verify the Channel Roadmap  
Verify the Business Model  
Iterate or Exit

**Get ready**

Market Type Questionnaire  
Choose Market Type  
Existing/Re-segmented/New  
Choose 1st Year Objectives

**Position**

Select PR Agency  
Positioning Audits  
Match Positioning to Market Type

**Launch**

Select Launch Type  
Select Customer Audiences  
Select the Messengers  
Craft the Messages  
Understand Message Context  
Understand the Media  
Measure success

**Create Demand**

Select Demand Creation Strategy  
Agree on Measurements  
Iterate or Exit

**Mainstream Customers**

EarlyVangelists to Mainstream  
Manage Sales by Market Type

**Management/Culture**

Review Management  
Develop Mission Centric Culture

**Management/Culture**

Review Management  
Develop Mission Centric Culture

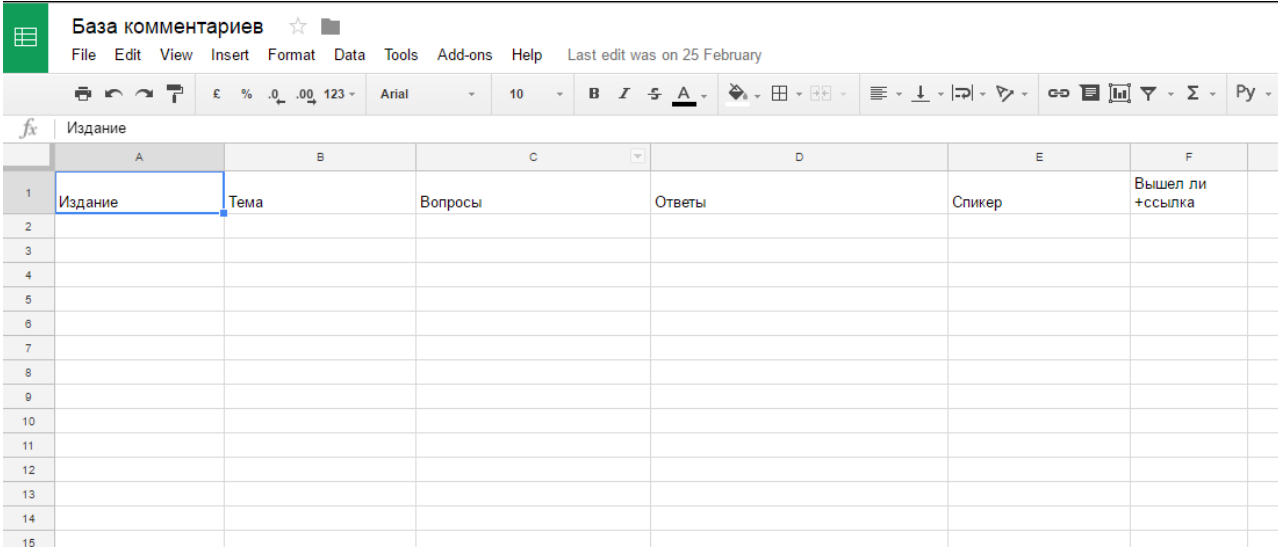
**Functional Departments**

Set Dept. Mission Statement  
Set Dept. Roles by Market Type

**Fast Response Dept's**

Implement Mission-centric Mgmt  
Create an "Information Culture"  
Build a "Leadership Culture"

## Приложение №4



The image shows a screenshot of a spreadsheet application window titled "База комментариев". The window includes a menu bar with "File", "Edit", "View", "Insert", "Format", "Data", "Tools", "Add-ons", and "Help". Below the menu bar is a toolbar with various icons for editing and formatting. The spreadsheet itself has a grid with columns labeled A through F and rows numbered 1 through 15. The data in the spreadsheet is as follows:

	A	B	C	D	E	F
1	Издание	Тема	Вопросы	Ответы	Сликер	Вышел ли +ссылка
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Рис.1 — Пример базы комментариев

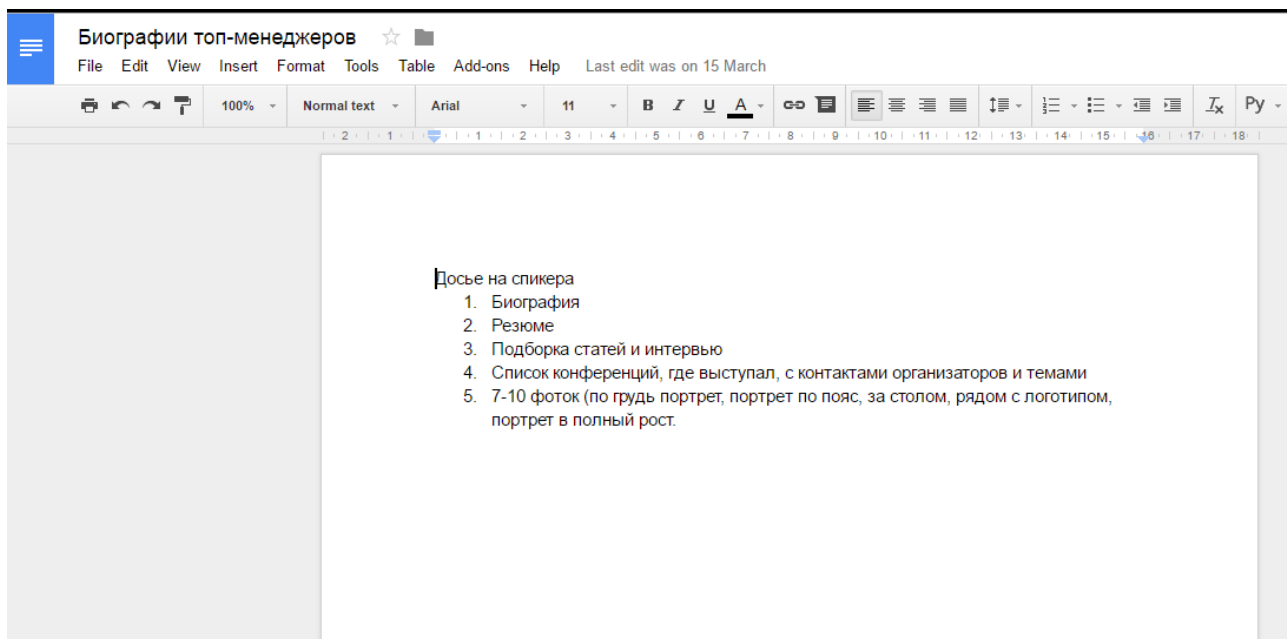


Рис.2 — Шаблон для досье на спикера

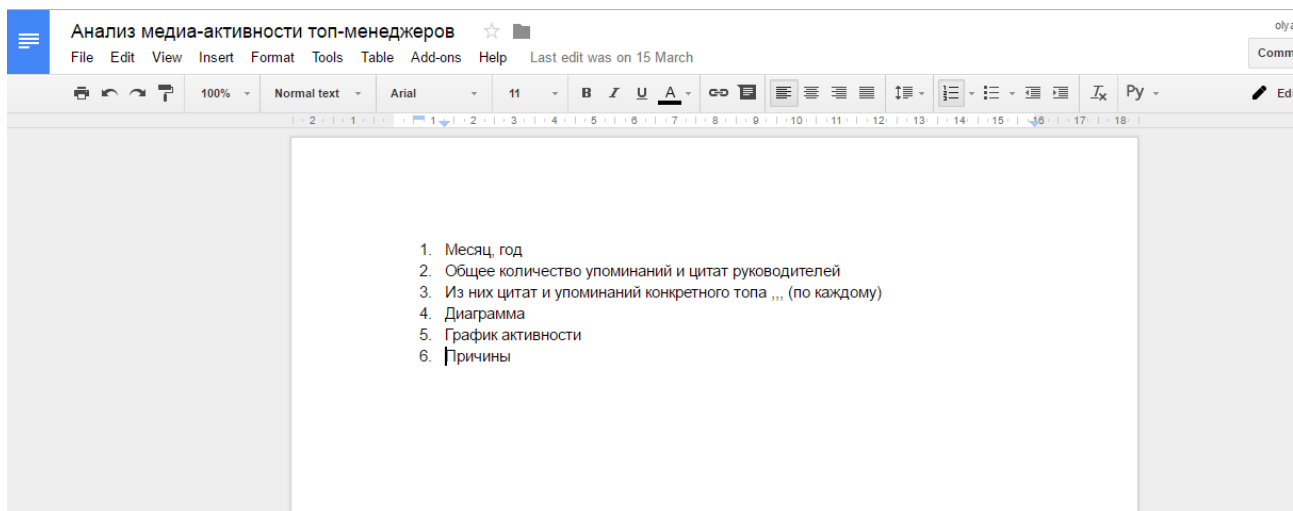


Рис.3 — шаблон для анализа медиа-активности топ-менеджеров

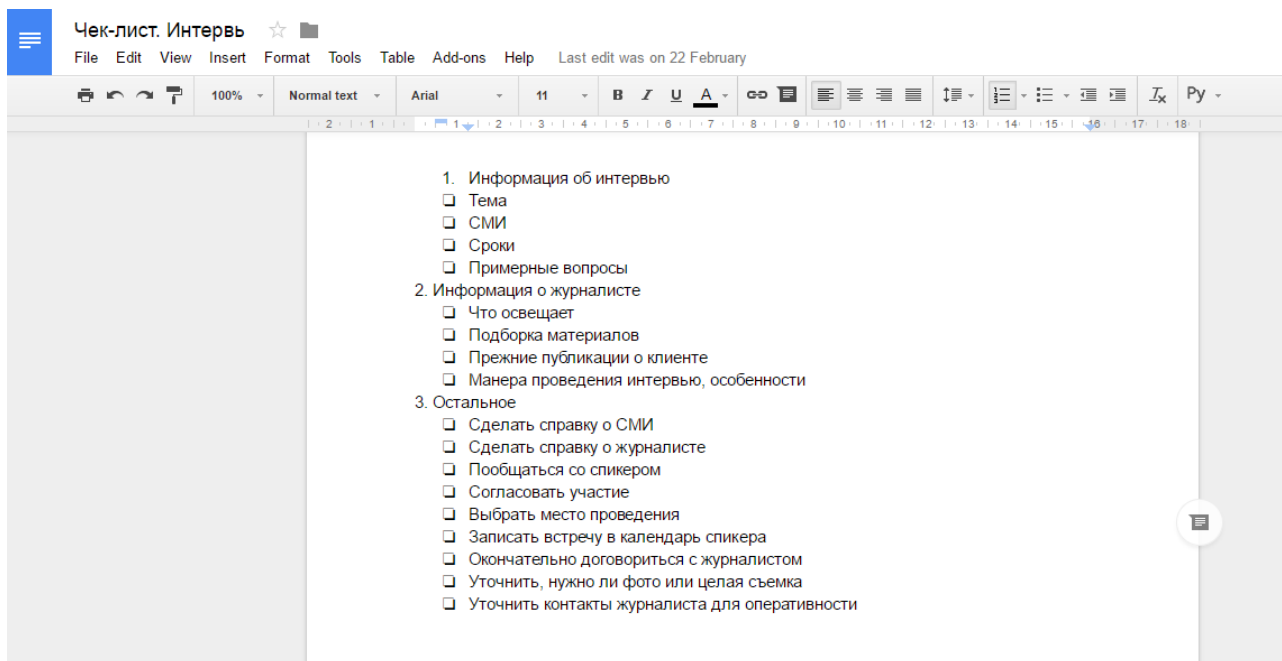


Рис.4 — чек-лист для организации интервью

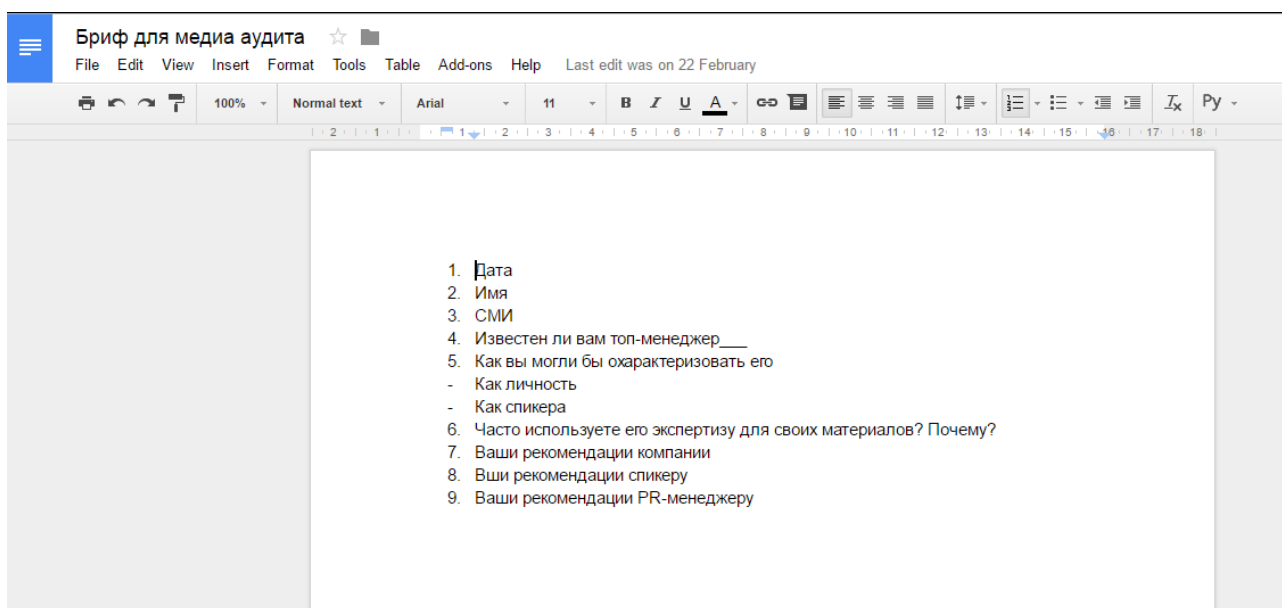


Рис.5 — шаблон брифа для медиа-аудита

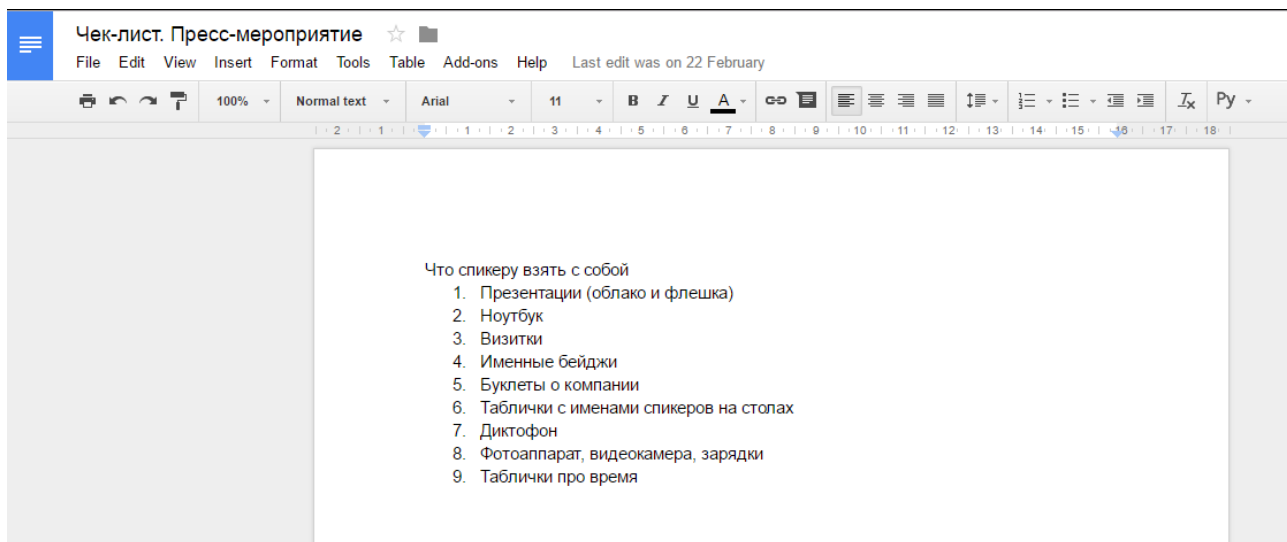


Рис.6 — чек-лист для мелочей на пресс-конференции

Список полезных документов:

- Коммуникационная платформа
- Фич-лист
- Сценарии (кросотраслевые, отраслевые, интеграция нескольких продуктов (комплексные))

Как писать сценарии:

- Проблема.
- Зачем решать.
- Как решается.
- Результаты решения.

## Приложение №5

### **Рабочий процесс:**

- Быстрые отчеты по публикациям и охвату — [CoverageBook](#)
- Автоматизация контактов — [FullContact](#)
- Управление проектами — [Asana](#), [ToDoist](#), [Wunderlist](#), [AnyDo](#), [Trello](#), [Wrike](#).
- Универсальный инструмент — [IFTTT](#)

### **Планирование:**

- Визуализация данных — [Gephi](#)
- Анализ коммуникации с аудиториями и поиск лидеров мнений — [Prezly](#)
- Нарращивание экспертизы в ИТ — [Google Scholar](#)

### **Вовлечение:**

- Объединение всех коммуникаций — [MailChimp](#)
- Поиск журналистов и лидеров мнений — [Google](#), [LinkedIn](#), [Email Finder](#), [Woo Pitch](#)

### **Мониторинг и оценка:**

- Анализ данных — [Caspio](#), [Zoho](#)
- Анализ популярности тем — [Google Trends](#)

## Приложение №6

### Вербальная идентификация

- Нейминг

- Субнейминг
- Дескриптор
- Слоган
- Легенда бренда
- Миссия

### Визуальная идентификация

1. Для массовых брендов
  - Логотип
  - Brand Personas
  - Концепция и дизайн упаковки
  - Визуальная идентификация продуктов
2. Для корпоративных брендов
  - Логотип
  - Система фирменного стиля
  - Дизайн носителей
  - Визуальная архитектура бренда
  - Бренд-дизайн



## Коммуникационная стратегия

- Цели и задачи
- Этапы и частота коммуникации
- Каналы с точки зрения восприятия аудитории и охвата
- Сообщения
- Бюджет
- План коммуникаций
- Показатели эффективности.

## Креативная стратегия

- Креативная концепция развития образа бренда в коммуникациях
- Идеи для каждого этапа коммуникаций
- Визуальная поддержка идей

## Рекламная стратегия

- Цели и задачи
- Стратегия
- План мероприятий и размещений

- Список рекламных материалов
- Показатели эффективности

### Брендбук

- Философия бренда (информация о компании, миссия, стратегия развития, позиции и концепции образа бренда).
- Стандарты оформления визуальных носителей стиля бренда (стандарты фирменного стиля — логотип, знак, символ, фирменный блок, слоган, цветовая палитра, шрифты — и правила его использования. Это приемлемые и неприемлемые способы и принципы использования основных идентификаторов бренда).

## Приложение №7

### Матрица для анализа стейкхолдеров



## Приложение №8

### Пример дерева целей или карты стратегических целей



Приложение №9

Стратегические модели

**Оценка окружающей среды**



The diagram consists of a central rectangular box with a black border containing the text 'Оценка окружающей среды' in bold black font. From the bottom-left corner of the box, a blue arrow points diagonally downwards and to the left. From the bottom-right corner of the box, a blue arrow points diagonally downwards and to the right.

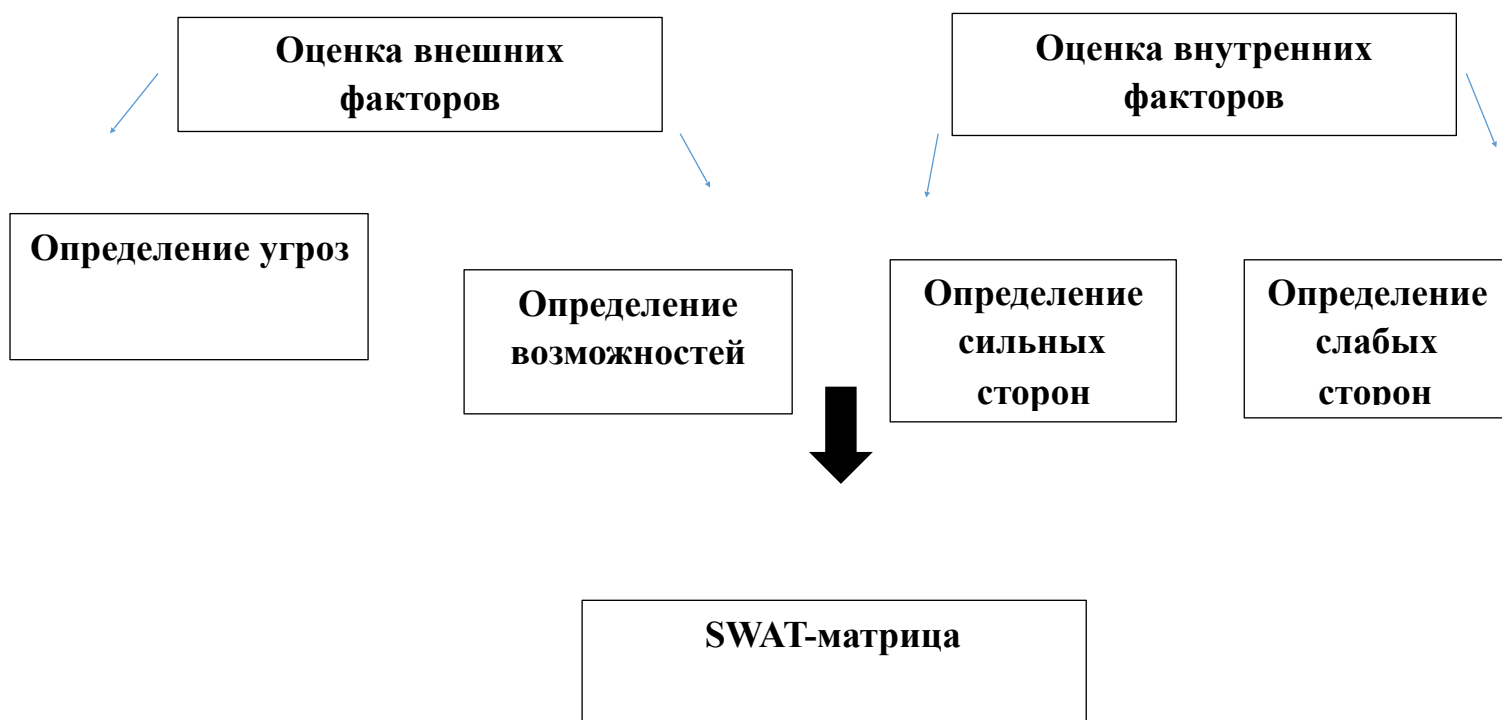


Рис.1 — SWOT-анализ

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия дифференциации

Рис.2 — Матрица Ансоффа

Угроза появления новых игроков

Темп роста рынка	Высокий (больше 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (меньше 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)

Рыночная власть покупателей

Внутриотраслевая конкуренция

Рыночная власть поставщиков

Угроза появления заменителей



Рис.4 — Пять сил портера для анализа структуры отрасли



## Приложение №10

## КРІ

## Маркетинг

## PR

- Эмоциональный тон / тональность упоминания компании
- Эмоциональный тон заголовка публикации
- Роль объекта исследования в публикации (выделяют ведущую, значимую и контекстную роли)
- Жанр/формат публикации (интервью, аналитическая статья, обзорный материал, новость, анонс, репортаж, для блогов — формат)
- Инфоповод (инфоповод публикации и инфоповод компании)
- Тематические категории (тарифы, услуги, спонсорство и благотворительность, финансы и итоги, деятельность акционеров, отношение с госрегуляторами и т.д.)

## Спикеры

- Спикерская активность (фамилия, должность «уровень спикера», характер цитаты, объем комментария и его уникальность)
- Активность спикеров третьей стороны

## Метрики для анализа СМИ

- Количество сообщений с упоминаниями объекта в СМИ – Media Presence (MP) — Абсолютный показатель, равный количеству публикаций, вышедших об исследуемом объекте, в общем массиве публикаций СМИ за исследуемый период.
- Географическое покрытие – Geographical coverage — Абсолютный показатель, отражающий охват изданием территориальных образований (регионов, областей, городов).
- Медиаохват – Media Outreach (MO). Показатель строится путем суммирования аудиторий всех источников, в которых есть упоминания объекта продвижения за отчетный период, и является показателем широты охвата аудиторий. Измеряется в контактах публикаций с аудиторией, а не в количестве человек.
- Стоимость тысячи благоприятных контактов – Cost per mille (CPM)
- Индекс благосклонности медиа – Media Favorability Index (MFI). Учитывает эмоциональный тон публикаций об объекте и показывает среднюю тональность информационного поля в определенные периоды времени.
- Ключевые сообщения – Key Messages (KM). Оценивается содержание ключевого сообщения и доля ключевых сообщений в публикациях.

## Примеры интегральных метрик оценки СМИ

### 1. Приближение публикации к идеалу (Perfectness Rate)

- Perfectness Rate (PRt)

- Mean-Perfectness Rate (M-PRt)

## 2. Модель качества медиаполя (Media Quality).

### SMM

- Social Media Presence
- Social Media
- Индекс вовлеченности – Engagement Index (EI)
- Индекс поддержки – Endorsement Index (EI)
- Индекс благосклонности социальных медиа – Social Media Favorability Index (SMFI)
- Индекс вовлеченности в тему – Topic Engagement Index (TEI)

## Приложение №11

### Экспертное интервью (Транскрипт)

Антон Соколов, Design and Marketing Director VeeRoute (ex Creative Director Wrike, руководитель отдела дизайна Veeam Software).

## Как организованы процессы коммуникаций в VeeRoute?

У нас все просто. За позиционирование отвечаю я. У нас есть несколько направлений в смысле взаимодействия с аудиториями. Есть позиционирование — это АСМ/АСРС и все задействованные в этом процессе. Занимается этим наш технический директор — Лопатин. Но никакого маркетинга, пиара там нет. Это вещь в себе. Они очень тесно работают с СПбГУ и ИТМО. Кроме того, у нас направление по продвижению новых продуктов, но там в большей степени работает нетворкинг. Наш директор по продукту имеет серьезную репутацию в инвестиционных фондах, например, в Сколково — через них мы в том числе начинаем общение с потенциальными клиентами. Мы сейчас меняем название и, с моей подачи, меняем позиционирование. Делаем это для того, чтобы не быть компанией одного продукта — мы будем компанией с большим количеством решений в сфере логистики — добавим платформу для планирования и так далее. Здесь я стараюсь применять весь свой опыт работы в предыдущих компаниях.

Performance Marketing к нам не очень применим. Мы не замеряем конверсию, статьи мы пишем больше в целях HR-брендинга, чтобы люди чувствовали, что мы живые и могли к нам прийти. У нас нет баннеров, рекламы в интернете — никакой купленной джинсы, SEO, в которое я не верю, потому что если ты купишь себе позицию №1 по запросу «оптимизация логистики», то у тебя все равно никто не купит решение. Решение купят, если есть сертификация, интеграция с SAP, интересные кейсы. А если у тебя все это есть, то очередь на проекты у тебя будет на год вперед. Ты просто не будешь успевать думать о SEO. Потому что когда компании начинают работать с SEO, часто пишут дурацкие тексты, с оптимизацией слов, которые невозможно читать. Теряется смысл этой работы вообще. Даже если работа идет только с урлами, я не вижу в этом пользы. Если ты занимаешься производством кровли в Петербурге, то тогда да, работа с SEO имеет смысл, хотя хороший контент, на мой взгляд, все равно может принести даже больше продаж, чем позиции в выдаче. При том, что сейчас огромное количество людей пользуется браузерами, которые не

используют кеш, а используют общую посещаемость при выдаче, особенно мобильные браузеры. Все это ведет к тому, что работа с ключевыми словами и UTM-ссылками не будет иметь смысла.

Поэтому у нас и нет Performance. Мы сейчас задумываемся о том, чтобы что-то из этого попробовать, но, конечно, не про прямую конверсию в продажи. Например, у нас раз в 2 месяца проходят выступления генерального директора и Андрея Лопатина. И мы меряем, сколько из слушателей превращаются в лиды и сколько из них потом — в продажи. И то, тут мы делаем поправки, потому что для того, чтобы компании было рентабельно стать нашим клиентом, у нее должно быть минимум 1000 машин. По сути, это тот же нетворкинг, но для бизнеса это для нас главный канал сейчас — продажи завязаны на мастерство продавца, его харизму — это хорошо работает. Поэтому мы в целом смотрим, есть ли на таких мероприятиях кто-то, с кем мы еще не общались и целенаправленно взаимодействуем. Соответственно, 50-60 минут, то есть общения на конференции вполне достаточно, чтобы заинтересовать нашим продуктом. А потом будут презентации часовые, заточенные уже под конкретную отрасль и бизнес-процессы конкретного клиента.

HR-брендинг у нас развит гораздо больше, чем перформанс. Конкуренция за специалистов велика, и для многих важно, чтобы компания была прозрачной, потому что со стартапами никто не хочет связываться, если непонятно, выживут они или нет. 90% стартапов работают непонятно как, они могут схлопнуться завтра. Хочется рассказать, что мы не такие, что мы не замыкаемся, используем новые технологии и так далее. Из офлайна есть еще работа со студентами, потому что людей, способных тянуть большие алгоритмы, очень мало. Топовые ребята, которые выигрывают и уезжают потом работать в Google — это одно, а хороших ребят, которые тоже молодцы и до победы им немного не хватило, можно забирать в себе, и они будут не хуже.

GR-направлением мы не занимаемся, для нас пока рано, мы не получим от этого пользы. Хотя, с другой стороны, может стоит, потому что мы занимаемся

и государственными контрактами в том числе. У нас может быть есть такое направление для работы в Казахстане.

### **А как вы считаете эффективность от вашей деятельности?**

По каждой конференции мы будем делать отдельную страничку и там замерять конверсию, готовы ли люди на таком раннем этапе с нами работать. Но тут есть момент важный — все заявки, которые сейчас приходят к нам с сайтов, они нерентабельны. Мы большую ставку делаем на контент-маркетинг, и как раз те, кто приходит с сайта, попадают к нам в базу. Мы ее копируем сейчас. Но я не хочу сейчас переводить в конверсию. Я не видел ни одного исследования о том, как контент-маркетинг конвертируется в продажи, но мы видим, что контент хорошо влияет на прозрачность компании для окружения и на имидж компании как эксперта, который готов делиться знаниями. А это значит, что знания у такой компании есть. Это очень важно. Но контент мы поставили на паузу. Сейчас у нас очень много новых решений, и контент не покрывает все.

### **А что вы делаете с контентом?**

Мы делали обзоры рынков, что в Gartner нового произошло, какие выводы из этого можно сделать. Вернемся, когда накопим базу, и будем работать с контентом через рассылки. У нас есть очень слабый smm, я недоволен тем, как он работает, но пока альтернатива — только запретить его делать. Этого я пока делать не хочу. У нас есть несколько сайтов: один для SMB и малого бизнеса с описанием продукта для этого сектора. Он появился, поскольку компания возникла как игрок на рынке малого и среднего бизнеса. Но мы им не занимаемся. Там сейчас есть даже личные кабинеты, но он временный. По-моему, он даже не индексируется. Есть основной сайт на английском, потому что наша задача — выходить на рынок Европы и США — там полная информация о компании, решениях и так далее, но сайт тоже неполный, потому что стратегия по выходу на эти рынки не готова. Есть технический сайт. Там есть спецификации, клиентская поддержка, хелпдески и прочее. Но он не запущен. Выкатывать будем недели через три. У нас будет онлайн поддержка

через хелпдеск, там будут тикеты, интегрированные между собой и два портала — для разработчиков, со спецификациями о том, как работать с нашим закрытым API и спецификации о том, как работать нашим открытым API.

### **А почему вы забросили сайт SMB?**

Мы целимся в корпорации, SMB нас не очень сейчас интересует. Нам нужны группы компаний с несколькими офисами. И это тот рынок, на который стоит идти, если хочешь существовать долго. Ротация в малом бизнесе большая и тратить усилия на то, чтобы постоянно привлекать все новых маленьких заказчиков бессмысленно. Есть американская компания Palantir, очень мощные ребята, по-моему, второй крупнейший стартап в мире. У них продукт — огромная система аналитики, это большие данные, прогнозы катастроф и так далее. Они позволяют гибко работать с большими данными, визуализировать их и в реальном времени получать данные со счетчиков и так далее. Так вот большая часть компаний, которые работают в России очень четко очерчивают нишу, в которой они работают. Мы так делать не хотим. У нас есть определенная сфера — оптимизация логистики. Логистика — хорошее слово, под которое подпадает все, начиная от поиска воров, заканчивая моделированием дорог. Вот такие коммуникации мы и пытаемся выстраивать на сайте сейчас. Мы еще не закончили, но будем пробовать и корректировать. Мы говорим о том, что выстраиваем новое окружение, присоединяйтесь к нам.

### **Как эти активности пересекаются с бизнес-целями?**

Главные бизнес-цели сейчас — получить как можно больше контрактов и заработать больше денег. И все коммуникации у нас поддерживающие, чтобы продавцы в сложных случаях могли ссылаться на какие-то кейсы и так далее.

### **Как с инвесторами, общаетесь?**

Инвесторами занимаются руководители компании.

### **А с другими аудиториями?**

У нас есть ритейл, почтовые доставки, мультимодалка, аграрная отрасль, сервисная инженерия и доставка. Каждая индустрия — это отдельное направление, которое не похоже на другие. С аграриями и с ритейлом мы общаемся по-разному, но это тоже про продажи. В будущем мы хотим сделать разветвление и по контенту, чтобы кейсы были индустриальные, потому что это важно. Но это когда выделятся устоявшиеся стратегии продаж. Это долгосрочная цель, потому что это то, что с сайтом связано и то, что работает на SMB. Пока мы консолидируем силы для более важных секторов. В будущем может быть и онлайн-работа, и мероприятия, но сейчас все силы направлены на личные встречи, на сейлзов и так далее.

Наш бизнес сейчас очень пристально смотрит в сторону открытия консалтингового направления. Мы, конечно, стараемся сделать продукт простым и легким, но когда система помогает управлять целыми департаментами в огромных корпорациях, они просто не могут быть простыми. Поэтому всегда нужно объяснять, как она работает, как ею управлять и прочее.

С точки зрения коммуникаций, если компания не входит в нашу вилку, то мы как бы отказываем. Мы не обещаем доступа к продукту на сайте, поэтому это легко сделать — мы просто не отвечаем.

Если нам человек важен, мы можем прийти к нему с презентацией, пригласить куда-то или подарок послать. Мы всегда знаем, кто нас рекомендовал, кто связующее звено, и мы за этим следим и дорожим. Тусовка ограниченная.

Из всех каналов, мы, наверное, больше всего ставим на репутацию и имидж, это помогает продавцам продавать. Мы переводим сейчас пресс-релизы, кейсы, связанные с «Почтой России». Потому что, если мы говорим, что справились за короткий срок с процессами в крупной компании федерального уровня, то с корпорацией, очевидно, мы справимся.

**А какие у вас планы на международный рынок?**



На вопрос про выход в Штаты или в Европу у меня ответа нет. У нас пока нет стратегии. Мы не пробовали. Это штука с опытом связана. Одно дело на конференции поболтать, другое — питчить, учитывая тонкости местного рынка.

### **Кто и как у вас занимается коммуникациями?**

У нас нет выделенного отдела маркетинга, PR, HR. Поэтому этой деятельностью занимаются все. Все, что связано с текстами, с визуальными текстовыми коммуникациями, с тем, как мы выглядим и как мы говорим — это мой отдел — это дизайн, тексты, smm и прочее. Есть еще отдел разработки, отдел АСМ, но он меня мало касается. Своего маркетингового отдела у нас нет, потому что на этом этапе он не нужен. Коммуникации нужны, когда тебе есть с кем коммуницировать. Мы справляемся продажами пока. с В HR-направлении нам важно показывать эту прозрачность, но для размеров компании, небольших, нам хватает тех активностей, которые есть.

К тому же, наши партнеры, инвесторы и другие помогают нам, пишут про нас пресс-релизы, у нас есть в «Ведомостях» публикации, где-то еще — этого пока хватает.

### **А что с КРІ?**

КРІ есть только у продавцов, в общем по компании их нет. По функциям: у нас есть копирайтер, которая занимается кейсами, SMM и техническим писательством, есть маркетолог, который занимается конференциями, организацией всяких маркетинговых мероприятий, есть проектировщик, который тоже на себя берет часть работы. Но мы больше занимаемся продуктом всегда, потому что у нас система сложная и этой работы всегда будет больше.

### **Значит, стратегией вы тоже не занимаетесь?**

Плана у нас по маркетингу нет. Мы смотрим на то, сколько времени у нас остается после критичных вещей, связанных с разработкой.

### **А с текстами как работаете? С адаптацией и так далее.**

У нас есть носитель языка. Тексты на сайт пишет копирайнер, которая жила в Штатах, поэтому она очень хорошо владеет английским, их даже не редактирует нейтив.

### **На кого рассчитан ваш сайт —на бизнес или технических специалистов?**

У нас сайт технический, но хотелось бы кратко и по делу, оставить интригу, а не делать 3 000 вайт пейпер.

### **А на что вы делаете ставку в продвижении в плане смыслов?**

В плане сил бренда мы сейчас ориентируемся на кейсы, про команду мы говорим меньше, мы опираемся на АСМ, который мы будем скоро спонсировать, сейчас еще мы ставку делаем на то, что у нас продукт классный.

Как организованы процессы коммуникаций в Veeam Software?

Основная ставка сделана на том, чтобы строить комьюнити — проводят семинары, учат людей разбираться в теме, наращивать экспертизу и делиться этим. В США проходит слет таких профессионалов — это конференция, где люди проходят сертификацию, занимаются нетворкингом, повышают свой уровень, становятся VIP, получают более высокие по статусу партнерские бейджи. Это здорово работает, потому что они начинают рекламировать продукты другим еще больше, ведь они сами потратили достаточно времени на получение своего статуса. Компания часто проводит различные мероприятия для нетворкинга и развлечений, чтобы рекомендовали, проходят вебинары обучающие. Все это помогает продвигать экспертизу компании, собирать аудиторию для своих активностей. Большая ставка делается на контент — инфраструктура, с которой работает продукт сложна, и важно образовывать аудиторию, чтобы продукт внедрялся правильно и чтобы все понимали его ценность. Была идея создать под себя рынок — не рынок бекапов, а получить другое позиционирование, где мы будем одни. И рынок этот все еще существует. Это хорошая идея с точки зрения продаж. GR они не занимаются, но много занимаются HR-брендингом, особенно в России, где много

разработки. В России сосредоточение маркетинга и производства, которые курируют разные регионы.

### **А в Wrike как с коммуникациями работают?**

Там большую ставку делают на контент и на PR SEO, который пишет статьи, выступает на конференциях. Контент связан с продуктивностью, эффективностью — теми ценностями, которые бизнес получает от использования продукта. В России много акцентов на сообщество — проходят мероприятия, встречи клуба и так далее. Маркетинг построен централизованно — все кампании продумываются в США, а потом приходят в регионы, где они адаптируются под местные особенности. Очень много работы связано с e-mail маркетингом — это огромная машина с миллионами разных писем, которые зависят от множества параметров — когда зарегистрировался пользователь, что ему нужно, откуда пришел, сколько лет, как быстро оставил почту и т.д. Коммуникация и цепочка писем очень сильно отличаются. Офлайн есть, но его мало — это конференции, в основном и выступления основателя. Весь Performance-маркетинг направлен на SMB. Корпоративным сегментом занимаются продавцы, продуктовые подразделения и PR. Отдел маркетинга состоит из шести подразделений: дизайн, продукт (обучение продавцов, развитие продукта, новые релизы), контентный маркетинг (статьи, инфграфики — все, что поддерживает тему продуктивности, отдел находится в Штатах), PR (пресс-релизы, статьи, пресса — тоже в Штатах), Performance (в основном, рассылки и сайт), Field (все, что связано с выступлениями, директ-маркетингом и так далее). Единственный человек в маркетинге, который работает на аутсорсе — это SEO, который важен для SMB-направления и имиджа.

## Приложение №12

### Экспертное интервью (Транскрипт)

Светлана Вронская, ex директор по PR Rexsoft

#### **Как организованы структуры, связанные с коммуникациями, в крупных ИТ-компаниях?**

Если есть отделы, а не один человек, то обычно эти функции разделены и подчиняются разным людям. PR-службы обычно небольшие. В Microsoft, где

она одна из самых больших, сейчас работает человек 6-7, а пару лет назад их было около 9. Они подчиняются директору по коммуникациям, а дальше она подчиняется глобальной службе по коммуникациям. Они делятся на зоны ответственности по группам продуктов: Office, SQL и т.д. Маркетинг в российском подразделении подчиняется и сидит вместе с продуктовым подразделением, которое он продвигает.

У других вендоров структура намного меньше, в SAP и Oracle есть PR-директор и вместе с ним работают 1-2 менеджера, которые занимаются текстами. Когда нужно организовать большее количество материалов, они обращаются к агентствам или к вынесенным структурам, например, к вынесенным копирайтерам. Маркетинг в SAP единый и подчиняется директору по маркетингу. Они отвечают за какую-то индустрию или индустрии (например, нефть и газ), либо они отвечают за определенную зону, например, работа с партнерами, либо за крупный проект, например, SAP Forum. В Oracle есть PR-директор и пара человек, которые пишут тексты.

### **А как у них организованы процессы согласований?**

Если мы говорим про Oracle, Microsoft и SAP, то, поскольку у них есть прямо выделенные структуры на российском рынке, они ничего не должны согласовывать с головным офисом. Если говорим о компаниях типа Anaplan или Teradata, где есть только менеджер по маркетингу, то каждый чих такой менеджер должен согласовывать с головным офисом, причем как свой, так и партнеров. В некоторых случаях, например, у Oracle, они должны согласовывать релизы и другие материалы, в том числе и партнерские, заранее.

### **А как такие структуры организованы в компаниях поменьше?**

В небольших компаниях есть директор, есть продавцы, специалисты, которые помогают при предпродажной подготовке и внедрении и обычно есть менеджер по маркетингу, который отвечает за регион, то есть либо просто Россия, либо Россия и СНГ, либо Россия и Восточная Европа — тут разные бывают конфигурации. Они подчиняются обычно директору департамента, но еще есть

матричное подчинение директору или специальному сотруднику из отдела маркетинга в Европе или США. Тут тоже бывает по-разному, например, когда SAP купил Hybris, там был и менеджер, и директор по маркетингу. Так вот менеджер по маркетингу до сих пор подчинен маркетологу в штатах, отвечающему за Hybris, матрично подчинен своему региональному директору и директору по маркетингу SAP. Бывают разные варианты, но обычно это соподчинение кому-то региональному и кому-то, кто далеко, с кем можно решать вопросы согласования, бюджетов, KPI и так далее.

### **А с точки зрения адаптации текстов как у всех них работа происходит?**

В SAP маркетинг может решить запустить кампанию. Тексты готовят в Германии, ее переводят в агентстве, с которым у них единый договор, и используют уже в региональных активностях.

### **А с партнерами кто общается?**

С партнерами по-разному общаются. В SAP есть менеджеры по партнерскому маркетингу, в Microsoft есть люди, которые отвечают за партнерские продажи, они же и занимаются партнерским маркетингом. Это могут быть и люди из маркетинга и из продаж.

### **А с точки зрения контента, например, сайтов, листовок?**

Контентом тоже занимаются по-разному. Обычно есть маркетинг, который занимается всем, и они нанимают копирайтеров, которые по брифам пишут тексты. Отдельно вынесенных копирайтеров обычно такие компании не берут.

### **Хорошо, а если поговорить про опыт в Rexsoft, какими там были коммуникации и процессы?**

Первое время я занималась тем, чтобы хотя бы какую-то публичную информацию про себя выпускать — новости, контент на сайт, внутренняя информация в интранете и так далее. Маркетинга как такового там не было, но он был нужен и с публичной деятельностью переплетен. Этим я занималась на международном рынке для продуктового направления. Потом у «Рексофта»

появился еще и российский рынок, и на нем он начал заниматься интеграцией. Были еще продукты для российского рынка. Тогда же появились первые менеджеры по маркетингу, потому что я не могла разорваться и заниматься всем на обоих рынках. Я решила, что хочу заниматься PR. Потом были периоды, когда маркетинговые активности все равно сваливались на меня. Мы работали очень тесно совместно, и тогда не было соцсетей, телемаркетинга и многих других вещей сейчас популярных. Тогда были мероприятия — собственные и разные форумы, выставки. Российский ИТ-рынок только развивался и не было такого количества конкурентов-вендоров.

У «Рексофта» специфический бизнес — он разрабатывал решения на заказ, причем не цельные, а какие-то кусочки. В связи с этим были и проблемы с новостными поводами, например, потому что сложно объяснить, что мы конкретно сделали и чаще всего ИТ-специалисты, которые могли восхититься этим, не были заказчиками.

Еще один момент — очень длинная цепочка согласований, потому что мы чаще всего работали с генеральным подрядчиком, который согласовывал текст сам и потом отправлял его клиенту, на что еще накладывались постоянные геополитические проблемы. Были кейсы, когда нам не разрешали выпустить какой-то кейс, потому что Россия что-то сделала. Моя функция сводилась к работе с прессой и к работе с аналитиками.

Моя задача была в том, чтобы продвинуть «Рексофт» — познакомиться в письме, а лучше лично с аналитиками, пыталась встретиться на конференциях, на которых они выступали, либо, если они приезжали, то организовывала с ними встречи себе и своему руководителю, директору компании — все с целью попадания в эти отчеты. Еще момент — отслеживание рейтингов западных, в которых можно либо бесплатно, либо за fee, в которые надо было попасть, потому что это информационный повод и тот критерий, по которому компании на западе искали подрядчиков.

Российская ИТ-пресса была молодой, веселой и хорошей, Для прессы мы даже думали агентство нанимать, но в какой-то момент передумали. У нас основными рынками была Германия, Швейцария — все, что рядом. Интересны были Штаты, но чтобы там хорошо шел бизнес, нужно, по идее, чтобы основатель туда переехал и развернул активность. В Европе невозможно нанять агентство, которое бы закрывало все потребности. Европейский рынок очень фрагментирован и все хотят работать на родном языке, поэтому не сложилось. Приходилось многое делать вручную — шерстить интернет или узнавать у сейлзов на конкретных рынках, купить мне все газеты по тематике ИТ, делала список рассылки, писала всем запросы, всех вставляла в новостную ленту, рассылала большие новостные письма со ссылками на то, что интересного происходило на российском рынке.

Это работало, но нужно было выходить на новый уровень. У нас было три продукта, но работали мы, в основном с двумя — автоматизированной системой управления гостиницами и система тарификации телефонных звонков. Эти продукты были выделены в какой-то момент в отдельные направления, но, если по всей компании у меня была задача сделать имиджевый PR и GR. Продуктовый PR отличался тем, что про компанию не нужно ничего. Там нужно было наводнять рынок двумя типами информации — о продукте (новые релизы и так далее) и о клиентах, которые продукт внедрили. Нужно было показывать, что клиенты есть, что не нужно бояться, можно сходить на референс и так далее. Нужно было заниматься сайтом и мероприятиями. Тогда показателем того, что компания жива, был стенд на мероприятиях. Так же, как и на больших выставках, например, NRF, SAP и Oracle получали только имиджевый охват, никаких продаж, если кого-то нет, то все сразу спрашивают, есть ли у компании проблемы с деньгами.

Сейчас бы я задействовала SEO, вебинары образовательные, мероприятия. Но у меня сейчас нет понимания, какую эффективность дает каждый из подходов — собственные мероприятия или пара крупных и отдавать организацию мероприятий партнерам, поэтому бы пошла поговорила с теми, кто делает свои



и с теми, кто делают одно большое, и что они с этого имеют, а потом пробовала. Я не знаю, имеет ли смысл продуктовым компаниям пиарить основателя или первое лицо. Я думаю, ответ в том, что если человек хочет пиариться, то нужно. Если нет, то нет. Потому что если пиар первого лиц не продает, то это просто самовыражение первого лица. Греф и Илон Маск вот тоже выражаются, но у меня есть глубокое чувство, что это очень продуманное самовыражение, не по указке пиарщика, но сами они знают, когда и что нужно сказать.