

**Посібник The Financial Times
зі стратегії для соціальних
медіа. Як рекламувати свій
бізнес, управляти ризиками та
розвивати особистий бренд**

Як вирішити, чи створювати додаткові облікові записи в соціальних медіа? Як збільшити кількість підписників на власних каналах? Як розвивати процес управління бесідою? Як зменшити негативний вплив скарги клієнта? Як уникнути проблем із регуляторними органами? Як не стати жертвою кібер-шахрайства? Де ж отримати відповіді на наведені запитання? Саме в цій книжці! Вона допоможе всім, хто прагне стати впевненим користувачем соціальних медіа та успішно розвивати свій бізнес або кар'єру в соціальних мережах.

МАРТИН ТОМАС

MARTIN THOMAS



ПОСІБНИК
THE FINANCIAL TIMES
ЗІ СТРАТЕГІЇ
ДЛЯ
СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

ЯК РЕКЛАМУВАТИ СВІЙ БІЗНЕС, УПРАВЛЯТИ РИЗИКАМИ
ТА РОЗВИВАТИ ОСОБИСТИЙ БРЕНД

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

Мартін Томас

**ПОСІБНИК THE FINANCIAL TIMES
ЗІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА**



Видавництво «Фабула»
2021

Оригінальна назва твору:
THE FINANCIAL TIMES GUIDE TO SOCIAL MEDIA STRATEGY

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Pearson Education Limited

© Pearson Education Limited 2018 (print and electronic)

© А. Копівська, пер. з англ., 2020

© Я. Машико, пер. з англ., 2021

© Видавництво «Ранок», 2021

ISBN 978-617-09-6491-5 (epub)

Усі права збережено. Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена або передана в будь-якій формі або будь-якими засобами, електронними чи механічними, включно з фотокопією, записом чи будь-якою системою зберігання та пошуку інформації, без письмового дозволу власників авторських прав.

Електронна версія створена за виданням:

Томас Мартін

T56 Посібник The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа / пер. з англ. Я. Машико. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 304 с.

ISBN 978-617-09-6383-3

Як вирішити, чи створювати додаткові облікові записи в соціальних - медіа? Як збільшити кількість підписників на власних каналах? Як розвивати процес управління бесідою? Як зменшити негативний вплив скарги клієнта? Як уникнути проблем із регуляторними органами? Як не стати жертвою кібер-шахрайства? Де ж отримати відповіді на наведені запитання? Саме в цій книжці! Вона допоможе всім, хто прагне стати впевненим користувачем соціальних медіа та успішно розвивати свій бізнес або кар'єру в соціальних мережах.

УДК 659.4:316.77

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та

знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

Відгуки про «Посібник The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа»

Лідери в будь-якій галузі — чи в сучасному корпоративному світі, чи в державному секторі, чи в суспільній сфері — повинні цілком ураховувати і стратегічний вплив, і ризики, які несуть у собі соціальні медіа. Вони обов’язково мають прочитати цю книжку!

*Томас Шульц-Джагов, директор з питань кампаній та комунікацій,
Amnesty International*

Ця книжка — джерело практичних порад для орієнтування в складнощах соціальних медіа та мінімізації ризиків.

Гай Лоуренс, генеральний директор, Mast-Jaegermeister UK

Мартін Томас детально розібрався з усіма тонкощами соціальних медіа й покроково описав, як їх використати для досягнення особистих та ділових цілей. Прочитайте книжку цього авторитетного майстра маркетингу — та скористайтеся його порадами.

Том Трейнор, генеральний директор Інституту маркетингу, Ірландія

Це — практичний посібник для сучасних управлінців, який допоможе подолати страхи та сумніви й надихне з упевненістю братися до роботи.

Джонатан Тернер, очільник Oxford Strategic Marketing

Я в захваті від роботи Мартіна Томаса у сфері соціальних медіа. Соціальних медіа вкрай багато — але чи багато є таких людей, хто обіймає посаду на рівні керівництва та приділяє увагу організаційним

аспектам і водночас розуміє соціальні медіа та мінливість поколінь?
Таких людей одиниці.

*Д-р Саймон Гаслем, консультант зі стратегії при Інституті
директорів, запрошений професор бізнес-школи Даремського
університету*

Слова подяки

Цю книжку започаткувала розмова з моїм добрим другом і колегою Джеймсом Теллуссоном, який і надихнув мене взятися за перо. Елоїза Кук із *Pearson Education* допомогла перетворити мою початкову думку на цілком опрацьовану ідею, поділилася цінними практичними порадами та переконала *The Financial Times* зробити з неї один із посібників серії.

Найбільш приємною частиною дослідження та написання книжки було те, що я отримав можливість узяти інтерв'ю в багатьох найяскравіших та найкращих теоретиків і практиків сфери соціальних медіа та маркетингових комунікацій. Я вдячний людям, що поділилися зі мною своїми думками, розповіли історії з власного досвіду та навели нові тематичні приклади: Девіду Брейну, Метту Баллантайну, Джиму Мерфі, Тані Джозеф, Роланду Дайзеру, Маршаллу Менсону, Дженні Ешмор, Гевіну Кумбсу, Демієну Корбету, Клайву Роучу, Г'ю Девісу, Джиммі Макклофліну, Джеремі Голлоу, Робін Андерсон, Саймону Гаслему, Томасу Шульц-Джагов, Меттью Джервойсу, Ді Кейхіл, Майку Деніелсу, Віллу Макіннесу, Енн Чарлз, Лайзі Каррі, Діну Дрю, Томі Лоршу, Аластеру Горналу, Майклу Барту, Полу Фабретті та Ентоні Тріго. Я дуже ціную їхній внесок, і будь-які помилки в цій книжці — справа виключно моїх рук.

Ця книжка багато в чому спирається на численні розмови, що виникали під час семінарів із соціальних медіа, які я проводив в Інституті директорів (ІД) протягом останніх кількох років. Я хотів би подякувати команді ІД та особливо моєму колезі Саймону Гаслему, що допоміг з організацією курсу про соціальні медіа, який раніше не розглядався на порядку денному засідання колегії, а також усім учасникам семінару, котрі зробили свій внесок у мої знання та розуміння цієї галузі знань.

Я також хотів би подякувати Чарлі Мейсі та Луї Томасу за їхній професійний рівень у сфері досліджень, Деніелю Томасу та Абігейл

Теллуссон за їхнє розуміння поведінки «цифрових аборигенів» у соціальних медіа, доктору Джону Волшу з Коледжу Ісуса (Оксфорд) за його слова натхнення та заохочення.

Жити в одному домі з кимось, хто пише книжку,— це дуже складно, тож я щиро вдячний тобі, Елісон. (Ти знаєш, твоє терпіння — безцінне.)

Передмова

Соціальні медіа стали невіддільною частиною нашого професійного та особистого життя. Вони трансформують обслуговування клієнтів, дослідження ринку, підбір персоналу, продаж, маркетинг та внутрішню комунікацію, а також стимулюють розвиток альтернативних бізнес-моделей та нових організаційних структур. Вони породжують нові виклики та ризики. Нині саме той час, щоб зрозуміти їхню силу, потенціал та підводні камені.

Ця книжка продемонструє, як, застосовуючи більш стратегічний підхід до використання соціальних медіа, ви зможете забезпечувати кращі результати, реалізовувати ефективніші кампанії, створювати цінніші мережі, збирати кращу інформацію про бізнес-середовище, підвищувати лояльність клієнтів та трансформувати свою корпоративну культуру і водночас управляти ризиками, що виникають перед вами та вашою організацією.

Майже кожна компанія, благодійна організація, громадські група та сектор певною мірою присутні в соціальних медіа. Більшість із нас має смартфони, завантажені програмами, та радісно послуговується хеш-тегами та селфі. Обрані нами політики сидять у *Twitter*, а деякі навіть використовують його для встановлення політичного та медійного порядку денного. Відносна популярність знаменитостей визначається кількістю підписників в *Instagram*. Підлітки-влогери стають зірками. Сьогодні люди, що незадоволені продуктом чи послугою, пишуть твіти або публікують скарги, а не використовують звичайні канали обслуговування клієнтів. Застосунки для спілкування, як-от *WhatsApp*, замінюють електронну пошту. На *Facebook* припадає дедалі більша частка рекламних бюджетів, і він став ключовим елементом так званої кібер-війни фейкових новин, котра, як видається, визначає результат виборів та референдумів. Те, що колись переважно вважалось другорядним, нині на засіданнях ради правління сприймається цілком серйозно.

Ми також стали набагато більше усвідомлювати шкоду для репутації особи чи організації, якщо щось піде не так. Погане вирішення скарг клієнтів, неналежне використання соціальних медіа та розповсюдження працівниками (часто ненавмисно) конфіденційної інформації — найпоширеніші проблеми. Це ставить кожную організацію перед новим набором ризиків, до яких їхні наявні процеси, політика, процедури управління кризовими ситуаціями та навчання співробітників погано підготовлені. Кожен працівник зі смартфоном уособлює собою потенційну загрозу. Не всіх ризиків можна уникнути, але, як я продемонструю далі, за правильних планування, систем і процесів цими наслідками можна управляти та зменшити їх.

Щодо особистого рівня, то дедалі частіше наші потенційні роботодавці та колеги оцінюють нас за нашим відбитком у соціальних медіа — інформаційним слідом, що складається з наших дописів, твітів, оновлень статусу, коментарів та вподобань. Незалежно від того, на - якому кар'єрному рівні ми перебуваємо, нам потрібно управляти нашими особистими брендами, якщо ми хочемо побудувати ефективні мережі, налагодити корисні зв'язки та показати себе в найкращому світлі для наступної роботи чи бізнес-можливості. Нещодавні інциденти підкреслили, що всі ми повинні набагато більше знати про те, як провідні соціальні мережі користуються нашими особистими даними^{1}.

Соціальні медіа також стають потужним управлінським інструментом у руках цілого покоління лідерів, які завдяки своїм дописам і твітам діляться власними думками й демонструють працівникам та іншим зацікавленим особам свій відкритий та налаштований на співпрацю стиль керування. Уміння використовувати соціальні медіа для залучення зацікавлених сторін та просування корпоративної програми незабаром стане частиною посадової інструкції для далекоглядних керівників.

Від «чому?» до «як?»

Коли 2008 року я почав очолювати конференції та проводити семінари на тему соціальних медіа (а за мірками нової економіки це було дуже давно), найпоширенішими запитаннями, які мені ставили, були «Чому ми повинні перейматися інвестиціями в цю сферу?» або «Як ми можемо переконати нашого генерального директора дозволити нам використовувати соціальні медіа?» Коли ж я запитував людей, чому вони користуються соціальними медіа, то відповіді були такі: «Тому що всі інші користуються» або «Бо я не хочу здаватися старомодним». Нині я набагато частіше чую запитання «Як ми можемо ефективніше використовувати соціальні медіа та застосовувати більш стратегічний підхід?» Дискусія просунулася від «Чому соціальні медіа?» до «Як можна краще використовувати соціальні медіа?» — і саме про цю зміну я розповім у своїй книжці.

Останні 10 років я більшість часу досліджував, обговорював і писав про цифрові медіа та їхній вплив на організаційні структури й поведінку, зокрема написав дві книжки на цю тему^{2}. І що найважливіше, я проводжу навчальні семінари про соціальні медіа в Інституті директорів (ІД), одній із провідних світових бізнес-організацій. Серед людей, які відвідують мої семінари в ІД, багато голів рад правління та генеральних директорів, членів рад директорів, директорів навчальних закладів, банкірів, інженерів, підприємців, керівників відділів кадрів та маркетингу. Вони — представники різних сфер, однак стикаються зі спільними викликами та шукають відповіді на спільні запитання щодо управління ризиками, прийняття більш стратегічних підходів та отримання суттєвішої віддачі від своїх інвестицій. Значна частина цієї книжки — це квінтесенція всіх дискусій та обговорень, що відбувалися на тих семінарах.

Такі обговорення важливі. Доктор Саймон Гаслем, мій колега і керівник курсів в ІД, консультант зі стратегії та запрошений професор бізнес-школи Даремського університету каже: «Найпотужніший каталізатор змін — це коли директори збираються, щоб поговорити зі своїми колегами про те, як вони можуть взаємодіяти із соціальними

медіа, та поділитися реальними історіями з життя. Ми маємо справу з явищем, яке само собою є незавершеною роботою, тож у процесі діяльності ми повинні разом зрозуміти правила його функціонування».

Варто детальніше розглянути ідею Гаслема про те, що соціальні медіа є «незавершеною роботою». Соціальні медіа — це одна з тих тем, де не завжди є чіткі відповіді й де наше розуміння того, що є найкращою практикою, постійно змінюється. Схоже, що компанії зі сфери соціальних медіа страждають від синдрому колективного дефіциту уваги, а це означає, що функції, особливості та формати основних платформ змінюються практично постійно. Зокрема постійно змінюються алгоритми, які вони використовують для визначення того, що показувати в наших стрічках новин, збалансовано узгоджуючи це з контентом від брендів і наших друзів.

Характеристики та алгоритми продукту можуть змінюватися, але основи гарного стратегічного мислення та планування — ні. Моя мета у цій книжці — визначити принципи, процеси та методології, які витримають випробування часом незалежно від того, які нові характеристики оті мудрагелі з Кремнієвої долини вирішать собі придумати.

Обов'язок бути обачними

Люди втрачають роботу, висловлюючи неправильні речі в соціальних медіа — критикуючи свою компанію, своїх начальників, колег по роботі та клієнтів або обмінюючись конфіденційною чи недоречною інформацією. У більшості випадків ці дії виявляються ненавмисними й загалом спричинені поширеною плутаниною між приватним та відкритим доступом: люди вважають, що їхні коментарі — це звичайна особиста переписка з друзями. Існує також те, що психологи називають «ефектом онлайн-розкнутості» — у соціальних медіа люди говорять про такі речі, про які ніколи б не говорили за інших обставин. Часто вони шоковані, коли дізнаються, що все, що вони говорять або чим діляться в соціальних медіа, фактично є публічною заявою. Топменеджери також часто опиняються в не вигідному становищі перед регуляторними органами, коли випадково розкривають конфіденційну фінансову інформацію у своїх твітах і публікаціях.

Ми живемо в суспільстві, у якому поширення інформації — а дехто навіть стверджує, що надмірне поширення, — стало нормою для багатьох людей. Директор департаменту інформації та конфіденційності головного банку США каже: «На мою думку, найбільший ризик — це те, що наші працівники можуть розкрити в соціальних мережах інформацію про наших клієнтів. Цей ризик особливо високий, урахувуючи те, що серед наших працівників дедалі більше міленіалів, які звикли обмінюватися в соціальних мережах особистою інформацією та багатьма аспектами поточної діяльності. Часом спостерігається надмірне розголошення ними особистих життєвих ситуацій, яке може стосуватися й професійних моментів, а нам потрібно, щоб ці відомості були конфіденційними»^{3}.

Покоління міленіалів стикається з додатковим викликом — практично все своє життя вони проживають онлайн. Вони залишили цифровий слід або відбиток минулої поведінки, який може стати причиною неприємностей у разі сходження корпоративною драбиною.

Кожна організація зобов'язана дбати про всіх своїх працівників, щоб вони повністю усвідомили ризики та можливості соціальних медіа, зокрема небезпеку надмірного поширення інформації та публікації невідповідних коментарів. Це потребує набагато більше, ніж просто створення набору рекомендацій для працівників щодо користування соціальними медіа. Правильне навчання та підтримка є важливими для всіх працівників, а не лише для тих, хто безпосередньо пов'язаний із діяльністю в соціальних медіа.

Важливість прийняття стратегічного підходу

Більшість організацій почали використовувати соціальні медіа без чіткої стратегічної мети. Сторінки у *Facebook* та облікові записи у *Twitter* створювалися в особливих випадках і без належного врахування того, для чого вони потрібні та яку користь принесуть усім зацікавленим особам. Просто бути присутнім у соціальних медіа вважалося достатнім. Мало хто ставив прості, стратегічні запитання на кшталт: «Чому ми це робимо?», «Яку цінність це матиме для наших клієнтів?», «Чи це задовольняє справжні потреби клієнтів?», «Чи можемо ми досягти наших цілей ефективніше, роблячи щось інше?»

Пол Фабретті, директор із комунікацій у компанії *Microsoft*, описує це так: «На відміну від більшості інших дисциплін, які існують в усталеніших структурах (отже, мають мету й чіткі, вимірювані результати), неорганізований та роздроблений характер соціального прийняття установ означає, що досягнуто лишень незначного прогресу у створенні репутації для соціальних медіа порівняно з досягненнями в пошуковій оптимізації сайтів (забезпечення трафіку) або медіа-порталів (кліки/конверсія). Запитайте будь-кого, яку користь приносять соціальні медіа, і ви отримаєте цілу купу різноманітних відповідей».

Проблема посилюється тим, що нині схоже на зневажливе ставлення нової економіки до стратегічного планування. «Помиляйтеся швидко, помиляйтеся часто» — це своєрідна мантра Кремнієвої долини, що слугує виправданням для уникнення свідомого та ретельного аналізу й легковажного ставлення до процесу та стратегічної жорсткості. Коли алгоритм може надати рішення за наносекунду, людський акт міркування над проблемою може здатися егоїстичним, а сфера планування — цілком непотрібною. Навіщо перейматися, намагаючись знайти правильну відповідь, коли можна перевірити кожний можливий варіант, доки не знайдете потрібне рішення? Крім того, серед багатьох представників нової економіки помітна тенденція відмовлятися від загальноприйнятих точок зору та практик попередніх періодів, бо вони вважають орієнтацію на планування, управління процесами та

корпоративне управління застарілою. Це призвело до нездорової орієнтації на тактики та технології, а не на стратегічне мислення.

Прямим наслідком такого особливого неструктурованого підходу є те, що більшості організацій не вистачає надійних систем та процесів або ресурсів, щоб максимально використовувати соціальні медіа та мінімізувати пов'язані з ними ризики. Це означає таке:

- Діяльність та інвестиції не узгоджуються з організаційними пріоритетами чи потребами клієнтів.
- Комплекс каналів соціальних медіа та облікових записів позбавлений будь-якої стратегічної логіки.
- Є корпоративні облікові записи, такі собі «сирітки» із жалісно малою кількістю підписників, на яких нічого не публікували і не твітили місяцями, а то й роками.
- Результати, імовірно, будуть непослідовними, і їх буде важко виміряти.
- Гроші та час витрачено даремно.
- Члени команди нечітко розуміють свої конкретні обов'язки чи завдання.
- Право на управління соціальними медіа оскаржується різними відділами.
- Цінну інформацію, отриману із соціальних медіа, не повідомляють усьому загалу організації.
- Багато менеджерів цинічно або байдуже ставляться до цінності соціальних медіа і, отже, з острахом вкладають будь-які значні інвестиції. Це зазвичай створює порочне коло, у якому цинізм призводить до недостатнього інвестування та відсутності зацікавленості з боку топменеджменту, а це означає ще гірші результати та ще більший цинізм.

- Організації мимоволі наражають себе на зайві ризики.

У цій книжці я допоможу вам розв'язати ці проблеми, зосередившись на стратегічному мисленні, плануванні та процесах, які повинні лежати в основі кожної активності та інвестицій у соціальні медіа.

Визначення поняття «соціальні медіа»

Поняття «соціальні медіа», «соціальні мережі» та «соціальні технології» зазвичай є взаємозамінними. У цій книжці я використовував термін «соціальні медіа» хоча б тому, що він є широко вживаним ідентифікатором, однак, на жаль, він спонукає людей думати про соціальні медіа просто як про ще один медіа-канал, який є основною відповідальністю відділу маркетингу.

Кампанії з маркетингової комунікації, безперечно, посилюють свою ефективність шляхом залучення соціальних медіа до складу маркетингового комплексу. Практично неможливо знайти маркетингове дослідження чи кампанію, що здобула нагороду, вагомими компонентами яких не були соціальні медіа. Але потенційні переваги використання технологій соціальних мереж є набагато більшими. Значний обсяг того, що можна отримати завдяки соціальним медіа, мало стосується маркетингу. Обслуговування клієнтів, внутрішні комунікації, дослідження ринку та інновації — усі ці сфери можна трансформувати за допомогою соціальних медіа, і фінансові вигоди внаслідок економії витрат або зростання ефективності можуть бути чималими. Соціальні технології також відіграють вирішальну роль у руйнуванні внутрішніх бар'єрів, заохочуючи спільну роботу та навіть створюючи новий тип «соціального бізнесу». Один із провідних світових експертів із питань організаційного дизайну, Роланд Дайзер, сказав мені, що вважає «соціальні технології — це каталізатор, який спрямує нас до організації XXI століття»^{4}.

Соціальні мережі, або соціальні технології, неймовірно різноманітні. Що об'єднує їх як «соціальні» — це те, що вони надають людям можливість для спілкування, співпраці, спільного обміну та участі. Класифікувати їх може бути складно. Багато з них виконують різні цілі для різних користувачів: наприклад, *Facebook* — це платформа для обміну інформацією з друзями та родиною, дошка для оголошень спільноти, агрегатор новин чи альтернативний розважальний канал; *YouTube* відомий своїми відео, але водночас є і найпопулярнішою

пошуковою системою у світі після *Google*; *Pinterest* описує себе як «пошукову систему ідей»^{5}.

Є й інші технології, які ми навіть не розглядаємо як «соціальні», однак вони мають соціальні елементи — як-от *Spotify*, сервіс для прослуховування музики та подкастів і перегляду потокового відео, який упродовж останніх кількох років постійно додає до свого продукту елементи спільноти, щоб заохотити людей ділитися музикою з друзями. Він також надає можливості обміну повідомленнями.

Месенджери, що почались як прості платформи для обміну повідомленнями, також зазнають дуже цікавої еволюції. Зараз вони надають широкий спектр складних послуг поза традиційними голосовим, - текстовим та відеозв'язком, зокрема обслуговування клієнтів, особистий банкінг та інтернет-магазин. Це призвело до появи нової категорії соціальних медіа — «розмовної комерції», тобто використання програм для обміну повідомленнями для здійснення покупки: покупець може спілкуватися з реальною людиною або чат-ботом, отримувати доступ до оглядів товарів і рекомендацій та здійснювати покупки — і все це в одному застосунку^{6}. *WeChat*, створений у Китаї мобільний додаток, уже називають «застосунок для всього» та «супер-застосунок»^{7}. Девід Пірс із видання *Wired* описує його так: «Люди використовують цей застосунок для спілкування зі своїми друзями та колегами, а також, щоб бронювати квитки на поїзд, замовляти їжу та послуги хімчистки, грати в лотерею, обирати одяг та грати у відеоігри. Це пульт дистанційного керування для вашого розумного будинку, мобільний банк та спосіб відновити свою візу»^{8}.

Я спробував скласти перелік найпоширеніших платформ або каналів. Він аж ніяк не вичерпний, але, сподіваюся, проілюструє масштаб того, що можна згрупувати під описом «соціальний»:

- платформи соціальних мереж загального призначення, як-от *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Pinterest*;
- агрегатори новин і контенту, як-от *Reddit*;
- професійні мережеві платформи, як-от *LinkedIn* та *Xing*;

- вебсайти для завантаження, обміну та перегляду відео, як-от *YouTube* та *Vimeo*;
- застосунки для обміну повідомленнями, як-от *Snapchat*, *WhatsApp*, *Telegram* та *Facebook Messenger*^{9};
- програми пошуку різноманітних закладів, як-от *FourSquare*;
- внутрішні платформи для комунікацій і співпраці, як-от *Yammer*, *Workplace* (від *Facebook*), *Basecamp*, *Trello* та *Slack*;
- програми для потокового перегляду відео в режимі реального часу, як-от *Facebook Live* та *Periscope*^{10};
- дискусійні форуми та чати, як-от *doctor.net* (що має понад 200 000 членів у Великій Британії) та *The Student Room* (котрий зазначає, що є найбільшою студентською спільнотою у світі, яка налічує понад 1,8 млн членів);
- спеціалізовані програми, як-от *ClassDojo*, соціальна медіа-платформа для вчителів, студентів і батьків, яку використовують у 180 країнах для оцінювання успішності учнів та інформування батьків;
- галузеві платформи для обміну інформацією та співпраці, як-от *Symphony* та *Enterprise IB* у секторі фінансових послуг;
- платформи для публікації статей, як-от *Tumblr*, *Medium* або *Blogger*;
- платформи у форматі «запитання-відповідь», як-от *Quora*;
- платформи для презентації та обміну професійним контентом, як-от *SlideShare*;
- платформи для організації та проведення зустрічей, як-от *EventBrite* та *Meetup*;
- вікі (вебсайти, які розробляє та редагує спільнота користувачів на засадах співпраці), як-от *Wikipedia* та *Wikinews*;

- сайти для оцінок та оглядів, як-от *TripAdvisor* у сфері подорожей або *Glassdoor* у сфері працевлаштування;
- фотоальбоми, як-от *Flickr*;
- застосунки для моніторингу власного здоров'я та занять спортом, як-от *FitBit*;
- сервіси для потокової передачі музики, як-от *Spotify*;
- соціальні ігрові платформи, як-от *Twitch*.

Як бачимо, перелік соціальних медіа дуже великий. У ньому зосереджено увагу на тих каналах соціальних медіа, де ваша цільова аудиторія проводить більшу частку свого часу, або на каналах, які мають найбільший вплив на її поведінку та ставлення. Саме тому очевидним є факт, що більшість організацій приділяють чималу частину своїх зусиль сервісам, як-от *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *Twitter*, *LinkedIn* і, можливо, *Snapchat* та *Pinterest*. Однак було би помилкою ігнорувати можливості, які забезпечують менш популярні технології соціальних медіа, адже ніколи не знаєш, коли з'явиться «наступний *Snapchat*» і кине виклик гегемонії панівних гравців.

Також важливо уникати занадто «західної» орієнтації й не забувати, що світ не обмежується лишень *Facebook* та *Twitter*. Наприклад, у Китаї бажання держави контролювати доступ до «західних» мереж спричинило створення паралельної екосистеми соціальних медіа, яка ховається за тим, що відоме як «*the Great Firewall of China*». До них належать платформи *WeChat*, *Meipai*, *QQ*, *QZone*, *Baidu Tieba*, *Sina Weibo* та *YY*. У Росії найпопулярнішою мережею залишається *VK* (ВКонтакте). А кожен, хто прагне скористатися соціальними медіа в Японії чи Індії, повинен враховувати переваги платформ *LINE* та *VBM* відповідно.

Рушійні культурні зміни

Проблема, з якою стикається більшість організацій в процесі використання соціальних медіа, є радше культурною, ніж технологічною. Якось я спілкувався з топспеціалістом із маркетингу одної провідної фінансової установи Великої Британії. Він сказав мені: «Ми почали користуватися *Twitter*. На жаль, щоб опублікувати один твіт, ми витрачаємо 10 днів». Поки кожен коротенький текст пройде кілька рівнів управління та скрупульозну процедуру затвердження — зокрема експертів із фінансового регулювання та корпоративного управління, що враховують характер написаного та репутацію компанії, — минає 10 днів. Тож спеціаліст лише наполовину жартував, коли сказав, що йому потрібно «вміти передбачати, як Нострадамус, щоб за 10 днів досягти того, що він прагнув сказати, і врахувати всі обставини».

Це ідеальний приклад того, як соціальні медіа яскраво висвітлюють слабкі сторони, що перешкоджають роботі більшості організацій. Проблема цієї компанії полягала не у використанні *Twitter*, а у власних внутрішніх процесах та корпоративній культурі. За кілька місяців я знову зустрівся з топспеціалістом із маркетингу і він із гордістю сказав мені, що процес затвердження скоротився до чотирьох днів, — не ідеально, але суттєве досягнення. Проблеми використання *Twitter* як комунікаційної платформи спонукали вище керівництво — можливо, уперше — серйозно розглянути процеси затвердження, ієрархію прийняття рішень і готовність іти на ризик.

Соціальні медіа є дзеркалом для більшості організацій, і образ, який вони їм демонструють, не надто привабливий. Він виявляє їхню кволість і незграбність. Це ставить їх у незручне становище і змушує ухвалити рішення набагато швидше, ніж вони хочуть, без звичайних перевірок, дотримання процесів і процедур. Це кидає виклик ієрархіям і традиційним структурам влади. Це змушує відділи спілкуватися один з одним і вимагає від них більш комплексного підходу. Це робить загальноприйнятні практики застарілими і страшенно лякає зациклених на контролі представників правління. Цей виклик досить прозаїчно

підсумував генеральний директор компанії у Великій Британії, коли виступав на одній із конференцій, присвячених соціальним медіа, де я головував: «Ми не пристосовані до цих нісенітниць».

Реакція організацій на «ці нісенітниці» така: або скористатися можливістю для змін, або продовжувати і далі швендяти з надією, що соціальні медіа колись-таки зникнуть. На щастя, перевага на боці рішучих. Розсудливі керівники та їхні колеги з правління визнали, що виклики, пов'язані з використанням соціальних медіа на повну, забезпечують чудову можливість розворушити їхні компанії, усунути внутрішні бар'єри на шляху до прогресу та розібратися в тому, що їх бентежить,— наприклад: «Чому мої команди не співпрацюють ефективніше?» або «Чому прийняття рішень забирає так багато часу?»

Культурною особливістю організацій, що процвітають в епоху соціальних медіа, є та проста поведінка, яка завжди лежала в основі діяльності найуспішніших компаній,— вони довіряють своїм працівникам, вони мають відкриті та прозорі стосунки із зацікавленими сторонами, вони спритні й імпровізують, щоб швидко та відповідно реагувати на всі виклики, вони здатні забезпечити співпрацю як усередині, так і за межами компанії. В успішних компаній рідко виникають проблеми із залученням соціальних медіа, і тому в успішних користувачів соціальних медіа незмінно хороший бізнес. Налаштуйте культуру правильно — і з твітами все врегулюється.

Якою є структура цієї книжки?

Ця книжка містить чотири частини, котрі я позначив як планувати, - діяти, контролювати та бути.

Частина 1. Планувати — пояснює, як розробити успішну стратегію в соціальних медіа. Я описую, як визначити свої цілі, виміряти власний успіх у досягненні цих цілей та організувати операційну систему — канали, людей, політику та процеси, які допоможуть ефективніше та безпечніше використовувати соціальні медіа.

Частина 2. Діяти — пояснює, як використовувати силу соціальних медіа для просування свого бізнесу. Я надаю практичні поради щодо презентації основної програми в соціальних медіа (зокрема вміст, інструменти та інвестиції, які знадобляться) перед тим, як розглянути сфери, де соціальні мережі можуть значно вплинути на ваш бізнес — соціальний інтелект (використання даних, зібраних за допомогою аналізу громадської думки); продаж і маркетинг, обслуговування клієнтів; внутрішні комунікації та корпоративна культура. У кожній із цих сфер більш досвідчене використання соціальних медіа може відкрити нові потоки доходів, зменшити операційні витрати та зміцнити стосунки з ключовими зацікавленими сторонами.

Частина 3. Контролювати — пояснює, як управляти ризиками та вимірювати свою ефективність. Я описую найпоширеніші проблеми соціальних медіа та способи їх уникнення, а також як вирішувати кризові ситуації. Крім того, я пояснюю, як провести комплексний - аудит ефективності вашої діяльності в соціальних медіа.

Частина 4. Бути — пояснює, як розвивати свої лідерські навички та свій особистий бренд у соціальних медіа. Я описую, як підвищити свою обізнаність щодо соціальних медіа, як створити та розвивати особистий бренд у соціальних медіа та як вони можуть стати потужним інструментом лідерства в руках нового покоління бізнесових і політичних лідерів.

Зв'язок між різними частинами та розділами ілюструє наведений -
рисунок.



Кожна частина — це поєднання тематичних досліджень, практичних порад, переліку джерел для додаткового читання та підсумків інтерв'ю з бізнес-лідерами, експертами з маркетингу та соціальних медіа і галузевими спеціалістами. Усі цитати в книжці взято з цих інтерв'ю, якщо не вказано інше.

У своїй важливій книжці про вплив технологій на поведінку людини — «Сюди приходять усі» (*Here comes everybody*) — Клей Ширкі стверджував, що «засоби комунікації не стають соціально цікавими, поки не зробляться технологічно набридливими»^{11}. У певному сенсі соціальні медіа стали нецікавими — невіддільною частиною повсякденного бізнесу та повсякденної поведінки споживачів. Це вже не новітні технології чи швидкоплинні модні тенденції. Зараз саме час усім нам сприймати їх серйозно.

Частина 1. Планувати

Розробка успішної стратегії в соціальних медіа

Стратегія має значення. Без стратегічного планування час і гроші витрачаються на тактичні дії, які не узгоджені з реальними пріоритетами. Занадто багато уваги приділяється створенню (вдало сформульованих твітів, захопливих дописів, кумедних відео, неймовірно художніх фото, смішних фільтрів у *Snapchat*) і недостатньо — вимірюваним результатам. Можливості втрачаються. Погані ідеї з легкістю прослизують мережею, а хороші недоотримують фінансування. Уроків ніхто не засвоює. Приймаються ризики, яких можна було б уникнути.

Головна мета написання цієї книжки — спонукати вас думати, аналізувати, планувати та ставити запитання, перш ніж брати участь у будь-якій ініціативі в соціальних медіа чи вкладати значні кошти. Цей процес не є складним і трудомістким, як здається на перший погляд. І він ніяк не відмовляє вас від експериментів — адже найкращі стратегічні плани повинні заохочувати тестування нових ідей, однак ці експерименти слід розглядати як частину ширшого плану, а не разові чи випадкові ініціативи. Соціальні медіа пропонують майже необмежені творчі можливості, які, за іронією долі, можуть стати для вас черговими викликами.

Досліджуваний випадок

Небезпеки втрати стратегічної спрямованості: застереження від Швеції

Шведська фінансова газета *Dagens Industri* замовила рекламний ролик під назвою «Найуспішніша рекламна кампанія». Ви ще можете знайти його десь у глибинах YouTube^{12}. У ньому змальовано вигаданий запуск на шведському ринку японського бренду автомобілів під назвою *Zebra*. Голос за кадром розповідає, як агентство, що

запускає бренд, вирішило побудувати справжній зоопарк, а потім залучило людей до популяризації кампанії під назвою «Зебра»: вони могли переглядати відео з місця будівництва зоопарку завдяки різноманітним програмам у соціальних медіа та брати участь у дискусіях про зоопарк в Інтернеті. Ролик демонструє глядачам еволюцію дедалі креативніших тактик соціальних медіа, і в момент кульмінації «ми прокидаємося в холодному поту, мов після кошмару».

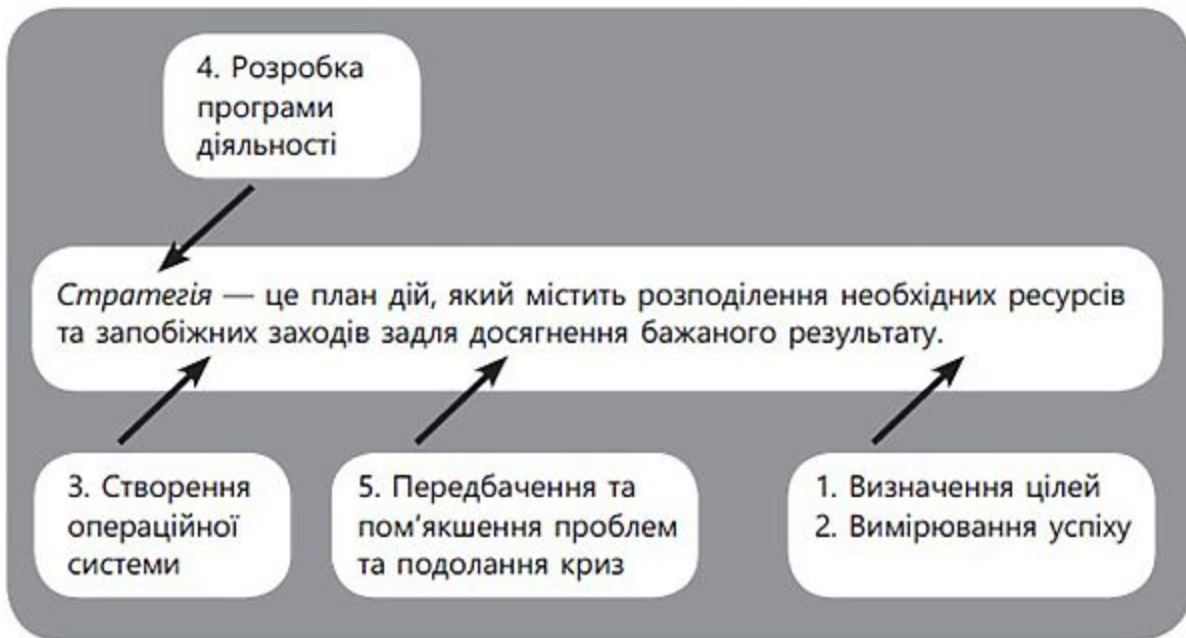
Люди, що створювали цей ролик для Dagens Industri, явно були зацікавлені в руйнуванні вкрай перебільшеної уваги до соціальних медіа та просуванні традиційної друкованої реклами, але, роблячи це, вони продемонстрували яскравий приклад того, як необмежені можливості, що пропонують соціальні медіа, можуть завести команду геть в інший бік, якомога далі від власної креативності. На якомусь етапі цієї (щоправда, вигаданої) історії люди, які проводили кампанію, утратили з поля зору свої початкові цілі.

Сподіваюся, якби це був реальний випадок, то хтось помітив, що відбувається, і закликав зупинити це божевілля. Ось у цьому і криється ключове стратегічне завдання — переконатися, що люди, відповідальні за кампанії в соціальних медіа, не втрачають з поля зору основних цілей і не захоплюються потуранням власним примхам креативності або надмірним ентузіазмом щодо новітніх технологічних рішень.

Отже, як у всіх бізнес-книжках, почнемо з визначення. Під поняттям стратегії я розумію план дій, який містить розподілення необхідних ресурсів та запобіжних заходів задля досягнення бажаного результату.

На рисунку я зобразив це твердження схематично, щоб проілюструвати різні елементи стратегічного планування.

ЩО ТАКЕ СТРАТЕГІЯ?



Я розділив процес стратегічного планування на кілька етапів.

- 1. Визначення цілей** (див. Розділ 1).
- 2. Вимірювання успіху** в досягненні цих цілей (див. Розділ 2).
- 3. Створення операційної системи**, що містить канали соціальних медіа, які вам потрібно використати, а також людей, політику та процеси, котрі потрібно залучити та запровадити (див. Розділ 3).
- 4. Розробка програми діяльності**, яка використовує вашу операційну систему для досягнення поставлених цілей (див. Розділ 4).
- 5. Забезпечення залучення управлінських запобіжних заходів** (як-от знання, уміння та системи) задля **передбачення та пом'якшення проблем та подолання криз** (див. Розділ 10).

Розділ 1. Визначення цілей

Чому це важливо

Важливо, щоб ви мали чітке уявлення про те, чого прагнете досягти, інвестуючи в соціальні медіа. Приступати до неструктурованого та несфокусованого набору заходів або забезпечувати символічну присутність на основних каналах соціальних медіа — те, що було притаманно багатьом організаціям на зорі появи соціальних медіа,— це лишень трата часу і грошей, і вона потенційно означає, що ви втрачаєте можливості й наражаєте вашу організацію на зайві ризики. Присутність і в'яла активність у *Facebook* (бо ви вважаєте, що необхідно бути у *Facebook*) — це гірше, ніж взагалі не мати там сторінки.

Визначення цілей полягає у визначенні пріоритетів, і саме це є складним завданням, оскільки соціальні медіа можуть виконувати багато різних ролей.

- **Просування** — підвищення обізнаності або покращення репутації організації та її брендів, продуктів чи послуг серед своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін. Це зазвичай є основною причиною того, чому більшість організацій інвестує кошти в соціальні медіа,— так вони отримують широкий спектр каналів для економічно ефективного залучення та взаємодії з цільовою аудиторією.
- **Мобілізація** — заохочення певної форми позитивних дій з боку зацікавлених сторін, як-от відвідування вебсайту, реєстрація для отримання додаткової інформації або приєднання до кампанії.

З перших днів існування соціальних медіа спільнота технічно підкованих активістів швидко помітила, що соціальні технології та колективна взаємодія, яку вони спричиняють, можуть запропонувати

новий спосіб залучення активістів, прихильників та інших однодумців до спільної мети або цілі. Проблему координації зусиль різних груп людей, що часто перебувають у різних місцях, можна подолати шляхом створення групи у *Facebook* або хештегу кампанії у *Twitter*. Звичайні акти «вподобання» кампанії або підписання петиції в Інтернеті забезпечили людям простий спосіб публічно продемонструвати свою підтримку певної мети або проблеми. Дехто відкидає цю спрощену версію популярного активізму як «слактивізм» або «хактивізм», однак, зрештою, він трансформував процес проведення кампаній.

- **Пошук потенційних клієнтів** — визначення та розвиток потенційних можливостей продажу. Це призвело до появи нової дисципліни «соціальний продаж» — коли соціальні медіа використовують для ідентифікації та розвитку стосунків і перетворення їх на бізнес-можливості.

Учасник одного з моїх семінарів пояснив, що пошукове дослідження в соціальних медіа значною мірою замінило традиційні конференції та виставки як спосіб виявлення бізнес-можливостей для його компанії. «Ми працюємо в спеціалізованому секторі, де вже маємо 5000 клієнтів, до яких нам потрібно звернутися. Звичайно, є можливість забезпечити особисту взаємодію, однак соціальні медіа набагато вигідніші, ніж наш старий підхід до організації торгових стендів».

- **Рекрутинг** — виявлення та залучення нових талантів. Це досягається безпосередньо, за допомогою реклами про набір персоналу в *LinkedIn* та *Facebook*, а також опосередковано, використовуючи соціальні медіа для демонстрації потенційним працівникам привабливості організації та її культури.

Приклад

Нафтовий гігант Royal Dutch Shell вважає залучення найкращих талантів одним із головних мотивів інвестицій у соціальні медіа. Менеджер із роботи зі світовими каналами для набору персоналу каже: «За допомогою соціальних медіа протягом останніх п'яти років ми значно розширили присутність свого бренду та отримали

переваги — побудували міцні стосунки з найталановитішими людьми та змогли швидше й краще найняти їх на роботу... Канали на кшталт Twitter або Facebook відіграють важливу роль... оскільки їхня поширеність значно стимулює взаємодію. Завдяки цим та іншим релевантним каналам ми взаємодіємо з набагато різноманітнішою спільнотою талановитих людей та знаходимо їх у раніше недоступних нам місцях»^{13}.

Приклад

Телекомунікаційна мережа O2 використовує соціальні медіа для залучення до свого бізнесу обдарованих людей, насамперед завдяки демонстрації культурного та якісного аспектів роботи в компанії. Голова керівництва компанії Мішель Адамс заявила журналу HR: «Ми хочемо, щоб про нашу компанію знали як про захопливе середовище, що швидко розвивається і є передовим у цифровій сфері, тому намагаємося показати ці прагнення на всіх наших соціальних платформах. Так само ми намагаємося, щоб наш онлайн-образ відповідав досвіду, який люди отримують під час роботи в O2»^{14}.

- **Клієнтський досвід** — поліпшення стосунків із клієнтами, виявлення потенційних проблем та надання клієнтам більш ефективного обслуговування.

Приклад

Компанія Innocent Drinks завжди була інноваційним користувачем комунікацій. Менеджерка спільнот у компанії Гелен Ленгдон розповіла виданню PR Week про свою роль: «Центральне місце в цьому посідає наша команда [що працює із соціальними медіа] — вона піклується про наших "питущих"... Деякі люди безпосередньо обслуговують клієнтів, але більшу частину часу ми просто чудово спілкуємося з людьми — це дає нам можливість трохи розважитися та дійсно показати їм, яким сумлінним є наш бренд»^{15}.

Приклад

Компанія First Direct побудувала свою блискучу репутацію в банківському секторі завдяки зразковому обслуговуванню клієнтів. Директорка з обслуговування клієнтів компанії Карен Вокер каже: «Наші люди — це серце і душа нашого бізнесу, а спілкування з клієнтами дозволяє нам досягнути те, чого вони дійсно потребують. У нас немає філій, тому ми використовуємо наші соціальні канали, щоб розширити свою індивідуальність за межі офісних стін — ми спілкуємося з нашими клієнтами на тому особистому рівні, який їм до вподоби»^{16}.

- **Внутрішня комунікація** — поліпшення розуміння працівниками бачення та цінностей організації та заохочення команд до ефективнішої співпраці.

Згідно з дослідженням консультантів компанії McKinsey, «соціальні інструменти впливають на потік інформації в компанії, що дозволяє змінити спосіб роботи людей і, зрештою, створити нові форми організацій. Оскільки організації стикаються з усе більшими вимогами до гнучкості, соціальні технології дозволяють компаніям й надалі експериментувати з новими корпоративними структурами та процесами, що базуються на проєктах і є самоорганізованими та менш ієрархічними»^{17}.

- **Проникливість** — забезпечення глибшого розуміння потреб та інтересів наявних та потенційних клієнтів.

Приклад

Компанія Samsung намагається забезпечити собі перевагу над Apple в боротьбі за першість на світовому ринку смартфонів, використовуючи соціальні медіа для кращого розуміння клієнтів та адаптації своєї маркетингової стратегії. Їхні аналітики співпрацюють із компанією Crimson Hexagon, спеціалістом із соціальної аналітики, «щоб досягнути глибшого розуміння тенденцій і купівельних намірів». «Ця платформа надає демографічні дані про аудиторію, її інтереси та вплив, а також на основі

емоційного відгуку ідентифікує значення та наміри, які викликають публікації в соціальних медіа»^{18}.

- **Інновації** — співпраця із зовнішніми партнерами щодо розробки нового продукту.

Приклад

Компанія Unilever розробила власну рецептуру зеленого чаю matcha у співпраці з когортою чайних гурманів, яких виявила завдяки їхній поведінці в соціальних медіа. Віцепрезидент компанії з цифрової трансформації Рахуль Вельде сказав: «Основна ідея полягає в тому, що спільноти дійсно можуть трансформувати бізнес у численних вимірах — не лише стимулюючи людей купувати більше продуктів через любов до бренду, але й завдяки створенню чогось нового»^{19}.

- **Операційна ефективність** — соціальні медіа, для великих організацій зокрема, забезпечують можливість знизити бізнес-витрати, підвищують ефективність співробітників і сприяють упровадженню більш плавних і гнучких операційних систем.

Приклад

Компанія RSA Insurance в рамках проекту під назвою The Big Upgrade («Велике оновлення») скоротила внутрішній потік електронної пошти на 40 % після впровадження рішення, заснованого на використанні соціальних медіа та хмарних технологій. Директорка з комунікацій, бренду та соціальних медіа Дженні Бернс каже: «Більшість наших співробітників користуються соціальними медіа поза роботою. Запропонувати їм подібні технології для розв'язання робочих питань — справа елементарна... Наша мета — об'єднати всіх наших 19 000 працівників під одним віртуальним дахом задля співпраці на глобальному рівні, підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження витрат та збільшення прибутку»^{20}.

Приклад

Одна комунальна компанія заявляє, що коли її клієнт переглядає якийсь зі створених нею інформаційних роликів на YouTube, а не телефонує до кол-центру для розв'язання якоїсь простої проблеми — на кшталт «Як зчитати показники лічильника?» або «Як розібратися зі своїм рахунком?»,— компанія економить близько 80 фунтів стерлінгів на обслуговуванні. Ураховуючи обсяг дзвінків, які отримує більшість комунальних компаній, неважко оцінити, що це потенційно є величезною економією коштів.

Я ще не зустрічав компанії — хай якою аналоговою є її бізнес-модель, — що не отримала б хоч невеличкої вигоди від використання соціальних медіа, чи то через покращення її загальної ефективності, чи то через зменшення витрат.

Як визначити свої цілі?

Для цього я рекомендую створити багатофункціональну групу, яка об'єднає різні сфери: інформаційні технології, управління персоналом, комунікації, обслуговування клієнтів, продаж, маркетинг та (що найголовніше) людей, відповідальних за щоденну діяльність у соціальних медіа.

Ваш вибір цілей повинен спиратися на три запитання (рис. 1.1):

- 1.** Як соціальні медіа можуть найкраще підтримувати ваші організаційні пріоритети?
- 2.** Як ви можете використовувати соціальні медіа для задоволення потреб або очікувань зацікавлених сторін?
- 3.** Як ви можете використовувати соціальні медіа для підвищення продуктивності та ефективності роботи?

Деякі відповіді неминуче будуть перекликатися — наприклад, задоволення потреб клієнтів або, маю надію, акціонери є пріоритетом для більшості організацій.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ