

НАТАЛИЯ ФРАНКЕЛЬ



**ПАРТНЕРСТВО
И СПОНСОРСТВО
В EVENT-ИНДУСТРИИ**

Игра в Долгую

 ПИТЕР®



Наталия Франкель
Партнерство и спонсорство в event-
индустрии. Игра вдолгую

Глава 1

Intro

Перед вами практическое алгоритмическое пособие по работе с партнерами, подходящее для проектов и событий любых тематики и масштаба. Оно научит тому, как привлекать и удерживать партнеров, когда вы не огромная корпорация с громким именем, но планируете работать вдолгую и качественно, когда вы только в начале пути и хотите сразу начать все делать хорошо. Вы не найдете здесь обширных исследований западного рынка партнерства и спонсорства, малоприменимых в российских реалиях, равно как и теоретических вздохов на тему «привлечь партнеров становится все труднее». Давайте работать, а не вздыхать.

В книге собран исключительно практический опыт нашей команды, которая начиная с 2015 года создает и продюсирует конференции в нишах ивента и SMM, а также городские фестивали. За эти годы мы многое узнали, протестировали ряд гипотез, научились удерживать партнеров и работать с ними взаимовыгодно и эффективно, набрали достаточно шишек.

Меня зовут Наталия Франкель, я создатель команды SoldOutBand и крупнейшего блога в нише организации и продвижения событий «Ивентология». В этой книге я делюсь с вами работающими механиками и алгоритмами взаимодействия с партнерами, а также представляю несколько интервью с моими коллегами, давно практикующими партнерство в своих и клиентских проектах. Видеть опыт в объеме, подмечать ценное для себя в работе каждого – суперсила, которую может прокачать любой.

Я благодарна своим сыновьям, которые регулярно отпускали меня из дома по выходным писать эту книгу, кофейне «Характер кофе», где она в основном и была написана, и моим друзьям, чей опыт составил бесценную и значительную часть материалов данного издания.

Глава 2

Спонсорство и партнерство – в чем разница и куда целиться

Общее состояние рынка

Спонсорство – термин, стремительно теряющий актуальность для большого спектра событий. Спонсор – это дающий. И сегодня практически нет компаний (мы говорим сейчас про выставки, деловые, развлекательные, мотивационные, бизнес- и детские события), для которых актуален формат «просто дать денег». Бизнес умеет считать бюджеты, в том числе и вложенные в продвижение через ивенты. В этой книге мы не рассматриваем социальные, благотворительные, имиджевые проекты – у них другие цели и задачи. Здесь мы будем говорить о формате партнерства касательно тех событий, когда и вы, и партнер находитесь в равных условиях дающего и берущего (обязательства и ответственность). Основные тренды партнерства в индустрии ивента на сегодняшний день – взаимная выгода, измеряемые результаты, работающие интеграции и форматы взаимодействия, считаемые и реалистичные KPI (ключевые показатели эффективности). Ключевая стратегия сотрудничества – win-win.

К ивент-проектам, актуальным и интересным для партнерского взаимодействия в 2019 году, относятся проекты:

- с целевой вовлеченной аудиторией (которая присутствует в достаточных количестве и качестве);
- с продуманными и вовлекающими интеграциями;
- со считаемыми результатами;
- «экологичные» (вокруг незапрещенных тематик, с качественным продакшеном и эффективным продвижением);
- со сформированным комьюнити;

- работающие вдолгую и растущие на рынке не первый год.

Тенденция уже несколько лет такова, что компаниям все чаще выгоднее провести свое событие, чем выделять бюджеты на чужие. Крупные бренды проводят свои фестивали и конференции, повышая узнаваемость и лояльность, расширяя базу контактов и решая ряд других задач бизнеса. Следовательно, чтобы убедить компанию стать партнером вашего события, недостаточно уже просто сказать «мы классные» – нужны дела, подтверждающие эти слова.

Брендам выгоднее вложиться в телеком- или интернет-продвижение, чем в партнерские пакеты. Это неоспоримый факт: привлечение клиента через Интернет или через кол-центр практически всегда будет выгоднее для компании, плюс стоимость такого клиента зачастую легче посчитать. Эфемерные «имиджевые интеграции» и несчитаемое «повышение узнаваемости», которое многие организаторы продолжают продавать как неоспоримую (и едва ли не единственную) ценность своих событий, не работают при коммуникации с адекватным ЛПР (лицом, принимающим решения) на стороне потенциального партнера. Следовательно, интеграция в ваше событие должна быть считаемой, эффективной, потенциально выгодной и работающей на благо партнера.

Бренды все лучше умеют считать. Когда вы предлагаете партнеру за 500 тыс. руб. «стенд 1 × 1, размещение логотипа на прессволле, упоминание партнера со сцены и посты в соцсетях», не удивляйтесь, что вам все откажут, – если, конечно, вы не форум федерального или мирового значения. Ваша потребность заработать денег на продаже партнерских пакетов, чтобы отбить все расходы и заработать (потому что вы, к примеру, не смогли продать билеты), неинтересна и неприятна партнеру. И, как следствие...

Нет доверия организаторам даже самых качественных событий «благодаря» многим некачественным. Многие партнеры годами обжигались на попытках принять участие в самых разных

событиях – и для имиджа, и чтобы собрать базы, и чтобы продать товары или услуги. И очень часто сталкивались уже на месте с тем, что слова организаторов катастрофически разошлись с делом, и обещанные 10 тыс. человек не пришли, пришли всего 500 – и они не собираются ничего покупать, и вообще – это не собранные целевой рекламой люди, а какие-то «мимокрокодилы».

Поэтому, чтобы привлечь партнеров, нужно уметь:

- превосходить ожидания. Решайте проблему партнера за него. Делайте больше, чем он может себе представить. Давайте бонусом опции, уделяйте много внимания, будьте на связи, решайте задачи партнера так, как будто это ваши задачи;

- погружаться в проблематику и боли партнера, решая их через спланированную и согласованную интеграцию. Не каждая интеграция допускает типовые или простые решения, не каждая задача решается быстро. Ставьте себя на место партнера, думайте его головой, обсуждайте с коллегами, как можно было бы максимально эффективно пройти путь потенциального партнера, решив его задачу. То есть еще до начала основного этапа работы будьте готовы потратить время, силы, креатив – с полной самоотдачей и максимально искренне и качественно;

- скрупулезно отрабатывать каждую заявленную опцию. Все, что вы пообещали, обязательно должно быть выполнено в срок, качественно, под вашим контролем, на высоком уровне, с предоставлением отчетов и статистики;

- предоставлять полную отчетность. Об этом дальше будем говорить подробнее, но помните: после события вас ждет еще достаточно большой кусок работы для того, чтобы партнер получил фото- и видеоматериалы и остался полностью доволен работой с вами;

- держать руку на пульсе трендов, технологических новинок, новых идей. Никогда не считайте себя достаточно успешным, состоявшимся, все знающим, сколько бы успешных и крутых интеграций вы ни отработали. Всегда оставайтесь «голодным»: читайте все доступные источники, блоги и порталы; смотрите видео с крупных событий и премий; посещайте события и выставки в нише ивента и в тех профессиональных нишах, в

которых вы делаете события и в которых вам актуально находить партнеров; обсуждайте с коллегами и конкурентами все, что связано с вашими задачами; задавайте вопросы всем потенциальным партнерам и просто бизнесу, чтобы понимать, какие стоят задачи и как их можно решать. Держите руку на пульсе индустрии.

Какие ваши черты могут повлиять на принятие решения потенциальным партнером?

- Умение устанавливать реалистичные цены и условия.
- Способность объяснять каждую запятую в компреде (коммерческом предложении, КП).
- Быстрота реакций и гибкость при обсуждении опций.
- Качественный интерес к проекту партнера.
- Знание рынка и желание найти решение задачи клиента.

Принципы выбора партнером событий для сотрудничества:

- четкие KPI и целевое взаимодействие между партнером и событием – прописываются на старте, понятны обеим сторонам и подтверждены ими;
- успешные кейсы и подтвержденный опыт организатора – «зачетка» (портфолио) и сарафанное радио работают на организатора, позволяют ему легче привлекать партнеров, постоянная работа над улучшением качества интеграций дает возможность получать новые кейсы;
- преодоление порога недоверия к новому для партнера мероприятию – на основании как прошлого опыта, подтвержденного описанными кейсами, так и подробно проработанного компреда для первого сотрудничества;
- решение «болей» партнера – в идеале не партнер будет приносить вам свои задачи, а вы должны приходить к нему с уже собранными идеями (чему предшествует аналитика проекта потенциального партнера, изучение направлений, в которых он на данный момент развивается) о том, что вы готовы для него сделать во время своего события;

- уникальность и ценность события для партнера – как их достичь: отработать шире, чем в рамках пакета; интегрировать партнера в событие таким образом, чтобы он смог получить максимум, в том числе вовлеченной аудитории; решать все проблемы до их появления и брать это решение на себя;
- усиление репутации партнера за счет события – как достичь и как измерить: в глазах аудитории события качественно и адекватно интегрированный партнер привлекает внимание, и благодаря обратной связи и измеримым KPI партнера на событии можно после его окончания собирать аналитику (покупки, обращения, отработанные контакты).

Глава 3

База партнеров – собираем и работаем правильно

Конверсия из вашей партнерской базы в теплый контакт и уж тем более в подписанный договор о партнерстве непредсказуема. Это зависит от того, насколько релевантную вашему событию базу вы собираете, как вы коммуницируете с потенциальным партнером, принимает ли он итоговые решения или передает дальше тому, с кем у вас нет связи, актуальны ли ему ваши событие/аудитория/иные опции ивента. Нельзя утверждать: собери базу из 10 тыс. контактов – и из них 10 (50, 1000) наверняка принесут тебе подписанный контракт. Но очевидно: чем больше ваша база и чем качественнее она собрана, тем перспективнее и осмысленнее ваша по ней работа.

Отличный рабочий инструмент, которым можно собирать базу и которым пользуется наша команда, – Google-таблицы. За счет того что это онлайн-инструмент, вы можете дать к нему доступ тем коллегам, которые имеют отношение к работе с партнерами (ну или следить, как ваши сотрудники работают в документе).

Описываемая далее схема подходит для работы как с информационными, так и с коммерческими и бартерными партнерами. Вероятно, нужно будет добавить еще какую-то графу, необходимую именно вам, но это уже нюансы, будете смотреть по ситуации.

Базовый алгоритм такой: собираем максимально большую базу контактов с максимумом подробностей, которые удастся найти; налаживаем коммуникацию с представителем интересной нам компании – в идеале просто налаживаем, а не сразу начинаем лихорадочно продавать; подогреваем коммуникацию, рассказываем о своем событии; предлагаем только адекватные интеграции с выгодами для партнера;

обсуждаем все возможности, предлагаем решения; сотрудничаем.

Где собираем актуальные базы потенциальных партнеров?

- Друзья лидеров мнений в соцсетях.

На сегодняшний день абсолютное большинство лидеров мнений в нишах организации событий, партнерства, спонсорства, продюсирования, продвижения имеют активные аккаунты в соцсетях. Кто-то ведет страницу регулярно, прокачивая и усиливая личный бренд, кто-то просто присутствует и постит на своей странице ситуативно, но в любом случае в списке друзей у этих людей саккумулированы, помимо родственников, коллеги и партнеры по рынку. Следовательно, там можно найти всех. Имена лидеров мнений в ивент-среде частично на слуху, частично могут быть собраны в программах соответствующих мероприятий – это первая точка касания. Да, согласна, промониторить 5 тыс. друзей в Facebook (и условно еще столько же подписчиков) под силу далеко не каждому. Если вы не готовы к такому объему работы, найдите на биржах фрилансеров или среди знакомых тех, кто согласен решить эту системную, долгую и нудную задачу за вас (да, это будет платно).

Не удивляйтесь, но с наскока, за пару вечеров собрать даже первичную базу не получится. Работа с партнерами – системная и скрупулезная игра в долгую. И помните: есть люди, которые не присутствуют в соцсетях, никак не проявляются в Интернете, крайне закрыты. Часто это именно те, кто принимает решения о партнерстве и кого вы ищете, но они совсем не заинтересованы в том, чтобы вы их нашли. Стать человеком со связями такого уровня в нише партнерства и фандрайзинга – вершина, которой достигают единицы.

На что смотрим в аккаунте:

- на регулярность размещения постов. Если последний пост – это репост, сделанный полгода назад, то варианта два: или аккаунт ведется неактивно, или основной массив публикаций открыт только для друзей. Но обычно, если человек ведет аккаунт с упором на экспертность, то посты у него открыты для всех;

- на названия должностей в блоке слева (если речь о Facebook). Замечаем все, что может быть интересно: создатель, владелец, PR-директор, директор по маркетингу, CEO, специалист по работе с партнерами, ивент-менеджер. Отмечаем, что написано в актуальном блоке о себе;

- на то, кто комментирует посты или кого упоминает владелец страницы, – чем больше лидеров мнений там будет, тем интереснее и в перспективе полезнее будет вам этот контакт.

Добавляемся в друзья, если ставим целью сбор у себя нужных для работы людей. Facebook «дружит» намного охотнее, чем та же сеть «ВКонтакте», и во многом список друзей формируется не из реальных приятелей, а из бизнес-контактов, коллег и людей из ниши. При отправке запроса на дружбу рекомендуется коротко представляться.

- Партнеры смежных событий.

Находите через поиск в Интернете события, тематически схожие с вашим или проводимые в смежных нишах. В блоке, отображающем партнеров, смотрите, какие компании поддерживают это событие. Дальше действуете по стандартному алгоритму: находите в поиске и социальных сетях сайт и аккаунты компании, контактных лиц или хотя бы телефоны/e-mail, добавляете в друзья и в свою базу. С появлением возможности написать запрос в личные сообщения сообщества коммуникация с брендами и компаниями отчасти упростилась. Однако, конечно, далеко не всегда вам сразу же будут рады, дадут контакт человека, отвечающего за партнерские интеграции, и помогут подписать контракт. Но для наведения первых мостов это тоже работающий канал.

Причем я настоятельно не рекомендую ограничиваться изучением вашей событийной ниши только по своему региону. Потому что, например, если федеральный бренд поддерживает событие на Урале, то вполне вероятно, что ему можно предложить обсудить аналогичную поддержку вашего схожего события в Санкт-Петербурге. Важно помнить одно: если в вашем предложении нет ценности/понятной выгоды для потенциального партнера – даже не начинайте. Ну и также то, что разными филиалами могут руководить разные люди, у них

различаются маркетинговые планы и бюджеты. Не стоит обольщаться, с одной стороны, и нельзя не пробовать – с другой.

- Посещение целевых событий.

Последовательный и вдумчивый специалист по работе с партнерами держит руку на пульсе и следит за всеми событиями, которые имеют отношение к его интересам и работе. За деньги компании или за счет чего-то другого он ходит везде, чтобы, во-первых, быть в курсе того, какие партнеры принимают участие в смежных событиях, знакомиться с ними, по возможности обсуждать условия участия в данном событии и в своем. Во-вторых, помимо контактов с прямыми партнерами, можно в процессе нетворкинга знакомиться с участниками события (конференции, форума, выставки) – ведь те, кто пришел послушать доклады по этой тематике, имеют отношение к актуальной для вас нише и, следовательно, у вас в перспективе тоже могут быть возможные коллаборации. В-третьих, когда вы регулярно присутствуете на нишевых событиях, вас начинают узнавать и, вероятно, более вдумчиво относиться к вашим предложениям.

- Рекомендации партнеров/коллег/друзей.

Ни в одной нише нет вакуума (хотя, конечно, есть сложные ниши, где добывать контакты принципиально сложнее, нужные вам люди намного более закрыты, а итоговые контракты могут поражать воображение). Но в основном все общаются друг с другом – кто-то больше, кто-то меньше. Дружат, сотрудничают, помогают, взаимодействуют в разных форматах. Таким образом, при необходимости и при наработке определенного веса в сообществе можно просить совета и получать его, запрашивать контакты или обращаться с просьбой посодействовать в первом знакомстве.

Название	Детали	Контакт	С кем еще контактировать, на кого ссылаться
ООО «НТА»	Заинтересованы в титульном партнерстве с деловыми событиями для малого и среднего бизнеса. Задача — сбор лидов для отдела продаж	(921)1112233 Светлана (менеджер). (921)1112232 Николай (директор департамента)	Ссылаться на Александру из ООО «РРР» (знакомились на форуме «Лидер-2019»)

Какие разделы (в идеале) должны быть в вашем документе:

- название бренда;
- деление на ниши (можно тегами, можно на разных вкладках);
- контакт (имя, фамилия или данные нескольких человек, если у вас по этой компании несколько контактов);
 - должность контакта;
 - если знакомились не напрямую, то через кого (на кого можно ссылаться или к чьей рекомендации апеллировать);
 - телефон, e-mail;
 - ссылки на социальные сети и мессенджеры;
 - уточнение, где лучше общаться;
 - примечания — когда и какие были коммуникации, какие были достигнуты договоренности, что запланировано, в какой стадии;
 - если есть — важные даты или детали.

Контактные данные дополнительно	Ссылки на соцсети	Где лучше общаться?	Движение по коммуникации	Важные уточнения
S@nta.com (Светлана). N@nta.com (Николай)	Тут ссылки на соцсети, если контакты их дали и одобрили общение там	Приоритет — почта, также мессенджеры (Tg, WA)	Светлана в мае на форуме «ХХХ» подтвердила готовность обсуждать в сентябре участие в трех наших событиях, готовы рассматривать пакеты L и XL. Николай просил связаться после отпуска (середина июля) для обсуждения	Бюджеты формируются до 10 октября, предложение плана на год через Светлану (общий ком-пред по всем событиям)

Не стесняйтесь выделять разделы, строки и столбцы понятными вам цветами – бесконечная (а, надеюсь, в итоге именно такая у вас она и будет) белая «простыня» документа – это нечитаемо, не наглядно и скучно.

Какие есть узкие места в собранной базе и в коммуникациях по ней?

- База постоянно нуждается в проверке и актуализации. Сотрудники увольняются, переходят внутри компании на другие должности и перестают быть вам полезными, у них меняются полномочия и возможности. Поэтому ваша уникальная база требует постоянных проверок актуальности информации, и нужно быть готовым к тому, что стабильности не будет. Далеко не всегда (да что там – крайне редко) увольняющийся сотрудник будет заботливо представлять вас своему преемнику и настоятельно рекомендовать продолжать сотрудничество. Скорее в какой-то момент вы узнаете, что Иван здесь больше не работает, а Кирилл, пришедший на его место, ничего не хочет знать о ваших предварительных договоренностях и продолжать партнерские отношения пока (читай: совсем) не планирует.

- Если вы начали коммуникацию по проекту с одним сотрудником, то это совсем не значит, что так и будет, даже если он не уволился. Условно: Маша может уйти в отпуск, причем

недели на три, и ее задачи станет выполнять Марина. Марина с определенной долей вероятности не в теме ваших коммуникаций и договоренностей, не горит желанием делать работу за Машу, изучать ваши переписки и планы, стремится избегать принятия решений, даже если сроки горят и время не ждет. Крайне редко партнеру участие в вашем событии нужно больше, чем вам. Поэтому всегда имеет смысл стараться выяснить, не планирует ли ваш менеджер уйти в отпуск или уехать в свадебное путешествие, и если да, то просить заранее ввести в коммуникацию того, кто будет заместителем. Далеко не всегда это возможно и не каждый пойдет вам навстречу, но по крайней мере постараться постелить эту соломку имеет самый прямой смысл.

- Если база реально большая, из десятков ниш и сотен контактов, то один человек не сможет ее качественно обрабатывать. Проверяется это просто – тестируется, сколько контактов может обрабатывать человек на первых прозвонах и письмах, сколько – при более глубоких коммуникациях и сколько партнеров может вести один менеджер одновременно непосредственно в стадии «после подписания». И количество специалистов в отделе должно увеличиваться пропорционально результатам этого исследования. Экономить в данном случае не имеет смысла: доход специалиста по работе с партнерами напрямую зависит от его успешности и подписанных им контрактов. Поэтому заваленный по макушку работой спец лучше работать не станет, а перегореть может быстрее и с высокой долей вероятности. О формировании оплаты мы еще поговорим.

- База должна быть достаточно защищена. Понятно, что если вы даете к ней доступ любому из сотрудников (даже поставив защиту от копирования данных), то слив возможен. Как может обезопасить себя руководитель (не на 100 %, но максимально)? Подписать соглашение о том, что все материалы, доступные сотруднику в процессе работы, не подлежат копированию и передаче третьим лицам, и какие могут последовать санкции за несоблюдение этого соглашения. Помнить, что скопированная база без обновлений и актуализации очень ненадолго остается

рабочим инструментом. А также то, что продажи в основном строятся не только на технических характеристиках партнерства, но и на личных взаимоотношениях менеджера и представителя компании-партнера.

- Всегда надо помнить, что есть базы разного качества (именно поэтому слитая из Сети база практически бесполезна). Люди, имеющие огромное количество многолетних связей, могут собрать базу, в разы более мощную, чем база, собранная из открытых источников, и результаты работы у них будут в разы весомее. Об этом важно помнить при принятии сотрудника на должность специалиста по работе с партнерами.

Глава 4

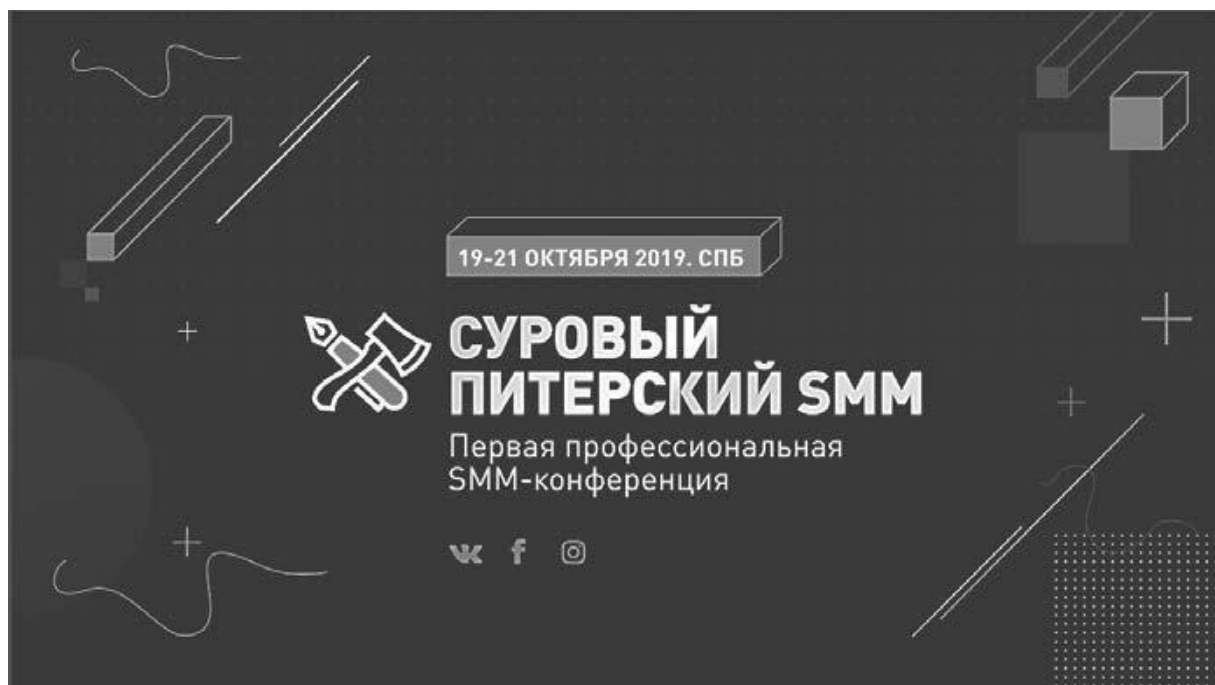
Пример составления коммерческого предложения. Пошаговый алгоритм

Первый вопрос, на который вам нужно ответить до того, как вы приступите к составлению черновика коммерческого предложения: есть ли у вашего события фирменный стиль? Те самые шрифт, логотип, цвета, что отличают и выделяют вас и ваши проекты на рынке, делают вас безошибочно узнаваемыми.

Если нет и вы хотите работать на рынке серьезно, а не разочек и на коленке, то сначала имеет смысл озадачиться поиском дизайнера и созданием фирменного стиля. Будьте готовы: это занимает время, может быть, не сразу удастся попасть именно в то, что вы хотите видеть. Но и недопустимо считать, что «ну я в этот раз как-нибудь так, по-быстрому, возьму что-то со стоков, а потом, если выстрелит, тогда уже и дизайнера поищу, и закажу все, что надо. А пока мне денег/времени/сил жалко». До сих пор одной из ключевых причин успеха первых наших конференций я считаю то, что изначально у нас были узнаваемый фирменный стиль и не похожее ни на кого на рынке лого (сколько его потом пытались копировать, пока товарный знак был в процессе регистрации!). Плюс мы очень много внимания уделяли тому, чтобы элементы фирменного стиля использовались везде (в полиграфии, рекламе, на сайте, в соцсетях, наружке, во всех материалах) и нигде не применялись никакие другие. Повторюсь: мы изначально крайне серьезно подошли к формированию и упаковке нашего продукта, и в этом не бывает мелочей.

Опустим здесь поиск вами дизайнера и вашего уникального фирменного стиля – мы здесь составляем коммерческое предложение. Пока дизайнер вам рисует, предлагает варианты и переделывает, мы с вами составляем черновик в любом удобном вам формате (блокнот, Word, майнд-карта).

Экран первый: логотип и название события, даты и место проведения. Все. Первый экран не должен быть перегружен. Еще на нем можно указать лого/название организатора или генерального партнера, но только при условии, что они настолько мощные и известные, что своим присутствием могут положительно повлиять на решение потенциального партнера относительно участия в вашем событии.

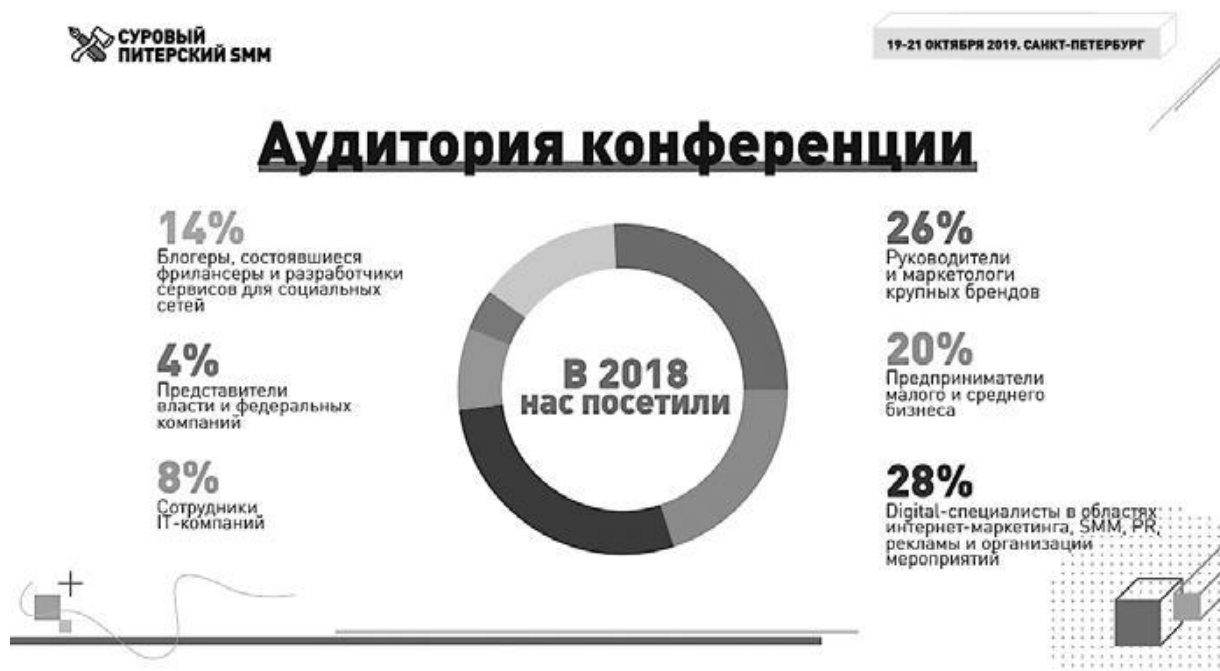


Экран второй: кто является целевой аудиторией события и сколько участников вы ожидаете.

Оговорюсь сразу: порядок слайдов в коммерческом предложении крайне важен. Как вы думаете, что будет важнее человеку, который впервые о вас слышит: почитать о том, кто является организатором события, или о том, какая будет аудитория и в каком количестве? Конечно, второе. Но и первое нельзя сбрасывать со счетов.

Поэтому подробно расписывайте, какие категории участников к вам придут. Можно также поставить в презентацию диаграмму с процентным соотношением долей участников (если у события есть история и материалы для построения аналитики). Но не перегружайте свою презентацию, не превращайте ее в

аналитическую справку «Наше событие за прошедшие годы». Конкретно в данной презентации это не один (что возможно, если есть из чего строить графики и аналитику), а два слайда, и они выглядят следующим образом.



Экран третий: здесь пишем, что даст партнеру участие в нашем проекте. На основании предыдущего слайда и указанного в нем количества участников потенциальный партнер сможет (вероятно, с вашей помощью) спрогнозировать, какие варианты интеграций будут наиболее эффективны для получения тех или иных результатов.



SOLD OUT 

17-18 МАРТА 2018
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ЧТО ВАМ ДАСТ УЧАСТИЕ В ПАРТНЕРСКОЙ ПРОГРАММЕ:

Правильная интеграция в мероприятие
сильно повышает лояльность аудитории
к бренду и выделяет вас среди
конкурентов

- Новые контакты.
- Знакомство со стратегическими партнерами.
- Лиды.
- Продажи.
- Донесение вашего предложения по нашей базе участников.
- Поддержание имиджа.

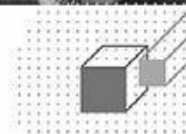
**О вашем бренде, товаре
или услуге гарантированно
узнает ваша прямая целевая
аудитория**

SOLDOUTCONF.RU

Экран четвертый: особенность, уникальность события. Просто доклады, просто круглые столы, просто кофе-брейки – ничем таким вы не сможете ни удивить, ни привлечь потенциального партнера, те времена уже давно прошли. Почему вы лучше, круче, мощнее, масштабнее, привлекательнее для аудитории и, как следствие, для партнера? Сформулируйте свое УТП (уникальное торговое предложение) и зашейте его в компред.

То, чего не будет больше нигде

- 3 дня офлайн и онлайн;
- 7 потоков и более 100 спикеров;
- специальные зоны нетворкинга;
- интервью с известными SMM-специалистами и блогерами;
- комьюнити единомышленников;
- лучшие подрядчики в индустрии;
- подарки и антидоклады;
- незабываемая атмосфера.



Экран пятый: как будем продвигать событие и какой рекламный охват планируем получить. Конкретика, цифры. Рекламный охват дает продажи, а они дают участников. Будучи известными на рынке как один из лидеров продвижения событий с платным входом, мы без труда можем снова и снова демонстрировать сомневающимся результаты продвижения прошлых событий и показывать, что у нас вновь есть основания собрать большую целевую и вовлеченную аудиторию – а не это ли и нужно партнерам?

Продвижение конференции

Мероприятие получит беспрецедентное
продвижение и освещение в социальных сетях
на целевых площадках

Охват рекламной кампании
составит более

> 2.000.000
человек

Яндекс

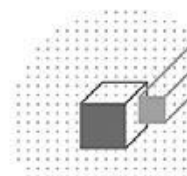
@ mail.ru

facebook.

Google

my

В контакте



Экран шестой: и только сейчас мы подходим к тому, чтобы рассказать потенциальному партнеру, что организаторы события – известные в конкретной нише (продвижение в социальных сетях и организация событий) профессионалы, чья репутация и опыт являются еще одной гирькой на весах принятия положительного решения.

Если в вашем случае организатором события является не известная в нише личность, а компания, у которой есть репутация и бренд которой достаточно известен на рынке, то на этот слайд вы также можете добавить информацию о компании, ее основных достижениях, этапах развития, узнаваемые логотип и название.

Организаторы конференции



Наталия Франкель

/Ивентология/

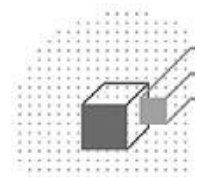
Профессиональный организатор soldout-мероприятий: серия фестивалей про путешествия и удаленную работу «Путевое дело», фестиваль «Детский Петербург», конференции «Суровый Питерский SMM», «Hello, blogger», «Найди свой трафик», «VideoDays», «SoldOut», автор книги «Event-маркетинг. Все об организации и продвижении событий».



Дмитрий Румянцев

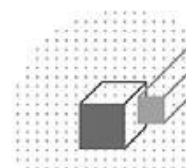
/Интернет-маркетинг от А до Я/

Создатель и ведущий самого крупного сообщества о маркетинге в ВКонтакте. Автор двух книг-бестселлеров о продвижении бизнеса ВКонтакте. Организатор и спикер крупнейших профильных конференций. Автор книги «Event-маркетинг. Все об организации и продвижении событий».



Экран седьмой: наглядно демонстрируем прошлый опыт и успешные кейсы – события, на которых были sold out билетов или постоянно растущее количество участников. Это как подтверждение для партнера: «Мы приведем вам аудиторию снова, потому что уже неоднократно так делали». Данный экран можно усиливать, указывая в скобках реальное количество участников (если там есть чем гордиться).

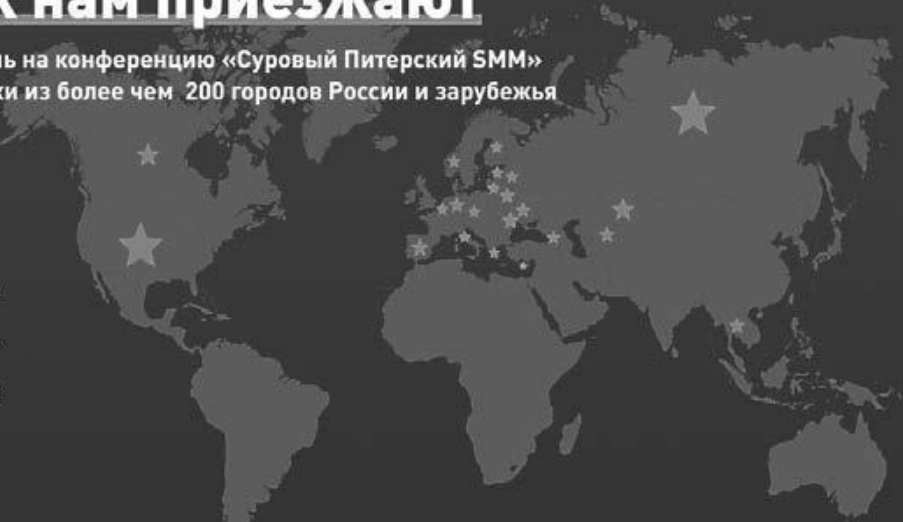
Количество участников



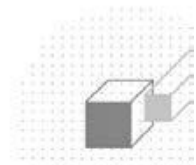
Откуда к нам приезжают

На сегодняшний день на конференцию «Суровый Питерский SMM» приезжают участники из более чем 200 городов России и зарубежья

- РОССИЯ
- Беларусь
- Бельгия
- Германия
- Греция
- Грузия
- Израиль
- Испания
- Италия
- Казахстан
- Канада
- Кипр
- Киргизия
- Латвия
- Молдова
- Норвегия
- США
- Таиланд
- Узбекистан
- Украина
- Финляндия
- Чехия
- Швейцария
- Эстония



Как это было



Важно: некоторые коллеги грешат тем, что говорят: «Мы собрали 3000 человек». Но при этом всем известно, что зал, где эти организаторы проводят свое событие, вмещает 700. Никогда не искажайте информацию, особенно легко проверяемую, так можно уронить репутацию раз и навсегда. Давайте учиться работать честно.

Экран восьмой: дальше на одном или нескольких экранах располагаем непосредственно партнерские опции и их стоимость. Основное, что важно здесь помнить и учитывать:

- то, что вам хочется продать какую-то опцию за XXX денег, совершенно не значит, что она реально столько стоит;
- следует устанавливать реалистичные цены относительно рынка вашего региона (тематики вашего события; возможностей партнера, к которому вы идете). Проводите аналитику, сводите информацию по нужному вам сегменту рынка в таблицу, на основании которой будете формировать свои цены;
- опции должны быть понятно сформулированы, чтобы любой человек, даже далекий от терминологии организаторов (а,

вероятно, именно он будет принимать решение), мог понять, что вы имеете в виду;

- опции формулируются лаконично, без подробностей, на половину страницы, с параметрами и нюансами. Когда вы перейдете к переговорам, тогда вам и потребуются все возможные подробности и тонкости.

		19-21 ОКТЯБРЯ 2019. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ		
ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ		ПАКЕТ S	ПАКЕТ M	ПАКЕТ XL
Стоимость пакета /руб. [без НДС]		120 000	250 000	500 000
Организация отдельной лаунж-зоны на территории / зона подзарядки гаджетов, зона дегустаций		—	—	+
03. БРЕНДИНГ				
Размещение ролл-ап стендов Партнера на территории мероприятия. Согласуется отдельно		1	2	3
Размещение логотипа на пресс-волле		+	+	+
Брендирующая страница в блокноте участника конференции, вкладывается в пакет участника, 4000 шт		—	+	+
Размещение логотипа на футболках волонтеров		—	—	+
Размещение логотипа на всех указателях мероприятия		—	—	+
Брендирующая бейджа		—	—	+
Брендирующая отдельного зала (лектория) Партнером (по согласованию: стены, юбка сцены, стулья, экран презентаций, микрофон)		—	—	+
Креативная интеграция Партнера в конференцию: квест, лотерея, розыгрыш, активность на стенде, отдельная зона для фотографирования. Согласуется отдельно		—	—	+

Экран предпоследний: здесь мы размещаем несколько, на наш взгляд, самых удачных и мощных партнерских интеграций в наши события. Профессиональные фотографии, собранные в коллаж. Не нужно на несколько страниц – достаточно на одной собрать самое яркое и красивое, что есть в вашей истории. Никогда не ставьте сюда чужие фотографии – только ваши личные удачные кейсы и логотипы партнеров.

Также у нас на этой странице есть кликабельная ссылка, которая ведет на специально сверстаный ролик о партнерских интеграциях. Если партнер захочет внимательнее изучить, что мы делали, – у него будет такая возможность.

SOLD OUT 

**ПАРТНЕРСКИЕ
ИНТЕГРАЦИИ
В НАШИ
КОНФЕРЕНЦИИ**

Битрикс24[⌚]

Посмотреть
все партнерские
интеграции



SOLDOUTCONF.RU

Экран последний: еще раз название события, место проведения и даты, фотография специалиста по работе с партнерами, его контакты (чем больше вариантов, тем лучше – почта, мессенджеры, соцсети, телефон) и призыв к совместной работе в проекте.

Только что мы с вами пошагово составили «рыбу» нашего коммерческого предложения. Что дальше?



Отдайте этот текст и необходимые фотографии дизайнеру, который упакует коммерческое предложение в конечный вид. Или же можете взять у него исходники, утвержденные вами ранее, и сделать презентацию сами, если умеете и любите. В нашей команде для оперативности этот процесс делегирован.

На выходе вы должны получить два базовых варианта коммерческого предложения: компред с партнерскими пакетами и компред-конструктор.

Пакетное коммерческое предложение и компред-конструктор

Как показал наш многолетний опыт, необходимо формировать два типа коммерческих предложений. В зависимости от запросов партнера и того, какие потребности вы выявляете в процессе диалога, вы предоставляете ему тот или иной вариант. Часто бывает так, что показать нужно и коммерческое предложение с готовыми партнерскими пакетами, и коммерческое предложение-конструктор – партнер в итоге выберет то, что наиболее точно отвечает его потребностям.

Предоставляя оба варианта, вы даете потенциальному партнеру свободу и демонстрируете свою гибкость в принятии решений, а также разнообразие интеграций в проект.

Чем больше опций будет в каждом пакете, тем лучше. По сути, их должно быть минимум десять, дальше уже все зависит от ваших фантазий, возможностей площадки и формата планируемого события. Но и высасывать из пальца 50 опций не стоит – отталкивайтесь от реалистичности реализации, а также от потребностей и возможностей партнера. Оставьте «креатив ради креатива» другим.

«Шаг» в стоимости пакетов нужно делать, отталкиваясь от ценности предоставляемых опций (плюс 50–200 % к минимальному пакету – все рассчитывается индивидуально и зависит, как мы помним, от формата события, его масштаба, величины потенциальных партнеров, региона проведения события и т. д.).

Вот основные правила, которые важно помнить при составлении компред-конструктора:

- определяем ценность каждой опции и ее стоимость;
- объединяем для удобства опции в блоки – к примеру, отдельно все опции, которые касаются полиграфии и «раздатки», отдельно все, что связано с брендингом на площадке, отдельно все, что относится к интеграции партнера в онлайн-трансляцию;

- в каждом блоке пусть будет 5–15 основных опций – так партнеру будет проще выбирать и в то же время он не «потеряется»;
- на основании опций, выбранных партнером, формируем индивидуальное предложение, делаем скидку от суммы, преподносим какие-то опции в подарок. Таким образом повышаем лояльность партнера к событию и даем ему возможность более полно и целенаправленно интегрироваться в проект.

Помимо типового коммерческого предложения, для каждого крупного партнера вы составляете отдельное уникальное предложение, изначально нацеленное на то, чтобы максимально закрыть «боли» и проблемы партнера, которые он решает в данный момент на рынке. Как узнать о них?

К примеру, вы планируете предложить участие в вашем событии крупному банку. Ошибочно будет прислать ему типовой компред и ждать ответа – в банки подобные предложения ежедневно приходят десятками. Правильной же в данной ситуации будет такая последовательность действий: идете на сайт банка (желательно на региональную страницу или в новые/специальные предложения для вашего региона), смотрите, какие продукты в настоящее время предлагает банк, на чем он делает акцент и какой из этих продуктов будет актуален/полезен для вашей аудитории. Делаете в компреде необходимые уточнения: «У нас будет присутствовать x % вашей целевой аудитории, возраст такой-то, социальный статус такой-то. Для данной аудитории особо актуальным является ваше предложение о снижении ипотечной ставки и об открытии расчетного счета для ИП с льготным периодом обслуживания». Это просто пример. И конечно, он не гарантирует, что банк тут же с радостными воплями от вашего внимания к его продуктам ринется переводить вам деньги за партнерскую интеграцию. Но как минимум имеет смысл говорить о том, что ваше предложение может обратить на себя внимание индивидуальностью, проработанностью вопроса, деталями. Повышается вероятность назначения встречи, и дальше уже

многое будет зависеть от вас. Но помните: дьявол в мелочах, никогда не списывайте их со счетов.

Важно менять и дополнять компред под каждого отдельного партнера, если вы знаете, что ему предложить. Обычно не партнер думает о том, как ему интегрироваться в ваше событие (только если вы не уникальный проект-монополист, к которому стоит очередь), а вы думаете о том, как заинтересовать партнера. Решайте его задачи, снимайте его «боли», мысленно становитесь на его место.

Что важно предоставить потенциальному партнеру

Для составления полной картины о проекте и организаторах важно заранее собрать максимально полную информацию, которую можно будет моментально предоставлять по запросу. Это:

- коммерческое предложение (пакетное и конструктор);
- видеоролики о ваших предыдущих мероприятиях;
- фотоотчеты с ваших предыдущих мероприятий;
- кейсы/спецпроекты ваших предыдущих мероприятий;
- сайт мероприятия;
- ваша команда (кто вы?).

Итоговое коммерческое предложение, с которым вы готовы идти к вероятным партнерам, – это красиво и аккуратно сверстаный файл или презентация, как правило, в формате PDF, в фирменном стиле вашего события или компании, которая его проводит. Современный (это важно!) дизайн компреда повторяет дизайн сайта/лендинга вашего события, они должны перекликаться и создавать ощущение целостности.

Глава 5

Что усиливает ваш компред

Когда вы приступаете к составлению коммерческого предложения, учитывайте, что это не простая задачка, которую вы решите под вечерний сериал или в часовой перерыв между двумя встречами. Качественный, структурированный и продуманный компред требует внимательной проработки, сбора материала, аналитики, подбора фото- и видеоматериалов.

Что может усилить ваше коммерческое предложение, с которым вы выходите к потенциальным партнерам? Что в нем обязательно должно быть, какие разделы – мы обсудили в главе «Пример составления коммерческого предложения. Пошаговый алгоритм». Здесь же давайте акцентируем внимание на том, что способно усилить уже составленное вами предложение в глазах потенциального партнера, благодаря чему оно может выделиться среди десятков других, запомниться и привести к сотрудничеству.

Конкретные бренды

Когда представитель потенциального партнера просматривает ваше предложение, он часто делает это быстро, по диагонали. Важно изначально подобрать материал, который будет цеплять взгляд и привлекать внимание. Что может этому поспособствовать? Узнаваемые бренды, визуальные акценты, исчерпывающе полная и в то же время лаконичная информация по делу.

Если у вас в портфолио есть узнаваемые бренды, которые уже поддерживали ваши проекты, то имеет смысл поставить в компред их логотипы. Можно ставить лого, а можно фотографию, демонстрирующую интеграцию партнера в ваше событие.

Важно:

- если по какой-то причине вам не удалось сделать качественные фотографии интеграции на площадке, то ставьте просто логотип. Не размещайте плохие, темные, мутные фото с вашего события, как бы вам ни хотелось продемонстрировать: «Мы сделали!» Качество каждой картинке и смысл каждого текстового блока могут быть критически важны;

- не стоит помещать фотографии интеграции того же партнера в чужие события. Во-первых, скорее всего, у вас нет на это разрешения от организаторов, во-вторых, вы тем самым можете ввести в заблуждение потенциального нового партнера – он будет думать, что у вас было так, как на фото, и станет экстраполировать этот опыт на будущее сотрудничество, считая его вашим. А это не так;

- если вы не сотрудничали с брендом, не надо ставить его лого в ваше коммерческое предложение, как бы вам того ни хотелось. Несмотря на всю абсурдность, этим грешат многие. Очень часто можно увидеть на сайтах компаний такие блоки: «Наши партнеры: Canon, «МегаФон», Альфа-банк». При изучении вопроса оказывается, что Canon в этой компании – принтер, «МегаФон» – номер телефона на 8-800, а в «Альфе» открыт счет. Не вводите в заблуждение тех, кто планирует

сотрудничество с вами, такими низкопробными методами. На дистанции вам это выйдет боком, подорвав доверие раз и навсегда.

Когда мы ставим в коммерческое предложение бренды уровня «Билайна», Сбербанка или «Комуса», то мы делаем так только потому, что эти компании реально были партнерами наших конференций и мы можем представить доказательства, если возникнет такая необходимость.

Цифры по запланированному и уже проведенным событиям

Партнеру нужна конкретика. Никому и никогда не интересно читать, что «наше взаимовыгодное сотрудничество будет перспективным и актуальным на быстро меняющемся рынке в период экономического спада, и мы гарантируем вам мощный и бесперебойный поток клиентов в ваш бизнес» (с того момента, как вы нам денежки на счет переведете) и подобную ахинею. Единственная цель – окончательно продемонстрировать: вы считаете того, кто читает ваше коммерческое предложение, идиотом.

Пишите обо всем:

- указывайте количество ранее проведенных мероприятий аналогичного формата;
- сообщайте, сколько участников было на них, каких категорий. Формулируйте это в рамках критериев, важных для каждого конкретного потенциального партнера для принятия им решения;
- на основании предыдущего пункта пишите, сколько участников ожидаете в этот раз, какой у них будет уровень доступа – онлайн или офлайн;
- укажите охват планирующейся рекламной кампании и каналы, через которые вы планируете продвижение;
- пометьте, сколько партнеров вы уже привлекли ранее и какого масштаба они были. Это имеет смысл подтверждать фотографиями с места событий.

Ниже приведены примеры нашего коммерческого предложения, на которых наглядно продемонстрировано то, о чем я пишу.

Партнерские возможности



Партнеры прошлых лет



Посмотреть партнерские интеграции

Отзывы крупных и нишевых партнеров

Если у вас есть классные отзывы о вашем сотрудничестве с брендами, которые были вашими партнерами на событиях, – не стесняйтесь давать на них ссылку. Не ставьте их полотно скриншотов в сам документ коммерческого предложения – разместите ссылки. Если заинтересованному партнеру будет любопытно ознакомиться с ними, он перейдет по ссылке и прочитает. Если нет, то вы не будете тратить его время и рассеивать внимание, которое лучше сфокусировать на конкретике вашего компреда.

Важно:

- отзывы должны быть реальными и честными. Если, к примеру, ваша подружка работает в компании и вы смогли получить от нее отзыв, в то время как начальство не в курсе (или не согласно с ее мнением), то лучше не рисковать: такие отзывы всегда могут быть в последующем проверены и вам это аукнется;
- отзывы должны быть конкретными и краткими. Это не сочинение, вам просто важно иметь подтверждение того, что да, вы с данным партнером взаимодействовали, да, ему понравилось то и это; а в идеале еще указать, что результаты были такими и такими.

Когда собираете отзывы, не фокусируйтесь только на мнениях крупных клиентов. Понятно, что это своеобразные звездочки на крыло успеха вашего проекта, но не крупными брендами едиными живо направление партнерства на вашем мероприятии.

Нишевым, небольшим потенциальным партнерам будет намного интереснее узнать, как вы взаимодействовали с партнерами такого же формата и размера, как они. Выяснить, какие были результаты, увидеть примеры интеграций,

посмотреть отзывы участников о стенде партнера и о тех вовлекающих мероприятиях, которые там проводились.

Конкретные понятные формулировки

В списке вариантов партнерских интеграций недостаточно написать, что стоимость опции «Партнер зоны нетворкинга» – XXX руб. Важно тезисно указать, что вы имеете в виду (speed-dating, столы нетворкинга, антидоклады, брендинг зоны размещения визиток (или лого на пустых визитках), партнер игры-знакомства и т. д.).

Всегда помните: то, как вы называете какие-то опции внутри команды, неясно для человека, который впервые видит эти формулировки и вообще раньше никогда о вашем событии и о вас как об организаторе не слышал.

Неправильно: «Мы задействуем лучшие каналы для продвижения нашего события».

Правильно:

SOLD OUT

16-18 МАРТА 2019
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

**ПРОДВИЖЕНИЕ
КОНФЕРЕНЦИИ
SOLD OUT**

Охват рекламной кампании
составит более

> 1.000.000
человек

Мероприятие получит
беспрецедентное продвижение
и освещение в социальных сетях
на целевых площадках

Яндекс @mail.ru facebook
Google my В контакте

SOLDOUTCONF.RU

Важно помнить, что компред нельзя перегружать – оптимально в нем должно быть 10–14 страниц, включая обложку и финальную страницу с контактами. Если позже у вас попросят

расширенную информацию – например, с фотографиями вариантов интеграций для банков или зон на фудкорте, которые у вас есть, – то под запрос вы сможете уже составить конкретный документ с фото и примерами.

Резюмирую: на уровне беглого просмотра вашего коммерческого предложения должно сложиться впечатление, что вы профессионал, уверенный в качестве и аудитории своего события, который действительно нацелен на взаимовыгодное сотрудничество.

Интервью с Евгенией Мальцевой

Предлагаю вашему вниманию интервью с Евгенией Мальцевой – CEO Sponsor Consulting, членом ESA (Европейской спонсорской ассоциации), членом жюри ESA AWARDS, образовательным партнером Russian Sponsorship Forum.

– Как правильно составить календарь специалиста по работе с партнерами? Когда важно писать запросы, а когда это делать уже поздно, когда нужно напоминать о себе, а когда пожинать плоды успешных своевременных обращений?

– Планирование бюджетов российских компаний на маркетинг и партнерские интеграции начинается осенью. К этому времени у организаторов событий уже должны быть подготовлены спонсорские предложения, создано необходимое информационное поле вокруг проекта, договоренности с ключевыми аудиторными и медиапартнерами. Проводятся первые встречи, бренды отбирают проекты на следующий год в рамках своей стратегии. В начале следующего года, после того как ключевые сотрудники со стороны компании-партнера выходят после праздников на работу, организаторы еще раз напоминают о себе, иницируют встречи, чтобы уже обсудить варианты интеграции в проект и вплотную подойти к заключению договора. В некоторых иностранных компаниях финансовый год заканчивается в феврале, соответственно, планирование идет в марте-апреле текущего года.

У одних брендов есть спонсорская стратегия, у других – план мероприятий для партнерства и интеграции. В среднем ключевые события и направления определяются на год. В нашей стране, в отличие от европейских стран, все еще слишком мало кейсов стратегического спонсорства в течение 2–3 лет, несмотря на то что успешным считается именно спонсорство от 2–3 лет с исследованиями до и после. Но мы живем в мире, где все очень быстро меняется, поэтому планирование участия компаний в событиях в последнее время все чаще проходит посезонно: зимне-весенний сезон, летний

(фестивальный), осенний (выставки, форумы, премии, конференции). При этом ключевые события (жизненно важные для компании), конечно, планируются на весь год, но их не так много. Это события уровня международных форумов, премий, выставок и глобальных фестивалей.

Время формирования и подписания календаря частично зависит от размера компании. Крупные федеральные бренды начинают планировать события с сентября, более локальные готовы пересматривать свои планы раз в декаду, они более открыты для предложений, у них меньше этапов согласования, а значит, решения принимаются быстрее. Для замены одного события другим не нужно тратить много времени, как в более крупных компаниях, где список событий утверждается на нескольких уровнях.

Если вы планируете работать с филиалом компании в регионе, нужно понимать изначально, как принимаются решения. Возможны два варианта. Первый: бюджет утверждается федеральным центром, зависит от региональных приоритетов бренда (например, в этом году акцент на данной территории) и возможностей самого филиала (кадровых в первую очередь). На месте филиалы уже сами подбирают события. Не каждый из них может качественно реализовать спонсорскую интеграцию в связи с тем, что в филиале, как правило, нет отдельного специалиста, координирующего спонсорство. Эти обязанности ложатся на плечи PR-специалиста или маркетолога, имеющего, кроме ивентов, еще больше 30–40 задач, по которым нужно отчитываться, а значит, ивент изначально не в приоритете. Тогда при выборе события таким специалистом будет руководить не желание сделать сильный проект для компании, решить ее бизнес-задачи, а чувство страха – как бы не взять на себя много и потом не справиться. Есть, конечно, исключения, но их мало.

Второй вариант: если событие выбивается за рамки существующего бюджета, федеральный центр готов рассматривать в течение года дополнительную его поддержку в регионе. Это опять исключения, но очень важные. Событие должно настолько точно отвечать задачам бренда на год/сезон,

интеграция – быть настолько простой в реализации, а репутация команды – безупречной, чтобы федеральный центр смог дополнительно поддержать проект. Если у вас есть возможность и ресурсы развивать сеть контактов, логично изначально выстраивать отношения с федеральным центром компании. Стать узнаваемым, заметным, такой командой, которой доверяют в бизнесе. Это сейчас можно сделать через открытый нетворкинг на профильных форумах, конференциях, премиях. Логика принятия решения в отношении события среди представителей федерального центра другая. Они не ограничены таким количеством страхов, предрассудков, а оценивают проект по бизнес-показателям. Просто другое понимание спонсорства как инструмента решения бизнес-задач, другой горизонт видения ситуации. Мы стараемся с проектом всегда заходить через федеральный центр и региональное представительство одновременно.

Также при обращении к спонсорам нужно учитывать сезонность. Весна – время выставок, форумов и конференций; конец мая и начало июня – спорт; все лето – фестивали на открытом воздухе, в парках (музыкальные, семейные, гастрономические); осень – снова время форумов, выставок и конференций; ноябрь-декабрь – премии. Соответственно, очень важно оценивать время проведения своего события – насколько оно в логике бюджетирования компаниями своих активностей.

Чтобы понять, каким компаниям предлагать событие, а каким не стоит, нужно оценить три важные вещи:

- спонсорский потенциал своего проекта. Насколько репутация, охват, медийность события, в целом размах (по всем показателям) соответствуют уровню и статусу компании, к которой вы обращаетесь. Как говорят отдельные представители международных брендов, «до сотрудничества с нами нужно дорасти», и они правы. Для некоторых событий в России партнерство со стороны брендов уровня Coca-Cola уже переводит проект на более высокий уровень;
- спонсорскую историю бренда, к которому вы обращаетесь. Это можно сделать легко, в открытых источниках достаточно

релизов о партнерстве и спонсорстве различных проектов, также можно изучить спонсорские премии в России (шорт-лист номинантов). Спонсором или партнером каких событий компания уже была, как активировала свои права, насколько ваша тема (спорт, классическая музыка, экология, инновации или что-то другое) для него релевантна;

- состав своего спонсорского предложения. Что вы продаете? Очень часто организатор не может оценить все возможности своего проекта и придумать больше интеграций, чем сбор визиток и стандартный стенд. Для этого существуют спонсорские премии, которые мы рекомендуем изучать. Они представляют собой отличный сборник кейсов в области спонсорских интеграций. Здесь действительно можно подсмотреть идеи. Также на российском рынке постепенно стала развиваться компетенция разработки спонсорских интеграций при небольших бюджетах (до 1 млн руб.) среди консалтинговых и ивент-агентств.

Чтобы максимально продуктивно подготовиться к диалогу с партнером, необходимо:

- изучить вашу целевую аудиторию (ее потребительские предпочтения, социально-демографические показатели, ценности и ожидания), исходя из этого составить список компаний, которые ваша аудитория хотела бы видеть на событии;
- изучить компании, составить по каждой информационную справку (где, когда, кого спонсировала, в каком объеме, кто принимает решение);
- изучить ваших конкурентов (события с вашей аудиторией, вашими спикерами, тематически схожие с вашими событиями, проводимые на одной территории);
- подготовить информационное поле вашего события (сайт, соцсети, информационную и рекламную кампанию, аудиторных партнеров);
- подготовить спонсорское предложение, соответствующее задачам вашего потенциального партнера на текущий период,

перечислив показатели своего события как продукта для решения бизнес-задач партнера;

- заручиться поддержкой амбассадоров события именно среди бизнеса, профильных ассоциаций (стать своим);
- направить предложения и провести первые переговоры;
- адаптировать предложение под более точные задачи партнера, представить варианты интеграции для решения конкретной цели компании.

При анализе конкурентной среды (других событий) важно обратить внимание на следующее:

- на площадку проведения, ее возможности, репутацию;
- на репутацию команды – организаторы, наличие у них связей в бизнес-среде;
- на медийный охват события (социальные и традиционные медиа, количество и качество инфоповодов);
- создает ли команда сообщество и как его развивает в течение года, как монетизирует;
- на охват на площадке и как его считали (многие завышают данные посещаемости);
- есть ли у события амбассадоры (кто рекомендует этот проект бизнесу);
- кто был партнером события-конкурента (бартерного, финансового, информационного);
- сколько стоит партнерство/спонсорство в определенной категории и что в себя включает партнерский пакет;
- какая репутация у проекта в бизнес-среде, есть ли лояльность/поддержка со стороны власти.

После того как вы определили перечень компаний, разбили их по отраслям, уровню теплоты контакта, важно для каждого прописать данные ЛПР и мотивацию. Мотивация может быть разной. Одни компании становятся партнерами событий для изменения отношения к бренду, повышения лояльности, расширения базы контактов, получения обратной связи от клиентов, продвижения отдельных товаров и услуг, повышения их узнаваемости. Для других компаний важно через спонсорство

решать также свои HR-, GR- и социальные задачи. Третьи ждут от спонсорства мгновенного роста продаж и просят организаторов любую спонсорскую интеграцию планировать как воронку продаж. Все очень индивидуально, поэтому важно изучать активности компаний, разговаривать с ними, внимательно отслеживать все статьи об изменениях их маркетинговой и PR-политики.

В итоге мы подошли к тому, что для события важно не только составить карту отношений с партнерами, собрать о них информацию, данные о конкурентах, но и разработать стратегию развития спонсорского потенциала проекта. Последнее подразумевает развитие события как продукта, когда событие становится платформой для коммуникации бренда с его целевой аудиторией по разным каналам в течение года. Здесь имеют большое значение:

- качество и количество аудитории, постоянное исследование их ожиданий и предпочтений, ценностей;
- медиаресурсы (собственные и привлеченные) для расширения охвата;
- системная работа с лидерами мнений как для участников, так и для бизнеса;
- учет ключевых тенденций в маркетинге, PR, на рынке событий;
- перечень возможностей для интеграции и создания новых продуктов, ценных для целевой аудитории как участников, так и потенциальных спонсоров;
- введение и согласование KPI в спонсорстве;
- участие проекта в федеральных и региональных премиях и конференциях (для продвижения в бизнес-среде);
- карта нетворкинга (для сбора и отработки контактов).

Все это поможет вывести ваш проект на другой уровень, а значит, повысить спонсорский потенциал проекта, его привлекательность для партнеров и спонсоров.

Глава 6

Юридические аспекты

Говоря о работе с партнерами, невозможно не уделить внимание юридической стороне вопроса.

Основа основ и главная аксиома: договор заключается всегда, с любым партнером (бартер, деньги, частичный бартер). С информационными партнерами договоры заключаются редко – как правило, только когда речь идет о больших объемах размещаемых материалов в эквиваленте солидных сумм.

Я настоятельно рекомендую не пользоваться типовыми договорами, взятыми из Интернета или у коллег, – такой договор никогда не отразит все нюансы и моменты, важные именно для вас. Каждый проект и организатор уникальны. Высок риск, легкомысленно заключив такой договор («Но ведь Вася и К° используют эту форму уже три года!»), расхлебывать последствия, которых вы не ждали и не хотели, но которые возможны по условиям договора. А расхлебывать может быть долго, больно и очень дорого. Если по подписанному вами же договору вы будете крайним, винить будет некого.

Самый правильный и простой путь – потратить несколько тысяч рублей, делегировав составление договора профессиональному юристу. Это недорого, и потом данный документ вы сможете использовать в течение долгого времени. Предварительно юрист задаст вам вопросы, и вы сможете сформулировать, что обязательно должно быть в договоре, какие права и обязанности у сторон, как производится оплата и т. д. – ответы на все вопросы, неочевидные с первого взгляда для человека, который далек от того, что в договоре каждая запятая имеет огромное значение. В юридических документах не бывает мелочей или неважных пунктов – все должно быть скрупулезно проверено профессионалом. Часть компреда с выбранным партнерским пакетом или списком опций является неотъемлемой частью договора; алгоритм, сроки и порядок

предоставления с вашей стороны опций партнеру также прописываются.

Если же все-таки вы решили взять чужой договор и адаптировать его под себя, то все равно не пожалейте немного денег, чтобы эксперт оценил ваш результат и указал на ошибки, подлежащие устранению.

Вот основные правила, которые важно соблюдать, чтобы корректно выполнять свои права и обязанности.

- Согласуйте и подпишите договор до мероприятия (как минимум за месяц, но чем раньше, тем лучше). Это убережет вас от неопределенности: то ли согласится партнер, то ли откажется, вроде обещал, но что-то на связь не выходит... Иницируйте как можно более быстрое подписание договора сразу после того, как вы договорились о сотрудничестве. Для начала достаточно электронных копий, а позже обменяетесь оригиналами (лично или по почте).

- Также крайне важно, пока не подписан договор и не выполнены обязательства по нему (оплата в определенный срок, получение материалов и т. д.), – со своей стороны не предпринимать никаких авансовых действий. Если вы будете нарушать это правило, то партнеры начнут расценивать ваши уступки как то, что вам нужно больше, чем им, и, образно говоря, сядут вам на шею. Так вы рискуете дотянуть до того, что вы уже выполнили часть обязательств по договору (к примеру, поставили лого потенциального партнера на всю полиграфию, которая ушла в печать), а оплаты до сих пор нет и партнер перестал отвечать на ваши письма и звонки. Спокойно стойте на своем: любые действия с вашей стороны начинаются только после подписания договора и только тогда, когда все его условия соблюдаются.

- Конечно, не забывайте и о том, что это правило действует в обе стороны: вы также обязаны своевременно и в полном объеме выполнять взятые по договору обязательства.

- В договоре подробно прописывайте ответственность каждой стороны: кто кому что должен, в какой срок, в каком объеме, какие санкции следуют за полное или частичное невыполнение договора.

- Не забудьте прописать в договоре, что любые позиции из коммерческого предложения, которые не оплачены партнером, на площадке не реализуются ни в каком формате. К примеру, если партнер на событии поставил своих представителей раздавать флаеры или промопродукцию либо разложил на всех столах свои визитки, но вы это не согласовывали и он это не оплатил, – это основание позвонить тому, кто коммуницировал с вами на предмет подписания договора (или найти его на площадке), и напомнить, какие санкции (по подписанному с его стороны договору!) могут незамедлительно последовать.

- Подписывайте договор даже в бартерных отношениях, потому что по факту здесь действуют все те же самые принципы, просто плату за предоставляемые вами опции вы получаете от партнера не деньгами, а товаром/услугами в эквиваленте их стоимости.

- Получить от партнера часть деньгами, а часть бартером – также нормально, просто опять же это все важно прописать в договоре: сроки, объем, суммы, количество услуг/товара, денежный эквивалент.

- Если у вас есть возможность, прописывайте в договоре стопроцентную предоплату своих услуг. Мы поступаем так в 99 % случаев. Вообще, исходя из нашего опыта, это может быть невозможно только в случае подписания договоров с крупнейшими федеральными партнерами (уровня Сбербанка, «МегаФона» и прочих, у которых срок для постоплаты может достигать до 120 рабочих дней после подписания договора, а то и после проведения события). Но до них многим еще надо добраться. В случае же с более мелкими партнерами, когда речь идет о небольших суммах, требовать предоплату (и получать ее) – нормально и естественно. Вам будет чем заняться после события, и бегать за партнером, клянча свои деньги, – так себе идея.

- Если партнер говорит, что деньги ушли, а сроки поджимают, просите платежку с отметкой банка «Проведено» или «Исполнено». Не стоит переживать и рефлексировать («Ах, он подумает, что я ему не доверяю!») – это бизнес, и просить подтверждения отправки денег нормально. Мы сталкивались с

подделанными платежками – да, такое тоже бывает. Но это исключение все-таки.

- Цена = ценность. Не стесняйтесь формировать стоимость тех или иных опций в компреде, в договоре и будьте готовы обосновывать их.

- Учите платить за качество. Если вы со своей стороны гарантируете большую и релевантную нишевую аудиторию, вовлеченную и активную, то умейте сформулировать, почему она стоит именно столько и какие бенефиты получит ваш партнер.

- К любому партнеру, бартерному или коммерческому, относитесь с равным уважением и вниманием на всех этапах – как до, так и после подписания договора и получения денег на счет или услуг/товаров для своей аудитории. Если партнер не дал вам денег, но дал товар или услуги – он так же полезен и важен вам и вашему событию, как и тот, кто оплатил партнерский пакет живыми деньгами.

- Каждый бартер измерим деньгами. Все, что сэкономлено, – заработано (и отражено в смете).

Какие документы также встретятся на вашем пути?

- Акты выполненных услуг – подписываются к каждому договору после того, как событие прошло, с обеих сторон все выполнено в полном объеме и нет претензий.

- Оригиналы счетов.

- Конкретный перечень опций или выбранный партнерский пакет (если это не включено в текст договора) как приложение к договору.

- Программа события, план площадки с обозначением размещения партнерской зоны как приложения к договору.

Интервью со Светланой Ероховой

Светлана Ерохова – экс-руководитель направления по работе с партнерами «Ивент-маркетинг от А до Я».

– Каким должен быть идеальный менеджер по работе с партнерами?

– Менеджер по работе с партнерами, по сути, лицо компании. Поэтому в нем важно все: привлекательный внешний облик, харизма, зрелость мышления, умение общаться с людьми, проявлять эмпатию и вызывать ее у других.

Само собой, внешний облик бросается в глаза первым. Уместный дресс-код для разных ситуаций, располагающая внешность и манеры, улыбка. Каждый, кто тесно работает с людьми, знает: вкладываясь в свой внешний вид, вы инвестируете в свой успех.

После того как потенциальный партнер впервые вас увидел – а иногда и до этого, – начинается общение. То, как вы говорите, тоже чрезвычайно важно. Приятный голос, четкая грамотная речь, дружелюбные интонации – из всего этого складывается впечатление о вас и принимается решение о сотрудничестве. Я встречала менеджеров по продажам, которые сразу обволакивают вас голосом, – их чарам трудно не поддаться. А если человек писклявит, его уже не хочется слушать. Конечно, не у всех голос развит от природы. Что делать, если вам так не повезло? Можно пройти специальные курсы по постановке голоса и речи, их много.

Еще один необходимый навык – уметь считать. Я имею в виду, конечно, не решение в уме логарифмических уравнений, а способность быстро прокручивать и сопоставлять в голове разные варианты: что будет выгодно вам, что – партнеру, а что – вам обоим. Любая переговорная ситуация в той или иной степени стресс, и надо уметь в условиях этого стресса грамотно отстаивать интересы своей компании, оперативно и четко просчитывая варианты.

Важно быть ответственным. Помните: вы отвечаете не только перед вашей командой, которая верит в вас и ждет результативной работы, но и перед партнером, с которым вы ударили по рукам. И отступать от данного слова вы не имеете права. Да, может быть всякое, но договор есть договор. Нарушая его, вы портите репутацию не только себе, но и вашей компании.

И наконец, нужно уметь отстаивать свою точку зрения. Менеджер по работе с партнерами должен иметь очень крепкие нервы и быть максимально уверенным в себе. Но при этом в нужный момент уметь быть гибким, подстроиться под ситуацию и другую сторону в переговорах.

Все это вырабатывается на практике. В начале карьеры менеджера по работе с партнерами у меня были только обаяние, умение общаться, напористость, желание пробовать новое и зарабатывать. Сейчас я прокачала у себя многие полезные навыки. Опыт – лучший учитель. Пробуя разные варианты, набивая шишки и понимая, что работает, а что – нет, вы растете.

Кстати, по поводу шишек: важно всегда сохранять позитивный настрой. Когда ты каждый день делаешь много холодных звонков и получаешь уйму отказов, порой хочется в отчаянии сказать: все, больше не хочу этим заниматься. Эта дорога, мягко говоря, не усыпана лепестками роз. Что делать? Во-первых, продолжать верить в себя. Во-вторых, искать и находить поддержку в команде и у близких людей. Они всегда готовы сказать: «Пускай сегодня не получилось, но завтра ты обязательно победишь, тебе скажут “да”!» Еще можно придумать какие-то собственные поддерживающие ритуалы. Это может быть что угодно, от любимой мотивационной фразы до медитации или физического упражнения.

На мероприятиях менеджеру по работе с партнерами важно очень глубоко «быть в теме». Он должен во всех подробностях знать ивент, площадку, спикеров, целевую аудиторию и т. д. Чувствовать тенденции рынка. И при этом уметь в беседах быстро упаковывать все это в конкретные короткие предложения

и доносить до собеседника.

– Ты говорила о практическом опыте. А нужно ли изучать теорию?

– Конечно, менеджер по работе с партнерами должен постоянно развиваться как человек и как специалист, и теория в этом тоже помогает. Когда вы только начинаете работать, вам страшно: а вдруг не поймут, откажут, не дадут денег, просто пошлют... Но со временем находите свои точки опоры и начинаете расти, одновременно растут и ваши партнеры. Вы уже можете работать с крупными брендами, претендовать на большие суммы. Почему? Потому что что-то изменилось у вас в голове. А для этого очень полезно читать правильные книги и проходить правильные тренинги.

При этом именно курсов для менеджеров по работе с партнерами на российском рынке нет вообще как таковых. Есть курсы по продажам, но это скорее дополнение, потому что продажи разные бывают – и косметики, и бытовой техники, и мероприятий. В каждой сфере своя специфика.

Однако, к счастью, есть другие способы профессионального роста. Например, всевозможные переговорные поединки и батлы, «открытые микрофоны», возможность проводить мастер-классы или вебинары по своей теме. Есть образовательные курсы по смежным тематикам, которые тоже помогают прокачаться – например, в сценической речи. Если чувствуете, что этих навыков вам не хватает – идите и учитесь.

Впрочем, мало пройти курс – нужно еще начать пользоваться полученной информацией. Удивительно, но не все так делают. Приведу пример. Есть замечательная книга Дмитрия Ткаченко, которой я много пользуюсь, – «Работа с возражениями. 200 приемов продаж для холодных звонков и личных встреч». Я ее перечитываю каждые полгода, потому что эти приемы забываются. Там есть очень тонкие диалоги, когда нужно сказать одно правильное слово, но оно тоже со временем стирается из памяти. И в реальности менеджеры пользуются только 10 % механик, которыми могли бы. Поэтому получили знания – сразу применяйте.

В общем, формула хорошего менеджера по работе с партнерами – это определенный набор исходных качеств плюс постоянное обучение, оттачивание навыков. А если коротко, то это должен быть харизматичный, располагающий к себе человек, который хочет приносить пользу своей команде словом и делом и готов пробовать новое.

– Как правильно общаться с партнерами?

– Мое золотое правило – «звонок лучше письма, встреча лучше звонка». Устное, а тем более очное общение априори лучше, потому что здесь включаются личностные факторы: голос, интонации, скорость речи, уверенность, формулировки, реакции, комплименты... Даже невербалика влияет на впечатление, которое вы производите. И если она у вас правильная, можно получить много дополнительных очков.

Один из сложных аспектов в работе менеджера по продажам – телефонные переговоры. Потому что сначала приходится иметь дело с секретарями и менеджерами, которые сами решений не принимают, но мешают вам добраться до тех, кто принимает. Как пробиться через секретаря? Очень рекомендую прочитать книгу Стивена Шиффмана «Техники холодных звонков». Главный принцип из нее: как бы грубо это ни звучало, но есть люди, которые понимают только команды. Моя тактика «разозлились и позвони» здесь всегда работает. Никогда не нужно начинать разговор в стиле: «Здравствуйте, меня зовут так-то, я представляю такую-то компанию, с кем бы мне поговорить?..» Это путь к провалу.

Если я звоню и даже не знаю имени секретаря – только название компании и лицо, на которое меня надо переключить, то сразу говорю: «Здравствуйте, меня зовут Светлана, мы делаем вам сайт. Пожалуйста, Георгия Петровича к телефону». Они сразу переключают. Либо: «Переведите меня на того-то», – и если в ответ зададут вопрос, то можно придумать легенду, зачем он вам срочно нужен. Например: «У нас очень срочный вопрос, мы согласовываем логотипы». В таких случаях секретарь или менеджер боится, что если он (-а) сейчас не переведет вас на начальника, то ему (ей) потом влетит.

Как сразу распознать на другом конце провода того, кто сам не принимает решения? Здесь поможет только опыт. Я уже по началу диалога чувствую, чем он закончится. Не принимающий решений человек никогда не задает наводящих вопросов, не уточняет подробности. И сам на вопросы отвечает максимально уклончиво – потому что боится сделать самостоятельный шаг. Если вы почувствовали такое, говорите сразу в лоб: «Уважаемый Николай, кто принимает решения по бюджету? Дайте его контакты, я с ним свяжусь. Я не буду терроризировать его сообщениями, но мне важно, чтобы мое коммерческое предложение легло на стол правильному человеку. И вас тогда не буду звонками доставать». Переход на житейский разговор работает – хотя важно не переборщить и не впасть в панибратство.

Между прочим, людей очень часто цепляет слово «помоги». «Помогите мне разобраться, как мне найти этого человека?» или «Помогите мне уточнить этот вопрос». Люди любят чувствовать себя полезными и значимыми, поэтому они охотно помогают. Такой подход работает лучше всего. Еще есть техника комплиментов, но тут важно не перестараться – и быть искренним. Не перебарщивайте с лестью в адрес человека, которого вы лично не видели и не знаете!

В телефонных переговорах, если после предыдущего звонка прошло много времени, важно технично вернуться к теме. Например, у вас каждый год проходит конференция. Вы звоните в очередной раз и, если человек продолжает работать в данной компании, напоминаете ему в двух словах какую-то деталь из ваших прошлых встреч или разговоров, чтобы он вас вспомнил. Например, у него были красивые очки. И вы ему говорите: «Я до сих пор помню вашу великолепную фиолетовую оправу от Дольче и Габбана». Допустим, он отвечает: «А я их потерял». А вы ему: «Ох, я вам сочувствую...» – и диалог пошел. Или: «Помните, как мы с вами в прошлом году делали застройку стенда? Все горело в огне, но мы это сделали!» Когда вспоминаете такие нюансы, люди улыбаются, а это очень важно.

Кстати, когда вы разговариваете по телефону с тем, кто вам нужен, – улыбайтесь. Когда мы улыбаемся, у нас

перестраивается весь речевой аппарат и совершенно другое настроение передается собеседнику. Никогда не звоните ЛПР в плохом настроении – сделки точно не получится. Встали не с той ноги – зарядите себя позитивом: выпейте чашечку любимого чая, съешьте шоколадку, почитайте/посмотрите что-то смешное.

Когда вы общаетесь с ЛПР, всегда держите в голове: это люди, у которых *очень* мало времени. Часто они сами говорят: «У вас есть минута, чтобы я понял, зачем вы мне звоните». И на такой случай у вас должна быть наготове презентация, которая занимает меньше минуты.

Рассказываете коротко, четко и по делу, например: «Форум SOLD OUT про организацию и продвижение событий, ожидается 2000 человек из 140 городов и 7 стран. Готовы подтвердить сказанное видеороликом, чтобы вы могли сами убедиться». И обязательно говорите человеку, что вы от них хотите и что дадите взамен. Это сразу даст ему понимание ключевых вещей. А после этого уже начинаются переговоры.

– А что делать, если ЛПР вас не слушает и отправляет обратно к секретарю?

– Будьте максимально спокойны в этот момент. Если вас отфутболивают – значит, есть причина. Либо ЛПР неинтересно, либо у него нет времени, какой-то аврал свой. Вы же ровно, без перепадов и ненавязчиво гнете свою линию, добиваясь от собеседника хоть какого-то ответа.

Например, чтобы ЛПР дало вам свою личную почту – сбросьте на нее материалы и вежливо спросите, когда будет удобнее о себе напомнить. Если вам предлагают скинуть вашу информацию на общий почтовый ящик типа info@сайткомпании.ру – уточните, кто проверяет эту почту и как узнать, не попало ли письмо в «черную дыру». Уточните, можно ли для ускорения коммуникации получить личную почту.

Бывает и так, что вам никакими способами не удастся достучаться до ЛПР. Бессмысленно обижаться или истерить. Лучше подумайте, почему вам сказали «нет». И что можно предложить или сделать, чтобы в следующий раз ответом было «да». И переходите к следующему потенциальному партнеру.

Но в целом отрицательный ответ – тоже ответ, и это лучше, чем ничего. Если человек сомневается или вообще вас игнорирует, тогда непонятно, как дальше себя вести. Если же вам сказали «нет», можно поставить запятую и продолжить: «...но». «Но мы можем вам предложить что-то другое» и т. д. Второе «нет» – возможно, уже окончательный ответ, надо смотреть по переговорам. Но первое «нет» – это еще не финал.

Вернемся к общению с ЛПР. Начиная его, полезно сделать заход через какого-то знакомого и важного для него человека. Допустим, вы знаете, что Петр Петрович очень хорошо общается с Марьей Ивановной. И говорите вначале волшебную фразу: «Петр Петрович, Марья Ивановна рекомендовала вас как человека, который может помочь мероприятию с самым вкусным и четко работающим кейтерингом». И у человека срабатывает триггер. Вообще, мы, переговорщики, всегда работаем со знаками и триггерами. Так что либо ссылайтесь на авторитет, либо найдите, на какую еще точку надавить.

И вот что еще очень важно: если вы говорите, что скинете письмо прямо сейчас, обязательно так и сделайте. Не через 20 минут, не через два часа, не на следующий день, а именно сейчас. И в конце письма нужно обязательно задать вопрос: «Что думаете?», «Что скажете?», «Готовы ли вы с нами сотрудничать?», «Когда вам удобно обсудить?» и т. д., чтобы коммуникация не прервалась. У нас сейчас бешеный темп жизни, и человек реально может через 15 минут уже забыть про это письмо. Или даже через две минуты: ему кто-нибудь позвонил – и он переключился.

– Поговорим про время общения и формат. В какое время корректно звонить, а в какое – однозначно нет?

– Жителям любого города – с поправкой на часовой пояс, конечно – удобно воспринимать нашу информацию с 11 до 16 часов. Это самый активный период, в который можно звонить. Не стоит беспокоить людей в обеденный перерыв – примерно с 13 до 14 часов. С 14 до 15 некоторые тоже могут обедать, но уже реже. А лучше всего переговоры идут с 11 до 13. После 16 часов я перехожу к тем собеседникам, с которыми переговоры

находятся на продвинутой стадии и осталось разобраться с деталями.

Для встреч обычно хорошо подходит вторая половина дня, хотя есть люди, принципиально предпочитающие первую. Все зависит от личных ритмов и расписания. Кому-то удобнее встретиться утром, перед работой или планеркой. А кто-то, напротив, предпочитает общаться ближе к вечеру.

– Где лучше встречаться – на территории партнера, на своей или на нейтральной?

– Я всегда за нейтральную территорию. Потому что мы так или иначе что-то у партнера просим. У себя «дома» человек всегда чувствует себя уверенно и вальяжно, вы сразу оказываетесь в более слабой позиции и, скорее всего, будете вынуждены уступить.

Конечно, если ваше предложение мегавыгодно, вы можете выиграть переговоры и на территории партнера. Распространенный вариант, когда все презентуется на территории заказчика и решение принимает не одно ЛПР, а вместе со своей командой.

Позиции в переговорах всегда должны быть равными. Вне зависимости от возраста, пола, социального статуса, должности вы обсуждаете, как сделать общее дело. Например, менеджер приносит идеи, как компании усилить бренд, стать лучше и эффективнее и зарабатывать больше. А компания дает ему за это деньги.

– На каком этапе и как ты фиксируешь, какой канал коммуникации наиболее удобен партнеру? Мессенджеры, почта, голосовые сообщения... И какой выбирать канал – удобный тебе или партнеру?

– Я всегда выбираю канал, удобный партнеру. В последние три года приоритет очень сильно сместился в сторону социальных сетей и мессенджеров. Даже я, когда у меня стоит задача найти в какой-то компании конкретного человека, первым делом иду в соцсети. Если нахожу, пишу ему сразу там.

Когда я прихожу в Facebook к ЛПР, у меня должно быть готово короткое первое сообщение из пары фраз: «Здравствуйте, я такая-то, пришла к вам с тем-то. Вам удобно общаться здесь или по телефону? Если по телефону, то напишите его мне, пожалуйста, мой номер такой-то». Если человеку удобно, чтобы ему позвонили – а чаще всего так и есть, – он может сразу, без всяких предисловий, дать номер своего телефона. Всегда звоните (или пишите в мессенджер, если собеседник попросил сделать именно так) – сразу или точно в то время, которое указал собеседник.

Сейчас общаюсь так: сначала в мессенджере или по телефону, а уже потом, когда меня просят прислать подробную информацию, отправляю электронное письмо. Чаще всего эта ключевая фраза из уст собеседника так и звучит: «Пришлите подробную информацию», – значит, пора. Я никого не бомбардирую письмами – бесполезно. И запомните: даже если вы предварительно договорились с человеком и он ждет ваше письмо – оно может попасть в спам.

– Схема «письмо, потом звонок с вопросом “Получили ли вы?”» хуже, чем «сначала звонок, потом письмо»?

– По моей практике – да. Люди часто не видят письмо, которое было им отправлено, даже если это было две минуты назад. Здесь еще есть психологический момент: ты как будто человеку предъявляешь претензию: «А ты мое письмо видел?» И он сразу чувствует себя не очень. Поэтому лучше договориться о том, что вы пришлете письмо, а потом спросить, получено ли оно. Кстати, можно в конце письма написать: «Сообщите, пожалуйста, получили ли вы данное письмо. Для меня это важно». Тоже ценная фраза.

– Кстати, многие менеджеры, которым по двадцать, считают нормальным сразу говорить «ты». Видимо, это поколенческая история. Как общаться в такой ситуации?

– Я считаю, что надо идти по классике – она никогда не устаревает. Это просто показатель вашего воспитания. Пока вы

обращаетесь к собеседнику на «вы», у вас под ногами твердая почва.

Поэтому я называю на «вы» абсолютно всех. И если мы потом встречаемся на конференции и я вижу, что передо мной молодой человек, которому 23 года, но он тоже выдерживает субординацию, мы просто договариваемся – «Давай на “ты” перейдем?» Инициативу проявляет тот, кому используемое сейчас обращение наиболее некомфортно.

– Как правильно задавать вопросы собеседнику по переговорам?

– Главная задача менеджера по партнерам – задавать максимальное количество вопросов! И если потенциальный партнер вам в ответ тоже задает вопросы – можете быть счастливы: это означает на 100 %, что человек тоже в вас заинтересован.

Какие нужно задавать вопросы? Открытые, то есть такие, которые подразумевают развернутый ответ, а не просто «да» или «нет». Открытые вопросы начинаются со слов «Каким образом?..», «Как вы себе представляете?..», «Что вы думаете на этот счет?..», «Что вам важно получить?..» и т. д.

Например: «Какого результата вы хотите достичь при взаимодействии с нашей аудиторией?», «Как вы бы хотели быть представлены на форуме?», «Что у вас есть из оборудования?», «Как вам такая механика розыгрыша?», «Кто с вашей стороны будет находиться на стенде?».

– Перейдем к письменной коммуникации. Каковы твои правила деловой переписки с потенциальными и актуальными партнерами?

– Как я уже говорила, я всегда обращаюсь на «вы», но не пишу «Вы» с заглавной буквы. Обращаюсь к человеку по имени – так что я обязательно должна знать, кому конкретно я пишу, даже при первой коммуникации. Никогда не начинайте: «Доброе утро, коллеги!», «Здравствуйте, друзья!» и т. п. Письмо должно быть уважительным и персонализированным.

Итак, «Добрый день, (имя)!». Дальше вы представляетесь, объясняете человеку, кто вы и откуда. «Я (имя, фамилия), глава

партнерского отдела “Компании”. Мы проводим такую-то конференцию тогда-то, предлагаем вам стать нашим партнером...»

Далее добавляю смысловые детали: «У нас есть такие-то возможности и форматы представить и интегрировать вашу компанию в наше событие, взамен готовы дать то-то» – максимум по шесть пунктов в каждом списке, и списки должны быть равнозначными. Потом идут прочие подробности: какая ЦА, где будет проходить, во сколько, посмотрите фотоотчет, видео, отзывы...

Смысловые части письма должны быть четко разделены абзацами. Самое важное я выделяю шрифтом, чтобы в общем полотне текста было сразу видно. Например, «посмотрите видео» – потому что лучше один раз увидеть, чем десять раз прочитать и представить. Если нужно показать, какой ваш ивент классный, масштабный, полезный для всех, – сразу присылайте видео.

Иногда я делаю приписку: «С нами уже МТС, Сбербанк, банк “Точка”...» Новые партнеры видят, наравне с какими крупными брендами они будут стоять. Это очень располагает к сотрудничеству (главное – писать правду).

Иногда запрашивают статистику конкретно по аудитории: какие именно бренды вас посещали в прошлом году, каковы возраст и пол ваших посетителей. И вы тогда делаете конкретную статистику на 1–2 листа в PDF и отдельно показываете потенциальному партнеру. Но это уже подробности, которые идут после первого-второго письма.

– Добавляешь ли ты в первое письмо презентацию события? Если да, то в каком формате?

– По-разному. Если я вижу, что письмо уже и так получилось длинным и презентацию человек точно не посмотрит – потому что это еще несколько экранов информации, – то не добавляю. Пишу: «Я могу выслать пакетное предложение. Вам интересно? Что скажете?» Если реакции вообще никакой – звоню. Если она есть – высылаю пакеты.

– У тебя есть отдельно презентация ивента, без партнерских опций? Если да, то кому ты ее отправляешь?

– У меня есть текстовый блок, сохраненный в заметках, в котором очень кратко описан ивент. Там отчетное видео с предыдущего ивента, отзывы, генеральные партнеры и статистика: города, количество людей, количество интеграций.

Я могу отправить только этот блок или более подробную информацию – зависит от первого звонка. Человек может вдумчиво, подробно все прочитать, или ему нужно быстро понять – да или нет. То есть я подстраиваюсь под него.

И в конце письма – повторяю, это очень важно! – всегда должен идти вопрос. «Что вы думаете?..», «Как вам удобнее обсудить?..» и т. д.

– Окей, допустим, ты отправила письмо. Во вторник в 11 утра, после переговоров по телефону. Когда ты напоминаешь о себе, каким образом и с какой регулярностью?

– Если мне критично, чтобы человек ответил прямо сейчас, я пишу в конце письма вот эту вежливую фразу: «Сообщите, пожалуйста, получили ли вы данное письмо. Для меня это важно».

Если он (-а) не подтвердил (-а) получение, то, как правило, я на следующий день напоминаю. Или максимум через день. Дольше потенциального партнера не томлю, потому что он вообще успеет забыть, кто я такая и что предлагаю.

– Хорошо. Тебе ответили: «Светлана, у меня не было времени, ознакомлюсь с вашим предложением потом». Сколько раз еще ты считаешь возможным его пушить, прежде чем признаешь, что клиент сорвался?

– Обычно два раза максимум, после чего обычно он сам говорит: «Нет, я не буду работать с вами». После двух напоминаний все уже понятно.

– Как ты относишься к голосовым сообщениям (войсам)?

– Не все люди любят войсы. Во-первых, их не прочитаешь. Во-вторых, в них нужную информацию быстро не найти. В-третьих, я считаю это панибратством. Даже когда мне войсы отправляют друзья, у меня не всегда есть возможность их прослушать. Поэтому я вообще никогда ими не пользуюсь в деловой коммуникации.

Если нужно отправить сообщение, а вы сейчас ну никак не можете печатать – нажмите на Google-клавиатуре значок микрофона, запишите войс. Google потом автоматически сделает из него текст. Пусть даже без знаков препинания, но хотя бы так.

– А как нужно вести себя на личной деловой встрече с представителями компании-партнера?

– Я считаю, что на встрече для начала стоит сделать комплимент или небольшой подарок (уместно – мерч или брендованную продукцию вашей компании). Чтобы это не выглядело так, будто вы заискиваете, но атмосфера дальнейших переговоров стала теплее. Комплимент так же уместен, как и сувенир. Оцените очки человека, уютный офис, вкусный кофе.

Далее вы сели за стол переговоров. Я часто была в ситуациях, когда за столом сидят четыре «акулы» в офисе, где они хозяева, – и я одна. Иногда это непросто. Поэтому, если у вас есть возможность взять с собой напарника, – возьмите.

Кстати, в моей практике не было ни разу, чтобы я приехала в офис крупной компании и со мной встречался только один человек. Их всегда было минимум двое. И они могли вести себя в стиле «Удиви нас!». При этом тот же самый человек в других обстоятельствах – на конференции или вечеринке – ведет себя совсем по-другому: «Да-да, Светлана, какие проблемы, мы обязательно запустим, будет огонь...»

– Какие еще есть нюансы на встречах?

– Если ваши переговоры кто-то резко прервал или человеку надо уехать и вы на полуслове прервались – ничего страшного. Улыбаемся, спокойно завершаем предложение и говорим:

«Давайте решим вопросы в переписке/по телефону». Вы уже встретились, вы уже друг на друга посмотрели и оценили. Это главное.

Слова на самом деле – это еще не все. Важны интересы и цели людей, харизма. Случилась «химия» или нет. Потому что так или иначе решение принимает конкретный человек. Да, от лица компании. Но тем не менее. Если вы ему не понравились – дальше вести переговоры бесполезно. Он не проникнется вашей идеей и не будет продвигать ее руководству.

Поэтому, по моему опыту, если ко мне кто-то приходит и говорит: «Света! Я сейчас тебе принесу партнера! Только ты мне заплати процент», это никогда не работает. Потому что нет интереса, «химии» нет, конкретики нет. Люди не встретились, а им встретиться не дают, потому что между ними посредник. Находить партнеров и общаться с ними нужно напрямую.

– А что с бюджетами и прочей бюрократией?

– Тенденция сегодня такова: основные бюджеты – в Москве. Этого не нужно бояться, с этим нужно работать: так или иначе вы пробьете этот потолок. Любой крупный игрок на рынке – будь то Сбербанк, «Билайн» или другая крупная компания – реально планирует свои бюджеты на год вперед. Причем все в разное время: кто-то в декабре, кто-то в ноябре, августе или марте. Вы никогда не угадаете, если не спросите или не сверите под лупой их годовые отчеты.

Но, во-первых, вы все равно можете попасть в их список будущих мероприятий, если повезет. А во-вторых, у «крупняков» всегда есть мелкие бюджеты. Крупный бюджет – скажем, от 1 млн руб. – должен получить не менее 15 подписей, чтобы ему дали ход. Малому бюджету – до 500 тыс. – достаточно пяти подписей. Микробюджет – например, 100 тыс. – получает две подписи: менеджера и начальника отдела. Отсюда вывод: если вы целитесь в микробюджет, получить его гораздо больше шансов. Особенно если вы поздно начали искать партнеров и у вас аврал. За две недели до мероприятия выбить 100 тыс. вполне можно (информация актуальна на декабрь 2019 года. –

Примеч. авт.).

– Какие еще есть лайфхаки по переговорам?

– На деловые переговоры нужно всегда приходиться с блокнотом и четко фиксировать все договоренности, дословно. Потому что потом человек может сказать: «Я такого не говорил». Так что все фиксируем и проговариваем: «Василий, правильно ли я вас понял (-а), что мы договорились так-то?..» На свои первые переговоры я реально ходила с диктофоном. Потому что для меня было важно, что и как мы говорим, а волнение зашкаливало.

Кроме того, обязательно нужно зафиксировать всех менеджеров, присутствовавших на переговорах, взять у них визитки или записать номера их телефонов. Особенно это касается ключевых людей, которые смогут потом протолкнуть предложение конкретному начальнику (сам он уже через минуту забудет о ваших переговорах). И никогда секретарь вас потом не соединит! То, что вы приходили когда-то, для нее ничего не значит, она вас не знает. Так что соберите максимум информации о людях, пока сидите и разговариваете с ними.

Еще важно. Допустим, вы пришли с компредом и представляете одну идею. А вам говорят: «Идея – отстой, мне не нравится». Все, до свидания? Конечно, нет! У вас «в рукаве» всегда должны быть козыри в виде альтернативных предложений. На бумаге, в PDF, Power Point – как угодно. Не выкладывайте их сразу, а доставайте поочередно, в зависимости от ситуации.

Если запасных вариантов под рукой нет – быстро думаем, через вопросы выявляем потребности и тут же предлагаем решение. Оно вообще может оказаться не таким, каким вы его себе представляли. Допустим, вы пришли в МТС как к оператору мобильной связи, а они говорят: «Мы хотим продвигать свой банк. Что вы нам можете предложить именно для банка?» А вы думали только про телеком. Реагировать надо быстро, но и не стесняться сказать: «Я хотел (-а) бы взять паузу и вернуться к вам». Это тактично, вежливо и корректно. Можно взять паузу на 2–3 дня, а можно просто попросить пару минут на раздумья или

выйти для телефонного обсуждения вариантов с коллегами. Даже за такой короткий перерыв зачастую можно найти решение.

Ну и, конечно, презентующий человек должен быть убедительным: кратким, емким, харизматичным.

– А если на встрече возник конфликт?

– Ни в коем случае не теряйте самообладания. Если нашла коса на камень – а есть «акулы», которые намеренно провоцируют конфликты, например, потому, что у них плохое настроение, – возьмите паузу. Молча выпейте воды. За эти 20 секунд и у вас, и у оппонента схлынет волна негатива, и переговоры дальше могут продолжиться нормально.

Кстати, если сильно волнуетесь перед переговорами – просто отдышитесь. Медленный вдох-выдох, три раза. Потом еще три раза.

– А если ты коммуницируешь с потенциальным партнером и понимаешь, что он очень нервный, агрессивный, напористый... Стоит ли продолжать диалог с таким человеком? И если да, то как?

– По моему опыту, с такими людьми, как правило, ничего не получается. Или получается, но очень больно, и потом вы уже сами с ними не хотите иметь дела. Сегодня я бы сказала, что заменила бы одного такого «токсичного» партнера на пять хороших новых партнеров, каким бы заманчивым ни было предложение. Так вы сохраните нервы и заработаете за то же время больше денег.

Я убедилась в том, что людей не переделать. Пробовала заходить со стороны и их знакомых, и менеджеров, которые могут как-то повлиять. Так и до жены можно дойти. Но ничем хорошим это все равно не закончится. Только если человек сам признает, что был не прав, и пойдет вам навстречу, что-то может получиться.

– Как общаться с потенциальными партнерами на мероприятиях?

– Я считаю, что нетворкинг, который происходит на каких-то сторонних конференциях, выездях, встречах, – лучший способ, так завязываются самые крепкие отношения. В первую очередь, в неформальной обстановке вы узнаете друг друга как люди. Сразу в лоб, конечно, никто не продает, и я так делать не рекомендую.

Например, вот как мы запартнерились с крупной федеральной компанией. Я пришла на PR-елку и увидела очень красивую, но неуверенную в себе женщину. Я предложила ее сфотографировать. Говорила ей: встаньте так, поставьте ножку так... Она увидела снимки и сказала: «Меня так никто в жизни не фотографировал!» Так мы и познакомились, потом рассказали друг другу, кто где работает. На следующий день я звоню – все, она моя. Если бы я просто позвонила на общий телефон компании, вообще ничего бы не сложилось. А моя новая знакомая тут же начала помогать мне – как я раньше помогала ей.

Поэтому на всевозможных конференциях я стараюсь как можно больше общаться с людьми. И продажи происходят сами собой, если человеку ты интересен, если он (-а) знает про твой продукт. Мимоходом про него рассказываешь, а он (-а) уже говорит: «Мне надо, мне интересно».

– А есть ли разница между знакомствами на открытых ивентах и на закрытых вечеринках – например, в деловых клубах? Есть ли возможность встретить там больше ЛПР и получить больше партнеров?

– Скажу так: нет ни одного «цветника», куда бы вы пришли – а там одни ЛПР сидят и готовы сразу вам внимать. Таких мероприятий не бывает. Вот антикейс из моей практики: недавно я ездила на закрытое вручение банковской премии и мне было очень тяжело там общаться с участниками, хотя многие из них были не против просто поболтать, но не о деле. Для банкиров это был такой междусобойчик, они хорошо друг друга знают, у них узкий мир со своими правилами. Мои задачи туда не вписались.

Чем многолюднее конференция, тем проще коммуницировать. Вы с собеседником находите друг друга просто потому, что чем-то друг другу понравились. Я до сих пор считаю, что самые крутые конференции в плане нетворкинга – это конференции «Ивентологии». И еще меня сильно впечатлили «Атланты сити». Потому что очень важно, когда организатор заботится о нетворкинге гостей. Без организованного нетворкинга подойти к новому человеку и начать с ним разговор сложно, даже если вы мегакоммуникатор – это просто не в нашей ментальности. Должен быть какой-то повод.

Интервью с Алексеем Федоровым

Идем дальше, и я хочу представить вашему вниманию еще одно интервью: с Алексеем Федоровым, создателем компании JUG Ru Group – крупнейшего игрока на рынке конференций в нише IT. У мероприятий, которые посещают тысячи участников и билеты на которые стоят десятки тысяч рублей, определенно есть чему поучиться.

– Начнем сначала. Сколько лет ты в нише?

– Семь лет.

– Правильно я понимаю, что ты начинал деятельность в этой тематике, потому что работал наемным сотрудником в IT и в какой-то момент решил, помимо этого, создать продукт, в котором соберешь экспертизу – свою и своих коллег – и явишь ее миру?

– Почти так, да. Я работал программистом в Oracle, занимался своим специфическим куском кода. Когда мне стало интересно, что происходит вокруг в индустрии, я стал делать митапы: собирать раз в месяц программистов, приглашать какого-то спикера... Oracle мне давал площадку под это дело: классный залчик на 200 человек. И вот ребята просто раз в месяц собирались и рассказывали, что у них там в Java-технологиях происходит. Так у меня появился первый опыт организации событий на 50... 100... 200 человек.

У Oracle была своя конференция в Питере. А потом в какой-то момент они перестали ее делать. И мы решили: а давайте сделаем мы. Потому что люди уже привыкли, что есть конференция весной, а тут вдруг ее нет. И мы сделали. А на следующий год в Oracle сказали: а мы и в Москве не будем ничего делать. И мы такие: а пойдёмте в Москву. Потом пришли еще какие-то ребята, пришли «Одноклассники», сказали: а давайте сделаем еще по другим технологиям. Пришел JetBrains, сказал: давайте делать еще и по этим технологиям. И

так мы постепенно стали делать конференцию за конференцией.

И в какой-то момент поняли, что можем серьезно этим заниматься. Начинали мы втроем, и один за другим мы покидали свои места работы и вот потихоньку создали организацию.

– Ты пришел на пустой рынок или на нем уже были какие-то другие мероприятия и ты просто занял свою часть ниши?

– Да, были мероприятия уже на тот момент. Может, штук десять в стране, в основном в Москве.

– Окей. То есть ты пришел на рынок, начал делать конференции. Так как мы говорим в первую очередь о партнерстве, скажи, я правильно понимаю, что вначале партнеров привлекал ты?

– Да.

– И прямо сразу на первую конференцию ты уже привлек каких-то партнеров?

– Да. Там ситуация была такая: поскольку мы ничего в этом не понимали, пришлось заниматься многими интересными вещами: например, открывать ИП в первый раз. И мы заручились поддержкой «Одноклассников» – они дали нам космические для нас в те времена деньги – по-моему, полмиллиона рублей, что было тогда половиной бюджета всей конференции и дало нам какую-то гарантию, возможность снять зал, нанять людей делать видео и фото – в общем, снять с нас основные статьи расходов. И все завертелось.

Потом мы пошли уже к другим компаниям – в первую очередь к тем, которые были партнерами конференции Oracle. Объяснили им, что мы будем делать что-то похожее. Одни сказали: «Хорошо, давайте попробуем». Другие: «Нет, извините, Oracle – это Oracle, а вы – это вы». И вот так у нас образовались первые партнеры.

– Проще ли было тебе заходить к потенциальным партнерам в первый раз, имея на руках козырь в виде «Одноклассников»?

– Нет, помогало другое. Во-первых, то, что отдельные компании уже в каких-то конференциях участвовали – в том числе в конференциях JavaDay и JavaOne Russia, которые организовывала компания Oracle, – и они примерно понимали, что такое участие в конференции со стендом. Понимали, что там будет происходить, какая аудитория, что требуется от них. Опыт уже был.

Помогло еще и то, что у кого-то из них конференционный бюджет на следующий год уже был заложен, а тут вдруг мероприятие, на которое он готовился, отменили. И они с удовольствием приходили к нам. Пару таких случаев мы словили.

Фактор якорного партнера плохо работал. Попытки объяснить компаниям, что им это нужно, – тоже. В реальности спасало, что были люди, которые уже понимали, что это такое и чем оно им полезно.

– А как ты доносил до тех, кто пришел в первый раз, что, несмотря на то что на рынке уже есть аналогичные события, им нужно прийти именно к тебе и дать тебе немаленькие деньги?

– Мы сделали нишевое событие. Есть общее правило: если ты хочешь сделать что-то уникальное, первый метод – заужение аудитории. Конкретно мы сказали: мы будем делать конференцию вот по этой конкретной технологии. И если вы ищете специалистов именно по этой технологии или продаете инструменты для них, то вам участие со стендом будет полезно. На других мероприятиях у вас будет куча левых участников: скажем, 80 % аудитории будут вам неинтересны. А у нас 100 % участников – ваша аудитория. Это классика маркетинга: взять очень узкую нишу и автоматически стать уникальным. Это просто, но оно работает.

– А на митапах у тебя тоже были партнеры?

– Да, «Одноклассники», но не с самого начала. Они пришли где-то месяцев через пять после того, как мы начали что-то делать. У нас был спикер из «Одноклассников», Андрей Паньгин. Он до этого почти нигде не выступал. Я там с ним серьезно поработал, и в какой-то момент он мне сказал: «Давай я тебя познакомлю с нашим техническим директором Антоном Федчиным, ему интересно с тобой пообщаться». Классный дядька, сейчас он руководитель «Одноклассников». И он просто спросил, чем помочь. Я сказал: «Слушай, мы тут видео снимаем и людей иногда кормим и кофе-пивом поим. Дай нам просто денег на это». И он говорит: «Вообще не вопрос». Тогда он очень нам помог. История про наши видеозаписи тоже идет оттуда.

А разговор про первую конференцию возник где-то в конце 2012 года, когда как раз появилось понимание, что Oracle убирает из Питера мероприятие.

– Тебе надо было привлекать первых партнеров на первые конференции. Где ты этому учился?

– А нигде. То есть я пытался смотреть какие-то лекции, статьи читать по этому поводу, курсы каких-то тренеров смотреть. Все это мне совершенно не помогло – то ли я что-то не так слушал, то ли они что-то не так говорили.

Ты знаешь, это вообще фантастическая история. Я начал понимать только сейчас. Вот есть куча терминов у продажников: всякие ЛПР, ЛВР... Вы все это хорошо знаете. Так вот, допустим, мне сейчас говорят: «А хочешь, я тебя познакомлю с генеральным директором такой-то компании?» Я сначала думаю: «О, прикольно, сейчас я ему расскажу, как будет полезно его компании участвовать в наших конференциях». А потом понимаю, что разговаривать ему со мной особо не о чем. Ну вот о чем я буду с ним разговаривать? У него задачи – глобальная стратегия, ему надо бизнес развивать. У него есть, конечно, какие-то потребности – в инструментах, в людях, еще в чем-то. И он скажет: «Идите по поводу конференций к моему техническому директору, к моему HR-директору, в департамент образования...» Или еще куда-то. То есть в реальности

выясняется, что гендир нам бесполезен. Потому что конкретно у него нет прямой задачи, которую наши конференции решали бы. Задача владельцев – растить бизнес или делать его более прибыльным. А как, какими средствами – это он уже раскидывает по сотрудникам. Поэтому внезапно где-то года полтора назад я понял, что никакие СЕО мне не нужны.

То есть, конечно, когда СЕО одобряет участие своих сотрудников в нашей конференции – это хорошо для нас. Но часто в больших компаниях это не перерастает в конкретику. У нас были такие примеры, когда ты пытаешься несколько месяцев дорваться до гендир какой-нибудь большой компании, он к тебе приезжает на конференцию, толкает вступительную речь, все хлопают... Потом ты идешь с ним пить кофе, объясняешь, в чем проблема. Он тебя слушает, говорит «да, да», дает какие-то поручения... И все это глохнет. Поэтому – нет.

То есть ключевая проблема – в поиске конкретного заинтересованного человека на стороне клиента. Поэтому все разговоры о том, как прорваться по телефону или в приемную к ЛПР, – бессмысленная ерунда. Вот прорвался ты к генеральному директору крупной компании. Но чем ты там его заинтересуешь?

Надо искать конкретных людей, которые могут быть интересантами этого самого спонсорства, партнерства... То есть конкретного человека в компании, который будет решать свою конкретную задачу. Тогда это будет работать.

– И ничему ты по всем этим видео и у всех этих специалистов не научился? Как ты тогда составлял свои первые коммерческие предложения?

– Я смотрел, какие КП делают другие. Просто пытался понять, в каком формате это делается. Где-то запрашивал у кого-то – у наших, у иностранных. Где-то просто нашел каких-то организаторов, в личку им написал: «Ребят, я вот тоже тут делаю конференцию, скиньте мне ваше КП». Ну и вот так вот, потихонечку...

Первые наши КП были простыми двухстраничными вордовскими документами. Потом в некий момент мы поняли,

что контрагенты не печатают КП на бумаге, а смотрят слайды, и стали делать КП в формате слайдов – это произошло, может, через 2–3 года. В реальности все равно потом все голосом обсуждается. Человек КП смотрит, и, если ему в принципе интересно, он обычно звонит или пишет и начинает выяснять детали. Никто подробностей в печатном КП до строчки не выясняет. Удобнее в почте или голосом.

Задача КП – просто объяснить человеку, что происходит, что за событие, показать примерный диапазон цен. И дальше уже детали будешь все равно лично объяснять. По крайней мере, у нас это так работает.

– И сколько сейчас у тебя конференций в год?

– Около пятнадцати.

– Семь лет назад ты был один...

– Нет, нас было трое. Но мы все работали параллельно где-то еще. То есть мы работали над конференциями вечерами, в выходные – парт-тайм.

– Когда ты начал растить отдел, именно направление по работе с партнерами? И в какой момент понял, что партнеры приносят тебе определенную репутационную составляющую и приличные финансовые выплаты?

– Ну, про репутационную составляющую я вообще не думаю и не думал. А про финансовую – с первого раза. Когда билеты у тебя очень дешевые – скажем, стоят 2–4 тыс. руб., – а спонсорство – 200–400 тыс., то спонсорство приносит очень существенные деньги.

Но потом мы начали поднимать цену на билеты и где-то году к 2015-му вышли на уровень, когда спонсорство, выставка – это 20–25 % годового бюджета организации, а билеты – это 75–80 %. То есть сейчас из каждых десяти рублей два мы зарабатываем на партнерке и выставке, а восемь – на билетах. Примерно такой расклад. И такая пропорция последние лет пять держится.

– Хорошо, а насколько за этот период, за семь лет, выросла цена твоего партнерского предложения?

– Мы поднимаем цены примерно на 20 % в год. Соответственно, за шесть лет цены выросли раза в три.

– И сколько сейчас у тебя человек работает в отделе?

– Ну смотри: аккаунт-отдел – это люди, которые занимаются крупными клиентами вообще, в том числе спонсорством. Каждые несколько месяцев мы просто делаем выгрузку клиентских данных и смотрим под лупой на самых крупных клиентов. Как правило, это компании, которые покупают много билетов и берут спонсорство сразу на несколько конференций. Ну и начинаем с ними работать. То есть, если эти люди берут много билетов, но не берут спонсорство, ты у них спрашиваешь почему, начинаешь с ними общаться. Ты заинтересован в том, чтобы билеты им тоже продавать. Спонсорство – то же самое. Смотришь на данные и говоришь: чуваки, мы знаем, что у вас еще вот такие-то технологии есть в компании. А мы как раз делаем новую конференцию по этим технологиям. Давайте приходите к нам.

То есть аккаунтинг – это служба, которая занимается не только спонсорством, но и билетами тоже. И в принципе, у них нет первичной задачи делать что-то одно, они общаются с конкретным клиентом, с конкретной организацией или группой компаний и выясняют их потребности.

Скажем, с точки зрения бизнеса и всего остального компания «Яндекс» – это десяток разных юридических лиц: есть «Яндекс. Технологии», «Яндекс. Такси», «Яндекс. Вертикали» и т. д. А с точки зрения человека, который занимается стендами и билетами, это одна организация. То есть одни и те же люди внутри «Яндекса» перенаправляют всю информацию на тему конференций в эти разные юрлица. А в Сбербанке, например, в разных регионах и подразделениях работами с конференциями занимаются разные люди, нет такой сильной централизации.

Аккаунтинг – это довольно сложная история. Может быть одно контактное лицо на несколько компаний, а может быть, наоборот, несколько контактных лиц на одну компанию. Всякое

бывает. Скажем, в одной и той же компании могут быть разные группы интересантов, каждая из которых решает задачи собственного подразделения.

Наша аккаунт-служба – это четыре человека. Там есть один тимлид, наиболее опытный и компетентный сотрудник, и три менее опытных человека. Это нормальная система, они там друг у друга учатся, передают друг другу разные практики, делятся знаниями. Кроме того, сейчас часть задач по обеспечению с них снята. Скажем, документооборотом занимаются делопроизводители – это отдельные люди. То есть аккаунт достигает договоренностей с клиентом, забивает подробности в специальную форму и посылает в IT-систему, что-то вроде CRM. А подготовкой документов уже занимаются их коллеги. И есть саппорт, служба поддержки клиентов. Они разбирают входящие запросы, в том числе на покупку билетов. С аккаунтов мы пытаемся снять как можно больше работы по обеспечению, чтобы они могли заниматься своей первичной задачей – общением с клиентами.

Аккаунт-служба подчиняется коммерческому директору. Это человек, который отвечает за все входящие деньги в компании. Во многом он осуществляет финансовое планирование: сколько денег компания заработает в следующем году и каким образом она это сделает.

– Расскажи, много ли партнеров, которых ты смог привлечь на заре своей работы, остались на твоих конференциях до сих пор?

– Мне кажется, что почти все. Сразу было понятно, что есть некие залетные ребята – в том смысле, что мы им что-то продавали, но понимали, что это одноразовая или случайная история. Потому что как-то странно даже, что они к нам пришли и решили что-то у нас купить. Это сразу чувствуется: когда ты не понимаешь, зачем люди так делают. Такие клиенты попадаются нам до сих пор. Вот сейчас мы с тобой говорим, а параллельно у нас идет мероприятие, и там тоже есть пара компаний, про которые я, сколько ни думал, так и не понял, зачем они участвуют. И я думаю, что они в следующем году отвалятся.

То есть если у меня есть понимание, зачем именно определенный клиент с нами работает, то я могу ставить аккаунт-службе задачу: ребята, удерживайте их. А если не понимаю и потом, например, у такого странного клиента начинаются приключения – что вот они чего-то не успевают, отваливаются и т. д., – я говорю своим аккаунтам: «Ребята, не тратьте на них время, не надо. Вы кучу времени потратите на то, чтобы убедить их участвовать в выставке, они один раз к вам придут, а потом все равно уйдут недовольные – просто даже не начинайте эту историю».

Мы заинтересованы в том, чтобы клиенты работали с нами годами. Одноразовый клиент – это сплошные проблемы. Потому что ты кучу времени потратил, чтобы к нему ездить, знакомиться, убеждать, понимать, какая у него задача, думать над его стендом, активностями, обучать, как его сотрудники на этом стенде должны работать, и т. д. А потом он будет нервничать на застройке, вынесет тебе мозг на самом ивенте, скажет: «Мне ничего не понравилось» – и все равно уйдет. Были случаи, когда мы просто деньги возвращали.

– В каком случае ты можешь вернуть деньги?

– В любом. Если человек скажет: «Я недоволен, верните мои деньги», мы вернем деньги – без базара. Ну, мы попытаемся с ним предварительно поговорить, скорее всего. По факту все отказы и возвраты денег были у нас только до начала события. Если мы понимаем, что клиент уже заплатил деньги, но разговор не складывается, – лучше вернуть ему деньги и не выносить друг другу мозг.

Еще раз: ключевая мысль в том, что спонсор «на один раз» – это куча проблем и мало денег. А постоянный спонсор – это круто. Он уже все про тебя знает: как с тобой работать, какая у тебя аудитория. Он знает твоих аккаунтов, с ним можно договариваться, типа, чуваки, давайте вы за следующий год заранее заплатите, а мы вам скидку сделаем.

Надо понимать, когда и как у клиента формируется бюджет. Например, бюджет на этот год еще не израсходован, а на следующий уже весь расписан. Неизрасходованный бюджет –

это не очень хорошо, потому что им скажут: «Не израсходовали? Не дадим больше». Поэтому они приходят в конце года, в ноябре-декабре, и говорят: у нас остался, например, миллион, давайте мы за спонсорство ваших конференций вперед заплатим. Это отличный кейс: мы за раннюю оплату даем какие-то скидки, и все довольны.

– Что ты делаешь для того, чтобы «утеплять» своих долгосрочных партнеров? Как анализируешь то, что им нужно? Как собираешь их обратную связь?

– Есть классические истории типа просто приехать пообщаться – этим занимаются аккаунты. Условно говоря, я считаю нормальным, когда мы раз в месяц общаемся с каждым крупным клиентом. Вот у нас есть какой-то пул клиентов – допустим, 40 компаний. Если мы раз в месяц с ними пообщались – это хорошо. Лично, по телефону, в почте – как-то о себе напомнили.

На практике оказывается, что это даже не нужно специально делать, потому что, когда у тебя есть серьезный клиент, у тебя просто раз в месяц к нему возникают какие-то вопросы, а у него – к тебе. Типа: «Ребята, вот мы сделали спонсорские предложения на ближайшие полгода – пожалуйста, изучите». Если пошел диалог, то пошел. Иначе – молчание. Если мы месяц назад что-то им скинули, мы пишем в почту напоминалку, мол, смотрите, через две недели цена таких-то спонсорских пакетов повысится, так что давайте решайте, что да как. Еще через месяц можно разумно уточнить у клиента что-то по деталям его стенда и т. д.

Очень многие говорят, что надо искусственно прогревать клиентов и с ними постоянно общаться. У нас просто так выстроена работа, что никакого искусственного общения нет, оно постоянно возникает в рабочем порядке. Это совершенно естественным образом получается.

– А обратная связь после события?

– Ну, во-первых, мы просто ходим, смотрим, спрашиваем. Во-вторых, мы обязательно всем спонсорам рассылаем

специальную анкету с формой обратной связи. То есть у нас все партнеры (ну не все, процентов 80, наверное) заполняют анкету. Вот на выставке стоит, допустим, 18 стендов – мы получим 15–16 заполненных анкет о том, что им понравилось, что не понравилось, что бы они хотели сделать по-другому и т. д.

– Как вы анализируете рынок на предмет того, каких новых партнеров можно привлечь?

– У нас три целевые аудитории, и каждая с каждой пересекается на самом деле. Первая – компании, которые ищут себе специалистов – в основном разработчиков. Куча компаний в этой нише. Самый простой способ, если хотите посмотреть, кто это: откройте просто HeadHunter и поищите вакансии по соответствующим ключевым словам, технологиям и т. д. Скажем, когда ищешь спонсоров на Java-конференцию, ты открываешь вакансии «Java-программист», «Java-девелопер», «Java-разработчик» и т. д. Или по каким-то типичным для джавского стека словам ищешь и все находишь.

Вторая ЦА – компании, которые делают продукты для программистов. Их не очень много, и мы их знаем всех и так. И третий тип – компании, которые наша аудитория интересуется не как программисты. Скажем, это могут быть продавцы разнообразных электронных гаджетов, автомобилей, путешествий, курсов иностранных языков, медицина, стоматология и т. д. Но у нас очень мало опыта сотрудничества с такими спонсорами, мы не очень умеем с ними работать.

Можно нарисовать портрет участника наших конференций с социально-демографической точки зрения: программист, возраст 29 лет, зарплата от 2 до 5 тыс. долларов в месяц. Кому такая аудитория интересна? Мы в эту сторону пока только начинаем двигаться. Компании, которым наша аудитория интересна с точки зрения ее покупательной способности, работают обычно с массовым рынком, им интересны мероприятия на несколько тысяч человек. У нас таких, к сожалению, пока мало.

Но это все скорее на будущее. А так у нас процентов 85 компаний – участников выставки ищут себе сотрудников.

Остальные 15 продают продукты. Большой перевес в сторону хантинга – это и хорошо, и плохо.

– Почему плохо?

– Плохо потому, что есть компании, которые говорят: «Я не пошлю своих сотрудников на вашу конференцию, потому что их там схантят». Это совершенно нормальная позиция, она понятна. Мы из-за этого теряем какое-то количество билетов, какое-то количество людей, которые могли бы прийти. Но, как правило, если программист сталкивается с тем, что его работодатель отказывается покупать ему билет на профессиональную конференцию, он берет и покупает его себе сам.

Знаешь, это же вопрос уверенности компании в себе. Если компания в себе уверена, если она создает достойные условия для сотрудников, то она должна быть убеждена, что у нее никого особо не схантят. А если схантят, то они легко наймут нового. Такие компании нам интересны. Хотя есть у нас такие клиенты, которые стенды на наших конференциях ставят довольно часто, но разработчикам принципиально покупают только онлайн-трансляцию. Просто говорят: «Доклады смотрите, но на саму конференцию мы вас не отпустим». Почему нет, если им там нравится? Это тоже клиент, просто специфический. Тем не менее на том же мероприятии я видел 5–7 человек от этой компании, которые сказали, что просто сами себе билеты купили. У нас есть специальный трюк: мы таким ребятам билеты продаем дешевле, чем компаниям.

– Я наконец поняла, зачем ты это делаешь!

– В том числе для этого.

– А как ты можешь сформулировать основной профит от работы с партнерами в такой жирной нише, где много денег? Кроме того, что ты можешь заработать больше денег, это более свободное планирование на дистанции? Больше гарантий ты можешь получить? Условно, какие-нибудь маленькие события в нишах с неустойчивой историей, с

неустойчивой аудиторией – они не могут заранее планировать. Ты говоришь, 80/20 у тебя, например... Что еще, кроме 80/20?

– Ну смотри: нишу ты формируешь сам. То есть ты приходишь на любой рынок, и если тебе интересно там расти, ты начинаешь там расти. Начинаешь все больше и больше эту нишу занимать. Вот у нас сейчас, наверное, процентов 30 этой ниши, по моим грубым оценкам. То есть каждый третий рубль, который тратится компаниями на конференции для программистов в России, уходит нам. Мы самые большие на данном рынке, и это приятно. Но рынок растет, а значит, и нам явно есть куда расти.

Что мы сделали? В течение нескольких лет собирали данные о своих клиентах и заказах, построили свою CRM-систему. И года два назад поняли, что наши «исторические» данные позволяют нам довольно точно делать прогнозы. Чем больше у тебя мероприятий и участников, тем лучше работает статистика. То есть на одной конференции билетов или спонсорства продали меньше, чем планировали, на другой больше – и на дистанции все сходится. Можно сказать, что это инструмент планирования в том числе.

– В работе с партнерами ты видишь, что в России кризис?

– Нет! Я вижу, наоборот, какое-то бесконечное море работы. Давай так: я верю, что наши спонсорские бюджеты за несколько ближайших лет можно увеличить в десять раз. Мне кажется, для этого просто надо продолжать и развивать ту системную работу, которую мы ведем, и все придет. И я не думаю, что нужны какие-то специальные трюки для этого. Но мне кажется, мы сейчас охватываем очень-очень небольшой процент тех, кого мы можем привлечь спонсорами.

Мы смотрим компании, из которых к нам приходят участники, начинаем гуглить про них, узнавать их цифры, понимать, насколько они крупные. И если они довольно крупные – значит, можно пытаться искать у них бюджеты на все это, пытаться вместе с ними думать над сотрудничеством. Но быстро они не придут, поиск точек соприкосновения может длиться годами.

Там работают многие интересные механики: например, некая компания никогда ни в каких конференциях не участвовала. В нее устраивается работать новый сотрудник, который уже бывал у нас на конференциях и которому наши конференции нравятся. Он рассказывает о нас своим новым коллегам, они приходят к нам, смотрят, им становится интересно, они начинают покупать билеты пачками, потом становятся спонсорами. Это такая цепочка: человек два года был твоим клиентом, ушел работать в другое место, а через год пришел к тебе разговаривать снова, но уже от лица другой компании. А еще через год ты его с какой-то вероятностью получил на выставке.

Это все очень длинные истории, на годы. Люди, которые хотят как можно больше денег здесь и сейчас, должны использовать какие-то совершенно другие подходы. Мы стремимся очень-очень вдолгую работать. Мы жертвуем всеми краткосрочными историями, которыми можем.

– По поводу этого очень важного момента. Какие у тебя составляющие системной работы с партнерами?

– Отлаженный процесс самой работы непосредственно и обучение людей. То есть, когда новые люди приходят к нам в компанию, им всегда выдается какой-то ментор, который рассказывает, как мы тут работаем. Предположим, когда опытный аккаунт едет на встречу, он берет с собой новичка, чтобы тот учился. Это самый простой способ из возможных. Потом наоборот: приезжают те же два человека, но разговор ведет уже новый сотрудник, второй просто наблюдает и потом дает фидбэк.

Есть некий стандартный процесс работы аккаунт-менеджера, цепочка активностей. Первая активность называется «Давайте напишем/позвоним всем нашим прошлогодним спонсорам». Они ранжируются, предположим, по объему денег, которые мы в прошлом году от них получили, и один за одним прорабатываются. Периодически, раз в полгода, мы ищем новых партнеров. Мониторим какие-то тренды, твиты, работные сервисы – что-то такое. Плюс входящие.

Например, самый простой способ: вот есть у тебя список участников твоего мероприятия. Ты знаешь, откуда эти люди пришли, из каких компаний. Ты можешь из этих компаний сформировать какой-то пул, который тебе интересен, и потом написать участникам: «Ребята, мы видим, у вас большая компания. Нам кажется, что вы много пишете под Android, а у нас конференция по Android-разработке. Могли бы вы познакомить нас с какими-то вашими руководителями, техническим или HR-директором, чтобы мы предметно пообщались с ними по поводу конференции?»

Если мы к тому же видим, что человек хорошо отзывается о конференции, дает ей высокую оценку, то это значит, что такой подход работает. Потому что если участнику конференция не понравилась, то он и сам больше к нам не придет, и других будет отговаривать. А если ему понравилось, то есть шанс, что он даст чьи-то контакты.

Или бывают, наоборот, случаи, когда участники пишут: «Я вот был у вас на конференции две недели назад, мне все понравилось, я рассказал начальнику, и теперь мое руководство хочет с вами пообщаться на предмет сотрудничества». Это тоже отлично. Такое бывает несколько раз в год. Совершенно типичная история, когда компания узнает о нас, потому что какой-то сотрудник сходил на мероприятие, рассказал о нас коллегам, потом они пришли с коллегами, коллегам тоже все понравилось. И дальше, допустим, HR-директор заходит на кухню, слышит о чем-то разговор и спрашивает: «Ну что там у вас было?» – «Вот, конференция». – «Что за конференция?»

Важно понимать, что все происходит годами, не быстро. Толпа людей, которые внутри офисов разговаривают про вас, начинается с одного человека, потом их двое, потом пятеро, потом десять... И только потом это уже во что-то превращается. Это очень длинная продажа.

– Окей, а как у вас с холодными звонками?

– Мы это пытались делать, не поняли, как оно должно работать, и перестали ими заниматься вообще. Бывают такие попытки, но это, скорее, эксперименты, мы никаких особых

надежд на них не возлагаем. Потому что с холодными звонками ты кучу сил потратишь на то, чтобы убеждать людей. Но как убедить, скажем, технического директора какого-нибудь большого банка, что им будет полезно участвовать в конференциях? Его все это вообще не волнует, как правило. Для него это будет куча проблем с бюджетированием, с убеждением коллег, для нас – много проблем с тем, чтобы до него достучаться. В итоге обеим сторонам это слишком дорого обходится.

– Ты считаешь это особенностью своей ниши или это везде так?

– Я был бы дураком, если бы считал, что это везде так. Но я бы сказал, что в таком подходе гораздо меньше специфики, чем многим кажется. Я думаю, что люди вокруг очень сильно переоценивают историю про все эти звонки, холодные продажи, ЛПР и все остальное. И очень сильно недооценивают силу терпения и качественной работы над своим продуктом. Мне кажется, в продукт надо вкладывать больше и заботиться о пользовательском опыте своих участников.

Есть разные оценки эффективности работы со старыми и новыми клиентами от отрасли к отрасли, от страны к стране, от ниши к нише, от года к году. Но в целом аналитики сходятся на том, что привлечение нового клиента стоит в разы дороже, чем удержание старого. Предположим, в семь раз. То есть мы можем взять десять своих прошлогодних клиентов и, допустим, семерых из них конвертировать в повторных. И вот ровно столько же сил мы потратим на то, чтобы найти еще одного нового.

Мне кажется, что уровень нашей конверсии в повторные покупки намного выше, чем одна седьмая. Зачем нам заниматься какой-то одной плохо понятной нам новой компанией, на которую мы кучу времени и нервов потратим, когда мы можем заняться своими существующими? Это будет в разы эффективнее.

Холодные звонки – это очень дорого. Если у вас будет звонить ваш коммерческий директор, то он просто больше ничем не

сможет заниматься. А его время стоит дорого. Если будут звонить ваши аккаунты, кто будет общаться с имеющимися клиентами? Хорошие кол-центры, которые я видел в своей жизни, – это свои кол-центры. Аутсорсинговые кол-центры нужны только для каких-то очень простых вопросов типа подтвердить участие. Такую задачу им можно поставить. А задачу продать или сделать коммерческое предложение ставить просто бесполезно, решить ее аутсорсеры все равно не смогут. Только испортишь клиенту впечатление неграмотной коммуникацией.

– Если посмотреть на весь этот опыт семи лет. Было ли на старте что-то такое, что, как ты сейчас понимаешь, делалось принципиально неправильно?

– Мы пытались заниматься холодными продажами, тратили на это время. Потому что спонсоров/партнеров было мало, выставки были по 3–4 стенда, и мы всеми силами пытались увеличить количество стендов на своих конференциях. Наверное, надо было время каким-то другим вещам посвятить.

Давай так: семь лет назад мы абсолютно все делали хуже. Было хуже со спикерами, хуже с известностью, хуже с продажами, хуже со спонсорами. Хуже с едой, оборудованием, площадкой, логистикой... И мы все пытались потихоньку улучшать.

Когда ты думаешь: как мне улучшить партнерку, как мне их сделать больше, как продать подороже... Тебе нужно больше денег из партнерки, это нормальная задача. Ты думаешь: я увеличу цену – раз, увеличу конверсию – два, привлеку больше новых – три. Это нормально. Что еще можно сделать? Ну, буду продавать им чаще.

Это сильно повлияло на то, как дальше развивалась организация. Потому что как у нас заводится новая конференция? Мы же можем работать на существующих базах участников, компаний, спонсоров и медиапартнеров. Мы говорим: «Ребят, вы ходили к нам на три конференции, мы тут поизучали, чем вы занимаетесь, у нас есть еще одна конференция, и нам кажется, что она будет вам интересна». Это

нам позволяет на первое же мероприятие быстро собирать 3–4 спонсоров. Потом приходят какие-то участники, партнеры, смотрят на proof of concept – вуаля, мероприятие состоялось, оно работает, отзывы нормальные. Те, кто не настолько гибкие, или те, у кого не было бюджета, говорят: «Да, наши ребята ходили, нам понравилось, мы на следующий год выделим бюджет вам, придем со стендом». То есть это кросс-сейл, по сути.

– А есть у вас история про то, что они берут оптом сколько-то конференций или одну конференцию на три года?

– Да, конечно. Вот у нас в этом году 16 конференций. Есть партнеры, которые будут стоять со стендами на десяти из них. Мы им за объем скидку даем, разумеется. Так всем удобнее: потому что меньше бумаг, меньше геморроя, ниже цена...

Обычно это делается так. Люди приходят в конце года и говорят: мы на следующий год хотим взять вот то-то. И ты пытаешься вместе с ними понять: вписываются они в свой бюджет или нет. Если понимаешь, что не вписываются (допустим, они хотят взять на три миллиона, а у них есть два), ты можешь им сказать: «Слушайте, вот сюда лучше не ходите, это не совсем ваш профиль. Тут у вас будут сильные конкуренты, будет неэффективно. Вот эти две, скажем, не берите, берите остальные». И вот общая цена – уже не три миллиона, а два с половиной. Тогда мы можем предложить скидку в обмен на раннюю оплату, дать спонсорство на какое-то мероприятие в качестве бонуса или использовать похожие инструменты.

То есть совершенно нормальная работа: где-то даешь скидки, где-то помогаешь клиенту выбрать. В процессе ты понимаешь, где их ограничения, где твои ограничения, где они больше заинтересованы, где меньше... И в итоге есть шанс, что все останутся довольны.

Для нас нормальная ситуация – сказать спикерам, спонсорам или участникам: «Ребята, мы вас услышали, но для вас у нас ничего нет. Идите в другие места, например к нашим

конкурентам». Хорошо бы какое-то конкретное мероприятие посоветовать, пусть даже конкурирующее с нашим. У нас это считается нормой.

– И это экологично.

– Экологично? Хорошее слово. Наверное, это экологично.

Мы так делаем с очень многими партнерами, подрядчиками и т. д. Если мы видим, что у кого-то из наших клиентов есть задача, а мы ее не хотим или не можем решать, мы пытаемся найти кого-то, кто эту его задачу решит. Потому что если клиент останется доволен нашими рекомендациями, то рано или поздно он к нам вернется.

– Коллеги на рынке делают так же?

– Редко. В основном они готовы на все что угодно, только бы не отдать клиента конкурентам. Я считаю, что это дурацкая стратегия. Хотя у нас в организации не все согласны с таким подходом и периодически возникают споры. Но генеральная линия такая.

– Ты авторитарный руководитель?

– Наверное, нет. У меня просто нет времени. Я могу быть авторитарным, допустим, 40 часов в неделю. За это время я просто всех не обойду, не поговорю со всеми. Это невозможно. Иногда я вцепляюсь во что-то конкретное и настаиваю на этом. Может быть, в 10 % случаев. То есть в каких-то конкретных ситуациях я могу прийти и настоять на своем. Давай так: я до каждого департамента пару раз в году да докопаюсь по каким-нибудь причинам. Если мне не нравится, как они что-то делают.

– Насколько глубоко твои аккаунты в теме разработки? Ведь, чтобы максимально эффективно продать партнеру то, что ему нужно, надо понимать, о чем ты говоришь.

– Люди, с которыми они взаимодействуют, сами не очень в теме разработки. Это просто разные компетенции: компетенция писать код и компетенция нанимать Java-программистов. И вот

на уровне «писать код» они не найдут общего языка. А на уровне «нанимать Java-программистов» – найдут.

Всегда, если есть сомнения, аккаунты придут к коллегам. Компанию основали программисты, несколько программистов есть в штате, есть какие-то программисты на подряде, есть внешняя экспертиза в виде членов программных комитетов, спикеров или просто наших многолетних друзей. Их всегда можно спросить, если есть сомнения. Но, как правило, в 95 % случаев этого не требуется.

Сложный кейс – это не про глубокое понимание аккаунт-менеджерами Java-технологий. Сложный кейс – это когда к аккаунту приходит кто-то не очень внятный, кто сам плохо понимает, чего он хочет, и аккаунт долго пытается выяснить: такой клиент вообще может получить что-то от работы с нами или нет? Это как раз те самые кейсы, когда мы можем сказать клиенту: «Ребята, не надо к нам приходить». Но это разовые случаи, их немного.

– Какие навыки критически важны для аккаунта?

– Терпение. Потому что, когда ты годами работаешь и у тебя раз клиент отвалился, два отвалился, три отвалился, это не то чтобы бесит, но может начать вызывать неправильную реакцию. Общая сообразительность. То есть нужно уметь ориентироваться в ситуации оперативно. Коммуникабельность, конечно. Чтобы уметь разговаривать и в почте, и по телефону, и лично. Также человек должен нормально выглядеть. Никто не требует выглядеть как голливудская суперзвезда, но от аккаунта не должно плохо пахнуть, он должен быть опрятным... Какие-то базовые вещи.

Кроме того, часть наших спонсоров – иностранные компании. У нас в этом году на выставках стоят компании из Германии, Голландии, Финляндии, ОАЭ, Китая, Южной Кореи, США. Поэтому в аккаунт-службе должен быть кто-то с очень хорошим английским, кто-то просто с нормальным.

– А отличается ли зарплата специалиста по работе с партнерами на условном детском фестивале (тоже

питерском, например) от зарплаты твоего специалиста по работе с партнерами?

– Не знаю ничего о зарплатах на детских фестивалях.

– Как ты формируешь зарплату аккаунтам? Оклад плюс процент?

– Только оклад. По поводу окладов – мы мониторим рынок. А по поводу процентов с продаж: почему продукт (конференцию) делает вся компания, а процент с продаж должны получать именно аккаунты/продажники? Когда слышу о такой практике в других компаниях, часто недоумеваю.

Мы строим годовые планы, довольно приближенные. Никто внутри компании не бежит с конкретной конференцией и конкретным клиентом. И руководители компании согласны с тем, чтобы периодически корректировать цифры. Потому что если все хорошо продается, то на следующий год имеет смысл поднять планку. Если все продается плохо, пытаемся разобраться почему. Где мы переоценили свои возможности, где мы недооценили конкурентов.

Плюс мы даем премии сотрудникам, работой которых мы довольны. Это касается и аккаунтов, и всех остальных. Но что такое «довольны» или «недовольны»? Нельзя сказать, что мы такие совсем упоротые. Первичная метрика для аккаунт-отдела – это, конечно, финансы, то, сколько данный отдел принес денег. Но вот опять-таки выделить вклад аккаунт-отдела в общие цифры обычно довольно трудно, потому что конечный результат – это совместная работа всех отделов компании.

Условно говоря: в чем проблема с мотивацией процентами от продаж? Вот есть отдел маркетинга. Он делает рекламу и занимается маркетингом по разным каналам. Пусть какой-то программист узнал о нашей конференции из этих каналов, пришел на нее, второй раз пришел, третий... И потом рассказал о конференции своему начальнику, тот написал нам в аккаунт-службу и говорит: давайте мы будем спонсорами следующей конференции. Это чья заслуга? Маркетинга, когда-то этих людей приведшего? Или конкретного спикера конференции, на которого конкретный участник был подписан в Twitter и который

проанонсировал конференцию? Или это результат отработавшей баннерной рекламы?

Такого типа взаимосвязи просто невозможно собрать и правильно учесть. Мне кажется, в офлайн-бизнесе довольно трудно выстраивать и замерять коммуникационные цепочки такой сложности. И нелегко строить то, что называется воронками продаж. Потому что в реальности есть мультиканальность и все инструменты вместе: Google, «Яндекс» и куча еще – безбожно врут, их почти никто не умеет нормально настраивать, потому что никто не читает документацию к ним.

Если ты банально начинаешь читать спецификацию того, как работает Google AdWords, ты внезапно понимаешь: то, что все смотрят на некий Retention (как люди возвращаются на страницы), не имеет отношения к реальной возвращаемости участников конференции. Чтобы аккуратно считать Retention юзеров, нужно делать личный кабинет, логины, идентифицировать их с разных устройств и т. д. Все, в этом месте любые гуглы и яндексы со своей задачей не справляются. Они считают Retention по сессиям.

На основе цифр из коробочной аналитики вообще-то много чего не сделаешь. А деньги – это очень конкретно: ты можешь посчитать, сколько у тебя было на счету и сколько стало, сколько ты потратил, сколько билетов продал и по какой цене, сколько спонсоров получил по какой цене – и это конкретная, понятная метрика. Поэтому в реальности никакой вменяемой метрики, кроме денег, нет.

Вот, например, к нам пришло компаний со стендами в прошлом году на 10 млн руб. и в этом – на 20 млн. А планировали мы в этом году, допустим, стендов на 15 млн. Перевыполнили? Молодцы! Но кто именно молодец?

Программный отдел может сказать, мол, мы тут упарываемся, делаем клевую программу мероприятия, на нее к вам приходят люди, которые потом становятся директорами и приходят к вам со стендами. Маркетологи говорят: «Мы делаем огромное количество рекламы, объявлений, статей, подкастов и т. д. Все про нас узнают, и потом люди оттуда приходят». Аккаунты говорят: «Блин, мы тут фигачим в почте, звоним, ездим».

Программисты и дизайнеры говорят: «Вот мы сделали такой клевый сайт, который конвертирует гениально, и лендинги отличные». Почти все отделы могут сказать, что успех компании на каком-то временном отрезке – это их заслуга.

В таких условиях невозможно все четко отслеживать, поэтому мы считаем, что успех – это успех всей команды, а провал – провал всей команды. Но всегда видно, когда конкретный человек вот прямо много сил вложил. И видно всегда, когда человек ничего не делал. Поэтому нужно уметь дополнительно поощрять коллег или уметь быстро проводить работу над ошибками. Если кто-то показывает результаты намного выше того, что мы ожидаем, мы это всегда видим и ценим.

– Есть ли секреты, которые ты вынес за свои семь лет работы? Что-то, что ты не делал, а потом сделал и подумал: блин, это же просто гениально конвертит в продажу партнерам. Фишки, секреты, озарения, откровения...

– Основной инструмент конвертации – это продажа имеющимся клиентам. Нужно делать мероприятия так, чтобы они были довольны. То есть наш ключевой секрет в том, что мы пытаемся сделать всех довольными. Пытаемся создать хорошее мероприятие, которое всех порадует.

Для этого есть метод, который я всем в компании твердо рекомендую применять. Он называется «управление ожиданиями клиента». Не обещай клиенту очень много. Есть классическая ошибка, когда организатор мероприятия говорит потенциальному спонсору: приходите, у нас будет 1000 человек. Хотя знает, что реально будет 500. Потом такой организатор пишет отчеты, статьи на «хабре», всем говорит, что на конференции было 1000 участников, и думает, что всех легко обманул.

Но клиент не идиот. Если организатор его обманывает, он довольно быстро это заметит. Если не с первого раза, то со второго. Клиенту важно, сколько участников было на мероприятии, это нужная цифра для него. Клиент смотрит собственные метрики: сколько он продал на конференции,

сколько он нанял с конференции, что он получил. Пытаться ему показать, что ты круче, чем есть, – порочная практика.

Поэтому я всегда рекомендую нашему аккаунт-отделу и маркетингу: ребята, если вы сомневаетесь в количестве людей или в чем-то еще, честно говорите об этом и внутри команды, и наружу, клиентам. Если вы понимаете, что пообещали 500 участников, а в реальности с трудом набирается 300 – заранее предупредите клиентов. Спросите у клиента, критично ли это для него. Не хочет ли он в силу этого отказаться от участия в выставке или хотя бы вернуть часть денег. Подскажите, как ему работать в этой ситуации, когда людей меньше, чем планировалось, придумывайте решения. Или, наоборот, когда людей больше плана – как сотрудникам клиента следует изменить процесс работы на стенде.

То есть пытайтесь сделать так, чтобы клиент от работы с вами получил на выходе больше, чем ожидал. Тогда он будет доволен и вернется к вам в следующий раз. Если вы наобещаете с три короба, а дадите на два короба или на один короб – он будет недоволен и к вам не вернется. Короче, не обещайте слишком много. Ну и, конечно, работайте над качеством того, что вы делаете во всех направлениях.

Вторая рекомендация – это работа с обратной связью. Мы, наверное, лучше всех в стране работаем с фидбэком: собираем данные анкет по спикерам, онлайн- и офлайн-участникам, спонсорам. Мы заранее готовим анкеты, они регулярно обновляются. Каждый отдел занимается актуальностью своей анкеты, считает метрики между конференциями, динамику от года к году и т. д.

Третья рекомендация тоже звучит очень просто: надо делать сервис своим партнерам лучше, чем у конкурентов. Очень часто выясняется, что конкуренты банально не способны четко ответить на поставленный спонсором вопрос, не умеют делать это быстро, не отвечают на звонки, не могут дать актуальную информацию, не способны нормально сопровождать спонсора с момента первой коммуникации и до обмена обратной связью по результатам мероприятия. Когда заезд, когда отъезд, что сколько стоит. Если просто начать нормально и грамотно это делать –

даже не на уровне «прекрасно, превосходно, отлично», а хотя бы на уровне «хорошо, все понятно», – это уже, на мой взгляд, в нашей индустрии будет большим прорывом.

Типичная ситуация на нашем рынке: со стороны организатора есть некое контактное лицо, отвечающее за привлечение спонсоров. Ты ему пишешь e-mail, а он тебе неделю не отвечает. Или за три дня до конференции, когда начинается шквал звонков от спонсоров по вопросам логистики и стендов, такой человек перегружается, телефон его постоянно занят, до него не дозвониться и т. д. Если все эти моменты понимать, заранее планировать работу, учитывать, что спонсору, особенно не очень опытному, может понадобится дополнительная помощь, будет намного лучше.

Мы видели много раз истории, когда компания, участвующая со стендом на разных мероприятиях у разных организаторов, банально уходит от них всех и работает только с нами. Почему так происходит? Потому что с нами они добьются большего результата, с нами понятнее работать, мы делаем нормальный сервис. Если у спонсора есть некий годовой бюджет и он видит, что мы работаем лучше и адекватнее конкурентов, он просто потратит весь бюджет на наши мероприятия. Даже можно ставить аккаунтам такую задачу: как сделать так, чтобы весь годовой конференционный или маркетинговый бюджет партнера был потрачен именно на наши мероприятия?

Если ты будешь делать сервис лучше, чем у конкурентов, рано или поздно твои клиенты это увидят и проголосуют за тебя рублем. И это классно.

– А ты или твои ребята ходите на события конкурентов, коллег, чтобы «попалить», что там происходит?

– Конечно. Это абсолютно нормальная практика. Аккаунты постоянно мониторят разные айтишные мероприятия. И если они видят, что где-то на выставке есть компания, которую мы давно хотим к себе в качестве спонсора, то съездить на такое мероприятие и вживую поговорить с этой компанией крайне полезно.

Надо понимать, что, если компания уже стоит на какой-то выставке, значит, у нее уже есть конференционный опыт. Такой клиент понимает, что такое стенд, что такое спонсорский пакет, что такое заезд-выезд, что такое спонсорский договор. И не нужно тратить свое и их время на объяснение и убеждение. Значит, шанс, что он станет твоим спонсором, выше.

Ты к ним просто приходишь и объясняешь, что у тебя за мероприятие и сколько стоит. Но, чтобы они у тебя остались надолго, ты должен сделать им сервис лучше, чем у других. И возникает проблема: что такое «лучше» и как это «лучше» реализовать? Например, чтобы оперативно отвечать – надо растить аккаунт-службу и автоматизировать всю рутину в ее деятельности. Иначе твой аккаунт-менеджер быстро станет узким горлышком и будет тормозить всю организацию.

Как определить, что аккаунт перегружен? Он начинает часами и днями не отвечать на почту, например. Вот ты кидаешь в перегруженного человека письмо, и когда он на это письмо ответит – неизвестно. Потому что у него сейчас, кроме твоего письма, есть еще сто других входящих. Надо эту загрузку мониторить и перед конференцией дополнительно усиливать такого человека кем-то, чтобы клиент получал ответы на свои вопросы быстрее. Тогда общее впечатление от работы с вами у клиента будет лучше и появится больше шансов, что он вернется к вам в следующий раз.

* * *

Сфера IT – мощное нишевое комьюнити. Дальше хочу поговорить о сообществах как о важной составляющей процесса работы с партнерами.

Глава 7

Комьюнити вокруг события как фактор повышения партнерского доверия

Комьюнити, или же сообщество, сформированное вокруг события, системы событий или конкретных организаторов, позволяет вам (небезосновательно) считать, что привлечь партнеров удастся проще и они будут более открыты к диалогу, а также с большей вероятностью будут настроены на работу вдолгую. Почему так? Давайте разбираться.

1. Сформированному комьюнити можно продавать билеты (или привлекать его на бесплатное событие, куда оно дойдет с большей вероятностью). Следовательно, партнер получит ожидаемые, а не «обещанные» охваты. То есть когда вы говорите партнеру, что через его стенд за два дня пройдут 2000 человек целевой аудитории, то это не какие-то метафорические люди, а вполне конкретные члены сформированного вами комьюнити.

К примеру, когда мы говорим партнеру, что на конференции «Суровый питерский SMM» ожидается более 2500 специалистов и владельцев бизнеса вживую и еще более 500 человек онлайн, то это не цифры, взятые с потолка или из какого-то другого события. Мы можем проследить постоянный рост аудитории на этой конференции. Если в 2018 году присутствовали лично 2000 человек, то в 2019-м мы вправе совершенно обоснованно ожидать продолжающийся рост количества посетителей. И также мы можем гарантировать, что это будет целевая аудитория, которую мы изначально и обещали партнеру, потому что на нишевую конференцию придут участники именно из ниши продвижения в социальных сетях (которых мы умеем собирать благодаря правильно настроенной рекламе). И уже для них можно придумывать и реализовывать на стендах конкретные

вовлекающие истории (заранее придуманные вместе с партнером), креативить, как сделать так, чтобы максимальное количество участников было заинтересовано в том, чтобы посетить стенд, и т. д. Это уже дело техники, наработок и креатива.

2. Сформированное комьюнити более вовлечено во все, что происходит на площадке, а не отсиживается, уткнувшись в телефоны.

Нет ничего хуже, чем пригнанные на событие «статисты». Я постоянно встречаю в специализированных чатах ужасные сообщения типа «на конференцию от бренда XXX для менеджеров по продажам нужно привести 200 человек, дресс-код офисный, задача – отсидеть все доклады с заинтересованным видом. За выполнение заказа плачу 25 тыс. руб.». То есть кто-то организовал полезное событие, а другие люди не смогли обеспечить явку целевой аудитории и забили ее статистами. Естественно, ни о каком их вовлечении на стенды партнеров не может идти речи. Так же очевидно, что партнеры будут разочарованы нулевой проходимостью и нецелевой аудиторией и больше с этим организатором коммуницировать не будут.

Если же вы привлекаете на свое событие целевую аудиторию, которой интересны тематика, спикеры, коллеги, нетворкинг, все придуманные в рамках события вовлекающие элементы, в том числе и партнерские зоны, то эта аудитория радостно ответит активным вниманием ко всему, что ей будет предложено (если все зоны адекватны, продуманы и попадают в «боли» и запросы аудитории).

3. Комьюнити больше доверяет тем, кто представлен на площадке события, следовательно, стендам партнеров также больше интереса и доверия.

Сообщество верит своим лидерам, тому, что они транслируют и что предлагают. Следовательно, у партнеров на событии, куда пришло сформированное комьюнити, есть больше шансов изначально быть в глазах участников кем-то чуть большим, чем просто стенд или зона. Комьюнити знает, что никого случайного или чужого тут быть не должно.

4. Рекомендация лидеров сообщества будет ценным и важным фактом при принятии решения о покупке у партнера (особенно если высокая стоимость). И просто повысит доверие к тому, что рекомендует лидер сообщества.

И даже если стоимость невысока или на данный момент товар/услуга неактуальны для участника, все равно у него в подкорке отложится: «Ага, лидер нашего сообщества рекомендует этот бренд/компанию». Так, например, на событии лидер сообщества может носить брендированную партнером атрибутику, тем самым повышая доверие аудитории к партнеру.

Или же можно повышать доверие к партнеру через прямые рекомендации лидера сообщества в ответ на вопросы «Какой сервис лучше использовать? Что посоветуете для...» и прочие похожие. Это небыстрый и трудносчитаваемый в прибыли для партнера процесс, но в комплексе работы вдолгую очень хорошо работает. Постепенно бренд партнера становится в сознании участников первым приходящим в голову в ответ на вопрос, кого выбрать в этой нише.

У нас есть история, как в 2016 году один банк выступал партнером на нашей конференции. А спустя два с половиной года одна из участниц зарегистрировала ИП и открыла счет именно в этом банке с мотивировкой: «Я помню, что данный банк был партнером на конференции, что стало одним из факторов, повлиявших на мое решение».

5. Событие со сформированным комьюнити с большей долей вероятности состоится и не будет отменено по каким-либо причинам.

Несметное количество событий отменяется едва ли не накануне по причине «не собрали», «не продали билеты», «мы в минусе, не хотим, чтобы он еще вырос». Репутационные потери организатора в такой ситуации огромные, что он будет делать дальше – непонятно. Избежать таких ситуаций совсем невозможно. Но согласитесь, если партнер принимает участие в событии, то он ждет от организатора выполнения обязательств, в том числе и по привлечению аудитории. С позиции партнера, выбирающего, в каком событии принять участие, выбор очевиден: он предпочтет событие, где есть вовлеченная и живая

аудитория, которая придет и купит билеты, событие, которое с наименьшей вероятностью отменится или перенесется. Потому что партнер преследует свои совершенно конкретные цели – контакты, продажи, лиды, повышение узнаваемости.

6. Вовлечение партнера в жизнь комьюнити на дистанции.

При достижении договоренностей о долгом сотрудничестве (в течение определенного временного отрезка во всех событиях организатора или же, например, в пяти его конкретных событиях) можно спланировать целую схему вовлечения партнера в жизнь сообщества. Партнер может на регулярной основе взаимодействовать с аудиторией во время событий и между ними, предлагать участие в конкурсах, дарить мерч, подарки, доступ к сервису, общаться, давать рекомендации, быть полезным.

Например, мы так работаем в своих сообществах по интернет-маркетингу и SMM, на конференции «Суровый питерский SMM» и на всех запусках «Высшей школы таргета» в сети «ВКонтакте» с сервисом сбора аудиторий Target Hunter. Ребята дарят нашей аудитории доступы к своему сервису, консультируют и всячески коммуницируют с сообществом. Это win-win.

7. Комьюнити есть только у событий с историей, у проектов, играющих вдолгую. Следовательно, к ним прослеживается более серьезное отношение.

Чем богаче, активнее и длиннее жизнь события, тем больше к нему внимания и доверия среди потенциальных партнеров. Как показывает наш опыт, принципиальный рост доверия у партнеров появляется на 3–4-й год существования проекта. Конечно, при условии, что событие растет, аудитория расширяется, ее вовлеченность и активность не падают. Но даже на этом этапе недопустимо считать, что вы уже все сделали, теперь будете только собирать урожай. Работа с партнерами – всегда активный процесс, живой, изменяющийся и требующий максимального погружения.

Интервью с Павлом Прокофьевым

Раз уж мы говорим о комьюнити, актуальным будет интервью с Павлом Прокофьевым, руководителем Сообщества питерских блогеров, автором и организатором более 50 digital-спецпроектов на стыке онлайна и офлайна.

– Мелкие бренды, мелкие партнеры обычно актуальны в рамках локального проекта. Ты часто делаешь большие проекты с федеральными партнерами. Как ты доносишь уникальность и ценность продукта до партнера, чтобы подписать с ним договор?

– Я делаю проекты не только федерального масштаба, но и небольшие. Все зависит от возможностей партнера и от того, чем он занимается. Даже с небольшим партнером можно сделать интересную историю – может быть, какой-то мини-проект проташить. То есть не обязательно привязываться к каким-то гигантским бюджетам. Если у организатора есть хорошая идея и у партнера есть возможность ее реализовать (или помочь в реализации), то можно работать.

Что касается донесения ценности и уникальности события до партнера, то мне сейчас уже проще, потому что я создал себе имя. Изначально у меня были козыри в виде блогеров, которые нужны брендам. Всегда нужно понимать, что мы предлагаем и как можем решить задачи партнера. Например, когда бренд запускает новый продукт и с помощью нашего проекта сможет без огромных вложений рассказать о нем гораздо большему количеству людей, ему это будет интересно. Если мы его можем привлечь охватами, цифрами, картинкой – показать то, что ему нужно, – ему это тоже будет интересно.

Молодому событию, возможно, будет даже проще найти партнеров, потому что бюджеты от них оно будет просить не гигантские.

– А что для бренда гигантский бюджет?

– Уберем Москву за скобки, там все по-другому. Небольшие бюджеты от небольших брендов, которыми им комфортно оперировать, – это где-то до 100 тыс. руб.

– То есть это беспроблемный бюджет, который можно получить почти всегда?

– Ну, не всегда... У каждого бренда свои горизонты планирования бюджетов, планы по участию в событиях, задачи. Но, в принципе, когда идешь к партнеру с пакетными предложениями в районе от 30 до 100–150 тыс. руб., реально (во всяком случае для Петербурга), что бренд сможет дать денег из своего бюджета на поддержку этого события. Потому что, скорее всего, когда вы пойдете к компании, эти деньги не будут забюджетированы под вас (или вы молодец и пришли за полгода). Если у них эта сумма есть, и ваш проект им нравится, и они видят в нем профит для себя, они потратятся.

Следующая планка – от 150 до 300 тыс. Здесь уже сложнее: надо показывать, на что это нужно, какая отдача для партнера, аргументировать каждую строчку и т. д. У нас все меньше остается компаний, которым нужны чисто имиджевые проекты. Посветить брендом, выдать деньги... Если только ты не знаком лично с миллионером и не говоришь ему в бане: «Блин, Вася, у нас тут есть крутой проект, помоги мне, пожалуйста. Ну что тебе 400 тыс. А мы сделаем красивую историю». Если у вас есть такой Вася и есть интересный проект, то вам пора идти в баню с ним.

Дальше, от 400 тыс. и выше – это сложные бюджеты, которые сейчас можно получить, только имея гигантский охват или долго работая с партнером. Это должно быть что-то прямо-таки эксклюзивное. И в принципе, сейчас оно зачастую бывает с участием тех же блогеров, потому что у топовых блогеров гонорары от 500 тыс. А тренд идет такой, что бренды начинают быть готовыми платить такие деньги, потому что они получают продажи, узнаваемость и считаемый охват. В настоящий момент идет перераспределение бюджета в этом направлении (мы сейчас говорим о видеоблогерах, естественно). Если у вас проект подразумевает участие таких топовых ребят, бренду это

будет уже проще продать. Потому что он понимает, что именно будет в проекте, и знает, что это принесет ему продажи.

Если мы говорим о классических СМИ, то там, как мне кажется, сейчас сложнее ситуация, сложнее пакеты выбить чисто под них. Потому что все переходят в перформанс-маркетинг, все считают и на все смотрят через призму продаж. Чтобы по максимуму людей вовлечь в воронки.

– А с какого момента партнер начинает приходить сам? Исходя из твоей практики.

– Ну, мне, наверное, года 2–3 на это понадобилось. Тут просто все на людях завязывается. Когда ты с человеком поработал и он видит, что ты сделал проект от души, выполнил все, что было нужно, без сучка и задоринки, дал хороший охват, то, скорее всего, он к тебе сам после проекта подойдет и скажет: «Слушай, давай на следующий год что-нибудь еще сделаем».

Вторая история не такая очевидная, я не стал бы говорить: «Ребята, вам нужно осенью объезжать все компании...» Но, скажем, ближе к Новому году обычно происходят какие-то встречи. Слово за слово, и с представителями каких-то компаний я уже делюсь своими планами на следующий год. Либо они мне говорят: «Паша, напиши, какие у тебя проекты будут на следующий год, у нас есть кое-какой бюджет, сможем интегрироваться». Либо они приходят с какой-то задачей: «Мы выводим на рынок такой-то продукт, давай что-то придумывать». То есть инициатива идет уже от них. Как-то так.

– Понятно, что у тебя бывают ситуации, когда ты приходишь к бренду, с которым еще не работаешь, и говоришь: «Я Паша, у меня такие-то проекты, я с такими-то ребятами партнерюсь. Давайте что-то придумаем с вами». А бренд говорит: «Нам это неинтересно». С ростом твоей узнаваемости в определенных кругах таких случаев стало меньше?

– Я бы сказал, таких случаев остается стабильно много. Я не стал каким-то суперменом мира фандрайзинга, да им, я считаю, и невозможно стать никогда – человеком со стопроцентной

гарантией подписания любого партнера. Всегда должно совпасть много факторов. Возьмем, например, кейс проекта «Родники Ленобласти». В первом проекте у нас партнером выступила компания Shell, которая прямо мощно зашла: она была топливным партнером, плюс они выводили бренд Deli to Go (это придорожное кафе), и свой новый дизель, и воду... В общем, им нужна была шумиха в нашем регионе, и я попал в десятку, когда к ним пришел. Причем пришел довольно холодным: у меня были в друзьях в Facebook пара человек из Shell, я им скинул предложение, и все получилось. Они нас всесторонне поддержали, и мы очень бодро сделали первый проект. Мы закрыли свои косты (расходную часть) полностью и немного заработали.

Когда мы делали проект на второй год (в 2018 году) и я к ним пришел, они уже отказались, хотя им понравилось первое сотрудничество. Потому что у них не было на этот момент бизнесовых задач, которые можно было бы закрыть участием в проекте. Они уже запускали кулинарную историю, и им нужно было что-то на эту тему.

Это пример совпадения. Независимо от того, пришел я, такой красивый, с этим проектом или кто-то неизвестный. У меня сотни раз бывало, что я обращался к брендам... Например, в поисках автомобильных партнеров обращался в наш Ford, с которым мы проехали несколько экспедиций, в Lexus. И у них не было возможности на тот момент, хотя они хотели. А Subaru сразу согласились. Потому что им, видимо, тоже была нужна какая-то стержневая история на год.

– Как бренды из одной ниши относятся к тому, что ты работаешь со всеми по очереди и можешь им всем предлагать одну и ту же историю? Тот же телеком.

– Мы со всеми остаемся друзьями. Они все понимают и относятся адекватно. Каждый понимает, что я не только с ним работаю, и каждый старается с помощью моих проектов решить свои задачи по мере возможностей. Что касается предложения одного проекта всем компаниям ниши – зависит от предложения. Если это позиция телеком-партнера, где

подразумевается один партнер, то отправляю сперва одной компании, жду ответ. Если ответ «нет» – иду к следующей. А если это проект детского фестиваля, где нам просто нужны экспоненты, то можно и веером пройтись по нише.

Алгоритм всегда один: нужно заходить и формулировать предложения четко и коротко. Если ты заходишь в личные сообщения к партнеру, желательно в двух абзацах заинтересовать его. Например: «Ребята, Shell, у нас тут экспедиция автомобильная на целый год, нужен топливный партнер. Вам это интересно или неинтересно?» И они, допустим, отвечают: «Паша, в этот раз нам такое неинтересно». Окей, иду дальше. А если интересно, то скидываю презентацию, они думают, третьим шагом – уже личная встреча...

Так что тут все зависит только от проекта и от того, как вы заходите, как вы общаетесь с людьми, как вы умеете себя вести.

– Существует известная проблема, когда ты 2–3 раза поработал с каким-то менеджером в компании, а потом он сменился. И очень часто на этом этапе партнерство заканчивается, потому что новый менеджер говорит: «А ты кто?» Из твоего опыта, как сделать так, чтобы смена менеджеров не касалась твоих проектов на дистанции и они оставались востребованы этой компанией независимо от изменений в их персонале?

– У Саши Цыпкина, помнишь, была шутка хорошая, что вот дружили с товарищем, пили вместе, гуляли несколько лет... а потом он ушел в другую компанию.

На это можно посмотреть с двух сторон. Во-первых, благодаря миграции в новую компанию пиарщика или маркетолога ты, возможно, начнешь работать с этой новой для тебя компанией. Что на деле часто и происходит.

Во-вторых, тем, кто приходит на смену, обычно передают контакты, передают дела – это обычная практика. Если, конечно, прежний сотрудник не уходит со скандалом. И потом происходит процесс знакомства. Новый человек обычно лично знакомится с кругом организаторов, исполнителей, лидеров мнений.

То есть этого не нужно бояться. Бывают компании, где происходит чехарда, сотрудники постоянно меняются. И такие люди тоже есть, которые все время скачут из компании в компанию. Когда такой человек тебе пишет: «Я в новой компании, сейчас будем мутить 100 500 проектов, пиши!» – ты сразу понимаешь, что этого не будет, потому что через два месяца он опять куда-нибудь перейдет.

– Расскажи, где самое эффективное место для знакомства с потенциальными партнерами в офлайне?

– Конференции, неформальные тусовки – того же #prspb, например (#prspb – сообщество питерских пиар-специалистов в Facebook, которое часто организует офлайн-встречи. – *Примеч. авт.*). Какие-то профильные мероприятия, которые нужно постоянно мониторить. Но тут важно именно подходить и знакомиться. Я вот латентный воробушек-социофобушек и не супернетворкер. Но я себя перебарываю, потому что понимаю, что мне это нужно. И когда был три года назад «Серебряный Меркурий» и мы на нем подавали «Закулисье», там был ряд брендов, с которыми я хотел познакомиться, например банк «Санкт-Петербург». Я увидел в жюри их сотрудницу Машу Зайцеву, подошел и познакомился с ней. Нужно не стесняться, этому можно научиться.

Но при этом нужно как-то фильтровать такие события. Потому что есть куча нетворкинговых мероприятий, тусовок – Business Family, например, – куда ходят люди, зачастую тебе нерелевантные и ненужные. И по таким тусовкам можно бесконечно ходить, но смысла в этом мало. Например, спид-дейтинг – вот эта длинная «колбаса» за столиками... Я понимаю, что нормальная тема. Но если я пройду этот круг, я под конец буду выжат как лимон. Потому что от меня наверняка всем и каждому что-то будет нужно – каким-то блогерам или проектам, – а я понимаю, что какой-нибудь владелец магазина сантехники или эсэмэмщик для меня пустая трата времени. Мне было бы проще, если бы я в списке присутствующих увидел: «Ага, из МТС чувак, мне он нужен!» Или из какой-то другой компании. И сразу подходил бы знакомиться именно к ним. А

для компании, создающей сайты, такой спид-дейтинг будет просто «вау». Так что зависит от того, у кого какие задачи.

– А узкосегментированные тусовки, например, для представителей банков, телекома или застройщиков, профильные качественные события – ты туда ходишь?

– Нет, я туда не хожу. Во-первых, и времени порой нет. Во-вторых, зачастую это не моя история вообще. Мне туда имеет смысл идти, если у меня есть готовый проект под эту нишу. Если у меня есть проект, для которого надо найти банк, я иду в эту банковскую тусовку, перебрав уже все свои контакты, и просто знакомлюсь с кем-то. Но перед этим я опять же перепробую все свои теплые варианты: попрошу близких друзей тегнуть мне в соцсетях знакомых, связанных с банковской сферой, и т. д.

Сейчас дотянуться до кого угодно на самом деле не составляет проблем, вместо того чтобы идти на профильные мероприятия. Туда имеет смысл идти, чтобы продемонстрировать какой-то свой кейс. Выступить спикером, получить премию.

– Были ли у тебя компании-партнеры, которые сначала отказывали, а потом говорили: «Паша, мы согласны, потому что видим, как ты работаешь»?

– Такие, безусловно, есть. Скорее, есть компании, которые сначала говорят: «Мы сейчас не можем», а потом: «Получается, есть такая возможность». Я практикую такой бумеранг, или круговорот добра: зачастую многое людям делаю бесплатно. То есть я могу помочь бренду абсолютно бесплатно, сделать ему какие-то ништяки, подобрать что-то. Речь идет о каких-то их задачах, когда они говорят: «Паш, можешь помочь чисто по-человечески?» Если я вижу, что мне это не составляет труда, что у меня есть время... Ну что, я у него буду просить денег?

Помогаю так раз, два, три. А потом бывает, что они уже приходят и говорят: «Паша, а теперь у нас есть проект, который мы уже сделаем за деньги, ты сможешь какие-то свои комиссионные получить». То есть и они качнулись как бы, и я поработал. То есть должен быть баланс, человечность. Нельзя

относиться к брендам и компаниям как к дойным коровам, только брать у них. Нужно еще как-то отдавать. Сейчас все стремится в личные отношения, когда вы вместе не просто работаете, а дружите.

Возвращаясь к прошлому вопросу, насчет встреч: у меня есть такая странная тенденция... Меня иногда зовут на встречи, а я думаю: «Зачем я пойду туда вообще? Зачем мне это нужно? Я его и так уже знаю» и т. д. Но потом я все же одеваюсь, иду. И зачастую именно на этих встречах – когда ты думал, что просто зря убьешь три часа, – случайно мимо проходит какой-то приятель этого человека, он тебя знакомит с... условно говоря, Миллером из «Газпрома». И для тебя это вообще «вау»-история. Или в ходе обычного разговора рождается идея интересного проекта.

Так что я бы рекомендовал не сидеть дома, а больше знакомиться с людьми, общаться с ними. Дома вы еще насидитесь, а личные знакомства и общение ничто не заменит.

– Что должен сделать партнер, чтобы попасть в твой черный список?

– Кинуть на деньги. Такое было, редко, правда. Но было неприятно. Бренд подводил, я вкладывал свои деньги. Один раз бренд ушел... Но в основном у нас мирно все, по любви. Потому что изначально нужно таких мутных контор избегать. Я не лезу в политику, в букмекеры, в какие-то опционы. Все, что падает в мою папочку «мутное», так там и остается.

– А как ты справляешься с тем, что крупные бренды часто работают по постоплате, 30 рабочих дней например? А тебе нужно уже сейчас что-то за деньги брендировать, покупать, оплачивать...

– К этому нужно быть готовым, наверное, любому организатору событий, который начинает работать с крупным брендом. В 80 % будет постоплата. И счастье, если речь о месяце. У меня самое длинное – это 45 дней...

Все приходит с опытом. У меня через какое-то время просто начала формироваться своя «подушка». Где-то брал в долг,

кредитовался и т. д. Но рано или поздно деньги к тебе возвращаются. Просто нужно быть готовым и понимать, что это так не работает: вот мы пришли с красивым проектом, дайте денег – и все будет круто.

– Твой опыт что показывает: люди лучше покупают на основании представленных им презентаций или голосовой личной продажи? Что является ключевым?

– Я думаю, если при личной встрече, то голосовая, естественно. А в моем случае, как я говорил, у меня несколько кругов. Первый – изначально понять, интересен ли этот проект, ниша или еще что-то. Если да, то я отправляю презентацию. И презентациям я уже несколько лет уделяю очень большое внимание. Потому что в основном будет продавать презентация. Качественно сделанная, с хорошей инфографикой, она не раз пригодится и на представлениях проекта. А потом уже созвоны, личные встречи и т. д.

Холодным звонкам – отказать, я сам социофоб, и я понимаю, что сейчас всем удобнее, когда им сначала пишут. И мне тоже: я лучше вдумчиво прочитаю потом, чем прямо сейчас кого-то послушаю и через полчаса забуду.

– Расскажи в двух словах, как ты собираешь команду на каждый проект? Какие у тебя критерии сбора команды? Кто эти люди, где ты их берешь? И на дистанции у тебя меняется команда от проекта к проекту или нет?

– В основном это близкие друзья, выходцы из нашего сообщества. Плюс есть несколько дизайнеров, с которыми я работаю. Все это обычно не штат-штат, конечно, а дружеские фрилансные отношения. Из года в год у нас, наверное, процентов на 90 одна и та же команда. Появляются новые люди, кого-то я подтягиваю. Постепенно передаю другим управление какими-то проектами, делегирую.

Но специфика моих проектов в том, что у нас небольшие команды. Обычно не более пяти человек. Возможно, они могли бы быть больше, если бы я много не взваливал на себя и больше делегировал. Но тут я просто считаю, что лучше меня

никто не справится... В общем, замкнутый круг. Я понимаю, что, если бы я открыл агентство и посадил девочек на SMM или еще что-то, я бы уже давно нормально шел. Но это надо стартовый капитал, нужен партнер, который бы все видел и занимался операционкой. А я был бы просто ледоколом, собирал бы ключевые истории и продавал.

– Когда появляется идея, на ком ты проверяешь ее жизнеспособность? И на каком этапе проверки понимаешь, что идея нормальная, можно упаковывать и начинать продавать?

– У меня есть ряд друзей-товарищей, которым я могу скинуть описание проекта, и они мне напишут: «Огонь» или «Ну такое...». Дальше, если есть идея и мы ее оформляем, вопрос просто в том, сможем мы ее продать или нет. Сможем ли мы найти под нее партнера. И есть очень много на самом деле хороших идей и проектов, не стартовавших, потому что не было первого партнера, от которого можно было бы оттолкнуться.

– Но ты все это аккумулируешь и хранишь, да? Вероятно, когда-нибудь у тебя появится партнер и ты это сделаешь?

– С одной стороны, да. А с другой стороны, есть проекты под свое время. Сейчас в нашем мире технологий все меняется очень быстро. И какие-то проекты уже устарели. Какие-то делались под бренды, и из-за смены парадигмы у бренда они уже неактуальны и никому не смогут пригодиться.

Например, лет пять назад я хотел сделать для крупного телеком-игрока (у них был тариф «Все возможно») турнир по пляжному волейболу зимой в центре пляжных видов спорта «Песок». Там все желтого цвета, мячи желтые... У них волейбол был тогда чуть менее корпоративным, играло только руководство и т. д. Суть была в том, что все возможно и даже лето – зимой. Но потом в компании случились внутренние проблемы, и проект не взлетел. Просто очень не ко времени пришла идея.

– То есть получается, что, в принципе, есть два пути. Первый – это когда тебе пришла в голову идея и ты думаешь, какие партнеры могли бы помочь в ее реализации. А второй – когда ты видишь инфоповод, видишь конкретного партнера, к которому он привязан, и предлагаешь ему готовую реализацию.

– Да, сначала мы делаем какой-то черновой набросок. Просто в виде идеи: что будет, какие бенефиты получает бренд в случае участия. Если нам предварительно говорят «да», мы начинаем все это более точно по полочкам расставлять.

Часто бывает третий вид – когда все-таки от бренда исходит инициатива. Когда он говорит: ребята, у нас вот такая ситуация, давайте что-нибудь сделаем. Например, завтра я еду в компанию по доставке продуктов. Два года назад они были на всех фестивалях, на Metro Family Day и т. д. У них была стадия запуска, надо было светиться. Сейчас пойду узнавать, что там да как, меня позвали туда познакомиться. Посмотрю склады, чем живет компания, и дальше буду продумывать проект чисто под них.

Или свежий пример: в конце прошлого года была туристическая конференция. Я там про свое «Серебряное ожерелье» рассказал. И в кулуарах со мной познакомились ребята из «Карты гостя». Я потом к ним приехал, и в ходе беседы они поделились своей болью, что туристы ходят в топ-10 музеев, а малые музеи грустят. Я говорю: давайте сделаем проект, где блогеры, стримеры будут ходить в эти музеи. Сделаем вместе условно с газетой «Метро»... Мы собрались все вместе и сейчас запускаем данный проект. Назвали его «Петербург инсайт», уже сделали презентацию. И с апреля у нас запустится эта история: сайт, библиотека стримов и т. д. Люди со всей России смогут посетить музеи через стримы. Это хороший проект, в целом я понимаю, что он пойдет на какую-нибудь премию. Потому что он решает реальные проблемы, он технологичный, диджитальный.

И он тоже родился от задач в результате после этой встречи. До нее я вообще не знал, что такая проблема существует. Хотя догадывался, узнав, что в Ночь музеев Музей почвоведения

посетили два человека... Увидел где-то статистику. Так что бывает, что мы «пляшем» и от партнеров и их «боли».

– Расскажи про внимание. Как оно работает? Получается, ты во все стороны смотришь, раз постоянно появляются идеи?

– Да. С одной стороны, мне кажется, что это жуткая банальщина – про постоянное внимание. Но глобально мне на самом деле очень помогает то, что я слежу за рынком, читаю TJournal, VC.ru и т. д. Не то чтобы постоянно, но нахожу время и прочитываю. Смотрю, какие кейсы сейчас на Западе, что там интересного. Какие там технологии. Если хожу на выставки, то смотрю, как компании на стенде работают с посетителями, что они придумали. Какие фотозоны, как они собирают контакты, какие механики, конкурсы.

Все это помогает при планировании проекта, когда ты предлагаешь партнеру интеграцию. Ты ему говоришь: «Слушайте, а давайте сделаем такую историю, как была там-то. Есть такая вещь, мы ее можем использовать и у себя». Просто часто у людей, например в рыбалке, эдакий тоннельный бизнес. Меняются остановки в виде брендов крючков, удочек и т. д. А мы выходим из этого тоннеля, и вокруг нас мир на 360 градусов. То есть сегодня я вникаю в юриспруденцию, завтра в девелоперство, общаюсь с банками, телекомом, едой, культурой, еще чем-то... И за счет того, что ты вникаешь туда и сюда, происходит вот такое, и это интересно. А на выходе получаюсь я – человек с обзором в 360 градусов.

– И кросс-проекты придумывать легче.

– Да. В проектах, которые я делаю, где-то нужен топливный партнер, где-то гостеприимный и т. д. И есть понимание, к кому нужно идти и зачем. Кому это может быть интересно, где это проходит.

– А еще ведь важно иметь инсайдеров во всех нишах, чтобы они давали тебе горячую информацию о том, что происходит с ключевыми игроками рынка. Чтобы ты потом

мог ее использовать и в своих интересах, и финально – в интересах данных игроков.

– Да. Я подразумеваю, что такая разносторонность получается в том числе через эти встречи. То есть как бывает? Мне кто-нибудь звонит или пишет, как это у нас с тобой было: «Давай встретимся, синхронизируемся». Так же и с представителями бренда. В кулуарных беседах действительно много чего узнаешь: что нужно, что не нужно, какая ситуация, есть ли бюджеты, какие конфликты, к кому имеет смысл еще сходить...

Но при этом изначально я не иду на подобные встречи именно с такой задачей. Потому что тогда это такое вымученное немного... Если бы мы с тобой сейчас не делали интервью, то для меня было бы в порядке вещей просто общаться с людьми, помимо работы. То есть не идти с посылом «вот сейчас я у тебя все выведу». Опять же, если я могу помочь людям бесплатно, я от этого ловлю не меньший кайф, чем делая проект, где получаю профит.

– Ты сказал, что блогеры сейчас максимально интересны для бизнеса. Какие каналы еще интересны брендам и какие становятся непродávаемыми? Условно брендинг машин в твоих экспедициях, стримы... Что работает?

– Все зависит опять-таки от целей и задач. Если задача партнера – продажа, то это четкие истории с промокодами и реклама в Instagram (у блогеров-мамочек, например) и в YouTube. Очень мало ребят в standalone- или ЖЖ-блогах, которые также могут продавать. Классические медиа – тоже меньше. По продажам я еще обратил бы внимание на Telegram, в котором есть хороший трафик. У меня были кейсы, когда мы сеяли там различные темы, и были продажи.

А что касается имиджевых проектов и т. д., тут надо просто понимать, что требуется. Брендинг – это важная вещь, но это мишура на нашей елочке. Она нужна, она подчеркивает, что мы серьезный проект, у нас есть, условно говоря, мерч, промо... Каждому партнеру уделено достаточное внимание. А дальше что сейчас необходимо? Если где-то идут посты, то одно лишь упоминание где-то хештега или слова в конце «Организовано

при поддержке...» сейчас меньше ценится. А больше ценится, когда ты раскрываешь суть в теле поста.

Например, когда у нас шел проект «Серебряное ожерелье», нам нужно было периодически нативно писать в теле поста, что «МегаФон» – цифровой партнер для путешествий, что у него хорошая связь. То есть это должно быть не просто «при поддержке “МегаФона”», а нужно проговорить преимущества, ценности. И так сейчас у каждого крупного бренда.

Дальше, если мы говорим про охваты... Сейчас очень хорошо везде растут стримы. Например, у нас сейчас была интеграция: под Вологодой есть городок Сокол, там есть кадетское училище, где Сбербанк проводит уроки финансовой грамотности, где сделал карту со своим дизайном. Мы были на этом уроке, стримили. И за полтора часа стрим посмотрело 130 тыс. человек. Это «вау», конечно. Кадеты, когда им об этом сказали, были в шоке, что столько посмотрело. И Сбербанк, конечно, тоже. И это все случилось онлайн, здесь и сейчас. Потому что когда еще блогеры доедут, когда они напишут... А стрим продолжает крутиться на «Одноклассниках», и сейчас там уже 170 тыс.

С «Одноклассниками» мы сейчас очень плотно работаем. Они нам и с музеями будут помогать, тем более это им самим нужно. Они мне написали: «Паша, мы запускаем федеральный проект “Культурная среда” (или что-то такое). Нам интересны все культурные проекты». Я сразу передал эту информацию коллегам, которые занимаются культурными проектами. То есть получаются вот такие цепочки – для общей пользы.

Еще можно придумывать какие-то геймификации, квесты. У нас сейчас идет один квест а-ля «Орел и решка», второй будет – Telegram-боты и чат-боты. В них хорошо то, что ты можешь участвовать, находясь где угодно. Ведь люди у нас немножко ленивые.

Чем больше сейчас делать коллабораций на стыке онлайн и офлайна, тем интереснее. А мы этим занимаемся уже много лет – когда блогеры у нас сначала участвуют в офлайне, потом пишут в онлайн.

Работы много, и постоянно интересные новые вызовы. Очень живая ниша. *(Улыбается.)*

Глава 8

Подготовка к интеграции партнера в событие

Итак, договор подписан, предоплата (лучше сразу в размере 100 %) получена, материалы верстаются, вы согласовываете опции, сроки, застройку зоны, активности, которые будет проводить во время события партнер, и планируете остальные его интеграции в событие. На данном этапе вы уже точно знаете (и это зафиксировано в договоре), на чьей стороне ответственность и действия по застройке, по предоставлению «раздатки» и пр. Прописано даже то, что кажется очевидным и сто раз уже проработанным: практика наша и коллег показывает, что одна запятая добавляет килотонну головной боли, которая совершенно не нужна ни одной из сторон.

Основных вариантов застройки может быть два.

Первый – вся партнерская экспозиция/выставка сделаны в едином стиле и формате. Как правило, в стилистике и дизайне события (иначе зачем стараться). В этом случае все задачи планирования, заказа оборудования и непосредственно застройки (и демонтажа – почему-то про этот пункт и в тайминге, и в сметах, и в аренде площадки часто забывают) решаются на стороне организатора, а партнеры в соответствии с ТЗ своевременно предоставляют материалы и заезжают на площадку. Однако, как вы понимаете, такая застройка требует больше времени и ресурсов, чем просто дать партнеру «стандартный стол и два стула». Поэтому зачастую (в основном на событиях, где нет большого бюджета) мы говорим о втором варианте: организатор предоставляет заранее оговоренное пространство (1 × 1, 2 × 3 м), на котором партнер размещает свои баннеры, ролл-апы, стол и стулья (их могли дать организаторы по предварительной договоренности, или же партнер завез их сам в соответствии с планом оформления пространства). Там проводит свои активности, там находятся его

представители. Также он может в рамках своего пространства застроить и очень крутую, дорогую, специально заказанную для выставок и конференций зону. Главное – помнить, что вы, как организатор, должны быть заранее в курсе того, что будет застраиваться и, к примеру, какие от вас для этого нужны условия (полная тишина для настройки звука, силовая розетка, десять волонтеров для теста экспозоны и что угодно еще – фантазия партнеров зачастую не знает границ).

Параллельно с тем, как вы с обеих сторон выполняете обязательства по опциям, согласованным на период «до события» (размещение материалов в информационных каналах партнера и в ваших, размещение согласованных промоматериалов, рассылки, подготовка в печать полиграфической продукции), идет работа по соблюдению пошагового чек-листа того, что должно быть сделано и не забыто в процессе вашего сотрудничества.

Помните, что с вашей стороны всем партнерам, независимо от их статуса/размера и вашей занятости, должно уделяться максимальное внимание, они должны чувствовать постоянную заботу и вашу включенность в общее дело. Нет ничего хуже, чем ситуация, когда после перевода денег за партнерский пакет организатор пропадает с радаров, чтобы лихорадочно появиться уже накануне события. И тут большой и жирный дизлайк тем коллегам, которые халатно относятся к своим обязанностям перед партнерами, на ходу в одностороннем порядке меняя условия, и не держат ни сроков, ни обещаний. Я даже не буду поднимать здесь тему ситуаций, когда событие в итоге отменяется, но организатор вообще не стремится отдать партнеру полученную сумму и старается просто «слиться», мотивируя это тем, что в договоре есть строка «За исключением понесенных расходов», о которых никто, конечно, не торопится отчитаться. Хотя, к сожалению, такое бывает нередко и подрывает доверие потенциальных партнеров к самым ответственным и порядочным организаторам.

Что вы должны сделать за месяц до события?

- Подписать документы с обеих сторон, получить от партнера деньги в эквиваленте стоимости утвержденного партнерского

пакета (полностью или частично, со всеми оговоренными сроками и размерами всех выплат) или согласовать и подписать документы о сроках передачи бартерной продукции.

- Если партнер производит застройку своими силами, то вы должны получить список ввозимого оборудования, требования партнера к мощностям электричества (если нужно) и другим опциям, предоставляемым с вашей стороны, информацию о сроках и порядке монтажа и демонтажа. Также, если возможно, попросите фотографии его брендированной зоны на других событиях, если раньше такие у него уже были и он планирует застроить похожую у вас. Иногда подобные зоны требуют дополнительной подготовки и внимания со стороны организатора, даже если застройка полностью на партнере.

- Уточните, будет ли световое и/или звуковое сопровождение на стенде партнера, и оговорите, как это будет реализовано. Это важно. К примеру, однажды я была на маркете мастеров ручной работы, и там у каждого был столик 1 × 1 м и стул около него. Участники стояли вплотную друг к другу, и каждому хотелось сделать свой островок самым аутентичным и привлекательным. Поэтому у кого-то звучала фолк-музыка, у кого-то рядом продавец играл на варгане, около него из колонки гремело просто радио с новостями, где-то в фойе играл живой джаз, рядом курились благовония, взрывались хлопушки, тут же готовили еду, все разговаривали, перекрикивая друг друга. И да, это не был колоритный и веселый восточный базар. И так – много рядов. Конечно, в таком хаосе невозможно ни купить что-то, ни насладиться атмосферой. Не правы тут и участники, и организаторы, которые не ввели строгие ограничения для участников на звуковые и прочие эффекты и не включили на весь огромный зал фоновую музыку. Поэтому сразу уточняем, что можно и чего нельзя делать на площадке вашего события (и прописываем в договоре, не устану напоминать). Если, к примеру, партнер будет гонгом возвещать начало розыгрыша или ему для этого нужен будет микрофон, то без проблем. Но не дайте превратить ваше событие в балаган и театр одного партнера.

- Уточните, как будет выглядеть персонал на стенде. Иногда партнеры достаточно экстравагантно подходят к этому вопросу и могут весьма откровенно нарядить свой промоперсонал, тогда как у вас деловое событие с дресс-кодом и декольтированные (в лучшем случае) микроплатья на девушках будут неуместны. Заранее оговорите, как могут и как не могут выглядеть представители партнера на стенде.

- Если застройка на вашей стороне или партнер проявил интерес к тому, чтобы это сделали вы, предоставьте расчет стоимости изготовления фотозоны/зоны отдыха/активности (если это не включено заранее в пакет, оплаченный партнером). Далее согласовываете, подписываете дополнительным соглашением к договору и выдаете сроки, сметы и требования к материалам от партнера (если он вам еще не все предоставил).

- Придумайте вместе с партнером формат активности и вовлечения участников на его стенде. Да, кто-то скажет, что это не его забота, пусть партнер сам придумывает и делает. Но я настаиваю, что в такой активной вашей вовлеченности в то, чтобы партнер смог как можно лучше интегрировать свой стенд в событие и собрать на нем как можно больше участников, есть огромная ценность и уникальность вас как организатора. Это то, что стократно окупится, и я говорю не только о деньгах. Снова и снова превосходите ожидания. Если партнеру нужны подрядчики для реализации задуманного и согласованного, помогите найти их и проведите по всему пути (знакомство, договор, оплата, совместное согласование оборудования, заезд, монтаж/демонтаж).

- Предоставьте план площадки, отметьте, где находятся зона партнера и все нужное ему для работы.

- Если партнер хочет приехать на площадку, чтобы пройти ее ногами и увидеть глазами, никогда не отказывайте ему в этом. Встретьтесь, проводите, покажите все, что нужно. Заранее удостоверьтесь (уточните у своего менеджера площадки), что в этот день там нет никаких событий и вы сможете беспрепятственно пройти всюду, где вам нужно. Или же, наоборот, партнер хочет посмотреть площадку «в работе», тогда ваша задача – согласовать день, когда там будет проходить

событие нужного вам формата, и договориться, чтобы вас и представителя партнера пустили туда посмотреть. Конечно, партнеры могут съездить на площадку и сами, но, согласитесь, внимание и забота с вашей стороны будут уместны и приятны.

- Обеспечьте партнеру (в идеале) одно контактное лицо по всем вопросам на всем протяжении работы с событием. Если подписывать договор нужно с одним человеком, переписку ведет другой, на площадке физически третий, но по телефону в тот же день отвечает четвертый, ничего, кроме путаницы, не будет.

- Заранее озвучьте партнеру все ограничения относительно площадки, если такие есть. Если нельзя ничего клеить на стены, партнер должен знать об этом заранее, а не узнавать в день заезда, когда у него уже нет других вариантов и это становится уже вашей головной болью. Или же, к примеру, партнер захочет угощать на своем стенде всех гостей канapé и кофе, а представители площадки против любого кейтеринга и еды на своей территории, кроме внутренних. Зачем вам такие стрессы?

- Соберите все логотипы и промоматериалы партнера для размещения у себя (сайт, соцсети, полиграфия, рассылки). Мы жестко ограничиваем сроки приема логотипов на блокнот, к примеру, на обратной стороне размещаем партнерские лого, а внутри блокнота печатаем страницы с партнерской рекламой или специальными предложениями для участников. Но блокноты мы не любим сдавать в последний момент, поэтому срок приема лого и материалов в блокнот ограничен 14 днями до даты начала события. В то же время с прессволлом мы помягче: лого на него перестаем принимать за четыре дня до события (хотя в нашей практике были и форс-мажорные перепечатки прессволла для фотозоны в ночь перед событием).

- Предоставьте партнеру все логотипы и промоматериалы (для его сайта/анонсов/рассылок).

- Напоминаю еще раз: вы всегда на связи. На том канале связи, который удобен партнеру (вам, как специалисту по работе с партнерами, по умолчанию должны быть удобны и актуальны все каналы связи): мессенджеры, соцсети, почта, телефон. От первого знакомства и до окончания постпродакшена.

Что нужно сделать за неделю до события (помимо сделанного в течение последнего месяца)?

- Убедиться, что оплата получена и все документы в порядке и переданы партнеру (или подготовлены для передачи во время события).

- Выслать памятку, в которой будут: схема и время заезда (если в соответствии с требованиями площадки нужны данные машин и людей (персонала, грузчиков, монтажников), то запрашиваете и получаете их у партнера); тайминг монтажа, демонтажа и непосредственно события; подробное расписание всех дней; план площадки с отмеченным местом партнера (с метражом), зонами отдыха и обеда, примерками, туалетными комнатами, штабом, где можно оставить вещи, гардеробами; все нужные партнеру контакты (телефоны технических служб, организаторов, куратора волонтеров, специалиста по работе с партнерами).

- Получить контакты всех нужных для застройки и последующего демонтажа подрядчиков.

- Согласовать со всеми время и день заезда, списки ввозимого оборудования, материалов, продукции и тех людей, которые будут представлять партнера на площадке – на монтаже и на самом событии. Чем серьезнее, масштабнее и официальнее событие, тем раньше нужно будет подавать все списки.

- Выслать список важных/потенциально интересных партнеру компаний/персон, с кем ему может быть полезно познакомиться (если со стороны этих компаний/персон получено согласие на такие рассылки).

- Запросить список персонала партнера и контакты ответственных лиц на период застройки, на период события и на период демонтажа.

- Запросить список гостей с его стороны (если их приглашение входит в рамки купленного пакета). Обычно, начиная с партнерского пакета в эквиваленте 50–70 тыс. руб., в него входит возможность для партнера пригласить 1–2 гостей (в случаях, если событие коммерческое и билеты платные).

- Если событие не однодневное, то обсудить и согласовать хранение ценных вещей и предметов в партнерской зоне в

ночной период (если площадка не закрывается и не сдается под охрану). Иначе возмещение ущерба за украденное имущество может лечь на вас.

- Проверить, все ли опции соблюдены или поставлены в план публикаций, размещений и печати (посты в соцсетях, лого на «раздатке»/прессволле/сайте/бейджах, рассылка, любые другие согласованные опции – еще раз внимательно просмотрите договоры со всеми партнерами на предмет неучтенных опций).

- Запросить материалы для размещения на площадке и в онлайн-трансляции (видеоролик, который будет крутиться в перерывах, рекламные слайды, тексты для модераторов в залах, тексты для розыгрышей).

- Разослать ТЗ фотографам и видеооператорам, снимающим отчетные ролики, где подробно прописать свои и партнера пожелания по фотоотчету и вотермарку партнера, если это оговорено и согласовано в договоре.

Что нужно сделать за 1–2 дня до события (помимо сделанного в течение последнего месяца или дольше)?

- Просмотреть все договоры на предмет соблюдения договоренностей: все ли завезено, прислано, сформировано, построено, заказано и спланировано.

- Особенно внимательно еще раз отследить договоренности с бартерными партнерами. Например, вам будет крайне неприятно накануне узнать, что бартерный партнер по кейтерингу променял вас на другого заказчика. У нас такого не случилось, но у близких коллег было.

- Обзвонить всех партнеров. Именно обзвоните, не пишите: напомните еще раз дату и время заезда, адрес и условия разгрузки, если партнер что-то еще не дал или не прислал – настаивайте на получении. В разговоре попросите еще раз внимательно изучить памятку, в которой вы должны были в душераздирающих подробностях написать все, что партнеру нужно знать, взять, помнить, привезти и прислать.

- Сообщить точное время заезда. Лучше ограничивайте его короткими промежутками – с 12 до 14 часов или с 18 до 21. Составьте график заезда, чтобы вам вовремя привезли все

нужное и в то же время чтобы все партнеры не приехали в один момент.

- Продумать логистику. Будет странно, если сначала появятся все партнеры со своим оборудованием и только через два часа приедут подрядчики монтировать стенды.

- Заложить на все серьезные этапы по 1–2 часа дополнительного времени. Всегда есть риск, что кто-то опоздает, заблудится, попадет в пробку. Как-то раз мы собрали 20 волонтеров, чтобы формировать сумки с «раздаткой», а «Газель» с полиграфией, заказанная по времени впритык к их приходу, встала в ужасную пробку и приехала на три часа позже расчетного времени. Нет, мы, конечно, слушали музыку и кормили ребят пиццей, но накануне большой конференции трехчасовой сбой логистики и всех процессов не может не быть стрессом.

- Получить окончательный список персонала партнера, гостей партнера (Ф. И.О., телефоны, e-mail). Сообщите, что, если данные не будут предоставлены до 12:00 такого-то числа, вы не сможете гарантировать, что гости партнера быстро пройдут на событие и не будут ждать согласования в списках.

- Выслать тайминг работы со СМИ (кто во сколько приезжает).

Что делать с опоздавшими и теми, кто приходит в последний момент?

Чем ближе дата вашего события, тем больше у вас задач, нервов, параллельных дел. Тем не менее, исходя из нашей практики, почти на всех ивентах есть партнеры, которые звонят за 1–2 дня до события и говорят: «Возьмите мои деньги!» Это обусловлено обычно тем, что они просто плохо планируют и не рассчитали время, когда вам нужно написать. Ну или же они просто не верили в то, что вы сможете собрать крутое событие, а потом смотрят в соцсетях – а вы реально собираете 2000 человек, и они уже всю выезжают из всех уголков страны. У нас во всех случаях (мы спрашивали!) срабатывала или та, или другая ситуация. Нет ничего невозможного! Главное – помнить несколько простых правил.

- Не делаем ничего без оплаты. Хотя бы платежка с отметкой банка «Проведено» должна быть вам предоставлена. Крайне

нежелательно работать по «гарантийке», но возможно – решать вам.

- Договор подписывается удаленно и быстро, пакеты согласовываются моментально (как показывает практика, в такой ситуации партнер очень быстро и эффективно выбирает опции или пакеты). Правда на вашей стороне, и вы вправе включить суровость: если партнер хочет к вам, он должен думать и принимать решения быстро.

- Вы вправе отказывать партнеру в тех опциях, которые уже невозможно реализовать технически – напечатать, заказать. Можете предлагать на выбор другие опции, которые успеете интегрировать и внедрить в событие без нервотрепки и потери качества.

- Никого из партнеров, кому уже обещано конкретное место, нельзя двигать ради нового партнера. Новый получает зону/стенд по остаточному принципу.

- Знайте досконально возможности события и площадки, а также умейте отлично обосновать уникальность и качество каждой опции – в таком случае ваш шанс собрать пакет из опций, быстрых в реализации и эффективных для партнера, возрастает.

Глава 9

Работа на площадке в день события

Если поставить цель описать деятельность специалиста по работе с партнерами в виде метафоры, то это будет похоже на прыжок на лыжах с трамплина. Внимательная долгая подготовка и концентрация на задаче (составление компредов, сбор базы, формирование и формулировка ценности, задач и партнерского потенциала события), чтобы максимально продуктивно пройти этап разгона (согласования, подписания, подготовки, создания интеграций), точку отрыва (финальные приготовления и застройку), дальше лететь к финишу (само событие) и там уже коснуться земли с максимально продуктивным результатом (финал и постпродакшен).

Что же происходит на самой площадке непосредственно в день/дни события? Как мы работаем с тем, что создали в процессе подготовки? Давайте соберем чек-лист, чтобы потом просто и эффективно работать по нему и не упустить ничего важного.

Перед началом события задача организаторов – пробрифовать всех тех, кто участвует в процессах. В этом случае брифинг – это информирование (донесение важных актуальных данных) до всех, кто участвует в событии со стороны организатора на разных позициях и в разные моменты. Брифовать нужно все команды, волонтеров, техническую службу, персонал площадки, охрану, хостес, гардеробщиков и т. д. Всех, кто может пересечься в любой момент с вашими партнерами или участниками события. Ваша задача – превзойти ожидания партнера от участия в событии, поэтому на любом этапе, на любом участке площадки партнер должен встречать открытых, готовых помочь и вовлеченных представителей организатора.

Обязательно до брифа нужно заранее прописать чек-листы, списки задач, ответственных, кураторов, все контакты и алгоритмы действий в любых ситуациях. Это объемная работа,

которую нельзя сделать за пять минут до брифинга на коленке. Основа для брифинга, если вы проводите типовые события, остается неизменной, и уже к ней вы «прикручиваете» конкретику каждого события. Материалы также рассылаются всем службам заранее, и вы должны проследить, чтобы документ был получен, открыт, прочитан, усвоен. Перед каждым брифингом на наших конференциях я спрашиваю: «Давайте честно, кто *не* читал памятки и материалы?» Иногда такие находятся и срочно отправляются читать и сдавать «зачет» по материалу. Никому не нужны на площадке люди, которые не разбираются в происходящем досконально. Если событие большое, на нескольких площадках, и команда большая, то брифинг и рассылку памяток нужно проводить заранее (например, накануне, пока площадка свободна и ее можно беспрепятственно пройти вдоль и поперек).

На брифинге нужно предоставить все вводные, объяснить задачи, дать все нужные контакты и материалы, убедиться, что у каждой зоны есть кураторы и ответственные и они в курсе своих задач и ответственности, еще раз проверить, для всех ли созданы и всем ли розданы чек-листы и материалы. За каждую зону отвечает конкретный человек, в подчинении которого при необходимости есть команда. У волонтеров имеется куратор, у технической команды также есть руководитель и т. д. Так как партнеры находятся в эпицентре событий (выставка/стенды/партнерские зоны располагаются так, чтобы к ним имели доступ все участники), то проинформировать о нюансах работы и коммуникации с ними нужно всех, кто участвует в продакшене на площадке.

- Проверьте, закончена ли застройка в заранее оговоренный срок, на месте ли представители партнеров, все ли у них есть из того, что должны были предоставить организаторы.

- Покажите фотографиям, что снимать. Если выставка большая и на ней постоянно проводятся активности, то имеет смысл прикрепить к ней отдельного фотографа, который получит задачу успевать отснять все происходящее для последующего предоставления партнерам максимально полного и подробного отчета. Если партнерских зон не так много и выставка не

глобальная, то задачи по съемке партнерских стендов даются одному из фотографов события. Важно предоставить четкое расписание: когда будут розыгрыши, когда – вручение призов, когда и на каком стенде будет происходить то, что обязательно нужно отснять для партнерского отчета и промоматериалов организаторов. На выходе от фотографа важно получить качественно отснятые стенд, «раздатку», подарки, розыгрыши, вручение подарков, активности, нетворкинг, представителей компании, работу партнера в других зонах, если он там представлен (лого/баннеры в залах, фотозоны, любые другие согласованные опции, представляющие партнера на событии).

- Дайте ТЗ видеографу – чтобы в ролик попали конкретные партнеры, если такая опция согласована, и наоборот, если вы продавали «засветку» в отчетном видео как опцию, – чтобы не попали те, кто не платил за это; чтобы с ними был снят видеоотзыв, чтобы они могли получить видеоматериалы о своем участии в событии наравне с фотоотчетом.

- В течение дня регулярно проверяйте работу всех стендов. Все ли есть, всего ли хватает, нужна ли помощь. Всегда должны быть свободные волонтеры, которых можно поставить в помощь стендистам.

- Распределяйте и разносите все партнерские подарки по местам, при необходимости упоминания партнеров или их выступлений еще раз брифуйте модераторов залов/кураторов зон (которые заранее получили все материалы, изучили их и в курсе своих задач – вы же подбираете ответственных).

- На протяжении всего события мониторьте фидбэк от гостей по всем партнерским зонам, активностям и коммуникациям, информируйте партнера о том, что пишут, получайте его обратную связь.

- Не бросайте партнера. Поверьте, если даже вы просто лишний (не лишней!) раз подойдете и спросите, как идут дела, это будет уже не так, как делают практически все. Спрашивайте, чем помочь, подбадривайте, знакомьте с коллегами и представителями других стендов.

- Постоянно думайте, с кем еще познакомиться, что еще предложить, как еще сделать так, чтобы партнеру было

комфортно, хорошо, понятно и полезно быть на вашем событии.

- Контролируйте тайминг, подготовку и проведение всех активностей партнера, которые запланированы. Иногда на стенде стоит неопытный сотрудник, и вы очень поможете, если напомним, подбодрите, просто принесете кофе. Но даже если сотрудник опытный, ваше внимание и забота будут оценены по достоинству.

- Будьте 24/7 на связи: телефон, мессенджеры, почта, соцсети. Никогда это не может быть более важным и срочным, чем на самом событии. Вы не можете бросить партнера или проигнорировать его.

- Просите обратную связь гостей о партнерах, о том, как они интегрированы, как работают на стенде. Этими отзывами потом также можно поделиться с партнером.

- Фиксируйте на фото и видео выполнение всех пунктов договора (размещение зоны, вручение сувениров и подарков, проведение розыгрышей и активностей, отзывы участников, упоминания со сцены, слайды с лого и рекламой партнера, размещение всей полиграфии и застройки). Это нужно как для отчета, так и для решения любых конфликтных ситуаций.

- Всех членов команды организаторов, которые участвуют в коммуникации с партнерами, обязательно брифуйте, рассказывайте им о партнерах и зонах (даже если ваша команда уже три месяца слушает о конкретном партнере ежедневно, на самом событии повторить все важные пункты от и до не будет лишним), при необходимости напоминайте о том, что входит в их обязанности. При изменении вводных у вас должен быть канал оперативной связи с командой, чтобы никакие процессы не стопорились и все работало как часы.

- Внимательно следите, как работают ваши сотрудники или волонтеры с каждым партнером. Если что-то пошло не так или вы видите напряженность в коммуникации, меняйте помощника со своей стороны. Разбираться будете потом, на событии ваша единственная цель – сделать максимум для того, чтобы все стороны остались довольны.

И еще очень важно: пока с площадки не ушел последний представитель партнеров, на ней находится также

представитель организаторов, работающий с партнерами. Все возможные вопросы должен решать компетентный человек с вашей стороны.

Интервью с Александрой Калачевой

Говоря о возможных вариантах привлечения партнеров к событию, нельзя не сказать о краудфандинге – формате, когда партнерами события, благодаря которым оно состоится, являются простые люди или компании. Они сами решают выступить партнерами, а не потому, что к ним пришли с красивым компредом.

Вашему вниманию – интервью с Александрой Калачевой, директором агентства событийного маркетинга People Need People, которая в 2018 году использовала этот формат для своего городского проекта.

– Давай поговорим о твоём основном, известном, кажется, всей России проекте – «Аллее парящих зонтиков», который ты проводила в Петербурге сколько лет?

– Четыре года.

– Проект известен тем, что он городской, но в то же время Петербург не принимал в нём никакого участия, это проект с бесплатным входом, имиджевый для города, имиджевый для твоей команды, который полностью делался на партнерские деньги. Расскажи для начала о базовом алгоритме привлечения партнеров с деньгами или с нужным тебе бартером в крупный городской проект, который ты делаешь полностью самостоятельно, без господдержки.

– Да, это наш флагманский проект, который появился в нужное время. В 2015 году, когда мы только вообще заявили об этой истории, в Петербурге не было в принципе такого прецедента с застройкой целой улицы и превращением ее в арт-объект или арт-пространство. Я не говорю про Москву, потому что там, конечно... Мы ездили смотрели, как это делается во всяких Столешниковых переулках и пр., молча завидовали и решили, что что-то подобное нужно сделать и в Питере. Мы увидели инсталляцию с зонтиками в Португалии и поняли, что зонт

является символом Петербурга, да и яркости можно добавить, раскрасить серое небо.

И мы начали искать улицу, где это можно воплотить. Сидели над картой и думали, что нам вообще подходит. Потому что в центре нет таких узких улиц, плюс фасады многих зданий находятся под защитой ГИОПа – на них нельзя монтировать. Начали искать улицу, где можно разместить конструктив (фермы), детально разработали проект, сделали 3D-визуализацию и начали искать спонсоров.

Первое, что я сделала, – это обозначила компании, которые нам подходят по позиционированию. Потому что инсталляция про что? Про яркость, про красоту, про арт. Про какое-то превращение обычной среды во что-то другое. Потом мы начали строить ассоциативные ряды. Что такое зонтики? Может быть, защита. Мы общались со страховыми компаниями. Обращались к компаниям, занимающимся фармой, например. Во-первых, мы исходили из того, у кого есть деньги, – 2015 год был уже довольно тяжелым. И мы шли в первую очередь к самым крупным компаниям. Например, в банки. Наш первый генеральный партнер банк «Санкт-Петербург» в первую встречу отказался сотрудничать, но я не сдалась, посидела на их сайте, изучила все их проекты, продукты. Нашла карту «Ярко» и поняла, что вот – это же надо «поженить»: просто, «Ярко» и зонтики. Сделали визуализацию под них, презентацию под них, зашли еще раз. «Ну хорошо, давайте посмотрим», – они вывели это предложение выше, потом еще раз встретились... И все получилось!

Я тогда вообще еще не понимала, сколько это может стоить, потому что опять же было много иллюзий относительно того, что мы можем здесь сделать классно и недорого. И банк на тот момент, по-моему, давал полтора миллиона или миллион. И казалось, что это такие неплохие деньги для городского проекта, который... ну вроде как зонтики повесить. Чего такого-то? Это любимый мой вопрос, который все задают. Ну они же не в воздухе парят, это железо, которое в сезон арендуется на месяц, с полным монтажом-демонтажом, с бригадой, с заменой всего этого, с укреплением, чтобы не упало, и пр. Это миллион только

на железо. Отдельно, естественно, сцена, отдельно персонал, отдельно сами зонты... Отдельно весь контент, которым мы наполняли: ведущие, программа и пр.

Но это все было на тот момент еще подогрето нашим очень сильным энтузиазмом, который нас тогда нес как на взлетающей вверх ракете, на этом оптимизме от успешного партнерства. Понятно, что цели заработать не было, был скорее кейс. Хотели впервые в России сделать инсталляцию «Аллея парящих зонтиков», организовать ее в Петербурге, чтобы была классной и продолжительной. То есть действительно не хотелось делать что-то на два дня, потому что – ну какой смысл? Хочется сделать как в Европе.

И все у нас тогда супер складывалось. К вопросу об алгоритме: мы разделили тогда весь наш доход, который окупал инсталляцию, на несколько частей. Это спонсорские деньги, позволившие нам покрывать часть сметы. Это деньги, которые мы привлекали от партнеров, интегрированных нами в проект на выходные дни: у нас инсталляция идет месяц, и каждые выходные у нас были тематическими. И десять дней в месяц у нас был хороший трафик, хорошая программа, мы создавали фестивальный контент. Делали много разных коллабораций, в том числе и со STEREOLETO поработали – делали «Стереоаллею», например. Начинающие группы, которые потом собирали залы и стадионы, у нас выступали бесплатно.

На следующий год мы поняли, что хотим делать больше, лучше, интереснее. И каждый год идеи, которые мы хотели воплотить, естественно, отражались на смете. Смета росла, денег не скажу чтобы становилось больше. Но такая ситуация, когда мы могли себе позволить воплощать свои идеи без потери собственного дохода и не уходя в минус, длилась до 2017-го. Три года, получается.

Общий бюджет складывался из флагманского партнера, средних партнеров, заходящих к нам в бренд-зону в дни мероприятий, – это были «Комус», Royal Canin, «Орими Трейд» – компании, которые интегрировались либо на все выходные (мы им давали больше скидок), либо на одни

выходные. Мы еще могли под них делать тематические выходные.

Тогда у нас еще была энергия все это продавать, классно и красиво упаковывать. Мы очень много придумали форматов интеграций, заходили во все, по-моему, компании Петербурга. Они получали от нас не только письмо с КП. Мы под каждую компанию делали свою концепцию.

– А что ключевое покупали партнеры в этом проекте? Что для них было ключевым?

– Ключевой была история, что мы это интегрируем с неким инфоповодом, наверное. Это не просто встать с промостойкой. Мы делали понятные и бренд-менеджеру, и высшему руководству интеграции, которые потом собирали бы в отчет... И KPI у нас были либо упоминания, либо проходимость, которая тоже отражалась в итоге на упоминаниях. Плюс это был мини-ивент с брендом.

Что еще влияло? На самом деле, как и на любом фестивале, мы делали ставку на то, что нас знают, к нам приходят, нас узнают. У вас будет хороший трафик. У вас будет качественная аудитория, которая придет и зашерит ваш контент в соцсетях. Мы придумывали, например, инстарамки – потому что понимали, что это история про фото, про хештеги, про конкурсы, про активности, потому что там в основном молодежь тусила. То есть они находились там в течение всего дня, и можно было за это время провести с ними много активностей.

Какие-то партнеры заходили и давали хороший фидбэк, потому что делали на проекте кратковременные продажи. Например, у них была дегустация и плюс они продавали свой продукт по спеццене. И был от одного партнера такой фидбэк, что они за день вообще окупали стоимость промо, на которое тратились. Потому что в хорошую погоду трафик был 15 тыс. человек. Причем «Аллея» ведь 24/7 работала. Понятно, что ночью промигов не было, но люди тусили, фоткали.

И это были белые ночи. Мы делали проект три года в июне, только в последний год – в августе. Были белые ночи, очень много было других в это время мероприятий, к счастью или к

сожалению, те же самые «Алые паруса». Мы просто выставляли охрану в этот момент, чтобы никто у нас за зонтиками не лез. Но это отдельная история... Там, конечно, были дикие истории, например, среди ночи к нам приходил один из участников и говорил: «У меня украли лед». Потом оказалось, что это был сухой лед и он попросту испарился. Просто сюр. Или, скажем, ночью облили керосином колонну и пытались поджечь...

Но в последний, 2018 год все стало меняться. Во-первых, потому, что, когда мы уже утвердили проект и запустили продакшен, у нас отвалился генеральный партнер. Это был период чемпионата мира по футболу, и за два месяца найти пару миллионов в Петербурге было практически нереально. Но на тот момент что-то меня еще подстегивало к тому, что это надо сделать. У меня немножко другая концепция жизни была – мне казалось, что если я пропущу год, проект перестанет быть интересен. Это четвертый год, у нас тогда еще была идея сделать зеркальные колонны. Мне очень хотелось показать, что мы движемся вперед, и сделать кейс через «не могу».

И все-таки в августе мы его сделали. Получилось интересно: это была краудфандинговая кампания.

– Вот расскажи мне про то, когда твоими партнерами выступают люди.

– Да. Тоже супертяжелый на самом деле кейс. Мы пытались донести до людей ценность того, чтобы вкладываться в городской проект. А потом читаешь комментарии под постом в какой-нибудь «Комсомольской правде», и там пишут: лучше бы погорельцам деньги отдали. Каким погорельцам? Непонятно. В общем, нужно очень верить в свой проект, понимать его миссию, цели и пользу, чтобы смочь донести его до простого населения. Это не язык выгод, на котором ты общаешься с брендом. Вы – нам, мы – вам. Это язык ценностей, отношения к городу и того, что данный проект ему дает.

Мы в тот же момент начали писать заявки на грант. Дважды подавались на президентский грант, но, к сожалению, его не выиграли. Но этот опыт был хорош тем, что, когда подаешься на грант, нужно очень хорошо формулировать социальную

значимость проекта. И вот мы, формулируя ценность для гранта, тут же составляли контент для соцсетей, который бы нам помогал привлекать обычных людей.

У меня есть отдельная лекция на эту тему, по краудфандингу. Потому что там вообще совершенно другие механики работают. Что работало, какие инструменты, как мы это сделали в итоге... Ну не знаю, инструмент «личка», например. Это когда вся команда просто прописывает своих друзей в соцсетях и не то чтобы говорит им «скинь сотку», а делает акцент на том, что «смотри, чем я сейчас занимаюсь, мы хотим сохранить этот проект, расшери наш пост, пожалуйста».

Вообще там много было инструментов. Обращались к лидерам мнений, к экспертам, к тусовке. Потому что мне кажется, что наша тусовка, ивенторская, очень порядочная. В ней много понимания той боли, когда отваливается партнер и хочется просто помочь своему соратнику чем можешь.

На краудфандинг мы отдали очень много сил. Это совершенно не легкие деньги, это отдельная промокампания, отдельная команда, которая у нас над этим работала. Мы запустились тогда на «Планете. ру», она нам очень помогла всеми своими ресурсами – мы вышли в «Лучшие проекты», в итоге мы заявляли целью собрать миллион, а собрали 624 тыс. за 20 дней. Я мониторила – это очень редкий кейс, когда такие деньги собирает ивент, а не книга или альбом известного исполнителя. При этом мы не заходили от лица какого-то известного «медиа селеба». Это не когда Гребенщиков заявляет на сбор своего альбома или «Би-2». А просто люди, команда из Петербурга.

Что нам еще в тот момент показалось важным в той краудфандинговой кампании? Мне важно было сделать кейс успешным. Это для меня был личный челлендж, я вышла в инфополе с тем, что собираю миллион. Очень много скепсиса и сомнений было в тусовке. Мне говорили: «Саша, ну это утопия, ты соберешь 50 тыс., и оно того не стоит». Поэтому для меня было важно сделать данный кейс успешным.

И как это, собственно, получилось. У нас был лот – купить бренд-зону участника. Я продала эту идею компании, они сразу

купили, закинули 250 тыс. в первую же неделю. И когда люди поняли, что это движется, они стали активнее скидывать. А еще столкнулись с каким-то чудом чудесным, когда за один день плюс 100 тыс. И я не понимала, откуда что. Оказывается, что есть люди, которые донатят хорошим проектам – просто имеют такую возможность. Донатят стримерам, тем, кто им нравится. И вот такому человеку попался наш проект, общие знакомые рассказали, и он решил помочь. Для меня это было сродни чуду. Он даже ничего не купил, просто перевел деньги.

К тому же, помимо того что мы все это продвигали онлайн, мы также делали много в офлайне: например, устраивали лекции в поддержку кампании. Зоя^[1] тогда нам очень помогала, мы делали эти лекции вместе с ней. Все деньги, которые собирались на лекции, потом шли в фонд «Зонтиков».

И вот что еще помогло: я вела дневник на Facebook, где рассказывала про все этапы, всю боль, слезы и радости. И естественно, те партнеры, которых нам удалось привлечь за эти два месяца, тоже были в курсе, все это видели. И одна из бренд-менеджеров компании, которая в нас поверила и подписала с нами контракт, просто удвоила нам бюджет, потому что поняла, что мы так сильно «топим» за этот проект. Была ее личная вера в то, что нам стоит помочь, что в наш проект стоит интегрироваться. Конечно, данный партнер стал нашим любимым: мы сделали очень много для него сверху и пр. Но это тоже был необычный кейс: когда утверждают бюджет потому, что ты об этом проекте рассказываешь от себя лично.

Для меня это тоже стало открытием. Я говорила: «Вот я, Саша Калачева, делаю то-то и то-то, сталкиваюсь с такими-то проблемами». И когда понимаешь, что работает не компания с компанией, а человек с человеком, это, конечно, дает свои плоды.

– По твоему опыту, краудфандинг вообще масштабируем для событий? Или твой кейс – исключение?

– Мне кажется, это одноразовая история. Она требует вложения слишком большого количества сил, бюджета, и очень сложно ее дублировать. Я думаю, здесь должно быть

сообщество, которое готово поддержать... То есть у нас аудитория была – все. И это сложно. Даже кампанию мы настраивали – на всех. И выбирали, и креативили с объявлениями вроде «Был на “Аллее”? Поддержи», «Устрой себе романтическое свидание на “Аллее зонтиков” за 2 рубля» и т. д. Разные форматы придумывали...

Но я бы не стала больше ввязываться в краудфандинг. Это эмоционально забрало очень много сил, потому что это же все еще открыто и отдельно. Есть работа по зонтикам, а есть – по краудфандингу, и все это нужно организовывать, чтобы просто работало на проекте, чтобы он состоялся.

Это тяжело для Питера – найти очень большие деньги на спонсорский проект. В основном такие проекты, как STEREOLETO, например, могут привлекать такие бюджеты. Но у них все же есть многолетняя история и господдержка, которая тоже не сразу появилась.

– А про господдержку, которая не сразу появилась: какая перспектива для частного события в партнерстве от города? И что нужно дать городу, чтобы он стал твоим партнером?

– Пока ты спрашивала, я вспомнила, о чем хотела сказать: о проблемах, которые появились в 2018 году (помимо отсутствия бюджета). Ну условно – город не помогает, но тут он начал еще и мешать. Потому что возникла новая структура, которая называется Комитет охраны государственного имущества и которая начала просто разгонять торговлю на мероприятиях разного уровня, на «Мотостолице» и пр.

Мы шли законным путем, пытались согласовать событие в Комитете по предпринимательству, в районных властях и все такое прочее. Мы использовали разные «буксиры» для этого. Заходили с официальными бумагами, приходили просто на прием, спрашивали, как это можно сделать официально. Нам отвечали: «Никак». На свой страх и риск мы брали каких-то партнеров.

Например, одному партнеру мы сделали дегустацию. Он заходил с условием, что сможет продавать на ней свою

продукцию. И здесь мы действовали на свой страх и риск, потому что могли еще и своих партнеров подвести. Мы разместили, и в первый же час после открытия к нам пришли и предупредили. Но, поскольку у нас была вера в нашу счастливую звезду, мы думали, что нас это все минует. Но не миновало. Пришли, конфисковали оборудование, арестовали, вывезли. Удивительная история, когда мы ждали городской эвакуатор во время монтажа 12 часов, а во время конфискации он приехал за 12 минут. Разного рода такие ситуации мою веру в то, что нам город может как-то помочь, конечно, очень поубавили.

У меня был разговор с чиновниками, я говорила: «Хорошо, вы запрещаете торговлю, притом что мы не торгуем мясом, салом или шапками-ушанками, а продаем сладкую вату, кофе, снеки... Люди, которые приходят на фестиваль, хотят перекусить, это нормально». На это мне было отвечено, что фестиваль должен быть некоммерческим. Я говорю: «Так а за чей счет он должен быть некоммерческим?»

Мы справились с данной ситуацией, хотя у меня седых волос прибавилось, конечно, потому что это был такой мини-адрок, когда все одновременно начало происходить. Много разного негатива начало литься. Во-первых, эта кампания краудфандинговая была публичной – там было много и позитивных моментов, но были и комментарии типа «Я не того ожидал» – и на это тоже реагируешь. Во-вторых, мы размещались на единственном отрезке Соляного переулка, где были жилые дома – и был еще конфликт с соседями, что мы, мол, громкие. И вот эта административная вся история... В общем, очень тяжело дался проект в 2018 году, хотя мы справились.

И мы в итоге ушли в минус – это был единственный случай в моей практике. Порядка полумиллиона рублей я подарила городу, это были лично мои деньги. Но в инфополе все было успешно, все было круто. А я только недавно рассказала в финальном посте, почему я отменила зонтики в 2019 году. Это требовало определенной смелости – признать, что я

неуспешный бизнесмен, ничего не заработала на своем флагманском проекте.

Поэтому в перспективе то, что может дальше помочь проекту быть реализованным, – участие властей. Не только моральная поддержка или информационная, отсутствие препон и содействие в согласовании, но и прямая финансовая поддержка. Только на партнерских бюджетах проект не вывезти. Как это сделать? Я не знаю.

– А почему ты считаешь, что не вывезти? Гипотетически в какой ситуации ты сможешь привлечь столько партнеров, чтобы тебе было выгодно проводить этот проект без поддержки города?

– Я не знаю. У меня нет ответа на этот вопрос. Мы пробовали. Мы каждый год пробовали. Я понимала, что, может быть, если я найму других продажников, визуализаторов, дизайнеров... Если у меня будет сильнее команда... Я не знаю, что может привлечь партнеров, сыграть ключевую роль.

– Растет ли вера партнеров в проект на основании того, что проекту уже четыре года?

– У меня было такое ощущение: вот мы сейчас все сделаем и в следующем году нам дадут больше денег. Отчасти это правда, потому что я зашла вновь в банк «Санкт-Петербург» и к другим партнерам и предварительно подтвердила проект на 2019 год – потому что я нашла деньги, нашла бюджет и пр. Но этого оказалось недостаточно. Смета просто не сошлась, в любом случае надо было бы либо вкладывать свои деньги, либо убиваться и опять искать партнеров по мелочи. Притом что ситуация не нормализовалась с торговлей, были бы те же самые риски. Для любого ивента это важная часть бюджета – позволить торговым точкам встать на проект. Вход у нас бесплатный.

– Этот комитет только в Петербурге или везде?

– Только в Петербурге... И я думаю, что важный фактор еще – нужно ли это нам. Есть ли у нас ресурс опять искать партнеров и пр. Кроме этого, нужен ресурс на то, чтобы пробивать все эти

городские бюджеты и т. д. Пока такого ресурса нет.

– За сколько времени до события тебе нужно заходить к партнерам, чтобы ты могла собрать бюджет, который удовлетворит тебя и покажет, что ты можешь делать такой проект?

– Вообще, здесь надо заходить сразу ко всем, желательно за полгода минимум. Нужно идти в администрацию, рассказывать о том, что вы планируете проводить. С партнерами иногда приходишь за полгода – никакого результата, приходишь за месяц – тебе все подтверждают. По поводу больших бюджетов, конечно, лучше обращаться за год. Потому что они расписываются обычно осенью, в сентябре – ноябре.

Еще вариант: если есть какой-то пролонгированный договор – конечно, круто. Только отвели проект – сразу подписывать его на следующий год и попадать в календарь. Еще что хорошо делать? Хорошо смотреть какие-то поводы, например дни рождения компаний. И заходить заранее: вот у нас в этот период планируется такое-то мероприятие.

И весь глубокий серч в Интернете, и все твое знание о компании может прерваться на этапе общения с конкретным менеджером, и ничего дальше не будет. Поэтому в поиске денег, в партнерстве, когда я консультирую или даю лекции, говорю: в первую очередь важно найти человеческое лицо в компании. Это может быть не конкретно ЛПР, а большая цепочка. Просто донести до конкретного человека ценность проекта: почему он важен не только тебе, но еще и им. Назначить встречу, списаться в соцсетях, как-то просто по-человечески пообщаться на тему того, что этот проект им может дать.

И у меня нет пока понимания, как спонсорство может вылиться (у меня, может, таких проектов просто пока нет) в какое-то устойчивое развитие для проекта. То есть существуют проекты, которые собирают деньги действительно на серьезные вещи, – чемпионат людей с протезами, например. Я думаю, что здесь может быть немного другой диалог. А вот в нашей сфере это сложнее доносить.

– То есть в сфере социальной ответственности проще собирать деньги?

– Я думаю, да. Потому что у компаний есть на это, во-первых, отдельный утвержденный бюджет. Все-таки, когда мы заходим в компанию и просим у них выделить деньги на офлайн-продвижение, это маркетинговый бюджет, все такие бюджеты распределяются в наше время на 80 % в диджитал. И только суперкрупные компании могут себе позволить заходить в офлайн, опять же на суперкрупные мероприятия – «Пикник “Афиши”» и пр.

Но, мне кажется, здесь всегда есть куда расти, потому что это работа творческая. Я недавно была на фестивале «Боль» и подумала, что туда было бы прикольно интегрировать какой-нибудь «Пенталгин» со своей бренд-зоной. Я уже не могу ходить на фестиваль как простой зритель, я прихожу и думаю: «О, это прикольная интеграция». Я собираю все такие моменты, потому что диджитал диджиталом, но все же мы ходим куда-то. Сидим на этих пуфиках, фоткаемся в этих фотозонах...

– Какова идеальная формула максимальной вероятности привлечения партнера на частное городское событие?

– Мне кажется, здесь нужно просто, во-первых, понимать смету проекта до ластика, вообще до самой маленькой кнопочки. Понимать, сколько он стоит, чтобы заходить к партнерам с адекватным для них ценником. Я получаю очень много предложений от фандрайзеров, и я получаю предложения с КП, где указана супернеадекватная стоимость интеграции.

И когда у партнера есть люфт, выбор между форматами интеграции, мне кажется, – это один из пунктов формулы успеха. Чтобы был выбор, как ему интегрироваться. Должно быть опциональное предложение. Партнер должен иметь возможность выбрать. Логотипы сейчас практически неинтересны. Указывать просто в перечне пунктов, что вот мы интегрируем пост, интегрируем лого, интегрируем зону 3 на 3, – это уже неинтересно.

Второй момент: должна быть заранее продуманная интеграция. Это тоже ресурс, тоже время – придумать

интеграцию. Либо партнер может отдать это в подряд креативному агентству. То есть второй момент – продумать интересную интеграцию за партнера. На самом деле высок спрос не просто на «вау»-эффект, а скорее на вовлеченность случайного посетителя в зону, во взаимодействие с брендом. Очень крутые зоны делает «Тинькофф» с интеграциями, с миллионами этими и пр. Они выбирают себе мероприятия с разной аудиторией, и на каждую аудиторию у них есть суперчетко продуманная интеграция. В горнолыжный курорт они интегрируются с одной активностью, в другое мероприятие – с другой. И когда я вижу такие кейсы, это очень вдохновляет. Ты думаешь: о, круто, кто-то еще классно интегрируется и не уходит в простую раздачу флаеров, шариков и пр.

Наверное, в формулу успеха важно включить еще вот что: надо иметь базу контактов. База может быть разной. Если даже это холодные контакты, они могут стать теплыми. Просто нужно не прекращать рассказывать о себе, не отчаиваться и не опускать руки. Даже если слышишь сотое «нет» – будь настойчивым.

И независимо от проекта, мне кажется, важно его тоже развивать. Чтобы партнер видел, что этот проект движется дальше, не остается в том же формате.

Ну, еще там много разных всяких приемов. Например, когда заходишь в компанию и говоришь: «Нас рассматривает ваш конкурент». Но это уже чисто продажные штуки.

– И последнее: расскажи, пожалуйста, о форме создания и проверки на прочность идеи нового, свежего события. Где его искать, как его формулировать? Как проверять гипотезу того, что это идеально для города, для локации и для партнеров и что именно это сейчас мы будем упаковывать и продавать?

– Ой, у меня давно не было такого кейса, чтобы я что-то новое упаковывала и продавала. Но это очень хороший вопрос.

Идея сама по себе ничего не стоит. Они витают в воздухе, и ценность им ноль, пока ты не начинаешь их проверять и упаковывать. И вот в момент проверки, мне кажется, важно,

чтобы внутри команды было понимание, что вы вообще хотите кому сказать и что донести. Обязательно ресерч рынка, анализ.

Очень большая здесь градация. Про городское мероприятие мы говорим, тоже отталкиваясь от аудитории. Если это городское образовательное мероприятие – это одна история. Если конференция – другая. Если говорить просто о фесте, то он как пазл собирается. Одни и те же составляющие: музыка, еда, активности. И главная тема. Например, фестиваль воздушных змеев: есть змеи и вокруг этого круги выстраиваются. Если экофестиваль – то вокруг экотемы. И так далее.

Но если мы говорим о фестивале лайфстайла, еды и прочего – должна быть фишка, которая его сделает интересным. Хедлайнер уникальный, например.

Что еще может проверить идею? Анализ рынка. Мнения экспертов. Но не знаю, как на это можно ориентироваться.

А вообще, самое главное, наверное, – энергия и ресурс. Я вот поняла, что без энергии вообще нет ничего. Если она истощается, заканчивается... для меня это даже не про вдохновение. Даже энергия зарабатывать деньги в какой-то момент может закончиться.

Мне, например, всегда важно было, что это дает, помимо выгоды, помимо кейсов. Для меня это всегда еще командная история. То есть работа именно с кем-то. Для людей, для города, но важно, что с кем-то. Потому что мы были командой друзей, которая все делает на суперэнергии, синергии, которая нам давала возможность придумывать очень крутые штуки и делать классные вещи. И любой креатив для интеграции бренда – командная история. Один в поле не воин точно. Один продажник ничего не продаст без поддержки дизайнера, креатора и прочих, которые будут с ним разрабатывать интеграцию. Один руководитель проекта не сможет идти договариваться в администрацию без понимания, что его прикрывают по другим фронтам его коллеги. И так далее.

Интервью с Екатериной Кондратьевой и Татьяной Поляковой

И следом – еще одно интервью, взгляд с другой стороны.

Екатерина Кондратьева и Татьяна Полякова из eLama рассказывают нам все секреты того, как крупный игрок диджитал-рынка eLama работает с организаторами событий в качестве партнера и насколько для него это эффективно.

– Сколько лет eLama на рынке? Когда она была создана? Каков основной профиль ее работы?

Катя: eLama создана в 2008 году, то есть в июне 2019 года сервису исполнилось 11 лет. Изначально это был сервис автоматизации контекстной рекламы. Потом он рос, развивался, вышел на новые рынки. Теперь у нас есть еще и инструменты для автоматизации таргетированной рекламы. Сначала eLama состояла из пяти человек, включая основателя Алексея Довжикова. Сейчас над разработкой, обслуживанием, функционированием и реализацией услуг сервиса работают больше 350 человек. Работаем по трем направлениям: самостоятельные рекламодатели, агентства плюс партнерская программа и собственное агентство – ведем крупных клиентов на индивидуальном обслуживании. Сервис представлен на международных рынках.

– То есть по факту eLama сейчас один из лидеров цифрового рынка, который известен не только своими актуальными для рынка направлениями деятельности и результатом для клиентов, но еще и тем, что вы – возвращаясь к нашей теме – активно работаете с представленностью сервиса на сторонних площадках, именно офлайновых. Это поддержка и партнерство деловых событий в нише.

Катя: Да, одно из направлений нашей маркетинговой стратегии – это офлайн-мероприятия.

Таня: Вообще, у нас одна из подмиссий eLama – это обучение диджитал-отрасли контекстной и таргетированной рекламе. В наших выступлениях нет рекламы. Наша цель – донести четкий, грамотный контент. И чтобы это было действительно полезно рекламодателям, чтобы они сами разбирались в сфере контекстной и таргетированной рекламы.

– Окей, eLama – крупный нишевый лидирующий сервис. И наверное, один из наиболее часто представляемых в нишевых отраслевых событиях. Как партнер со стендом, с какой-то зоной, с активностями, с плюшевыми ламами... Как вы отбираете события для того, чтобы стать их партнерами?

Катя: Во-первых, у нас есть база мероприятий. Она ведется уже несколько лет и постоянно обновляется. В нее вносятся данные обо всем – что за событие, какая история, кто организаторы, какая была аудитория на мероприятии (состав и количество); туда пишут обратную связь стендисты, которые там работают, и спикеры, которые там выступают. То есть они пишут, понравилось или не понравилось мероприятие, какая была аудитория (вовлеченность, активность, состав по разным признакам).

Мы прекрасно понимаем, что на лендинге, когда продается мероприятие, организаторы часто приукрашивают действительность, чтобы продать участие и стенды. Если мы, допустим, с этим мероприятием раньше не работали, в первый раз мы его тестируем: смотрим на лендинг, подходит нам или нет; общаемся с организаторами; думаем, что мы можем сделать, чем можем быть полезны аудитории на событии. После того как мы поучаствовали в нем, мы в своей базе прописываем обратную связь, анализируем клиентов и активности на стенде. Если было выступление – резюме по нему. Так в нашей базе начинается история этого события.

Плюс у нас всегда есть активности на стенде. Цель их, конечно, сбор контактов: почта, телефоны. Это может быть тест, это может быть игра. Мы однажды сделали новогоднюю игру для потенциальных клиентов, а потом переделали ее для

мероприятий: теперь она не новогодняя, а волшебная. Ни одна идея не пропадает, пока она полностью не отработана.

Резюмируя: первый шаг – наши стендисты работают на событии или евангелисты^[2] выступают на нем, потом они дают обратную связь. Также они фиксируют все в нашей базе. Прошел год – снова это событие от этих организаторов. Смотрим обратную связь от тех, кто присутствовал на событии, что они сказали. Плюс поднимаем свои отчеты о мероприятиях, которые у нас идут от аналитиков. Там мы фиксируем, сколько клиентов зарегистрировались в eLama после этого события, сколько денег перевели, окупилось ли мероприятие, или оно для нас было имиджевым. Либо мы понимаем, что там была какая-то узкая аудитория и нам очень нужно было на нее выйти. И хотя участие не окупилось, мы четко понимаем, для чего это сделали. Например, рассказали про какие-то новые инструменты тем, кто впоследствии будет ими пользоваться в своих компаниях.

Таня: Наш подход к выбору мероприятий – структурированный, это система, выстроенная годами. Перед началом календарного года и потом каждый квартал мы мониторим все мероприятия, которые происходят на рынке, в регионах в том числе. Составляем список, потом выделяем из него приоритетные события, которые действительно подходят нашей аудитории и решают наши задачи.

Катя: После того как Таня делает список этих мероприятий, мы сопоставляем его с утвержденными ежеквартальными целями. И выбираем на квартал мероприятия, которые помогут нам их достичь. Допустим, у нас была цель – апсейл Google, нам нужно было, чтобы пользователи больше переводили на Google. Или у нас была цель – рассказать про инструменты для Facebook. Мы выбирали события, на которых максимально сможем этих целей достичь.

Таня: Таким образом, мы выбираем мероприятия, отталкиваясь от их соответствия нашим целям и задачам на год и квартал. Поэтому, как я уже говорила, делим на приоритетные, имиджевые и брендовые – крупные мастодонты, в которых нам обязательно надо участвовать. Потом – мероприятия, которые

могут быть нам интересны, но на данный момент они не совсем в приоритете, не решают основных наших задач. К ним мы обращаемся по остаточному принципу.

Составляем список. У нас структура юнитов: самостоятельные рекламодатели, агентства и индивидуальное обслуживание. У каждого направления есть свои руководители. После того как мы составили список, проводим подробную аналитику: какие расходы мы понесем на данном мероприятии (сам партнерский пакет, доставка материалов, командировочные расходы и прочее – всю контрольную сумму заносим в таблицу). Далее у нас проходит встреча с евангелистами. Со своими спикерами мы тоже обсуждаем мероприятия: если спикеры принимали в них ранее участие, тоже получаем обратную связь в режиме реального времени, поднимаем отчеты.

То есть ко встрече с руководителями юнитов у нас есть полная картина по каждому мероприятию. Какие были затраты в прошлом году, сколько мы получили клиентов, какие у них обороты, окупилось ли мероприятие, какие мы прогнозируем расходы на этот квартал и что ожидаем получить: сколько новых контактов, решает ли событие наши цели и задачи. И уже на встрече мы презентуем каждое мероприятие и обсуждаем, стоит ли в нем участвовать, согласован ли нам бюджет.

Поэтому по некоторым мероприятиям очень важно даже досрочно связаться с организаторами, запросить партнерские условия, чтобы была полная картина, а не примерная.

И после этого совещания мы уже имеем представление, какой у нас примерно план на квартал, и начинаем работать: заключать договоры, готовить выступления и активности на стенд, формировать список тех, кто поедет.

– Эта база, которую вы много лет собираете, – вы туда только сами вносите что-то, по вашему мнению, важное для eLama, или может прийти условно какой-то новый организатор с неизвестным вам событием и сказать: «Привет, мы такие-то, приходите участвовать в статусе партнера»? Вы внесете такое событие как потенциальное в

свою базу или сами должны сначала увидеть его в деле на рынке и внесете только потом?

Катя: Мы вносим в базу все мероприятия – даже не факт, что мы будем во всех участвовать. Мы можем ответить, что в текущем году не наш вариант, допустим, по определенным причинам. Если это новое мероприятие, они не запрашивают сумасшедшие деньги за партнерство и, к примеру, это новый регион, в котором есть свежая аудитория, то мы можем ответить согласием.

О нас наслышаны в Петербурге и Москве. Для нас сейчас важен выход на новую аудиторию.

Таня: На самом деле мы открыты к любым предложениям. Когда появляются новые мероприятия на рынке, мы часто их поддерживаем.

Иногда бывает, что мы тестируем мероприятие – в первый год на нем выступит наш спикер. И на следующий год мы думаем: стоит нам туда ехать? Стоит ли брать там партнерский пакет? Это идеальный вариант: спикер съездил, посмотрел, оценил аудиторию, организационную подготовку. И мы уже принимаем решение на основании в том числе его обратной связи.

Катя: Для нас получается работающий подход, когда у нас есть стенд и выступление. Мало таких мероприятий, на которые мы едем со стендом и без спикера. Тогда мы не можем показать свою экспертность и человек не может пообщаться с практикующим специалистом. Мы в этом теряем, и если новое мероприятие нас приглашает только на стенд, скорее всего, ответ будет «нет». Такое возможно только на крупных отраслевых выставках и форумах.

– Есть имиджевые ивенты, есть презентация ваших возможностей и есть события, которые должны окупить ваше участие в них, чтобы для вас это имело смысл. Есть ли какое-то процентное соотношение этих трех векторов, или все ситуативно?

Катя: Имиджевых событий всего несколько в год – примерно 3–4. Все остальные должны окупиться.

Таня: На самом деле даже имиджевые мероприятия должны окупаться. Надо, чтобы наши цели на них были достигнуты. Собранные контакты должны окупить расходы, мы должны хотя бы выйти в ноль. Потому что если результата не будет, то в следующий раз бюджет на это мероприятие нам не согласуют.

– Я услышала очень интересную вещь. Многие региональные организаторы стонут на тему того, что им невозможно привлечь партнеров из центра. А вы говорите, что вам интересна региональная аудитория. Что вы согласуете с большей вероятностью – регионы или столицы?

Катя: И то, и то. Важно понимать, какая будет аудитория и сможем ли мы реализовать наши задачи на этом мероприятии с этими организаторами. Мы не нацелены на все регионы. У нас есть регионы приоритетные, в которых мы хотим проявлять бóльшую активность. Например, в последнее время нам интересны Красноярск, Новосибирск, Екатеринбург, Владивосток и т. д.

Но здесь мы тоже прикидываем: допустим, едет у нас спикер во Владивосток – окей. Но если нужна целая команда – скорее всего, мы туда не поедem. Потому что это слишком дорого и не факт, что нам что-то принесет. То есть, может быть, спикер поедет, посмотрит на событие и аудиторию, сделает выводы, даст нам обратную связь – и потом, вероятно, мы уже будем туда заходить.

Или для примера: в этом году на «Стачку» (крупная региональная IT-конференция в Ульяновске) ездили стендисты, а в следующем году целесообразнее было бы поехать HR-специалистам. Потому что много раз спрашивали, как стать частью команды eLama, – можно собрать базу специалистов.

Каждая конференция решает свои задачи, мы делаем из каждого своего присутствия выводы и анализируем их.

Таня: Москва и Питер – это уже наша территория, где нас все знают. Здесь приходят в основном наши клиенты. То есть новых клиентов для сервиса мы можем сейчас здесь найти меньше, чем, например, в Новосибирске. На Дальнем Востоке нас

вообще практически не знают. Это новый рынок, на который надо выходить.

Катя: Мы даже можем это замерять в своем отчете. Когда мы загружаем контакты, у нас показывается, сколько из них новых, а сколько – повторных. И так с каждого мероприятия.

– Какая у вас схема оценки потенциала регионов? Или это все определяется на основании событий в регионе, зарплат, уже имеющихся там клиентов, конкурентных событий?

Катя: Мы смотрим на то, есть у нас там представленность или нет. Как часто там выступали наши евангелисты. Если они там не выступали, значит, больше вероятность, что мы туда поедem. Если нас там уже знают, то меньше приоритет.

Но при этом если мы понимаем, что классное мероприятие, регион и мы там не так часто бываем, то почему бы и нет? Если это по бюджету, все будет в рамках возможного. Потому что в некоторые города реально дорого ехать всей командой.

Таня: Есть какая-то небольшая оценка. Мы смотрим на представленность своих клиентов в этих регионах по суммам переводов. Для себя, не столько даже для принятия решений по мероприятию – потому что все равно мы оцениваем не мероприятие, а скорее регион. Но все равно мы должны понимать, что, допустим, в Ульяновске не так много самостоятельных рекламодателей. Мы туда ехали с целью с агентствами пообщаться. Смотрим на опыт выступлений своих спикеров и вообще в целом по карте – представленность наших клиентов. Есть крупные регионы, где можно найти много клиентов. Есть менее приоритетные, но мы стараемся все равно туда выбираться.

В любом случае все зависит от мероприятия. Если оно действительно крутое и на него придет наша ЦА, то не так важно, сколько денег в регионе. Рекламодатели могут быть везде.

– Вы устраиваете собственные события?

Катя: Мы в этом году начали активно делать мероприятия. В-первых, у нас есть линейка совместных мероприятий с Google.

Они нацелены как раз на работу с агентствами, фрилансерами – не самостоятельными клиентами. С сетью «ВКонтакте» проводили мероприятие для самостоятельных рекламодателей, запустили программу по популяризации партнерской программы в регионах, где проводим неформальные встречи с представителями агентств.

Работаем с партнерами по организации совместных мероприятий. Например, проводили такое мероприятие с SendPulse в мае 2019 года. Рассматриваем выход на регионы.

Мы в офисе сделали свою митапную – это для нас первый такой опыт: посмотреть, придет ли кто-нибудь к нам, интересно или нет, какой будет обратная связь, кто придет – новые или те, кто уже работает с нами.

Интересное рассказывала одна девушка из отдела продаж. Она не могла заключить договор с клиентом. И вот он пришел на мероприятие, и они подписали договор. То есть все-таки, когда человек видит, что собой представляет eLama изнутри, он начинает больше доверять нам, у него не остается сомнений. Плюс когда он пообщался тут, послушал выступления... Это, наверное, из серии «когда ты отдаешь – ты получаешь».

Таня: Получается, что мы сейчас конкретно нашей группой маркетинговых коммуникаций в eLama делаем небольшие мероприятия, региональные, местные.

– Я правильно понимаю: притом что вы делаете свои события в разных форматах, на дистанции это не будет оттягивать бюджеты от работы в качестве партнера на других событиях?

Катя: Нет, не будет. Мы не планируем сокращать работу со сторонними событиями.

Организация мероприятий в нашем офисе или с партнерами в регионах – это отдельная статья расходов. Пока в планах нет организации крупных мероприятий своими силами. Формат митапов и неформальных встреч отлично закрывает наши текущие задачи.

– Как планируются партнерские бюджеты? На год? Когда они планируются, исходя из чего, как вы их распределяете на временном отрезке?

Катя: Чаще всего мы планируем на квартал вперед. У нас есть годовое планирование, но все равно работаем с мероприятиями поквартально. Понятно, что, если к нам пришел организатор, мы выступали в прошлом году на его событии и поняли, что он реально крутой, и он нам делает нереальную суперскидку (допустим, было 450 тыс. за пакет партнера, а он нам делает 150 тыс.), мы скорее пойдем на согласование с руководителем в индивидуальном порядке, если понимаем, что это выгодно для сервиса и поможет достичь осуществления наших целей. Или, например, если я сама была спикером «Сурового питерского SMM», знаю, что там есть наша целевая аудитория, то готова согласовать это мероприятие в формате «здесь и сейчас».

Сейчас eLama масштабируется, мы все больше будем планировать на квартал. Мы закладываем бюджет и в его рамках будем планировать. То есть, если кто-то из организаторов поздно анонсируется или долго думает над спецпредложением для нас, а мы за это время распределим бюджет на другие мероприятия, то в другой раз, ребята. Конечно, могут быть исключения – но на каких-то очень крутых условиях. Нужно же еще все документы согласовать с юристами, подписать, оплатить в срок. На это уходит много времени.

– Есть ли у вас такой опыт, что вы не становитесь партнером раз в год, а (условно) думаете: «Нас все устраивает, мы сразу готовы поддержать ваши ближайшие пять событий»? То есть опыт какого-то «оптового» охвата.

Таня: Нет, пока такого опыта у нас не было и, наверное, в ближайшее время не планируется. Мы рассматриваем каждое мероприятие отдельно, потому что все зависит от наших целей и задач. Мероприятие может быть действительно хорошим и решать какую-то нашу задачу сейчас, но не факт, что в следующем квартале или через год оно будет актуально.

Появятся другие задачи, нужно будет искать другие мероприятия.

Катя: Ну и плюс у нас все равно бюджет на маркетинг идет поквартально.

Если появится какое-то очень интересное предложение, возможно, его рассмотрим. Но пока такого опыта не было.

– Как вам лучше и удобнее: когда креатив на вашей стороне или когда организатор пришел и сказал: «Я придумал, как вы будете у меня стоять! Вот, смотрите, картинка»?

Катя: Нам прикольно было, когда у вас были истории с фильмом (конференция «Суровый питерский SMM» в брендинге и идеях активностей делала отсылки к фильму «Бойцовский клуб»; конференция SOLD OUT делала отсылки к фильму «Безумный Макс. Дорога ярости». – *Примеч. авт.*). Мы собирали встречи, смотрели описания фильмов, цитаты – думали, как можем встроиться. Чаще всего мы готовим активности (тест, игру) по теме мероприятия. С сувениркой сложнее, так как заказываем ее большими партиями заранее на сезон.

Классно, когда есть идея и мы можем подумать, что мы в ее рамках в силах реализовать.

Нам важно получать внимание и интерес со стороны организатора. Важна забота, чтобы мы с организаторами совместно думали над реализацией наших задач в рамках мероприятия.

Таня: Мы участвовали во многих мероприятиях (более ста в год), и со стороны организаторов инициатива и идеи бывают редко. На «Суровом питерском SMM» мы действительно обсуждали с партнерским отделом идеи, возможные варианты нашей интеграции. И это очень здорово, потому что партнеру (и организатору!) важна такая коллаборация. Может быть какая-то тематика со стороны организаторов, какие-то идеи и с нашей стороны. И уже вместе мы создадим классную активность, которую реализуем на мероприятии.

К каждому мероприятию, в котором участвуем со стендом, мы готовимся самостоятельно. Организуем мозговой штурм,

придумываем активности для участников. В идеальной картине мира это должно быть с двух сторон: партнеров и организаторов.

Катя: Когда я прихожу на мероприятие, я анализирую активности всех компаний, представленных на выставке. И если даже пройтись по стендам, то видно, что лишь малая часть компаний думает об участниках мероприятия и предлагает какие-либо активности. Считаю, что 50 % ответственности за работу на стендах – на организаторах. Некоторые экспоненты просто раздают буклеты, толком не рассказывая о компании. А людям между докладами нечем заняться, если мы говорим о деловом событии. Но даже на развлекательных мероприятиях стенды вовлекают далеко не всегда.

Скорее всего, проблема в том, что стендисты не несут ответственности за результат на мероприятии. У них нет отчетности по лидам, они не считают окупаемость события. Просто раздавая буклеты, они никогда не получают столько контактов, сколько получаем мы благодаря нашим активностям на стенде.

Таня: Самое страшное, что партнеры часто присылают апатичных, инертных стендистов, которые просто сидят в телефоне и не общаются с посетителями мероприятия. У них нет заинтересованности и мотивации в работе на выставке.

Это целиком и полностью ответственность того, кто со стороны партнера (компании) отвечает за результат, получаемый на событии.

– Есть ли что-то, кроме вовлеченности организатора и классной, активной ЦА, что может повысить шансы события на то, чтобы вы стали его партнером?

Катя: Если мы уже работали с этим событием и нас все устроило по результатам, мы быстрее их рассмотрим, чем кого-то незнакомого. Для меня важно, чтобы человек был в теме, чтобы он тоже понимал, кто приходит на мероприятие и что важно для этой аудитории, и мог подсказать, как партнеру максимально эффективно решить свои задачи на этом мероприятии.

Также интересно посмотреть – если это мероприятие, в котором мы еще не участвовали, – какие у него уже были партнеры, внушают ли они доверие.

Таня: Это тоже субъективно, потому что был у нас печальный опыт, когда мы решили попробовать новое мероприятие. Мы тоже опирались на оценку: масштабный PR, шикарные партнеры, там были и наши конкуренты. То есть там собрались все, а людей они не собрали совершенно. Это мероприятие длилось три дня и было выездным, то есть мы не могли просто собрать все и уйти. Это был провал. Естественно, мы больше никогда, даже если они все переделают на следующий год, к ним не поедem.

– Это была Москва или регионы?

Таня: Это была Москва. Но все равно было дикое разочарование, причем у всех партнеров – а там их было очень много, потому что выставка большая. Причем на выставке было больше экспонентов, чем участников.

Катя: И еще знаешь что важно? Когда ты пишешь про честность, например, в посте на Facebook, ты не говоришь, что у вас было 10 000 человек, если было 500. Когда мы смотрим лендинги мероприятий, то уменьшаем числа в несколько раз, так как понимаем, что они почти всегда завышены.

Таня: Надо быть реалистами. Если заявляют, что мероприятие посетит 800 человек где-нибудь в региональном центре – значит, в реальности будет 300. Возможно, иногда организаторы переоценивают свои силы. А может быть, дело в их методиках сбора аудитории.

– Что еще для вас важно при согласовании события?

Таня: Мы не будем участвовать в мероприятии со стендом, если стоимость партнерского пакета слишком высокая. Нам просто не согласуют бюджет. Когда, допустим, мероприятие проводится в первый раз, нет мегаспикеров, в билет включены странные опции типа «фото со спикером» и стоимость билета 30 тыс. руб., мы считаем такое странным, потому что не

понимаем, как это привлечет аудиторию.

– То есть подобное снижает вероятность того, что вы станете партнерами этих организаторов?

Катя: Да. Потому что перед тем, как принять решение об участии на мероприятии в качестве партнера, мы спрашиваем себя: смогли бы мы отправить на него нашего сотрудника или понимаем, что там будет «вода»?

– Есть ли практика обсуждения мероприятия с коллегами из других компаний: «А вы к этим идете?», «А вы будете у них стенд брать?», «Как у вас отрабатывается это событие?» Или каждая компания сама за себя и вы не обсуждаете нишевые отраслевые события на предмет представленности на них?

Таня: По большому счету, такой практики нет. Если мы с кем-то очень хорошо общаемся, мы можем обсудить мероприятие. Но такой вот четко выстроенной стратегии, где один из пунктов – это то, что мы должны спросить у кого-то, будут ли они участвовать в этом мероприятии, у нас нет.

Просто у каждого опять же свои цели и задачи, и все это выбирается индивидуально. Возможно, что кому-то мероприятие, которое мы выбрали, покажется совсем нерелевантным, но под наши задачи оно будет отлично подходить.

Катя: Из-за того что у нас много целевых аудиторий, мы можем выбирать более широко, чем какой-то другой игрок.

– Вы открываете стоимость партнерских пакетов, если коллеги спросят?

Катя: Если в договоре не прописано, что стоимость раскрывать нельзя, можем. Но бывают какие-то личные договоренности, которые не всегда стоит обсуждать. Если мы несколько лет участвуем в качестве партнера в мероприятии, то организаторы могут делать специальное предложение по партнерскому пакету. Это хорошая практика.

Глава 10

Важные нюансы информационного, бартерного и коммерческого партнерства

Здесь я хочу собрать те факты и нюансы, которые важно учитывать при любом формате сотрудничества – будь то бартер, информационное или коммерческое партнерство. Соблюдение этих правил убережет вас (и потенциальных партнеров) от разочарований, неоправданных ожиданий и неприятных последствий.

Итак:

- событие и партнер должны быть релевантны друг другу. Не надо приглашать табачного партнера поддержать семейный фестиваль, не нужно предлагать изданию по финансам разместить анонс ярмарки хендмейда. Не имеет смысла просить денег у крупного банка на поддержку клубного концерта малоизвестного исполнителя. Совершая эту ошибку (очень расхожую!), вы тратите время, силы, энергию, которые обязательно пригодятся вам в более целевых коммуникациях;
- будьте честны перед партнерами. Если у вас арендован зал, в котором вы ожидаете увидеть 500 участников, не говорите, что будет 2000 человек. Если вы не уверены в том, что сможете привлечь актуальную для партнера аудиторию по определенным характеристикам, лучше не продавайте это партнерство, чем потом искать, как оправдаться перед партнером, который даже близко не выполнил KPI на вашем событии. Не присваивайте себе чужих побед, не ставьте в свой компред фотографии с мероприятий, к которым вы не имеете отношения. Рынок событий вынесет ваше имя на поверхность достаточно быстро, и отмываться будет крайне непросто, если вообще возможно;
- формулируйте предложения в балансе «брать/давать». Нельзя взять у партнера 20 тыс. бутылок воды в обмен на лого

на прессволле (если вы не крупнейший марафон, конечно). Нельзя просить у лидирующего в нише инфопартнера эксклюзивную поддержку по всем каналам в обмен на упоминание в соцсетях;

- замеряйте результаты работы. Партнерство должно быть выгодным для обеих сторон. Если вы дали информационному партнеру опций на 120 тыс., а от него было по всем его каналам 18 переходов и ноль продаж – это ли не повод серьезно задуматься и в будущем пересмотреть условия партнерства или больше не сотрудничать? Помните, что партнер также замеряет эффективность работы на вашем ивенте. И если стенд партнера был активным и вовлекающим, но вы привели на событие так мало аудитории (хотя обещали о-о-очень много), что собрать нужное количество контактов партнер не смог, то в будущем он уже будет сто раз думать, надо ли с вами сотрудничать. И решение с большой долей вероятности будет не в вашу пользу;

- всегда подписывайте договоры – в них прописываются как права, так и обязанности сторон, а также санкции за их неисполнение или ненадлежащее исполнение. Договор является гарантом спокойствия обеих сторон и документом, к которому можно апеллировать в любой спорной ситуации. Если же договора нет, то ни одна из сторон не защищена от того, что вторая сторона нарушит договоренности, пропадет, не выполнит все, что должна, надлежащим образом в полном объеме. И ничего ей за это не будет;

- отдельно хочу отметить, что некоторые начинающие организаторы пытаются «упростить» себе жизнь и не делают даже ИП для работы. Это тупиковый путь развития: чтобы сделать нормальное событие и заключить договоры с подрядчиками, исполнителями, площадкой и т. д., без оформления ИП или юрлица вам не обойтись;

- выполняйте все обязательства, которые прописаны в договоре, и требуйте их выполнения от второй стороны. Это экологично, честно и правильно. Поэтому заранее трезво оценивайте все, что сформулировано в договоре, чтобы понять, в силах вы выполнить все это или имеет смысл что-то переформулировать/изменить;

- относитесь к партнерам с таким же уважением и вниманием, которых ждете от них. Не стоит считать партнерство игрой в одни ворота – они вам дали все, что нужно, и это единственное, что важно. Нет, ситуация совершенно обратная: задача организатора, нацеленного на долгосрочные отношения с партнерами, – превосходить ожидания, а не лелеять свои, быть вовлеченным в процесс работы от начала и до конца, вкладываться в коммуникацию и сотрудничество.

Партнерство – взаимодействие, равно выгодное для обеих сторон: и для организаторов, и для партнера.

Интервью с Олесей Радиловой

Еще одно, очень важное, интервью – со специалистом по фандрайзингу. Это ниша, в которой специалистов всегда меньше, чем объем спроса.

Олеся Радилова, эксперт по фандрайзингу, руководитель отдела по работе с партнерами и спонсорами Упсала-Цирка (на момент разговора).

Опыт работы в фандрайзинге – шесть лет. В 2018 году получила звание «Эксперт года» в области корпоративной социальной ответственности от издания «Эксперт Северо-Запад». В марте 2019 года получила единственную в России премию по фандрайзингу «Золотой кот» за лучшее фандрайзинговое мероприятие на «Щедром вторнике».

– Какой он, фандрайзинг для благотворительных мероприятий?

– Фандрайзерам, которые только начинают свой путь в привлечении финансирования на благотворительные мероприятия, важно понимать, чем отличается спонсорство от благотворительности. Потому что часто, когда мы идем с запросом денег на мероприятие, если фандрайзер не понимает, чем это отличается, очень сложно вообще говорить с компанией. Это прямо боль.

Сходство только в том, что одна сторона предоставляет другой стороне некий ресурс. Обычно это деньги или бартерные услуги. Но спонсорство – коммерческая история, когда бизнес получает конкретные коммерческие измеряемые результаты от сотрудничества с некоммерческой организацией. А благотворительность – это когда бизнес вкладывает в решение социальной проблемы, и здесь изначально показателем эффективности не могут быть продажи или новые клиенты. Это больше имиджевая история, которая влияет на лояльность клиентов к бренду, но напрямую не генерирует продажи здесь и сейчас. Мы с таким столкнулись на ECOCUP. Когда мы на ECOCUP пытались продавать спонсорский пакет, то на самом

деле это совсем не спонсорство, его нужно продавать совсем под другим соусом. Это должен был быть благотворительный пакет для компаний, которые заинтересованы в развитии своей корпоративной социальной ответственности через решение экологических проблем. И это надо четко понимать.

– Чем различаются эти два направления?

– Ну, со спонсорством все понятно. Спонсор дает деньги на мероприятие, где есть его ЦА, и он либо получает контакты и потом продает им что-то, либо напрямую продает свой продукт или услуги на мероприятии. Критерием эффективности этого сотрудничества будут теплые лиды. Например, «Тинькофф Банк» спонсирует фестиваль и дает кешбэк 20 % от покупки билетов на фестиваль по своей карте. Результат сотрудничества с фестивалем – новые клиенты банка, которые закажут себе кредитную карту. Дальше они считают, сколько клиентов у них в этом месяце заказали карты и купили по ним билеты на фестиваль. Очень понятная спонсорская история.

На всех благотворительных мероприятиях, которые я провожу, – в Упсала-Цирке, ECOCUP и т. д. – можно притянуть ЦА. Якобы притянуть. Но на самом деле это не работает. То есть, когда мы продаем на благотворительном мероприятии спонсорский пакет и рассказываем о том, что на мероприятие придет 2000 человек, из них вашей ЦА реально может быть человек 200–300. А спонсорский пакет стоит 100 тыс. руб. Какой смысл для бизнеса в этом сотрудничестве? То есть получается, что стоимость одного контакта очень высокая, и не факт, что этот контакт – вообще потенциальный клиент для бизнеса. Поэтому продавать отделу маркетинга благотворительное мероприятие бессмысленно. Результатом поддержки благотворительных мероприятий будет увеличение лояльности клиентов или сотрудников к компании. Часто решение о поддержке принимается либо руководством компании, либо отделом по КСО, иногда PR-отделом.

Например, в апреле в Упсала-Цирке была премьера спектакля, который поддержали РwС – компания, продающая услуги на B2B-рынке. Эта поддержка была в рамках развития их

корпоративной социальной ответственности, так как в основе их бизнес-стратегии лежит участие в жизни сообществ в регионах присутствия.

Зачем бизнесу поддерживать некоммерческие организации или благотворительные мероприятия?

По данным Global RepTrak® 100, главными драйверами корпоративной репутации в 2018 году являются качество продуктов и услуг, управление и социальная ответственность. Лидерство этих трех факторов остается неизменным по сравнению с 2017 годом. Их влияние на репутацию в 2018 году увеличилось до 50,7 % относительно предыдущего года. Уже многие понимают: чтобы сделать сильный бренд, надо вкладываться в вопросы социальной ответственности. Но как в них вкладываться и какие критерии эффективности сотрудничества с НКО принимать, пока понимают не все. Отсюда и возникает сложность в поиске партнеров для благотворительных мероприятий.

Многие из тех вообще далеких от благотворительности и фандрайзинга людей, с кем я сейчас разговариваю, говорят: «Ну, блин, они дали 100 тыс. на благотворительность – по сути, откупили свои грехи». Поэтому многие компании до сих пор считают, что нельзя пиариться на благотворительных мероприятиях или рассказывать, что они поддержали какую-то организацию. Мы сейчас пытаемся продавать своим бизнес-партнерам благотворительность как инструмент PR или HR. Нужно менять отношение к благотворительности, делать ее нормой для общества и доступной для каждой компании, а не только для крупного бизнеса. За последние даже пять лет бизнес достиг большого прогресса в этом.

Сейчас многие исследования говорят, что молодежи важно работать в организации, которая не только «умрет ради прибыли», но еще и делает что-то хорошее для общества или решает какую-то социальную проблему, возможно близкую к их направлению. Например, компания Luxoft развивает свой проект IT School – уроки программирования для детей, попавших в трудные жизненные ситуации. В роли преподавателей выступают сотрудники организации, которые хотят реализовать

свою социальную ответственность перед обществом. Или производитель косметики может развивать экологическую историю и по-честному говорить о составе своей продукции, потому что мир становится прозрачным и прикрывать социальной ответственностью тот экологический ущерб, который нанесла компания при производстве, уже совсем скоро будет невозможно.

Или, допустим, организации часто ставят своей целью помощь детям. Первое, что приходит в голову большинству: «Бежим в детский дом на Новый год с подарками!» Но на самом деле (сейчас все фонды об этом говорят) лучше поддерживать направления, связанные с предотвращением проблемы, а не ее последствий, делающие так, чтобы эта проблема не возникла. Например, поддерживать организации, которые помогают с усыновлением (такие как «Измени одну жизнь»), или работают с семьями по профилактике отказов от детей (например, «Волонтеры в помощь детям-сиротам»), или помогают с профориентацией выпускников (как «Бюро добрых дел»), или менторят выпускников детских домов, помогают им с адаптацией в современном мире и т. д. Это, в отличие от подарков на Новый год, реально поможет им включиться в наше общество и, возможно, улучшить статистику того, что происходит с воспитанниками детских домов. А по статистике, сейчас только 10 % из них более или менее устраивают свою жизнь.

История с подарками в детские дома возникает потому, что компании умеют профессионально делать свое дело, но для того, чтобы решать социальные проблемы, им не хватает экспертизы. Вот здесь и возникает потребность бизнеса в НКО, так как, чтобы потраченные на благотворительность деньги действительно помогли и работали эффективно, лучше идти к экспертам, то есть к благотворительным организациям. Скажем, если компания поняла, что ее волнует вопрос приемных семей или детей из детских домов, то, по-хорошему, ей лучше финансово поддержать фонд, работающий в этом направлении и помогающий с устройством детей в семьи. Или совместно с фондом разработать программу профподготовки таких детей.

Экспертность НКО в решении социальных проблем должна быть во главе фандрайзинга. НКО становится не просящей рукой, а партнером, который может профессионально помочь бизнесу с развитием его корпоративной социальной ответственности.

Здорово, что компании видят: нужно вкладываться в решение социальных проблем. Почему? Во-первых, это дает лояльность потребителей. Они не покупают товар или услугу здесь и сейчас, но видят, что компания честно говорит о составе своих продуктов или трудоустраивает людей с особенностями, помогает бездомным или развивает местные сообщества в малых городах. Или вкладывается в экологию и экопросвещение – как «Цех 85» или «Буше» начали наливать кофе в ваши кружки и давать за это скидку 10 %. Потому что для покупателей эта опция стала необходимой. Бизнес тем самым становится частью сообщества, которое объединяется для того, чтобы решить волнующую это сообщество проблему. Очень много сейчас говорят про развитие сообществ, или, как его еще называют, комьюнити-менеджмент. Уже сейчас рекламе мало кто верит, а дальше это будет только усугубляться. Будет важно, чтобы ценности бренда совпадали с ценностями сообщества. А если для потребителей становится важным участие бизнеса в решении социальных проблем, то бизнес либо подстраивается, либо исчезает. Но важным здесь остается то, что бренд должен быть истинным сторонником этих социальных изменений и верить в то, что делает. Иначе мы получаем компании, которые, например, наносят громадный экологический ущерб, но в то же время поддерживают экологические проекты.

Во-вторых, сейчас все больше молодых людей хотят волонтерить и работать в компаниях, которые включают в свою стратегию корпоративную благотворительность. Компании учатся предлагать какую-то очень понятную и клевую историю корпоративного волонтерства, и все чаще и чаще инициатива о волонтерстве исходит от самих сотрудников. Сотрудники готовы делиться своими навыками как волонтеры pro bono, участвовать в выборе тех организаций, которые компания может поддержать, и становиться связующим звеном между НКО и бизнесом. И опять же гораздо легче делать волонтерские проекты в связке с

уже существующими НКО, отталкиваться от их опыта и экспертизы, а не изобретать велосипед. Яркий пример – проект «Чистые игры», командные соревнования по уборке и сортировке мусора в парках, на берегах рек и в лесах.

То есть благодаря социальным проектам бизнес получает не только лояльных клиентов, но и лояльных сотрудников.

– Как ты считаешь, если ты видишь вот такой маркер в бизнесе, его легче привлекать во фандрайзинговые проекты?

– Обычно да, потому что, как я сказала, компании начинают осознавать важность социального маркетинга – продвижения и улучшения восприятия бренда в связке с социальными ценностями его и общества.

Социальный маркетинг – это про стратегию. То есть не каждый год мы отдаем условные 100 тыс. на благотворительность или идем в детский дом и покупаем подарки. Социальный маркетинг – это когда компания четко понимает и планирует, что принесет ей продвижение ее бренда через поддержку социальных инициатив, как, например, Kinder Surprise. Они понимают, что, по сути, их покупают дети, и важно, чтобы их социальная ответственность была так или иначе связана с историей про детей. Плюс им интересна история с экологией, и вот сейчас у них есть суперклассный кейс со строительством экотропы на Северном Кавказе совместно с WWF. Kinder Surprise при этом делает шоколадные яйца с фигурками животных, которые реально могут обитать на этой тропе, еще у них есть обучающее приложение для телефона. И среди покупателей разыгрывается право первыми пройти по данной тропе.

Вот это настоящий крутой фандрайзинговый кейс. Скорее всего, WWF пришел к Kinder Surprise не вот так, что «дайте денег – и мы спасем животных». А как партнер к партнеру: «Давайте придумаем историю, которая будет выгодна вам и будет продвигать ваш бренд, но которая будет помогать диким животным, развивать туризм в России, помогать экообразованию детей...» Здесь сразу много пунктов, которые они этой

кампанией решают. Крутая история, я даже PR-директору «Ferregero-Россия» об этом написала.

Фандрайзинг – это история о том, чтобы не просить денег, а приходить, разобравшись, в какую сторону смотрит компания со своей корпоративной ответственностью и развитием персонала. Я прихожу как эксперт и предлагаю им помощь с реализацией направлений, которые они уже задумали и реализуют. И тогда на тебя смотрят совсем другими глазами: не как на просящего, а как на партнера.

Фандрайзер – это не тот, кто просит деньги. Это тот, кто все время генерирует крутые идеи о том, как решить задачи бизнеса. Это основное в фандрайзинге: не просить.

Недавно на конференции в Астане я выступала с презентацией, оформленной в стиле вкладышей от жвачек «Love is...». Потому что фандрайзинг – это как замуж. Условно, допустим, ты хочешь замуж. Начинаешь искать себе партнеров в Tinder – как фандрайзер ищет потенциальных партнеров в Интернете. Начинаешь с ними списываться, общаться и назначать встречи. Все один в один по шагам. Дальше ты встречаешься с партнером. Плохой фандрайзер встречается с партнером и говорит: «Я хочу за тебя замуж! Вот фотографии того, как я готовлю, как у меня чисто в квартире. И я твоим родителям понравлюсь. Идем расписываться?» Ну реально, если на личные отношения переводить, это бред вообще. А хороший фандрайзер в первую очередь узнает, какие у человека ценности, что для него важно и что бы он хотел в своей жизни развивать. Тебе ведь важно, чтобы у вас с мужем были плюс-минус общие ценности в отношении, например, воспитания детей, целей в жизни, видения мира. Так же и у фандрайзера с бизнесом.

Важно, чтобы у организации были в первую очередь общие с вами ценности. Это все можно посмотреть на сайтах организаций и в годовых отчетах. Но лучше всего это изучается при личной встрече. Поэтому я, например, всем своим фандрайзерам все время говорю: «Личная встреча обязательна». Первая. Где вы не продаете и не просите денег.

Где вы просто знакомитесь, рассказываете, в какую сторону вы работаете и какие ценности у организации.

И часто бывает, что на этой первой встрече все сразу срастается в «хочу замуж». Просто сам бизнес сразу предлагает. А бывает как с Ferrero: выливается в трехлетние переговоры. Но срастается потом в долгий успешный «брак».

И вот здесь фандрайзинг можно еще сравнить с B2B-продажами. Когда я работала в логистике B2B и пришла в новую компанию, мне сказали, что, в принципе, миллионные сделки за пару месяцев не делаются. Продажа сделки на несколько миллионов может длиться год. Или полтора. Или два. Потому что у клиента есть текущий склад, текущий перевозчик, и, чтобы принять решение об их смене, у лица, принимающего решение, должно быть очень много «за».

С фандрайзингом та же история. Бывает, что четко выстрелил в нужный момент – это особая чуйка фандрайзера. Когда, допустим, позвонил и с первого звонка вы сразу подписываете, к примеру, договор благотворительного пожертвования. А бывает, что встречаешься и тебе говорят: «Нет бюджетов». Тем не менее выясняешь основные направления, куда можно копать. Здесь еще важно понимать, что у бизнеса есть разные бюджеты на PR, HR, маркетинг, благотворительность и каждому направлению так или иначе нужно решать свои задачи. И часто через решение социальных проблем эти задачи решаются хорошо.

Ходишь на основные мероприятия, где тусуется этот бизнес, и каждый раз, встречаясь, так или иначе все равно вы обсуждаете, что изменилось. Каждый год план – он на то и план, чтобы его корректировать. И здесь опять же как с мужем: если на первом свидании вы поняли, что в целом друг другу интересны, то все равно нужны свидания, периодические встречи, за ручку погулять... Которые потом, как и в обычной жизни, могут привести к браку, а могут и не привести.

То есть фандрайзинг – это как отношения. Решения все равно принимают 1–3 человека в компании. И тебе с ними нужно выстраивать хорошие отношения и уже смотреть на контекст. Допустим, их совет директоров дал финансирование, скажем, на

корпоративные подарки на Новый год. И скорее всего, они могут прийти к вам же. И это не будет фандрайзинговым кейсом, но вы можете найти прикольное решение, чтобы их сотрудники получили новогодние подарки и при этом часть денег пошла НКО.

Допустим, «Простые вещи» легко подстраиваются под истории с фандрайзингом или корпоративными подарками. Или мед, еда. Даже какие-то кинофильмы молодых современных режиссеров. Часть финансирования может пойти, таким образом, на поддержку молодых кинематографистов.

Я предпочитаю всегда честно говорить, даже когда спикеров от нашей организации куда-то приглашают: «Вы не против, если будет заключен договор благотворительного пожертвования на организацию?» Мы закладываем стоимость спикера 50 тыс. руб., ему платим 30, а 20 тратим на развитие организации. Потому что для этого же спикера развитие данной организации очень важно. И практически в 100 % случаев организации говорят «да». Потому что у них все равно есть бюджет на спикера, а так он будет потрачен еще и с пользой.

Также у Упсала-Цирка сейчас есть история с ивентом, где мы честно говорим: 1) мы трудоустраиваем выпускников Упсала-Цирка, которые хотят дальше развиваться; 2) часть прибыли идет на развитие социальных проектов Упсала-Цирка; 3) мы в принципе не всю прибыль отдаем в Упсала-Цирк, потому что важно Упсала-Ивент тоже развивать. Это честно.

Вообще, честность в фандрайзинге – это очень важно. Потому что, допустим, создается какая-то некоммерческая организация, которая хочет взять фандрайзера на оклад, даже если платить ему 50 тыс. в месяц (для небольшой организации это большие деньги плюс налоги)... Недавно в одном чате, где сидит много ребят из благотворительности, я ляпнула, что не против, чтобы фандрайзер получал проценты с «привлеченки». И меня там чуть не четвертовали на тему, что вообще-то в НКО не принято платить фандрайзерам процент от «привлеченки», а принято платить оклад. Но здесь палка о двух концах. Тогда, пока у тебя нет фандрайзера, у тебя нет денег ему же на оклад. Поэтому я честно говорю, что да, фандрайзеры часто работают за процент

и это нормально.

– Чем он эффективнее работает, тем больше у тебя денег. Хочешь ли ты отблагодарить своего фандрайзера деньгами?

– Да. Работа фандрайзера за процент от «привлеченки» хорошо работает в маленьких проектах, стартапах. В формате, когда пока нет денег, но фандрайзер уже нужен и надо разорвать этот круг.

Когда это большая организация вроде «Ночлежки», когда в ней уже 3–4 фандрайзера, то процентная история сложная, потому что в ней возникают конфликты между фандрайзерами. «Я делаю больше, а ты получаешь больше, почему тебе платят процент, а мне – нет? Почему в создании проекта участвовала вся команда, а только фандрайзер получил процент?» Здесь уже нужно выстраивать общую систему KPI, когда от общей суммы «привлеченки» все участники процесса привлечения финансирования получают какую-то ежегодную премию. Допустим, организация привлекла 20 млн, а по плану должна была 18 млн – от этих 2 млн все, кто участвовал в процессе привлечения, получают премию. Это не только фандрайзеры, но и руководитель, менеджеры проектов, администраторы.

Но когда это маленькая организация, мне кажется, история с процентами вполне окей. Есть и исследование американское о том, как оценивать продуктивность фандрайзера. И по статистике, для того, чтобы фандрайзер привлек 1 доллар, нужно потратить не больше 20–25 центов. Это хороший показатель. Я сейчас в Упсала-Цирке посчитала – у нас на самом деле больше. На потраченный рубль мы привлекаем 10,7 руб.

Но когда я считала это соотношение 1:10, я учла все зарплаты фандрайзеров, обучение фандрайзеров, все командировочные расходы... Если бы я посчитала еще и зарплаты менеджеров проектов, которые работают с фандрайзерами, аренду помещения, возможно, как раз на 1:5–1:4 бы и вышло, как в США. То есть еще важно понять, как считать. Я написала об этом в нашем благотворительном чате. И получила ответ: «А у

нас фандрайзер получает 50 тыс. руб., а провел акцию – и мы за несколько месяцев получили 12 млн». Тоже выхлоп ничего себе.

Так что я согласна, что хороший фандрайзер должен привлекать минимум 1:5. А лучше 1:10. Маленькая организация, когда она только стартует, может дать оклад 20 тыс. руб., и легко посчитать, каким должен быть план привлечения спонсорских средств. Тогда эффективный фандрайзер должен привлекать около 150 тыс. в месяц. Я бы сказала, это минимальный выхлоп. Конечно, всем хочется, чтобы мы дали 10 тыс., а он привлек 500 тыс.

– Как потенциальному работодателю оценить эффективность фандрайзера?

– Первое, что мы делаем, – это даем тестовое задание. Вот наша организация, вот ее описание. Какой бизнес вы видите как наших потенциальных доноров? Предложите кампанию, которую мы могли бы провести с этим бизнесом. И напишите ему первое «письмо любви» – так, чтобы на него захотелось ответить. Для меня важный показатель – умение структурировать информацию, допустим, изучить несколько организаций, которые теоретически могут подходить.

Если фандрайзер работает на данном рынке уже давно, он должен понимать, какая организация может дать под это деньги. Если он работает не так давно, то можно посидеть почитать отчеты о социальной ответственности, сайты, новости – вводя в Google запросы типа «название компании + благотворительность», «название компании + социальная ответственность»... Часто бывает, что там же есть и контакты ЛПР, и информация о том, в какую сторону они вообще смотрят. И наверное, это способ произвести первую оценку.

Вторая оценка, которая для меня часто является показателем: многие компании, особенно крупные, дают деньги после того, как фонд или организация подает заявку. А заявка – это уже не переговоры. Это четкое структурирование своих мыслей об организации. Какая у нее цель? Какая миссия? Описание проекта. И часто в этих заявках написано: «Описание проекта – не больше 200 слов». И в них нужно написать о своем проекте

так, чтобы человек влюбился. Это сложная задача, с ней мало кто справляется. Еще ограничение по словам часто бывает и в самих заявках, в целях проекта. А с целями беда у многих. Этому у нас вообще не учат – как даже свои личные цели формулировать. А прописать еще и цели проекта совсем сложно.

И есть качественные и количественные результаты. Вот здесь тоже людям трудно. Моя подсказка: допустим, у нас есть цель провести некое мероприятие. У этого мероприятия должны быть как минимум активности. Допустим, мы прописываем десять активностей. Например, в детском лагере Упсала-Цирка: цирковые тренировки, семинары на тему ненасильственных отношений, правильное питание... Уже из этих активностей мы можем прописать в заявке три четких количественных показателя. Скажем, столько-то детей будут участвовать в стольких-то тренировках. Столько-то примут участие в стольких-то семинарах. И столько-то будут вовлечены в мастер-классы по приготовлению вкусной и полезной еды. Отсюда уже можно выводить качественные результаты: дети получают такие-то навыки...

Несколько лет назад я сама врубилась в схему, что легче всего вот так писать. Потому что у многих и активности отдельные, и количественные результаты отдельные, и качественные тоже. Один из фондов, с которым я работала, четко просил: если у вас десять активностей, должно быть десять количественных и качественных результатов. И приходящих новых фандрайзеров я тоже прошу работать по этой схеме.

Умение структурно написать о своем проекте, имея ограничения по словам, и отразить ключевое – второй показатель того, что фандрайзер справится со своей задачей. Это такая боль, потому что я даже не знаю, где у нас такому учат. Примерно нигде.

– А где вообще учат на фандрайзеров?

– Сложный вопрос. Мой фандрайзинговый опыт начался с того, что я ушла из B2B-продаж в декрет. Сiju в декрете, скучно,

возвращаться в офис не хочется. И я думаю: «Что бы мне поделаться?» Начала копать во всякие экоорганизации, кому бы помочь. И случайно вышла на EcoCup. Написала: «Ребята, хотите, могу на ваш фестиваль попривлечь денег за процент?» Это было шесть лет назад. Я им тогда привела партнера Pro Bono, который сделал перевод всех субтитров – это была треть бюджета фестиваля. И мне понравилось. Молва про фандрайзеров распространяется по НКО с космической скоростью, так что дальше ко мне уже начали приходить люди и спрашивать: «А хочешь у нас пофандрайзить за процент?» Я подумала, что это прекрасный вариант удаленной работы.

И в прошлом году, когда мы приняли решение, что нужно расширять отдел фандрайзинга в Упсала-Цирке, первое, что я сделала, – запостила вакансию с упоминанием того, что это может быть удаленная работа на неполный рабочий день на мамских форумах. И был просто офигенный выхлоп. Потому что женщины, которые находятся в декрете, часто хотят помогать каким-нибудь хорошим организациям. Они хотят общаться, хотят зарабатывать. И при этом не могут идти на полный рабочий день. Для многих мам даже 10 тыс. в месяц – неплохая прибавка к доходу.

И мне кажется, для таких людей было бы круто создать школу удаленных профессий, школу фандрайзинга. Сейчас есть вебинары о том, как привлекать доноров в проекты, но они разрозненные. Есть платформы типа «Филантроп», «Милосердие», «Теплица социальных технологий», «Кислород» (у последних много хороших вебинаров). «Добро@Mail.Ru», допустим, делает конференцию для НКО. «Нужна помощь» проводит образовательные вебинары. Можно найти в Интернете много вполне приличной информации, но она опять же разрозненна. Есть Центр развития некоммерческих организаций в Питере. Начинающие там могут что-то почерпнуть. В Telegram есть много тематических каналов. Там начинающему, в принципе, тоже можно что-то посмотреть.

Есть разные школы фандрайзинга за границей, но я не тестировала. Знаю, что «Такие дела» отправляли свою сотрудницу в Америку учиться волонтерскому фандрайзингу –

это сейчас новое веяние – и она была прямо в восторге. Она на YouTube-канале своем постит видео о том, как все круто. Есть чат @Nonprofitunplugged, его ведет девушка, которая поехала учиться в Гарвард, и часто постит информацию, как учат там.

– Можно ли вообще экстраполировать европейский или американский опыт на российские реалии?

– Ну, у нас это и делают, по сути. Есть какие-то наши нововведения, но в целом мы просто идем по следам. Допустим, с тем же волонтерским фандрайзингом. Сейчас его очень активно пропагандирует Митя Алешковский из «Таких дел» на тему того, что это, возможно, единственный фандрайзинг, который останется работать в будущем.

Это когда волонтер делает какое-то мероприятие для своих друзей и в рамках данного мероприятия собирает деньги для своей любимой организации. Например, я как волонтер устраиваю на своей даче просмотр футбольных матчей с друзьями, все приходят классно провести время, повеселиться, пообщаться. Но есть взнос за участие, и все собранные деньги отправляются в фонд или некоммерческую организацию, которую все вместе выбирают. Когда человек рассказывает о фонде своим друзьям, у них лояльность к фонду будет гораздо выше, потому что это проверенный человек. Если ты продвигаешь данный фонд, значит, с ним все окей. И в Европе, особенно в Великобритании, это работающая много лет история. Но организации пока еще не очень умеют выстраивать отношения с такими волонтерами-фандрайзерами. И прогнозировать, сколько подобный фандрайзинг может принести.

– То есть это привлечение лидеров мнений?

– По сути, да. Но это может быть любой человек. Допустим, я устраиваю свой день рождения, день рождения своего ребенка и мы на нем собираем деньги для какого-то фонда. Или мы каждую пятницу в своей организации делаем чайную/пивную вечеринку, скидываемся на еду и еще сверху по 1000 руб., которые передаем какой-то организации.

В этой связи сейчас КАФ развивает историю с «Щедрым вторником», когда в течение целого дня все люди проводят какие-то мероприятия, жертвуют деньги. Еще есть в Великобритании история с Red Nose Day, когда в течение дня лидеры мнений по ТВ, у себя на YouTube-каналах и везде надевают носы и говорят: сегодня мы жертвуем деньги в организацию Comic Relief. А она уже распространяет деньги по проверенным фондам, которые подали им заявки на финансирование. В основном они поддерживают неблагополучные семьи в Великобритании. И сейчас британцы уже сами делают в детских садах, школах и у себя дома тусовки Red Nose Day. В США есть крутой волонтерский проект Rely for Life – забег, организуемый волонтерами в пользу фонда, который борется с раком.

Этот прием переняла «Ночлежка» – у нее есть такая акция с кофе, «Экспресс-Помощь». Раньше это была история про то, что кофе продается в кофейнях, а выручка идет в «Ночлежку». Теперь можно дома проводить у себя кофейные вечеринки и собирать деньги для «Ночлежки».

У нас волонтерский фандрайзинг не так давно начал развиваться, 2–3 года назад. И многие НКО очень в него верят. История с букетами на 1 Сентября о том же.

– Чем фандрайзер отличается от специалиста по работе с партнерами в коммерческом проекте?

– Мне кажется, практически ничем. Это опять-таки про отношения, про дедлайны, сроки и понимание своей адекватности. Про ответы на письма. И про понимание бюджетов. Я бы поставила знак равенства. Мне кажется, даже аккаунт или менеджер по продажам B2B-услуг – это, в принципе, то же самое.

Потому что фандрайзить – это, по сути, предлагать некоммерческой организации некоторую услугу, экспертизу, которой она обладает и может решить социальную проблему гораздо лучше, чем бизнес, если начнет в этом разбираться. И бизнесу легче отдать решение своих социальных вопросов и задач на аутсорс, привлечь для этого агентство.

И еще мегаважно про фандрайзера – умение не только описывать цели и задачи, но и делать бюджеты. Когда у НКО нет стратегии фандрайзинга, приходит фандрайзер и начинает искать хоть какие-то деньги, чтобы закрыть дефициты. Это плохая история, от которой нужно уходить. В крупных прокачанных организациях сейчас появляются фандрайзинговые планы, стратегии. Понимание, на какие проекты у нас дефицит, на какие не дефицит, какие проекты нужно искать. Потому что для фандрайзера это тоже важно. В организации, например, три разных направления проектов. А он ходит и предлагает всем поддержать только один проект, на который и так уже нет дефицита. А остальные проекты остаются в дефиците.

Очень важно, чтобы фандрайзер совместно с руководителем организации проговаривали на старте этот план. Какой у меня план по привлечению? А какой у вас дефицит? А мой план «бьется» с вашим дефицитом? Насколько реалистичен ваш дефицит и мой план – то, о чем я говорила. Допустим, привлекают одного фандрайзера, а дефицит в организации – 20 млн руб. По моему личному опыту, фандрайзеру реально осилить в год порядка 10 млн руб. Ему же нужно не только привлекать, но и вести этих партнеров, отчитываться перед ними. И если вдруг набрать 20 каких-то партнеров, то потом просто утонешь в отчетности. Часто это не просто история с «дай денег», а совместные кампании.

То есть, по моему опыту, если у вас бюджет 30 млн – у вас должно быть три фандрайзера. Если 50 млн – то в идеале пять. Вот у «Ночлежки» бюджет 69 млн, кажется, и у них четыре постоянных фандрайзера, но есть еще менеджеры проектов, которые тоже ведут фандрайзинговые акции – например, тот же проект с кофе. В Упсала-Цирке, пока я одна фигарила на 25 млн, я реально умирала и не успевала думать про стратегию. Нужно было успевать отчитываться и срочно искать деньги на закрытие дефицита. Теперь у нас три человека, фандрайзинговая стратегия и понимание дефицита в реальном времени.

– Эти цифры можно озвучивать?

– В принципе, это открытая информация. Если приходит новый человек, его нужно сначала обучить, прежде чем он начнет привлекать деньги. Я обучала девочку у нас полгода. Сразу поставила ей план 1,1 млн за год, и сейчас она за первое полугодие уже привлекла около 600 тыс.

Тема с бюджетами очень важна. Потому что почти весь бизнес планирует свои социальные истории начиная с сентября. Даже иногда в августе. И поэтому часто бывает, что август-сентябрь у фандрайзеров – горячая пора, потому что нужно идти к бизнесу именно в это время... И еще декабрь, конечно. Ну там ад почти всегда. Часто все еще занимаются планированием бюджетов на следующий год в декабре. И бывает, что раскидывают остатки.

Поэтому я всегда верю, что для фандрайзеров очень важно умение планировать наперед. Это очень часто бывает завязано с планами организации, потому что сама организация нередко не умеет планировать на год вперед, какие мероприятия у нас будут. Если мы понимаем, что у нас будет фестиваль, например, в июне, то мы должны знать это уже в августе предыдущего года. Иначе мы на данный фестиваль денег не соберем. Подобрать спонсоров, начать переговоры. Не сразу «женись на мне», а начать встречаться, общаться. Тогда есть шансы на долгосрочную историю.

Поэтому планирование бюджета – умри, но к сентябрю должно быть готово. Но часто такое не работает, потому что сама организация не может спланировать.

– Коррелируют ли размер компании и объем денег, которые она готова давать на фандрайзинговые проекты? И как вообще определить, сколько денег можно получить от компании?

– Если мы говорим про средний бизнес... Допустим, от сети пекарен «Цех 85» за одну совместную акцию мы получили 35 тыс. руб., благотворительное пожертвование. Но эта акция была не только фандрайзинговой, она была и PR. Потому что во всех пекарнях «Цеха 85» совершенно бесплатно в течение месяца висели афиши Упсала-Цирка. Как мне говорили, такая

реклама в их сети стоит 150 тыс. руб. То есть мы получили 150 тыс. бартером рекламой и 30 тыс. на фандрайзинг – всего 180 тыс.

Или, допустим, KPMG или PwC – это крупный бизнес. Но они часто поддерживают сразу много организаций по чуть-чуть, в разных регионах. То есть бюджет тоже может быть 100 тыс. руб.

Крупный бизнес, например «Газпром», если вы договорились с ним о «свадьбе», может поддержать на 5–6 млн в год и стать главным донором проекта.

Еще про фандрайзинговую стратегию: мне кажется, история с десятью донорами, которые дают по 100 тыс., более финансово устойчивая, чем история с одним, который дает миллион.

В фандрайзинге есть понятие «грантовой иглы». Гранты часто бывают большими, от миллиона. Получая грант, многие расслабляются. Вот сейчас многие организации «сели» на иглу президентских грантов, им кажется, что фандрайзинг можно не развивать. А вдруг грант на следующий год не дадут? Я к грантам очень хорошо отношусь, но, по моим внутренним ощущениям, это очень крутая штука для запуска проекта НКО. А потом, имея его, покрывающего часть административки, работай, чтобы искать бизнес-доноров и развивать частное финансирование. Только если у проекта есть все эти три фактора, можно говорить о его устойчивости.

– Как проводить исследования рынка для предложений по корпоративному фандрайзингу?

– Это снова очень похоже на B2B-продажи. То есть вот я фандрайзер, у нас есть четкое понимание плана на год: что мы будем проводить и куда хотим копать. У нас есть понимание бюджета... Я идеальную картину, конечно, показываю. Неидеальная звучит как «у нас через месяц мероприятие, Олеся, срочно найди 600 тыс.». Это очень сложно и нервно, и я не хочу вообще такое пропагандировать, но оно существует. О том, что фандрайзинг – долгосрочная история, мало кто хочет задумываться.

Исследование рынка долгое и сложное. Я, например, беру 300 самых крупных компаний Петербурга...

– Во всех сегментах?

– Во всех сегментах.

– Нет ли сегментирования типа «этот сегмент дает больше, этот дает меньше, этот не дает»?.. Или есть?

– Сегментирование – оно так или иначе есть. Взять, допустим, организации, которые заинтересованы в B2B-продажах, – какие-нибудь девелоперы, или продажа логистических услуг, или производство комплектующих для автомобилей. То, где нет B2C-составляющей вообще. Вот эти ребята могут дать немного, и это будут именно пожертвования. Их тоже можно рассматривать как партнеров.

– В каких сегментах?

– Ну, скажем, в сегментах продажи чего угодно.

– Квартир?

– Нет, это уже дорогостоящий сегмент. Масс-маркета: продуктов питания, детских игрушек, косметики... Вот эти ребята, скорее всего, будут смотреть на PR-фандрайзинговую акцию. Или, если они крутые, то будут делать акцию, как Kinder делает социально ориентированный маркетинг. И дадут не из благотворительного бюджета, а из бюджета PR, скорее всего. Эти ребята очень любят бартерные истории. Типа «мы вам готовы отгружать печенье 20 кг каждый месяц, если нужно». Или, допустим, крупные издательства часто готовы давать деньги, но они все равно будут хотеть в обмен какую-то PR-акцию.

Если мы говорим о крупных компаниях, типа продавцов квартир... Например, ЮИТ каждый месяц дает 100 тыс. руб. на ремонт некоммерческих организаций. То есть подаешь заявку – и они дают эти деньги. Они, конечно, идут не на зарплату фандрайзера.

Или «Теорема» дает Упсала-Цирку льготную аренду, и это огромная поддержка для организации, так как на аренду найти деньги всегда очень сложно. И с девелоперами можно

разговаривать об этом, что вот мы создаем НКО и нам нужен офис. В принципе, мы можем с девелоперами на эту тему поговорить, и они могут ее транслировать как свою социальную ответственность, напрямую деньги никому не переводя на благотворительность.

Если мы говорим про какие-то грузоперевозки, перевозки людей и вообще услуги – эти ребята тоже часто могут давать деньги услугами. Например, компания «Пальмира» возит нас бесплатно в пионерский лагерь. Нам это очень помогает снизить бюджет лагеря.

Но если мы только стартуем, то я делаю воронку продаж. Из тех компаний, с кем я начинаю разговаривать, за год будет 5–10 % выигрышных кейсов. Например, нам нужно, чтобы человек привлек 1 млн руб. И мы строим гипотезу, что хотим десять организаций, которые принесут по 100 тыс. руб. каждая. То есть как минимум переговоры, «встречи-свидания» нам нужно провести за год с 200 организациями. Это по одной в день-два.

Я не провожу встречи каждый день. Но вообще это идеальная картина мира. Фандрайзер – человек, который ездит ко всем на встречи, как и продажник. Не может продажник сидеть где-то там у себя в камере и продавать логистические услуги или любые другие. Поэтому встреча – это очень важно.

Не каждому ты позвонишь и на завтра договоришься о встрече. Двести компаний в год, 20 в месяц... Теплых переговоров в день должно быть минимум 3–5. Это вот суперидеальная картина мира, которую я для себя строю. Конечно, она не всегда срабатывает. Часто не дозваниваешься, не можешь списаться, поговорить. Я не езжу каждый день, но я еду в Москву раз в месяц и назначаю себе там сразу 5–7 встреч в день. Впихиваю их так, чтобы поехать сразу как торговый представитель – раз, раз, по всем прошелся. Все же по фандрайзингу, по благотворительности часто решения принимаются в Москве.

Но если говорить об организации работы человека, то что ему делать, мы уже понимаем. Нам нужно, чтобы человек за день дозванивался хотя бы до пяти потенциальных доноров. Чтобы подготовить диалог, мне нужно десять минут. А человеку,

который только пришел, – полчаса, допустим, или час.

– Плюс ему надо сначала собрать базу, найти контакты...

– Да, о том и речь. Человек, у которого уже есть база с контактами, может тратить ежедневно пять рабочих часов на то, чтобы дозвониться и прямо поговорить с пятью теплыми контактами. По сути, весь рабочий день.

Плюс собрать базу. Эта база собирается из того, о чем я начала рассказывать. То есть мы примерно понимаем, куда хотим идти, если нам сейчас нужно найти тех, кто будет кормить наших детей. Мы понимаем, что затраты на питание детей в лагере, допустим, 300 тыс. руб. Мы их можем найти двумя способами. Первый, более сложный, – найти деньги на то, чтобы купить эти продукты. Второй, более легкий, – найти компании, которые бартером дадут нужные продукты.

Берем пул продуктовых компаний, допустим 300 компаний. И начинаем по каждой просто читать, что она делает, кто у нее ЛПР: PR-директор, директор по благотворительности, директор по маркетингу... Задаем поисковые запросы и смотрим, о чем эти люди пишут, говорят, какие о них есть материалы... Так или иначе всплывают фамилии тех, с кем можно поговорить.

Плюс Facebook. Если у фандрайзера нет хотя бы 500 контактов в Facebook, это странный фандрайзер. Нужно знакомиться в Facebook, состоять в группах, где такие люди общаются... Оттуда черпается очень много информации, включая контакты. Здесь же можно начать налаживать общение. Написать: «Можно я с вами здесь, в соцсети, обсужу вопросы по работе? Или вам удобнее на e-mail?»

Далее. По этим 300 контактам берем и проводим исследование: что поддерживают, чем занимаются. Удобно все данные собирать в CRM-систему (ну и Trello тоже может с таким справиться).

– А про бартер?

– Про бартер две истории. Первая: привлекая деньги куда-либо, первое, о чем нужно думать, – можем ли мы получить его по бартеру? Вот кейс этого лета. Приходит ко мне технический

директор и на общем собрании говорит: «На ремонт шатра нужно 700 тыс. руб. через месяц». Первый вопрос, который я ему задаю: «Что конкретно мы можем получить по бартеру? Прямо список материалов». Он говорит: «Нам нужно противопожарную обработку шатра и занавеса, строительные материалы, розетки-провода» – и еще что-то.

Мы пишем на имя гендиректора УК «Теорема» письмо: «Упсала-Цирк благодарит за поддержку нашего проекта и обращается к вам за помощью».

Сцена и зрительный зал циркового шатра, расположенного на территории бизнес-парка “Полюстрово” по адресу: Санкт-Петербург, Свердловская набережная д. 44, лит. Ю, нуждается в противопожарной обработке. Последний раз она была проведена в 2016 году во время реконструкции шатра, и срок ее действия истек. Мы хотели бы соблюсти все меры противопожарной безопасности, поэтому в июле 2019 года хотим закрыть шатер на ремонт.

Просим вас оказать помощь в противопожарной обработке сцены и трибун общей площадью 300 м2 в виде приобретения специальной краски и компенсации затрат на работу специалистов».

И договариваемся с ними на бартер: они нам бесплатно делают противопожарную обработку. А мы озвучиваем на своих ресурсах и везде освещаем, что они – наши партнеры.

Второе: мы идем в «Леруа Мерлен» (с ними мы уже давно дружим, с ними был мой первый договор для Упсала-Цирка) и говорим: «Ребята, нам нужно по списку вот это, это и это. Можете дать?» Они ребята открытые, через некоторое время говорят: «Да, окей».

Потом вдруг в группе «Благотворительная курилка» меня совершенно случайно тегают наш знакомый и говорит: «Смотри». А там человек, работающий в лакокрасочной компании, пишет: «У нас есть краски, которые мы можем палетами отгрузить в благотворительную организацию. Кто хочет?» И они нам отгружают через несколько недель краску всех цветов, которые нам нужны.

Позавчера я звоню техническому директору и говорю: «Нужно ли еще что-то по деньгам?» Он отвечает: «Нет, мы все закрыли». На самом деле мы еще и снизили сумму, потому что он насчитал по максимуму... Бартером закрыли всю историю.

Здесь есть огромный плюс. Большинство компаний зачастую гораздо легче дают бартер, чем деньги, это нормально. Но есть еще история с тем, как платить фандрайзерам. Больная. Потому что одно дело – когда фандрайзер, работающий с бизнесом, получающий 3–5 % от «привлеченки», привлек деньги. А другое – когда он привлек услуги или ту же краску по бартеру. Как ему платить? С другой стороны, у организации вдруг возникает проблема, ведь, даже если мы переводим бартер в рубли, выплатить процент непросто. Мне кажется, бартерная история – это уже про фандрайзера, который работает на окладе.

У меня самой до сих пор нет решения, как адекватно выстраивать историю с окладом. Странно, когда человек привлекает миллионы, а получает 50 тыс. в месяц. Он встречается с людьми, которые могут себе позволить выпить кофе в «Астории» за 10 евро. Поэтому решение об этичности выплаты фандрайзеру процентов с привлеченных сумм каждая компания берет на себя. Это как в каждой семье решают, например, сколько времени ребенок может проводить за планшетом. В любом случае обсуждается индивидуально.

И по бартеру с фандрайзером стоит всякий раз обсуждать: ты в этом месяце привлек столько-то, и мы тебе платим за это фикс. Я первое время делала добрые дела и говорила, что за бартер процент не беру. Но теперь считаю, что так неправильно. Бартер – тоже деньги.

– Приведи пример эталонного фандрайзингового проекта, которым ты гордишься.

– Первое: у Упсала-Цирка есть достаточно серьезный европейский фонд, который поддерживал его к тому времени, как я пришла, по-моему, уже около пяти лет. И там была огромная отчетность с таблицами Excel на несколько листов и с очень детальным описательным отчетом. И когда я пришла, сменилось несколько подряд фандрайзеров и некому было мне

передать этот проект, объяснить, как отчитываться. Для меня все вводные данные были непонятными – что фонд хочет и что мы ему обещали.

И вот чем я очень горжусь: за два года я во всем полностью разобралась и настроила схему отчетности, которую теперь легко передать другому фандрайзеру без потери качества отчета. Этот фонд дал организации и мне лично огромный толчок для развития благодаря тому, что нужно было досконально отчитываться. Я научилась писать заявки, которые получают финансирование, в организации мы разработали систему оценки эффективности наших программ. Стало больше порядка и у персонала, и в моей лично голове – это круто.

По поводу бизнеса: я очень горжусь историей с сетью клиник МЕДИ.

Мы собрались в Грузии делать выездной лагерь на тему принятия людей другой национальности, потому что заметили, что у детей из неблагополучных семей часто к ним негативное отношение. Хотели поехать в Грузию, показать ребятам, насколько это крутые люди, насколько национальность вообще не играет роли, когда вы вместе делаете общее дело. И нам нужно было найти финансирование на то, чтобы дети туда полетели: 30 детей плюс пять волонтеров. Перелет стоил 30 тыс. руб. туда и обратно. Сумма была около миллиона.

Мы с Ларисой начали обсуждать компании, которые так или иначе связаны с Грузией: «Боржоми», МЕДИ... МЕДИ – потому что Тамаз Мchedлидзе, основатель, – грузин, и он делает один из самых крутых SPA-курортов в Грузии. Потом – «Грузинские Авиалинии», грузинские рестораны... В Facebook я написала PR-директору МЕДИ и презентовала проект как совместное партнерство. Это были единственные переговоры в моей жизни, когда человек без личной встречи предложил нашему проекту «выйти за него замуж». Директор МЕДИ давно знала о нас, и ей понравилось наше предложение провести в благодарность за поддержку нашего проекта новогоднее мероприятие для детей сотрудников. И через месяц я получила письмо: «Олеся, мы готовы купить вам билеты». Это было поразительно.

Мы поехали в Грузию, и там родилась идея поставить спектакль на тему грузинского гостеприимства и картин Нико Пиросмани. И мы вышли к МЕДИ с идеей продолжения проекта, который они ранее поддерживали. И они на следующий год поддержали постановку спектакля «Сны Пиросмани». Вот сейчас, в августе 2019 года, мы хотим делать совместное видео с директором МЕДИ и с директором Упсала-Цирка на тему того, что дала эта поддержка Упсала-Цирку, культуре Санкт-Петербурга и детям. И со стороны МЕДИ – что дал этот совместный проект им, их бизнесу.

– Что еще, как ты считаешь, важно было бы сказать о фандрайзинге?

– Первое – я вообще пропагандирую историю про развитие. Про то, что фандрайзер не может один раз научиться и фигарить всю жизнь на одном и том же. Даже те кейсы, о которых мы сейчас поговорили, так или иначе через какое-то время устареют, придут новые веяния. И если человек не продолжает ежедневно мониторить свою сферу, сложно оставаться на плаву.

А второе – мне лично кажется, что построить карьеру в некоммерческом секторе адекватным людям гораздо легче, чем в коммерческом. Потому что сейчас некоммерческий сектор в России набирает обороты, а профессионалов реально мало. Став профессионалом в фандрайзинге, человек в следующие лет десять точно будет востребован. В ближайшие лет пять в России точно. И за границей вакансий фандрайзера очень много. Они нужны. И если человек может посмотреть на это с точки зрения «я не просящий, а эксперт, который приносит пользу бизнесу», это очень крутая профессия.

Интервью со специалистом по работе с партнерами

И последнее интервью в этой книге – со специалистом по работе с партнерами одного из региональных банков. Всегда интересно рассмотреть вопрос со стороны не только организатора, но и партнера.

– Заполучить банк в партнеры – мечта многих организаторов. Сколько примерно событий в год вы поддерживаете?

– У нас нет какого-то стандартного числа, но в среднем в год мы поддерживаем не менее пяти событий разного масштаба.

– Какого они формата?

– Обычно это события, которые максимально «бьются» с нашим имиджем и релевантны нашему позиционированию. Поскольку мы используем в позиционировании культурную составляющую, основное событие, которое мы поддерживаем, – оперный фестиваль. Это ежегодный социально-культурный городской проект: на открытом воздухе организуются несколько опер в городских локациях. Вход свободный для всех. А мы выступаем в качестве генерального партнера.

– Начиная с какого количества участников вы рассматриваете событие как потенциально интересное?

– Наверное, это не зависит от количества участников напрямую. Это, скорее, точечное решение. Потому что может быть небольшое количество участников, но таких, которые нам очень дороги. И опять же имеет значение стоимость участия и то количество людей, которое нас там увидит.

– Какие аудитории для вас основные и максимально перспективные в ивентах?

– Наверное, все-таки те, которые коррелируют с основной целевой аудиторией. Мы банк городской, у нас достаточно

массовая аудитория. Возвращаясь к оперному фестивалю: это максимально охватный проект. Поэтому мы в данном случае ориентируемся больше на масс-маркет.

А есть узкие события, которые мы поддерживаем для своих премиальных клиентов.

– Это бизнесмены?

– Не только, просто люди с определенным уровнем дохода.

– То есть решение о сотрудничестве зависит от ваших продуктов, которые вы там продвигаете?

– Да-да.

– А вы обычно исходите из продукта при выборе мероприятия, которое можете поддержать, или, наоборот, вам предлагают поддержать мероприятие и вы думаете, какой продукт могли бы на нем продвинуть?

– Спонсорства как такового мы стараемся избегать. За исключением уже упомянутого фестиваля, который у нас оказался наиболее показательным примером, но он почти не повторяется. Остальные мероприятия мы стараемся как-то привязывать к пользованию нашими продуктами: картами, вкладами и т. п.

– Насколько вам сейчас интересно имиджевое партнерство?

– Это очень сложный вопрос, потому что нам сложно обосновать такую позицию внутри организации...

– Руководству?

– Да. Сложно им доказать, что мы получим от поддержки такого события какую-то выгоду. Банком управляют люди, которые хорошо считают. Им необходимо представить достаточно серьезное основание, чтобы они согласились потратить деньги.

– Но в принципе руководство может разрешить поддержать такое?

– Ну, видите, один проект случился, и мы уже не первый год его проводим.

– И как вы обосновали руководству его необходимость?

– Массовостью и тем, что это практически идеальная история для нашего позиционирования.

– Какие основные задачи решает компания вашего уровня при партнерстве событий? Продукты, имидж? Повышение лояльности определенных аудиторий? Что еще?

– Лояльность – обязательно. На некоторые мероприятия мы идем, поддерживая их абсолютно сознательно, рассчитывая на то, что это в первую очередь лояльность нашей аудитории, а не привлечение новой. Какие у нас еще могут быть задачи? Стратегическое партнерство с городом – тоже одна из них.

– Выводили ли вы когда-нибудь на рынок новые продукты с помощью мероприятий?

– У нас был такой опыт, мы пытались это сделать. Но продукт потом закрыли. Так что сложно судить о результативности.

– Но не потому, что ивент был неудачным?

– Нет, не из-за этого. Сам продукт был достаточно низкомаржинальным, сразу под вопросом.

– Какой эталонный кейс партнерской поддержки события со своей стороны вы вспоминаете, если попросят рассказать о лучшем партнерстве за последние два года?

– У нас достаточно удачная коллаборация с одним из автодилеров, мы поддерживаем их мероприятия. Но это опять же для определенной аудитории. Работали на премиум-аудиторию. Брали премиум-бренды этого дилера и поддерживали запуск их новых моделей и т. д. Помимо того что мы свою аудиторию приглашаем на эти мероприятия, поддерживаем в плане лояльности, мы также собрали очень

неплохое количество новых контактов.

– Большие структуры часто бюрократизированы и закрыты для холодного контакта. Как возможно все-таки донести свое предложение до того, кто примет решение?

– Ну, с точки зрения холодного контакта, конечно, сложнее. Но на самом деле в нашем городе очень много знакомых в разных сферах, через них можно найти выход на конкретного человека, который примет предложение к рассмотрению и даст какой-то фидбэк организаторам. Мне это не кажется большой проблемой.

– А если посещать какие-то отраслевые мероприятия, посвященные финансам? Там можно найти ЛПР из банков?

– Как правило, такие мероприятия все равно федерального уровня, проходят в Москве. И организаторы там больше гонятся за федеральными брендами, и нас на таких мероприятиях достаточно сложно будет найти. Ну и вопрос: будут ли там наши городские ивентчики, которым нужна поддержка?

– А в социальных сетях можно найти ваших ЛПР и написать им, чтобы они хотя бы прочитали предложение?

– ЛПР не будут рассматривать предложение, если оно поступило не из их ближнего круга.

– А менеджера по работе с партнерами можно найти в соцсети и с ним списаться? Эффективен ли такой канал?

– Можно. У меня достаточно много предложений идет через соцсети. Я стараюсь их все прочитывать и давать обратную связь.

– Смотрят ли крупные бренды на личность, опыт и кейсы организатора, который обращается с предложением?

– Смотрят, конечно. Но очень зависит от персоналий.

– Но лучше вам с самого начала дать такие материалы?

– Ну, это зависит от ситуации и от того, как начинается контакт, кто его инициатор.

– Я имею в виду, вы же не станете сами искать информацию об организаторе? Лучше, чтобы он ее вам прислал?

– Ну, это безусловно.

– Есть ли шанс у начинающего организатора заполучить крупный банк в партнеры?

– Смотря что у него будет за проект.

– То есть от того, как он его представит, распишет?

– Конечно. Мне не очень понятно, кто такой «начинающий организатор». Тот, кто делает дипломную работу?

– Например, тот, кто делает первое крупное мероприятие.

– Ну, значит, у него было несколько мелких уже? Просто я не верю ни в одного организатора, который не прошел хорошую школу. То, что он сам стал что-то организовывать, – редкость невероятная... Как правило, ивентщики прошли уже школу, сотрудничая, например, с другими агентствами, с большими мероприятиями или с маленькими – неважно, но опыт какой-то был, прежде чем он сделал что-то свое.

– А если это обучение – в ивент-школе, на курсах организаторов событий, например?

– То есть все же дипломная работа студента? Не знаю... Если мы поддерживаем этот вуз, например... У нас были кейсы, когда мы давали задание и ребята-студенты предлагали свои проекты. Но таких мощных проектов, которые были бы реализованы, я не вспомню сейчас.

– А вы могли бы поддержать такой проект, если бы он был мощным?

– Это вопрос. Вопрос конкретного проекта.

– Что должно отличать коммерческое предложение и первое письмо от сотен других, чтобы вас заинтересовать?

– Трудно сказать... Если бы я вам сейчас сказала, что должна быть нестандартная подача проекта, – это не значит, что у меня из экрана должны выпрыгивать попугаи. Но должен быть какой-то «изюм». Потому что очень много случаев, когда присылают описание проекта и говорят: «Мы самые крутые, хотим от вас 5 млн». Это ни о чем.

– Какую информацию о событии вам важно увидеть, чтобы принять решение о возможности партнерства?

– Ну, они же к нам обращаются за деньгами. И они должны в первую очередь подумать, какую выгоду мы от этого получим как банк. Потому что я так или иначе, рассматривая предложения, ищу именно это. И если я в лоб его не вижу, если мне сложно понять, что там будет для нас, я ковыряться в нем дальше не стану. У меня еще пять проектов в очереди, которые я должна рассмотреть.

– То есть все должно быть кратко, четко и понятно?

– Да. И именно для меня. Не что этот проект означает для организатора, а что он для меня как партнера.

– На каком уровне принимаются решения о партнерстве с событиями – на уровне региональных представительств, если они есть? Или всегда все идет через центр?

– Ну, конкретно у нас нет головного офиса в Москве, там как раз только филиал. Все решения у нас принимаются в другом городе. В аналогичных крупных московских банках, конечно, все решения принимаются в Москве.

– Возможно, есть какие-то маленькие бюджеты, которыми могут и регионы сами оперировать?

– Есть, безусловно. Но опять же это вопрос масштаба бюджета.

– Если не коммерческое партнерство, то какие форматы ивентов еще интересны для вас?

– Любые форматы win-win. Когда мы друг другу выгодны, например, с точки зрения увеличения клиентской базы.

– А благотворительные проекты вы поддерживаете?

– Да. У нас есть несколько своих подшефных проектов, которые мы постоянно поддерживаем. Есть детский дом, мы достаточно давно его опекаем. Есть приют для животных, гериатрический центр. То есть у нас несколько подобных направлений, и там действует постоянная программа поддержки.

– Какие KPI вы ставите себе как достигнутые на ивенте, чтобы событие было интересно и эффективно для вас?

– Зависит от события. Если это масштабное, массовое событие, то будут, скорее всего, охватные KPI. А если это событие на лояльность, то мы четко понимаем, какое количество своих клиентов мы «окучим» этим мероприятием, от какого получим обратную связь после события.

– Как планируются и распределяются бюджеты на партнерские интеграции в ивенты в таких больших компаниях?

– Вообще, бюджет на все это генерится заранее, раз в год, при планировании следующего года. Есть какие-то мероприятия, которые мы закладываем изначально, – а-ля День города или оперный фестиваль, потому что мы знаем, что будем их поддерживать так или иначе. А дальше закладывается некая сумма на те мероприятия, которые будут появляться позже.

– За какое время вам могут сообщить о событии, чтобы вы могли его поддержать?

– Ну, лучше заранее, чтобы мы успели подготовиться. Потому что нам неинтересен формат просто размещения логотипа на разных носителях – что зачастую только и предлагают организаторы. Нам, как правило, интересно как-то интегрироваться в каждое конкретное действо. Чтобы мы максимально коррелировали и не были просто бельмом на

прессволле. Мы в данном случае хотим получить время на разработку своей интеграции, это не меньше месяца.

– Кстати, вы всегда сами разрабатываете свои интеграции? Или если партнер вам разработает и вам понравится – это тоже вполне рабочий вариант?

– Это вполне рабочий вариант, у нас такие кейсы есть.

– Но обычно все-таки вы разрабатываете интеграцию или партнер?

– Чаще всего мы. Таких организаторов, которые будут за партнера что-то делать, очень мало.

– Часто ли вы как партнер работаете на событиях вдолгую, из года в год?

– Есть у нас несколько таких проектов. Это опять же упомянутый оперный фестиваль. Мы уже, по-моему, пять лет поддерживаем данный проект. Еще у нас был кейс по яркой городской ежегодной инсталляции. И на День города мы традиционно стараемся что-то сделать, но тут нет какого-то партнера или организатора, это наше волеизъявление и наша инициатива.

– Но вообще у вас больше регулярных, из года в год, партнерств или спонтанных?

– Больше спонтанных.

– Что для вас выгоднее: сделать свой фестиваль или выступить генеральным партнером чужого?

– Ну, мне кажется, это несопоставимые трудовые и финансовые затраты.

– Но и отдача, наверное, будет разной?

– Наверное. Но нас это сейчас немножко пугает.

– Какой отчет вы ждете от события после его окончания?

– Если у нас изначально стояло партнерство с условием какой-то охватности, то, естественно, от организаторов мы ждем отчета в этом стиле. Мы хотели бы понимать, как он освещался по факту, сколько там было посетителей и т. д.

Если участие в событии было заточено на лояльность аудитории, то в отчете будет, наверное, то же самое. Но будет много и на нашей стороне – будем своих клиентов просить, чтобы они давали нам фидбэк.

– Как вы реагируете (и реагируете ли как-то), когда видите, что ваш логотип стоит на сайте события, которое вы не поддерживаете? Есть ли судебная практика, отслеживаются ли такие прецеденты?

– По мероприятиям я такого не припомню. Возможно, такие кейсы и есть и мы их просто не обнаруживали. Но если это что-то вопиющее, то, естественно, мы будем обращаться и выяснять, что это и почему.

– Вы вообще отслеживаете такие вещи?

– По мере возможности. Специальной установки на это у нас нет. Есть стандартный мониторинг СМИ. Если в них есть упоминания мероприятия, в котором мы значимся как партнеры, а мы на самом деле не его партнеры, мы, конечно, начинаем разбираться.

– То есть существует такая стандартная судебная практика?

– Да. Если доходит до суда.

– А вы можете договориться и полюбовно?

– Естественно. Мы всегда открыты.

– А такие кейсы вообще бывали?

– В последнее время я такого не припомню. Но такое возможно. Наш логотип пытаются использовать в разных вариациях. Рекламные агентства часто грешат тем, что в

портфолио к себе хотят «поселить» тех «клиентов», которые с ними были знакомы, но на самом деле их клиентами не стали.

Глава 11

Примеры партнерских интеграций и где брать для них идеи

В своих событиях мы всеми силами стараемся избегать стандартного формата: стенд плюс скучающий стендист, стенд плюс сбор визиток в «аквариум» за шоколадку, «макулатура» в сумку участника, лого на прессволле как одна из основных опций. Мы делаем упор на эффективной интеграции партнера в событие. Это нужно, во-первых, для решения бизнес-задач партнера, во-вторых, для повышения репутации наших событий среди партнеров и их возвращения к нам, как к организаторам, выполняющим обязательства и обещания.

Сконцентрируемся на том, где брать идеи для интеграции партнера в событие:

- идеи диктует площадка – в зависимости от зонирования, пространств, возможностей, помещений можно придумывать особые, индивидуальные варианты для партнеров. Если у вас площадка в формате «холл плюс зал», то особо разгуляться не выйдет (хотя оформление может спасти). Но, к примеру, если у вас большие коридоры, холлы, не один этаж, есть лифты и лестницы, помещения разного назначения – то тут хоть квест для участников изобретай, хоть стрелками прокладывай маршруты, хоть делай тематические пространства. А уж если большой open air! Сотни вариантов;

- идеи диктует деятельность партнера – телеканал может вместо базового стенда оборудовать на своем участке пространства реальную телестудию, в которой каждый участник будет иметь возможность получить свои три минуты славы и эфира в лучах софитов, а представители партнера тем временем будут решать свои задачи (собирать контакты, знакомиться, представлять свой продукт). Еще пример – самый понятный: банк может реализовать квест на знание терминологии/продуктов, опять же собирать контакты и

выдавать участникам сувениры. Тут надо учитывать, что не у каждого партнера деятельность так же легко упаковывается в реализацию на стенде, но наш опыт показывает: если партнер готов участвовать в разработке своей интеграции вместе с организатором, то решение находится всегда;

- идеи диктует тематика события – когда мы делали семейный фестиваль «Детский Петербург», то все зоны партнеров, все активности и все интеграции крутились вокруг детско-семейной темы. И неважно, страховая ли это компания, сеть пиццерий или туристическая компания. В то же время, когда мы делаем крупные деловые события, все стенды и идеи для партнеров строятся исходя из того, на каком событии мы присутствуем;

- идеи диктует аудитория – возьмем за пример тот же детский фестиваль, он хорош тем, что на нем было несколько аудиторий. Для детей были организованы игровые, интерактивные, развлекательные, образовательные зоны, где представители компаний-партнеров демонстрировали свои товары, услуги и возможности. Для родителей были организованы зоны мастер-классов, лекций, а также интерактивные зоны. Таким образом, партнер мог получить не одну аудиторию, а несколько, и благодаря продуманным целевым интеграциям в событие максимально привлечь к себе внимание аудитории и решить свои задачи;

- идеи диктует формат события – на музыкальном фестивале и конференции один и тот же партнер будет эффективен в случае, если под каждое событие реализует (с помощью организатора) уникальное предложение, застройку, вовлечение аудитории. Отталкиваясь от формата, можно представлять, что будет максимально актуально, интересно и удобно участнику события, и на основе этой аналитики формировать зоны партнеров;

- идеи диктуют другие события в вашей нише – смотрите, что делают коллеги, какие отзывы они получают от участников, что можно «допилить», чтобы было более эффективно и полезно, интересно и актуально для участников. И обязательно улучшайте, докручивайте, усиливайте идеи, которые вы увидели у коллег. Никогда не останавливайтесь;

- идеи диктуют вообще любые события с интересными решениями. «Кради как художник» – это оттуда. Очень часто, увидев интересную идею на фестивале, куда вы пошли с друзьями, вы потом можете в каком-то формате или в его части реализовать ее на своем событии. Нот всего семь, но при этом из них постоянно рождается новая музыка. Так и с идеями и их реализацией;

- идеи диктуют блоги, каналы, СМИ, посвященные ивент-индустрии. Не все, но некоторые (как, например, наша eventologia.ru) собирают и переводят зарубежный опыт, следят за тем, что происходит во время крупных событий в России и мире, предлагают интересные (и зачастую весьма бюджетные) идеи оформления стендов и зон.

Не бойтесь креативить, не бойтесь экспериментировать, предлагать неординарные, свежие решения, незаезженные форматы и коллаборации. Старайтесь мыслить объемно, предлагая одну интеграцию для объединения несколькими партнерами. Так вы сможете уйти от стандартных решений, сгенерировать идеи, которые широко не используются рынком, привлечь внимание к своему событию как организаторы, которые реально заморачиваются и фокусируются на форматах и идеях эффективной интеграции партнеров.

Партнерские интеграции в ваше событие – одна из ярких составляющих ивента, лакмусовая бумажка вашего опыта, качества и глубины проработки и внимания к задачам партнеров.

Вот всего несколько примеров того, что пробовали мы на своих конференциях. Отдельно обращаю ваше внимание, что деловое событие имеет ряд ограничений просто в силу формата: все, что можно так или иначе интегрировать из делового события в развлекательное, обратно (в основном) работать не будет.

- Лавка с ценными подарками. На конференции для организаторов событий SOLD OUT в «раздатке» каждый участник получал монету номиналом «1 солдаут». Далее на стендах партнеров он мог заработать еще монеты (оставляя

визитку, заполняя анкету, покупая книгу, совершая на стенде действия, необходимые партнеру для достижения его KPI). Каждый стенд за выполнение задания давал участнику еще одну монету. Обойдя все стенды (или часть их), участник мог получить максимальное количество монет и пойти в лавку организатора, где на них можно было купить ценные и нужные подарки от партнеров, консультации спикеров и экспертов, или же прокрутить колесо Фортуны, на котором, в свою очередь, были собраны как подарки от партнеров и спикеров, так и просто мотивирующие фразы (на то оно и Фортуна – лотерея!). То есть здесь по факту приведены примеры двух интеграций партнеров – мы могли сделать как только лавку, так и только колесо. Но мы их смиксовали и получили огромное вовлечение со стороны участников: к колесу с утра до вечера стояла очередь, а в лавке постоянно заканчивались сувениры и ценные подарки.

- Квест-нетворкинг «Обмен наклейками». Как правило, продается одному партнеру, но можно объединить и нескольких. К примеру, вам нужно интегрировать партнера – маркетинговое агентство. Как это делали мы: в «раздатке» у каждого участника есть два листа: на одном поля, в которые надо вклеить пронумерованные правила эффективной работы агентства, например, пять штук. А на втором – пять одинаковых наклеек с первым правилом. Участник наклеивает первое правило на свой лист, который надо заполнить пятью разными наклейками, и среди других участников начинает искать обладателей правил № 2, 3 и т. д., попутно раздавая им свои оставшиеся наклейки с первым правилом. Собрав на лист пять разных наклеек и познакомившись с четырьмя другими участниками события, можно подойти на стенд партнера, который указан на первом листе, и получить от него приз за пройденный квест.

- Один партнер на нашей конференции хотел собрать анкеты соискателей на должность SMM-менеджера в свое агентство. За заполнение анкеты участнику дарили симпатичную кружку. Несмотря на простоту реализации, партнер перевыполнил свои KPI: было заполнено более 200 анкет, которые потом еще два месяца пришлось обрабатывать.

- Традиционные розыгрыши за визитку: на наших конференциях разыгрывались доступы к дорогим сервисам, квадрокоптеры, мягкие игрушки – символ компании, наборы полезных гаджетов.

- Дартс – в зависимости от зоны попадания безопасного (!) дротика участник получал подарок от партнера.

- Возможность подписать симпатичную бумажную открытку с логотипом партнера и отправить ее другу, бабушке или самому себе.

- Партнер нетворкинг-игры: когда 100–150 человек в течение вечера выполняют задания и генерируют идеи, сформулированные вокруг деятельности компании-партнера. К примеру, формируют маркетинговые кампании для продвижения на рынке нового банковского продукта (поскольку ЦА конференции – SMM-специалисты и маркетологи, то годных идей может быть много). В итоге команда-победитель получает ценные подарки от банка-партнера.

И это только малая доля идей и реализаций. Вариантов очень много, их можно найти везде – главное, чтобы они отвечали целям партнера и вашему формату и укладывались в бюджет.

Важное уточнение: далеко не всегда размер бюджета влияет на эффективность интеграции. Если точно все продумать, попасть в ЦА и ее потребности, качественно отработать на месте, то даже самая низкобюджетная история пройдет на ура и KPI партнера на вашем событии будут выполнены.

Глава 12

Постпродакшен: что должно быть после события

И вот последние участники вашего события покидают площадку, обсуждая прошедший день, и вы, вероятно, мечтаете присоединиться к ним, чтобы поехать домой. Но нет, для вас мероприятие закончится еще не скоро. Вас ждут демонтаж и постпродакшен, важность которых точно не ниже, чем все то, что происходило в период подготовки и проведения события.

Важно помнить: демонтаж и выезд партнеров происходят только после того как событие закончилось. Если уже в середине дня стендисты начнут упаковывать свое оборудование, то для аудитории, которая это видит, данное действие станет своеобразным сигналом: сворачиваемся, расходимся. Целостность событию придают активно работающие партнеры и команда-организатор, и так должно быть от первой до последней минуты. Еще раз: пропишите в договоре и проконтролируйте, что это ясно – до момента окончания события никто не расходится и не начинает собирать вещи.

Отмашку на демонтаж даете вы – когда убедитесь, что во всех залах и на всех площадках события закончилась программная часть и партнерские зоны/выставка больше не в поле зрения участников. Демонтаж по заранее согласованному сценарию осуществляется или вашими силами, или силами партнера и его сотрудников. Важно помнить о том, что за вывоз крупногабаритного (а на многих площадках – вообще любого) мусора платит арендатор. То есть заранее прописываете и согласовываете, кто вывозит мусор, в каком объеме. Можете его вывозить и вы – но если вы ожидаете, что партнер вам за это заплатит, то данный пункт должен быть прописан в договоре, иначе вы рискуете ничего, кроме удивленных глаз представителя партнера на площадке, не увидеть.

После демонтажа наконец-то можно выспаться. Но расслабляться по-прежнему нет возможности – вы должны предоставить отчеты всем партнерам и собрать обратную связь, и на это у вас есть максимум неделя.

По правилам хорошего тона работы на этом рынке, первые отчеты вы должны предоставить через 1–2 дня. Как правило, в такой отчет должны входить несколько самых ярких фотографий, на которых представлен партнер и виден масштаб события, а также общая информация: дата, название, место проведения, количество участников, еще какие-то статистические данные, если вы их уже собрали. Этого достаточно, чтобы партнер мог при желании добавить указанную информацию в свои соцсети, обозначить, что он принимал в данном событии участие, – и ждать развернутый отчет в течение недели.

На основании заранее полученных сведений: какие фотографии партнеру важно получить (общий план, застройка, активности, гости на стенде, персонал, промопродукция) – вы собираете для него фотографии. Передавать их удобнее всего через облачные сервисы, где вы для каждого партнера создаете отдельную папку (а также папку, доступ к просмотру которой получают все партнеры, – в ней полный фотоотчет о событии, отчетные ролики, видео с отзывами участников, пострелизы). В папке, помимо фотографий, вы собираете:

- видео (если это было оговорено и включено в партнерский пакет);
- отзывы участников;
- скриншоты с упоминанием партнера или его активностей в соцсетях, блогах, рассылках (их сбором в течение всего мероприятия и еще 1–2 недели после занимается кто-то из команды организатора, так как это очень важный момент и упустить его нельзя. Отзывы, появившиеся уже после того, как вы отдали основной отчет, можно догружать в папку по мере их появления – и это еще одно проявление вашей заботы и того, что вы не теряете партнера из поля зрения даже после окончания события).

Представлять отчет можно как в своем привычном формате, так и в форме, удобной партнеру (нужно запросить ее у него заранее). Помните, что представитель партнера на всем протяжении вашей коммуникации может быть не очень оперативен и, помимо вас, вовлечен в десятки других проектов, поэтому все, что вам нужно, запросите заранее, а не тогда, когда ваше событие закончилось. Зачастую его приоритет в глазах партнера сразу снижается, потому что есть более срочная текущая работа. На это не нужно обижаться, но обязательно надо учитывать.

Вместе с отчетом, загруженным в «облако», напишите партнеру благодарственное письмо. Оно не должно быть формальной отпиской или копипастом, разосланным всем партнерам: уделите максимум внимания нюансам пребывания партнера на площадке, соберите то, что, с вашей точки зрения, удалось лучше всего, спросите о недочетах, о преимуществах. Данным письмом вы показываете, как важно и ценно вам было это сотрудничество. Приложите все усилия, чтобы получить от партнера обратную связь. Вы хорошо видите свою сторону медали, но не менее важно знать, как прошло событие для партнера, все ли было удобно, понятно, эффективно, продуктивно. Что на вашей стороне он рекомендует доработать, какие у него есть идеи по усилению вашего события – в том числе, вероятно, и с его помощью. Никогда не считайте себя все знающим, все умеющим и всемогущим. Учиться собирать обратную связь и – в том числе на ее основании – становиться лучше важно всегда.

Кроме того, имеет смысл назначить встречу с партнером после мероприятия, чтобы вместе проанализировать результаты и, вероятно, наметить вектор дальнейшего сотрудничества. Как показывает практика, далеко не все партнеры понимают смысл этой встречи, считая ее лишней и не планируя партнерские интеграции вдолгую, хотя бы на год. Но со своей стороны вы хотите принести максимум пользы данному сотрудничеству, поэтому инициировать такие встречи стоит.

Сразу после того как все закончилось, на ретроспективном собрании команды по проекту запросите обратную связь от коллег

по каждому партнеру. Вы не можете быть в курсе всего, присутствовать везде и все успевать. Что-то точно прошло мимо вас, и это может быть важным элементом в вашей картине события. Собирайте любые мнения, факты, цифры и наблюдения. Из них вы сможете сложить более полную картину пребывания партнера на событии, а также сформировать идеи и предложения на будущее (как для этого партнера, так и для других).

Пара слов о том, как общаться с партнерами между событиями:

- поддерживайте отношения после мероприятия (поздравляйте с государственными праздниками, также будет уместным поздравить своего менеджера с днем рождения. Но ни в коем случае не переходите границу, чтобы не скатиться в навязчивость. Если вы не дружите, то не стоит писать раз в неделю, особенно если, по сути, сказать нечего);
- соберите базу инфоповодов, которые будут являться достойным основанием, чтобы написать партнеру поздравление или просто приятные слова. С Днем семьи, любви и верности вряд ли стоит поздравлять, но знать дату рождения компании, в которой трудится ваше контактное лицо, важно и поздравить с этим праздником будет уместно;
- периодически напоминайте о себе – присылайте рассылку о том, какие проекты вы планируете и запускаете, если есть идеи по интеграции партнера в события – пишите об этом;
- если по какой-то причине на событии или сразу после него вам не удалось обменяться полными пакетами документов, найдите возможность передать партнеру все, что у него должно быть, и заберите свои экземпляры. Порядок в документообороте также пойдет вам в плюс и даже через три года избавит от головной боли в случае, к примеру, банкротства партнера и хаоса в его документах.

Вместо заключения

Эта книга – база, основа. Удочка, которая понадобится всем, кто хочет лучше разобраться в направлении работы с партнерами для событий. Важно помнить, что ни одно решение не будет работать постоянно, ни одна интеграция не будет равно эффективной для разных событий, в разных регионах и с разной ЦА.

Постоянное улучшение события, внимание к деталям, погруженность в процесс и готовность превосходить ожидания партнеров за счет максимальной эффективности совместной работы – киты, на которых будет стоять ваше успешное сотрудничество.

Удачи!

Бонус. Партнерство для онлайн-событий

Когда эта книга уже была сверстана и отправлялась в путь в сторону типографии – жизнь в офлайне замерла. Коронавирус, экономический кризис и ряд других событий отложили на некоторое время выход издания в свет, но в то же время дали возможность написать эту главу – о том, чем отличается партнерство для событий в онлайн, какие форматы и опции доступны, как работать с партнерами во времена турбулентности и коротких сроков.

В первые же месяцы после того, как все офлайн-события были отменены или перенесены, мы провели целый ряд онлайн-конференций, на которых тестировали гипотезы, интегрировали партнеров, получали обратную связь, придумывали эффективные варианты взаимодействия.

Какие основные тенденции и проблемы в нише спонсорства и партнерства событий мы обнаружили в процессе перехода в онлайн? Постараюсь все тезисно охватить.

- Все события переведены в онлайн. Привычные схемы рухнули, индустрия временно оказалась полностью парализованной. Когда стало понятно, что все происходящее – не на 2–3 недели, а надолго, все стали переписывать правила игры и учиться жить в новых реалиях.

- Многие события оказались перенесены/отменены. Это нарушило планы организаторов, это ударило по тем договоренностям, которые уже были достигнуты. Многие организаторы и партнеры получили негативный опыт, невозврат денег, отсрочки платежей, некорректное поведение игроков рынка. Последствия будут сказываться на рынке еще не один год.

- Невозможно прогнозировать срок недоступности офлайна. На момент написания этой главы (конец апреля 2020 года) карантин не снят, срок самоизоляции не определен, возможности возвращения в офлайн не обсуждаются. То есть

то, что казалось временным и несерьезным, требует все больше внимания и новых решений.

- У многих категорий партнеров стало меньше денег. Объективный факт – даже если партнер хотел бы стать партнером онлайн-события конкретного организатора, у него теперь может не быть этой возможности.

- Снизилось количество продуктов/товаров/услуг, которые можно показывать через партнерскую интеграцию. Все то богатство и многообразие визуализации и интеграций, к которым мы привыкли в офлайне, стало недоступно или бессмысленно в онлайн.

- Мало партнеров верят в интеграции в онлайн-события. На данный момент это так, что будет дальше – покажет время.

- Не все события можно вывести в онлайн – в то время как в «прошлой жизни» они собирали огромное количество партнеров. Ну как вы выведете в онлайн, к примеру, выставку собак?

- Если вы не умели продавать/выявлять ценность/потребности партнера до кризиса – теперь вам будет сложнее этому научиться. Опять же правда жизни – все происходит очень быстро, правила игры постоянно меняются и корректируются. Вести за ручку и долго учить никто не готов.

- Не все партнеры могут эффективно интегрироваться в онлайн.

- Намного труднее организовать доходимость, объем, вовлеченность аудитории в онлайн-события (и вам нужно знать, что ответить на вопрос партнера: «А откуда я знаю, что зрители смотрят мою рекламу, а не пьют на кухне чай?»). Ниже я приведу список самых частых вопросов, на которые организаторам онлайн-событий будет нужно найти ответ.

- Мало организаторов понимают, как эффективно интегрировать партнеров в онлайн, как продать, как посчитать. Из-за этого – неэффективные переговоры, взаимные разочарования, потеря времени.

- Из-за высокой турбулентности невозможно планировать вдолгую. Это факт – на данном этапе мы планируем детально на два месяца, ориентировочно на четыре и очень пунктирно до

конца года (это восемь месяцев). Для рынка партнерства и спонсорства, привыкшего говорить: «Приходите через год», нынешние темпы болезненны и непривычны. Весь рынок меняется, куда это приведет – пока нельзя сказать.

- Долгие согласования, обсуждения и корректировки невозможны. Внесение правок на протяжении месяцев и ожидание подписи неделями невозможно. Все слишком быстро меняется – через неделю все, о чем договаривались, может стать уже вчерашним днем и будет неактуально.

- Снижается стоимость участия партнеров. На рынке становится меньше денег, новые реалии, опции, технические решения неизвестны и непонятны – продавать их за те же деньги, что и раньше (или за какие хотелось бы), – не вариант.

- Онлайн воспринимается многими как принципиально худшее и менее работающее решение, чем офлайн.

- Есть категории ЛПР, которые не будут рассматривать всерьез онлайн-интеграции. Лихорадочно заставить людей изменить свое мнение и полюбить то, что им неблизко или незнакомо, – задача со звездочкой, на которую мало у кого сейчас есть время и ресурс.

- В условиях кризиса партнеры заинтересованы только в решении конкретных задач (продажи, лиды). Лояльность и повышение узнаваемости вы не продадите.

- Если за спиной организатора нет кейсов или есть антикейсы – работать будет на порядок сложнее. Сейчас тот период, когда зачетка начинает работать на вас (если она у вас была раньше).

- В компании работой с партнерами занимается человек, который не может переориентироваться на работу и продажи в онлайне. Специалисты старой формации, привыкшие работать по лекалам и шаблонам, во время быстрых изменений не смогут эффективно и быстро перестроиться – им придется меняться на ходу, на лету, или их придется менять.

- Неумение сформулировать ценность продукта для аудитории. Тот случай, когда очень хочется привлечь партнерские деньги, но из общения с вами непонятно, почему вам их должны дать.

- Невозможность выезжать на встречи (локально). Для многих это реальная проблема и «боль» – продавать живую для многих проще и продуктивнее, чем в Zoom или Skype.

- Технические возможности онлайн ограничены – не все идеи могут быть реализованы (или реализация будет дорогой/небезопасной/неэффективной).

- Технически многие решения пока достаточно костыльные и корявые. Много сил сейчас брошено на разработку платформ для проведения онлайн-событий, чтобы они отвечали всем требованиям организаторов, выдерживали нагрузки, были быстрыми. Но идеального решения мы на момент сдачи книги в печать не увидели.

- У вас могут быть какие угодно крутые и передовые диджитал-идеи партнерских интеграций, но все может разбиться о техническую неготовность «на том конце провода». Банально медленный Интернет у ваших участников сведет на нет все ваши технологические решения, для которых нужен быстрый Интернет.

- Мало кто из партнеров в курсе повестки, трендов, максимально эффективной интеграции в событие в соответствии со спецификой целевой аудитории. То есть ваша задача как организатора – помочь придумать эффективную интеграцию для каждого.

Хорошим в данном случае давайте считать то, что у партнеров появляется возможность более бюджетных интеграций в события, у организаторов появляются возможности тестировать новые инструменты и гипотезы. Также немаловажной и очень ценной в ситуации ухода в онлайн становится возможность работать с подрядчиками из любой точки мира.

Дальше давайте рассмотрим, что должно быть в вашем онлайн-событии, чтобы вы имели возможность продавать его партнерам (делая это результативно, а не ради галочки или имитации бурной деятельности):

- качественная техническая реализация. Работайте с профессионалами! Никакая гениальная интеграция, проданная вами задорого, не сработает, если у вас будет падать

трансляция или не будет понятно, как участникам получить партнерское предложение или поучаствовать в партнерской активности. Старайтесь сотрудничать с проверенными и рекомендованными вам компаниями, работу которых вы ранее видели у тех, чьи технические решения вам понравились;

- актуальная тематика/ниша для товара/услуги потенциального партнера. Согласитесь, рекламировать конструктор лендингов на марафоне по вышиванию будет странно. В то время как рекламировать конструктор лендингов на конференции «Найди свой трафик» (как мы делали в апреле 2020 года) – отличная идея, аудитория в чате неоднократно отмечала уместность интеграции и то, что она привлекает внимание (это была не просто реклама, а мультфильм с узнаваемым героем, построенный вокруг тематики конструктора лендингов);

- репутационный капитал как преимущество. Если у вас за плечами уже есть успешно реализованные проекты (даже если только в офлайне), если партнеры знают вас как организатора, умеющего собирать обещанную аудиторию и делающего качественные ивенты, продать интеграцию даже в неизвестное событие будет проще (при соблюдении, конечно, остальных пунктов);

- четко таргетированное партнерское предложение. Не нужно предлагать «в общем» интегрироваться в ваш ивент. Конкретное предложение, сделанное вами для того, чтобы дать партнеру максимально эффективно коснуться нужной ему аудитории, получить контакты, заявки, переходы. Как это сделать – ваша задача придумать, сформулировать и предложить;

- понимание задач, ниши, потребностей потенциального партнера и их решение/удовлетворение через собранную вами в достаточном количестве целевую аудиторию. Чем подробнее вы раскопали потребности и «боли» партнера, чем больше целевой аудитории для него вы смогли собрать – тем выше ваш шанс на успех и подписание договора;

- активная работа по подготовке и продакшену события, показывающая серьезность подхода организатора. Для множества партнеров интеграции в онлайн, особенно в первые

разы – стресс и задачка со многими неизвестными. А тут еще беда – нет ни площадки, на которую можно приехать и все потрогать руками, ни понимания, что «вот стенд, вот розыгрыш, вот “раздатка”, вот призы», ни даже (на момент написания главы) возможности встретиться лично – все полностью перенесено в онлайн. Чем подробнее организатор комментирует процесс подготовки, показывает партнеру примеры (если они уже есть), делает тестовые включения, демонстрирует, как все будет выглядеть в процессе, – тем больше шанс уверить партнера в серьезности своих намерений и действий;

- достаточный объем аудитории (совпадающий с заявленным). Партнер подписал с вами договор, ожидая обещанные 10 000 регистраций? Дайте ему их;

- безупречная коммуникация и сопровождение партнера. Тут никакого отличия от офлайна – все любят оперативную, вежливую, четкую и адекватную коммуникацию на всех этапах. Взять деньги и пропасть с радаров – так себе стратегия. Не думайте, что раз все онлайн, то суд вас не достанет;

- демонстрация технических решений, опций, возможностей – вживую или на основании ранее проведенных ивентов. Потенциальный партнер вправе просить показать пошагово все: как проводится трансляция, как будет выглядеть его включение, какие могут быть подводные камни. Комментируйте и давайте обратную связь по всем вопросам;

- возможность предоставления эксклюзивных опций. Заранее продумывайте, как можно каждому партнеру, если он хочет быть эксклюзивно представленным, предоставить эту возможность. Пишите варианты, предлагайте, показывайте примеры.

Когда вы составляете коммерческое предложение для своего онлайн-события, держите в голове: здесь будет меньше вариантов интеграций и будет труднее продемонстрировать или объяснить, как та или иная опция будет выглядеть (особенно если нет уже реализованных примеров интеграций). Исходя из этого, планируйте и коммуникацию, и варианты контрпредложений, если подготовленные не подойдут.

Надеюсь, что излишне напоминать о том, что в коммерческом предложении не должно быть завышенных цифр, чужих кейсов,

не подкрепленных реальностью фактов/обещаний. Излишне – но я напомнила.

На вопрос, где искать партнеров, вам ответит соответствующая глава. С уходом в онлайн тут по факту ничего не меняется.

Как показать ценность партнерской интеграции в онлайн-событие человеку, который пока не принял решение, работать ли с вами?

- Собрать отзывы партнеров, если у вас уже был опыт работы в онлайн.

- Показать возврат партнеров от события к событию (вероятно, это будет сложно, так как прошло слишком мало времени – глава написана спустя полтора месяца после отмены в 2020 году конференций, форумов и выставок в офлайне).

- Продемонстрировать подтвержденные цифры/замеры/лиды – люди любят факты.

- Если раньше были удачные офлайн-проекты – показать результаты оттуда.

- Ответить на все вопросы, сомнения и возражения максимально подробно, доброжелательно и качественно.

Какие решения могут применяться для интеграции партнеров (привожу в пример базовые решения, не все, конечно же)?

- Кликабельные логотипы (с возможностью ротации, если необходимо).

- Переход в чат с партнером.

- Титры.

- QR-коды.

- Переход на виртуальную выставку/стенды.

- Анонсирование предложения партнера ведущим.

- Рекламный ролик/слайд партнера.

- Выступление партнера с презентацией продукта/услуги.

- Хантинг.

- Брендинг фона, слайдов, страницы трансляции, материалов.

- Промокоды/подарки.

- Розыгрыши от партнера.

- Рассылка.

- Квиз с призами.
- Реклама в чате участников.

Повторюсь: это основные, явные и простые варианты интеграции партнеров в онлайн-событие. Чем больше возможностей у вас (и, что важно, у вашей аудитории) – тем больше шансов интересно и продуктивно провести интеграцию.

На какие самые частые вопросы и возражения потенциального партнера у вас должны быть готовы ответы? Мы собрали их в процессе продажи партнерских пакетов на свои первые онлайн-события, и я предлагаю их вам для ознакомления:

- «Мы никогда не пробовали такие интеграции»;
- «Мы не хотим рисковать»;
- «Расскажите/покажите кейсы и цифры»;
- «Какие вы можете дать гарантии, что аудитория будет слушать конференцию, а не уйдет чай пить под фоновое звучание спикеров?»;
- непонимание технической стороны каждой опции;
- «Подскажите, как в рамках опции лучше интегрироваться, потому что мы привыкли к офлайну и не понимаем механик в онлайн»;
- очень много вопросов об аудитории. Больше всего волновала география (в процентах – откуда сколько людей), многие спрашивали о статусе участников. Вплоть до «Сколько точно в цифрах будет руководителей команд, которые уже давно перешли на удаленку?»;
- «Как вы будете сохранять интерес аудитории весь период конференции?» (тут есть нюанс: если событие длится 2–3 дня, то все могут хотеть встать в первый день, потому что не верят, что во второй будет аудитория. И вам нужно будет убеждать в обратном).

Вероятно, вам будут задавать другие вопросы. Чем больше вариантов вы проработаете, тем лучше будете подготовлены к диалогу и продаже партнерства на свое событие.

И напоследок давайте обсудим, что делать, если за вами как организатором не стоит успешный офлайн-опыт (который, как ни крути, поможет продать новый онлайн-формат).

Не нужно гнаться за огромными ценами на партнерские опции. Понятно, что очень хочется денег и громких имен на сайте, но сохранять экологичность взаимодействия по-прежнему важно.

Не врите, не обещайте то, чего не будет. Это очень быстро вскроется, и восстановить репутацию будет крайне проблематично.

Не завышайте свои возможности, цифры, факты. Лучше превзойти ожидания, чем думать, как сделать все обещанное.

Не выдавайте чужое за свое. Если вы где-то видели отличный кейс, то лучше предложите реализовать похожее потенциальному партнеру, чем говорите, что это сделали вы.

Превосходите ожидания, давайте больше, будьте щедры в отношении партнера. Он должен запомнить ваше взаимодействие как гарантированно выгодное, комфортное и потенциальное.

И да – получайте новый ценный опыт вместе с партнером, но не за его счет. И всегда подписывайте договоры – онлайн в этом плане ничем не отличается от привычного всем офлайна.

НАТАЛИЯ ФРАНКЕЛЬ



**ПАРТНЕРСТВО
И СПОНСОРСТВО
В EVENT-ИНДУСТРИИ**

Игра в Долгую

 ПИТЕР®

Примечания

1

Зоя Скобельцына, руководитель Line up agency.

[Вернуться](#)

2

Евангелист – популяризатор различных технологий, информационных идей.

[Вернуться](#)