

Эра Facebook. Как использовать возможности социальных сетей для развития вашего бизнеса



Предисловие

Десять лет назад я был руководителем компании — производителя программного обеспечения для бизнеса, работающей в традиционном ключе. В то время инновации в нашей отрасли полностью прекратились. Было принято говорить, что «инновации умерли». Я с этим был не согласен. Я понимал, что наша отрасль нуждалась в массе изменений. Вот почему я начал проект Salesforce.com, идея которого проста: сделать программы, которые люди используют для ведения бизнеса, такими же простыми в использовании, как сайты, подобные Amazon.com.

Оказалось, что инновации не умерли. Они просто возникали совсем не в тех местах, где все ожидали. Инновационные процессы возглавили пионеры потребительского Интернета, такие как eBay, Google, Amazon.com. Используя все предоставлявшиеся Интернетом возможности, эти компании развивались намного быстрее и завоевывали гораздо большие аудитории, чем любой из нас мог тогда представить. Вдохновленные потребительским Интернетом, мы разработали лучшие способы обслуживания корпоративных потребителей и в конце концов полностью трансформировали отрасль производства программного обеспечения для предприятий.

Мы и сегодня продолжаем вдохновляться примером компаний типа Amazon.com и Google, а кроме того — и новым поколением потребительских компаний, таких как Facebook. Хотя мы разделяем их подходы, в частности поддержку интуитивности и легкость использования, настоящую выгоду сулит не только изучение их лучших черт, но непосредственное сотрудничество с ними.

Больше, чем когда бы то ни было, граница между потребительским и корпоративным мирами размывается. В корпоративном мире стало совершенно обыденным использование потребительских сервисов:

Google Maps, Gmail или eBay. Объединенное использование социальных сетей и промышленных программ является новой фазой в этой эволюции.

Выстраивание отношений — это ключевой фактор в современном бизнес-мире, и 150-миллионная аудитория Facebook* становится все более привлекательным сообществом для ведения бизнеса. Я понимаю, что многие бизнесмены отнесутся с большой осмотрительностью к использованию незнакомой среды и к тому, как это повлияет на их финансовые результаты. Но уже сейчас становится очевидной та огромная ценность, которую предоставляют социальные сети.

Сегодня мы достигли качественно новой ступени во «взрослении» Интернета. Web 1.0 революционизировал передачу информации и распределение товаров при помощи приложений, разработанных eBay, Amazon.com и Google, Web 2.0 вывел в свет новое поколение приложений, которые дали возможность всем пользователям непосредственно участвовать в них: например, размещать видео на YouTube или размечать тегами фотографии на Flickr. Сегодня мы поднялись на совершенно новый уровень Web 3.0, который полностью основан на инновациях и сотрудничестве.

Распределенные («облачные») вычисления составляют техническую основу для новой эры за счет демократизации инноваций. Сегодня каждый подключенный к Интернету человек может создать очень сложные и надежные веб-приложения без тех огромных инвестиций в инфраструктуру, которые требовались для этого ранее. Взгляните на сообщество разработчиков Salesforce.com, в которое сейчас входит более 450 независимых поставщиков программ (ISV) и 100 000 программистов со всего мира. На сегодняшний день они создали более 800 приложений, доступных через AppExchange — наш онлайн-магазин для приложений типа «Программа как сервис» для бизнеса (в котором Клара Ших является директором по линиям продуктов). С потребительской стороны Facebook также вдохновляет и поддерживает инновации более 400 000 разработчиков и предпринимателей, которые уже создали 24 000 социальных приложений для этой платформы.

* На сегодняшний день аудитория Facebook составляет уже 400 миллионов человек, из них 700 000 аккаунтов принадлежат российским пользователям. *Прим. ред.*

Когда Facebook впервые выпустил свою платформу и интерфейсы программирования приложений (**API**), программисты начали создавать потребительские приложения, такие как «Скраббл», системы обмена фотографиями и виджеты для социальных сетей. Клара изменила эту тенденцию: за несколько дней она разработала Faceconnector (ранее называвшийся Faceforce) — первую систему для социальных сетей бизнеса, которая «на лету» подгружала профиль Facebook клиента и его друзей в Salesforce CRM. Клара уже тогда увидела, что следующее поколение программного обеспечения для предприятий не будет собственно программным обеспечением. Это будут системы, подобные социальным сетям, — управляющие информацией о людях и взаимоотношениях. Идея Клары состояла в том, что, используя Facebook, профессионалы бизнеса могут лучше понять, что стоит за именем и должностью конкретного человека, и таким образом выстроить более насыщенные, более персонализированные и более продолжительные отношения с клиентами, потенциальными покупателями, партнерами и коллегами.

Клара создала Faceconnector на платформе Force.com с использованием API Facebook и сделала его бесплатно доступным через AppExchange, тем самым поделившись своей инновацией более чем с миллионом пользователей во всем мире.

Разработчики последовали примеру Клары в таком смешивании корпоративных и потребительских социальных сетей. И это тоже неплохо, потому что времена изменяются. Выпускники колледжей приходят на работу, вырываются на лидерские позиции и все больше и больше отвергают «антикварную» электронную почту. (Они говорят, что она подходит только «старикам».) Они все используют Facebook. Нарращивание контактов в социальной сети в Интернете и умение организовать сотрудничество становятся обязательными требованиями к кандидатам. Более того: молодые люди огорчаются, неэффективно работают и даже отвергают такие бизнес-приложения, которые не предлагают подобного функционала. Клара уверена, что через пять лет

ни одно бизнес-приложение — CRM, HR, электронная почта — не сможет существовать без интеграции с социальными сетями. И я с ней согласен.

Недавно мы объявили о партнерстве с Facebook, и с нашей стороны это партнерство возглавляет Клара. Система Force.com для Facebook позволяет разработчикам Facebook создавать социальные бизнес-приложения на основе глобальной и надежной инфраструктуры Force.com. В Salesforce.com последние десять лет мы были заняты разработкой производственного функционала, такого, как управление документооборотом, безопасностью, работой в многоязычной и многовалютной среде и объединением всех сервисов в «облако» — чтобы разработчики могли сконцентрироваться на инновациях, а не на инфраструктуре. Я и Шерил Сандберг, CEO* Facebook, уверены в том, что наше партнерство приведет к возникновению совершенно нового класса бизнес-приложений внутри Facebook — таких, как истинно социальные системы CRM. «Облако сервисов» и «облако продаж» (наши наборы технологий, которые позволяют инженерам по обслуживанию и продавцам накапливать сведения в ходе разговоров с клиентами, происходящих в социальных сетях) доказывают, что социальные CRM — это реальность.

У себя в Salesforce.com мы стали свидетелями тех преимуществ, которые дает связь через Facebook. В первое время я просил всех наших сотрудников зарегистрироваться там, а от руководителей прямо требовал этого. Многие из наших сотрудников уже создали огромные социальные сети, состоящие из сотен друзей и имеющие возможность обратиться к миллионам. Они с удовольствием используют эту платформу в своей профессиональной жизни, принося пользу и себе, и компании.

Мы немедленно увидели все выгоды от этого: наши сотрудники очень подробно изучили функционал Facebook и дали нам массу предложений о его использовании в наших внутренних коммуникациях, общении с потенциальными кандидатами на работу в нашей компании и о том, как можно использовать его для поддержания энтузиазма и продвижения наших инициатив, будь это новый продукт или наш

благотворительный фонд. Наши сотрудники, особенно те, кто пришел недавно, или те, кто разбросан по разным отделам или городам, получили возможность легкого общения друг с другом, а также с малодоступными ранее руководителями. Пользовательский профиль, содержащий информацию о семье, месте проживания, интересах человека, позволил нам всем лучше узнать друг друга, укрепить связи и установить более глубокие взаимоотношения.

* Первое лицо организации, в российской иерархии аналог генерального директора.

И это стало поворотным пунктом: такой объем и глубина связей помогают поддерживать наш боевой дух, вдохновляют на лучшую коллективную работу и позволяют нам равняться друг на друга и на наших клиентов и партнеров.

Во времена, когда эффективность традиционной рекламы стремительно падает, мы ищем в социальном нетворкинге (выстраивании социальной сети) возможности быть полезными для наших клиентов и для их сообществ. Мы организовали страницу [Salesforce.com](https://www.salesforce.com) для того, чтобы увеличить присутствие нашего бренда, поделиться информацией о нашей компании, разместить фотоотчеты о проведенных нами мероприятиях и видеотрейлеры о будущих событиях, например о ежегодной конференции пользователей. Мы добились исключительного успеха в освещении нашего ежегодного мероприятия Dreamforce при помощи Facebook. Люди регистрировались, этот факт отражался в их личных новостных лентах, и таким образом информация о событии распространялась подобно вирусу. Каков был результат? На этом мероприятии зарегистрировалось рекордное количество участников в рекордно короткое время. Сотни людей стали «фанатами» нашей странички, и их сообщества тоже получили об этом факте извещение, еще больше распространив информацию о нас.

Конечно, мы не полагаемся целиком только на нашу страницу. Я довольно часто изменяю статус своего профиля, указывая, над чем я сейчас работаю, какие мероприятия собираюсь посетить, или отмечая наши достижения в развитии новых технологий. Эти записи появляются

в моей личной ленте новостей и становятся доступными для всей моей сети, направляя тем самым на наш сайт значительный дополнительный трафик. Наши сотрудники также обновляют свои профили информацией, связанной с их работой, и даже простое упоминание о том, что они работают в Salesforce.com, увеличивает нашу зону охвата.

Еще одна выгода — в области поиска персонала. Самый лучший способ поиска новых талантов — это использование связей наших сотрудников. С такими социальными сетями, как Facebook или LinkedIn, это стало проще, чем когда-либо. Наши рекрутеры активно используют эти связи (кстати, все ваши молодые и талантливые

инженеры уже присутствуют в этих сетях), а также связи с нашими бывшими работниками и стажерами. Одно из ценнейших свойств таких сетей — это возможность целенаправленного поиска, который мы используем для подбора потенциальных кандидатов по критериям их образования, особенностей опыта прошлой работы и географического положения.

Сейчас мы находимся на гребне революции «облачных вычислений», которая полностью меняет способы нашей работы, общения и сотрудничества. Том, который вы держите в руках, — это первая книга, объясняющая, почему эти изменения так важны и как можно полностью использовать их потенциал в вашем бизнесе. Ее автор Клара Ших — создатель первого бизнес-приложения для Facebook и эксперт по навигации в новом, пока еще для многих «туманном» мире. Она очень ясно объясняет, какое влияние феномен социальных сетей окажет на успех или провал вашего бизнеса.

Клара изучает все более и более разрушающиеся стены между потребителем и предприятием и то, что означает новая эра сотрудничества и интеграции для создания и развития бизнеса, его маркетинга и продаж. Делясь с нами кейсами — от Victoria's Secret до стартапа Vonobos, — Клара демонстрирует, что любая компания может адаптироваться и использовать к своей выгоде любые нововведения. И, что еще важнее, — она показывает, что все люди должны сделать, чтобы выживать, конкурировать и побеждать в ходе этой революции.

Марк Бениофф, CEO Salesforce.com

Введение

Я твердо верю в людей. Авраам Линкольн

Это было весной 2007 года. Два пожилых человека в безрукавках, явно завсегдатаи, сидели в дальнем углу, опираясь на стол худыми локтями. В одном углу рта сигарета, в другом — зубочистка. Они оживленно жестикулировали, смеялись, ели, курили и болтали на кантонском диалекте китайского о том о сем.

Мне принесли миску горячего супа, и я переключила внимание на него. Разговор стариков превратился в далекое жужжание. Но через какое-то время я различила в нем знакомое слово: «бла-бла-бла Facebook». Я немедленно прислушалась. Я не ошиблась: два старика, прихлебывая рисовый суп в безымянной тарелке на самой окраине Гонконга, где не ступала нога иностранца, говорили именно о Facebook. Их дети, уехавшие учиться за границу, сообщили им, что существует такая штука, и эти люди на нее «подсели». Я была потрясена. В этот момент я поняла, что если Facebook пока еще не стал мейнстримом, то станет им — обязательно и очень скоро.

Я улетела обратно в Сан-Франциско на следующей неделе, чтобы присутствовать на первом f8 — конференции разработчиков Facebook. Именно здесь была представлена новая платформа, которая позволяла сторонним разработчикам и поставщикам программного обеспечения разрабатывать приложения, которые пользователи Facebook могли бы добавлять на свои личные страницы — профиль. Оригинальными и интересными были ключевое выступление и продемонстрированные продукты, новые приложения для Facebook: *ilike*, позволяющее делиться музыкой с друзьями; *Slide* для того, чтобы обмениваться фотографиями и видео, и так далее.

И все же у меня было такое чувство, что я что-то пропустила. Фотографии и музыка — это замечательно, но где приложения для бизнеса? Я работала (и работаю сейчас) в компании, работающей над информационными системами для предприятий — *Salesforce.com*, которая сделала себе имя на разработке приложений для управления

отношениями с клиентами (CRM). Но разве управление отношениями не является центром того, что предлагает Facebook — пусть даже в более развлекательном, неофициальном и современном виде?

Этим вечером я вернулась домой и набросала идею того, как соединить Facebook и бизнес. Будучи маркетологом, я тратила массу времени на звонки. Я видела, что самые успешные продавцы мгновенно устанавливали личный контакт с потенциальными клиентами, а с существующими клиентами создавали крепкие личные взаимоотношения. И в то же время в своей личной жизни я видела, что Facebook помогает быстрее и лучше устанавливать контакт с людьми, которых я видела только однажды, и помогает поддерживать более тесные отношения с друзьями. Так что я решила превратить Facebook в CRM.

Я поняла, что Facebook — это уже и есть CRM. Поэтому я решила попробовать сразу максимальный вариант: объединить Facebook с Salesforce CRM. С помощью моего друга Тодда Перри я разработала Faceconnector (он вначале назывался Faceforce), который подгружал профиль пользователя Facebook и список его друзей в записи Salesforce: аккаунт* текущего клиента, аккаунт потенциального покупателя и контакты. Теперь вместо анонимных холодных звонков торговые представители и другие профессионалы бизнеса могли подробнее познакомиться с человеком, о котором они раньше знали немного: только имя и должность. Кроме того, при наличии общих друзей они могли попросить представить их.

К счастью, Тодд и я не были одиноки. Молодые компании, разрабатывающие информационные системы для корпоративного сектора — WorkLight, InsideView и Appirio, — разработали свои продукты для подключения Facebook и других более традиционных «потребительских» информационных площадок. Возникли новые компании, такие как Telligent, Socialcast и Small World Labs, целиком посвященные созданию социально-сетевых технологий для бизнеса.

* Учетная запись, личная страница, в частности в социальной сети типа Facebook и др. *Прим. ред.*

Мой работодатель, компания Salesforce.com, внедрила в свою IT-платформу и CRM-приложения возможности голосований, разметки тегами, создание профилей, новостных лент и другие функции, типичные для Web 2.0. Oracle объявил о стратегии, нацеленной на «социальный CRM».

Наша идея — соединения мощи сообщества, проверенной онлайн* идентичности и данных, добавляемых пользователями в социальных сетях, — была простой, но уже привела к важным последствиям. Она привела к полному изменению парадигмы: Facebook больше не игрушка для подростков.

Почему вы читаете эту книгу

Эта книга написана для того, чтобы помочь вам понять, как работает онлайн* социальный нетворкинг** и что он может дать вашей компании. Возможно, вы уже сталкивались с такими ситуациями:

- вы знаете, что онлайн* социальный нетворкинг важен, но не знаете, как его использовать на практике;

- вы используете социальные сети в личной жизни, но не уверены, что они могут вам помочь в вашей профессиональной деятельности;

- ваш босс приказал вам как можно скорее организовать присутствие вашей компании в социальных сетях, но вы не знаете, как это сделать;

- вы сами босс и хотите понять, в чем состоит феномен социального нетворкинга и как он может повлиять на финансовые результаты вашей компании;

- вы хотите узнать, как реальные компании добиваются успеха в поиске потенциальных клиентов, привлечении новых аудиторий и превращении клиентов в продавцов на сайтах социальных сетей;

- вы понимаете, что при поиске работы, закрытии сделки или развитии вашей карьеры очень многое зависит от тех людей, с которыми вы общаетесь через социальные сети;

- от вас требуют сделать больше за меньшее время, и вы хотите использовать силу своей социальной сети, сетей своих коллег, сетей

своих клиентов, чтобы выполнить свою работу лучше, быстрее и дешевле.

К написанию данной книги меня подталкивали три основных соображения. Во-первых, сама природа организаций является общественной: организации хороши ровно настолько, насколько хороши составляющие их люди, а люди по своей природе социальны. Будь это отношения между торговым представителем и потенциальным клиентом, между рекрутером и кандидатом, поставщиком и сервис-инженером или любыми другими видами партнеров — успех бизнеса всегда сводится к успешному установлению и поддержанию взаимоотношений. Во-вторых, рекомендации тех, кого вы знаете и кому вы верите, сильно влияют на решения о приобретениях. И, в-третьих, исследования показывают, что слабые связи, в отличие от тесного круга ваших семейных и дружеских связей, несут в себе наибольший объем социального капитала, применимого для бизнеса. При этом социальные сети типа Facebook и Twitter* лучше всего помогают в налаживании именно таких слабых связей.

Слова «онлайновый» и «офлайновый» в данной книге употребляются в значениях «созданный (находящийся) в виртуальной сети, в Интернете» и «имеющий место в реальной жизни, не виртуальный» соответственно. *Прим. ред.* ** Нетворкинг — налаживание и развитие связей, контактов. Онлайновым социальным нетворкингом в этой книге называется развитие системы связей и контактов с другими людьми при помощи социальных сетей в Интернете, в частности Facebook. *Прим. ред.*

Строго говоря, Twitter не является социальной сетью, однако здесь и далее автор нередко называет этот микроблог именно так, подчеркивая его популярность и значимость. *Прим. ред.* Графом в математике называется множество точек (вершин), некоторые из которых соединены линиями (ребрами). Дома и дороги от одного к другому, яблоки на ветках дерева, предприятия и их экономические

взаимоотношения, а также люди и дружеские связи между ними — все это можно назвать графами. *Прим. ред.*

Добро пожаловать в эру Facebook

Мы являемся свидетелями исторической трансформации онлайн-социального графа** — то есть карты связей каждого человека в Интернете. Это Всемирная Паутина Людей: новое отражение и расширение офлайн-социального графа — друзей, членов семьи, коллег, наставников, соучеников, соседей и знакомых, которые важны для нас, которые помогают нам стать тем, что мы есть, и для кого живем мы сами. Онлайн-социальный граф помогает нам стать эффективней, результативней, реализовать в том, что больше всего отвечает нашей природе, и лучше взаимодействовать с людьми. Данные из социальных сетей, такие как место проживания людей, их интересы, круг их друзей, могут быть (при должном сохранении приватности, конечно) в явном или неявном виде извлечены для того, чтобы сделать бизнес-взаимодействия более точными, персональными и индивидуальными.

Для краткости я называю все это «эрой Facebook», но при этом имею в виду феномен социального нетворкинга в Сети в целом. Молниеносные технологические инновации приводят к тому, что мы живем в мире, весьма отличающемся от того, каким он был всего несколько лет назад. Сегодняшние студенты уже не используют электронную почту для общения друг с другом; она им нужна только для общения со «взрослыми» — профессорами или работодателями. Они «чирикают»* о том, что они ели на завтрак, и обмениваются сообщениями через Facebook. Но дело не только в студентах. Время Facebook для многих уже приходит не только после окончания рабочего дня — они начинают использовать Facebook и для профессиональной деятельности. Статистика Facebook за последний год показала, что с самой большой скоростью растет его аудитория в возрасте 35-49 лет. Согласно Nielsen Online, уже на конец 2008 года социальные сети использовались более интенсивно, чем электронная почта.

200 миллионов и больше

В данный момент только к Facebook подключено более 200 миллионов людей по всему миру. Они обновляют свои профили, общаются с друзьями, получают сведения о брендах, делятся ценной информацией, которая позволит вам лучше узнать их, а им — вас. Если вы бизнесмен, то вы обязаны быть там, где находятся ваши потребители, — а ваши потребители все больше и больше времени проводят на сайтах социальных сетей. Мы можем многому научиться на примере предвыборной кампании Барака Обамы 2008 года. Он использовал сайты социальных сетей «медными деньгами» почти миллиард долларов взносов простых людей. Согласно отчету Pew Research Center, десять процентов американцев (и треть американцев моложе 30 лет) использовали Facebook или другие сайты социальных сетей, для того чтобы получать информацию о ходе президентских выборов. Подумайте, сколько людей будут использовать Twitter или Facebook, для того чтобы узнать о вашей компании и ее продуктах или услугах?

Все это — про людей

Возможно, возникновение нового социального графа было неизбежно. Технологии никогда не задумывались как нечто замкнутое само на себя, как технологии для технологий, и не должны быть таковыми. «Технологически ориентированные» технологии были всего лишь результатом незрелости наших систем и нашего мышления. Онлайн-социальный граф обеспечивает нам новый путь развития, новый способ, при помощи которого все, что нас определяет и отличает — наша история, наши отношения, наши воспоминания, — будет интегрировано во все аспекты нашей жизни и даже в те переживания, которые мы получаем при использовании этих технологий. Эта книга начинается с рассказа о бизнесе и технологиях, но она в равной мере посвящена сдвигу парадигмы, происходящему в наших ожиданиях, поведении и взаимоотношениях.

* Twit (англ.) — чирикать, щебетать. *Прим. перев.*

Что конкретно несет нам будущее — не знает никто, но мы точно знаем, что бизнес уже никогда не будет тем же самым, где бы вы ни

работали и чем бы вы ни занимались. В ранние дни эпохи Интернета у нас были похожие ожидания, и такие же представления возникали в эпохи персональных компьютеров или мэйнфреймов. Тогда, так же как и сейчас, многие компании без раздумий «запрыгивали в уходящий вагон», инвестировали колоссальное время, энергию и капитал в развитие технологий, которых они не понимали, не имея при этом ясных стратегий и в конце концов не получая никаких результатов. Другие отвергали Интернет как преходящую моду и проиграли в конкуренции с онлайн-бизнесами или компаниями, которые использовали Паутину для организации более эффективных продаж, маркетинга, поиска персонала, разработки продуктов и организации операций. Самые же умные начинали готовиться к тому, к чему могла привести эра Интернета. Они обдумывали, какие последствия она повлечет для их бизнеса. Они сумели приспособиться — и добились процветания. Эта книга предназначена для того, чтобы помочь вам быть умными в эру онлайн-социальных сетей, чтобы и вы могли адаптироваться к новому времени и процветать.

Если расстояние между любыми людьми в мире действительно равняется всего шести рукопожатиям, то вы находитесь где-то недалеко от ваших существующих и потенциальных клиентов. Прочтите эту книгу — и начинайте использовать социальные сети для того, чтобы их «ловить»!

Добро пожаловать в эру Facebook!

Как работать с этой книгой

Эта книга разделена на три части. Часть I (главы 1-3) описывает картину в целом, которая поможет нам лучше понять и оценить революцию социальных сетей — что происходит, почему происходит, чему мы можем научиться и что применить из опыта предыдущих технологических революций. Часть II (главы 4-7) позволит нам взглянуть на четыре важнейшие функции любой компании: продажи, маркетинг, разработку продуктов и поиск персонала, — и понять, как каждая из них будет меняться под действием онлайн-социальных

технологий. Часть **III** (главы 8-12) — это практическое руководство по внедрению идей и возможностей, представленных в части **II**.

Часть I. Краткая история социальных медиа

— Глава 1 «Четвертая революция» рассказывает о важности онлайн-социального графа в контексте трех предыдущих цифровых революций: мейнфреймов, персонального компьютера и Интернета. В ней приведены примеры страховой компании Mutual of Omaha, банка JPMorgan и торговой сети Bloomingdale's, которые покажут вам, как предыдущие технологические революции изменяли ландшафты целых отраслей и какие бизнес-решения помогли этим компаниям добиться конкурентных преимуществ. В конце главы дана краткая история онлайн-социального нетворкинга, включающая взлеты и падения популярных сайтов, появление сайтов, нацеленных на поиск потенциальных покупателей, частных сетей и онлайн-игр.

— Глава 2 «Эволюция цифровых медиа» дает обзор истории того, как наш опыт использования медиа* и связанные с ними возможности изменились в ходе развития технологий. Эра персональных компьютеров была связана с огромными усовершенствованиями в создании и хранении информации. Интернет создал новые возможности для ее распространения: сначала сообщества при сайтах и RSS-ленты, а позже — маркетинг в поисковых машинах и поведенческое таргетирование**. Будущее, основанное на онлайн-социальном графе, будет посвящено «социальному фильтрованию» и способности доставлять точно нацеленный контент в точно определенное время. Онлайн-сообщество на Facebook под названием «Моя идея для Starbucks» поможет нам понять, как социальное фильтрование может улучшить точность подачи информации и вовлеченность пользователей. Глава 2 заканчивается дискуссией о том, какие атрибуты Facebook отличают его от всех других медиасайтов, которые мы только видели.

— Глава 3 «Социальный капитал онлайн-нетворкинга» обсуждает концепцию социального капитала, его использования для достижения целей бизнеса и то, как социальный нетворкинг изменяет наши возможности накопления и использования социального капитала

для достижения наших личных и профессиональных целей. В ней исследуется, как онлайн-взаимодействие способствует формированию предпринимательских сетей, смыканию офлайн- и онлайн-нетворкинга, созданию «плоских» организаций и созданию ценности.

Часть II. Изменение способов ведения бизнеса

— Глава 4 «Социальные продажи» рассказывает о влиянии онлайн-социального графа на цикл продаж от поиска потенциальных покупателей и первого звонка до получения отзыва клиента и изучения клиентской организации и помощи

Здесь и далее медиа — технологические средства, приемы и площадки для передачи кому-либо информации, сообщений — в виде, например, печатного слова, музыки, радиопередачи, чьего-то личного мнения и т. п. *Прим. ред.*

Таргетирование — выбор цели (в частности, целевой аудитории), на которую необходимо воздействовать для достижения заданного результата. *Прим. ред.*

в организации коллективной работы команд по продажам. В ней приведен пример того, как Aster Data Systems — стартап* Кремниевой долины — использовал сети своих сотрудников в MySpace, Facebook и LinkedIn для поиска потенциальных покупателей и построения личных отношений с клиентами.

— Глава 5 «Маркетинг в социальных сетях» рассказывает о совершенно новых маркетинговых приемах, появившихся с развитием социальных сетей, включая гипертаргетирование, возможность выявления «вторичных» интересов людей, проведения быстрого тестирования и итерационных кампаний, вовлечения социальных сообществ и автоматизированного «сарафанного» маркетинга. В главе 5 приведены два примера: розничной сети Victoria's Secret и стартапа Bonobos, демонстрирующие, что компания любого размера может

добиться успеха в маркетинге с новыми инструментами рекламы, доступными на Facebook.

— Глава 6 «Социальные инновации» описывает то, как четыре стадии инновации — создание концепции, прототипирование, коммерческая разработка и постоянные итерации — становятся более эффективными при использовании онлайн-социального нетворкинга. Онлайн-социальное взаимодействие изменяет отношения между компаниями и потребителями из одностороннего «изготовим и будем ждать, когда к нам придут» в модель партнерства. Бизнес получает дополнительные возможности, когда идет за новыми аудиториями и рынками. Потребители чувствуют большую ответственность за выражение своего мнения и большую благодарность, когда их мнение воплощается в дизайн новых продуктов. В этой главе приведены примеры того, как бренды вроде Dell, Gap и YouTube прислушиваются к дискуссиям в своих клиентских сообществах, ведущимся на сайтах социальных сетей, для того чтобы искать новые идеи и продолжать улучшения.

Глава 7 «Социальный рекрутинг» описывает применение этих концепций для важнейшей задачи поиска, привлечения, оценки и найма кандидатов. В ней приведен небольшой пример того, как Джо, хедхантер из Чикаго, использовал Facebook и LinkedIn для поиска новых кандидатов, поддержания контакта с теми, кто еще не был готов к смене работы, и сохранения личных отношений с теми, кто оказался успешен на новой работе. Главу завершает короткий набор рекомендаций для тех, кто ищет работу, о том, как лучше всего использовать онлайн-социальный нетворкинг для поиска наилучшего для них места в наилучшей компании.

Новая компания, фирма, предприятие в начальный период развития. Обычно создается для реализации перспективной идеи. *Прим. ред.*

Часть III. Пошаговое руководство по использованию Facebook для бизнеса

— Глава 8 «Вовлеките ваших потребителей» поможет компаниям сделать первые шаги в любой социальной инициативе. В ней объясняется, почему каждый, кто серьезно задумывается об инвестировании в социальный нетворкинг, должен первым делом поставить бизнес-цели и определить понятный набор показателей для отдельных этапов. На примере бренда Sanrio's Hello Kitty эта глава покажет, что компаниям первым делом надо научиться использовать инструменты «выслушивания», такие как поиск в Twitter или «Лексикон» в Facebook, чтобы понять, что сообщества уже сейчас говорят о них. Только после этого компании могут начать планировать свое присутствие в подходящих социальных сетях, чтобы дотянуться до нужной аудитории.

— Глава 9 «Добейтесь того, чтобы ваше сообщение было понято» — это пошаговый набор инструкций по применению тех инструментов маркетинга в социальных сетях, которые были описаны в главе 5. Основные примеры включают в себя сеть ресторанов фастфуда Wendy's, серию телевизионных программ Crash и натуральные средства для чистки Green Works.

— Глава 10 «Выстраивайте свои отношения и управляйте ими» в деталях описывает процессы настройки аккаунтов в социальных сетях и дает советы по созданию эффективных пользовательских профилей, установлению связей с друзьями, организации контактов и управлению разными «идентично-стями» в своих личных и профессиональных контактах. Здесь также обсуждается этикет отправки и принятия приглашений в друзья, использование онлайн-нетворкинга в сочетании с офлайн-сетями, предоставление и запрос рекомендаций и другие виды взаимодействия. Большинство примеров в этой главе касаются Facebook, но могут быть легко применены и в других социальных сетях.

— Глава 11 «Корпоративное управление и стратегия» говорит о вызовах, препятствиях и реалиях внедрения технологий социального нетворкинга в корпоративной среде. В этой главе рассмотрены риски, связанные с приватностью, безопасностью, интеллектуальной

собственностью, конфиденциальностью и искажением представлений о брендах. В ней указано на важность тесного сотрудничества с IT- и юридическими подразделениями при подготовке правильных систем и политики, предотвращающей такие риски.

— Глава 12 «Будущее социального бизнеса» сравнивает нынешнее состояние социальных сетей с тем, которое существовало в интернет-среде в конце 1980-х годов. Хотя существует много неизвестных — например, какие поставщики и бизнес-модели будут преобладать, — уже понятны некоторые тенденции: плоские организации, сильные офлайновые сообщества, меньший размер бизнесов, больший уровень сотрудничества внутри организаций и более широкое использование мобильных устройств. Несмотря на наличие значительной неопределенности, компаниям уже сейчас можно и нужно начинать думать о том, как нынешняя революция повлияет на их бизнес, чтобы предпринять необходимые шаги, ведущие к процветанию в эру Facebook.

Часть I Краткая история социальных медиа

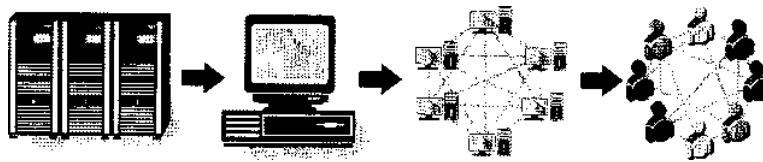
Глава 1 Четвертая революция

В технологических отраслях люди всегда переоценивают то, что можно сделать за один год, и всегда недооценивают то, что может быть сделано за десятилетие.

Марк Бениофф, основатель и CEO Salesforce.com

В среднем раз в десять лет возникает радикально новая технология, которая фундаментально меняет ландшафт бизнеса. В каждом таком случае, вне зависимости от динамики предыдущей конкуренции, те бизнесы, которые понимают новые технологии и могут к ним адаптироваться, выигрывают, а те, кто не понимает и не адаптируется, — проигрывают. В 1970-е годы это были вычисления на мейнфреймах. В 1980-е — персональный компьютер. В 1990-е годы это был Интернет. А сегодня это онлайн-социальный граф (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Каждое десятилетие с момента появления вычислительной техники новая волна технологий меняет бизнес-ландшафт



Мейнфреймы Персональный компьютер Интернет Социальный нетворкинг
1970-е 1980-е 1990-е Сейчас

Но что это такое — онлайн-социальный граф? Это Всемирная Паутина Людей — система связей между людьми, пользующимися сайтами социальных сетей вроде Facebook, LinkedIn, Hoover's Connect и т. п. Социальный граф для людей означает то же самое, что WWW для страниц, соединенных гиперссылками: средство организации, фильтрации и ассоциации. После того как Интернетом были соединены все компьютеры, сайты и страницы, пришло время для следующей цифровой революции — соединения людей. Метаданные веб-страниц, такие как их заголовки, ключевые слова и система связей с другими страницами, были важнейшим инструментом, позволившим нам находить информацию в Интернете и оперировать ею. Аналогично метаданные социального графа, описывающие конкретных людей — место их работы, вид деятельности, интересы, круг друзей, — позволяют нам управлять множеством взаимоотношений с огромным количеством людей.

Чтобы лучше понять и подготовиться к происходящим трансформациям, которые нам несет социальный нетворкинг, будет неплохо бросить взгляд на то, как предыдущие технологические революции создавали или разрушали бизнес-практики. Как вы увидите в примерах и таблицах этой главы, каждая волна изменения технологической инфраструктуры была отмечена циклом инноваций и их коммерциализации, возникновением новых классов приложений и в конце концов — изменением бизнеса. Подобно предыдущим революциям, онлайн-социальный граф вызовет возникновение новых классов более подвижных и более эффективных бизнесов, которые победят в соревновании с теми, кто использует технологии предыдущих эпох.

Вычисления на мейнфреймах

Революция мейнфреймов произошла в 1970-х годах. Ее возглавляли IBM и «семь гномов», в число которых входили Burroughs,

UNIVAC, NCR, Control Data, Honeywell, General Electric и RCA, выросшие из военных и научных исследовательских лабораторий. Мейнфреймы поставлялись всем, кто мог заплатить за них миллион долларов и больше: авиакомпаниям, банкам, страховым компаниям. За эти деньги они предоставляли небывалую вычислительную мощность. Режим разделения времени позволял использовать один компьютер одновременно десяткам и сотням пользователей. Многозадачность позволяла одновременно выполнять несколько заданий. Благодаря таким новшествам мейнфреймы позволили автоматизировать и ускорить многие рутинные действия, а также дали возможность проводить такие вычисления и транзакции, которые ранее были невозможны (табл. 1.1).

В конце 1970-х годов развитие полупроводниковой техники привело к появлению следующего поколения машин — мини-компьютеров. «Мини» тогда означало, что они помещались в углу комнаты, а не занимали целый зал, как мейнфреймы. Мини-компьютеры производства Digital Equipment, Data General, Tandem Computer и других производителей сделали вычислительные мощности более доступными для университетов и среднего бизнеса и стали значимыми предшественниками персональных компьютеров.

Табл. 1.1. Мейнфреймы: цикл инноваций и воздействие на бизнес

Инновации Burroughs Corporation разрабатывает первую систему, содержа-

щую виртуальную память, несколько процессоров и допускающую мультипрограммирование. Разделение времени изобретено в Dartmouth College. Все вместе это дает недоступные ранее мощность и скорость

Коммерциализация IBM 360/370 продается оборонным, банковским и страховым организациям для решения сложных научных, инженерных и деловых

проблем

Новые приложения Программы для сложных математических и научных вычислений

жизни

Влияние на Разработку новых классов продуктов и технологий в финансах,

бизнес производстве, военном деле

Вычисления на мэйнфреймах в страховой компании Mutual of Omaha

Страховая компания Mutual of Omaha оказалась среди пионеров вычислений при помощи мэйнфреймов. Первый компьютер компании - IBM 705 -был развернут в 1957 году. Это позволило Mutual of Omaha обогнать в росте своих конкурентов за счет более быстрой обработки страховых требований и ускорения транзакций, таких как проверка и выплата бонусов. Кроме того, был ограничен рост числа клерков в офисе и ликвидирована повторная обработка данных. Мейнфреймы освободили работников Mutual of Omaha от ручной обработки данных и залежей документов, заполнявшихся вручную. Мейнфреймы также позволили Mutual of Omaha организовать поточные операции. Бизнес-процессы, для которых требовались бизнес-функции, ранее распределенные по всей организации, были постепенно объединены и стали выполняться одной программой, что экономило компании время, усилия и деньги.

Следующий отрывок, взятый из внутреннего документа компании, датированного мартом 1956 года, показывает, как руководители компании обосновывали необходимость приобретения мэйнфреймов.

Что происходит с нашей нынешней системой?

Объем нынешних операций заставляет нас начинать собирать материалы и заполнять формы за семь недель до наступления обязательств. Это приводит к совершенно бессмысленным ситуациям, когда следующая по порядку форма должна быть заполнена еще до того, как произведены расчеты и выплаты по предыдущей. Дополнительные материалы буквально затопляют наших клерков. Наша нынешняя система не имеет никаких возможностей для решения этих проблем. Ответом может быть только скорость электронных машин. По нашей оценке, срок разработки подготовительных материалов может быть

снижен с 35 дней до 4. Это позволит снизить и объем необходимых дополнительных документов.

Растущий объем делопроизводства всегда заставлял нас искать новые способы улучшения обслуживания владельцев полисов. Мы знаем, что у многих страховых компаний аналогичные проблемы, и решают они их при помощи электронной техники. Уже 12 страховых компаний разместили заказы на поставку электронных систем в IBM. Среди тех, кто планирует установить электронные машины, мы будем седьмой компанией из тех, кто занимается страхованием жизни, и первой компанией, страхующей здоровье.

Персональный компьютер

В 1980-х годах развитие микросхем привело к наступлению эры персонального компьютера. Инновации Intel, Xerox PARC, Microsoft, Apple и других значительно снизили стоимость компьютеров и их размеры, увеличив их мощность, легкость работы с ними и гибкость. Только с этого момента использование компьютерной техники стало доступным для массового рынка. Бизнесмены приветствовали программы для работы с таблицами — Lotus 1-2-3 и VisiCalc, которые позволяли им автоматизировать утомительные, поглощающие время ручные вычисления. Текстовые процессоры типа Corel WordPerfect и Microsoft Word заменили пишущие машинки и в конце концов — машинисток.

Предоставив немыслимый ранее уровень эффективности, автоматизации и прогресса, персональный компьютер изменил управление бизнесом и то, что люди делали во время работы (*табл. 1.2*). Ручные рутинные операции исчезли, и наступила новая информационная эра, когда стали цениться знания и мыслительные способности. В 1982 году журнал Times назвал персональный компьютер «человеком года», и это был первый не принадлежащий к человеческому роду объект, удостоенной такой высокой награды. В течение этого десятилетия Microsoft прошел путь от никому не известного стартапа до первой в мире компании, продавшей за один год программ на сумму более чем 1 миллиард долларов.

Табл. 1.2. Персональный компьютер: цикл инноваций и воздействие на бизнес

Инновации Xerox PARC изобретает первый графический интерфейс, мышь, сеть

Ethernet и серверы файлов и печати

Коммерциализация- Компьютеры Apple Lisa и Macintosh, операционная система Microsoft для компьютеров IBM, процессоры Intel x86 - главные

коммерческие достижения эры персонального компьютера

Новые приложения- Появление персонального компьютера приводит к возникновению новых классов программ: электронные таблицы, текстовые редак-

торы, графические редакторы

Влияние на Использование персональных компьютеров приводит к росту эф-

фективности и снижению затрат в бухгалтерии, финансах, маркетинге,

коммуникациях во всех отраслях

Революция персональных компьютеров в JPMorgan

JPMorgan был одним из первых инвестиционных банков, принявших на вооружение персональные компьютеры в середине 80-х годов. Жан-Луи Бравар, который в то время был банкиром, а в 1991 году стал первым директором по информационным технологиям компании, вспоминает, как

персональные компьютеры сделали возможным проведение таких транзакций и разработку таких финансовых продуктов, которые раньше никто не мог себе представить. В то время в компании не было специального департамента, занимавшегося информационными технологиями, и расходы на компьютеры не были предусмотрены никакими бюджетами, так что Бравару пришлось купить персональный компьютер за свой счет.

- Моделирование сложных транзакций. Экономический спад, вызванный кризисом сбережений и ссуд, оставил многих клиентов банка

в шатком и трудно контролируемом финансовом положении. У одного заемщика, перед которым маячила перспектива банкротства, было особенно сложное сочетание краткосрочных и долгосрочных обязательств. Используя электронные таблицы Lotus 1-2-3, Бравар рассчитал, при каких условиях его клиент может остаться на плаву. Он скопировал свои расчеты на 5-дюймовые дискеты и разослал их в банки, участвовавшие в синдицированном кредитовании этого клиента, чтобы они могли разобраться в ситуации. Его рекомендации никто не смог оспорить - потому что ни в одном из этих банков не знали, что надо делать с такой дискетой!

- Изучение нового финансового климата. Когда Бравар был назначен главой бразильского офиса банка, бразильский реал был в процессе гиперинфляции и дешевел на 6 процентов в день. Мейнфреймы с ситуацией такой сложности не справлялись. Бравару с его командой удалось наладить учет активов и ценностей только при помощи электронных таблиц. В то время как другие банки несли потери из-за того, что не могли разобраться в сложной финансовой ситуации, JPMorgan оказался способен управлять рисками и активами и оказался «на коне».

- Создание новых продуктов. Революция персональных компьютеров значительно увеличила ликвидность и эффективность финансовых рынков, предоставив возможность создавать и тестировать множество новых финансовых инструментов, таких как производные ценные бумаги.

Другой руководитель компании - Джон Макколлох - слышал тогда такие слова: «Для вашей карьеры неумение работать на персональном компьютере может означать то же самое, что отсутствие водительских прав».

«Я помню, как поехал в учебный центр Merrill Lynch, чтобы научиться работать на PC-101, - говорит он. - Первое, чему нас научили, - это как вскрыть его корпус и отпаять чип памяти. Это должно было убедить нас, нервных руководителей, в том, что мы можем полностью контролировать все происходящее».

Персональные компьютеры дали относительно менее известному бизнесу JPMorgan набрать то преимущество, которое было нужно для того, чтобы догнать и начать на равных конкурировать с Morgan Stanley и Goldman Sachs.

Интернет

Облик 1990-х годов во многом был определен возникновением Всемирной паутины, разработанной Тимом Бернерс-Ли вместе с Робертом Кайо в CERN.

Электронная почта, службы мгновенных сообщений, приложения для веб-конференций значительно улучшили коммуникационную среду для бизнеса и ощутимо снизили издержки. Сайты онлайн-новостей и поисковые машины вроде Infoseek, Lycos, Yahoo, Excite и Google начали давать доступную информацию в реальном времени для работников компаний и стали новым средством для связи с потребителями. Сервисы eBay, PayPal, коммерческие сайты вроде Amazon.com доказали осуществимость и популярность «самообслуживания».

В области программного обеспечения для предприятий Интернет проложил путь программам с открытым исходным кодом и «программам как сервису».

Обе эти сферы демократизировали доступ к программному обеспечению промышленного уровня для малого бизнеса и фрилансеров. С приходом эры Интернета начать бизнес стало легко и дешево {табл. 1.3}.

По отчетам правительства США, благодаря новым технологиям число малых бизнесов только в США выросло до 25 миллионов в 1999 году.

Табл. 1.3. Интернет: цикл инноваций и воздействие на бизнес

Инновации Гипертекст изобретен в лабораториях CERN. Сетевая инфраструктура

тура - DARPA. Снятие National Science Foundation ограничений на коммерческое использование Интернета определило начало эры Интернета

Коммерциализация- Ранние коммерческие успехи включали в себя браузер Netscape, а также провайдерские сервисы AOL, Prodigy и CompuServe

Новые приложения- Интернет породил такие новые приложения, как электронная почта, ICQ, веб-серверы, электронная коммерция, веб-конференции, онлайн-реклама

Влияние на Эру Интернета привело к более быстрому, дешевому и демократичному

доступу к информации, услугам, коммуникациям и транзакциям, необходимым для бизнеса

закциям, необходимым для бизнеса

Интернет-продажи в универсаме Bloomingdale's, дубль два

В 1999 году Federated Department Stores (сейчас Macy's, Inc.), которая владеет Bloomingdale's, поглотила специализирующуюся на электронной коммерции и онлайн-каталогах компанию Fingerhut, заплатив за нее 1,7 миллиарда долларов. Это было сочтено одним из самых агрессивных интернет-ходов в отрасли. FDS планировала использовать технологии Fingerhut для создания Bloomingdales.com - онлайн-версии своего бумажного каталога, рассылавшегося по почте.

Но через несколько лет оказалось, что эти деньги были потрачены напрасно. Потребители не видели никаких преимуществ в покупке через вебсайт, который был полной копией бумажного каталога. Они вообще плохо ориентировались в покупках через Интернет. Руководители остановили работу сайта, списав затраты на его создание как на крупную ошибку. После некоторого перерыва в интернет-продажах Bloomingdales.com возродился, на этот раз с использованием нового подхода, который должен был использовать все возможности Интернета. Новый сайт стал динамичным, привлекательным, на нем была организована легкая навигация и поиск по разным категориям: по

бренду, размеру, стилю, цвету, материалу и по цене. Проводились изощренные кампании по маркетингу в поисковых машинах и электронные рассылки, которые генерировали значительный трафик. Все перемещения пользователей по сайту отслеживались. Все это, естественно, отсутствовало в первой версии сайта, так как было просто невозможно реализовать такие функции в копии печатного каталога.

Сейчас Bloomingdales.com стал самой быстрорастущей частью бизнеса. Он позволил компании лучше привлекать традиционных клиентов и добираться до новых аудиторий, снизив затраты. Сайт стал настолько успешным, что Macy's, Inc. решила прекратить издание бумажного каталога, ранее бывшего символом компании, и сфокусироваться на стратегии прямой связи с клиентом исключительно онлайн.

Мы можем извлечь из этой истории несколько важных уроков. Во-первых, даже такая мощная технологическая революция, как развитие Интернета, не может сама собой трансформировать бизнес. Для успеха требуется как хорошо продуманная стратегия, так и рынки, готовые к восприятию новых технологий. Сегодня люди наконец-то готовы и хотят покупать через Интернет. Bloomingdale's использует базы данных по продажам и сегментацию клиентов для того, чтобы решать, что, кому и в каком канале предлагать. Во-вторых, вы можете получить выгоду от использования новых технологий, только если вы используете их для того, чтобы сделать что-то такое, что было невозможно сделать раньше. Простое размещение цифровой копии статичного печатного каталога на веб-сайте не приводит ни к каким трансформациям. А вот создание нового каталога с динамическими изображениями, гиперссылками, рекомендациями подходящих к данному предмету аксессуаров приводит к достижению реальных результатов.

Онлайновый социальный граф

Сегодня мы стали свидетелями четвертой волны «социального» использования компьютеров. Оно бросает новый вызов тому, что мы считаем «привычным бизнесом». Онлайновый социальный граф пронизывает все пространство Интернета, соединяя людей и погружая

каждый сайт и программный продукт в контекст их взаимоотношений. Теперь технологии — наконец-то — работают не на технологии, а для людей.

В течение предыдущих эр центром адаптации новых технологий было рабочее место. Онлайн-социальный нетворкинг в этом отношении имеет отличия. Он в первую очередь влияет на личную жизнь людей и только во вторую — на их профессиональную деятельность. Но при этом и граница между ними все больше и больше размывается. Больше, чем когда-либо ранее, люди работают сами на себя, работают дома, а на работе часто трудятся так, как будто ведут свой собственный бизнес. Успешные бизнес-взаимодействия, будь это продажи, рекрутинг, развитие бизнеса или другие функции, одновременно и определяют взаимоотношения, которые все больше размывают границу между личным и профессиональным контекстом, и определяются ими. На важные решения, такие как закупка товаров или услуг, оказывают влияние рекомендации и ссылки тех людей, которых мы знаем — и личных друзей, и коллег по бизнесу. Все более эти отношения, рекомендации и контакты перетекают из реальной жизни в сайты социальных сетей и обратно.

Начав в далеком 1995 году, пионеры онлайн-социального нетворкинга Classmates.com, SixDegrees.com и Friendster ввели понятие о профиле пользователя и его связях с друзьями. Эти сайты проложили путь популярным ныне сайтам, включающим Facebook, MySpace, LinkedIn, Orkut, Hi5 и CyWorld, на каждом из которых сейчас зарегистрированы десятки и сотни миллионов пользователей по всему миру.

Благодаря «вирусной» природе таких сайтов мы достигли сейчас переломного момента в вопросе массового принятия идеи онлайн-социальных сетей, и они будут только продолжать свой рост с точки зрения их известности и распространенности. Сегодня надо потратить много сил на то, чтобы найти студента колледжа или университета, не пользующегося Facebook или MySpace; и то, что мы видим как «взросление» этих сетей, является расширением их влияния из сфер

личной жизни в сферы профессиональной деятельности и бизнес-взаимодействий.

Социальный нетворкинг вышел из стадии игрушки для подростков. По данным Facebook, хотя он имеет проникновение в университеты США на уровне 85 процентов, более половины его пользователей уже окончили вузы, и пользователи в возрасте более 25 лет являются самой быстрорастущей демографической группой. Между июлем и ноябрем 2008 года число пользователей Facebook выросло с 90 до 120 миллионов, и этот рост за три месяца оказался равен всему росту, достигнутому за первые три года его существования. Масштаб и охват Facebook стал беспрецедентным и мощным. Но это только начало. Facebook, Twitter, MySpace и растущее количество других сайтов социальных сетей сейчас предлагают интерфейсы прикладного программирования (API) для веб-сервисов, которые позволяют другим сайтам и веб-приложениям получать данные из профилей пользователей и другие социальные сведения. Эти достижения расширяют насыщенность и влияние онлайн-социального графа за пределы отдельных сайтов социальных сетей (табл. 1.4).

За пределами мейнстрима, возглавляемого Facebook, Twitter и MySpace, за последние годы возникли и другие виды социальных сетей: исследовательские, сети по интересам и виртуальные миры.

Табл. 1.4. Онлайн-социальные сети: цикл инноваций и воздействие на бизнес

Инновации Classmates.com, SixDegrees и Friendster вводят концепцию страни-

цы с профилем пользователя и списком его друзей

Коммерциализация LinkedIn, Hoover's Connect и Forbes.com CEO Network становятся самыми популярными коммерческими социальными сетями

Новые приложения - Благодаря социальному графу информация, коммуникации и транзакции могут быть ассоциированы с личностью пользователя и

распространены в сети

Влияние на Главное воздействие на бизнес - это большая степень вовлечен-

бизнес ности пользователей, новый мощный способ исследования рынков

и возможность для бизнеса поощрять социальное влияние на решение о приобретениях

Исследовательские сайты

Когда люди ищут в Интернете информацию, они обычно идут на модерируемые вручную сайты вроде Wikipedia или на автоматизированные поисковые сайты вроде Google. Аналогично онлайн-социальный граф может быть построен людьми вручную на сайтах вроде Facebook или создан при помощи автоматизированных алгоритмов. Исследовательские сайты вроде Spoke, Rapleaf, ZoomInfo, Spock и Wink и профессиональные услуги, такие как Generate, LexisNexis ExecRelate и Collexis, создают базы данных, обходя Интернет в поисках публично доступной информации и генерируя ассоциации. Они могут создавать некие аналоги профилей пользователей и социальные графы безо всякого участия пользователей.

Этот метод является автоматическим и масштабируемым, но имеет и свои недостатки. Во-первых, автоматический сбор информации может приводить к ошибкам — основываться на данных устаревших, некорректных, неполных или дублирующихся — просто потому, что в публичном доступе находится не очень много данных о людях и их связях. Во-вторых, поскольку мы имеем дело с людьми, а не с веб-страницами, исследовательские сайты создают массу вопросов в области приватности частной жизни.

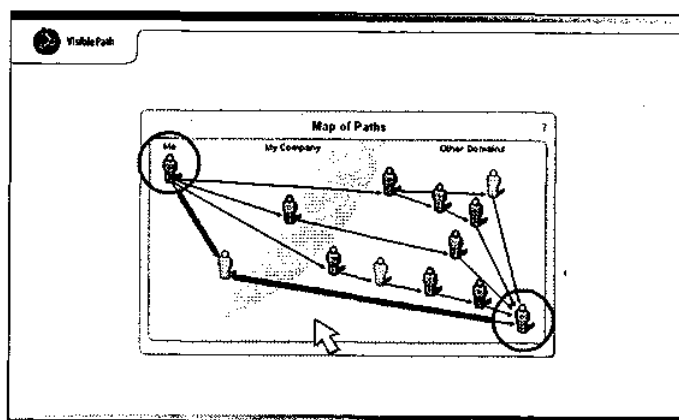
И все же популярность исследовательских сайтов продолжает расти. Извлеченные и обработанные биографические и контактные данные продаются рекрутерам и продавцам товаров и услуг. Например, компания ZoomInfo разработала продукт, который позволяет пользователям Salesforce CRM получать бизнес-информацию о потенциальных клиентах из базы данных, содержащей записи о десятках миллионов людей и компаний.

Вместо того чтобы продавать информацию о пользователях Интернета, такие сайты, как Rapleaf, обращаются к самим пользователям, предлагая им сервисы по управлению своей приватностью и репутацией. Как написано на сайте Rapleaf, его целью является предоставление людям способов управления своей приватностью и своими разными пользовательскими профилями, а также возможности контролировать то, какая информация о них размещена в Интернете.

Hoover's Connect (ранее Visible Path), изображенный на *рис. 1.2*, является корпоративной версией исследовательского сайта. Его приложения сканируют содержание онлайн-коммуникаций и данные о частоте использования настольных приложений типа Outlook, чтобы создавать карты связей между бизнесменами. Пользователи, желающие выйти на контакт с определенным человеком, департаментом или компанией, могут использовать эти инструменты, чтобы найти точки максимального сближения и инициировать процессы, которые могут привести их к контакту.

В отличие от создаваемых вручную связей в Facebook и MySpace, автоматизированные исследовательские системы имеют преимущество автоматической коррекции отношений по мере их изменения. Например, сила отношений может периодически обновляться на основании подсчета количества электронных писем, которыми обменялись два человека, и количества совместно запланированных совещаний.

Рис. 1.2. Hoover's Connect (ранее Visible Path), корпоративная версия программы исследовательского социального нетворкинга, позволяет пользователям визуализировать свои профессиональные сети контактов и наметить пути к контакту с теми, кто им интересен



Частные сети и сети по интересам

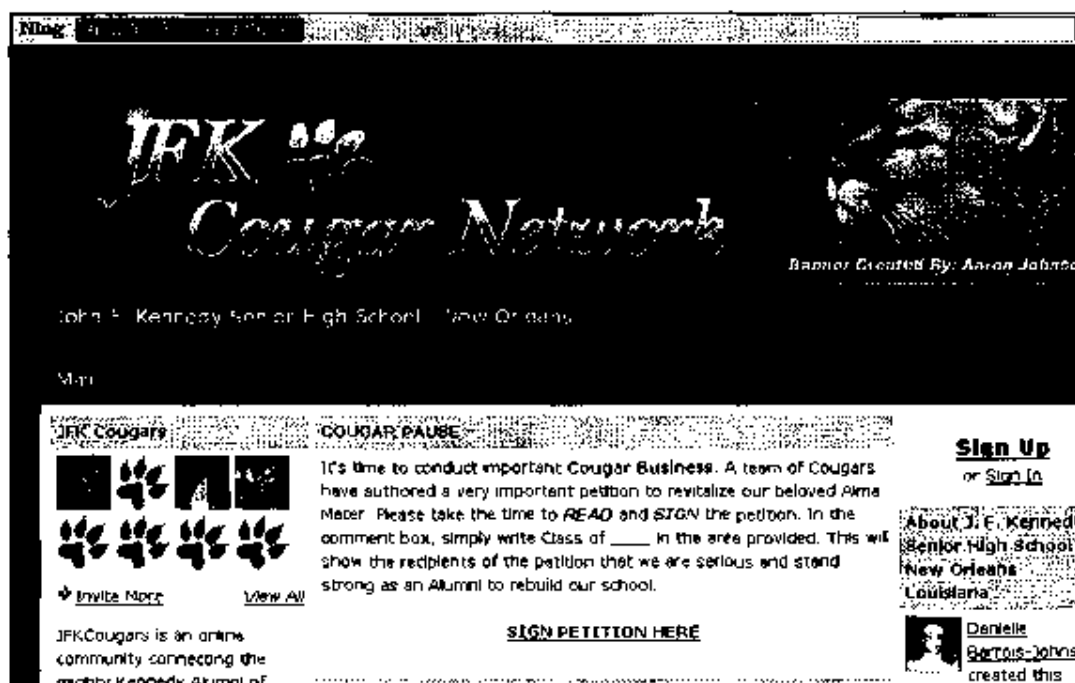
Многие клубы и организации, такие как ассоциации выпускников университетов, добавляют функции социального нетворкинга на свои сайты, чтобы лучше вовлечь туда своих членов. Другие сети по интересам — которые сегодня играют роль бывших торговых ассоциаций — являются целиком виртуальными. Например, Forbes.com CEO Network является эксклюзивным онлайн-сообществом старших руководителей со всего мира, для которых обеспечивается доступ друг к другу в дополнение к специализированному контенту, дискуссионным панелям и опросам. CEO регистрируются в этой сети и получают доступ к другим руководителям и новостям от Forbes, который, в свою очередь, получает выгоду от выращивания сети лидеров современного глобального бизнеса, к которым можно обратиться за интервью, провести фокус-группы и таргетированные маркетинговые кампании по поводу платных сервисов.

«Я люблю свою собаку» — онлайн-сообщество, попасть в которое можно только по приглашению его нынешних членов, — это другой хороший пример сети по интересам. Создав в Сети место для общения любителей собак, его создатели получили площадку для проведения эффективных маркетинговых исследований и генерации идей для разработки продуктов по уходу за животными, создав попутно лояльную и увлеченную клиентскую базу.

При разговоре о сетях по интересам обязательно нужно упомянуть и сервис Ning, который позволяет не очень подкованным с технической точки зрения людям создавать свои собственные сайты социальных

сетей, посвященные своим собственным интересам. Это позволило, например, Высшей школе им. Кеннеди в Новом Орлеане создать полноценный сайт для выпускников, родителей и студентов, на котором публикуются новости школы, одноклассники могут связываться друг с другом и с учителями, размещать фотографии, видео, участвовать в добровольческих инициативах (*рис 1.3*). Благодаря инструментам Ning администраторы разработали и запустили этот сайт за очень короткое время. Эта частная социальная сеть школы оказалась особенно важной после того, как ураган Катрина заставил студентов эвакуироваться в начале 2005/06 учебного года. Сеть позволила родителям и администраторам оказывать друг другу поддержку, делиться информацией и организовать перевод учащихся в другие учебные заведения.

Рис. 1.3. Специализированная социальная сеть Высшей школы им. Кеннеди в Новом Орлеане, размещенная на платформе Ning



Сайт iDraw&Paint, показанный на *рис. 1.4*, — это еще один пример социального веб-сайта на платформе Ning. На нем можно найти подсказки и советы, дискуссионные форумы, группы по интересам, новости и примеры — все это для художников-любителей.

Рис. 1.4. Сайт iDraw&Paint - специализированная социальная сеть для художников-любителей на платформе Ning



Сейчас на платформе Ning размещено сотни тысяч специализированных социальных сетей — на бесплатной и содержащей рекламу версии. Но, несмотря на всю легкость организации своей социальной сети в Ning, рост количества размещенных на нем сайтов замедляется, в то время как количество приложений и аудитория Facebook растут все ускоряющимися темпами. Должны ли бизнесы выбирать специализированные сети или общедоступные, но содержащие отдельные группы, для того чтобы выходить к своим аудиториям? Мы обсудим за и против позже, в главе 11.

Сетевые игры и виртуальные миры

Сетевые игры под руководством разработчиков социальных приложений вроде Zynga и SGN и виртуальные миры вроде Second Life и Twinity — это еще одна форма онлайн-социального нетворкинга. Для некоторых бизнесов и профессиональных организаций (пока что немногочисленных, но их число постоянно растет) в них являются привлекательными низкие расходы на контакт с потребителями и высокий уровень лояльности. Использование для бизнеса Second Life в основном сконцентрировано в четырех областях: возможность организации точек продаж, реклама и продвижение, рекрутинг и организация виртуальных совещаний.

— *Возможность организации точек продаж.* Все большее количество предприятий организуют свои магазины в Second Life для увеличения известности своих брендов и выхода на новые демографические слои клиентов. Например, Playboy создал остров в виде головы кролика; на нем расположены розничные магазины, где аватары-кролики предлагают товары из PlayboyStore. com, которые могут быть как одеждой для реальной жизни, так и аватарами для игры. Министерство иностранных дел Швеции, которое несет ответственность за привлечение туристов в свою страну, создало виртуальное посольство, для того чтобы предоставлять информацию о получении въездных виз, о культуре и истории Швеции, о рекомендуемых для посещения местах и достопримечательностях. Кроме того, в Second Life возникли и полностью виртуальные бизнесы, например Prim & Proper — магазин, предлагающий виртуальную одежду в стиле девятнадцатого века для персонажей игры.

— *Реклама и продвижение.* Такие компании, как Coca Cola и Adidas, продвигают свои бренды в Second Life при помощи креативных кампаний, нацеленных на информирование и вовлечение потребителей. В апреле 2007 года Coca Cola организовала среди аватаров конкурс на идею портативной виртуальной вендинговой машины. Концепция победителя, определенного голосованием резидентов игры, описана на микросайте Coke, VirtualThirst.com. В приставке для видеоигр Xbox от Microsoft также предусмотрена возможность показа рекламы и возможность приобретения контента по требованию, включая художественные фильмы, ТВ-шоу и музыкальные клипы. Игроки могут «дружить» с другими игроками, при входе в систему видеть, кто из их друзей онлайн, в какую игру играет, и писать свои обзоры игр.

— *Поиск кандидатов на работу.* Другое важное использование виртуальных миров состоит в поиске персонала, особенно технических талантов. Проверено, что такие системы обеспечивают более доступный способ контакта с кандидатами, поскольку рекрутеры легко могут общаться сразу с несколькими кандидатами одновременно. Департамент полиции Ванкувера, например, проводит рекрутинговые семинары для

будущих офицеров в среде Second Life. В дополнение к возможности общения с новыми аудиториями потенциальных кандидатов департамент рассчитывает привлечь тех из них, которые лучше других разбираются в современном Интернете и смогут принести свои технологические знания на службу закона.

— *Виртуальные совещания.* И последнее по счету, но не по важности: такие компании, как IBM, много инвестируют в Second Life, строя большой виртуальный кампус для аватаров своих работников — чтобы проводить совещания, испытания продуктов и тренинги. Для IBM создание сильного онлайн-общества оказалось особенно важным для выработки чувства единства среди нескольких сотен тысяч работников в офисах, разбросанных по всему миру.

Хотя активность бизнеса в виртуальных мирах постоянно растет, глубокий анализ этих процессов находится за границами настоящей книги.

Рост влияния конечных пользователей

В ходе каждой цифровой революции мы также видим еще одно изменение: кто именно принимает технологические решения в компаниях. Решения о приобретении мейнфреймов принимали в основном CEO и советы директоров — в то время никаких IT-департаментов не существовало! IT-департаменты в крупных и средних компаниях появились в эру персонального компьютера, и к концу 1980-х годов IT-специалисты принимали подавляющее большинство решений о приобретении технологий. В 90-е годы решения о приобретении программ для бизнеса перешли уже к функциональным подразделениям. Особенно это стало заметно с появлением систем «программа как сервис», которые могут быть развернуты вообще без участия IT-подразделений. Сейчас мы видим, что такие решения все больше и больше принимаются и финансируются непосредственно конечными пользователями. В главе 11 мы подробнее обсудим, когда и как привлекать IT-отделы к инициативам по использованию социальных сетей для бизнеса и надо ли делать это вообще.

Со временем технологии смещаются от парадигмы «командования и контроля» к вовлечению и поддержке отдельных людей. Информация, средства коммуникации и инструменты Интернета дали людям не только голос, но также и власть действовать по собственной инициативе и от своего собственного лица. Онлайн-социальный граф ускоряет демократизацию бизнеса, позволяя людям легче контактировать друг с другом и погружать свои отношения в более богатый и глубокий контекст при выполнении ежедневных задач и транзакций. На другом краю спектра находится VRM — управление отношениями поставщиков, которое началось как исследовательская инициатива Беркмановского центра Интернета и общества в Гарварде. VRM — это нечто противоположное CRM. Здесь не поставщики управляют своей информацией о потребителях, а потребители получают инструменты для взаимодействия с поставщиками. Сейчас это движение находится в самом начале, но оно демонстрирует новые интересные возможности развития онлайн-социального графа и управления онлайн-идентичностью на разных сайтах и в разных приложениях.

Глава 2 Эволюция цифровых медиа

Мы помогаем Интернету не быть свалкой. *Джимми Уэйлс, основатель Wikipedia*

Каждая цифровая революция приводит к возникновению новых форм медиа. Посмотрите, например, как изменились энциклопедии. Всего за два десятилетия мы прошли путь от шкафов, забитых тяжеленными переплетенными в кожу томами, до Microsoft Encarta на компакт-дисках и далее — до онлайн-версии, пополняемой пользователями Wikipedia, и наконец — до Aardvark.im, сервиса сообщений реального времени, соединяющего пользователей, ищущих информацию, с экспертами. То есть за это время новые технологии все больше и больше облегчили доставку правильного контента в правильном контексте и в нужное время, позволив достичь больших аудиторий с меньшими издержками.

Сначала цифровые медиа сделали хранение информации намного более дешевым. Программы для персональных компьютеров сделали

чрезвычайно легким процесс создания личного цифрового контента. В 90-х годах Интернет возник как мощный новый механизм распространения средств информации, побудив людей ко все большему вовлечению в создание контента и публикацию своей работы. Это привело к настоящему информационному взрыву. Следующие десять лет были посвящены уже разработке разных способов фильтрации массы информации — агрегированию контента, поиску и поведенческому таргетированию.

С помощью онлайн-социального графа эту задачу можно решить лучше. Уже сейчас «социальное фильтрование» на сайтах социальных сетей позволяет нам получать более подходящий и интересный лично для нас контент. В этой главе будет кратко рассказано о подъеме Facebook и более общей истории социального нетворкин-га, о платформах, на которых базируются сайты социальных сетей, и о том, как этот последний шаг в эволюции цифровых медиа связан с созданием нового социального опыта.

Хранение и создание

Эра персональных компьютеров трансформировала медиа, предоставив новые емкости для хранения цифровой информации и средства для создания и редактирования контента. Гибкие диски, компакт-диски и позже DVD, флешки представляли собой все более эффективные средства для хранения данных и информации, освобождая бизнес от шкафов с бумагами и ручной работы по управлению записями. Компакт-диск, например, был уже способен хранить эквивалент 300 000 страниц печатного текста.

Средства информации в цифровой форме также легче поддаются копированию и распространению и, следовательно, могут быть доступными намного более широким аудиториям. Одновременно с этим текстовые и графические редакторы и позже инструменты для производства видео радикально снизили барьеры, которые стоят перед теми, кто хотел бы создавать и редактировать новые средства информации. Издательские системы для персонального компьютера, такие как Print Shop или Microsoft Publisher, привели к тому, что

практически любой пользователь оказался в состоянии выполнить работу, ранее доступную только издательству или типографии.

Но методы распространения не изменились фундаментально: информация распространялась только на физических носителях. Хотя вы могли легко и дешево создать информационный листок о своем продукте, вы были должны его отпечатать и разослать обычной почтой (ну или хотя бы разослать CD с ним).

Распространение медиа

Интернет перевернул вопрос распространения с головы на ноги. Издатели, записывающие студии и кинокомпании быстро поняли (часто на очень болезненных примерах — видя, как пиратские версии их продукции убивают их продажи), что Интернет является мощным механизмом распространения, облегчающим публичную циркуляцию медиа. В эру персональных компьютеров каждый мог стать продюсером. В эру Интернета каждый мог стать и издателем. В ранние дни Интернета издатели использовали его исключительно как канал для «широковещания», то есть для обращения «один ко всем». Хотя многие люди могли стать издателями, их методы публикации перестали быть привлекательными для потребителей. Медиаиздатели по-прежнему обращались к потребителям «с трибуны». А потребители в это время при помощи дискуссионных форумов, чатов и конференций уже вели друг с другом настоящие разговоры.

В конце 90-х издатели наконец-то это поняли и стали включаться в разговоры с потребителями. Это движение получило название Web 2.0. Бизнес разработал более утонченный взгляд на Интернет как на двусторонний канал общения «многие со многими», который вдохновлял аудиторию на обратную связь, предложение идей, мнений, знаний, ответов, рейтингование продуктов, написание обзоров и рекомендаций. С этого момента созданные пользователями медиа в блогах, вики и YouTube начали помогать бизнесменам управлять своим присутствием в Интернете и отчасти сняли с них труд по созданию и обновлению контента. Эта тенденция даже проникла в традиционные СМИ — PepsiCo, например, провела конкурс любительского видео для своей

телевизионной рекламы, предназначенной для показа во время Супер-боула 2008 года.

Четыре главных достижения интернет-медиа за последнее десятилетие заложили основу возникновения сегодняшнего онлайн-социального графа: сообщества сайтов, агрегирование контента, маркетинг в поисковых машинах и поведенческое таргетирование.

1995: Сообщества сайтов

Важными предшественниками современных вики, блогов и онлайн-социальных сетей были онлайн-сообщества персональных сайтов, таких как GeoCities, Tripod и Angelfire. GeoCities возглавили это движение, предложив легкое в использовании, но мощные средства публикации, которые позволяли новичкам создавать свой собственный сайт. На своем пике GeoCities поддерживали более 3,5 миллиона сайтов, обслуживали более 19 миллионов уникальных посетителей в месяц, что составляло тогда треть от всех пользователей Интернета. В 1998 году это был третий по трафику сайт в мире. В следующем году, прямо перед тем, как лопнул «интернет-пузырь», Yahoo! Inc. купила GeoCities за 3,5 миллиарда долларов.

Несколько лет спустя, увидев, что GeoCities так и не стали прибыльным проектом, Yahoo ввела плату за хостинг. Сейчас видно, что это стало началом конца GeoCities. Люди стали от таких услуг отказываться, тем более что возникли новые сервисы, такие как Google Sites, предложившие еще большую простоту создания и администрирования сайта, использование новейших интернет-технологий и самое главное — бесплатность своих услуг. И все-таки GeoCities оставили после себя важное наследство: во-первых, стало понятно, что каждый человек может создать свой сайт и организовать свое присутствие в Интернете. Во-вторых, бизнес может иметь более специализированные площадки для своей рекламы.

1999: Агрегирование контента

Когда в Интернет хлынул массовый издатель, потребителям информации понадобились средства для того, чтобы управлять получением интересного для них контента: сайтами, и в особенности

такими часто обновляемыми источниками, как новости, фотографии, посты в блогах. Для этого был разработан RSS — стандарт форматирования, предназначенный для передачи обновлений веб-контента. RSS-программы агрегируют контент из различных источников Интернета, собирая для подписчика «индивидуальную газету», состоящую из обновлений контента на всех сайтах, на которые он подписался. RSS-программы программируются так, чтобы регулярно проверять наличие обновлений на этих сайтах, чтобы потребителю не приходилось это делать вручную. Свойства RSS-агрегирования сейчас уже стали стандартными для многих браузеров и программ электронной почты. (Кстати, я разрабатывала RSS-модуль для Outlook в 2003 году, работая в Microsoft.) Существуют и RSS-программы, работающие на интернет-серверах, например Bloglines and Google Reader.

Издателям инструменты управления RSS-потоками, такие как FeedBurner (купленный в 2007 году Google), предоставляют возможность автоматического форматирования, анализа трафика и дополнительные рекламные сервисы. Хотя вначале существовали сомнения в том, что в RSS допустима реклама, сейчас более двух третей издателей, пользующихся FeedBurner, включают в свои RSS-потоки рекламу, считая, что это вполне жизнеспособная модель.

2003: Маркетинг в поисковых машинах

Агрегирование может хорошо помочь в потреблении контента, но оно не решает главной проблемы — огромного избытка контента. С этим может справиться только поиск, который делает контент более управляемым за счет генерации его «на лету» — в виде ответов на поисковые запросы, отражающие интересы пользователей.

Это позволяет также и показывать рекламу «на лету». Первая успешная модель поискового маркетинга была продемонстрирована в 1998 году системой Overture (в 2003 году приобретенной Yahoo! Inc.). Она основывалась на идее платы за размещение в результатах поиска, которые показывались в том порядке, который отражал желание рекламодателей пробиться в первые строки. Google применил аналогичную модель в своем платном поисковом продукте AdWords,

правда, добавив к ней компонент определения релевантности. Google также выделил специальное место для оплаченных рекламных объявлений на страницах с результатами обычного поиска, основанными только на релевантности. Релевантность, определяемая как процент кликов по каждой ссылке, эффективно перекладывает тяжесть оценки качества поиска на плечи пользователей, которые «голосуют» своими кликами за понравившиеся им ссылки. Качественные результаты поиска завоевали для Google огромную глобальную пользовательскую базу. Высокореlevantные оплаченные рекламные модули приводят к увеличенному количеству переходов на них, превращаясь в растущие продажи рекламодателей. Бесчисленные малые бизнесы обращаются через Интернет к аудиториям на противоположной стороне земного шара. Вокруг маркетинга в поисковых машинах сформировалась ни много ни мало новая отрасль с годовым оборотом, превышающим 20 миллиардов долларов. А это означает, что он является мощным механизмом таргетирования, способным заставить людей ровно в тот момент, когда они готовы что-то приобрести.

2008: Поведенческое таргетирование

Одним из недостатков поиска по ключевым словам, однако, является то, что он не учитывает контекст. Например, поиск Google не принимает во внимание разные типы данных в Интернете: является ли искомое слово чьим-то именем, названием места, песни, одежды или чем-то еще? Хотя фразу для поиска можно и уточнить (написав, например, «Canon 5 мегапикселей цифровая камера», чтобы не получать результаты, касающиеся пушек, канонов и т. п.), во многих случаях это сделать сложно. Особенно сложно иметь дело с омонимами. Например, словосочетание «Paris Hilton» может обозначать как человека, так и гостиницу (более того, несколько гостиниц и нескольких людей). У слов часто бывает много значений, и они могут зависеть от контекста.

Поскольку количество информации, наполняющей Интернет, продолжает расти взрывообразно, различие значений слов и контекстов их употребления будет ключевым фактором в том, чтобы Интернет оставался «судоходным» и релевантным. Поняв это, старые

медиаигро-ки, такие как Thomson Reuters, и молодые стартапы, подобные Metaweb, начали инвестиции в работу по созданию «семантической Паутины». Их усилия направлены на то, чтобы классифицировать интернет-контент так, чтобы он был понятен для компьютеров и чтобы утомительная работа по связыванию однородной информации в Интернете могла быть автоматизирована. Например, представим себе семантическую веб-систему для продажи букинистических книг через Интернет. Когда кто-нибудь попадает на этот сайт впервые, его просят оставить о себе информацию: имя, адрес, электронную почту, номер телефона. Данные, введенные им, попадают в базу Resource Description Framework (RDF, «Структура описания ресурсов») и составляют контекст для будущих его визитов на этот сайт и другие сайты, входящие в семантическую Паутину. Аналогично любые данные, представленные о конкретной книге, такие как название, автор, издатель, ISBN и описание, сохраняются в аналогичной базе RDF. Таким образом постепенно создается универсальная база знаний о разных людях, местах, объектах — на основании их смысла, наличия связей в Интернете и отношения друг к другу. В дополнение к метаданным о контенте Интернета уникальные характеристики, предпочтения и история поисков, проведенных разными людьми, также образуют важный контекст для каждого поиска. Нынешние поисковые машины в большей или меньшей степени построены на предположении, что все люди одинаковы. То есть если результаты моего поиска релевантны для меня, то они будут релевантны и для вас, будь вы 90-летней бабушкой, 12-летним мальчиком или крестьянином из Найроби.

Поведенческое таргетирование пытается заполнить этот пробел, создавая профиль каждого интернет-пользователя на основании его биографических данных и истории его деятельности в Интернете и затем показывая ему только ту рекламу, которая ему будет заведомо интересна. Рекламные сети и некоторые порталы, такие как AOL и Yahoo, уже почти десятилетие используют поведенческое таргетирование, чтобы показывать пользователям рекламу и контент, основываясь на их прошлой истории — посещенных сайтах, длительности визитов, нажатых

баннерах и покупках. DoubleClick (приобретенный Google) был в свое время лидером в разработке таргетирования рекламы при помощи куков. В последнее время такие компании, как Tacoda (купленная AOL), Revenue Science, Front Porch, NebuAd и Phorm, возродили эти методы для использования широкополосными провайдерами, которые имеют доступ к гораздо большему количеству данных о веб-активности, поскольку обрабатывают трафик своих пользователей, направленный ко всем возможным сайтам, в отличие от обработки трафика на стороне сайтов, входящих в небольшой круг. Понятно, что поведенческое таргетирование вызвало к жизни целую волну дискуссий о вопросах сохранения приватности, поскольку в большинстве таких систем пользователи не дают в явном виде разрешения на такой доступ к их данным и даже часто не имеют возможности и отписаться от него и, таким образом, не могут контролировать, какая информация о них собирается и как она используется.

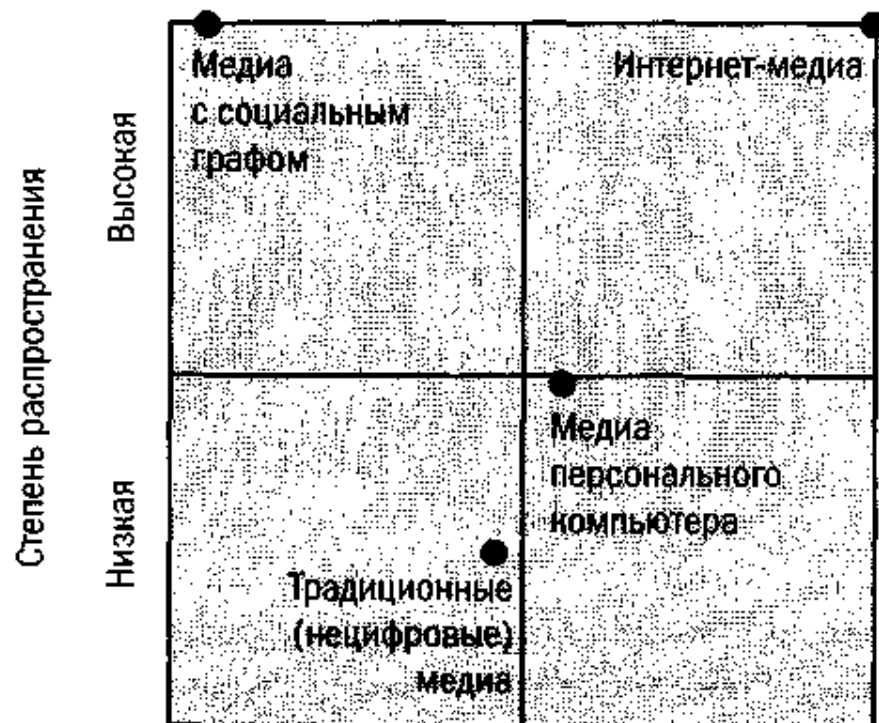
Будущее: социальное фильтрование

Сегодняшний бум «каждый — издатель» привел к взрывному росту онлайн-контента. Люди уже не смогут самостоятельно обработать всю имеющуюся информацию. С точки зрения отдельного человека, большая часть того, что он видит на экране компьютера, — это мусор. Хотя поисковые машины и поведенческое таргетирование были первыми и важными шагами к тому, чтобы сделать изобилие онлайн-медиа более управляемым, продолжается тяжелая битва за преодоление гор информации и борьба с отвлекающими факторами. Мы продолжаем кажущуюся бесконечной войну со спамом в наших почтовых ящиках. Когда мы ищем информацию, нам приходится пролистывать десятки страниц результатов поиска, не содержащих ничего для нас интересного. Навязчивые всплывающие баннеры, рекламирующие совершенно ненужные нам товары и услуги, блокируют экран как раз в тот момент, когда мы хотим прочитать с таким трудом найденную интересную статью.

Но надежда еще не умерла. Онлайн-социальный граф может дать нам возможность впервые найти соответствие между тем, что

издатели и рекламисты хотят нам показать, и тем, что пользователи хотят увидеть (рис. 2.1).

Рис. 2.1. До возникновения социального графа большее распространение приводило к большому количеству мусора. С помощью социального графа мы можем использовать наших друзей в качестве фильтров для поиска нужного нам контента и данных в нужное время



Например, формируется «подталкиваемый» контент: люди в Facebook и Twitter уже сейчас могут организовывать социально отфильтрованные ленты новостей, извещения и СМС-сообщения, касающиеся веб-страниц, статей, фотографий и постов в блогах. То есть контент, получаемый пользователем, зависит от рекомендаций его друзей. Такие извещения воспринимаются как менее навязчивые не только потому, что их получатели сами могут регулировать частоту и формат их получения, но и потому, что получаемая ими информация

касается людей, которых они знают и о которых волнуются. Вы с меньшей вероятностью сочтете спамом сообщение, полученное от друга или от того, за кем вы следите в Twitter. Наоборот — большинство людей считают найденный их друзьями контент интересным и релевантным.

FriendFeed, основанный бывшими работниками Google, является «лентой лент», способной собирать обновления по всему Интернету, включая блоги, сайты микроблогов вроде Twitter, сайты социальных сетей вроде Facebook и любые другие потоки RSS или Atom. Участники FriendFeed могут настраивать свои ленты, делиться ими с друзьями, впервые создавая таким образом всеобъемлющий и систематический опыт пропускания веб-контента через социальные фильтры. Сайты социальных сетей становятся новым типом интернет-порталов. С точки зрения пользователя, все содержание сайта социальной сети индивидуализировано и персонализировано. Сравните, как выглядят сегодня другие сайты. Каждый зашедший на сайт YouTube, Yahoo или BBC.com видит то же самое, что видят все остальные. Даже Amazon.com, в высокой степени персонализированный на основании информации о предыдущих покупках и поисках пользователя, не выглядит личным. Amazon.com не имеет никакого понятия о том, кто мы такие, где живем и с кем дружим. На Facebook, наоборот, никакие два посетителя не видят одно и то же. Войдя в систему, пользователи попадают в круг друзей, у каждого свой.

«Вытягиваемый контент» — то есть контент, доступа к которому люди сами активно добиваются, — это сочетание социальных фильтров и профилей подписки, созданных и управляемых самими пользователями. Он может дать более качественный и более персонализированный опыт использования Интернета. Например, при расчете релевантности результатов поиска можно придавать больший вес предпочтениям и мнениям друзей или других пользователей с аналогичными профилями. В *табл. 2.1* показано, что мы можем начать использовать помощь своих друзей для отсеивания мусора и поиска контента, интересного и полезного для нас лично. При этом мы не будем чувствовать, что как-то нарушается наша приватность, если содержимое рекламных объявлений

будет появляться в результате рекомендаций наших друзей и если у нас есть возможность контролировать, какая информация о нас доступна и как она используется — в отличие от скрытого от нас и не управляемого нами создания профилей, происходящего в большинстве систем поведенческого таргетирования.

Табл. 2.1. Влияние новых технологий на создание и распространение

«Эпоха»	Создание контента	Распространение
Докомпьютерная эра / Мейнфреймы	Неприменимо	Физическое распространение
Персональные компьютеры	Инструменты создания контента	Рост эффективности, но никак не в способах распространения
Интернет	Примитивное таргетирование, агрегирование контента и поисковый маркетинг	Виртуальное распространение, близкое к себестоимости аудитории
Социальные сети	Продвинутое таргетирование контента, основанное на информации из профилей пользователей, активности друзей и рекомендациях	Социальное распространение движет к другу, и, так не рассматривая спам

Музыка для моих ушей, мусор — для ваших

Имеющиеся сейчас на Facebook инструменты помогают его пользователям управлять информацией о своих друзьях и дают нам хороший пример того, как в целом может применяться эффективное фильтрование рекламы и всего онлайн-контента.

Во-первых, важно обратить внимание на происходящий сейчас социологический сдвиг. Сегодняшние тинейджеры и молодые люди

немного старше двадцати лет уже не относятся так строго к приватности и границам вокруг себя, как более старшие поколения. Появляется новый тип культуры «вещания через YouTube». Типичный студент университета или колледжа спокойно размещает свои фотографии на Facebook или Flickr и пишет всему миру, что он сейчас делает, где находится и что он думает о комментариях в Facebook или Twitter. Студенты колледжей считают, что общение один на один по электронной почте зарезервировано для преподавателей, будущих нанимателей и других «взрослых». Они же предпочитают открытые всему миру способы коммуникаций.

Без социального фильтрации постоянный поток обновлений статусов и профилей, сообщений и постов станет неуправляемым и неодолимым. Для постороннего человека случайное обновление поста или статуса в профиле является неинтересным, нерелевантным, то есть рассматривается как мусор. Но для друга все это может быть крайне интересным. Онлайн-социальный граф может принести богатство созданного друзьями контента и возможность самовыражения перед подготовленной и открытой к этому аудиторией — перед людьми, которых мы знаем. Для бизнеса социальное фильтрация означает возможность впервые направить рекламу точно тому, кто в ней может быть заинтересован, не вызывая раздражения аудитории и не врываясь в ее личное пространство.

Изменение сообществ, отношений и взаимодействий

Хотя веб-сообщества первых поколений, такие как GeoCities или группы Usenet, группировались вокруг общих интересов посторонних друг другу людей, нынешние социальные сети группируются вокруг друзей, которые часто имеют общие интересы. Но в дополнение к общению с посторонними людьми, с которыми у них есть общие интересы, современные студенты в возрасте чуть за двадцать все больше и больше своего времени в Интернете проводят с людьми, которых они знают по реальному офлайн-миру. По мере роста количества пользователей Интернета люди используют его как для общения с новыми людьми, так и для укрепления отношений с теми, с

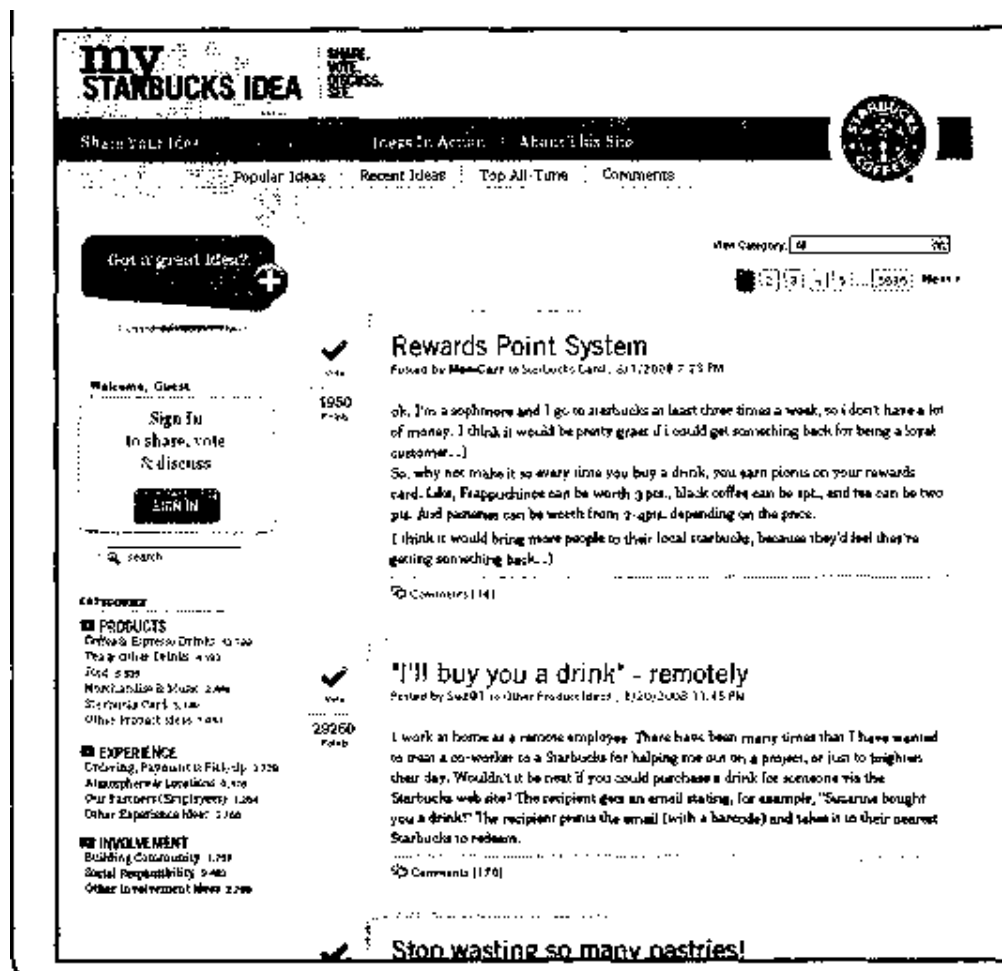
кем они ранее встречались лично. Многие из их новых знакомых, с которыми они общаются в Сети, — это друзья их друзей или люди, входящие в сеть людей, которым они доверяют.

Главная разница между страницей фанатов Chicago Bears на GeoCities и типичной группой фанатов Chicago Bears в Facebook состоит в том, что последняя наверняка намного меньше и соединяет (а может быть, и содержит исключительно) друзей, которые являются друзьями и в реальном мире. Нас уже не устраивает возможность поболтать о спорте хоть с кем-нибудь. Нам нужен комфорт общения с теми, кого мы знаем, или хотя бы с теми, с кем у нас есть общие знакомые. Сайты социальных сетей организуют контекст не только для контента, но также и для людей, с которыми мы взаимодействуем онлайн. «Моя идея для Starbucks» в Facebook является хорошим примером того, как социальное фильтрование работает в онлайн-сообществах.

«Моя идея для Starbucks» в Facebook

«Моя идея для Starbucks» - это онлайн-творческое сообщество (поддерживаемое приложением Salesforce Ideas) потребителей Starbucks Coffee Company. Они могут размещать, голосовать и комментировать любые предложения о том, как Starbucks может быть улучшена. Меньше чем за год своего существования это сообщество собралось уже несколько сотен тысяч идей, пользователей и комментариев {рис. 2.2}.

Рис. 2.2. «Моя идея для Starbucks» - это онлайн-творческое сообщество потребителей Starbucks, которое может гордиться сотнями тысяч идей, комментариев и пользователей



Широкое заимствование этой системы стало признаком появления новой модели - того, что было можно сделать при помощи Web 2.0, и возникающих при этом проблем. В частности, резкий рост этого сообщества привел к тому, что многие его члены стали чувствовать падение своего влияния, важности и вовлеченности. К счастью, онлайн-социальный граф помог исправить ситуацию.

В рамках партнерства между Facebook и Salesforce.com был создан прототип, который перенес первоначальное приложение Salesforce Ideas на платформу Facebook. Новое приложение, названное «Моя идея для Starbucks» для Facebook, дает возможность применить социальное фильтрование каждому отдельному участнику сообщества (рис. 2.3).

Рис. 2.3. «Моя идея для Starbucks» для Facebook использует исходное приложение и применяет социальное фильтрование для того, чтобы сделать идеи и комментарии более релевантными и привлекательными

facebook
Home
Profile
Friends
Inbox 4

my
STARBUCKS IDEA
Top Ideas · Friends Ideas · Latest Ideas · New Idea

1. More Healthy Choices!



Vote

280.0

Points

I'm a Starbucks consumer, however I really don't go as often as I wish I could, do to the lack of healthier choices...Like having all organic milk, some lactose free milk, choice of egg whites or egg substitute on sandwiches ...I know I ask for many choices however am thinking that this can bring more costumers like me over to Starbucks and make it our first choice on going for a good healthy and delicious breakfast or snack ...

View comments (2)

2. Make Starbucks An After Dinner Destination



Vote

250.0

Points

Starbucks has a good atmosphere for daytime visits. Many time I am looking for a good coffee shop after dinner to have a nice dessert and espresso drink. I feel the Starbucks that I have visited are too sterile for offering the after-dinner intimate setting my spouse and I desire. Consider these changes for Starbucks to draw more evening/after-dinner crowds. ...

View comments (3)

3. Why Do I Have To Have Two Cards?



Vote

210.0

Points

I am a Gold card holder. If I purchase one item ie: iced grande soy latte, using a standard registered starbucks card I would receive a \$.40 credit for the purchase. However, using my Gold Card today I only received a \$.36 credit (10%) on the total. Why doesn't the Gold Card discounts equal the 'standard' card discounts on small purchases? ...

View comments (1)

Теперь идеи, голосования и комментарии имеют разный вес: те, что принадлежат вашим друзьям, поднимаются вверх, помогая каждому человеку почувствовать более непосредственную связь с тем, что происходит в сообществе. Фактически у людей появляется возможность участвовать в сообществе в кругу своих друзей. Для отдельного человека идеи и комментарии, даже если он с ними и не согласен, не кажутся мусором, потому что они исходят от его друзей. Благодаря онлайн-социальному графу Starbucks получила возможность поддерживать ощущение личного участия у всех участников сообщества, несмотря на его гигантский размер.

Онлайновые социальные сети изменили природу интернет-сообществ, добавив слой личной информации и взаимоотношений. Как отметил исследователь Беркмановского центра Интернета и общества в Гарварде Данах Бойд, популярность сайтов социальных сетей является

знаком сдвига онлайн-поведения — от деятельности по интересам к деятельности в сообществах.

Интересным поворотом отметились отношения между знаменитостями и их поклонниками. Они могут быть однонаправленными — например, когда поклонник заносит группу в список своих друзей на MySpace, подписывается на заметки кинозвезды на Twitter или становится «фанатом» политика в Facebook.

По определению эти действия управляются интересами или предпочтениями, а не социальными взаимоотношениями, поскольку среди обычных людей есть очень мало личных друзей Бритни Спирс или Барака Обамы. В этом случае онлайн-социальный нетворкинг используется в основном для объявления своей собственной идентичности и приглашения своих настоящих друзей к этому присоединиться.

Почему Facebook отличается

Многие из социальных сетей первого поколения, такие как SixDegrees. com и Yahoo! 360°, оказались мимолетными модными увлечениями, быстро потерявшими своих пользователей. В этом отношении Facebook имеет отличия. Три решения и инновации, принятые на ранней стадии его развития, помогли ему встать в стороне от остальных: проверенная идентичность, объединенная с ясно очерченными сетями связей, эксклюзивность и возможность постоянного вовлечения новых участников.

Проверенная идентичность и ясно очерченные сети связей

Благодаря то ли великому озарению, то ли великому случаю (основатели Facebook в тот момент были старшекурсниками Гарварда) самое первое решение Facebook — обслуживать интересы студентов университета — оказалось совершенно правильным. Университетские сети имеют ясные границы и всем понятные офлайн-аналоги в виде факультетов, курсов и групп. Большинство вновь поступивших прибывают в кампус осенью, никого там не знают, так что быстрый нетворкинг для них весьма важен. Даже после первоначальной акклиматизации студенческая жизнь вращается вокруг социальных сетей

во всем: от организации учебных групп и коллег по проектам до клубов, вечеринок и женских общин. Facebook также разумно использовал наличие университетского электронного адреса для подтверждения того, что все, кто пытается зарегистрироваться в системе, являются студентами университета, что внесло важный элемент доверия в нее.

С помощью этого эффективного метода проверки онлайн-идентичности Facebook стал точным отражением офлайн-мира в онлайн-мире. Влияние друзей приводит почти к 100-процентному участию в социальной сети студентов университетов, поскольку никто не хочет «выпасть из жизни». Выпускники, разъезжающие в разные стороны света, тоже хотят оставаться на связи друг с другом. По замыслу разработчиков, все пользователи сетей Facebook имеют что-то общее. И наоборот: пользователи многих социальных сетей первых поколений теряли к ним интерес, когда качество их сетей оказывалось «разбавленным» посторонними людьми. В отсутствие доверенной идентичности и ясного протокола приема или отвержения запросов о приеме в друзья сети деградируют, заполняясь посторонними людьми и становясь источником спама и мусора.

Эксклюзивность

Второе решение основателей Facebook, вначале ограничить количество университетов, для которых был доступен сервис, и очень постепенный и медленный рост этого количества по мере подключения новых серверов добавили проекту некоторый налет эксклюзивности. Facebook начал свое существование в Гарварде, распространился по «Лиге плюща» и постепенно открыл доступ для других университетов. Опять же неизвестно — по замыслу или случайно, но такой порядок включения в сеть новых учебных заведений в какой-то мере соответствовал их рейтингу, и элитность первых подключенных к Facebook университетов повлияла на решение следующих о подключении. Хотя сейчас Facebook полностью открыт для всех желающих, его раннее позиционирование как эксклюзивного сервиса, видимо, сделало его более желанным и привело к нему критическую массу людей. Кроме того, на ранних периодах работы возможности

поиска и просмотра профилей были ограничены только собственной сетью пользователя (то есть его университета), и это добавило доверия к тому, что происходило на сайте. В это же время участники сетей Orkut и MySpace подвергались буквально бомбардировке спам-сообщениями и запросами на включение в список друзей от тысяч совершенно незнакомых им людей.

Добавление в систему университетов по одному или небольшими группами также позволило основателям Facebook планировать и управлять скачками трафика их сайта. В это же время многие пользователи Friendster и Orkut были вынуждены отказываться от их услуг, потому что их администраторы не могли справиться с неожиданным ростом аудиторий, и их сайты то и дело падали и зависали.

Новостные ленты

Главным секретом успеха Facebook было открытие способов постоянного и непрерывного удержания пользователей. Как и многие предшественники, Facebook использует различные стимулы для того, чтобы люди на него возвращались. Например, вам приходится войти в систему, чтобы прочитать и ответить на сообщения, увидеть фотографии и видеозаписи, помеченные как предназначенные для вас. Но на самом деле Facebook перевели в совершенно новую категорию новостные ленты, которые сообщали всему вашему сообществу о том, что делают ваши друзья: с кем подружились, что написали, какие фотографии и видео разместили, на какие мероприятия вас пригласили. Резюме обновлений, внесенных всеми друзьями пользователя, получившее название «Новостная лента», появляется на странице пользователя сразу после его входа в систему, а резюме его собственных действий появляется в его профиле.

Забавно, что функция новостной ленты, доказавшая свою важность для долговременного успеха Facebook, вначале вызвала большие споры. Когда она неожиданно появилась на сайте в сентябре 2006 года, раздался настоящий вопль о приватности. Тысячи человек написали жалобы. Была сформирована группа Facebook под названием «Студенты

против ленты новостей Facebook», в которую за сутки вступили сотни тысяч человек. Студенты по всей стране начали договариваться о бойкоте сайта. Но Facebook устоял. CEO и основатель Facebook Марк Цукерберг в своем блоге принес извинения, сообщил, что будут введены средства управления приватностью, и пообещал вводить подобные функции только после тестирования и оповещения пользователей. Сейчас эти ленты — одна из главных причин, по которым пользователи выбирают из всех социальных сетей именно Facebook. Постоянное ощущение новизны получаемой в социальной сети информации превратило Facebook из необычной игрушки в важный инструмент. Идею лент, отражающих активность пользователей, копируют многие другие сайты для поддержания своего трафика.

Экосистемы социальных сетей

Впечатляющий рост пользовательской базы Facebook и ее лояльность привели к возникновению беспрецедентного социального графа, отражающего отношения, взаимодействия и истории 200 миллионов людей. Но что это значит — быть крупнейшим социальным графом?

Во-первых, успех порождает новый успех: чем больше людей зарегистрировались на Facebook, тем больше у других людей поводов тоже зарегистрироваться там. Почти по определению сайты социальных сетей испытывают на себе сетевые эффекты. Если все ваши друзья общаются через Facebook, то и вам надо подключиться к нему, чтобы видеть фотографии, видео, приглашения на события и мероприятия и взаимодействовать с группой своих друзей. Вы уже вряд ли будете думать о присоединении к другой социальной сети, где ваших друзей нет.

Facebook — крупнейший сайт в глобальном смысле, но другие сайты социальных сетей не теряют своей ценности для определенных аудиторий и тем самым доказывают свое право на существование. Например, Bebo (приобретенный AOL) в Великобритании, Orkut в Индии и Бразилии, Hi5 в Карибском регионе и Friendster в таких азиатских странах, как Сингапур и Филиппины (см. приложение «**Обзор** ведущих

сайтов социальных сетей»). Все они сумели собрать и удержать критическую массу пользователей на отдельных рынках или в отдельных регионах и тем самым отвоевали свое место в истории. Со временем их социальный граф становится все более ценным и незаменимым.

Но ценность предлагается не только конечным пользователям. Рекламодатели, программисты, IT-департаменты также получают пользу от больших и устоявшихся социальных графов. Чем больше социальный граф, тем более привлекательны предоставляемые им возможности для распространения информации.

История платформ социального нетворкинга

Первые сайты социальных сетей имели чисто коммуникационную направленность: они позволяли участникам обмениваться сообщениями, делиться фотографиями и информацией о событиях. Но участникам всегда хотелось иметь большую степень взаимодействия со своими друзьями в виртуальном мире. Со своей стороны и социальные сети хотели, чтобы пользователи проводили в них как можно больше времени, смотрели больше рекламы и больше щелкали по баннерам, позволяя владельцам сетей зарабатывать. По этой причине почти все ведущие социальные сети разработали платформы, позволяющие запускать новые приложения. Платформы предоставляют сторонним разработчикам данные, инструменты и пространство на сайтах социальных сетей, позволяя им создавать новую функциональность для этих сайтов. В идеальном случае экосистема платформы приносит тройной выигрыш: пользователям доступна большая функциональность, разработчики программ имеют доступ к данным и пользователям, социальные сети становятся более интересными, ценными и привлекательными для всех.

Подъем YouTube дает нам хороший пример того, как все это работает. Важным предшественником социальных платформ была возможность встраивать видео с YouTube в страницы MySpace. До этого момента YouTube только боролся за выживание — сообщество его пользователей было небольшим и фрагментированным, многие использовали сервис только для того, чтобы загрузить один-

единственный ролик. Объединение сил с MySpace изменило буквально все. «Однажды утром» YouTube обнаружил, что имеет огромную глобальную аудиторию и инфраструктуру для «сарафанного» распространения. MySpace обнаружила рост трафика и то, что его страницы теперь оживились за счет размещения видео.

Facebook пошел с идеей встроенного видео еще дальше, когда он создал первую платформу социального нетворкинга в мае 2007 года. Эта платформа позволяла встраивать в страницы пользователей любые приложения (а не только видео) в виде виджетов. По статистике Facebook только за первый год для этой платформы было разработано 24 тысячи приложений, и более 95 процентов членов сообщества установили по меньшей мере одно приложение на свою страницу. MySpace, Bebo, Hi5, Friendster и другие не заставили себя долго ждать и вскоре объявили о разработке своих платформ.

Это было замечательное время для тех, кто в этом участвовал, но не обошлось и без проблем. Когда возникло столько разных платформ, разработчики встали перед трудным решением: связать свою судьбу с одной социальной платформой (или с небольшим их количеством) или переписывать свои приложения десятки раз, чтобы их можно было запускать на всех платформах. Сообщество разработчиков стало требовать введения отраслевых стандартов.

Осенью 2007 года отреагировали менеджеры по продуктам из Google. Они возглавили инициативу под названием OpenSocial за разработку социальных API с открытым кодом, которые позволили бы приложениям работать с любыми сайтами социальных сетей или вообще сайтами. Наличие стандартного набора API в теории должно позволить разработчикам один раз написать приложение, которое будет способно работать с любыми сайтами, поддерживающими стандарт OpenSocial. OpenSocial отделился от Google в качестве независимой некоммерческой организации и поддерживается отраслевым консорциумом сайтов социальных сетей, включая MySpace, LinkedIn, Hi5, Bebo, Orkut и Ning. За первый год существования OpenSocial с его использованием было написано 7500 приложений.

Приложения для платформ

Интернет-пользователи хотят иметь такие приложения, которые знают об их социальной идентичности и отношениях, но не хотят вводить информацию в свой профиль и заново устанавливать связи с друзьями на каждом новом сайте, который они посетили. Платформы для социальных сетей позволяют разработчикам и бизнесменам встраивать существующий социальный граф в их приложения и сайты, а не изобретать каждый раз колесо. Когда люди устанавливают платформенное приложение в свой аккаунт социальной сети, у них появляется возможность автоматически взаимодействовать со всеми их друзьями, установившими это же приложение.

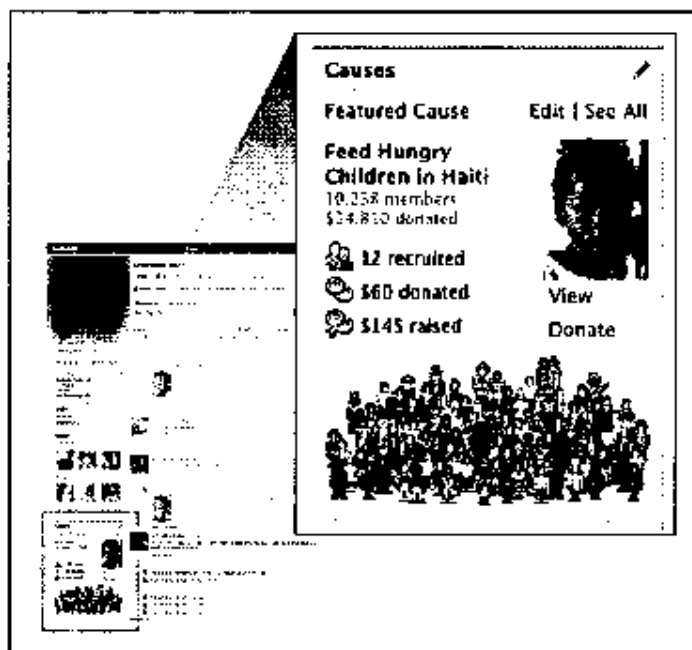
Когда платформы для социальных сетей только появились, большинство приложений для них крутились вокруг развлечений — игр и обмена развлекательным контентом. Например, компании, разрабатывающие социальные игры, такие как Zynga, SGN и Playfish, разработали приложения, которые позволяли пользователям Facebook сыграть друг с другом в шахматы, нарды, бинго, викторину и другие игры. Другая компания, iLike, разработала приложение, которое позволяет пользователям Facebook делиться друг с другом плейлистами и информацией о концертах. Slide и RockYou, ведущие разработчики приложений для платформ социальных сетей, специализируются на организации общего доступа к фотографиям и видео, опросов и систем виртуальных подарков. Приложения RockYou, такие как Super Wall, Likeness и Vampires, и приложения Slide, включая SuperPoke, Slideshow и Top Friends, используются десятками миллионов пользователей в MySpace, Facebook, Hi5, Friendster, Orkut и Bebo, чтобы развлекаться совместно со своими друзьями.

По мере взросления социальных платформ разработчики постепенно переносили фокус своего внимания с развлечений и игр на более серьезные категории: мода, музыка, спорт, финансы, путешествия, еда и даже филантропия. Например, Causes {рис. 2.4}, популярное приложение, позволяющее пользователям Facebook продвигать свои любимые благотворительные организации в своих

сетях. Когда пользователи устанавливают Causes, в их профиле появляется виджет, рассказывающий о выбранной ими некоммерческой организации. Любой, кто просматривает этот профиль, может узнать про благотворительную организацию подробнее, совершить пожертвование или добавить ее в свой собственный Causes. В течение первого же года работы при помощи этого приложения было собрано более двух миллионов долларов для почти 20 тысяч неприбыльных групп.

При помощи Force.com для Facebook, платформы для партнерства между Salesforce.com и Facebook, можно рассчитывать на продвижение приложений для социальных платформ в мир бизнеса. Например, разработчик приложений Appirio использовал Force.com для Facebook в создании приложения для социального рекрутинга, которое позволяет компаниям просматривать сети друзей их сотрудников в поисках новых кандидатов (см. главу 7).

Рис. 2.4. Causes — популярное приложение на платформе Facebook, позволяющее пользователям рекламировать свои любимые благотворительные организации в своем профиле



Разрабатывают приложения для сайтов социальных сетей не только отдельные программистские компании, как RockYou и Appirio. В Стэнфордском университете уже есть курс, на котором студенты учатся

создавать приложения для Facebook. Традиционные бизнесы также начинают изучать преимущества подключения к онлайн-социальному графу со своими собственными платформенными приложениями. Pizza Hut недавно разработала приложение, которое участники Facebook могут установить в своем профиле. Посетители таких страниц могут заказать пиццу прямо из Facebook!

Другой пример дает нам FamilyLink, компания, собирающая генеалогическую базу данных, позволяющую создавать родословную для 17 тысяч ее подписчиков. FamilyLink создала приложение для Facebook под названием «Мы все — родственники», которое позволяет людям показывать, с кем из других пользователей Facebook он находится в родстве, и создавать изображение своего родословного древа. Всего за несколько месяцев на этот сервис подписалось более шести миллионов пользователей Facebook, позволив FamilyLink познакомить со своим брендом аудиторию во много раз больше той, что у нее была ранее. В главе 9 будет подробно описано, когда компаниям стоит рассматривать возможность инвестиций в приложения для онлайн-социальных сетей и какой у них при этом есть выбор.

Pizza Hut и FamilyLink могут рассматривать Facebook как хорошее дополнение для своих маркетинговых усилий, но для iLike, Slide и почти миллиона других компаний, разрабатывающих приложения для социальных сетей, последние могут стать главной сферой бизнеса. Компании, предлагающие социальные игры, такие как PlayFish, более защищены, поскольку предлагают премиальные услуги, за которые люди готовы платить. Но компании, предлагающие бесплатные приложения и делающие ставки на получение прибыли от показа в своих приложениях рекламы, все чаще приходят к противоречиям с владельцами социальных сетей, которые полагаются на такие же модели бизнеса. Вот несколько замечаний о том, какая бывает «кооп-курения» между социальными сетями и разработчиками приложений для них.

«Кооп-курения» между социальными сетями и разработчиками приложений

Между социальными сетями и разработчиками приложений для них сейчас сложились отношения любви и ненависти. С одной стороны, они нуждаются друг в друге для того, чтобы преуспеть. С другой стороны, они тянутся к одному и тому же ограниченному количеству рекламных денег.

Существует три основных области разногласий между сетями и разработчиками. Все они связаны с вопросами зарабатывания денег: размещение, продвижение и добавление стоимости. Во-первых, то, как приложения представлены на сайтах социальных сетей (то есть предоставленная площадь, размещение, выделенность), имеет колоссальное влияние на то, как часто приложения используются, и на возможности вирусного распространения среди пользователей. Редизайн, проведенный на сайте Facebook летом 2008 года, изменил раскладку страницы, отображающей профиль пользователя, и то место, где появлялись приложения. Новый дизайн заметно отдает предпочтение одним видам приложений перед другими. Во-вторых, то, как приложения продвигаются и что надо сделать, чтобы найти их, тоже сильно влияет на их выбор пользователями. Facebook, MySpace, LinkedIn, Hi5, Friendster и Bebo все имеют специальные каталоги приложений, в которых пользователи могут просматривать информацию о приложениях и искать то, что им нужно. В зависимости от того, какие приложения и категории приложений социальная сеть выводит на первую страницу своего сайта и в каком виде представлены результаты поиска, некоторые приложения получают непропорциональные преимущества или ущерб.

Отдельный, но связанный с этим вопрос - это прецеденты, когда социальные сети полностью удаляли приложения со своих сайтов, когда они создавали угрозу для безопасности. Например, в апреле 2007 года MySpace неожиданно стала блокировать показ слайд-шоу и видео, загружаемых с Photobucket, сославшись на то, что внедренная в видеофайлы реклама нарушает условия предоставления услуг. (По иронии судьбы именно MySpace всего через месяц после этого купила Photobucket.)

И наконец, существуют противоречия между функциональностью, предлагаемой сайтами социальных сетей и разработчиками программ для них. Например, многие заметили, что в июле 2008 года Facebook заменила разработанное Slide приложение Top Friends, которое работало аналогично стандартному меню Friends в Facebook. Разработчики приложений хотят дать пользователям социальных сетей новую ценность, но если новая функциональность оказывается «слишком ценной», у социальной сети возникает желание ее присвоить.

Борьба за деньги рекламодателей между платформами и разработчиками не является чем-то новым - достаточно вспомнить, как Microsoft в 1980-х годах начал предлагать свой набор приложений Office, чтобы добиться большей распространенности Windows. Точно так же социальные сети считают, что в их интересах предлагать свой базовый набор приложений, чтобы укреплять позиции своей платформы. Некоторые считают, что Facebook - это новая операционная система для Паутины. Поживем - увидим.

Приложения за пределами сайтов социальных сетей

До сих пор мы говорили о социальных приложениях, работающих внутри сайтов социальных сетей. Хотя количество таких приложений продолжает увеличиваться, все-таки большинство приложений не находятся в Facebook или MySpace. Они работают на своих собственных серверах или веб-сайтах. API социальных сетей (то есть способы

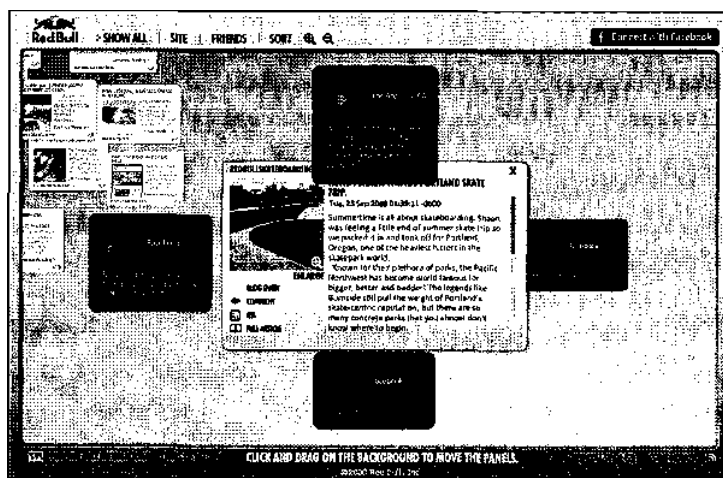
взаимодействия и общения разных сервисов в Интернете), такие как MySpace API, Facebook Connect и Google Friend Connect, соединяют онлайн-социальный граф, складывающийся на сайтах социальных сетей, с внешними веб-сайтами и приложениями. Смешанные приложения, которые могут обращаться к этим API, позволяют пользователям взаимодействовать со своими профилями в социальных сетях и накопленными там контактами, будучи на других сайтах.

Например, Faceconnector (первоначально называвшийся Faceforce) — это смешанное приложение, которое я разработала. Оно «вытягивает» информацию из профиля Facebook и список друзей в приложение Salesforce CRM. В зависимости от настроек приватности и степени

отдаленности искомого человека торговый представитель, просматривая его запись в Salesforce, может одновременно и видеть его Facebook-профиль, и выяснять, есть ли у них общие знакомые. Вместо того чтобы делать «холодный» звонок в отсутствие всякой базы для диалога, торговый представитель теперь получает возможность поговорить о чем-то общем для него и потенциального покупателя или попросить общего друга представить его. В главе 4 вопросы социальных продаж будут разобраны подробнее.

Другой хороший пример — это сайт энергетического напитка Red Bull, на котором используется Facebook Connect для того, чтобы посетители сайта могли вместе со своими друзьями из Facebook участвовать в блогах, опросах и конкурсах (*рис. 2.5*). Вместо того чтобы разрабатывать свою собственную систему регистрации, Red Bull использует социальный граф Facebook. Пользователи Facebook могут регистрироваться на сайте Red Bull при помощи своих логинов и паролей от Facebook и видеть при этом, что тут делают их друзья. И наоборот — с согласия пользователя Facebook его действия, такие как написание комментария для блога, появляются в его ленте новостей в его профиле на Facebook. Социальное фильтрование делает содержащийся на сайте Red Bull контент более интересным и релевантным для пользователей Facebook, даже если они не находятся в этот момент на сайте Facebook. Сотни других сайтов, включая Citysearch, CNN.com и сайт ассоциации выпускников университета Торонто, также реализовали у себя Facebook Connect API, чтобы позволять посетителям общаться со своими друзьями по Facebook, находясь на этих сайтах.

Рис. 2.5. Сайт Red Bull использует Facebook Connect API для добавления социального графа к своим блогам, видео, конкурсам и другому контенту. Социальное фильтрование дает возможность каждому посетителю сайта получить большую релевантность и уровень вовлечения



Что социальный граф означает для цифровых средств информации

Цифровые медиа становятся все более разумными. Вместо того чтобы гнать потоки контента в надежде на то, что люди смогут его как-нибудь найти, они начинают использовать онлайн-социальный граф для того, чтобы доставить нужный контент нужному человеку в нужное время. Сейчас все большее и большее число людей используют сайты социальных сетей в качестве своей точки входа в Интернет. А почему бы и нет? Мы управляем нашими отношениями и идентичностями на Facebook, MySpace и LinkedIn. Почему бы не использовать социальный граф в качестве нашего фильтра, который поможет нам придать больше смысла изобилию информации, хранящейся в Интернете?

Для бизнеса социальные платформы предоставляют удивительную возможность более осмысленно общаться с потребителями, потенциальными клиентами, партнерами и работниками такими способами, которые были просто невыполнимы ранее. Обогащение существующих сайтов социальными данными при помощи Facebook и MySpace API позволяет возникнуть новому измерению персонализации для посетителей сайтов. Неожиданно оказалось, например, что сайт анонимных обзоров продуктов Epinions можно поднять на следующий уровень, если показывать его посетителю обзоры его друзей, подобно тому, как это делается на сайте MyListo. «Моя идея для Starbucks» и аналогичные веб-сообщества появились, когда стало возможным выдвигать на первый план идеи, комментарии и голосования тех людей,

который посетитель знает. Это приближает нас к тому идеалу релевантности и доверия, который мы так долго искали.

Сейчас мы подходим к моменту серьезного сдвига парадигмы. Мы движемся от приложений для технологий к приложениям для людей, которые соответствуют их взаимоотношениям и профилям. Социальный граф позволяет нам по-новому работать в Интернете, имея доступ к нашим онлайн-профилям и друзьям повсюду, независимо от тех сайтов и приложений, которые мы выбираем. Это означает конец анонимного Интернета, и это полная трансформация того, как мы работаем, учимся и взаимодействуем во всех аспектах нашей жизни.

Глава 3 Социальный капитал онлайн-нетворкинга

Онлайновый социальный граф распространяется далеко за границы технологий и медиа. Это один из важнейших социокультурных феноменов десятилетия. Изобретя более простые способы взаимодействия и тем самым сделав возможным возникновение новых категорий взаимоотношений с невысоким уровнем взаимных обязательств, социальные сети вроде Facebook, MySpace и LinkedIn фундаментально изменили то, как мы живем, работаем и взаимодействуем.

Одним из важных проявлений онлайн-социального графа в социологии бизнеса является облегчение накопления социального капитала.

У каждого из нас как личности есть два источника персонального конкурентного преимущества: человеческий капитал и социальный капитал. Человеческий капитал, включающий в себя талант, интеллект, харизму и формальный авторитет, необходим для успеха, но часто находится за пределами нашего контроля. Социальный же капитал происходит из наших отношений. Роберт Путнам, профессор политологии из Гарварда, который, собственно, и ввел новый термин в своих основополагающих работах в середине 1990-х годов, определяет

социальный капитал как объединенную ценность всех социальных сетей человека с учетом склонности этих сетей оказывать ему поддержку и помощь. По мнению Путнама, социальный капитал может быть измерен как уровень доверия и взаимодействия в сообществе или между отдельными людьми, и это главный компонент для построения и поддержания демократии. Более поздние работы на тему социального капитала фокусировались больше на отдельном человеке. Исследования Деба Грюнфельда в Стэнфордской школе бизнеса и Миколая Пискорски в Гарвардской школе бизнеса показали, что социальный капитал является мощным источником знаний, идей, возможностей, поддержки, репутации и заметности, которые важны так же, как человеческий капитал, а может быть, и более, чем он.

Люди, обладающие большим социальным капиталом, заключают больше сделок, становятся более уважаемыми и получают более престижную работу. Онлайн-социальные сети предлагают доступ к социальному капиталу, предоставляя пользователям, сумевшим организовать хорошие отношения, доступ к частной информации и к навыкам, энергии и вниманию других людей.

Уже ранние исследования показали, что выход сетей в Интернет позволяет людям более эффективно аккумулировать, использовать социальный капитал и управлять им. Сознательно или нет, но люди используют сайты вроде Facebook и LinkedIn как инструменты для максимизации своего социального капитала в таких направлениях:

- *Частная информация.* Непрерывное и неформальное общение, происходящее в социальных сетях, иногда может содержать частную информацию. Даже когда этого не происходит, эмоциональные связи между людьми на сайтах социальных сетей переносятся в их офлайн-общение, повышая вероятность обмена важной информацией.

- *Наборы разнообразных навыков.* Менеджеры по персоналу, рекрутеры могут легко просматривать профили LinkedIn или Facebook в поиске необходимых им навыков и связываться с их обладателями либо непосредственно, либо через общих друзей. Поскольку число связей в онлайн-социальных сетях велико и при этом невелик уровень

взаимных обязательств, шансы найти подходящего человека весьма велики.

— *Энергия и внимание других людей.* Вместо того чтобы заниматься массовой рассылкой спама, участники онлайн-социальных сетей могут оповещать своих друзей об имеющихся возможностях в «пассивном» режиме, публикуя информацию в своих профилях или статусах и позволяя заинтересованным лицам самим решать, что делать с ней. В отсутствие онлайн-социальных сетей эти заинтересованные лица не имели бы никаких способов узнать об открывающихся возможностях, потому что они находятся за пределами нужного круга общения.

Социальный капитал является валютой бизнес-отношений и взаимодействий. В этой главе приводится важная концептуальная система, касающаяся социального капитала, которая будет неоднократно использоваться в следующих главах, описывающих продажи, маркетинг, инновации и рекрутинг. Для бизнеса особо важны четыре следствия. Во-первых, социальные сети устанавливают новые типы взаимоотношений — более неофициальные, чем это было принято ранее. Во-вторых, онлайн-нетворкинг способен заполнить важные разрывы, присущие традиционному офлайн-нетворкингу. В-третьих, получающаяся в результате социальная экономика, которая становится более эффективной за счет онлайн-нетворкинга, ускоряет «уплощение» традиционной организационной иерархии (уменьшение числа ступеней в ней). И, в-четвертых (по счету, но не по значению), для всех участников социального графа создается новая ценность, поскольку нетворкинг в Интернете существенно умножает сетевые эффекты.

Установление новых типов отношений

Для общения с теми людьми, кого вы видите каждый день — вашими близкими друзьями и семьей, соседями, коллегами, — Facebook и MySpace могут стать дополнительным способом взаимодействия, но ничего революционно нового не принесут. Эти люди как были, так и останутся важной частью вашей жизни.

Но вот со слабыми связями история совсем другая. Периферийные взаимоотношения онлайн-социальный нетворкинг может полностью изменить. Слабые связи образуются с людьми, которых вы могли несколько раз встретить, с которыми вы встречаетесь довольно редко, кого вы просто знаете и кто является друзьями ваших друзей. До начала эры онлайн-социального нетворкинга у многих из нас не было никаких возможностей поддерживать такие связи и не было знаний и даже предположений о том, насколько ценными такие связи могут оказаться. Но, как установил социолог Марк Грановеттер еще в 1970-х годах, именно в слабых связях заключен главный объем нашего социального капитала. Слабые связи действуют как «арматура», связывающая вместе большие сообщества людей и давая преимущества в получении информации участникам сетей.

Онлайновые социальные сети дали определение для нового типа взаимоотношений — «друзья». Эти связи более неофициальные, и их можно поддерживать в большем количестве, чем в офлайне. Благодаря Facebook, MySpace и LinkedIn стало социально допустимым инициировать отношения с низким уровнем обязательств с людьми, которых в прошлом мы могли просто не знать. Другим в понимании Facebook может быть человек, с которым вы выпили пару бокалов пива на вечеринке две недели назад. Другим в понимании LinkedIn может быть человек, которого вы встретили на какой-нибудь конференции или даже с которым сидели рядом в самолете. Если вы с таким человеком разговаривали, у вас установилось какое-то взаимопонимание, то вместо того чтобы дать вашим взаимоотношениям испариться, вы можете их зафиксировать. Вместо того чтобы терять огромное количество потенциально ценных контактов, сейчас стало возможным их аккумулировать, чтобы (при желании и необходимости) использовать позже. Twitter идет в этом вопросе еще дальше, позволяя организовать односторонние отношения, когда один человек «следует» за другим (то есть подписывается на его сообщения) без необходимости организации встречной связи. Этот другой необязательно знает всех, кто за ним

«следует», но этого и не нужно — у него по-прежнему есть способ тесного общения со своими почитателями.

Как это возможно? Ранее слова «быть в контакте» означали наличие тяжелой работы. Для этого требовалось, чтобы как минимум одна сторона (а чаще всего и обе) активно поддерживала контакт на постоянной основе. Чаще всего этот контакт был личным, и общение требовало затрат времени и должно было быть заранее запланировано. Сайты социальных сетей, наоборот, разработаны именно для простого, легкого, спонтанного общения. Издержки по поддержанию контакта в этих сетях были существенно снижены при помощи двух важнейших инноваций. Во-первых, сайты социальных сетей имеют легкую в использовании базу для управления контактами. Facebook сейчас — это фактически CRM для масс. Он развлекателен и интуитивен, визуален, активен, в нем есть возможность поиска и самостоятельного обновления.

— *Развлекательность и интуитивность.* В противоположность стереотипу о традиционных базах данных как о чем-то сложном и занудном сайты социальных сетей наполнены играми, мультимедиа, имеют интуитивно понятный интерфейс для управления контактами. Простой дизайн и мастер подсказок помогают начать пользоваться сайтом Facebook немедленно после регистрации. Тем самым барьеры на пути присоединения к онлайн-овому социальному графу снижаются почти до нуля.

— *Визуальность.* Визуальный аспект сайтов социальных сетей особенно важен. Большинство людей в мире не очень хорошо запоминают имена, особенно если им пришлось встретиться со многими людьми за короткое время. После вечеринки, конференции или первого дня на новой работе фотографии в профилях наших новых друзей помогают нам лучше связать их имена с их лицами и лучше их запомнить. Просмотр тех фотографий и видео, которые они решили разместить, также помогает нам лучше понять и узнать их.

— *Активность.* Большинство баз данных пассивны в том смысле, что они ждут от вас запроса. Сайты социальных сетей идут намного дальше пассивного ожидания запросов. Каждый раз, когда мы входим в

систему Facebook, мы видим обновления в новостных лентах — сообщения об изменении статусов и профилей наших друзей, установлении ими связей с новыми друзьями, наличии новых фотографий, видеозаписей и подарков для вас. Нам фактически напоминают, что мы должны подумать о тех людях, с которыми мы другими способами могли в этот день и не пересечься. Новостные ленты (описанные в главе 2) и напоминания о днях рождения в Facebook являются фактически проактивными предложениями для вас: с кем вам нужно сейчас связаться и что обсудить. Все это позволяет нам поддерживать связи, тратя намного меньше времени, усилий и собственной памяти.

— *Возможность поиска.* Сайты социальных сетей облегчают поиск контактов в рамках вашей сети. Почти все такие сайты позволяют вам искать и фильтровать контакты на основании разнообразных критериев: имени, места работы и учебы, города, хобби, пола, статуса взаимоотношений и другой информации из профиля пользователя. Функции поиска полезны, когда вы хотите установить новые отношения в Сети и когда вы хотите кого-то найти среди ваших текущих контактов: например, когда вы хотите выяснить, кто из ваших друзей обладает какими-то особыми знаниями или компетенцией в чем-либо.

— *Самостоятельное обновление.* И наконец, преимущество сайтов социальных сетей по сравнению с традиционными базами данных состоит в том, что за их наполнение и обновление отвечают сами пользователи. Это означает, что содержащаяся в них информация с большей вероятностью будет точной и актуальной.

Во-вторых, в дополнение к легкой в использовании базе данных сайты социальных сетей изобрели и новые способы взаимодействия, которые сделали общение намного более простым, быстрым и эффективным. В следующем списке приведены некоторые примеры того, как при помощи Facebook изменяется наш традиционный коммуникационный арсенал (в главе 10 будет дан более подробный обзор всех способов взаимодействия в Facebook).

— *Фотографии.* Если картина может заменить тысячи слов, то возможность размещать, делать доступными для других, помечать тегами фотографии на сайтах социальных сетей является важным дополнением к нашим способам общения. Ранее, если вы хотели поделиться цифровой фотографией, вам надо было написать электронные письма тем людям, кому это могло быть интересно. Сейчас на сайте социальной сети, когда вы размещаете новую фотографию, ваши друзья получают автоматическое уведомление об этом в своих лентах новостей (если, конечно, вы сами не ограничили эту функцию). Люди также могут видеть ваши фотографии на вашей «стене» и в разделе «мои фотографии» вашего профиля.

— *Статус.* Как и в случае с фотографиями, сообщения о статусе расходятся по вашей сети, легко позволяя вам оповестить о чем-то большую группу людей. Разместив фотографию или сообщение о статусе, вы получаете возможность сказать каждому человеку из вашей сети: «Эй, посмотри, что нового случилось в моей жизни!» — и создать для него возможность подумать о вас и, может быть, принять решение с вами связаться. По сравнению с теми новостями или контентом, которые были нужны для передачи традиционного сообщения, сообщения о статусе в Facebook и Twitter выглядят более неформальными, спонтанными, временными и, самое главное, — личными. Это, видимо, самая нижняя планка для того, что вообще можно назвать сообщением. Часто люди выражают свои нувства, предпочтения, неудовольствия, сообщают о том, чем они в данный момент занимаются, где находятся или куда направляются. Например: «Клара сейчас пишет свою книгу». В предшествующие Facebook времена многие из этих мыслей и чувств не коммуницирова-лись никакими способами. Я бы, например, никогда не написала электронное или обычное письмо только для того, чтобы сказать, что я работаю над своей книгой. Это стало приемлемым только тогда, когда сайты социальных сетей снизили издержки как на отправку, так и на обработку и получение информации. Ленты новостей дают нам возможность отправить информацию как в каналы «один — многим» (когда информация о вас попадает в ленты ваших друзей), так и в

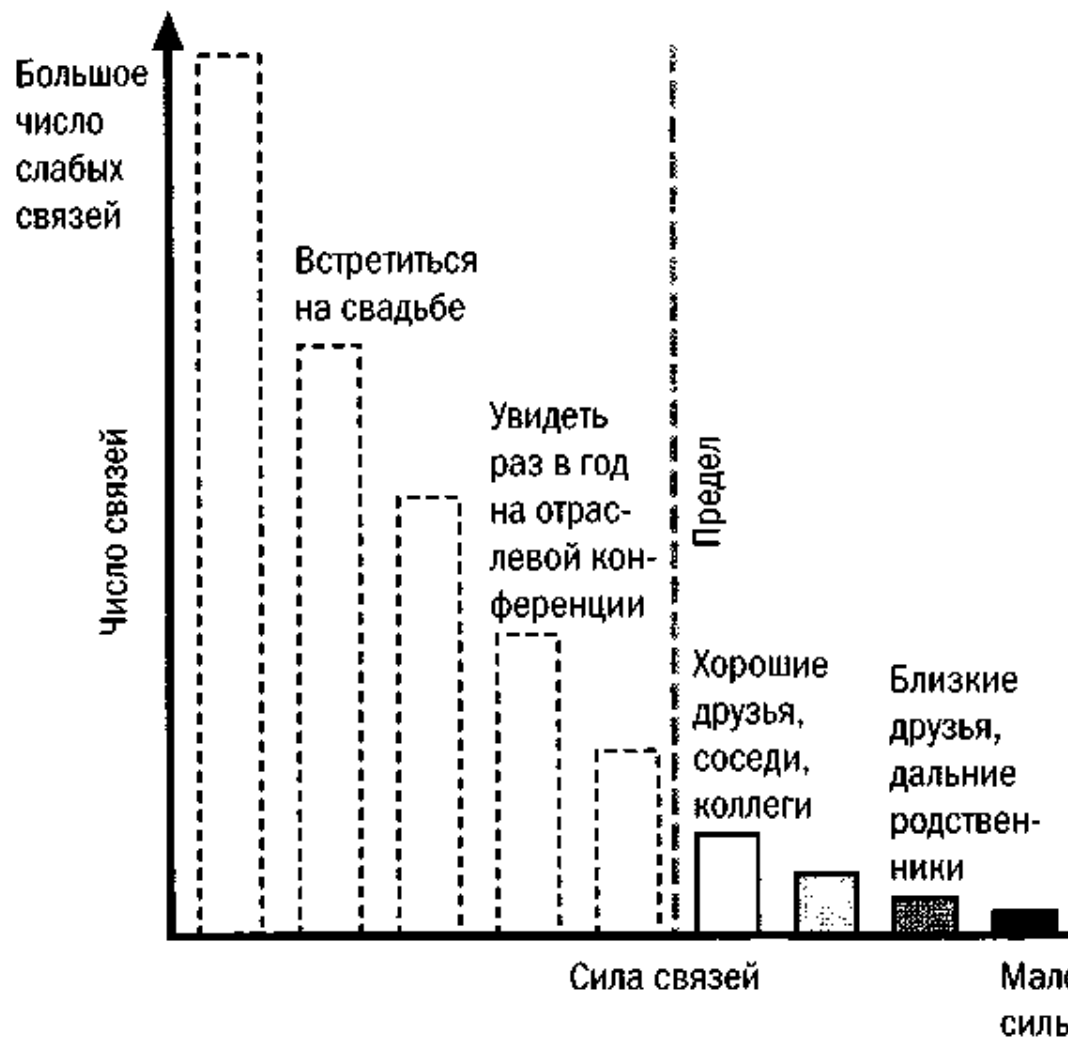
каналы «многие — одному» (когда ваша лента новостей обновляется информацией о ваших друзьях).

— «Похлопывания» *Facebook*. Забавно: никто не знает, что это такое или что они означают. Как и похлопывания по плечу в реальной жизни, они могут быть игривыми, кокетливыми или просто нейтральными способами привлечь к себе внимание. «Похлопыванием» можно дать знать кому-нибудь, что вы о нем помните, не говоря ничего конкретного. Обычно на них люди отвечают тоже «похлопыванием» или сообщением.

Для большинства людей их участие в социальных сетях характеризуется несколькими сильными связями (с родителями и ближайшими друзьями) и большим количеством слабых связей. Точное число и тип связей изменяется от человека к человеку, но у каждого из нас есть порог, за которым связи уже не завязываются или не поддаются поддержанию.

По своей сути сайты социальных сетей являются инструментами взаимоотношений, помогающими нам больше знать о наших внешних сетях и лучше вовлекаться в них. Снизив издержки на взаимодействие и на поддержание отношений, такие сайты, как Facebook и LinkedIn, помогают нам увеличивать нашу способность поддерживать слабые связи, формирование и поддержание которых без онлайн-овых социальных сетей было бы невозможным. В результате мы можем овладеть большой ценностью — значительной частью социальных связей, накопленных нами в течение жизни (*рис. 3.1*).

Рис. 3.1. Сайты онлайн-овых социальных сетей похожи на базы контактов, которые увеличивают наши возможности по поддержанию отношений. Теперь нам не надо отказываться от многих «периферийных» отношений



Выяснение ценности отношений

В дополнение к увеличению нашей «емкости» по поддержанию отношений сайты социальных сетей также предоставляют нам важную информацию, которая может помочь нам лучше оценить потенциальную релевантность и ценность каждого отношения. Вместо того чтобы дожидаться счастливого случая, в результате которого мы можем выяснить, что имеем что-то общее с человеком, мы можем большую часть такой информации получить немедленно, просматривая его профиль. Доступ к информации позволяет нам более осмысленно

решать, в какие связи нам стоит вкладывать свои усилия, расставлять приоритеты и, возможно, поднимать уровень наших отношений.

Например, во время короткого разговора и обмена визитками на конференции месяц назад вы никаким образом не могли бы узнать, что ваш визави играет в футбол. Если, например, ваша любительская команда как раз ищет игрока, этой информации было бы достаточно, чтобы вы стали больше чем случайными знакомыми. Таких причин оставаться на связи может быть любое количество, но у вас нет никаких шансов узнать о них во время первого разговора — и в результате этого месяц назад вы вполне могли бы решить вообще не поддерживать отношения с вашим собеседником.

Онлайновый социальный нетворкинг дает массу дополнительных шансов. Во-первых, вы, скорее всего, останетесь в контакте с людьми, с которыми только что встретились, потому что планка для установления связи в онлайн-социальной сети намного ниже, чем при традиционных отношениях. Во-вторых, как только вы установили связь, вы получили доступ к информации, на основании которой можете принять обоснованное решение — продолжать ли общение. Информация помогает нам оценивать связанные с этим возможности на самых ранних стадиях и избегать необдуманных положительных и скоропалительных отрицательных решений, то есть тратить меньше времени на отношения, которые приведут нас в никуда, и не отбрасывать те отношения, которые окажутся для нас полезными.

Скрытая ценность: когда реализуются варианты

Разные варианты помощи друзей реализуются тогда, когда обстоятельства вашей жизни меняются и возникают новые потребности. Если вас уволили, вы можете обратиться к своей социальной сети в поисках работы. Если вы переезжаете в новый город, вы можете найти в своей социальной сети его жителя, который поможет вам найти все входы и выходы. Если вы организуете компанию, вы можете обратиться к своей социальной сети в поисках сотрудников. Если вам нужен совет или опыт, вы можете искать ответы или экспертов в своей социальной сети.

Слабые связи могут заключать в себе огромную скрытую ценность. Кто знает — может быть, человек, который сидел с вами рядом в самолете, через несколько лет представит вас будущему работодателю или партнеру по бизнесу? Возможно, связь с ним покажется вам совсем не ценной вначале, но она может оказаться ценной позднее. Онлайн-социальный нетворкинг расширяет вероятность счастливого случая в широких пределах времени и обстоятельств.

Для нынешнего молодого поколения, которое начинает использовать Facebook с самого начала, возникают интересные последствия, если их базы контактов включают в себя всех людей, которых они встречают. Младший брат моего друга, Тайлер, может послужить нам примером. Тайлеру тринадцать лет, и это минимальный возраст, с которого возможна регистрация в Facebook. Он зарегистрировал свой аккаунт на Facebook несколько месяцев назад. Первым делом он нашел всех своих одноклассников и добавил их себе в друзья. Если он захочет, они останутся в его списке друзей навсегда. И вообще Тайлер теперь получил возможность оставаться в контакте с любым человеком, которого он с этого момента встретит, аккумулируя таким образом социальный капитал всей своей жизни в одном месте. В двадцать лет, например, Тайлер может обнаружить, что его друг по детскому саду станет важным деловым партнером.

Конечно, Тайлер может не захотеть оставаться на связи во всех случаях. (Кто из нас не хотел хотя бы однажды начать все с чистого листа?) Когда отношения или обстоятельства жизни меняются, иногда имеет смысл отразить эти изменения и в наших онлайн-социальных сетях. У нас есть несколько возможностей: настроить уровень приватности так, чтобы ограничить информацию о себе, «раздружиться», заблокировать контакт или совершить «Facebook-суицид». В следующем списке описаны эти варианты, от самых тонких до самых радикальных.

— *Ограничение видимости профиля.* Используя настройки приватности в своем профиле и списке друзей, вы можете указать, кто может просматривать ваш профиль (включая фотографии, список

друзей, контактную информацию, сообщения), предложить способ контакта с вами и выделить то, что будет опубликовано в новостных лентах ваших друзей.

— *Прекращение дружбы.* Вы можете принять решение об удалении контакта из вашей сети друзей, «раздружиться». Когда вы это сделаете, этот человек не получит уведомления в явном виде. Он, однако, будет по-прежнему видеть ваше имя в списках друзей и сможет послать новый запрос об установлении дружеских отношений.

— *Блокирование контакта.* Это следующая стадия прекращения дружбы, когда ваш бывший друг вас больше не сможет найти и увидеть при своих посещениях Facebook. Для него вы будете даже удалены из списков ваших общих друзей.

— *«Facebook-суицид».* В Facebook предусмотрена возможность деактивирования вашего аккаунта. Ею воспользовалось небольшое, хотя и растущее со временем число пользователей. Чаще всего они упоминают три причины для этого: пристрастие к Facebook, нежелание нового появления определенных людей в вашей жизни и желание начать все заново. Некоторые студенты, с которыми я проводила интервью, упоминали, что они временно блокировали свой аккаунт накануне экзаменов, чтобы сосредоточиться на учебе, и после экзаменов активировали аккаунт заново. Но, как будет показано в главе 11, закрытие своего аккаунта может вовсе не быть достаточной мерой для того, чтобы полностью исчезнуть из Facebook, так как другие участники могут по-прежнему упоминать ваше имя при разметке тегами фотографий или видеозаписей или, что еще хуже, создавать поддельные аккаунты от вашего имени.

Поддержка предпринимательских сетей

Не все социальные сети созданы равными. Рональд Барт из бизнес-школы при Университете Чикаго интенсивно работает над современной теорией социального капитала. Барт выделяет два типа сетей: сети группировок и сети предпринимателей. Сети группировок характеризуются сильными, взаимными и многочисленными внутренними связями и небольшим числом связей с другими сетями. Сети

предпринимателей обычно бывают более широкими и «неглубокими», имеют большое количество связей с другими сетями. Хотя в сетях группировок их участники чувствуют себя в большей безопасности, эти сети почти всегда бывают изолированными и ограниченными по масштабу.

И наоборот — сети предпринимателей предоставляют своим участникам доступ к намного более широкому диапазону знаний, идей, людей и возможностей. Предоставляя доступ к новым сетям и поддерживая слабые связи, онлайн-социальный нетворкинг фактически помогает формированию именно предпринимательских сетей и максимизации социального капитала их участников.

Онлайновые взаимодействия дополняют офлайновый нетворкинг

Одно из общих обвинений в адрес онлайн-социального нетворкинга состоит в том, что он жертвует качеством отношений ради их количества. Хотя это могло быть правдой для сайтов первого поколения, на новых сайтах люди становятся все более и более искушенными в установлении и поддержании связей. Как мы уже обсуждали в главе 2, взаимодействия на сайтах социальных сетей скорее расширяют и дополняют, а не заменяют офлайновые взаимодействия. Одна из причин того, что Facebook добился такого успеха по сравнению со своими предшественниками, состоит в том, что он сфокусировался на поддержке онлайн-отношений, возникающих на основе офлайновых.

Чтобы подтвердить это предположение, я опросила сто своих друзей, иницируют ли они сами и принимают ли предложения о внесении в список друзей от незнакомцев. В данном случае слово «незнакомец» означает того, с кем вы никогда не встречались лично. Я попыталась получить репрезентативную выборку с точки зрения возраста, профессий и географии, хотя готова признать, что большинство моих друзей отражают мои собственные демографические данные. Кроме того, это не вполне точное сравнение «яблоком с яблоками», потому что не все опрошенные мной люди зарегистрированы на всех четырех сайтах.

Несмотря на эти оговорки, результаты достаточно ясны. Во-первых, большинство (73%) вообще никогда не получали от незнакомцев запросы на включение в список друзей на Facebook. Среди тех, кто такие запросы получал, большинство их не принимали. Они либо нажимали на кнопку «игнорировать запрос», либо вообще никак не реагировали (табл. 3.1). Для LinkedIn получены аналогичные результаты.

Табл. 3.1. Опрос об инициировании и принятии запросов на включение в список друзей на четырех сайтах социальных сетей Facebook LinkedIn. Orkut MySpace

Получал запрос о включении	27%	34%	100%	100%
в список друзей от незнакомца				
Принимал запрос о вклю-	5%	18%	66%	94%
чении в список друзей от				
незнакомца				
Направлял запрос о вклю-	0%	7%	3%	47%
чении в список друзей				
незнакомцу				

Опыт работы респондентов в Orkut и MySpace привел к другим результатам. Всех респондентов без исключения беспокоили незнакомцы. Пользователи MySpace оказались более склонными к принятию таких приглашений, чем пользователи Orkut. Также пользователи MySpace очень часто направляют предложения о дружбе незнакомцам — в основном потому, что там существует общепринятая практика «дружиться» с музыкальными группами и знаменитостями.

Я копнула и немного глубже. Большинство из тех, кто принимал приглашения от незнакомцев, сказали мне, что они делали это потому, что не очень хорошо знакомы с этикетом принятия и отвержения приглашений и боялись показаться невежливыми. Многие говорили мне, что именно из-за такой практики сети на Orkut стали набором совершенно случайных людей. Отношения с настоящими друзьями стали страдать от потоков спама. Так как сайт становился все менее

релевантным, люди перестали на него заходить и использовать для общения, тем самым еще более снижая релевантность сайта для своих друзей. Очень скоро этим сайтом прекратили пользоваться целые группы людей.

По сравнению с Orkut или MySpace Facebook и LinkedIn установили ясный протокол отправки приглашений и культуру доверия в своих сетях. Facebook, как отмечалось в главе 2, сделал это на основании подтверждения личности при помощи адреса электронной почты и формирования онлайн-сетей «поверх» офлайн-сетей. Например, когда вы присоединяетесь к Facebook, первым делом вы должны выбрать одну или несколько сетей, с которыми вы хотите ассоциироваться. Варианты включают школы, компании, города и другие виды реальных офлайн-сетей, в которых есть определенный уровень офлайн-доверия. В LinkedIn принят другой протокол. Приняв от кого-то запрос на присоединение к LinkedIn, вы в явном виде соглашаетесь на то, что ваша сеть будет для него доступной и вы будете ручаться за его профессионализм. Многие люди не хотят никак ручаться за незнакомцев, так что в LinkedIn они очень внимательно относятся к таким приглашениям.

Даже когда люди впервые встречаются на страницах Facebook или LinkedIn, они обычно являются друзьями друзей или хотя бы принадлежат к одной сети, то есть они уже не являются полными незнакомцами. В случае с LinkedIn обычно достижение каких-то бизнес-целей определяет, появятся ли у вас отношения вне Сети.

Успех Facebook вовсе не признак конца традиционных взаимоотношений. Это еще одно свидетельство того, что нет ничего сильнее личного взаимопонимания. Защита качества онлайн-сетей и фокусирование их на поддержке офлайн-отношений делает опыт Facebook ценным и релевантным.

Одна интересная тенденция, которую я заметила, анализируя результаты своего опроса, состоит в том, что тинейджеры с большей охотой иницируют и принимают запросы от незнакомцев. Судя по всему, это происходит в результате своеобразного соревнования — кто

имеет большее количество друзей в Facebook. В последнее время в Facebook появилась возможность классифицировать и помечать тегами отношения в списке друзей и таким образом ограничивать уровень видимой информации и взаимодействия для каждой из связей. Например, вы можете создать группу своих друзей «Никогда не встречался» для незнакомцев и спрятать от них все ваши фотографии,

сообщения и контактную информацию. Разметка уровня отношений в списках друзей может оказать неоценимую помощь в создании высококачественных онлайн-сетей. В главе 10 будет подробно рассказано, как работает список друзей.

Вероятно, у нас у всех (за исключением тинейджеров) онлайн-взаимодействия скорее поддерживают, чем заменяют офлайн-общение, укрепляют существующие отношения и являются основой для формирования будущих отношений, которые мы бы не смогли поддерживать в отсутствие тех возможностей, которые предоставляют онлайн-социальные сети.

Эффект «уплощения»

В конце главы 1 мы обсудили то, что у всех цифровых революций имеется общая направленность: на децентрализацию корпораций. Интересно будет посмотреть, как в организациях эта тенденция проявляется в отношении к социальному капиталу, то есть к привилегированному доступу к ресурсам. Интернет демократизировал привилегированный доступ к информации. Онлайн-социальный нетворкинг идет дальше, демократизируя привилегированный доступ к людям.

Поскольку между людьми остается все меньше барьеров, у них появляется больше возможностей строить свой социальный капитал более неформальными, предпринимательскими, спонтанными способами. На большинстве сайтов социальных сетей регистрация открыта для всех, и все новички начинают на более или менее равных уровнях. Такие сайты, как Facebook, разработаны так, чтобы не иметь иерархии, так что иерархические структуры реального мира не очень хорошо в них помещаются. Для этого им надо становиться более «плоскими» (с

меньшим числом ступеней, уровней по вертикали). Возьмем, например, корпоративные коммуникации. То, что говорит CEO, будет с большей вероятностью распространяться по неформальным устным сетям общения сотрудников, чем то, что говорит обычный работник. Но в Facebook сообщения и того и другого выглядят равноправными.

Пусть CEO в своем профиле сделает ссылку на статью, к которой он написал комментарий, а работник — ссылку на свой комментарий к другой статье. До эпохи социальных сетей комментарии CEO распространились бы по организации, а комментарии работника — нет. Но в Facebook все сообщения имеют равную возможность распространяться по корпоративной сети. В истинно «плоские» времена Facebook работники любого уровня имеют точно такие же шансы быть услышанными, как и CEO.

Используя онлайн-социальный нетворкинг, работники также могут обходить традиционную иерархию организаций и ее внутренние границы, чтобы общаться непосредственно со старшими руководителями и коллегами в других подразделениях, бизнес-единицах, городах и странах. Как блоги демократизировали наши представления о том, кто имеет голос в Интернете, так и в Facebook: тот, кто ведет себя активно и пишет интересно, может завоевать заметность и известность в своей компании — такими способами, которые ранее были невозможными.

Создание новой ценности за счет сетевых эффектов

Хорошее объяснение источника силы и ценности онлайн-социального графа дает нам закон Меткалфа. Этот закон, впервые использованный для описания телекоммуникационных сетей, гласит, что ценность сети растет экспоненциально по отношению к числу участников сети. Для n участников имеется (если не вдаваться в детали) n^2 возможных соединений. Именно эти n^2 соединений и формируют социальную экономику доверия, поддержки и участия. По мере присоединения к сети новых участников ценность сети каждого отдельного участника увеличивается, так же как и ценность социальной экономики в целом.

Кольцо взаимодействия

Я испытала действие закона Меткалфа на себе в первый раз весной 2008 года, в ходе несколько искусственного, но от того не менее убедительного офлайн-эксперимента. Это был последний день недельного курса по лидерству, который я проходила в школе бизнеса Стэнфордского университета. На нашей последней сессии мы создали кольцо взаимодействия, чтобы продемонстрировать, как социальный нетворкинг может создавать ценность для всех участников.

Первым шагом была подготовка запроса к группе. Каждый из нас написал на стикере свой запрос и свое имя и приклеил его к большому кругу, нарисованному на классной доске (*рис. 3.2*). Затем нам дали еще по стопке стикеров и дали десять минут на то, чтобы прочитать то, что было наклеено на доску. Возле каждого запроса, который мы могли выполнить, мы приклеивали стикер со своим именем и кратким описанием того, что мы можем сделать.

Результаты эксперимента оказались впечатляющими. Во-первых, каждый запрос получил отклик. Мало того: большинство запросов получили по несколько предложений о помощи (*рис. 3А*). И что оказалось самым интересным — среди этой схемы практически не оказалось прямых обменов «ты — мне, я — тебе». То есть в большинстве случаев вы оказываете услугу вовсе не тому человеку, который оказывает услугу вам.

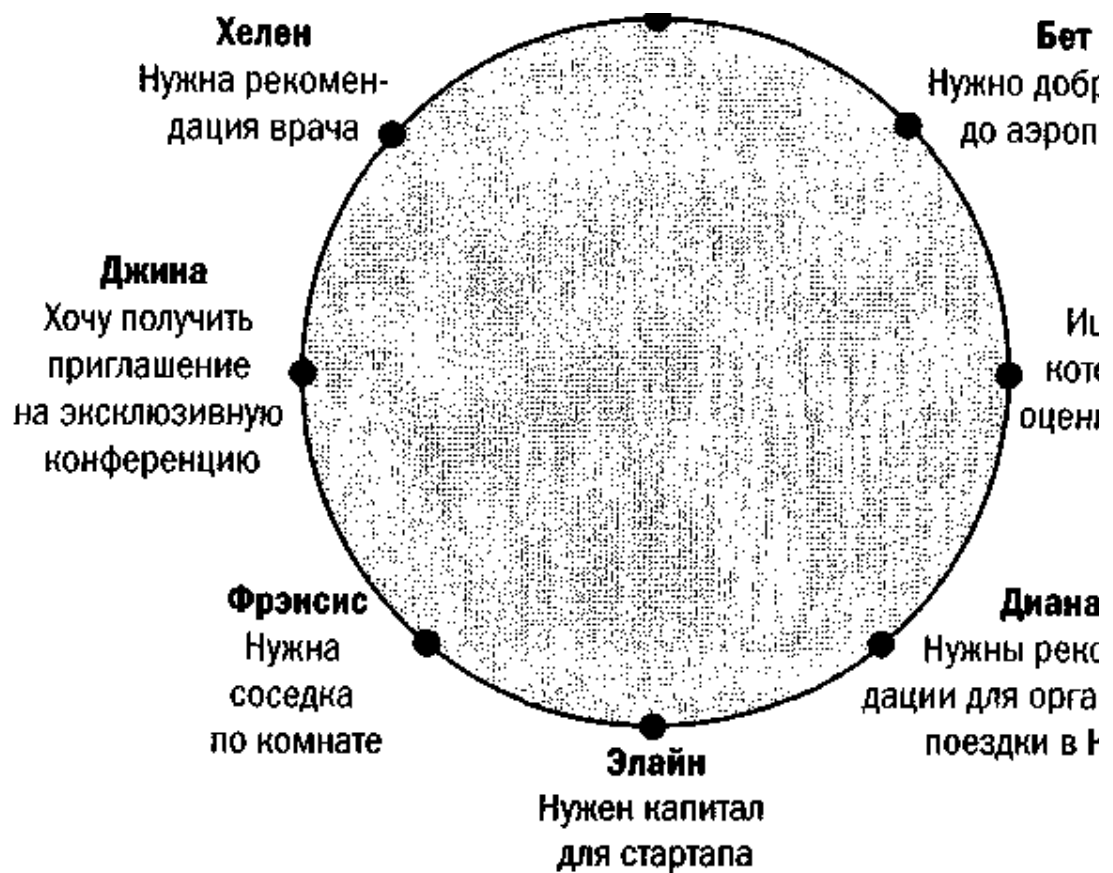
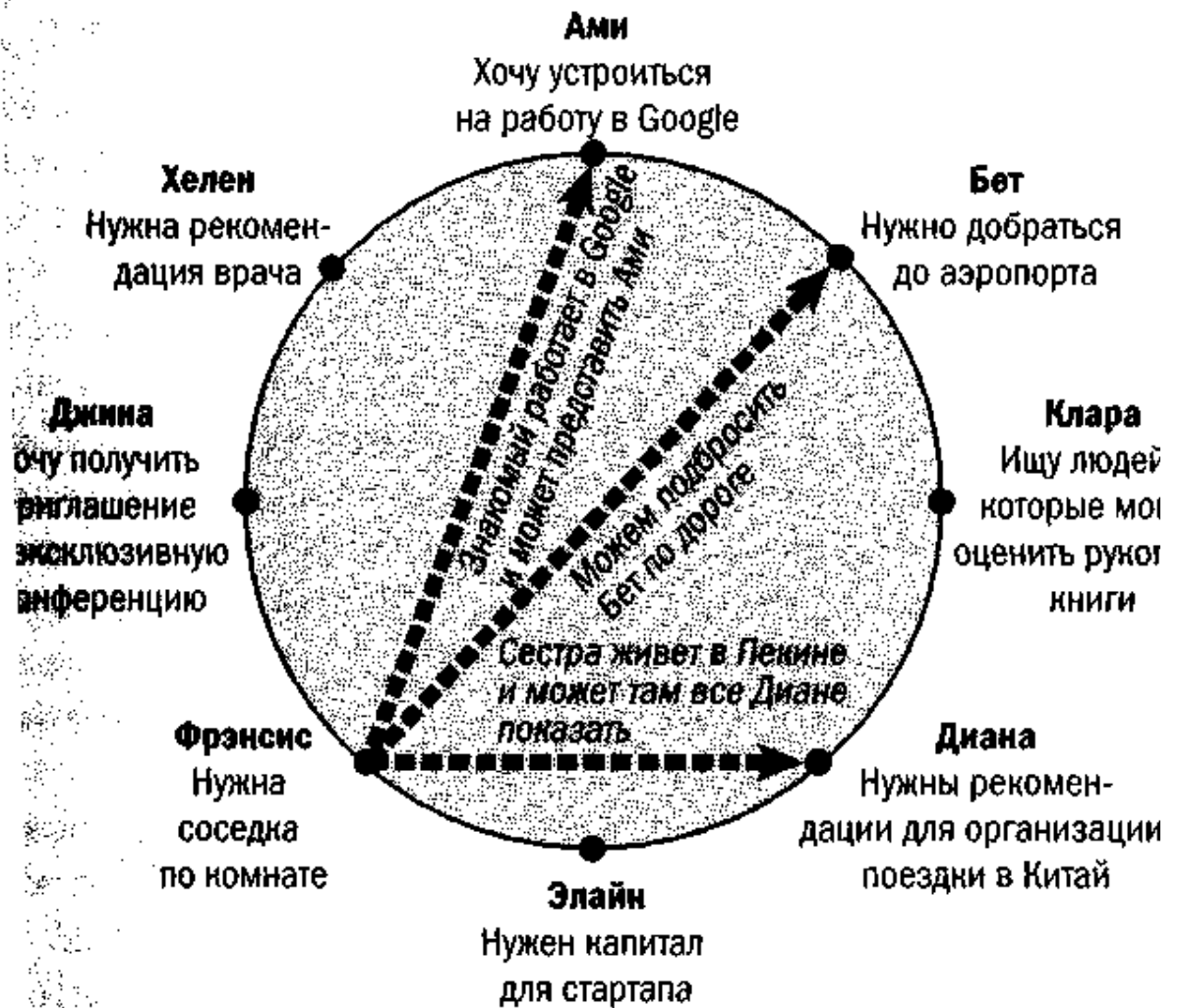


Рис. 3.2. Первый шаг упражнения по созданию кольца взаимодействия - записать свое имя и запрос и расположить записки по кругу

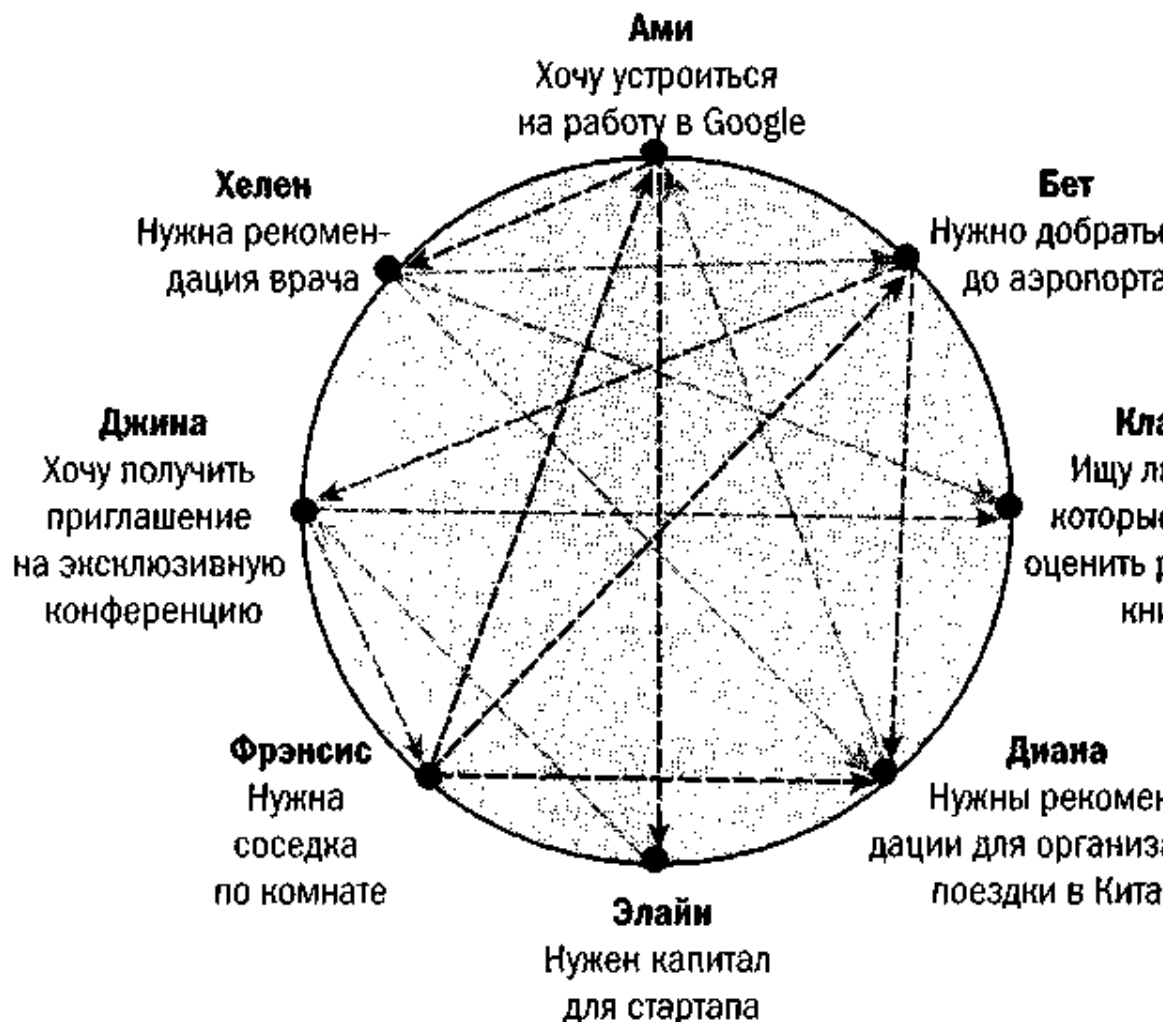
и. 3.3. Теперь каждый участник изучает список запросов и вызывается оказать сильную помощь



Например, Элайн ищет фонды для своего стартапа. Ами вызвалась помочь, поскольку знакома с несколькими партнерами венчурной фирмы. Ами, в свою очередь, хочет работать в Google. Она может получить помощь в этом, но не от Элайн, а от Фрэнсис. Фрэнсис же получит помощь от Джины, которой поможет Элайн, которая поможет Ами. Причина, по которой все это работает, в том, что затраты на оказание помощи обычно намного ниже выгод от получения помощи. Для Элайн, например, знакомство с венчурным капиталистом может дать очень многое — начало работы ее стартапа. Но для Ами представление Элайн не будет стоить почти ничего — может быть, пару минут на звонок

или письмо. В итоге для каждого участника создается новая ценность, как и для группы в целом. Выигрывают все.

Рис. 3.4. Результат: на каждый запрос пришло предложение о помощи, и каждый участник, предложивший помощь, оказался в выигрыше



Кольцо взаимодействия онлайн-социального графа

Чтобы такой эксперимент сработал, все его участники должны собраться — в одном месте, в одно время и с одной целью. В реальной жизни так происходит крайне редко. В офлайне такой откровенный нетворкинг выглядит слишком утилитарным и неестественным. Собрать большую группу людей исключительно для выяснения, что кому нужно и кто чем может помочь, очень трудно. Но в Facebook, Orkut и LinkedIn такие большие группы уже собраны и могут быть легко мобилизованы.

Сайты социальных сетей берут то взаимопонимание, которое возникло между людьми в офлайне, и на его основе создают систему связей, к которой вы можете обратиться в случае надобности. Онлайн-социальный нетворкинг расширяет понятие кольца взаимодействия во времени, географии, количестве участников и тем самым позволяет им набирать огромные объемы социального капитала. В итоге выигрыш в эффективности от соединения новых технологий с человеческой социальной деятельностью создает новую ценность как для людей, так и для их сообществ.

Попросить об услуге легко, а ответить на просьбу «нет» — трудно

Фактически сайты социальных сетей облегчают нам обращения с просьбами о помощи и затрудняют отказ от предоставления помощи. Поскольку все взаимодействия в Facebook или LinkedIn кажутся такими будничными, планка приемлемости запроса о помощи снижается. Телефонный звонок или личный визит с просьбой о помощи обращают на себя большее внимание и тем самым приводят к большим социальным издержкам. И наоборот: отправка кому-нибудь сообщения в Facebook — это простое и обычное дело. Снижая издержки, сайты социальных сетей позволяют людям не чувствовать себя неудобно, прося об услугах.

А что происходит у стороны, получающей просьбу? Электронные письма и голосовая почта, даже если они содержат вполне приемлемые просьбы, гораздо легче игнорируются и «теряются». Эти традиционные формы коммуникаций не ощущаются людьми как личные.

Запросы, полученные через Facebook, игнорировать труднее. Сообщения в Facebook приходят не изолированными — вы видите фотографию, профиль и список друзей того человека, который вам написал. Эти запросы ощущаются как гораздо более личные, так что вам надо дважды подумать, прежде чем решиться их игнорировать или «не замечать». Это особенно касается тех случаев, когда у вас сильные взаимные связи или вы принадлежите к одной сети (или проситель принадлежит к сети, которая для вас важна). В этом случае социальные и ментальные издержки игнорирования запроса о помощи повышаются. Это еще раз напоминает нам ранее обсуждавшийся вопрос о том, как информация на сайтах социальных сетей помогает людям определять потенциальную ценность взаимоотношений. Если вы получаете в Facebook запрос о помощи и можете быстро выяснить, что проситель может быть для вас ценным контактом, проигнорировать его запрос будет очень трудно. Если бы вы получили такой запрос по электронной почте, то в наше время буйного спама вы могли бы его просто не заметить.

В определенных случаях просьба о помощи может быть еще эффективней — когда она пассивно распространяется по вашей сети при помощи сообщений о вашем статусе. Например: «[Я, Клара] ... хочу

нанять инженера». Поскольку такой запрос не направлен никому лично, никто не может почувствовать раздражения или обязательств ответить. Кажется совершенно естественным, что изменение вашего статуса отражается в их лентах новостей или они видят ваш статус при просмотре вашего профиля, в котором он отображается. В этом случае вся ваша сеть получает возможность реагировать без нагрузки обязательствами, что позволяет вам делать такие запросы более часто, поскольку они не связаны с расходами социального капитала ни на один из ваших контактов.

Поскольку это воспринимается лично и есть много информации о том, кто запрос отправил, онлайн-социальный нетворкинг одновременно и делает такие запросы более обыденными и приемлемыми, и затрудняет отказ от помощи. В результате оказывается, что таких запросов и делается больше, и большая часть их выполняется, тем самым увеличивая объем социального капитала, циркулирующего в сети, и увеличивая общую ценность социальной экономики.

Размывание границ

Между нашей личной и профессиональной жизнью размываются границы. Мы рекомендуем друзей нашим работодателям. Мы становимся онлайн-друзьями со своими коллегами, клиентами и партнерами по бизнесу. Мы работаем дома, на работе занимаемся физкультурой, мы работаем сами на себя. Добавленный социальный капитал наших личных отношений и слабых контактов позволяет нам создавать более широкие сети, которые дают нам доступ к большему объему информации, людей и ресурсов, чем это было когда-либо возможно. Одновременно электронная коммерция и Web 2.0 дали нам не только голос, но и возможность для действий. Используя инструменты онлайн-социальных сетей для поддержания контакта в сетях со слабыми связями, поиска ценных отношений, выходя за пределы традиционной иерархии и прося о помощи, мы можем максимизировать наш социальный капитал, радоваться более насыщенной карьере и в итоге быть более эффективными в достижении своих целей.

Часть II. Изменение способов ведения бизнеса.

Глава 4 Социальные продажи

Продажи — это и есть социальный нетворкинг!

Джеффри Мур

Как знает любой человек, хоть раз в жизни что-то продавший или купивший, продажи по своей сути — это социальная деятельность, основанная на взаимном доверии. Даже в случае со стандартными и однородными продуктами и услугами взаимоотношения покупателя и продавца иногда могут играть большую роль, чем цена, и быть решающим фактором при принятии решения. В конце концов, людям нравится иметь дело с похожими на них людьми и не нравится вступать в деловые отношения с теми, кому они не доверяют.

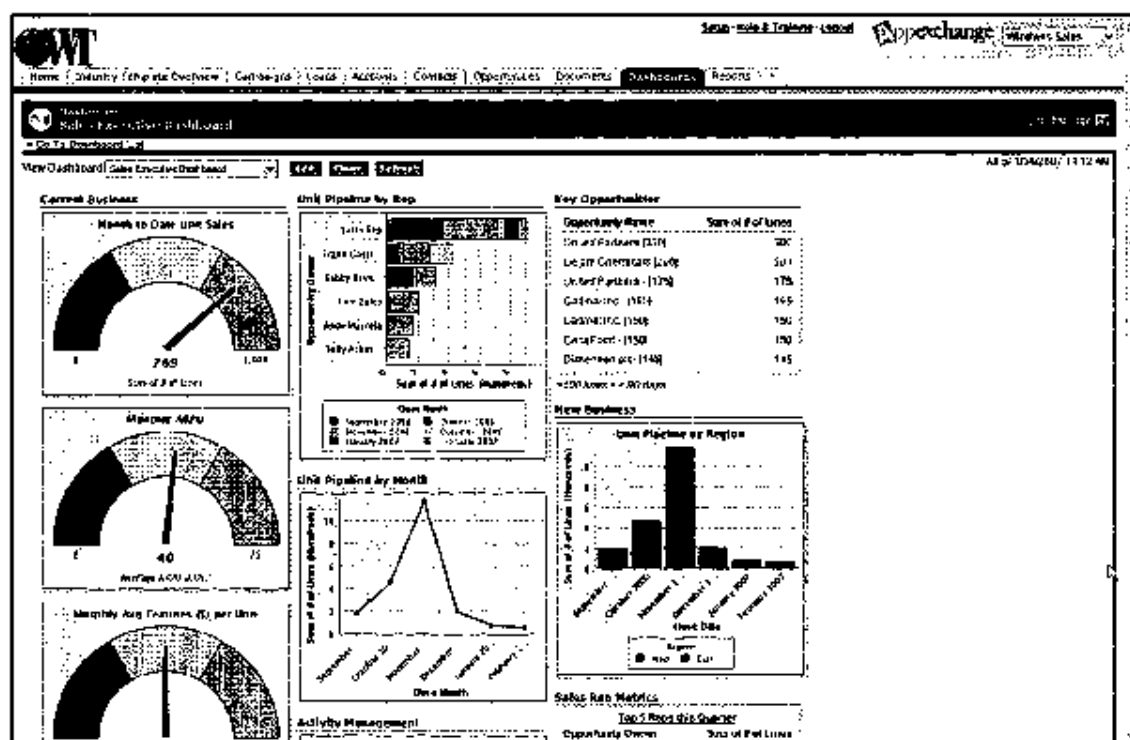
Одним из главных следствий описанной в предыдущих главах демократизации бизнеса стала беспрецедентная рыночная конкуренция. В сегодняшней бизнес-среде компании сталкиваются со все большим количеством конкурентов, а их покупатели становятся все умнее и умнее, получив доступ к новой информации. Больше, чем когда-либо ранее, их торговые представители должны работать над тем, чтобы максимизировать ценность долгосрочных отношений с потребителями, а не добиваться максимальной выгоды от единственной сделки.

Торговым представителям важно вовремя понимать, какие потребности имеет потребитель, и устанавливать с ним межличностные взаимоотношения на правильном уровне. Онлайн-социальные сети возникли как важнейшие инструменты бизнеса, помогающие улучшить это понимание и взаимодействие.

Хотя многие из лучших продавцов являются природными и инстинктивными строителями взаимоотношений, определенные методологии в последние годы доказали свою полезность и для остальных, помогая «эмулированию» успеха лучших. Управление отношениями с клиентами, или CRM, пытается зафиксировать достижения науки о продажах в виде программ и процессов, помогающих управлять всеми взаимодействиями компании с ее потребителями. Автоматизация продаж особенно хорошо встраивается в такие процессы, как прогнозирование продаж, управление

территориями, подготовка шаблонов рассылок, планирование действий, помогая менеджерам лучше отслеживать ход работы, а командам продаж — быть более продуктивными (рис. 4.1). Онлайн-социальный нетворкинг добавляет к CRM еще одно измерение, обогащая важнейшие методы продаж контекстной информацией о потребителях и инструментами построения взаимоотношений.

Рис. 4.1. CRM-системы помогают менеджерам лучше управлять деятельностью продавцов, а торговым представителям — увеличивать свою эффективность



Данная глава разделена на три части. В первой мы рассмотрим типичный цикл продаж и предложим те методы, при помощи которых эффективность продаж может быть усилена за счет использования онлайн-социального графа. Во второй мы расскажем о сетевых структурах, представленных в предыдущей главе, и о том, как они могут быть применены в продажах. И в завершение мы кратко поговорим о последствиях для развития CRM — о том, что в будущем, по-видимому, информация в системах CRM будет двигаться в обоих направлениях между компаниями и их потребителями. Многие из методик, описанных в данной главе, являются экспериментальными — потому что сами инструменты социальных продаж делают свои первые шаги. В главе 10

будут приведены более подробные инструкции о том, как надо выстраивать и управлять взаимоотношениями в Facebook или аналогичных сетях.

Трансформация цикла продаж

Торговые представители могут использовать онлайн-социальный нетворкинг для достижения большей продуктивности двумя способами: чтобы получать информацию о потребителях и чтобы вовлекаться в повседневные коммуникации с ними. С точки зрения потребителя, звонок продавца в этом случае может быть более персонализированным и релевантным. Для торговых представителей уже становится неприемлемым звонить всем без разбора, предлагая любые продукты и услуги. От них сегодня ждут, что они сделают свою «домашнюю работу», основанную хотя бы на имеющейся в Интернете информации. Потребители, в свою очередь, сами отвечают за управление информацией о самих себе и за решения о том, с кем и какой информацией они будут делиться. В главе 10 будет подробнее объяснено, как использовать контроль приватности в Facebook для управления своими онлайн-идентичностями, а в главе 11 — обсуждены более общие вопросы приватности и безопасности.

На основании сделок, в которых я принимала участие, а также интервью с моими коллегами я выявила восемь аспектов цикла продаж, которые выиграют от применения онлайн-социального графа. Это внушение доверия, поиск потенциальных покупателей, «присовокупление ботинка в дверь», навигация в клиентской организации, сотрудничество в командах продаж, получение отзывов потребителей, построение долгосрочного взаимопонимания и обеспечение длительного успеха за счет послепродажной поддержки. Эти аспекты, кроме того, соответствуют популярным методологиям продаж, таким как Miller Heiman and CustomerCentric Selling. Прежде чем рассмотреть цикл продаж, мне бы хотелось отметить различия между продажами b2b (бизнес бизнесу) и b2c (бизнес потребителю) и обсудить, как они могут влиять на стратегии социальных продаж.

Продажи b2b против продаж b2c

Продажи потребителям (b2c) обычно бывают более прямолинейными, транзакционными и управляемыми маркетингом. Из-за более низких ценовых ориентиров и меньшего числа людей, принимающих участие в подготовке решения, у продаж b2c, как правило, более короткий цикл. Для многих товаров, особенно с ценами ниже 100 долларов, это больше маркетинг, чем продажи. Часто в них даже не вовлечен продавец. Такие товары и услуги если и могут выиграть от использования онлайн-социальных сетей, то больше от социального мерчандайзинга, целенаправленной рекламы и тактик вирусного маркетинга, который мы обсудим в главе 5.

По мере роста цены и сложности товаров b2c все больше и больше начинает напоминать b2b. Особенно когда на процесс продажи оказывают влияние такие неосознанные факторы, как гарантии, поддержка, аутентичность и качество обслуживания, критическая разница будет основываться на доверии и взаимоотношениях (*рис. 4.2*). b2b-продажи в организациях часто являются многоходовыми процессами, включающими общение со многими влияющими на решения лицами, находящимися на разных уровнях организации. Все это приводит к удлинению цикла продаж. Разделы этой главы, посвященные организации сотрудничества в командах продаж и продвижению в клиентских организациях, посвящены целиком b2b-продажам. И наконец, сделки b2b часто бывают «индивидуализированными», то есть включают в себя переговоры, начинающиеся на основе недостаточно точной информации о ценности предлагаемых товаров и услуг и потребностях клиента.

Итак, есть ли какие-то основания для использования инструментов личного общения, таких как Facebook, для продаж организациям? Для ответа на этот вопрос надо помнить, что сердцем любой организации являются именно люди. Решения о приобретении делаются отдельными людьми, а не организациями в целом. Транзакции бывают успешными и провальными — потому, что в них участвуют люди — директора, инженеры, торговые представители, эксперты по продуктам. Усиливая связи и обеспечивая движение ценной информации внутри вашей

команды продаж и между командой и ключевыми представителями клиента, сайты социальных сетей могут помочь вашей компании создать более эффективную машину продаж.

Рис. 4.2. Отношения и доверие играют большую роль при принятии решений

о приобретении более дорогих продуктов, которые труднее оценить и для понимания

работы которых требуется наличие определенных профессиональных знаний и опыта



Внушение доверия

Для начала торговые представители должны доказать покупателю, что они вполне компетентны и горят желанием содействовать успеху своего клиента. Традиционно торговые представители больше полагаются на репутацию бренда своей компании и продуктов и на свою картотеку клиентов, отношения с которым выстраиваются в течение многих лет.

Сегодня торговые представители могут значительно ускорить процесс установления доверия, используя сайты социальных сетей для того, чтобы информировать о своих дипломах и свидетельствах. Типичный профиль в LinkedIn, например, содержит четыре типа информации, которые раньше было трудно предоставить: публичные рекомендации, список связей, профессиональный опыт и образовательный ценз. Подобно тому, как Amazon.com имеет читательские обзоры книг, а Zagat — обзоры ресторанов, сделанные их посетителями, сайты социальных сетей становятся фактически местом для размещения обзоров о профессионалах бизнеса. Если у вас есть удовлетворенный клиент, будет неплохой идеей попросить его написать отзыв о вас в LinkedIn или в разделе Facebook «Отзывы». В главе 7 будет подробно разобрано, как можно использовать систему рекомендаций LinkedIn для поиска кандидатов на работу.

Двусторонняя видимость помогает укрепить взаимное доверие. Имея на руках информацию (какую именно — вы можете сами решить), потенциальные клиенты получают возможность оценить вас в роли именно торгового представителя и удостовериться в наличии у вас знаний и компетенций, которые могут помочь им решить их проблемы.

Поиск потенциальных покупателей

Как мы увидим в следующей главе, маркетинг отвечает за генерацию возможностей продаж в целом. Но хорошие продавцы способны выявлять свои собственные направления продаж. Как хорошо известно продавцам Mary Kay и Cutco Cutlery, иногда ваши самые лучшие потребители уже находятся прямо перед вами: это ваши друзья, члены семьи и знакомые.

Конечно, большинство из нас будет чувствовать себя неудобно, обзванивая всех подряд людей из своей телефонной книжки. К счастью, как мы уже отмечали в главе 3, онлайн-социальные сети создали новый набор способов взаимодействия и типов отношений, таких как друзья в Facebook и связи в LinkedIn. Эти способы общения менее «настырны», более удобны и существенно облегчают просьбы об одолжениях и услугах.

До появления сайтов социальных сетей прямое обращение торговых представителей к перспективным покупателям в своих сетях было и менее эффективным, и менее социально приемлемым. Менее эффективным, потому что не существовало простых способов для определения того, кто из ваших знакомых может быть заинтересован в ваших продуктах и услугах. Это было навязчиво и приводило к растрате социального капитала каждый раз, когда продавец пытался продать что-то тем людям, которых его продукты не интересовали.

В эру Facebook ситуация изменилась. В LinkedIn и в меньшей степени в Facebook в каждом профиле есть информация о месте работы пользователя. Торговый представитель может организовать поиск по профилям для выделения идеального перспективного покупателя и наметить цель на самом раннем этапе цикла продаж. Продажи выглядят менее навязчивыми, поскольку само общение выглядит более обыденным, а тема общения привязана к информации из профиля потенциального покупателя и имеет больше шансов оказаться ему интересной. В следующем примере рассказано, как компания Aster Data Systems успешно привлекла первую волну покупателей, используя сайты социальных сетей.

Изучение социального графа в Aster Data Systems

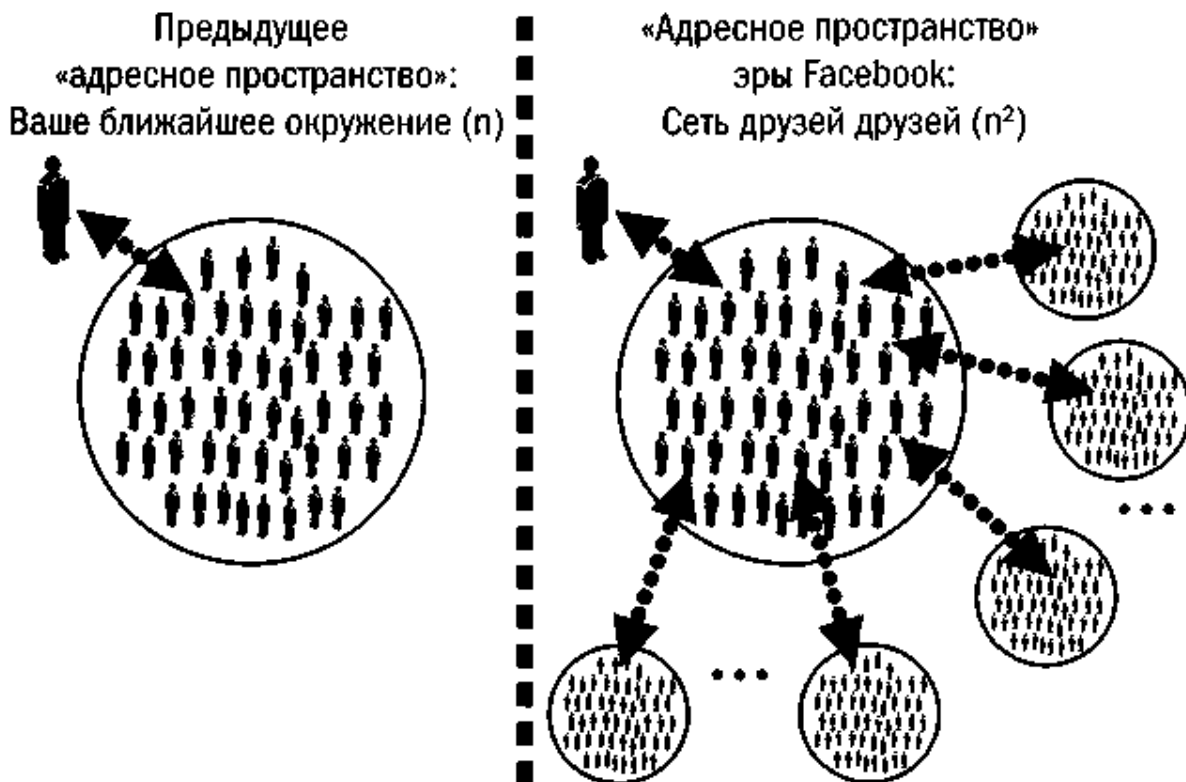
Уже упоминавшаяся Aster Data Systems добилась значительного роста бизнеса за счет творческого использования LinkedIn. Будучи небольшой новой компанией, она не могла полагаться на известность своего бренда и не обладала бюджетом на большие маркетинговые или рекламные кампании.

Для выявления первых клиентов Aster использовала свои социальные сети на LinkedIn, MySpace и Facebook. Ее руководители попросили всех сотрудников (а не только торговых представителей) поискать в своих социальных сетях потенциальных покупателей, кто имел в своих профилях ключевые слова типа «хранилища данных».

Всего через несколько месяцев эта изобретательная стратегия стала окупаться. LinkedIn и другие социальные сети были использованы для определения, кто из людей, входивших в сети сотрудников Aster, может быть заинтересован в продуктах для управления хранилищами данных. Затем был запущен цикл продаж - с использованием как LinkedIn, так и традиционных способов коммуникаций. Благодаря мощности социального графа Aster успешно нашла несколько десятков корпоративных клиентов.

Обратите внимание, что речь идет не только о прямых контактах. Как показано на рис. 4.3, сайты социальных сетей позволяют вам обращаться к друзьям друзей и к более отдаленным от вас людям, расширяя тем самым вашу потенциальную аудиторию.

Рис. 4.3. Использование таких сервисов, как LinkedIn, увеличивает вашу базу потенциальных контактов с n до n^2 благодаря привлечению друзей друзей. Это число может быть еще увеличено за счет участия большего количества сотрудников (включая неторговый персонал) в изучении своих сетей



В дополнение к своим собственным сетям продавцы могут использовать исследовательские сайты (представленные в главе 1) для получения доступа к большим массивам данных. Популярные сервисы включают в себя Hoover's, OneSource, ZoomInfo, JigSaw, Spoke и ActiveContacts.

Интересным феноменом является LIONs, который пытается объединить богатство и доступ, предлагаемые исследовательскими

сайтами, с точностью и добровольным участием пользователей, предлагаемыми сайтами социальных сетей. Традиционная философия социальных сетей говорит, что пользователи могут приглашать и принимать приглашения только от людей, которых они знают лично. Именно такой подход отстаиваю я и, как показало описанное в предыдущей главе мое исследование, мои друзья в Facebook и LinkedIn. Однако некоторые пользователи LinkedIn видят в этом избыточные ограничения и приняли политику принятия приглашений от незнакомцев. Эти люди, известные под названием LinkedIn Open Networkers (LIONs), по большей части являются профессиональными продавцами, решившими пожертвовать качеством своих сетей ради их объема и оптимизации для работы со слабыми связями.

Крупнейшая сеть LIONs, которая была и первой, — это www.metanetwork.com. Она имеет соответствующую группу в LinkedIn: «LI Open Networkers». Чтобы обойти требование LinkedIn иметь электронный адрес человека для отправки ему приглашения, большинство LIONs открыто публикуют свои адреса в профилях, чтобы незнакомцы могли посылать им приглашения.

Первый звонок

Традиционно большинство первых звонков к успеху не приводят. Перспективные клиенты их отвергают, поскольку они чаще всего бывают нерелевантными и, как следствие, — ощущаются как лицемерные и как потеря времени. Продавцам они тоже не нравятся, потому что им постоянно приходится иметь дело с раздраженными людьми. В эру Facebook первые звонки могут выглядеть совсем по-другому. Они могут быть лучше подготовлены, потребности потенциального покупателя могут быть лучше выявлены, и тем самым время обоих абонентов будет сэкономлено. Ответы на многие из традиционных исследовательских вопросов могут быть получены за счет изучения профиля потенциального клиента в его социальной сети — например, стаж его работы в нынешней компании, круг обязанностей, достижения, наличие прошлого опыта работы с аналогичными продуктами и услугами — и это только самый краткий список. Потенциальные клиенты с гораздо

большей готовностью идут на первый разговор, если он подготовлен с учетом их реальных потребностей. Данные сайтов социальных сетей позволяют торговым представителям продумать правильные заходы к разговорам и сослаться на общих знакомых, которые могут дать рекомендации. Уже ставшее общепринятым ожидание того, что торговый представитель должен сделать свою «домашнюю работу» при наличии такого изобилия доступной информации, должно оправдаться, и самый первый звонок должен отражать какой-то начальный уровень приложенных усилий.

Проинтервьюированные мной продавцы говорят, что они все больше и больше используют LinkedIn для поиска потенциальных клиентов и подготовки начального контакта. Они обнаружили, к своему удивлению, что простейшее электронное письмо дает самое большое количество ответов. На *рис. 4.4* приведен пример такого письма, которым поделился со мной один из моих друзей. Используя идею двусторонней видимости, торговый представитель дает ссылку на свой профиль в онлайн-социальной сети, чтобы потенциальный покупатель мог сам получить о нем какую-то информацию, не находясь под давлением продажи. Представитель также ссылается на что-то общее, имеющееся у него и потенциального клиента (в данном случае — общий колледж), чтобы указать на свое отличие от других и попытаться установить раннее взаимопонимание. Часто данные из профиля, такие как работа в прошлом в одних и тех же компаниях или отраслях, близость мест рождения и проживания, участие в студенческих братствах и землячествах, используются для выявления чего-то общего. Это уже позволяет «засунуть в дверь ботинок». Для потенциальных клиентов такие обращения выглядят менее назойливыми, поскольку используют ту информацию, которую они сами решили сделать общедоступной на сайтах социальных сетей — в отличие от старой модели, когда использовались маркетинговые списки, которые продавались и покупались без согласия тех, чьи имена в них оказывались. Использование профилей социальных сетей гарантирует

также, что та информация, которую почерпнули оттуда торговые представители, более точна и актуальна.

Тема: Небольшой вопрос касательно LinkedIn

Боб, я сейчас просматриваю ваш профиль в LinkedIn и хочу задать небольшой вопрос.

Меня зовут Джон Сэйлс, я работаю в компании X над проектами Y. Вот мой профиль в LinkedIn. Я вижу, мы с вами окончили Аризонский университет!

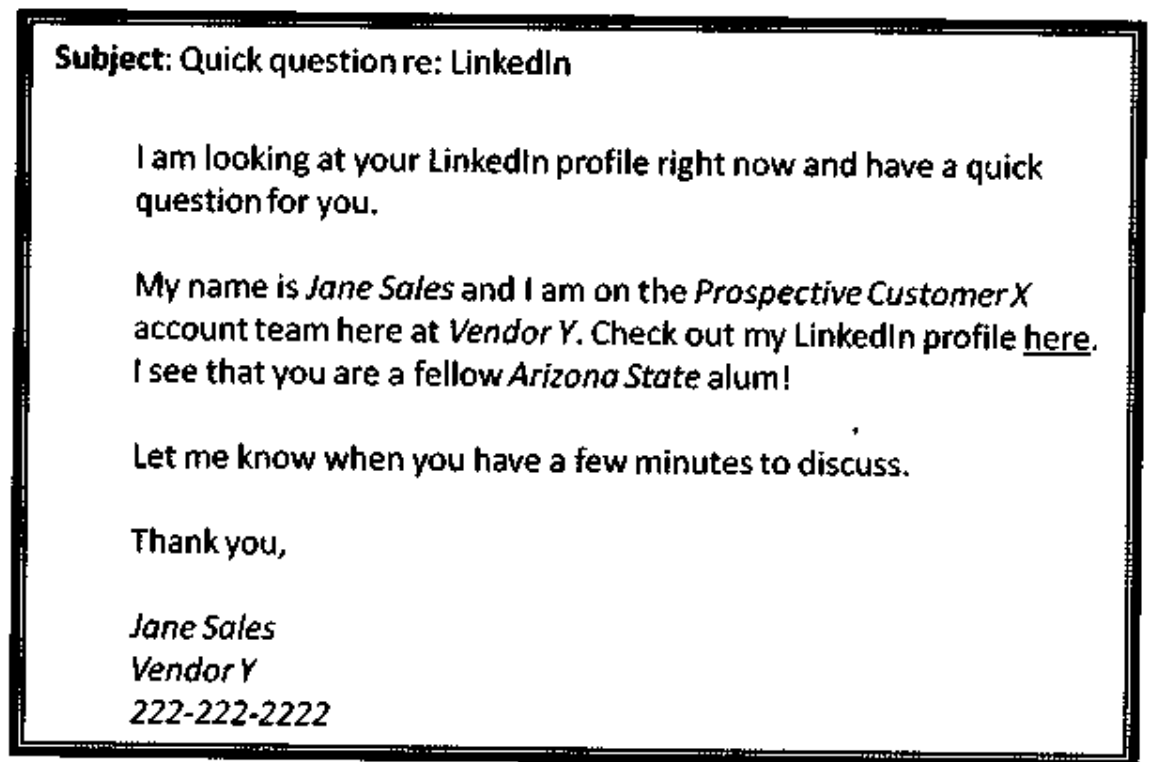
Дайте мне знать, когда у вас будет пара минут поговорить.

Спасибо,

Джон Сэйлс

Компания X

Рис. 4.4. Образец электронного письма потенциальному клиенту — пользователю социальной сети. Хорошей идеей является выход на первоначальный контакт с простым коротким сообщением и попыткой найти что-то общее для раннего установления взаимопонимания

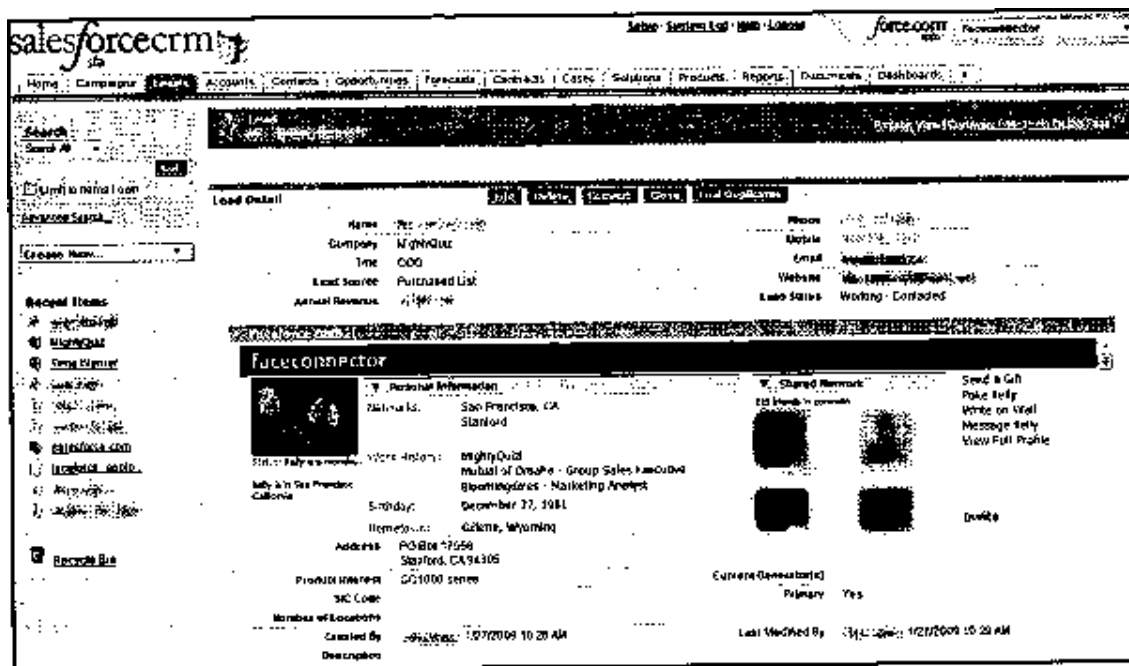


Другое громадное преимущество сайтов социальных сетей — возможность выяснить, имеют ли торговый представитель и

потенциальный клиент общих знакомых. Вместо «холодного» звонка торговый представитель может подготовить теплую рекомендацию от общего друга или коллеги по бизнесу. Это увеличивает шансы торгового представителя подняться над уровнем спама. До эры сайтов социальных сетей даже при наличии общих контактов очень трудно было выяснить, что такие действительно есть и кто конкретно является общим контактом.

Я уверена, что Facebook — это и есть CRM. Я разработала Facesconnector осенью 2007 года, чтобы помочь торговым представителям заполнить пробелы между списками имен потенциальных покупателей и стоящими за этими именами реальными людьми. В традиционном списке указывается имя, должность и компания. Стоящие за этими данными люди намного более сложны и интересны. Они определяются не только своей текущей должностью и наименованием компании-работодателя, но также и богатым описанием их прошлого опыта, который определяет, кто они, откуда, где учились, что их интересует и с кем они дружат. Люди все больше считают допустимым делиться какой-то частью подобной информации в своих профилях пользователей на сайтах социальных сетей. Facesconnector «откачивает» текущий профиль потенциального клиента в Facebook и информацию о его друзьях в Salesforce CRM, так что торговый представитель может видеть намного больше, чем должность человека и название компании {рис. 4.5}. Он начинает видеть за именем личность и может подготовить звонок намного более личный и релевантный и даже попросить общего друга представить его.

Рис. 4.5. Facesconnector загружает данные из профиля в Facebook и социальный граф потенциального клиента в Salesforce CRM так, чтобы торговый представитель мог подготовить более личное и релевантное обращение



Конечно, даже в эру Facebook далеко не каждый первый звонок с гарантией будет приводить к заключению сделки — если, например, предлагаемый продукт не подходит покупателю или у него нет необходимых денег. Но все же данные из профиля на сайте социальной сети могут существенно увеличить вероятность успешности первого звонка, позволяя торговым представителям выявлять потенциальных клиентов, готовить свои выступления и искать общие контакты для рекомендаций и представлений.

Навигация в сложных клиентских организациях

В дополнение к облегчению построения отношений «один на один» данные сайтов социальных сетей могут быть использованы и для работы в секторе B2B. Они могут помочь в поиске подходов к организации сделки, людей в клиентской организации, с которыми можно и нужно связаться и которые могут влиять на принятие решения. Такие методологии продаж, как TAS, Miller Heiman и Solution Selling, подчеркивают важность изучения клиентской организации и выявления ключевых для принятия решения людей. В онлайн-ом социальном графе содержится важная информация, которая может помочь вам выполнить эту работу.

Сайты социальных сетей предлагают массу информации: о должностях сотрудников и тех ролях, которые они играют в своих

организациях, об их статусе в компании, наличии рабочих отношений с другими людьми и уровне отношения к принятию решений. Один торговый представитель компании, торгующей высокотехнологическим оборудованием, добившийся больших успехов в продажах IT-департаментам, говорил мне, что как только он получает новый контакт, он немедленно идет на LinkedIn и выясняет, как этот человек вписывается в «большую картину» жизни организации. Есть несколько малозаметных, но важных нюансов, которые он обязательно проверяет и которые зачастую в корне меняют стратегию отдельных сделок:

— *Политическая сила и стаж работы.* Почти всегда люди отмечают в своем профиле, как долго они работают в компании. Если они новички, то они, скорее всего, имеют мало политического капитала и им надо больше доказывать свою значимость окружающим — поэтому они могут быть открытыми для налаживания контактов с новым поставщиком или внедрения новых способов работы. Кроме того, обычно вы можете увидеть систему их связей. С кем связан директор по информационным технологиям: с генеральным или финансовым директором? Это может быть признаком наличия некоторых политических течений — то есть хорошей возможностью «разделять и властвовать». С другой стороны, если директор по информационным технологиям является ветераном организации, а все его сотрудники новички, это может означать, что он, скорее всего, самое важное лицо для принятия решений в IT-области. Если же, например, многие люди в компании связаны между собой и публично рекомендуют друг друга в LinkedIn, то это означает, что мы имеем дело с тесно связанной организацией, для которой надо выработать совсем другой подход.

— *Шансы стать компаньоном или препятствием.* Прошлый опыт, заявленные навыки и внешние связи могут подсказать нам, станет ли этот человек помощником или препятствием для осуществления сделки. Наш торговый представитель, например, конкурирует с Microsoft. Однажды он увидел в профиле IT-директора потенциального клиента информацию о том, что тот имеет большой опыт внедрения решений Microsoft, обладает сертификатами по разным технологиям Microsoft и

многочисленными связями с сотрудниками, реселлерами и консультантами Microsoft. Это вынудило нашего торгового представителя искать пути в обход IT-директора. Намеченная продажа состоялась, хотя IT-директор сделал все возможное и невозможное, чтобы этого не случилось. И наоборот — если торговый представитель видит, что в профиле интересующего его лица отмечено, что он имел опыт использования его продуктов на предыдущей работе, он легко делает ставку на такого человека как на главную движущую силу продажи. Люди, которые будут принимать решения о закупке ваших продуктов и услуг, хотят сделать что-то полезное для своей компании, но часто это попадает еще и в определенный контекст: они при этом хотят еще сделать что-то полезное для своей карьеры и не выйти при этом из своей зоны комфорта.

— *Организационная структура.* Этот торговый представитель рассказал мне, что он всегда проводит поиск, задавая в качестве ключевого слова название компании — для того чтобы составить список ее работников. Это дает ему возможность не только найти ценные контакты людей, к которым он мог бы обратиться, но и информацию об офисах и филиалах компании, ее подразделениях, должностях сотрудников и о том, как в целом организована компания. Например, титул «вице-президент» может означать одного из главных лиц, принимающих решения, в одной компании и быть пустышкой — в другой. В одной компании, например, он обнаружил целых 20 вице-президентов — среди 50 работников! Если у вас есть «карта местности», вы можете начинать планирование движения к продаже и начинать работать с важнейшими принимающими решения людьми.

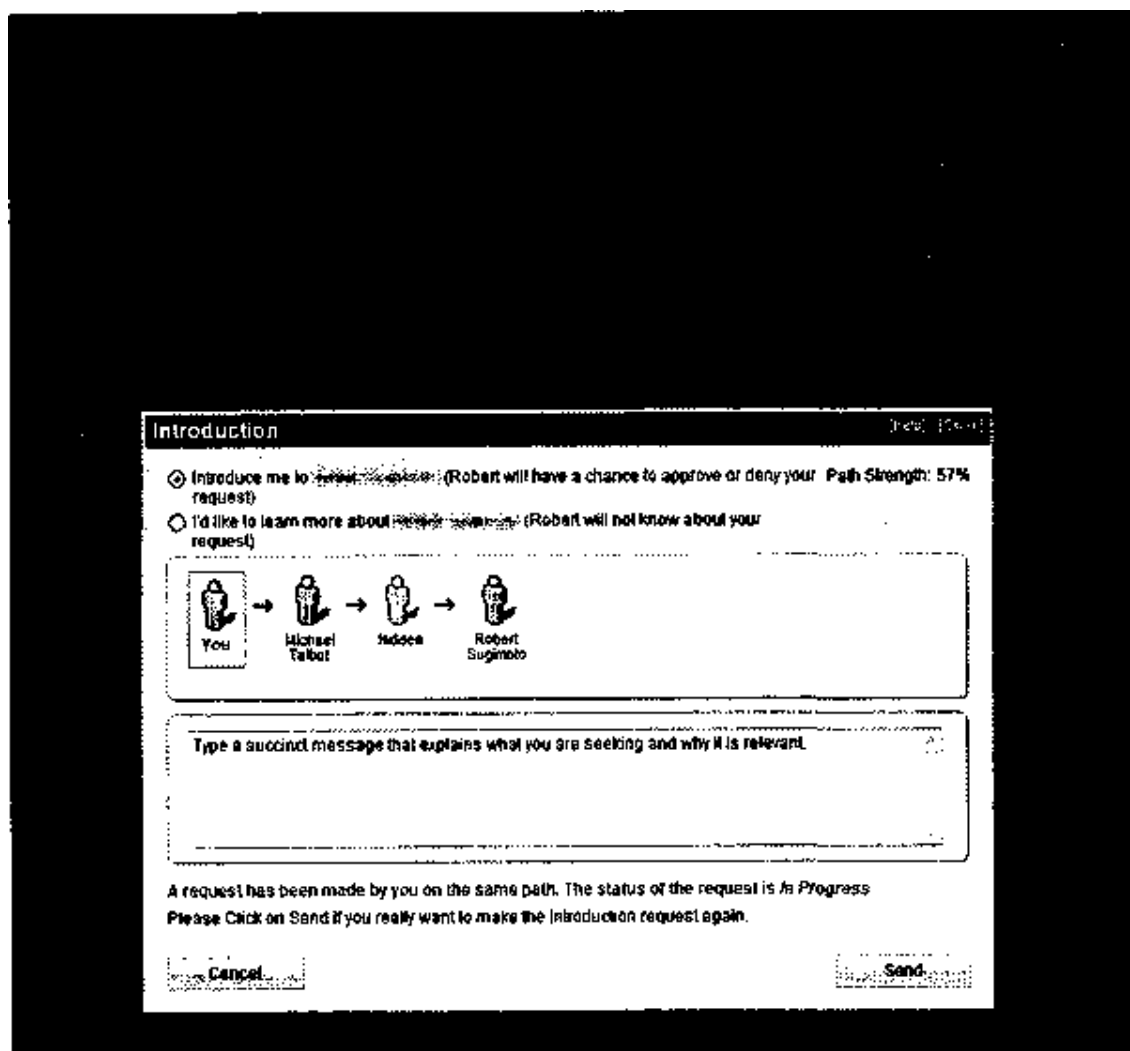
— *Наличие чего-то общего с участниками команд.* Последнее в списке, но не по важности, — это поиск чего-то общего не только между вами и потенциальным покупателем, но и между членами команд — вашей и покупателя. Имея такую информацию, вы можете назначить своих людей для работы с определенными сотрудниками команды покупателя, чтобы значительно повысить уровень взаимопонимания между ними. Это может быть информация о том, что они окончили один и

тот же университет, работали ранее в одной компании или отрасли. Как мы обсуждали чуть выше, даже небольшие совпадения могут дать большой результат для роста взаимопонимания и дифференциации от конкурентов. Это взаимопонимание расширяется от отношений между отдельными людьми до отношений между командами.

Сайт Hoover's, предоставляющий доступ к базе данных с десятками миллионов бизнес-контактов, имеет свои инструменты онлайн-социального нетворкинга для оказания помощи торговым представителям в поиске лиц, принимающих решения. Hoover's поглотил компанию социального нетворкинга Visible Path в январе 2009 года и преобразовал ее в Hoover's Connect — сервис профессионального социального нетворкинга, связывающий контактную информацию из базы Hoover's с функциональностью социального картирования Visible Path. При помощи Hoover's Connect торговые представители могут выявить людей, ответственных за их тематику, и установить с ними связь через общих знакомых {рис. 4.6}.

В прошлой главе мы показали, что социальный капитал — это валюта влияния, и она важна и для сферы продаж. Ценная информация сайтов социальных сетей может снабдить торговых представителей социальным капиталом, необходимым для заключения сделок. Те, кто сумеет составить точные карты социальных сетей, существующих внутри организаций — потенциальных клиентов, будут знать, с кем и о чем им надо говорить, кто им поможет, а кто будет мешать, и сумеют выработать наилучшую стратегию и тактику продаж.

Рис. 4.6. Инструменты социального нетворкинга, такие как Hoover's Connect (ранее Visible Path), помогают торговым представителям ориентироваться в сложных организационных структурах и составлять карты связей, ведущих к ключевым лицам, принимающим решения



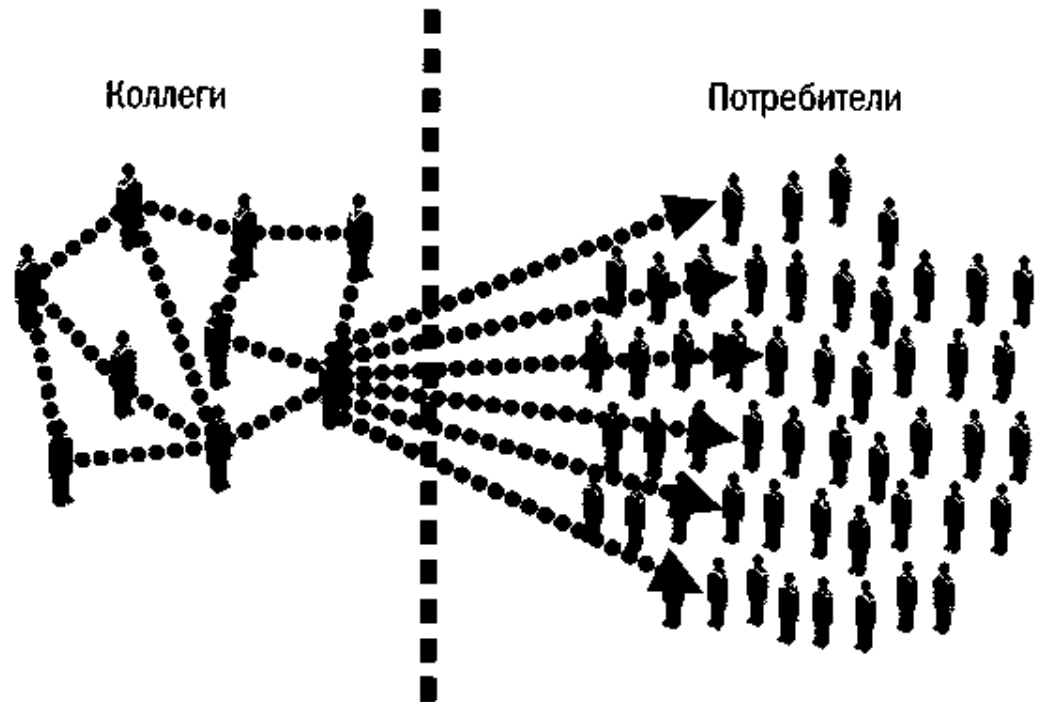
Сотрудничество в командах продаж

В B2B-продажах над сделками чаще всего работают целые команды, а не отдельные торговые представители. В продаже могут участвовать специалисты по продукту, инженеры, консультанты, аудиторы, тренеры и другие сотрудники компании, а также представители внешних поставщиков.

В дополнение к правильному назначению членов команды продаж на работу с нужными людьми из организации — потенциального покупателя команды продаж могут использовать онлайн-социальный нетворкинг для организации коммуникаций, сотрудничества и координации различных действий и функций, а также для протоколирования общения членов команды с представителями потенциального клиента. Как рассказывали мне торговые представители, если члены команды разделены географически, обеспечиваемые сайтами социальных сетей личные связи могут быть неоценимыми для установления взаимопонимания и координации усилий группы.

Другой важный аспект использования внутрифирменного социального нетворкинга состоит в выявлении людей с нужными специальными знаниями внутри продающей организации. Особенно это касается крупных компаний с широким ассортиментом продукции и высокой текучестью кадров. В этом случае большой головной болью для торговых представителей может быть поиск нужных экспертов по продукту, которых было бы полезно привлечь к работе над сделкой. В главе 6 будет детально рассмотрен вопрос поиска нужной профессиональной квалификации и компетенций.

Рис. 4.7. В дополнение к установлению социальных связей между торговыми представителями и потенциальными клиентами отделы продаж могут достичь большей продуктивности за счет организации сотрудничества внутри и между ними. Внутренний социальный нетворкинг стимулирует сотрудничество и коллективное использование опыта



Онлайновый социальный нетворкинг помогает торговым представителям организовать сотрудничество не только в пределах отдельной сделки, но и между сделками (рис. 4.7). Торговый представитель А может обнаружить, что готовящаяся им сделка по многим показателям напоминает ту, что проведена торговым представителем Б полгода назад, — например, по клиентской отрасли, размеру компании-клиента, области применения продукта или кругу конкурентов. Возможно, торговый представитель Б при подготовке своей сделки обнаружил, что особенно полезными оказались определенные отзывы клиентов, способы демонстрации продукта и маркетинговые материалы. Торговый представитель А, очевидно, добьется больших успехов, если сможет использовать объединенные опыт и квалификацию

торгового представителя Б и других торговых представителей компании вместо того, чтобы каждый раз изобретать велосипед.

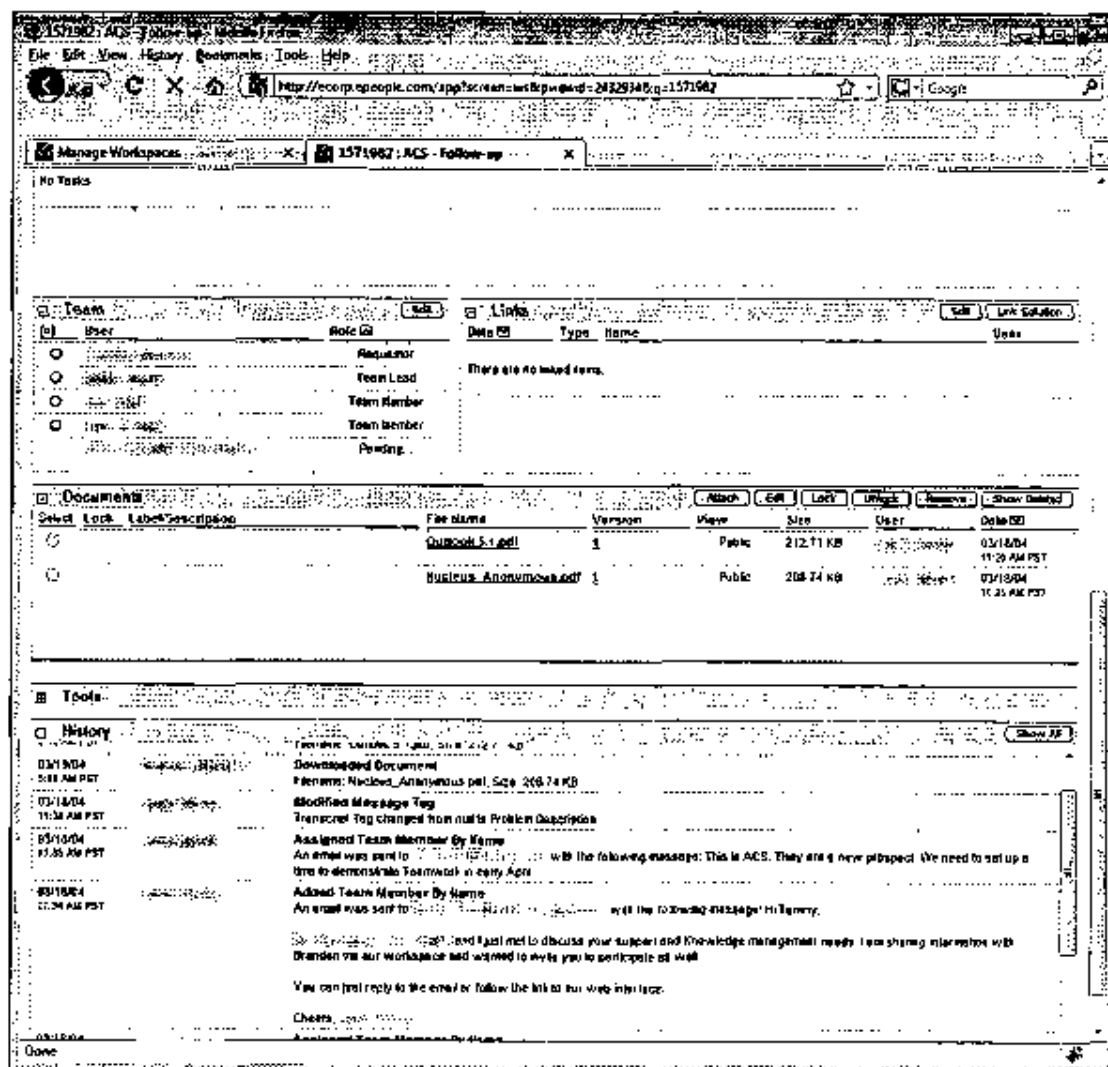
Конечно, торговые представители ни в коем случае не должны размещать информацию о сделках на сайтах публичных социальных сетей.

Для этого надо использовать защищенные корпоративные системы CRM или интранет. Salesforce.com, например, сейчас ведет интенсивную работу над новыми функциями организации сотрудничества в своих приложениях для автоматизации работы торгового персонала, которые позволят торговым представителям искать аналогии в прошлых сделках.

Другое популярное решение для организации командных продаж — ePeople TSmal.

Это решение также позволяет торговым представителям организовать взаимодействие в поиске людей нужной квалификации и других ресурсов, в создании предложений, в сборе информации, которая может пригодиться для будущих сделок, и в обеспечении управляемости всего процесса продаж (*рис. 4.8*).

Рис. 4.8. TSmall позволяет командам продаж координировать свою работу на протяжении всего цикла продаж



Получение отзывов потребителей

Отзывы пользователей критически важны для установления доверия, необходимого для продвижения сделки. Рекомендации существующих потребителей представляют собой самый убедительный вид подтверждения ценности вашего продукта. Существующие клиенты уже за него проголосовали — своими деньгами и временем.

Традиционно продавцы собирают отзывы в регионе расположения потенциальных клиентов и в их отраслях, чтобы продемонстрировать свою компетентность в вопросах удовлетворения уникальных требований клиентов. Но в сегодняшнем плотном конкурентном окружении велика вероятность, что у других поставщиков тоже найдутся

хорошие рекомендации. Онлайн-социальный граф, позволяющий выяснить, кто кого знает, может помочь вам поместить имеющиеся у вас отзывы в контекст, отличный от контекста ваших конкурентов. В том случае, когда вы представляете наименее известного поставщика, может оказаться особенно важной возможность предоставить потенциальному клиенту отзывы именно тех, кого он знает лично и кому доверяет.

Почему все это работает? При продаже любого более или менее сложного продукта, не входящего в разряд «биржевых», существует неизбежная неопределенность в оценке его качества. В конечном счете дифференциация означает, что покупатель вынужден сравнивать «апельсины с яблоками» и в какой-то момент должен сделать решительный шаг, несмотря ни на какую неопределенность. Отзывы потребителей дают ценную информацию — как реальную, так и отраженную в восприятии клиентов, — для уменьшения степени неопределенности. С появлением сайтов социальных сетей появилась возможность пройти по этому пути еще дальше и узнать, кто конкретно из ваших существующих клиентов связан с потенциальными. Вот небольшой пример из сферы медицинских продаж.

Сила социальных рекомендаций в медицинских продажах

Роб является старшим торговым представителем компании, производящей медицинское оборудование. Последние пять лет он неизменно продает в два раза больше оборудования, чем установлено квотой продаж. Как рассказывает Роб, труднее всего в его работе удержать внимание докторов во время встреч. Поучаствовав за время своей карьеры в разных типах продаж, Роб говорит, что самая сложная аудитория — это практикующие врачи, поскольку во время разговора они вынуждены постоянно отвлекаться на проблемы своих пациентов.

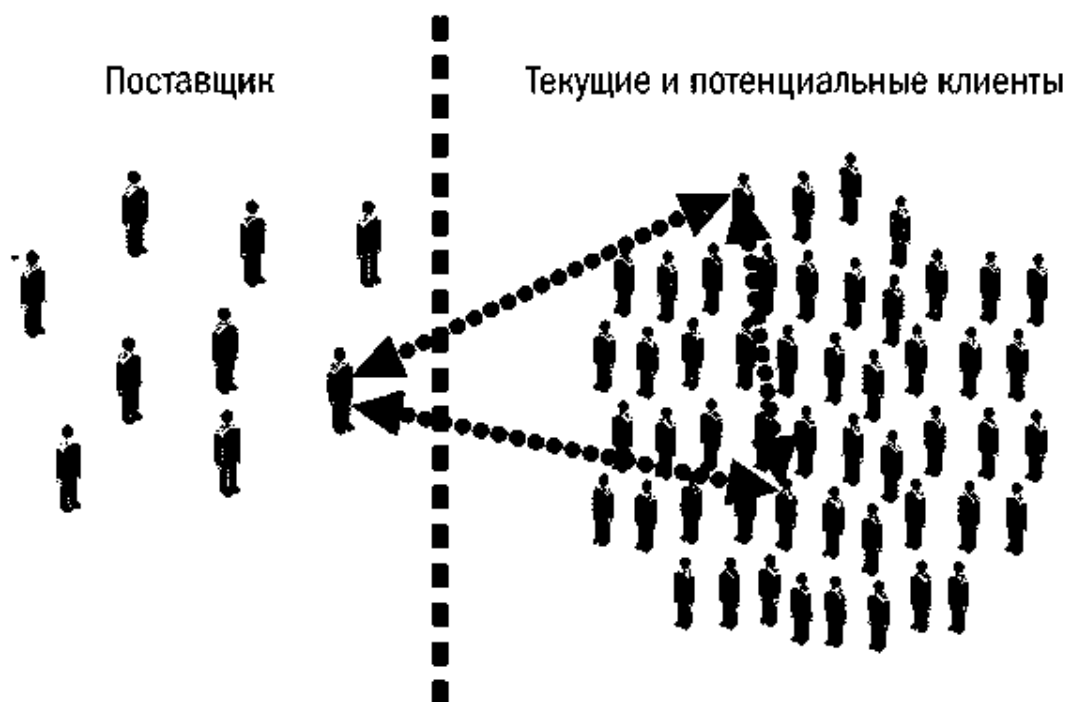
Как же Роб добился успеха? Он полагается на персональные рекомендации от существующих потребителей. Он уверен, что это дает особенно хорошие результаты, потому что медицинское сообщество особенно тесно связано. Врачи выносят дружеские связи из медицинских вузов, практики и развивают профессиональные контакты в ходе

конференций, которые они обязаны периодически посещать. Личные рекомендации обычно появляются на индивидуальной основе, когда существующий клиент хочет сообщить о новинке своему другу. Сайты социальных сетей позволяют Робу намного эффективнее выявлять личные связи между докторами. Вместо того чтобы спрашивать каждого клиента, кому бы он хотел Роба порекомендовать, Роб идет на Facebook или ШкесНпна страницу профиля потенциального клиента и ищет общие контакты. Иногда среди них обнаруживаются текущие клиенты Роба. Во время встреч с потенциальными клиентами Роб упоминает их имена. Это приводит к немедленному возрастанию внимания и вовлеченности потенциальных клиентов: они иногда начинают вспоминать свои студенческие времена и общение со старыми друзьями. Процент успешности продаж Роба и их средний размер значительно выросли, когда он стал использовать ценную информацию с сайтов социальных сетей.

Хотя медицинские профессионалы оказались группой, медленнее всего принимающей идеи онлайн-социального нетворкинга, их молодое поколение уже участвует в Facebook в массовом порядке, и даже ветераны начинают видеть преимущества в поддержании связей с коллегами, встретившимися им на конференциях.

Доверие в какой-то мере обладает свойством транзитивности. Поскольку клиент Роба доверяет Робу (в конце концов, именно по этой причине он и стал его клиентом!), а потенциальный клиент Роба доверяет своему другу, являющемуся клиентом Роба, то потенциальный клиент с большей вероятностью будет доверять Робу. Такие торговые представители, как Роб, в каком-то смысле используют социальный капитал отношений между его существующими и потенциальными клиентами, чтобы облегчить заключение сделки (*рис. 4.9*). Сточки зрения потенциального покупателя, он получает рекомендацию от коллеги, которому доверяет. Такая рекомендация весит намного больше, чем рекомендация незнакомца.

Рис. 4.9. Рекомендации потребителей имеют бóльшую силу, когда исходят от людей, которых потенциальный покупатель знает лично. Сервисы онлайн-социальных сетей позволяют торговым представителям обнаруживать, кто из их существующих клиентов может быть связан с потенциальными



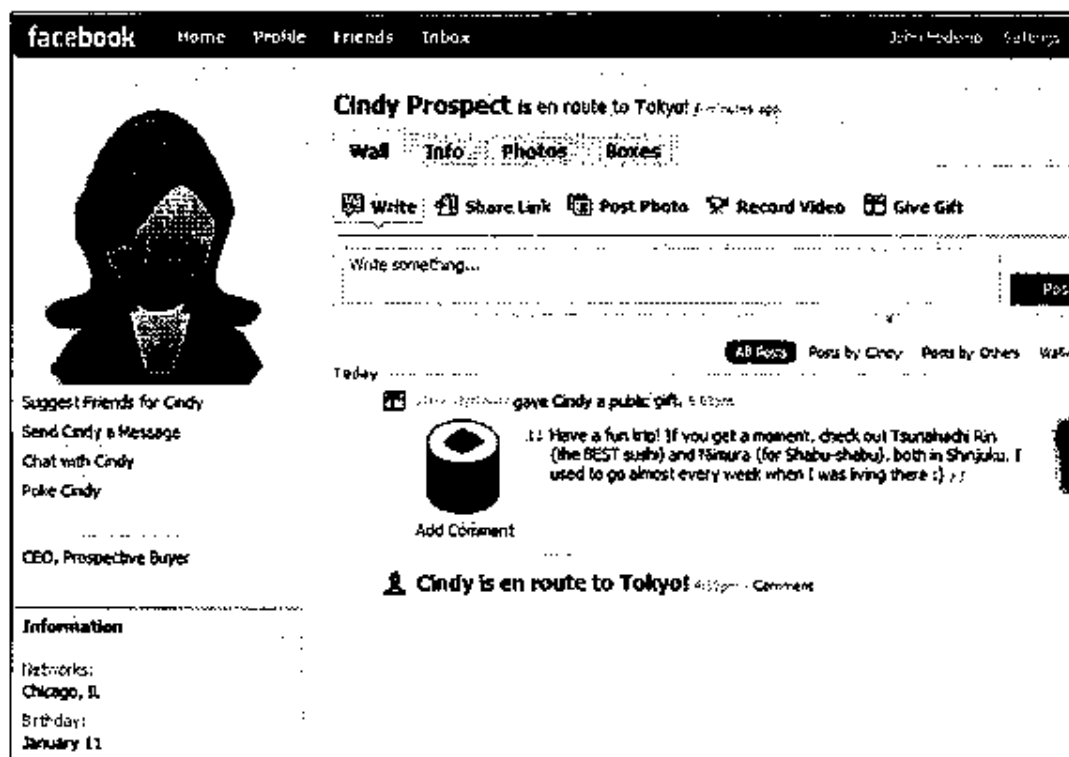
Построение долгосрочного взаимопонимания

Поскольку цикл продаж в секторе B2B, как правило, длится дольше, торговые представители часто работают над несколькими сделками одновременно. Когда торговый представитель начинает работу над новой сделкой и переключает на нее фокус своего внимания, очень важно не утратить взаимопонимания, достигнутого в работе над другими сделками, чтобы работа по ним тоже могла продолжаться. Далеко не у всех торговых представителей получалось хорошо «жонглировать» разными наборами взаимоотношений.

К счастью, Facebook может помочь и в этом. Простые методы взаимодействия, такие как сообщения и «похлопывания», наряду с активными формами донесения новой информации в виде лент новостей (описанными в главе 3) на сайтах социальных сетей позволяют торговым представителям экономить время, оставаясь на связи с большим количеством потенциальных клиентов.

Один руководитель продаж, которого я интервьюировала, горячо рекомендует сочетание напоминаний в календаре CRM-системы и в Facebook. Для контактов всех своих ключевых клиентов он устанавливает в CRM-системе своей компании ежемесячные напоминания, что ему надо с ними связаться. Когда напоминание появляется, он заходит в профиль данного человека на Facebook, чтобы найти, что интересное и личное можно с ним обсудить — иногда совершенно не связанное со сделкой. Например, он видит, что в статусе CEO потенциального клиента написано, что он собирается в Токио. Он шлет ему открытку с суши и рекомендует два своих любимых ресторана в Токио (*на рис. 4.10* изображено, как это примерно может выглядеть).

Периодическое повседневное общение, поддерживаемое сайтами социальных сетей, может также помочь сохранять «наводки» на будущие продажи в то время, когда момент для активной продажи еще не наступил. Реорганизация компаний, сокращение бюджетов, наличие конкурирующих проектов — все это обычные причины для того, чтобы «переставить кастрюлю на заднюю конфорку». Вместо того чтобы полностью исчезнуть с горизонта, торговый представитель может использовать онлайн-социальный нетворкинг для того, чтобы сохранять минимальный контакт, не тратя на это много времени. Обновление в ленте новостей или статусе потенциального клиента может быть идеальным поводом для того, чтобы в ненавязчивой



дружеской манере напомнить о своем существовании, не делая из этого продажу

Рис. 4.10. Забавное и неофициальное взаимодействие в Facebook — простой способ для торговых представителей оставаться на связи и удерживать высокий уровень взаимопонимания с потенциальными клиентами

Послепродажная поддержка

Некоторые говорят, что в B2b-продажах отношения начинаются только тогда, когда сделка закрыта. Но для многих поставщиков предложение качественного обслуживания и поддержки, которые могут обеспечить успех будущих отношений, является чрезвычайно затратным занятием и источником головной боли, отвлекающим от основного бизнеса.

Судя по всему, онлайн-социальный нетворкинг приходит им на помощь, причем по трем направлениям. Во-первых, точно так же, как

работники компаний могут организовывать сотрудничество для командных продаж, они могут сотрудничать и при оказании командной поддержки. ePeople Teamwork, например, является популярным инструментом для организации командной поддержки, который использует социальный нетворкинг как внутри компании, так и с участием ее партнеров по поддержке — для того чтобы отслеживать ситуацию у потребителя, искать людей с нужной для конкретного случая профессиональной квалификацией и организовывать кросс-функциональное взаимодействие при решении проблем у клиентов.

Во-вторых, компании начинают стимулировать не только торговых представителей, но и своих сотрудников служб поддержки, чтобы они инвестировали усилия в поддержание отношений с клиентами, особенно важными и значимыми. В отличие от торговых представителей сотрудники служб поддержки обычно не закреплены за отдельными аккаунтами. Но это не значит, что они не могут быстро реагировать на просьбы потребителей о помощи. Быстрая реакция на запросы потребителей особенно важна, потому что в тот момент, когда потребитель просит о помощи, он уже находится в состоянии фрустрации, вызванной самим наличием проблемы (и это не говоря уже об ожидании на линии при звонке в колл-центр!). Все чаще сотрудники поддержки используют в разговоре с пользователями информацию из CRM-систем и профилей социальных сетей. Это помогает им начать разговор на более позитивной ноте и удерживать контакт с потребителем, если им нужно время для поиска решения или совета коллеги.

Некоторые фирмы используют Faceconnector, изначально задуманный для организации продаж, в сценариях обслуживания клиентов, чтобы дать возможность сотрудникам поддержки быстро установить взаимопонимание с потребителями. Вместо того чтобы извлекать информацию из профиля Facebook для поиска перспективных потребителей, они извлекают ее для контактов существующих клиентов. С точки зрения потребителя, разговор с использованием такой информации выглядит более личным и привлекательным. В дополнение

к традиционной для систем CRM информации, такой как список купленных продуктов и история их использования, сотрудники поддержки могут побеседовать на простые темы: например, о спорте, о родных городах или хобби. В результате сотрудники служб поддержки могут добиваться большего уровня удовлетворенности клиента и больших успехов в кросс-продажах и продажах более дорогих версий продуктов.

Такие компании, как Zappos и Comcast, уже на системной основе начинают поручать службам поддержки отслеживать вопросы потребителей на Twitter и отвечать на них. Реагируя на вопросы пользователей в режиме реального времени, эти поставщики не только повышают уровень обслуживания конкретных клиентов, задавших вопросы, но и позволяют другим пользователям искать и находить ответы на аналогичные вопросы.

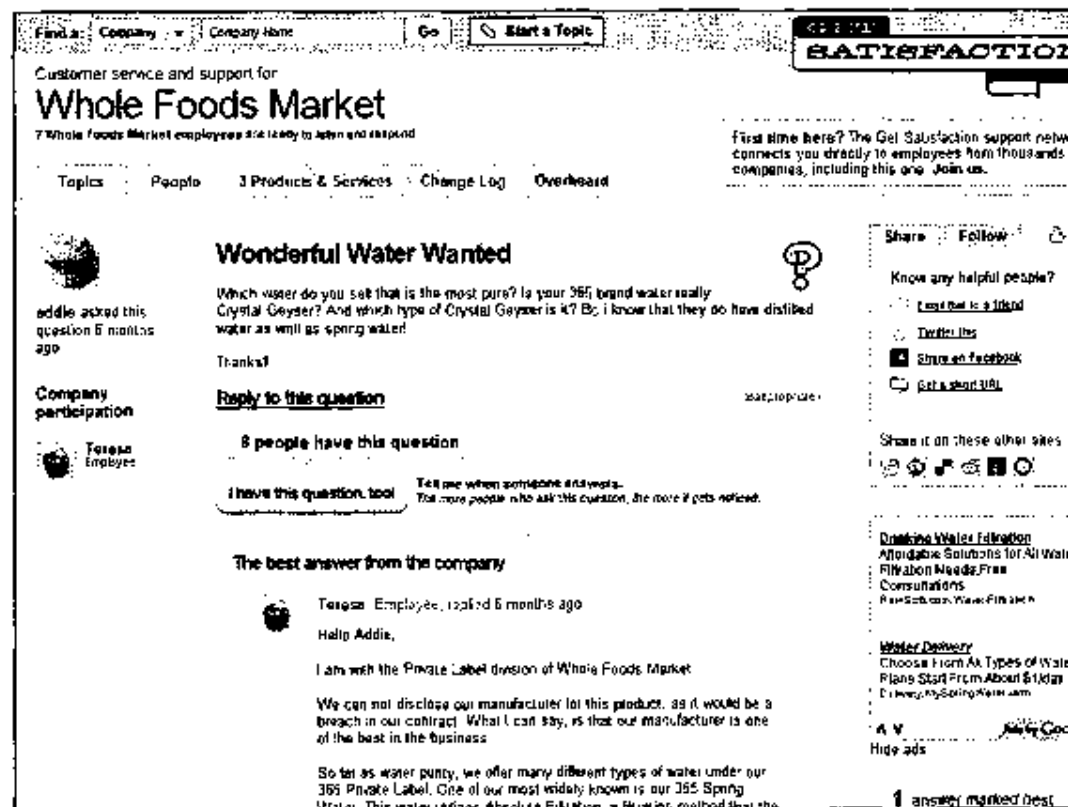
И, в-третьих, компании начинают чувствовать возникновение краудсорсинга, то есть аутсорсинга, выполняемого ее аудиторией, — когда на большую часть вопросов потребителей отвечают другие потребители, делясь своими решениями на онлайн-форумах. Например, в Facebook уже появилось некоторое количество групп взаимной поддержки пользователей и зачастую — к немалому удивлению поставщиков, да и к немалой для них выгоде, поскольку такая взаимопомощь потребителей снимает с компаний значительную нагрузку.

Чтобы лучше разобраться с этим феноменом, я в течение нескольких недель отслеживала на Facebook дискуссионные доски, посвященные YouTube. Оказалось, что некоторые участники проявляют большую активность, отвечая на вопросы. Я связалась с ними, чтобы спросить, что мотивирует их на оказание такого объема добровольной помощи. Многие ответили, что главные мотиваторы — это равнодушное отношение к самому продукту и желание продемонстрировать свои знания, чтобы заслужить репутацию эксперта в своем сообществе.

Недавно Salesforce.com выпустило свою систему «облака сервисов», которое должно объединять обсуждение продуктов в разных хранилищах информации, таких как Google, Twitter и Facebook, со внутренними базами знаний служб поддержки и колл-центров. «Облако сервисов» позволяет поставщикам отслеживать и объединять обсуждения, ведущиеся их потребителями, и дополнять найденными ими краудсорсинговыми решениями свои собственные базы знаний, ведущиеся в Salesforce CRM.

Можно еще упомянуть популярные стартапы вроде Get Satisfaction, Lithium и FixYa, которые специализируются на инструментах поддержки краудсорсинга. Get Satisfaction уже используется такими компаниями, как Whole Foods, Adobe и Apple, для того, чтобы содействовать техническим дискуссиям потребителей и между потребителями и сотрудниками компаний — например, чтобы использовать голосование для выявления приоритетов в развитии продуктов (рис. 4.11).

Рис. 4.11. Get Satisfaction облегчает работу служб поддержки, помогая прислушиваться к ведущимся пользователями дискуссиям



Интересно, что сами сайты социальных сетей тоже обращаются к сообществам своих пользователей — например, за помощью в переводе своих сайтов на разные языки. Так, Facebook создал платформенное приложение «Переводы», которое позволяет пользователям переводить и проверять тексты и голосовать за лучшие переводы на 63 языках. Это похоже на процесс наполнения Wikipedia. Только благодаря помощи своих пользователей сайт Facebook уже переведен на 20 языков, и работа ведется над еще большим количеством переводов.

Потребность во множестве сетевых структур

Идея о том, что слабые связи, в общем, более полезны для бизнеса, чем сильные, которую мы обсуждали в главе 3, с точки зрения продаж является избыточным упрощением. Успех в продажах, и особенно в секторе B2B, требует более тонкого взгляда на социальные сети. Тьюба Юстюнер из бизнес-школы Касс и Дэвид Годес из бизнес-школы Гарварда проделали отличную работу, описав все нюансы в своей статье 2006 года в Harvard Business Review «Лучшие сети для продаж».

Они предложили более подробно взглянуть на разные стадии типичного цикла продаж с точки зрения оптимальной структуры сети. Основные задачи, стоящие перед торговым представителем на каждом этапе, различаются, и иногда значительно. Соответственно, должны различаться и те сети, к которым торговый представитель обращается, чтобы решать эти задачи. Для разных задач требуются различные виды сетей.

— Для выявления потенциальных покупателей самыми важными оказываются предпринимательские сети со слабыми связями, позволяющие идентифицировать и оценивать возможности. Другими словами, на начальной стадии продаж идеальны сети типа описанной выше сети LIONs.

— Когда дело доходит до входа в перспективную организацию, торговый представитель должен сфокусироваться на понимании ее структуры и выявлении ключевых фигур, влияющих на решение. Как уже говорилось выше, такую информацию можно почерпнуть на сайтах

социальных сетей, но в конце концов торговому представителю придется полагаться на одного или нескольких внутренних «проводников». В терминах сетевой структуры такие отношения определяются как сети группировок с сильными связями.

— Сколачивание внутренней «команды мечты» в наибольшей степени позволяет использовать внутренний нетворкинг в компании-поставщике. Торговому представителю на этом этапе нужна внутренняя предпринимательская сеть с сильными связями между коллегами и возможными внешними партнерами для выявления, мобилизации и координации необходимых для продажи людей.

— И наконец, получение рекомендаций клиентов требует наличия внешних предпринимательских сетей с сильными связями не только между торговым представителем и существующими клиентами, но и между его клиентами — существующими и потенциальными.

Резюмируем: если важна информация, то нужны сети с крупными ячейками (то есть с разреженными контактами) предпринимательского типа. Если важны последовательность и координация, то нужны плотные сети с мелкими ячейками. Продавцам для подготовки и закрытия сделки нужны сети обоих типов. Важность сильных связей растет по мере продвижения процесса продажи.

Есть несколько стратегий, которых торговый представитель может придерживаться для удовлетворения своей потребности в сетях разных типов. Один вариант — это создание нескольких профилей. Например, торговый представитель может зарегистрировать два профиля в LinkedIn: один — в сети LIONs для поиска потенциальных клиентов, другой — качественный эксклюзивный профиль, доступный только для важных клиентов, существующих и потенциальных. Второй вариант — использование разных систем для разных сетей. Например, торговый представитель может поддерживать профиль в сети LIONs на сайте LinkedIn для поиска потенциальных покупателей, Facebook использовать для управления личными отношениями с ценными контактами в клиентских организациях, а ePeople — для связи с коллегами в своей собственной организации. И наконец, можно использовать мощные

средства идентификации и управления отношениями, такие как списки друзей в Facebook, для того чтобы сегментировать свои контакты внутри одной социальной сети и по-разному работать с разными типами контактов (в главе 10 будет подробно рассказано, как это сделать).

CRM - первая социальная сеть?

Во многих смыслах традиционные системы CRM были важными предшественниками сегодняшних сайтов социальных сетей. На самом простом уровне CRM является базой контактов. Это инструмент «однонаправленного» социального нетворкинга, позволяющий торговому представителю видеть профили своих аккаунтов, фиксировать информацию о ходе сделки, оценивать эффективность работы, общаться с контактными лицами и делиться информацией внутри своей компании с менеджерами по продажам и другими сотрудниками.

Главное отличие сайтов социальных сетей состоит в том, что они предлагают двунаправленную видимость и взаимодействие. Это превращает динамику продаж в нечто большее, чем партнерство «с нечетным числом партнеров» (табл. 4.1).

Табл. 4.1. Сравнение CRM и современных сайтов социальных сетей

Вопросы	CRM	Сайты соци
Как устанавливаются новые связи?	Покупка маркетингового списка, сканирование визиток и бейджиков с конференций, размещение на сайте формы «Свяжитесь с нами»	Связь может быть установлена любой, но решение в контакт до взаимным
Где показывается контактная /личная информация?	Записи аккаунта	Страница пр
Кому могут быть доступны данные, обновления, оповещения?	Команде продаж, менеджеру по продажам	По умолчанию и их сети, но приватности изменены
Механизмы коммуникаций	Шаблоны электронной почты, оповещения	Сообщения,
Кем обновляются данные?	Торговым представителем или администратором системы	Подход «снизу»: каждый сам обновление о себе

Сейчас многие инновации, появившиеся на сайтах социальных сетей, появляются уже в системах CRM, как неоднократно отмечалось ранее. CRM-инструменты следующего поколения будут становиться все более и более двунаправленными, как, например, идеи Salesforce, представленные в главе 2, или Get Satisfaction, описанные в этой главе. Они будут направлять обсуждения пользователей в их сообществах напрямую в CRM. Делая потребителей активными участниками своих CRM, компании не только выигрывают от получения более точных данных и более тесного вовлечения потребителей, но и в итоге могут изучить своих потребителей со всех сторон и во всех точках общения — будь это Интернет или телефон, будь это момент подготовки продажи, самой продажи или послепродажного обслуживания.

Глава 5 Маркетинг в социальных сетях

Реклама в Facebook не выглядит как реклама, поскольку исходит от ваших друзей.

Тим Кендалл, директор по монетизации Facebook

Маркетологи должны быть там, где находятся их потребители и потенциальные клиенты, а те все больше и больше находятся в социальных сетях. Есть уже сотни миллионов активных пользователей на сайтах, подобных Facebook, Hi5 и MySpace. Каждый день на Facebook пользователи проводят в сумме 2,6 миллиарда минут. Социальный нетвор-кинг — это быстрорастущий глобальный феномен, охватывающий все континенты. По данным Alexa, два сайта социальных сетей (Facebook и MySpace) входят в число пяти сайтов с наибольшим трафиком в США, а четыре сайта социальных сетей (Facebook, MySpace, QQ и Hi5) входят в число двадцати сайтов с наибольшим трафиком в мире.

В то же время усилившаяся деятельность компаний в Интернете приводит к перегрузке информацией, затрудняя бизнесу дифференцирование его маркетинговых сообщений, а простым людям — поиск того, что им нужно (как мы отмечали в главе 3). Гипертаргетирование и социальное фильтрование эту проблему могут решить. Эти возможности онлайн-социального нетворкинга позволяют брендам вовлечь правильных людей в правильные разговоры в правильное время. Они позволяют людям лучше контролировать свой опыт пребывания в сети и использовать помощь друзей для поиска контента, который для них важен и интересен.

Социальные сети становятся новым мощным и утонченным маркетинговым каналом. Маркетинг становится точным, личным и социальным: сайты социальных сетей дают маркетологам новые возможности для гипертаргетированных кампаний с привлечением информации из профилей пользователей, вовлечения членов сообществ за счет использования социального капитала их друзей и систематического культивирования устного маркетинга в рамках базы существующих клиентов. Возможности для маркетинга в социальных сетях интересны и для сектора B2B. Как и у всех остальных, у лиц, принимающих решения в секторе B2B, имеются профили в социальных

сетях, и они могут использоваться для таргетирования и рекламы. Для многих продуктов и услуг рекомендации и отзывы доверенных друзей и коллег оказываются важными факторами при принятии решения о покупке.

С точки зрения пользователей, когда они заходят на сайт социальной сети, они оказываются в кругу друзей. Контент, который они видят, предназначен специально для них, они испытывают определенное доверие к нему. Рекламодатели в социальных сетях фактически получают доступ к прямому и кастомизированному личному порталу каждого члена аудитории. Проблема, возникающая перед ними, состоит в том, что сайты социальных сетей предназначены все-таки для общения, а не для покупок. До сих пор остается открытым вопрос: может ли тот факт, что информация исходит от друзей, усилить желание что-то покупать? То есть смогут ли социальные сети включить в себя элементы онлайн-торговых площадок, поисковых сайтов и сайтов сравнения продуктов, посещение которых подразумевает высокую мотивацию на покупки. В этой главе мы обсудим главные концепции и возможности маркетинга в социальных сетях, а в главе 9 будет дано пошаговое руководство к началу рекламной деятельности.

Гипертаргетирование

Половина денег, которые я трачу на рекламу, не дает никакого результата. Проблема в том, что я не знаю, какая именно половина.

Джон Ванамейкер, владелец сети универмагов

Знаменитое высказывание Джона Ванамейкера сегодня настолько же актуально, как и сто лет назад. Но сейчас, в ситуации сокращения всех бюджетов, все больше и больше рекламодателей не собираются мириться с такой ситуацией. По мере совершенствования инструментов и технологий для отслеживания эффективности рекламных кампаний в отрасли онлайн-рекламы происходит фундаментальный сдвиг в сторону более эффективного маркетинга. За исключением, возможно, нескольких крупнейших брендов, рекламодатели хотят платить только за очевидные результаты.

Гипертаргетирование (также называемое микротаргетированием), то есть способность сайтов социальных сетей направлять рекламу той или иной аудитории, основываясь на очень специфичных критериях, — важный шаг в движении к точному результативному маркетингу. Лидерами здесь являются Facebook и MySpace с их утонченными инструментами таргетирования. Рекламодатели могут отбирать профили пользователей на основании таких критериев, как месторасположение, пол, возраст, образование, место работы, семейное положение, круг интересов. В MySpace, например, тем пользователям, которые недавно изменили в своем профиле семейное положение на «помолвлен(а)>>, могут быть показаны рекламные сообщения, касающиеся планирования свадьбы.

Или другой пример. Если ваш продукт рассчитан в основном на мужчин в возрасте от 40 до 55 лет, проживающих в Калифорнии и играющих в гольф, то вы легко можете подготовить рекламную кампанию, которую увидят только пользователи, в профилях которых указано именно такое сочетание признаков. Фактически и вы, и социальная сеть благодаря такому точному таргетированию почти не растратят рекламных показов впустую.

Гипертаргетирование становится возможным благодаря той информации, которую члены социальных сетей решают сделать общедоступной в своих профилях. Чтобы обозначить свое присутствие, выразить свою личность и поддержать эмоциональную связь с друзьями, люди раскрывают огромное количество демографической и психографической информации. Уже стало стандартом, например, указание своего пола, дня рождения, места рождения, места работы, оконченных колледжа или университета. Часто указываются семейное положение, политические и религиозные взгляды, интересы и действия, любимые музыка, телевизионные шоу, фильмы и книги. Вся эта информация подходит для гипертаргетирования. Даже если какую-то информацию (например, год рождения) пользователь скрывает при помощи настроек приватности, Facebook и MySpace все равно ее используют для таргетирования рекламных сообщений. В результате

рекламные кампании достигают новых уровней точности и эффективности.

Хватит тратить рекламный бюджет на тех, кто никогда не купит ваш товар

До возникновения маркетинга в социальных сетях у рекламодателей не было другого выбора, кроме как показывать рекламу всем, кто посетил их веб-страницу или поисковую машину. Не было никаких способов показывать рекламу одним людям и не показывать другим. Это было менее эффективно как для поискового маркетинга, так и для показа рекламы, поскольку какая-то (и зачастую значительная) часть оплаченной рекламы показывалась нецелевой аудитории и тем самым терялась. С появлением гипертаргетирования рекламодатели могут отсекают от аудитории своих кампаний те сегменты, в которых низка вероятность покупок, и повышать окупаемость инвестиций (ROI) от своей рекламы, фокусируясь на самых вероятных покупателях.

Рис. 5.1. Двумерный рисунок не очень подходит для того, чтобы отобразить гипертаргетирование в полном объеме, но вот хотя бы основная идея. Гипертаргетирование впервые позволяет точно определить параметры целевой аудитории – в данном случае это живущие в Калифорнии мужчины в возрасте от 40 до 55 лет, упомянувшие слово «гольф» в своем профиле. Рекламные показы не будут напрасно продемонстрированы тем, кто не соответствует этим критериям

Параметры гипертаргетирования					
Возраст	13-18	19-22	23-39	40-55	56+
Пол	М	Ж			
Место жительства	Иллинойс	Массачусетс	Айова	Калифорния	Нью-Йорк
Интересы	Яхты	Гольф	Рисование	Регби	Книги

Давайте вернемся к нашему примеру с мужчинами-гольфистами 40-55 лет в Калифорнии. Ранее у рекламодателей не было прямых способов обращения к этой группе. Они были вынуждены обращаться к ней через посредников — например, рекламируя бренды в журналах о гольфе или выявляя калифорнийские IP-адреса, с которых делаются запросы на темы о гольфе в поисковых машинах. В любом случае таргетирование было неполным, неточным и дорогим: рекламные показы использовались, а люди, желавшие купить снаряжение для гольфа, их не видели. Как показано на *рис. 5.1*, гипертаргетирование в социальных сетях позволяет рекламодателям минимизировать количество напрасно потраченных рекламных показов, направляя их точно в желательные сегменты аудитории.

Подготовка специфицированных кампаний

Рекламодатели могут теперь не только отсекают нежелательные сегменты аудитории. Они могут в своей целевой аудитории определять, кому конкретно и какие рекламные сообщения будут показаны. В отсутствие гипертаргетирования у рекламодателей не было выбора, кроме показа одних и тех же рекламных материалов всем подряд. Если у них было несколько рекламных материалов, они обычно показывались разным людям совершенно случайным образом. Гипертаргетирование сделало возможным проведение специфицированных рекламных кампаний. Рекламное сообщение может быть подготовлено для точно определенного сегмента целевой аудитории. Подготовленные «точно по мерке» специфицированные рекламные сообщения, в свою очередь, дают более высокий отклик и в итоге — более высокую отдачу от расходов на рекламу.

Гипертаргетирование в социальных сетях, следовательно, дает нам новую возможность «думать глобально, действовать локально». Рекламодатели могут полнее использовать свое знание специфических

«гиперсегментов» своей аудитории и добиваться того, чтобы их реклама воспринималась более лично и персонально. Рекламодатели могут лучше использовать точные демографические и психографические характеристики своей аудитории и за счет этого рекламировать не общие свойства своего продукта, а те его качества, которые более всего важны для каждого человека, видящего их рекламу.

Вонобос, Inc., глобальный онлайн-продавец мужской одежды, использует гипертаргетирование для того, чтобы «действовать локально». Реклама в Facebook нацелена на аудитории, сегментированные по полу, возрасту и заявленному интересу к спортивным командам. Маркетологи Вонобос имеют списки цветов формы разных спортивных команд и показывают рекламу с использованием этих цветов соответствующим болельщикам. Например, молодому человеку в США в возрасте 18 лет и больше, записавшему в своем профиле, что он болеет за Red Sox, будет показана реклама. Вы можете заметить, что главная ее идея вообще не касается одежды от Вонобос. Она касается болельщицкой лояльности и того, как выглядеть настоящим фаном при посещении ближайшего матча своей любимой команды.

Подобная реклама доказала свою эффективность, поскольку Вонобос смогла коснуться в ней положительных чувств и эмоциональных связей, которые объединяют спортивных болельщиков с их любимыми командами. Вместо того чтобы показывать одну и ту же рекламу всем мужчинам — спортивным болельщикам в возрасте более 18 лет в США, Вонобос гиперсегментировала свою аудиторию по спортивным командам их мест рождения и колледжей и показывает каждому сегменту одежду тех цветов, которые носит любимая команда. Каков результат? Высокий отклик и высокие продажи! В конце этого раздела вы более подробно познакомитесь с примером того, как Вонобос добивается успеха в рекламе на Facebook.

Тестирование с высокой точностью

Гиперсегментирование также позволяет с большей точностью измерять эффективность рекламных кампаний. Если кампания

провалилась — она провалилась для всех или только для конкретных сегментов аудитории? Рекламодатели теперь могут добиваться большей «гра-нулированности» в том, какие рекламные сообщения и кому они показывают, могут постоянно тестировать новые рекламные сообщения и экспериментировать в разных способах «нарезки» своей аудитории. Кто лучше откликается на вашу рекламу — мужчины или женщины? Работает ли ваша реклама для людей моложе 20 лет? Что будет, если немного изменить картинку или слова? Гипертаргетирование дает рекламодателям новые рычаги для тестирования и оптимизации.

Вместо того чтобы оптимизировать кампании глобально для всей аудитории сразу, маркетологи могут ее гиперсегментировать, тестировать и итеративно оптимизировать для каждого отдельного сегмента. Рекламные сообщения, которые Vonobos разработала бы, если бы могла показывать всем только одну рекламу, существенно отличались бы от рекламы, которую она готовит с учетом возможности показа разной рекламы разным сегментам. Если рекламодатель недоволен эффективностью своей рекламы в отдельном сегменте аудитории, то он может протестировать новые рекламные сообщения для него или даже отказаться от рекламы в этом сегменте, не затронув при этом рекламную стратегию в целом. Это приводит к повышению суммарной эффективности всего набора рекламных кампаний. Теперь в нем отсутствуют слабые звенья.

Но компании, подобные Vonobos, получают не только ценную обратную связь, касающуюся их рекламных кампаний. Они могут быстро выяснять, какие аудитории имеют (или не имеют) потребность в их продуктах и услугах. Демографическая и психографическая информация на сайтах социальных сетей помогает компаниям лучше понять, кем на самом деле являются их потребители, а также расставить приоритеты в использовании ограниченных ресурсов, направляя их в более важные сегменты. Вы не ожидали, что студенты университетов Среднего Запада окажутся такими фанатами в щелчках по вашим баннерам и покупке ваших товаров? Вы можете неожиданно натолкнуться на важный тренд. Почему бы вам не использовать новую возможность и не

сконцентрировать ваши маркетинговые усилия на той нише, где вы обнаружили самый высокий уровень окупаемости?

Следствия этого нового взгляда на вещи идут далеко за пределы маркетинга. Они могут использоваться для выработки стратегии бизнеса в целом, давать новые направления для разработок и исследований, продаж и операций — таких, как решения о том, какие продукты следует разрабатывать, какие продукты через какие каналы продвигать и где размещать склады.

Малозатратное обращение к пассивным покупателям

Реклама в результатах поиска так эффективна потому, что она застаёт людей точно в тот момент, когда они готовы покупать. Намерение совершить покупку высоко, и момент предъявления рекламы выбран точно. Но инвестирование только в поисковый маркетинг может быть весьма затратным и при этом оставлять за бортом много хороших возможностей. Он дорог, потому что вы наверняка будете не единственными, кто хочет пробиться к аудитории, готовой к покупкам, — для некоторых ключевых слов ставки доходят до 50 долларов за переход! Он оставляет за бортом многие возможности, потому что покрывает только очень небольшую часть тех людей, которые хотят купить продукты из вашего ассортимента.

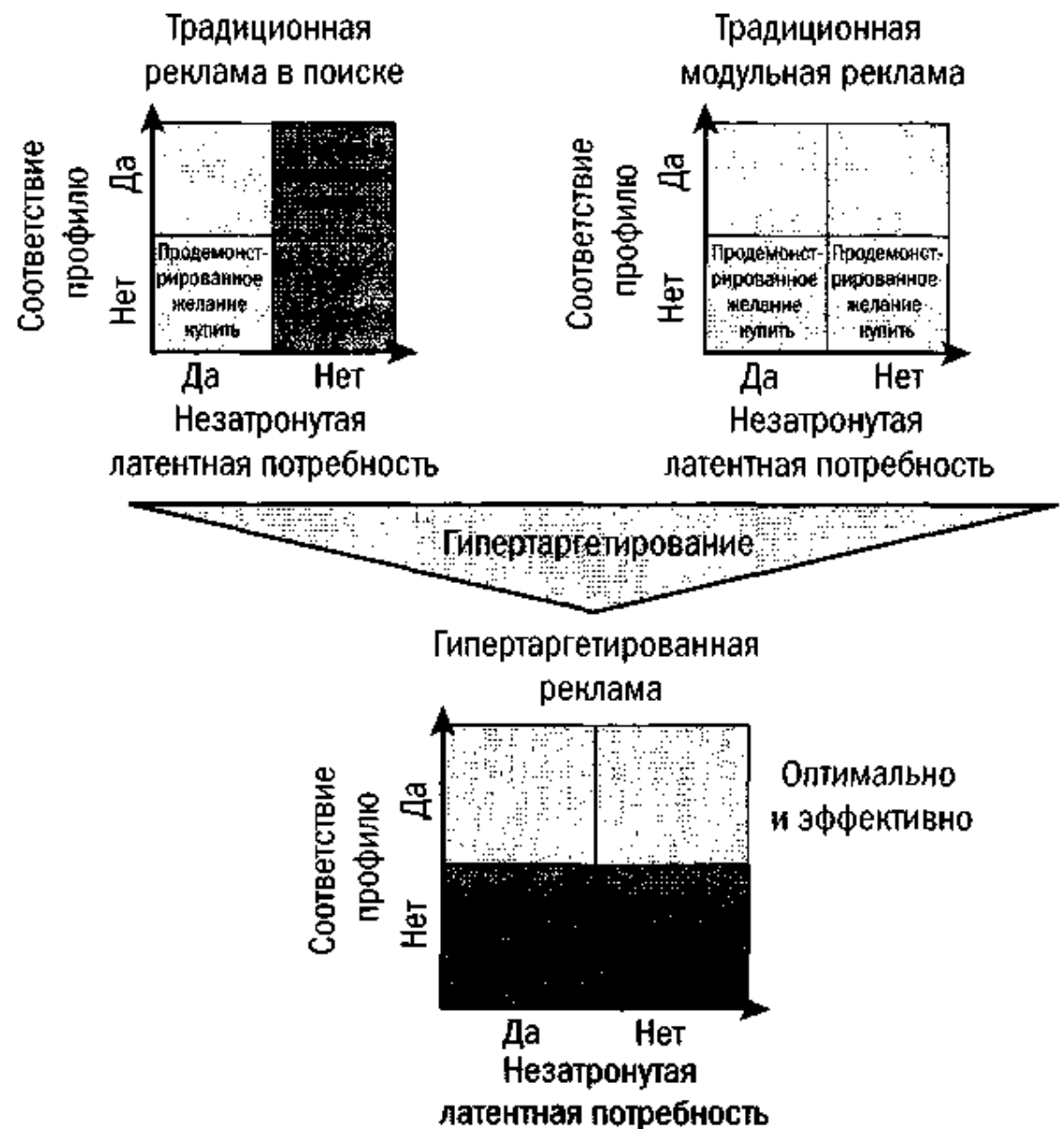
Есть своя ценность в показе рекламы «пассивным покупателям» — то есть тем людям, которые не ищут активно ваш продукт как таковой, но могут быть заинтересованы в покупке, если увидят хорошие условия. Офлайновым примером пассивных покупателей являются люди в универсамах, которые делают импульсивные покупки на кассе — приобретают жевательную резинку, журналы, воду или открытки. Они не приходят в магазин только за тем, чтобы купить текущий номер журнала, но когда видят его прямо перед собой, решают, что его купить тоже надо — заодно со всеми остальными покупками. Аналогично Bonobos может решить показать рекламу даже тем людям, которые не пришли в Google с поисковым запросом типа «мужские брюки». Фактически подавляющее большинство людей, купивших у Bonobos вещи, вообще не искали их в Google. Они были пассивными покупателями с латентными запросами.

Итак, как же компании выходят на пассивных покупателей? Если показывать модульную рекламу всем подряд, то ее, конечно, увидят и пассивные покупатели, но это обойдется намного дороже даже рекламы в поисковых машинах. При полном отсутствии таргетирования такая реклама избыточна, дорога и будет потрачена впустую. Рекламные показы будут затрачены на тех людей, которые не заинтересованы в покупке рекламируемого продукта. А если и будут заинтересованы, то незначительно. Традиционно это могут позволить себе только крупнейшие бренды, придерживающиеся тактики «разбрызгивай — авось попадешь», но у них есть то преимущество, что их аудитории сами по себе велики.

Но даже большие бренды-рекламодатели начинают требовать большей точности и лучших результатов. Для них, да и для обычных рекламодателей, гипертаргетирование может быть первым из дешевых способов обращения к пассивным покупателям и захвата их латентных интересов.

Применяя демографические и психографические фильтры, которые формируют их профиль идеального покупателя, рекламодатели в социальных сетях могут обращаться к латентным потребностям, не тратя рекламные показы в бесполезных для себя сегментах аудитории. Они могут достигать до пассивных покупателей, не полагаясь на судьбу (рис. 5.3).

Рис. 5.3. Гипертаргетирование позволяет достичь такой точности рекламы, которая может вскрыть латентные интересы пассивных покупателей, минимизировав при этом количество рекламы, показанной заведомо впустую. Результат — более оптимальная и эффективная рекламная кампания



Конечно, речь не идет о том, что реклама в социальных сетях заменит маркетинг в поисковых машинах или модульную рекламу. Наоборот — онлайн-социальный граф будет использоваться (собственно, уже начинает использоваться) для улучшения этих рекламных моделей. И в MySpace, и в Facebook уже предлагается гипертаргетированная модульная реклама. Можно ожидать, что

социальные сети попытаются включить в себя также и поисковый маркетинг.

Вот пример того, как Vonobos использовала гипертаргетирование в Facebook для достижения впечатляющих результатов продаж.

Успех Vonobos: гипертаргетирование в Facebook

Vonobos, Inc. - это инновационная компания, торгующая мужской одеждой, основанная Брайаном Спали и Энди Данном в те времена, когда они были студентами МВД в Стэнфордской школе бизнеса. Vonobos специализируется на модных разноцветных мужских брюках, которые доступны только в их онлайн-магазине. Будучи стартапом, Vonobos не имела известного бренда и системы дистрибуции. Но творческие кампании при помощи Facebook Ads помогли Vonobos преодолеть эти барьеры и достичь уровня продаж в 2 миллиона долларов меньше чем за год после запуска. Как сообщает CEO компании Данн, Facebook Ads по соотношению затраты/цена является самым эффективным видом рекламы из тех, что он видел.

Возможности таргетирования Facebook дали Vonobos полный контроль над разработкой и оптимизацией рекламы. Гипертаргетируя очень специфичные сегменты аудитории по географии, месту учебы и интересам, маркетинговая команда быстро разрабатывала, тестировала и оптимизировала рекламные сообщения, усиливая воздействие на новые рынки.

Например, июль - летний месяц в Северном полушарии, но зимний - в Южном. Vonobos показывала рекламу про шорты американской и европейской аудиториям, а про брюки - австралийской. Другая успешная гипер-таргетированная кампания, уже упомянутая выше, состояла в продвижении спортивным фанатам брюк тех цветов, которые соответствовали цветам их любимой команды. Гипертаргетирование помогло Vonobos увеличить релевантность своей рекламы и ее влияние на потребителей, обращаясь к ним лично и на темы, которые для них важны.

Более того, возможность начинать рекламные кампании в любое время суток позволила Vonobos успешно запускать временные

промоакции, которые имели высокий уровень отклика и приводили к немедленным продажам. Возвращаясь к примеру со спортивными командами: одна из привязанных ко времени успешных рекламных стратегий состояла в рекламе броек, «прекрасно подходящих для посещения бейсбольных матчей», прямо накануне начала бейсбольного сезона. Реклама гипертаргетированная и привязанная ко времени дала 10 процентов всего трафика сайта Bonobos.

Лояльность и вовлечение

Помимо рекламы у маркетологов на сайтах социальных сетей появилась новая возможность вовлекать аудитории и выстраивать лояльность, которой раньше просто не существовало. Как отмечали многие до меня, социальные сети являются обязательством, а не кампанией. Люди участвуют в онлайн-социальных сетях для того, чтобы выразить себя и общаться со своими друзьями. Умные маркетологи внедряются в разговоры пользователей и предоставляют им возможность динамичного и запоминающегося взаимодействия со своими брендами. Это происходит двумя основными способами: в сообществах и при помощи рекламных приложений. Сообщества социальных сетей позволяют своим участникам отождествлять себя с вашим брендом, лучше изучать его и делиться своими интересами и мнениями с друзьями. Рекламные приложения — это использование компаниями платформенных приложений (чаще всего игр) для лучшего привлечения членов социальных сетей к своим брендам.

Сообщества социальных сетей

Сайты онлайн-социальных сетей предоставляют идеальную среду для общения с существующими потребителями и выстраивания лояльности. Сообщества социальных сетей, такие как группы на MySpace, Hi5, Facebook и страницы Facebook, могут предоставлять отличные способы дополнения или даже замены существующих автономных онлайн-сообществ. Сообщества на сайтах социальных сетей имеют лучшие возможности распространения, ощущаются

участниками как более личные и позволяют с большей легкостью обращаться к тем, кто пока вашим потребителем не является. В сущности, присоединение к уже существующим сетям и сообществам — это быстрее и проще, чем создание сообщества с нуля. С точки зрения распространенности большинство людей, если не все, к которым вы собираетесь обратиться, уже присутствуют на сайтах социальных сетей. Когда кто-то впервые заинтересовывается общением с вашим брендом, барьеры для этого на Facebook и MySpace очень низки. Вместо того чтобы посещать новый сайт и разбираться со всей информацией на нем, люди могут зайти на страницу вашего сообщества и присоединиться к нему одним щелчком мыши. Очень немногие бренды могут сказать, что имеют 200 миллионов своих собственных зарегистрированных пользователей. (Наверное, YouTube с его 100 миллионами — единственный из тех, что как-то приближается к этой цифре.) Очень трудно объединить людей, которые не связаны ничем другим. Даже «культовые бренды», включая YouTube, Apple, Prius, создали свои страницы на сайтах социальных сетей, чтобы распространять информацию о себе и рекрутировать новых поклонников. Зачем же изобретать велосипед?

Сообщества на сайтах социальных сетей воспринимаются своими участниками как более реальные и персональные. Каждое сообщение сопровождается именем и фотографией автора и описанием его сети. В зависимости от его настроек приватности вы можете щелкнуть по его имени и увидеть его профиль, написать ему или предложить ему стать другом. Поскольку никто не выступает анонимно, люди ощущают определенный уровень ответственности во всех своих действиях. На Facebook вы можете видеть, кто из ваших друзей является членом сообщества. У тех людей, кого вы не знаете, вы можете увидеть список общих знакомых. Размещенные видео и фотографии привязаны к реальным людям. События Facebook также могут быть ассоциированы с сообществами, и можно увидеть, кто из участников собирается посетить их. Сайты социальных сетей могут помочь стимулировать доброе отношение к вашим инициативам, которое другими способами было бы

трудно удержать, особенно по мере роста вашего сообщества. По контрасту многие автономные онлайн-сообщества зачастую становятся жертвами собственного успеха: по мере роста количества участников каждый из них чувствует себя все более и более анонимным и, как следствие, — все менее и менее вовлеченным. Добавляя в сообщества идентичность и отношения дружбы, сайты социальных сетей помогают брендам создавать личные ощущения у участников даже очень больших сообществ.

В-третьих, традиционные автономные сообщества имеют трудности с обращением к аудитории людей, которые вашими потребителями не являются. В общем случае любой человек, присоединяющийся к вашему сообществу, является частью свободно сложившейся группы людей, уже любящих ваш бренд. Люди, не являющиеся вашими потребителями, вряд ли вообще посещали ваш сайт. На сайтах социальных сетей, напротив, присутствуют все: и ваши горячие сторонники, и те, кто о ваших продуктах ничего еще не слышал. Как мы обсудим позже в разделе о социальной дистрибуции и устном маркетинге, онлайн-социальные сети предоставляют уникальную возможность использовать существующих потребителей в качестве моста к не-потребителям.

Все перечисленные факторы вносят свой вклад в создание более привлекательного опыта для членов сообщества, как правило — ваших фанатов и лучших потребителей. Это крайне важно, так как ваши существующие потребители являются одним из ваших важнейших активов. Именно благодаря им ваш бизнес сегодня вообще работает и у него есть шансы расти завтра. Именно им легче и дешевле что-то продать. Вы уже завоевали их и преодолели первый и самый высокий барьер. Но что еще важнее — ваши горячие сторонники среди клиентов создают положительные ассоциации с вашим брендом и привлекают новых потребителей. Причем это происходит быстро и стоит дешево.

Почему же потребители участвуют во всем этом? Это объясняется все теми же желаниями людей выразить свою личность и иметь социализированные отношения с друзьями. Сайты социальных сетей являются идеальным местом для разговора о брендах, поскольку оба

упомянутых желания исчезают при общении в автономных веб-сообществах, организованных самими компаниями. Во-первых, в отдельных сообществах вокруг брендов люди уже не видят ничего особенного. Человек не может рассказать о себе ничего уникального, выступая в качестве активного потребителя компании X, потому что все остальные люди на сайте компании X являются тоже активными потребителями компании X. Во-вторых, в изолированных сообществах брендов не присутствует та аудитория, перед которой люди хотят выразить свою идентичность и в которой хотят социализироваться. Сайты социальных сетей организуют для людей частично публичный форум, на нем они окружены друзьями, интересы которых совпадают далеко не во всем. Став, например, фанатом страницы Vonobos на Facebook, человек декларирует, что он ассоциирует себя с основными характеристиками этого бренда: мода, молодость, развлечения. Наряду с другой информацией, которую он включил в свой профиль, это помогает ему сообщать другим пользователям, кто он такой и чем от них отличается.

Почти все онлайн-социальные сети имеют те или иные возможности организации групп, которые в общем случае состоят из четырех частей: базовая информация (дата основания, сайт компании, список администраторов, количество участников), блог, дискуссионный форум и список участников. Самые развитые возможности для создания сообществ вокруг брендов имеют на данный момент Facebook и MySpace. Помимо базовой функциональности эти социальные сети также позволяют брендам иметь свои профили, которые допускают большую управляемость и расширяемость, чем простые группы.

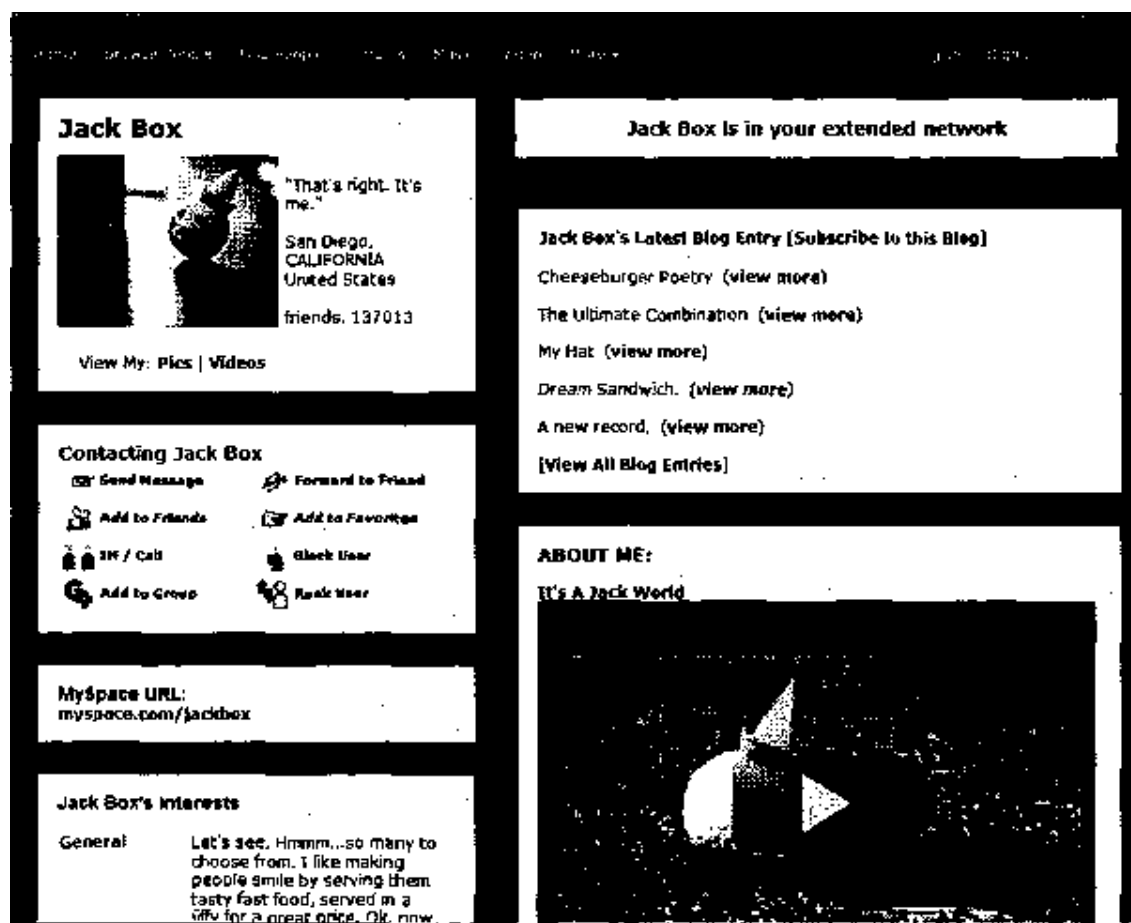
Какова разница между двумя типами сообществ? Профили брендов в MySpace и страницы Facebook являются официальными сообществами брендов. (Создавать и администрировать их разрешается только официальным представителям брендов.) Группы же в MySpace и Facebook являются неофициальными сообществами, и их создание может быть инициировано кем угодно.

Давайте сначала поговорим о MySpace, которая известна тем, что помогает фанатам связываться с индустрией развлечений. Например, у некоторых музыкантов и кинофильмов имеются миллионы MySpace-друзей. Музыканты, комики и режиссеры имеют возможность завести профиль специального типа для продвижения своей работы. В этом начинают принимать участие и бренды, не относящиеся к индустрии развлечений. Пользователи MySpace могут добавлять бренды в число своих друзей, посылать им сообщения и участвовать в их дискуссиях. По сравнению с другими сайтами социальных сетей на MySpace допускается высокий уровень индивидуализации страниц при помощи HTML и CSS (JavaScript не разрешен по соображениям безопасности)» включая встроенное видео, музыку и flash-контент. В качестве примера можно привести компанию Jack in the Box, которая весьма успешно создала социальное сетевое сообщество на MySpace.

Jack in the Box на MySpace

Jack in the Box, популярный американский ресторан быстрого питания, имеет на MySpace сообщество из 140 000 участников. Работая с рекламной службой MySpace, эта ресторанная сеть создала профиль своего вымышленного владельца и основателя Джека, голова которого сделана из шарика для настольного тенниса (рис. 5.4).

Рис. 5.4. В 2006 году Jack in the Box создал веселый профиль на MySpace, который стал крайне популярным и успешным в привлечении более чем сотни тысяч членов сообщества



Эта простая страница, сверстанная по обычному для MySpace шаблону профиля, в развлекательной форме рассказывает о биографии Джека. Оказывается, он женат, родился на ранчо в Колорадо, имеет сына (Джек-мл.), рост за два метра, а на MySpace зарегистрировался, «чтобы дружить».

У Джека есть на MySpace свой блог. Большинство постов в нем – это просьбы к посетителям поделиться своими мыслями о Jack in the Box. В феврале 2007 года, например, Джек попросил: «А не мог бы кто-нибудь из присутствующих здесь неисправимых романтиков написать поэму о моем великолепном чизбургере?». И что вы думаете? Он получил 60 поэм!

Можно увидеть, что люди искренне вовлечены в эту игру и испытывают энтузиазм по отношению к бренду. Многие поздравляют его с праздниками. Вы можете увидеть комментарии типа «Увидимся через недельку:)» и «Приезжай скорее в наш город!».

В отличие от MySpace в Facebook проводится явное различие между брендами и обычными пользователями. Вместо профилей бренды создают сообщества при помощи системы Facebook-страниц. Только официальный представитель артиста, компании или организации имеет право создать для нее страницу. Вместо того чтобы становиться друзьями бренда, как на MySpace, пользователи имеют возможность войти в число фанатов бренда на его странице.

Как профили брендов на MySpace, страницы Facebook могут быть динамичными, богатыми медиа и допускают собственную HTML-разметку, использование Flash и встроенных приложений. Они поддерживают подгрузку обновлений из внешних блогов, могут рекламироваться при помощи системы Facebook Ads, которая использует все возможности социального распространения (подробнее о ней будет рассказано в следующем разделе).

С другой стороны, обычные пользователи Facebook могут создавать в Facebook группы, которые способны стать неофициальными сообществами брендов. Чем отличаются группы от страниц? Во-первых, группы могут создаваться любым пользователем и на любую тему. Во-вторых, в группах допускается очень небольшой набор настроек — например, в них невозможно транслирование внешних блогов или использование платформенных приложений. В-третьих, для них установлены разные коммуникационные политики. В группах, в которых менее 5000 участников, администраторы могут рассылать сообщения всем им. Администраторы страниц этого делать не могут. И главное отличие — то, что администраторы могут ограничивать доступ к группе (они могут вообще разрешить присоединение к группе только после своего одобрения), а для страниц этого сделать нельзя. Доступ к страницам Facebook может быть ограничен только по категориям возраста и места жительства.

Например, в Facebook существует только одно официальное сообщество Victoria's Secret (то есть страница Victoria's Secret PINK) и более 500 неофициальных сообществ, сформированных в виде групп. Хотя бренды имеют намного меньший контроль над группами, эти

неофициальные сообщества являются важной и ценной частью восприятия брендов на сайтах социальных сетей. Кроме своих официальных страниц компаниям следует думать и о группах как о важной части своей стратегии присутствия в онлайн-социальных сетях — например, о том, как навести мосты между страницами и группами, и о том, когда создавать свои группы.

Вот пример того, какие официальные и неофициальные сообщества Victoria's Secret имеет на Facebook.

Victoria's Secret PINK

Victoria's Secret, известная розничная сеть по торговле нижним бельем, имеет опыт успешного создания страницы в Facebook для своей линии PINK, нацеленной на студенток колледжей и университетов. Менее чем через год после установления ее официального присутствия в Facebook у PINK появилось более миллиона фанатов, которые разместили десятки тысяч сообщений, видеозаписей и фотографий.

Каждый пользователь Facebook может стать фанатом страницы PINK. После этого он может размещать фотографии, посещать мероприятия, участвовать в дискуссионных форумах. Ссылка на страницу PINK появляется у него в профиле, а также в лентах новостей его друзей.

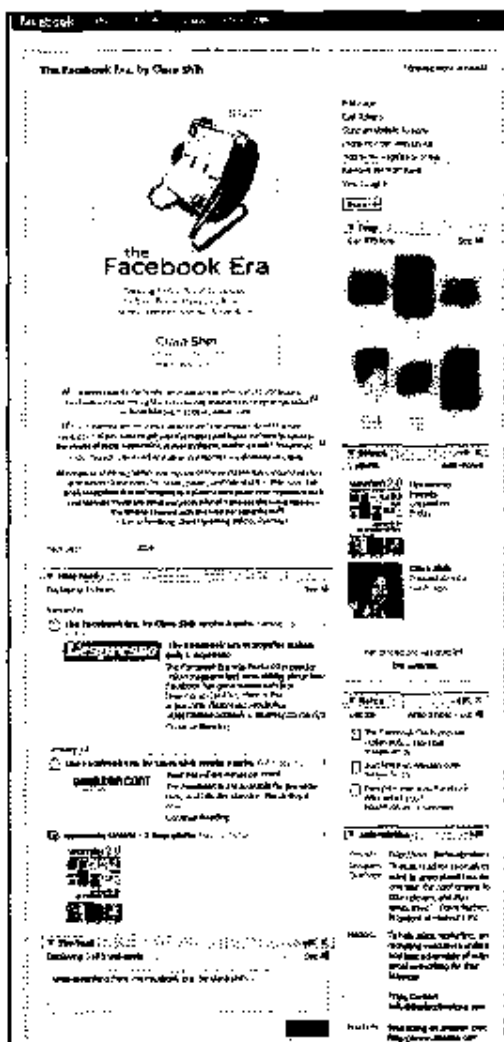
Victoria's Secret рекламирует PINK через MySpace и Facebook, а также на MTV и в ориентированных на молодежь блогах. Как отмечают наблюдатели в отрасли, бренд PINK оказался самой быстрорастущей продуктовой линией в истории компании.

Но присутствие и влияние бренда Victoria's Secret этим не ограничивается. Кроме официальной страницы существует более 500 созданных пользователями групп, посвященных Victoria's Secret, из которых более 300 посвящено бренду PINK. Эти группы разнятся по охвату - от нескольких участников до десятков тысяч - и играют важную роль в привлечении людей к бренду Victoria's Secret на Facebook. Несколько десятков этих групп были организованы в ответ на официальный конкурс, начатый на странице PINK, который состоял в номинировании своего колледжа на право участия в специальной

коллекции PINK. В нем должны были использоваться фирменные цвета и логотипы колледжей.

Вас уже, наверное, не удивит, что и я создала страницу в Facebook для этой книги (рис. 5.5). На ней я размещала информацию о ходе работы над книгой, о мероприятиях, с ней связанных, старалась вовлечь сообщество в обсуждение вопросов, поднятых в ней. Сейчас я организую на этой странице обратную связь для следующего издания.

Рис. 5.5. Сообщество книги «Эра Facebook» на Facebook.
Присоединяйтесь! www.facebook.com/thefacebookera



В дополнение к страницам и группам Facebook предлагает то, что они назвали «вредительской рекламой», которая предоставляет брендам возможность интегрироваться в другие аспекты работы Facebook — включая комментирование видео, спонсированные виртуальные подарки, приглашения на мероприятия. В главе 9 будет подробно рассказано об этом виде рекламы и о том, как она используется брендами.

Для тех компаний, которые уже имеют изолированные онлайн-сообщества за пределами сайтов социальных сетей, описанные в главе 2 интерфейсы прикладного программирования Facebook Connect и Google

Friend Connect могут помочь создать мосты к сообществам социальных сетей, чтобы использовать все преимущества лояльности и привлечения, описанные в настоящем разделе.

Рекламные приложения для брендов

В дополнение к рекламе и сообществам маркетологи в социальных сетях также используют приложения для платформ для привлечения людей к своим брендам. Люди проводят все больше времени на сайтах социальных сетей именно из-за использования платформенных приложений, таких как игры, слайд-шоу, голосования. Естественно, маркетологи такой шанс упустить не могут. У приложений есть одно преимущество: они обычно бывают более активными и привлекательными, чем обычные рекламные показы. Facebook даже рассматривает возможность предоставления собственных приложений в качестве единиц рекламы.

Большинство приложений на платформах социальных сетей сейчас так или иначе брендированы. Как у маркетолога у вас есть три возможности их использования: создать самим, поручить создать сторонним программистам или спонсировать существующее приложение. Пока что у очень небольшого числа компаний есть профессиональные знания и опыт, достаточные для самостоятельного создания приложений для платформ. Разработчики виджетов, такие как Buddy Media, Context Optional и All Widgets, предоставляют услуги по созданию брендированных приложений. Например, Anheuser-Busch поручила Buddy Media разработать для Facebook приложение для своего круиза **Bud** Light party, которое показывало бы пользователям, кто еще будет на корабле, позволяло бы им делиться фотографиями и оставаться на связи по окончании круиза.

Несмотря на некоторые успехи заказных приложений, большинство компаний находят, что очень трудно заранее предсказать, какое именно приложение «выстрелит». Поэтому они выбирают спонсирование тех приложений, которые уже доказали свою популярность среди членов социальных сетей. Ведущие разработчики платформенных приложений,

о которых говорилось в главе 2, такие как Slide, RockYou и Zynga, оставляют в своих приложениях места для рекламы брендов, которые те могут «арендовать». Другие лидеры в этой сфере, такие как Gigaу, Offerpal Media, Widgetbox и KickApps, действуют в качестве посредников, связывая разработчиков приложений с рекламодателями. Например, Gap, Inc. собрала почти семь миллионов пользователей за один месяц, спонсируя кнопки виртуальных кампаний во время президентских выборов.

Игра в покер — приложение для Facebook, разработанное Zynga, — имеет семь миллионов постоянных пользователей. У нее нет отбоя от брендов-спонсоров (рис. 5.6). Пользователи Facebook могут зарабатывать фишки для этой игры, выполняя какие-то задания спонсоров — подписываясь на их рассылки или получая промоматериалы.

Рис. 5.6. Приложение «Техасский покер» от Zynga позволяет игрокам зарабатывать покерные фишки, выполняя специальные задания спонсоров

The screenshot shows the Zynga Texas Hold'em Poker app interface. At the top, there are navigation tabs: Play, Weekly Tourney, Invite Friends, Profile, Buddies, Leaders, ** Buy Chips!, and Earn Chips!. Below the tabs, the main heading is "Earn Chips for Texas Hold'em Poker".

Under "Earn Chips", there are four options to buy chips:

- Buy chips:** with logos for spare change, PayPal, and Credit Card.
- MOBILCASH PAY-NOW:** Charge them to your phone.
- ZONG:** Charge them to your phone.
- Debit, Prepaid Card or Cash:**

Below these options, there is a button "View Offer Status" and a link "Missing chips?".

The section "FEATURED OFFERS: All | Free | Mobile" lists several offers to earn chips:

- Netflix DVD Delivery Service - Free Trial:** Try the Netflix DVD home delivery system for free AND get some chips to go with it. No coupon codes allowed! If you use a coupon code your chips will NOT be awarded. Purchase required to receive chips. chips upon registration for home dvd delivery. New member must order and receive initial movie order or chips will be reversed. Offer reports on a 24 hour delay. Earn 49,280 chips.
- Find Free Scholarships for School!** Get ahead with Free Scholarships for School. Free information about scholarships available to you. No purchase required to receive chips. chips awarded after Valid information is submitted. Reporting is on a 12 hour delay. Must answer YES to recruiting information. Earn 5,000 chips.
- Get 5 DVDs for 49 cents each from Columbia House!** The Columbia House DVD (CHDVD) Club offers 5 DVDs for ONLY .49 each + S&H. Users can purchase a 6th DVD and get free shipping on the order plus a 7th DVD at a discount. This is a great deal for people who enjoy collecting DVD's. No credit card needed just choose the "Bill Me" option. Purchase required to receive chips. chips awarded when users complete and submit an application to Columbia House DVD Club. Offer reports on a 15 minute delay. Earn 62,860 chips.
- Jamster Ringtones - Limited Time Offer!** Join the Jamster ringtone club and get wallpapers, ringtones and other great content for your mobile phone. No Credit Card needed. chips upon PIN confirmation after text message is received. Offer reports in Real Time. Earn 29,960 chips.

Социальное распространение

Гипертаргетированная реклама, вовлекающие сообщества, брендрованные приложения — все это замечательные инновации, но они приобретают огромную силу, только когда вы можете их объединить с социальным распространением. Это особенно касается сегодняшнего тесного рыночного окружения. Средний американец за день получает 3000 рекламных сообщений — социальное распространение от потребителя к потребителю (а не от поставщика к потребителю) становится для брендов самым эффективным способом как-то выделиться или стать заметными.

Среди всех социальных сетей Facebook является главным лидером в вопросах социального распространения. Ленты новостей, которые извещают пользователей о деятельности их друзей, полностью изменили способ распространения сообщений, автоматизировав социальное распространение информации. То, что в других условиях было бы совершенно изолированным событием, на Facebook может стать новостью для сотен людей.

У рекламодателей появилась новая мантра: рекламировать не людям, а рекламировать между людьми. Рекомендации и советы известных и доверенных друзей могут сильно влиять на принятие решений о покупках.

В предыдущей главе мы говорили о том, что доверие имеет свойство транзитивности. Это же самое относится и к вниманию к брендам, энтузиазму и лояльности. Потребитель X любит ваш продукт и следит за вашим брендом. Потенциальный потребитель Y дружит с X. И вот неожиданно, без всяких усилий с вашей стороны, вы обнаруживаете, что потенциальный потребитель Y тоже любит ваш продукт и следит за вашим брендом! Транзитивность внимания к бренду существовала всегда, только вот раньше Y было очень трудно узнать, какие продукты X любит и за какими брендами следит. Сейчас он это может прочитать в своей ленте новостей на Facebook.

В этом разделе мы отметим пять аспектов социального распространения: пассивная устная передача, социальная реклама, вирусный маркетинг, выход на новые аудитории и социальный шопинг.

Пассивная устная передача

Благодаря транзитивности доверия и децентрализации распространения устная молва является самым эффективным и дешевым маркетинговым каналом из всех существующих. Получателям распространяемых таким образом сообщений они меньше всего могут показаться спамом, если исходят от того, кого они знают. Для тех, кто дает рекомендацию, это может быть способом создать ценность, выразить себя и подтвердить связь со своими друзьями. Но до наступления эры онлайн-социальных сетей устный маркетинг должен был быть проактивным и малоэффективным предприятием. Люди должны были очень любить ваш продукт, чтобы сконструировать и передать сообщение о нем.

Существовал высокий критерий: о каких продуктах люди будут говорить между собой, а о каких — нет. Если все-таки кто-то и начинал говорить о вашем продукте, он мог рассказать о нем очень небольшому количеству людей.

Ленты новостей у друзей в Facebook сделали устный маркетинг простым, спонтанным и автоматическим. Каждый раз, когда пользователь обновляет свой статус, пишет сообщение, посылает или получает подарок, приглашение на событие, делает комментарий, становится фанатом, другом, играет в брендированную игру, — его друзья об этом узнают. Это кардинальным образом увеличивает отдачу, которую рекламодатель может получить от рекламы или инициатив в сообществе.

Для каждого человека, которого рекламодатель привлек, существуют десятки людей, которые об этом узнают и могут заинтересоваться. Это настоящий лавинный эффект.

Проводя исследования для этой книги, я стала фанатом страницы Victoria's Secret PINK. Я ничего не сделала, и Victoria's Secret ничего не

сделала — а все мои друзья узнали о том, что я стала поклонницей ее бренда (*рис. 5.7*).

Любой человек, заглянувший в мой профиль, тоже узнал бы об этом (*рис. 5.8*)

То же самое произошло, когда я поставила себе программу тexasского покера от Zynga. Мне не пришлось самой проактивно рассказывать о ней — Facebook позволяет распространяться молве в пассивном режиме.

Рис. 5.7. Мои друзья получили оповещение в своих лентах новостей, и фанаткой Victoria's Secret PINK

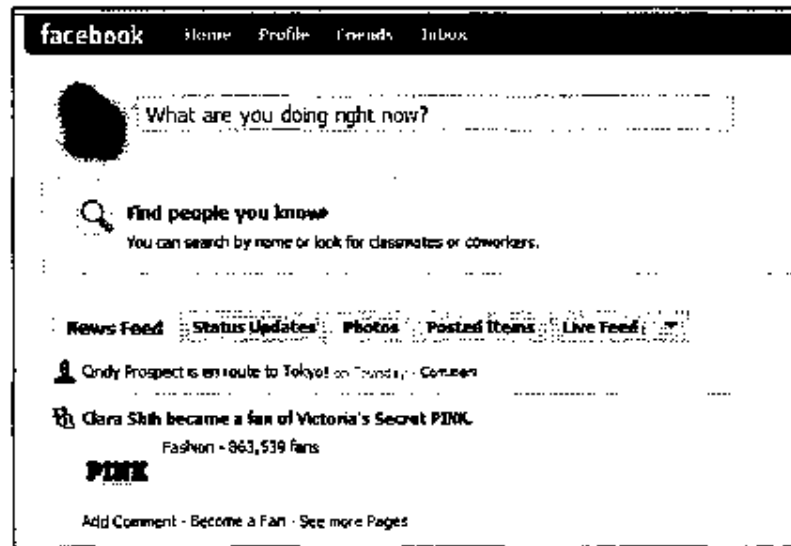
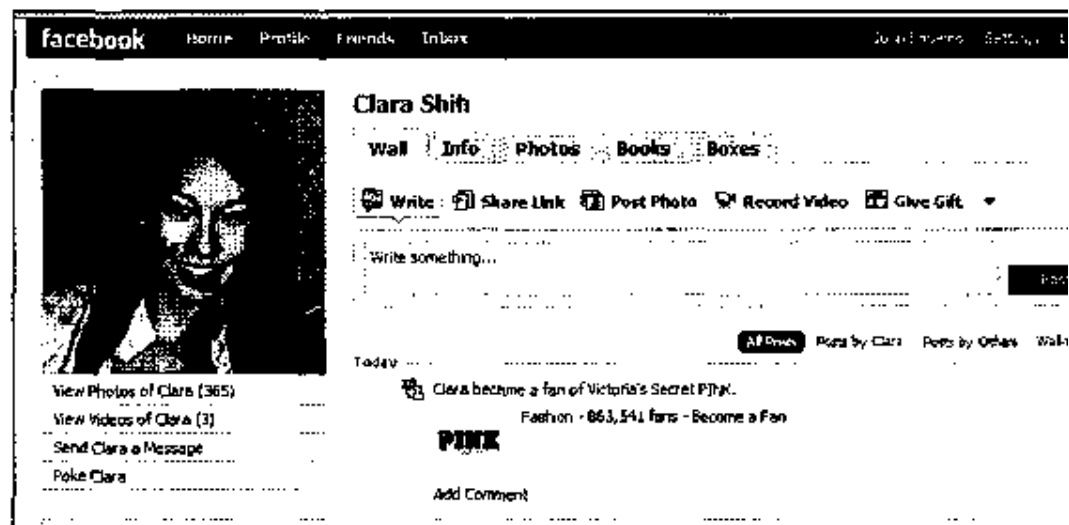


Рис. 5.8. Любой пользователь, заглянувший в мой профиль, может увидеть, что я стала фанаткой Victoria's Secret PINK

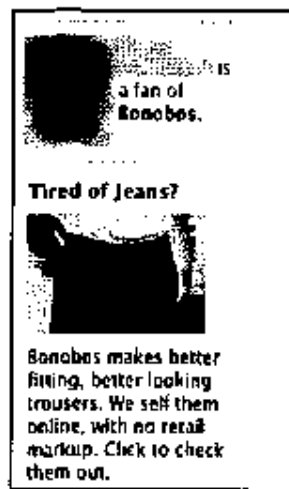


Социальная реклама

В предыдущих примерах Zynga и Victoria's Secret обе выиграли от распространения пассивного устного слова, но эффект был временным. Мои друзья получили уведомления, только когда я впервые установила приложение, поиграла в игру или стала фанаткой. Хотя обновление в их лентах новостей произошло автоматически, но все-таки для его генерации требовалось, чтобы я произвела некоторое действие.

Социальная реклама расширяет жизнь таких пассивных устных сообщений за счет «повторного использования» информации. Другими словами, те пользователи Facebook, которые стали фанатами некоторой страницы, используются рекламной системой как «пассивные рекомендатели» бренда (рис. 5.9). За счет ассоциации рекламы с пользователем Facebook бренды могут фактически использовать социальный капитал друзей для завоевания внимания и вовлеченности новых аудиторий.

Рис. 5.9. Социальная реклама от Bonobos



Рекламодатели могут определить, хотят ли они, чтобы их реклама была социальной, в ходе настройки рекламной кампании. С точки зрения пользователей Facebook, каждый раз, когда они становятся фанатами страницы, они в явном виде выражают согласие на то, чтобы их имя и фотография использовались для рекомендации бренда.

Аналитическая команда Facebook накопила огромное количество данных о том, кто из пользователей является наиболее влиятельным и чьи рекомендации приводят к наибольшему отклику. Например, они обнаружили, что рекомендации женщин имеют больший вес для мужчин. Рекламная система использует большую часть таких данных для того, чтобы выяснять, кого из фанатов страниц надо использовать для убеждения других пользователей.

Идя далее пассивных рекомендаций, компания-стартап под названием Zuberance помогает брендам поощрять активные

рекомендации пользователей. Zuberance разработала систему управления потребительскими рекомендациями и стимулами, которая помогает компаниям вознаграждать купонами и скидками наводки на продажи со стороны потребителей.

Вирусный маркетинг

Вирусное распространение — Святой Грааль для многих маркетологов, но организовать его бывает крайне трудно. Что делает кампании вирусными? Вирусные кампании состоят из трех компонентов: сообщения, информационной площадки и доставки. В первую очередь сообщение должно быть «липким». В своей революционной книге «Сделанные, чтобы прилипнуть» (Made to Stick) авторы Дэн Хиз и Чип Хиз выделяют шесть принципов, которые объясняют, почему некоторые идеи распространяются, а некоторые нет: простота, неожиданность, конкретность, убедительность, эмоциональность и наличие истории.

Вирусный маркетинг, обычно в форме видеоклипов, изображений, игр или даже просто текста, помогает объяснить идею. Например, если картинка стоит тысячи слов, то передача сообщения в виде изображения или видео может помочь сделать сообщение более простым и конкретным, рассказывая при этом историю и вызывая эмоции.

Доставка также является критическим фактором. Традиционно популярные средства доставки включают в себя электронную почту, мгновенные сообщения, SMS и телефон. Легкость в отправке и просмотре сообщений и распространенность использованной технологии доставки могут оказать решающее влияние на успех или неудачу вирусной кампании. Например, вы вряд ли добьетесь многого, распространяя замечательно «липкое» сообщение по факсу — у большинства людей факс-аппаратов просто нет. А вот Facebook имеет прекрасные возможности доставки.

Вирусность зависит от сетевых эффектов, а в социальных сетях сетевые эффекты многократно умножаются. Онлайн-социальные сети предлагают идеальную коммуникационную среду для отправки и получения вирусных сообщений. Для этого есть четыре причины, более подробно объясненные в следующем списке: широкая

распространенность, формат вещания, связи между сетями и длительное время жизни сообщения.

— *Широкая распространенность.* Подобно телефону, электронной почте и SMS, сайты социальных сетей широко распространены по всему миру. Аудитория из 200 миллионов пользователей Facebook, например, вполне привлекательна для любых маркетологов.

— *Формат вещания.* Не имея ограничений типа «один к одному» (которые характерны для большинства телефонных звонков и SMS-сообщений) или «один к нескольким» (характерных для

электронной почты), сообщения на сайтах социальных сетей имеют формат «один ко многим». Кроме того, это вещание является автоматическим, так что сообщения могут распространяться даже тогда, когда отправитель не задал заранее список получателей.

— *Связи между сетями.* Участники предпринимательских сетей (как говорилось в главе 3) имеют слабые связи, соединяющие друг с другом разные сети. Это критично для вирусности — в противном случае сообщения «застревают» в пределах сетей группировок.

— *Длительное время жизни сообщения.* Поскольку на Facebook сообщения никуда не исчезают, они могут жить намного дольше, и, следовательно, у них возникают дополнительные шансы на распространение.

Также очень важна апелляция к правильным людям. В книге «Переломный момент» (The Tipping Point) Малколм Гладуэлл описывает вирусные кампании как «социальные эпидемии», направляемые тремя типами людей: соединителями, знатоками и продавцами. Вот пример того, как онлайн-социальный нетворкинг воздействует на каждый из перечисленных типов.

Усиление и ускорение социальных эпидемий

В соответствии с Гладуэллом, продукты и сообщения распространяются подобно вирусам по социальным сетям при помощи трех типов людей: соединителей, знатоков и продавцов, имеющих очень определенные и редкие наборы навыков. Мечта каждого маркетолога -

чтобы его продукт добрался до «переломного момента» в достижении широкого успеха на рынке.

Предлагая новые инструменты и каналы соединителям, знатокам и продавцам, сайты социальных сетей усиливают и ускоряют социальные эпидемии.

— *Соединители.* Это прирожденные нетворкеры, которые знают все обо всех и способны поддерживать во много раз большее число связей, чем обычные люди. Благодаря своей способности быстро передавать сообщения большому количеству людей, соединители являются ключевым фактором для запуска социальных эпидемий. Поддерживая слабые связи (как говорилось в главе 4), сайты социальных сетей позволяют соединителям поддерживать огромные личные сети. Распространению ими сообщений по таким обширным сетям помогает и система пассивного устного распространения.

— *Знатоки.* Это информационные специалисты - энтузиасты, эксперты, люди, имеющие определенные хобби, которые обычно первыми открывают новые продукты. Люди доверяют им и действуют на основании их рекомендаций, поэтому умные маркетологи обязательно вовлекают знатоков, чтобы «влиять на влияющих». Сайты социальных сетей обеспечивают идеальную среду для идей, мнений и рекомендаций знатоков. Распространение этих идей значительно расширяется, когда они попадают к соединителям, включенным в сети знатоков.

— *Продавцы.* Это харизматичные последователи, способные убедить других людей в своей точке зрения. Независимо от своей компетентности в конкретной области они способны влиять на решения даже незнакомых им людей и передавать сообщения дальше. Сайты социальных сетей предоставляют продавцам инструменты для активного распространения их мнений.

Выход на новые аудитории

Если ваш бренд еще неизвестен и у вас нет поддержки базы существующих потребителей, вам будет очень трудно выйти на новые рынки. Это может быть не только неподъемно дорого, но и недостижимо.

Зачастую просто невозможно заранее узнать, на какой именно новый рынок вам надо выходить.

Устное распространение информации, происходящее в социальных сетях, делает возможным выход на новые аудитории при минимальных издержках. Как мы уже говорили в главе 3, онлайн-социальный нетворкинг поддерживает предпринимательский тип сетей за счет повседневных способов взаимодействия и способности поддерживать большое количество слабых связей. Это хорошие новости для маркетологов. Предпринимательские сети также могут помочь брендам в построении мостов между существующими и **новыми аудиториями**.

Подключаясь к существующим связям между людьми, которые могут распространяться далеко за пределы их собственных регионов и отраслей, компании получают возможность расширить свои сферы влияния на новых и иногда даже неожиданных для себя рынках и обратиться к новым сообществам людей. Например, Facebook и MySpace помогли кампании Барака Обамы рекрутировать совершенно неожиданных сторонников среди низкооплачиваемых рабочих в графстве Гаррисон, Индиана, — а этот регион традиционно был настоящей вотчиной Республиканской партии. Никакая реклама Обамы здесь не работала, и его штаб вообще собирался «списать» этот регион. Но сторонники Обамы из других сетей использовали свои связи с этой группой населения и сумели завоевать большой уровень поддержки. Несколько десятков жителей графства даже стали волонтерами кампании Обамы, а в самом штате Индиана Обама с небольшим преимуществом, но победил.

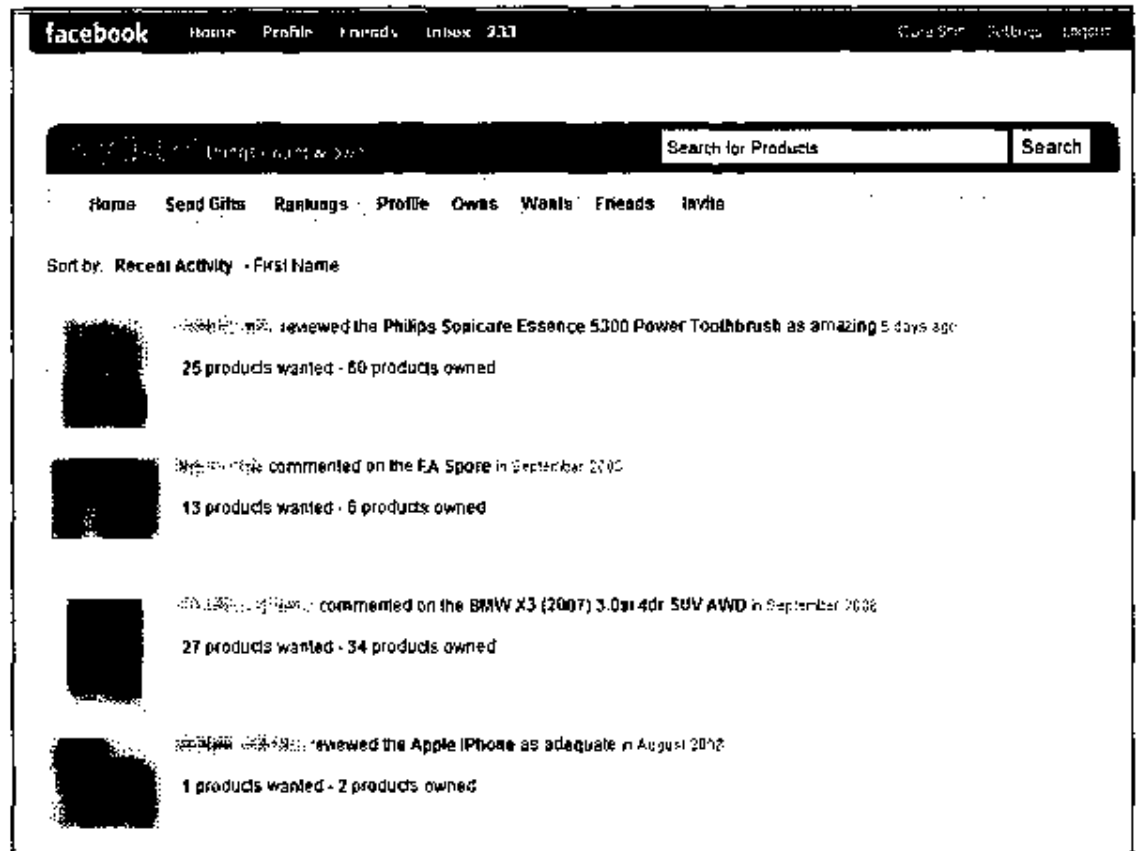
Социальный шопинг и рекомендации

Но возможности не ограничиваются социальной рекламой и рекомендациями брендов.

Будущее шопинга — тоже социальное. Уже сейчас члены социальных сетей начинают привлекаться к продуктам и услугам при помощи виртуальных подарков, рекомендаций друзей и электронной коммерции.

MyListo является инноватором в области брендованных виртуальных подарков. На Facebook виртуальные подарки присутствуют уже несколько лет, но в основном это обработанная графика. MyListo фокусируется на виртуальных подарках, соответствующих реальным продуктам: машинам, ювелирным изделиям, электронике. Люди выясняют, что хотят иметь их друзья, и посылают им эти вещи в виде виртуальных подарков (рис. 5.10). За право подарить виртуальные подарки в виде люксовых товаров, таких, например, как серьги от Tiffany или автомобиль Maserati, люди готовы даже платить реальные деньги. Бренды, со своей стороны, могут платить за размещение своих продуктов среди виртуальных подарков аналогично тому, как они спонсируют подарки в Facebook сегодня. Поощряя людей на виртуальное обладание теми предметами, которые они хотят в реальной жизни, MyListo увеличивает шансы на то, что они купят их в реальном исполнении, и ускоряет процесс покупки. Поскольку приложение MyListo является социальным, оно создает возможность друзьям либо подарить продукт в качестве виртуального подарка, либо прийти к решению о его приобретении в реальном исполнении.

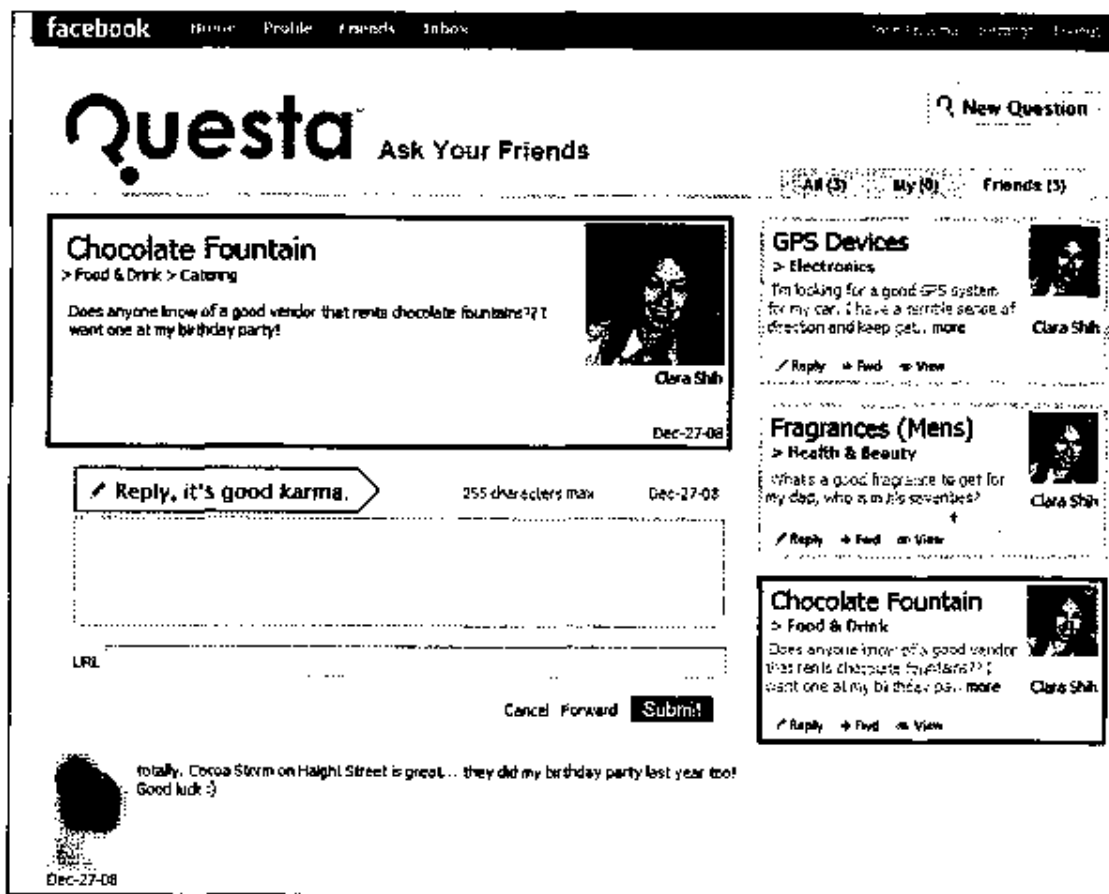
Рис. 5.10. MyListo позволяет людям заниматься продуктами, посылая, запрашивая и получая виртуальные подарки, соответствующие реальным продуктам, которых хотели бы иметь в офлайновом мире



Другое приложение для Facebook, Questa, позволяет людям запрашивать и предоставлять доверенные рекомендации, касающиеся разного рода продуктов и услуг (рис. 5.11). Questa помещает социальный граф поверх традиционных онлайн-обзоров продуктов, пионерами которых были CNET, Epinions и Amazon.com, чтобы привнести транзитивность доверия в область продаж. Например, если вы хотите купить электрическую зубную щетку, вы можете попросить своих друзей рассказать об их опыте использования разных типов и брендов таких щеток.

Другие популярные приложения для обзоров продуктов, такие как Books iRead, BrewSocial и My Camera Gear, фокусируются на предоставлении обзоров в отдельных категориях продуктов (книг, пива и фотокамер соответственно).

Рис. 5.11. Questa позволяет пользователям Facebook запрашивать у своих друзей рекомендации по продуктам и услугам



Некоторые компании уже даже рассчитывают закрыть сделку в то время, пока потребитель находится на сайте социальных сетей. Например, Pizza Hut имеет приложение на Facebook, которое позволяет людям размещать заказы на доставку пиццы, не выходя из Facebook. Приложение автоматически определяет, какая торговая точка Pizza Hut находится ближе всего к адресу доставки, и направляет заказ туда. При этом информация о заказе попадает и к друзьям заказчиков через их новостные ленты, и отражается на странице профиля заказчика.

Проблемы и ограничения

Конечно, мы переживаем пока только первые дни маркетинга в социальных сетях. Существуют огромные возможности для него, но также и серьезные проблемы и ограничения. Да, реклама в Facebook может быть ювелирно точной, личной и социальной — но что с того? Достигнут некоторый прогресс, но несоответствие брендов, низкая

продуктивность, усталость социальных сетей, нестандартные форматы рекламы, нежелательное соседство и негативные слухи продолжают быть реальными проблемами, которые должны учитываться и решаться.

Несоответствие брендов

Во многих ситуациях маркетинг в социальных сетях не имеет смысла, поскольку люди не хотят распространяться о своей близости вашему бренду. По большей части такая ситуация зависит от двух факторов: самого продукта и демографических характеристик сайта социальной сети. Некоторые категории продуктов и брендов, такие как спорт, отдых, политика, кино, книги, еда, одежда и знаменитости, являются идеальными, поскольку они возбуждают страсти и используются людьми для самовыражения. Те же продукты, которые вызывают меньшее возбуждение, более стандартны, сильнее раздражают и либо слишком личны, либо слишком безличны. Они если и могут рекламироваться в социальных сетях, то с большим трудом. Это, например, стиральные средства, услуги по заполнению налоговых деклараций, медикаменты, канцтовары и т. д. Аналогично многие товары класса люкс, такие как машины или ювелирные товары, многими людьми считаются неприличными для упоминания. Если ваша компания всерьез рассматривает вопрос о присутствии на сайтах социальных сетей, лучшее, что вы можете сделать, — это направить ваш бренд в область чего-то захватывающего и заслуживающего доверия. Позиционируйте свой продукт как олицетворение какой-то важной идеи, и потребители захотят встать с ним рядом.

Низкая продуктивность

Мы уже приводили примеры необычных успехов и достижений в области маркетинга в социальных сетях, но есть масса примеров и неудачных кампаний, не оправдавшихся ожиданий. Пока никому не удалось вывести формулу для преодоления низкого уровня мотивации к приобретениям у пользователей сайтов социальных сетей. Лучший совет на сегодняшний день — начинать с малого и не рассчитывать сразу на большое. Точно так же, как создание собственного сайта и закупка AdWords не приводят автоматически к оглушительному успеху бизнеса,

эффективный маркетинг в социальных сетях требует разработки стратегии, тестирования и итераций.

Усталость социальных сетей

Одно из опасений, имеющих у людей по отношению к маркетингу в социальных сетях, состоит в том, что люди начинают уставать от Facebook, MySpace и LinkedIn. Только время покажет, продолжат ли люди регистрироваться на этих сайтах и участвовать в их работе, когда у них притупится чувство новизны.

Существует также и усталость по отношению к социальной рекламе. Некоторые члены социальных сетей уже начинают жаловаться на то, что их сайты становятся чересчур коммерческими. Существует опасность, что люди перестанут участвовать в работе сетей, если почувствуют, что реклама их затопляет. Социальным сетям необходимо найти баланс между попытками монетизировать свою деятельность и предоставлением пользователям возможности работать без давления.

Нестандартные форматы рекламы

Поскольку реклама в социальных сетях по-прежнему является новинкой, пока не появились ясные стандарты форматов рекламы и ее метрик. Значительная часть из более чем десяти миллиардов долларов, тратящихся ежегодно на онлайн-рекламу, проходит через ведущие агентства с Медисон-авеню, которые до сих пор не имеют стандарта рекламной единицы для сайтов социальных сетей.

Частью проблемы является и то, что этого никто особо пока и не требует, поскольку рекламодатели сами не могут разобраться с новыми метриками для рекламы в социальных сетях. Пользователи проводят на их сайтах много времени, видят много рекламных показов, иногда по ним щелкают, но все это превращается в продажи совсем не в тех пропорциях, в каких превращается в продажи традиционная онлайн-реклама. Эта неопределенность заставляет многие традиционные бизнесы колебаться при покупке больших объемов рекламы, поскольку они не уверены в том, что реклама в социальных сетях может добавлять им значимость.

Но гуру отрасли онлайн-рекламы не очень беспокоятся. Когда в 1999 году Google запускал свои AdWords, они тоже были новыми, имели нестандартный формат и не продвигались, не поддерживались и не понимались большими рекламными агентствами. Но когда модель AdWords доказала свою эффективность и набрала со временем критическую массу, она и стала отраслевым стандартом — причем самым успешным в истории онлайн-рекламы.

Проблема нежелательного соседства

Одна из проблем, с которыми рекламодатели сталкиваются при использовании любого типа социальных медиа, — это соседство их рекламы с зачастую сомнительным контентом, созданным пользователями. Например, бренд не хочет, чтобы его ассоциировали с какой-то политической группой, или политикой вообще, или какой-либо противоречивой знаменитостью. Социальные сети начинают искать возможности предоставления рекламодателям большего контроля над тем, в каком окружении их реклама будет появляться. Например, Facebook позволяет рекламодателям из Великобритании отказываться от размещения рядом со всеми группами.

Негативные слухи

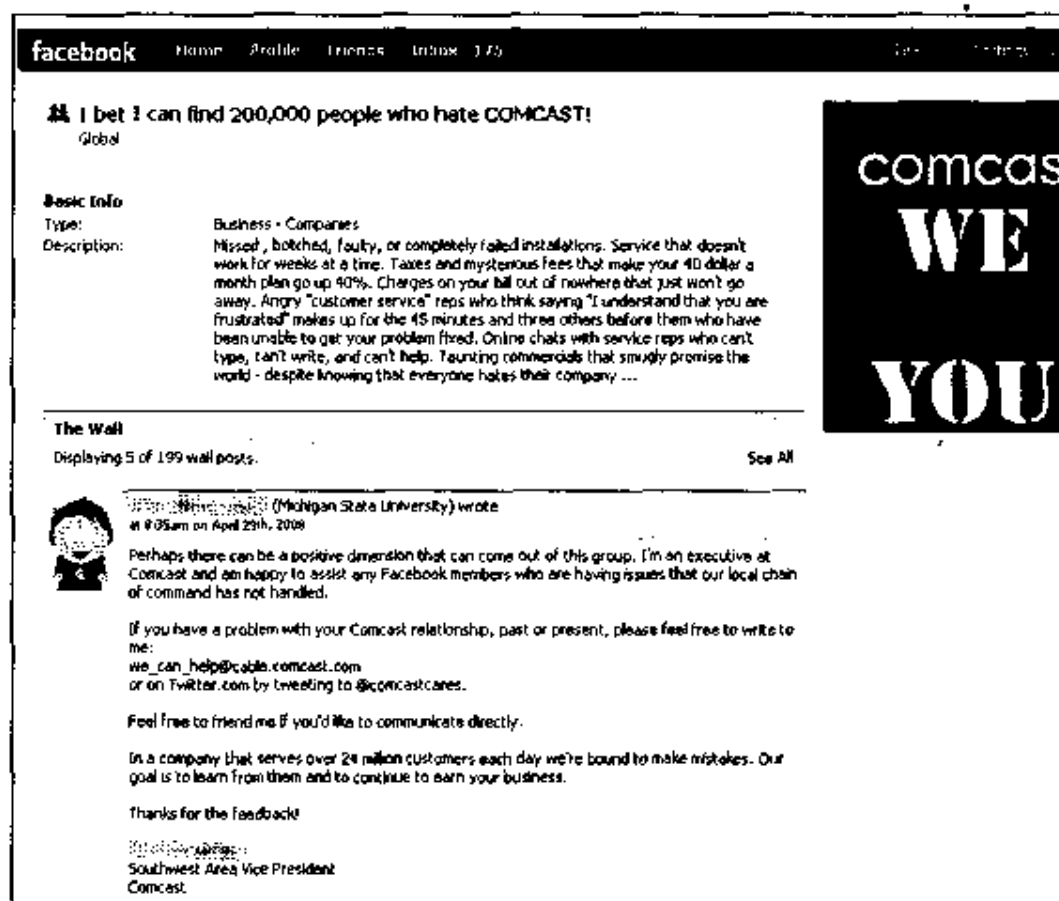
Риск разрешения пользователям формулировать и распространять сообщения о брендах состоит в том, что эти сообщения могут быть не всегда положительными, и у брендов остается мало возможностей для контроля над последствиями. Многие наблюдатели уверены, что фильм 2005 года «King Kong» не смог добиться больших успехов в прокате, потому что о нем пошла негативная молва — «он слишком длинный, слишком громкий и слишком утрированный», и многие люди отказались от его просмотра. Другой пример — самокат Segway, вокруг которого циркулирует огромное количество слухов, и по большей части негативных. Репутация «забавной штуки», правда, «опасной на тротуарах», не помогает продажам.

Мы уже говорили о том, что люди обсуждают бренды, когда и где захотят, не спрашивая у них разрешения. Лучшим подходом к таким обсуждениям, видимо, будет попытка им способствовать, стимулировать

и вознаграждать сторонников бренда, предоставлять им каналы общения и использовать обратную связь.

Comcast, национальный провайдер кабельного телевидения и доступа в Интернет, был пионером в применении таких подходов. Однажды руководители компании, к своему ужасу, обнаружили, что в Facebook существует группа, на все лады поносящая услуги компании, под названием «Спорю, что найду **200 000** человек, ненавидящих

Рис. 5.12. Люди будут формировать сообщества и говорить о ваших п
хотите вы этого или не хотите. Иногда их отзывы будут резко отрицате
Вместо того чтобы игнорировать проблему, руководители Comcast ре
попытаются войти в контакт с сообществом Facebook под названием «
тебя ненавидим!» и направить его деятельность в более конструктив



Comcast», организованная недовольным клиентом (рис. 5.12). Руководитель компании разместил сообщение, направленное на то, чтобы развернуть группу в конструктивном направлении, предложив людям делиться информацией о проблемах. Как понял Comcast, разговоры пользователей о вашем продукте, даже если они имеют

негативный тон, могут рассматриваться как возможность, а не как угроза.

В наш век информации и прозрачности люди будут говорить о ваших продуктах. Единственное отличие при ведении этих разговоров на сайтах социальных сетей будет состоять в том, что бренды получают новую степень заметности и шансы на ответ. Вместо того чтобы от этого отворачиваться, компании должны будут приветствовать такие разговоры и отвечать на обратную связь от сообществ их потребителей. В конце концов, любая обратная связь — ценный ресурс для улучшения ваших продуктов и услуг.

Глава 6 Социальные инновации

Социальный нетворкинг становится социальной инновацией. Возникает новый способ изобретения и производства.

Дон Тапскотт, соавтор «Викиномики»

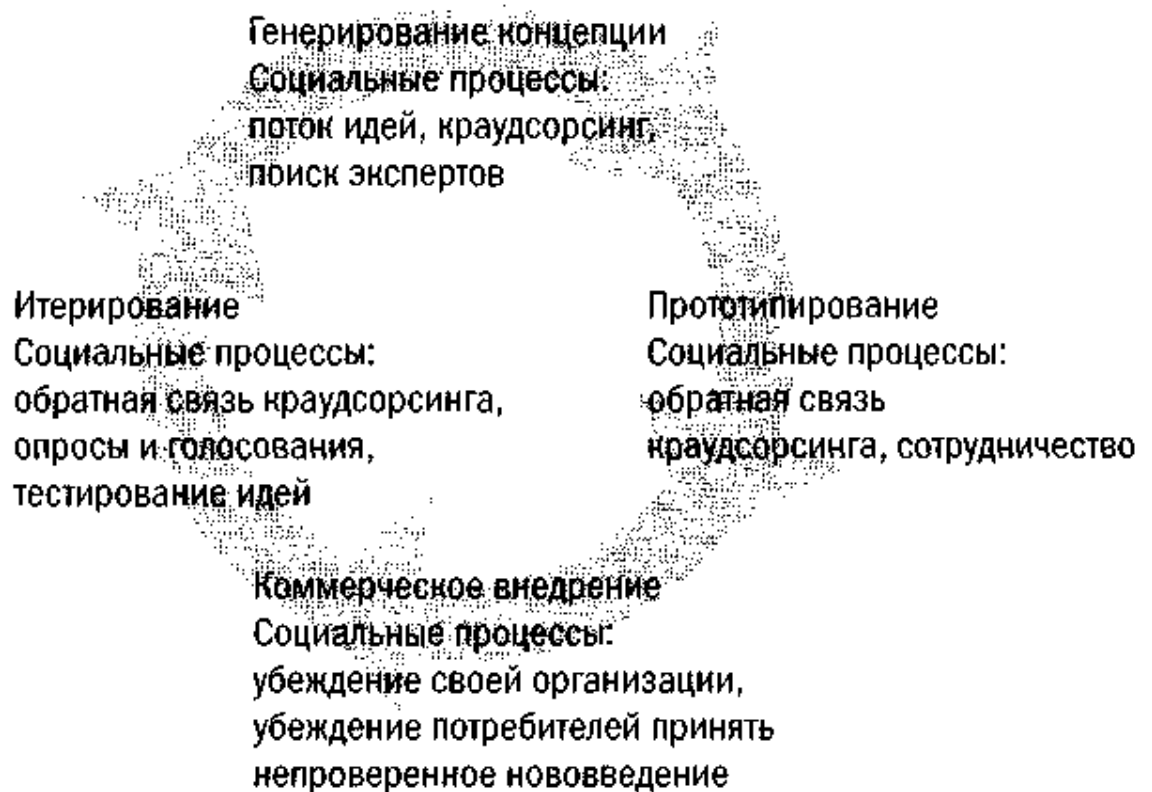
Инновации, то есть введение новых и полезных методов, процессов, продуктов или услуг, — это живая кровь бизнеса и более того — цивилизации. Инновации могут происходить в разных формах. Эта глава в основном посвящена инновациям продуктов, но представленные здесь идеи могут быть приложены и к другим видам инноваций.

Существуют, грубо говоря, четыре стадии инновации: генерирование концепции, прототипирование, коммерческое внедрение и последующее итерирование (*рис. 6.1*). Хотя эти стадии не всегда можно четко разделить и не все они обязательны, большинство инноваций все-таки следуют этому процессу.

Каждая из этих стадий включает в себя социальные процессы взаимодействия между изобретателями, сотрудниками, потребителями, бизнес-партнерами, критиками и многими другими. Таким образом, инновации по многим показателям идеально подходят для онлайн-ового

социального нетворкинга. В особенности это касается отношений между компаниями и их потребителями, которые за счет вовлечения при помощи онлайн-социальных сетей трансформируются из однонаправленного «сделаем и будем надеяться, что они придут» в модель истинного партнерства. Вооруженные информацией о потребителях и о том, чего они хотят, компании могут с большей уверенностью выходить на новые рынки. Поскольку к их идеям прислушиваются, клиенты чувствуют большую ответственность за свои отзывы и большую благодарность, когда их отзывы влияют на дизайн новых продуктов. Это взаимовыгодное сотрудничество для обеих сторон.

Рис. 6.1. Цикл инновации обычно проходит четыре стадии, каждая из которых содержит множество социальных процессов



Генерирование концепции

Первая стадия инновации включает в себя творческие мозговые штурмы для обсуждения новых идей и последующее формулирование их в виде концепций. Традиционно идеи поступают от людей внутри компании, как правило, менеджеров по продуктам. Этот процесс движется обычно по компании в направлении сверху вниз, а не снизу вверх (от потребителей и работников). Как правило, идеи обычных потребителей появляются случайно и спонтанно и легко «заглушаются» мнением самых крупных и важных клиентов.

Онлайновый социальный нетворкинг переворачивает эту ситуацию. Более тесно связывая менеджеров по продуктам с внутренним и внешними сообществами, онлайновый социальный граф облегчает три важных идущих снизу вверх процесса при генерировании концепции: вдохновение, генерирование идей и поиск экспертов.

Вдохновение от потока идей

Иногда все, что нужно для появления выдающейся концепции, — это небольшое вдохновение. Лучший способ получения вдохновения — это разговор с потребителями. Иногда это может быть присланная вам статья, иногда — увиденный вами художественный фильм, иногда — услышанный в курилке разговор. Все это может подтолкнуть ваше мышление в том направлении, о котором вы раньше не думали, или помочь увидеть старые вещи в новом свете.

Как менеджер по продуктам может подставить голову под поток идей, чтобы получить необходимое вдохновение, но, конечно, в них не захлебнуться?

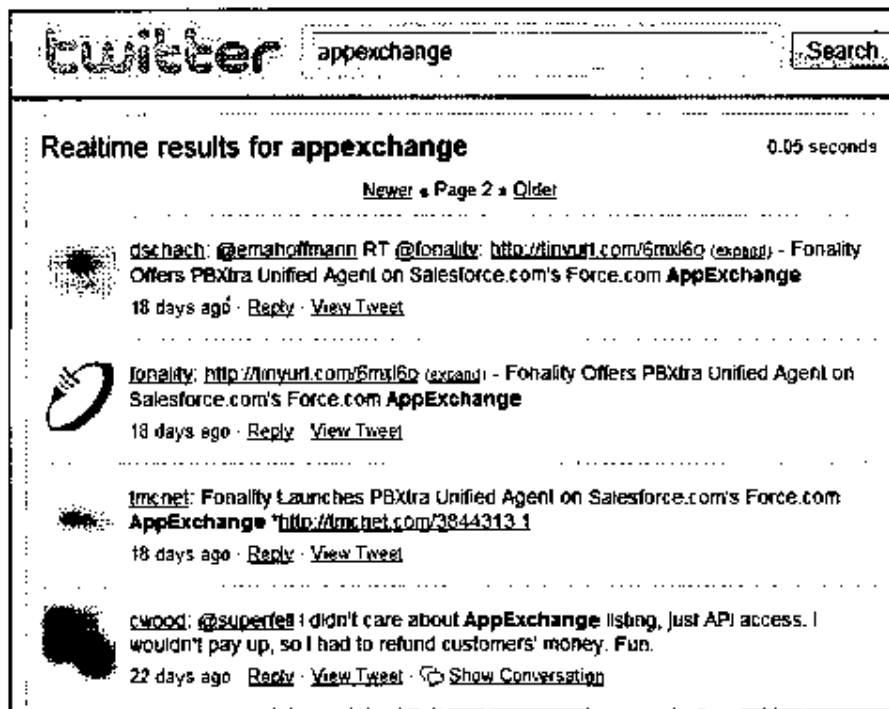
Важно иметь доступ как к внутренним, так и к внешним потокам идей. Для внешнего потока люди используют Twitter и сообщения в своем статусе на Facebook, чтобы поделиться тем, о чем они в данный момент думают и что они делают. Это простой список: «Джил сейчас пишет... (читает, думает и т. п.)», который транслируется всем друзьям. Twitter и ленты новостей Facebook в общем выполняют хорошую работу,

когда вам надо систематизировать тот поток идей, которым вас снабжают ваши друзья. Инвестируя время и силы в построение пересекающихся друг с другом сетей предпринимательского типа на сайтах социальных сетей, менеджеры по продуктам могут значительно увеличить шансы познакомиться с радикально новыми идеями.

Менеджеры по продуктам могут также использовать поиск в Twitter для того, чтобы найти, что вообще было сказано по тому или иному поводу. Вот, например, поскольку я отвечаю за разработку продукта AppExchange в Salesforce.com, я искала AppExchange в Twitter. Результат — несколько сотен сообщений (*рис. 6.2*).

Внешние потоки идей особенно хорошо помогают менеджерам по продуктам выявлять проблемы. Внутренние потоки идей хорошо помогают искать решения. Идеальный источник идей — это ваши сотрудники. Они часто много думают о тех же самых или аналогичных проблемах, иногда немного под другими углами. Они думают о том, как решить проблемы, и в целом — как сделать вашу компанию более успешной. Идеи распространяются каждый день на совещаниях, возле кофеварок, по электронной почте. К сожалению, способность идей к передаче не так велика, как нам бы хотелось. Особенно это касается крупных организаций — чем они крупнее, тем труднее в них распространяются новые идеи. Одна из причин того, что некоторые стартапы добиваются выдающихся успехов, состоит в том, что они могут позволить себе задействовать в обмене идеями и в мозговых штурмах всю организацию сразу.

Рис. 6.2. Поиск в Twitter термина «AppExchange»



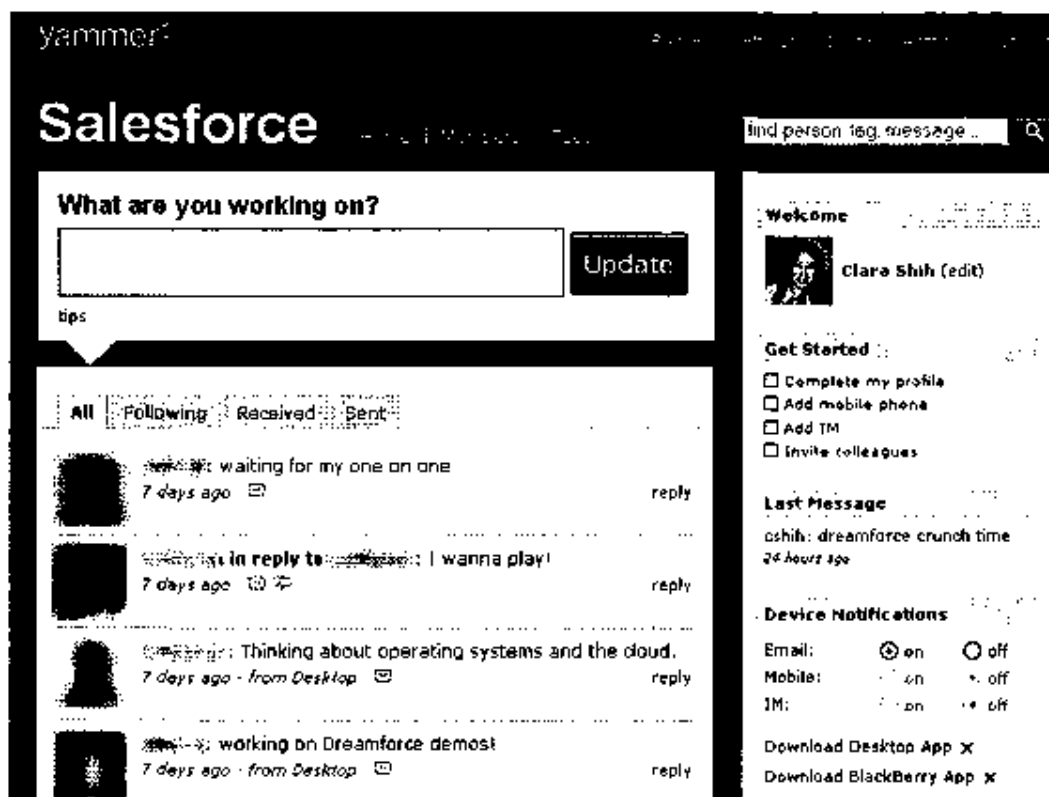
Конечно, далеко не у всех и не всегда найдется совершенно новая взрывная идея, поэтому далеко не все разговоры возле кофеварки будут эффективными и применимыми на практике. Точно так же нет смысла привлекать сразу всю большую организацию к обсуждению каждой идеи.

Yammer — это инструмент для распространения идей в сетях отдельных компаний. Это что-то вроде Twitter для бизнеса. Yammer нацелен на то, чтобы сделать организацию более эффективной за счет обмена короткими и часто обновляемыми ответами на один простой вопрос: «Над чем вы сейчас работаете?». Любой сотрудник компании может начать публиковать эту информацию на внутренней странице Yammer. Его коллеги могут обсуждать идеи, задавать вопросы, публиковать новости, делиться ссылками.

В отличие от потока электронной почты все это ненавязчиво. Работники посещают Yammer тогда, когда у них есть время, когда они могут и хотят что-то сказать или увидеть, что сказали другие. В отличие

от Facebook или Twitter все обсуждаемые идеи касаются только работы и видны только другим сотрудникам. Некоторые из идей, конечно, бывают дурацкими или фантастическими, но эта система как минимум дает работникам ощущение более тесной связи с коллегами и возможность получить и оказать помощь (рис. 6.3).

Рис. 6.3. Yammer - это инструмент для распространения информации о статусе работы каждого сотрудника



Генерирование идей за счет краудсорсинга

Окружающие нас люди могут не только вдохновлять нас, но и быть источником отличных идей. Мы ввели понятие краудсорсинга в главе 4 в контексте поддержки пользователей. Менеджеры по продуктам могут также использовать краудсорсинг для генерирования идей, касающихся их продуктов, в сообществах пользователей.

В зависимости от самого продукта и конкурентной ситуации может иметь смысл привлекать внутренние сообщества, внешние сообщества или оба типа одновременно. Преимущество внутренних сообществ состоит в том, что ваши коллеги зачастую имеют высокую профессиональную компетенцию в области ваших продуктов и услуг, поскольку встречаются с ними и думают о них каждый день. Обращение к внутреннему сообществу имеет также и преимущество в сохранении конфиденциальности, если вас беспокоит то, что ваши идеи могут быть скопированы конкурентами. С другой стороны, внешние сообщества ваших клиентов и партнеров могут дать вам совершенно новые идеи о ваших продуктах. Кроме того, они будут чувствовать себя более вовлеченными, благодарными и лояльными, если вы покажете, что цените их мнение и хотите быть прозрачными. Во многих ситуациях имеет смысл обращаться к сообществам обоих типов — но по различным темам.

У очень немногих менеджеров по продуктам времени достаточно для того, чтобы общаться с потребителями регулярно один на один. Краудсорсинг позволяет проводить обсуждения в режиме «один со многими» между менеджером по продукту и сообществом. Вот как это работает:

1. *Организируйте форум для обмена идеями.* Менеджер по продукту или менеджер по работе с онлайн-сообществами организует форум для запроса, генерации и сбора идей.

2. *Бросьте зерно обсуждения.* Чтобы дать делу начальный импульс, менеджер по продукту должен разместить некоторые начальные идеи или задать открытые вопросы, чтобы привлечь членов сообщества к

участию. Некоторые менеджеры по продукту организуют конкурсы пользовательских идей, чтобы получить больший отклик.

3. *Стимулируйте общение пользователей между собой.* Установив мощную систему доверия, идентичности и признания, менеджер по продукту может эффективно стимулировать участие пользователей. Большое количество хороших идей возникает в ходе общения пользователей между собой, и менеджеру по продукту надо только внимательно к нему прислушаться.

4. *Действуйте по результатам.* Когда предложена хорошая идея, менеджер по продукту может вмешаться и предложить сообществу продумать ее более подробно. Когда она проработана достаточно, можно начинать прототипирование.

5. *Выявите ключевых мыслителей.* В большинстве сообществ самыми активными являются, как правило, лишь немногие участники. Обычно это знатоки или самые первые пользователи, о которых мы говорили в предыдущей главе. Менеджеру по продукту следует постараться привлечь их как можно раньше и к более глубоким обсуждениям, чтобы получить наилучшие идеи.

Онлайновые сообщества существуют недолго и уже начинают привлекаться к генерированию идей. Что отличает сообщества на сайтах социальных сетей от других? Как мы обсуждали в предыдущей главе, онлайн-социальный граф помогает привлечь новые аудитории и улучшить качество социального взаимодействия. Поскольку люди находятся среди друзей, из которых никто не анонимен, люди чувствуют себя более вовлеченными и ответственными за то, что они говорят.

Сообщества социальных сетей являются мощным средством генерации новых идей, но и работы для организации этого от вас потребуется немало. В отличие от социального маркетинга вовлечение потребителей в процессы инноваций далеко не ограничивается тем, чтобы заставить их почувствовать себя более вовлеченными. Существует конкретная цель: найти лучшие идеи и начать действовать для их реализации. Часто сложнее всего найти среди огромного количества

полученных идей разумную. Для менеджеров по продуктам это зачастую выглядит как поиск иголки в стоге сена.

Сейчас разрабатываются специальные инструменты, призванные помочь менеджерам по продуктам собирать, резюмировать, анализировать и расставлять приоритеты среди идей, полученных в качестве обратной связи от сообществ. Один из примеров — приложение для Facebook «Моя идея для Starbucks», описанное в главе 2 и разработанное на основе Salesforce Ideas. Вместо того чтобы позволить пользователям предлагать свои идеи в свободной форме, менеджеры сообщества Starbucks разработали структурированную систему категорий для классификации различных идей. Пользователи могут обсуждать идеи и голосовать за них. Они могут предлагать новую идею, только если она по-настоящему уникальна. Более того — каждый раз, когда члены сообщества предлагают идею, голосуют или комментируют, каждое их действие фиксируется в CRM-системе, чтобы менеджеры по продуктам могли завершить цикл инноваций, когда и если какая-то идея получит свое воплощение.

Создав систему категорий для классификации идей и связав участие пользователей с CRM-системой, Salesforce Ideas пытается привнести системность и аналитичность в традиционно неструктурированный контент, генерируемый пользователями. Это облегчает менеджерам по продуктам сортировку идей по их качеству, помогает реализовать

эти идеи и отслеживать ход их развития (разработку продукта, его маркетинг и продажи).

Dell Computer также использует приложение Salesforce Ideas для краудсорсинга генерации идей. В течение первого года сообщество Dell под названием IdeaStorm сгенерировало более 10 000 идей, в голосованиях по которым было подано полмиллиона голосов. Эти идеи заставили компанию переосмыслить свою стратегию и начать движение в новых и неожиданных направлениях. Например, почти 100 000 пользователей Dell объединились в IdeaStorm, чтобы потребовать от компании поддержки Linux в ее продукции. Менеджеры по продуктам в

Dell какое-то время назад этот вопрос рассматривали, но отложили в сторону, так как посчитали, что рыночный спрос будет невелик. Благодаря сообществу IdeaStorm это требование было рассмотрено еще раз и принято к действию. В Dell также используется Salesforce Ideas для организации внутрикорпоративной системы, позволяющей работникам вносить предложения о том, как сделать компанию лучшим местом для работы и как лучше развивать карьеру каждого.

Поиск ответов и экспертов

Помимо вдохновения и создания потока идей генерирование концепции требует поиска внутри вашей компании людей с нужными профессиональными знаниями и опытом для того, чтобы довести сырые идеи до приемлемого состояния. Часто менеджеры по продуктам понимают, в каких областях им надо сфокусироваться и какие проблемы решать, но не знают, с чего начать или как развить некую абстрактную концепцию.

Люди традиционно полагаются на собственные наблюдения и формальные должностные обязанности, чтобы выяснить, кто именно в компании за что отвечает, что знает и умеет. Это непросто даже в средних компаниях, а для компаний больших, географически распределенных или имеющих высокую текучесть кадров, может быть вообще невозможным. Кроме того, нужная профессиональная квалификация, знания, опыт зачастую лежат за пределами организационных или функциональных границ, а связь с находящимися там людьми может быть крайне слабой. Онлайн-социальный нетворкинг предлагает простой и более систематический способ поиска экспертов и обладателей нужных знаний. Публичные сайты социальных сетей, такие как Facebook и LinkedIn, могут помочь в поиске внешних экспертов. Корпоративные решения для социального нетворкинга, такие как Connectbeam и IBM's Lotus Connections, идеальны для поиска людей, обладающих нужными знаниями и опытом, внутри организаций.

В Facebook и особенно в LinkedIn профиль пользователя обычно упоминает его прошлые места работы, должности и роли, проекты, над которыми он работал, и области интересов и компетенции.

Использование этих сайтов социальных сетей позволяет менеджерам по продуктам организовать поиск не только в своих ближайших контактах, но и среди друзей друзей, то есть в более обширных сетях.

Как это работает? На самом простом уровне вы можете провести поиск людей на сайтах социальных сетей. И LinkedIn, и Facebook позволяют проводить поиск по имени, должности, месту жительства и ключевым словам.

В дополнение к людям вы можете искать и ответы. В LinkedIn есть бесплатный сервис Answers, который позволяет пользователям отвечать на вопросы, касающиеся их профессиональной деятельности, и задавать такие вопросы другим. Вот, например, несколько вопросов, недавно заданных людьми из моей сети:

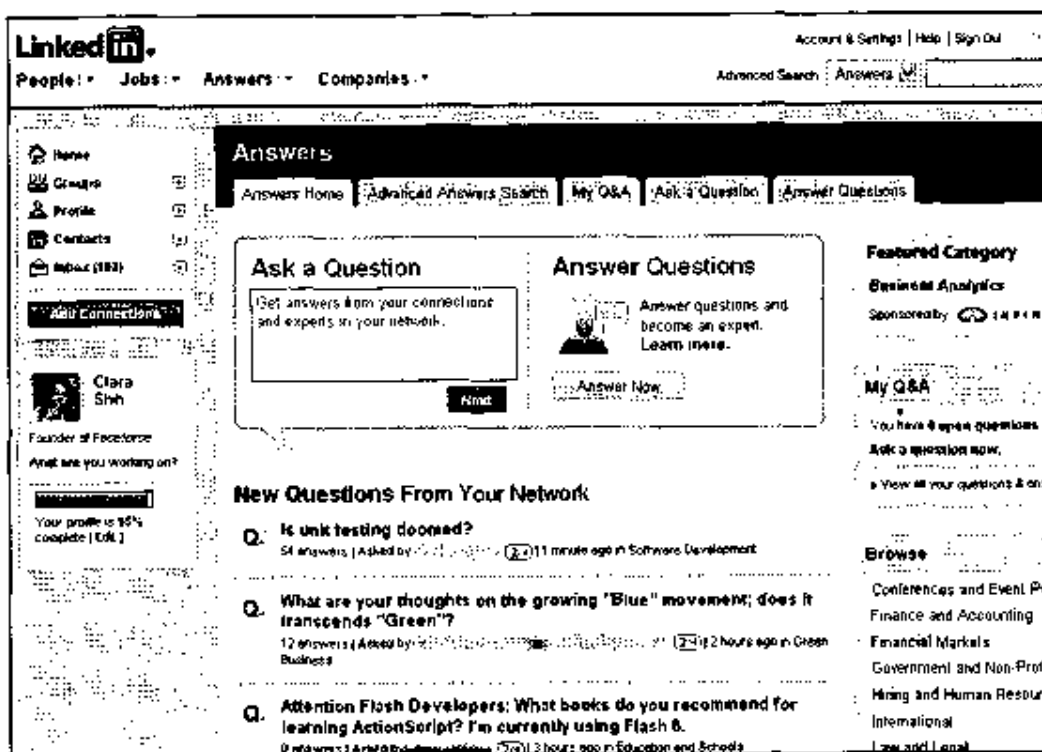
— «Вниманию разработчиков Flash. Какие книги вы рекомендуете почитать для изучения ActiveScript?»

— «Кто-нибудь знает что-нибудь о политике компаний по снижению квот продаж для торговых представителей предпенсионного возраста?»

— «Существуют ли партнерские программы для агрегаторов новостей?»

Члены сообщества мотивированы на то, чтобы делиться ответами, потому что это позволяет им укреплять свою репутацию как специалистов, что оказывается весьма полезным, когда они ищут новую работу или клиентов (*рис. 6.4*). Если они знают вас лично, ответ на ваш вопрос также увеличивает социальный капитал ваших взаимоотношений.

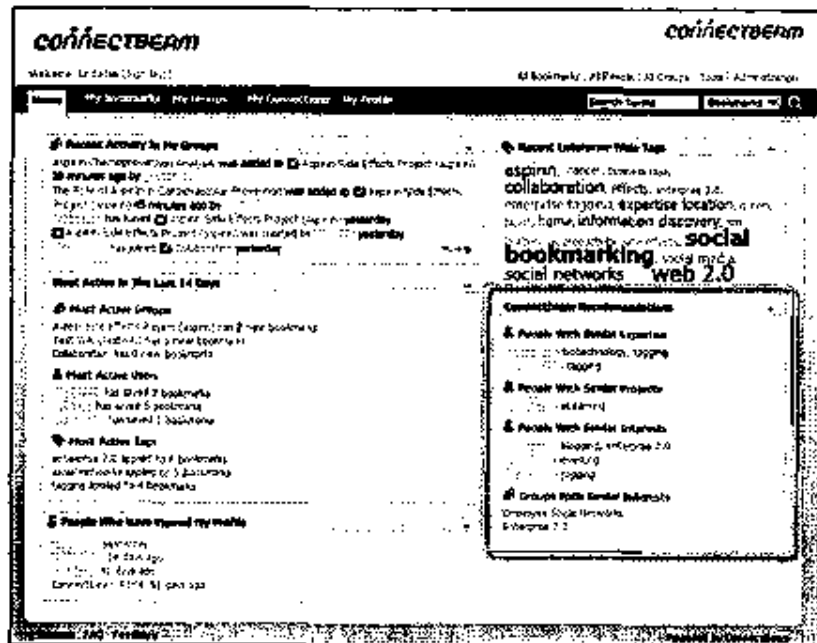
Рис. 6.4. LinkedIn Answers позволяет членам сообществ LinkedIn размещать профессиональные вопросы в своих сетях. Те, кто на вопросы отвечает, зарабатывают очки для своей репутации в теме, которой бы посвящен вопрос



В дополнение к стимулированию своих сотрудников в использовании публичных сайтов социальных сетей для отслеживания внешних экспертных мнений компании начинают инвестировать и во внутренние инструменты управления знаниями и компетенциями, такие как Connectbeam and IBM's Lotus Connections.

Connectbeam составляет профили компетентности для каждого из работников на основании проектов, в которых они участвовали, статей, которые они внесли в закладки, и информации, которую они размещали во внутренних вики*, блогах и других системах. Менеджеры по продуктам могут использовать Connectbeam для поиска внутри своей компании экспертов в нужных областях. Кроме того, Connectbeam также может проактивно рекомендовать тех коллег, с которыми можно установить связи, — на основании аналогичных знаний, опыта, проектов и интересов (рис. 6.5).

Рис. 6.5. Connectbeam — популярное корпоративное решение для социального нетворкинга, специализирующееся на поиске людей, обладающих нужными знаниями и опытом, внутри компании



Онлайновый социальный нетворкинг помогает менеджерам по продуктам более эффективно выявлять внутренние и внешние ресурсы, необходимые для развития новых идей. Такие решения для поиска нужных компетенций, как Connectbeam, помогают минимизировать избыточные усилия внутри компаний и позволяют менеджерам по продуктам использовать рычаг прошлого опыта сотрудников компании.

Прототипирование

Прототипирование — это быстрая разработка, тестирование и внесение изменений в продукт перед передачей его в коммерческую разработку и выпуском на массовый рынок. Это самый важный этап процесса инноваций. В каком-то смысле прототипирование в основном состоит из генерирования концепции и итераций, описанных в отдельных частях этой главы. Для прототипирования также требуются сотрудничество и каналы обратной связи.

Сотрудничество

Успешное сотрудничество основывается на доверии и взаимных обязательствах. Как мы уже обсуждали в главе 3, сайты социальных сетей позволяют людям добиваться большего взаимопонимания и,

следовательно, могут помочь в создании более доверительной и комфортной среды для командной работы. Три аспекта онлайн-социального нетворкинга делают его особенно подходящим для поддержки сотрудничества при прототипировании: неофициальные способы общения и взаимодействия, позволяющие установить взаимопонимание, возможность устанавливать связи с людьми за пределами ваших сетей — из других организаций или географических подразделений вашей компании, и возможность поиска экспертов, людей, обладающих нужными знаниями и опытом, среди членов команды.

В дополнение к неформальному сотрудничеству, которое происходит на публичных сайтах социальных сетей вроде Facebook или LinkedIn, в последние несколько лет появились компании, разрабатывающие корпоративные программы для организации совместной работы. Пионерами этой сферы являются ThoughtFarmer, Mzinga, HeadMix, Socialcast Small World Labs и Trampoline Systems. Они предлагают такие наборы функций, помогающих сотрудникам лучше работать вместе, как внутренние вики, блоги, социальные сети, профили сотрудников, календари, системы поиска по тегам, ленты новостей, совместная работа над документами, системы обучения и тренинга сотрудников и системы обмена сообщениями.

Каналы обратной связи

Прототипирование также требует наличия постоянной обратной связи от внутренних и внешних источников. Иногда имеет смысл напрямую запрашивать обратную связь у «масс» — генерирующих идеи краудсорсинговых сообществ, как это было описано в предыдущем разделе. Но обычно на это уходит слишком много времени у менеджеров по продуктам, и это может оказаться излишеством на стадии прототипирования. Обычно более полезной оказывается частая и качественная обратная связь от небольшого количества важных заинтересованных лиц.

Полезным инструментом для получения социальной обратной связи является система Backboard. Она позволяет сотрудникам, занимающимся прототипированием, запрашивать обратную связь и одобрение документов, изображений и презентаций от контактов из LinkedIn, Google и Yahoo. Рецензенты могут помечать файлы при помощи графических или текстовых комментариев (рис. 6.6). Они также могут видеть замечания и предложения друг друга и утверждать разные версии файлов.

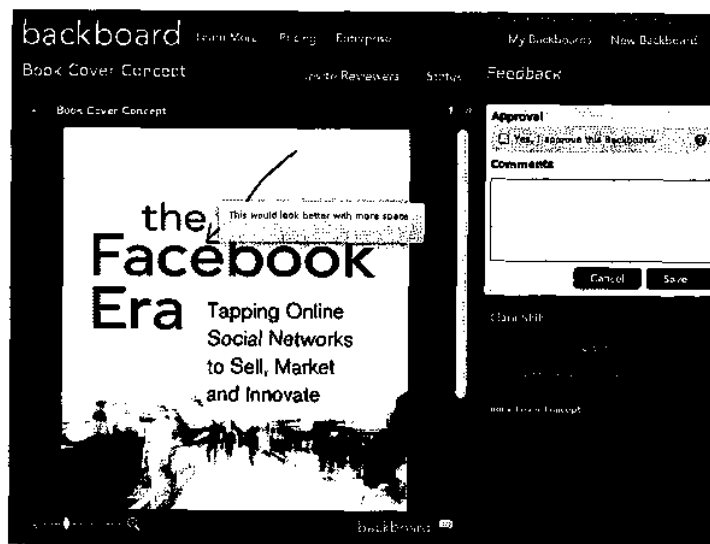


Рис. 6.6. Backboard - инновационный инструмент организации социальной обратной связи для документов, изображений и презентаций. Менеджеры по продуктам и другие сотрудники могут использовать Backboard для получения частой и высококачественной обратной связи при обсуждении прототипов

Коммерческое внедрение

Важное различие между инновацией и изобретением состоит в том, что инновация является успешным практическим воплощением идеи или изобретения. Другими словами, инновация требует исполнения. Если у вас есть хорошее изобретение, идея или даже прототип — это только часть дороги к инновации.

Исполнение — социальный процесс. Успешное исполнение требует убежденного участия как внутри компании, со стороны коллег и руководителей, так и со стороны внешних сил: клиентов, партнеров и многих других. Онлайн-социальный нетворкинг может помочь и в этом случае.

Убеждение сотрудников компании

Прежде чем начать разрабатывать маркетинговый план завоевания рынка вашим продуктом, вам надо убедить в его будущем успехе людей, принимающих решения и влияющих на решения внутри вашей собственной компании. Поддержка со стороны коллег и руководителей важна для мобилизации ресурсов, необходимых для разработки и выпуска продукта, маркетинговых инвестиций в его продвижение и убеждения торговых представителей в том, что ваш продукт достоин того, чтобы они предложили его потребителям.

Многие из обсужденных в главе 3 идей создания социального капитала применимы и для случая завоевания внутренних «клиентов». Культивируя мощные и обширные предпринимательские социальные сети, охватывающие разные подразделения вашей компании, вы окажетесь в более выгодном положении при запросе помощи, обратной связи и поддержки. Упомянутый выше эффект «уплощения» организационной структуры в онлайн-социальных сетях означает, что вне зависимости от вашего расположения в иерархии руководители и лица, принимающие решения, оказываются для вас более доступными.

Использование таких коммуникационных инструментов, как Twitter, Yammer или Connectbeam, поможет вам информировать всех о ходе

развития вашего проекта и вести «внутренний маркетинг» вашей инициативы. Люди не могут поддерживать то, чего они не знают или не понимают. Стадия цикла инноваций, когда у вас уже есть надежно работающий прототип, — это идеальный момент для того, чтобы широко привлечь людей в вашей организации для поддержки и обратной связи.

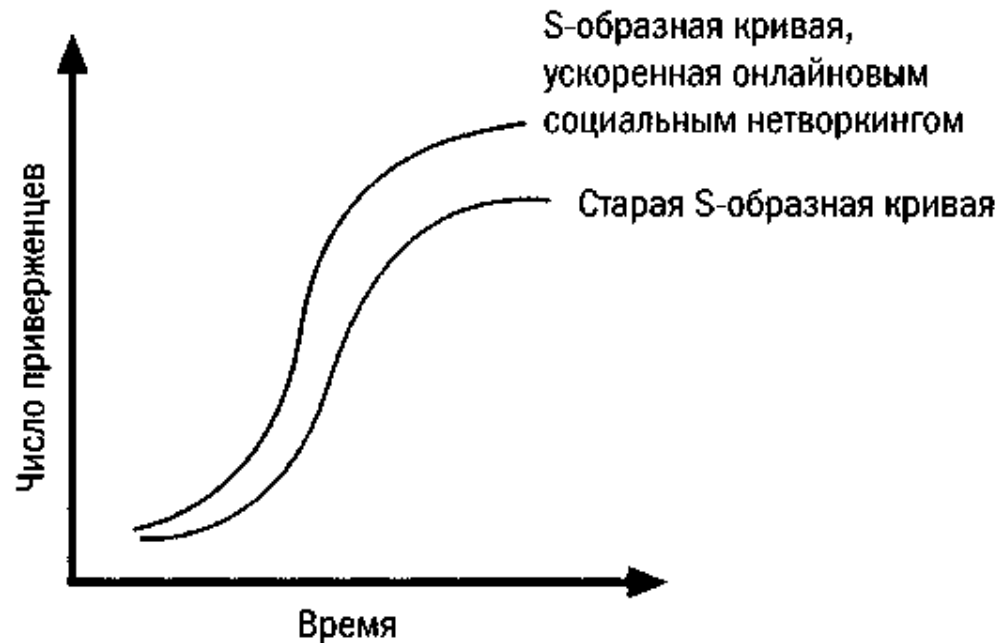
И наконец, нет более убедительного доказательства права нового продукта на жизнь, чем продемонстрированные требования клиентов. Обсужденные выше способы краудсорсинга, такие как сообщества для генерации идей на Facebook, могут дать вам надежные данные для поддержки ваших внутренних усилий. Как потребители приняли новую идею? Исходила ли эта идея от них? Обратили ли потребители внимание на нее, стали ли активно комментировать? Как они проголосовали? Менеджеры по продуктам могут собрать обратную связь как в агрегированном виде, так и в виде отдельных историй, и распространить внутри своих организаций по социальной сети.

Борьба за рынок

В предыдущих главах мы обсудили методы социальных продаж и социального маркетинга для завоевания потребителей. Они особенно важны для инновационных продуктов и услуг, которые еще не имели возможности завоевать доверие потребителей, добиться успеха и сформировать широкий спрос.

Теория распространения инноваций предлагает нам хороший способ размышления о том, как онлайн-социальный нетворкинг влияет на коммерческий успех нового продукта. В своей книге 1962 года «Распространение инноваций» (The Diffusion of Innovations) Эверетт Роджерс писал о том, что инновации распространяются в обществе по S-образной кривой, начиная с очень небольшого количества первых приверженцев, за которым следует подавляющее большинство, и до тех пор, пока инновация не становится мейнстримом. Облегчая коммуникации в обширных сетях, сайты социальных сетей увеличивают скорость распространения любого вида продуктов, как показано *яг.рис. 6.7.*

Рис. 6.7. Онлайн-социальный нетворкинг ускоряет традиционное S-образное распространение инноваций, позволяя новым продуктам быть принятыми бы и бóльшим количеством людей



Исследование распространения инноваций касалось и факторов, которые могут ускорить или замедлить принятие новой идеи и увеличить или уменьшить шансы на то, что новая идея или продукт будут приняты тем или иным обществом или культурой. Согласно Роджерсу, распространение инновации с точки зрения отдельного человека проходит через пять стадий: знание, убеждение, решение, воплощение и подтверждение. Вот как онлайн-социальный нетворкинг меняет все эти стадии:

1. *Знание.* Чтобы принять инновацию, людям надо что-то о ней знать. Пассивная молва, которая возникает на сайтах социальных сетей, помогает распространению информации через общепринятую и доверенную среду. Эта среда может включать в себя сообщение об изменении статуса пользователя, ссылку в сообщении или информацию о том, что ваш друг стал фанатом какой-либо страницы Facebook.

2. *Убеждение.* Далее, люди должны быть убеждены в ценности и адекватности инновации. Доверие, в кругу друзей обладающее свойством транзитивности, играет в этом большую роль. Кроме того, как мы обсуждали в главе 5, онлайн-социальный не-творкинг также помогает лидерам общественного мнения распространять свои взгляды.

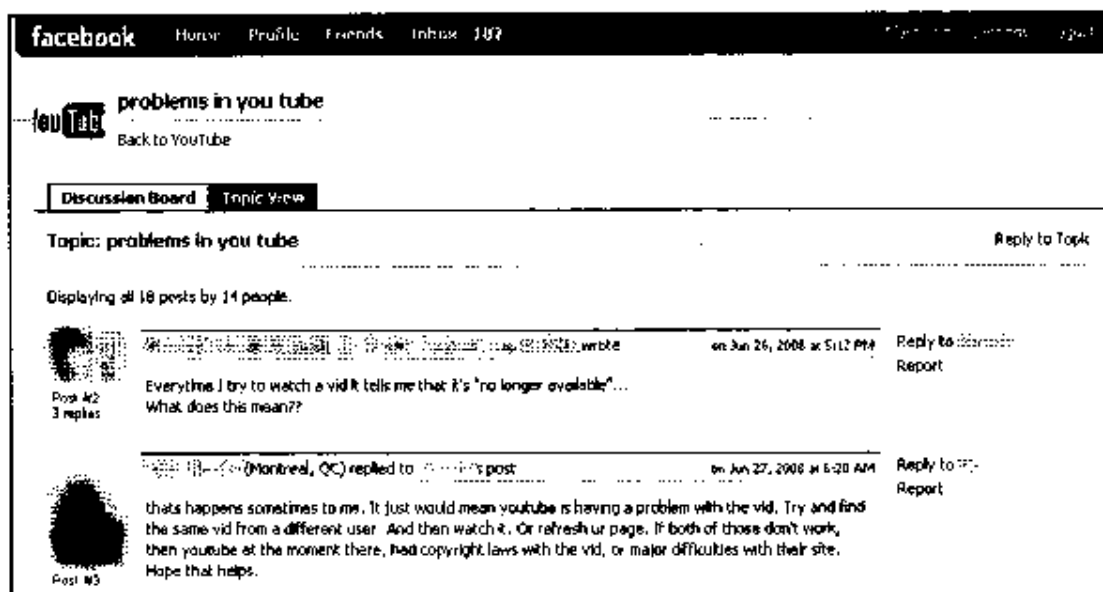
3. *Решение.* Далее люди должны принять решение — принимать или отвергнуть инновацию. Сайты социальных сетей помогают в этом двумя способами. Во-первых, они могут помочь рекламодателям создать ощущение неотложности, подтолкнуть людей к решению при помощи кампаний, привязанных ко времени представленных в главе 5). Если люди видят предложение, привязанное к какому-либо событию в реальном мире и имеющее некий предельный срок действия, они вынуждены принять решение по поводу инновации как можно скорее. Во-вторых, для тех людей, которые еще не готовы к решению, сайты социальных сетей позволяют, наоборот, растянуть время для принятия решения. Ленты новостей, в которых собирается информация, например, о приятных друзьях инновациях, остаются перед глазами пользователей в течение длительного времени. Кроме того, платформенные приложения вроде MyListo используют виртуальные игры и подарки для продления вовлеченности в активность вокруг брендов, давая людям дополнительное время для изменения своего мнения.

4. *Воплощение.* На этой стадии люди начинают инновацию использовать. Как мы уже говорили в главе 4, сообщества социальных сетей помогают связывать потенциальных приверженцев инновации с теми, кто уже приобрел какой-то опыт ее использования и может предложить помощь и руководство. Поддержка тех людей, которых вы знаете и кому доверяете, одновременно и ускоряет воплощение

инновации, и увеличивает вероятность успеха. На рис. 6.8 приведен пример дискуссионного форума на Facebook, посвященного YouTube.

5. *Подтверждение.* Последнее по счету, но не по важности — это оценка людьми результатов тех инноваций, которые они решили принять. И опять — будет более полезным обсудить опыт использования инноваций в сообществе социальной сети, а не держать его при себе. Вам будет интересно узнать, кто из ваших друзей тоже принял новшество, которое вы рекомендовали, и узнать, что они о нем думают.

Рис. 6.8. Пример проведенного сообществом Facebook обсуждения проблемы в использовании YouTube. Новый пользователь испытывает проблемы во время воплощения (на стадии № 4). На помощь ему приходит более опытный пользователь из расширенной социальной сети



Непрерывное итерирование

После того как вы воплотили свою идею и выпустили продукт на рынок, ваш успех будет зависеть от вашей способности постоянно реагировать на обратную связь от потребителей и повторять (итерировать) весь цикл инноваций. Это особенно важно, когда вы радикально перерабатываете существующий или запускаете радикально новый продукт либо выходите на совершенно новый рынок.

Краудсорсинг — обратная связь

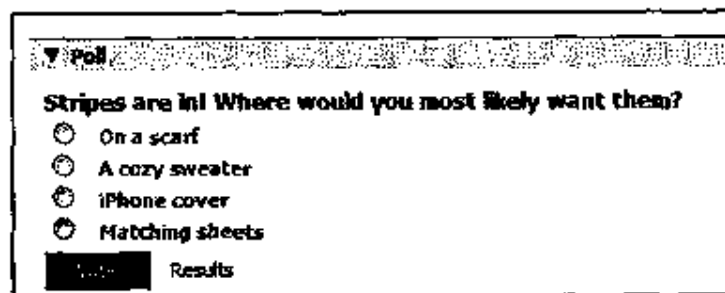
Как и на стадии генерирования концепции, очень эффективной может оказаться организация обратной связи в стиле краудсорсинга,

подобной той, что мы видели на примере MyStarbucksIdea. Помимо всего, обратная связь является еще одной формой генерации идей по поводу того, как улучшить существующие продукты. Менеджеры по продуктам могут настроить автоматический сбор мнений пользователей с тех форумов, на которых обсуждаются их продукты. Мало того, хорошей идеей будет прямой запрос обратной связи на таких форумах: в форме открытых вопросов и даже предложения вознаграждения тем, кто откликнется.

Голосования

Голосование — самый простой способ получения обратной связи по конкретным продуктам. Как только продукт выходит на рынок, менеджер по продукту часто оказывается перед выбором, предлагать ли небольшие вариации продукта — например, разные цвета или разный набор функций для формирования «базовых» и «профессиональных» версий? Вопросы такого рода отлично подходят для организации опросов. Почти любой сайт социальной сети имеет возможности для проведения голосований. На *рис. 6.9* показано голосование на странице Gap в Facebook.

Рис. 6.9. Голосование на странице Gap в Facebook



Превращение потребителей в партнеров

Инструменты онлайн-социального нетворкинга могут помочь менеджерам по продуктам превращать потребителей в настоящих партнеров. В эру Facebook компании и потребители способны достичь нового уровня отношений, которые основаны на двустороннем общении

и охватывают разработку, маркетинг, продажи продукта и поддержку пользователей. Благодаря онлайн-социальному графу пользователи не только сами втягиваются в общение с вашей компанией, но и привлекают к этому общению своих друзей и коллег, внося свой вклад в ваши усилия по инновациям.

Глава 7 Социальный рекрутинг

Трудно найти хороших работников — и ситуация со временем только усугубляется. Выходит все большее количество книг и статей на тему «войны за таланты» и «растущий дефицит талантов». Еще сильнее усложняя положение работодателей, работники сегодня меняют работу все чаще, оставляя порой их с такими дырами в штатном расписании, которые могут полностью разрушить рост любой компании, если не будут немедленно заполнены.

По мере роста конкуренции за привлечение талантов рекрутинг становится все более жизненно важной функцией, а рекрутеры, умеющие использовать онлайн-социальный граф, получают все большее преимущество. Реальность состоит в том, что люди ищут работу при помощи тех, кого они знают, и принимают предложения о работе от тех, кому они доверяют. Рекрутинг при помощи сайтов социальных сетей использует эти факты и позволяет быстрее и эффективнее находить кандидатов, максимально соответствующих вакансиям.

Во многих отношениях рекрутинг похож на цикл продаж. Рекрутер «продает» кандидату работодателя и вакансию. Ему надо иметь наводки на продажу, канал продаж, организовать процесс оценки кандидатов — для того чтобы на выходе иметь хоть какую-то долю успешных приглашений на работу. Но по сравнению с продажами продуктов и услуг рекрутинг обычно больше приветствуется теми, к кому рекрутеры обращаются, поскольку это в большинстве случаев рассматривается как взаимовыгодная сделка.

Поскольку существующее число «хороших» мест работы ограничено, отношение мест работы к количеству ищущих работу обычно **довольно низкое**. В области продаж ситуация

противоположная: число рекламируемых предложений намного превышает число потенциальных покупателей. Кроме того, рекрутинг — намного более личное дело. Принятие решения о переходе на новую работу — это важнейшее решение в жизни кандидата. Очень небольшое количество продуктов и услуг может сравниться с ним по важности. Все это означает, что личное взаимопонимание между рекрутером и кандидатом играет намного более важную роль, чем в большинстве продаж, и что инструменты онлайн-социального нетворкинга имеют все шансы на изменение подходов к рекрутингу.

Эта глава разделена на семь частей. В первой мы расскажем про четыре наиболее популярных сайта социальных сетей, используемых для рекрутинга, и о том, чем они друг от друга отличаются. Во второй мы обсудим, как онлайн-социальный нетворкинг облегчает поиск будущих кандидатов, включая кандидатов активных, пассивных, выпускников колледжей; расскажем о рекомендациях в расширенных сетях и о специализированных группах. В третьей части будет объяснено, как онлайн-социальный граф делает свой вклад в прозрачность и объективность рекомендаций. В четвертой мы поговорим о важности репутаций работодателя и рекрутера на сайтах социальных сетей. Пятая часть будет посвящена тому, как рекрутеры могут использовать присущие сайтам социальных сетей неформальные способы общения для того, чтобы оставаться на связи с кандидатами и поддерживать взаимопонимание. В шестой части будут даны советы кандидатам по правильному оформлению их профилей, а в седьмой — советы работодателям, как предотвратить «браконьерскую охоту» на их работников.

Лучшие социальные сети для рекрутинга

Рекрутеры, которых я интервьюировала, рекомендуют четыре сайта социальных сетей, лучше всего подходящих для разных стадий цикла рекрутинга и разных типов кандидатов. Это LinkedIn, Doostang, Ryze и Facebook. В зависимости от вашей отрасли, типа имеющихся у вас вакансий и стадии цикла рекрутинга имеет смысл использовать именно эти сети или их сочетания. Другие популярные сайты, к примеру

CareerBuilder, Monster и Yahoo! Hotjobs, являются специализированными сайтами для поиска работы, **а не социальными сетями, и в данной книге рассматриваться не будут.**

Linked In

Основанный бывшим руководителем PayPal Рейдом Хоффманом, LinkedIn является самой мощной профессионально ориентированной сетью и уже стал фактически стандартным инструментом рекрутинга во многих отраслях. Запущенный в 2003 году, LinkedIn сейчас объединяет более 30 миллионов профессионалов бизнеса из 150 отраслей. Профили пользователей в LinkedIn более или менее напоминают живые версии резюме, что делает их идеальным источником для поиска рекрутерами актуальной информации о кандидатах. LinkedIn хорошо приспособлен для размещения объявлений о вакансиях, запроса отзывов о кандидатах и выхода на связь с теми, кто вам оказался интересен. LinkedIn в целом не используется для обыденного общения.

Doostang

Doostang — более молодая и пока небольшая сеть, в которую войти можно только на основании приглашения от существующего пользователя. Она была основана в 2005 году Марезой Ларизадехом и Павлом Крапивиным. Сейчас в ней полмиллиона участников — в основном выпускников бизнес-школ, имеющих в среднем от 5 до 12 лет рабочего стажа. Doostang позиционирует себя как частная и эксклюзивная сеть. Я не могу не поблагодарить Doostang за помощь в получении моей нынешней работы в Salesforce.com.

Ryze

Ryze был основан в 2001 году бывшим инженером Адрианом Скоттом. Как и Doostang, в Ryze сейчас полмиллиона пользователей. Большинство из них — это предприниматели и владельцы малых бизнесов, ищущих общения с профессионалами своего уровня и возможности для поиска персонала. Среди участников сети принято представлять себя при помощи письменных биографических рассказов и даже подгружать какие-нибудь образцы прошлой работы в дополнение к описанию своей истории. Главный фокус Ryze направлен на бизнес-

нетворкинг, но он включает в себя и личные моменты, такие как день рождения, место проживания, и личные интересы, например, «книги, которые я читаю».

Facebook

Facebook, ко всему прочему, постепенно завоевывает себе репутацию популярного инструмента рекрутинга, в основном благодаря колоссальной пользовательской базе — более 200 миллионов человек во всем мире. Для платформы Facebook уже разработаны десятки рекрутинговых приложений, в том числе связывающие Facebook с популярными сайтами поиска работы, такими как Jobster (*рис. 7.1*) и Simply Hired.

Рис. 7.1. Рекрутинговый сайт Jobster имеет популярное приложение для платформы Facebook. Пользователи Facebook после установки этого приложения могут искать вакансии в базе данных Jobster, а также позволять рекрутерам просматривать свои профили и резюме

[Search Jobs](#) | [Join Talent Networks](#) | [Ask for Advice](#) | [My Online Resume](#)[Add My Skills](#)

D. Jobster Career Network

What kind of job are you looking for?

librarian

job title, keyword, or company name

Where?

palo alto, ca

city, state or zip code

SEARCH

[or, get jobs by email](#)

Here are some searches to get you started:

- Director, AppExchange Product Line Management jobs in Chicago, Illinois
- Founder jobs in Chicago, Illinois
- Groups / Corporate Strategy jobs in Chicago, Illinois
- Author jobs in Chicago, Illinois

Your recent searches

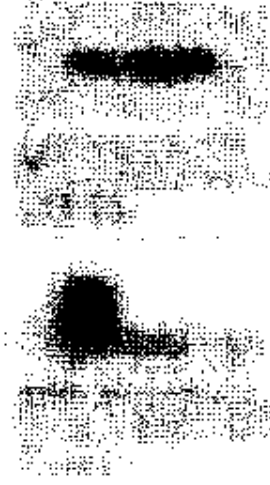
- law desk jobs in Chicago, IL

Where have my friends worked?

Having an inside connection is the best way to get your foot in the door at a new job. Click on a company to see how your friends can help you land a job there.

[Google \(13 friends\)](#)create your
ONLINE RESUME[Get Started Now](#)

Featured Partners:



Рекрутеры, зарегистрированные на Jobster и Simply Hired, получают автоматический доступ к пользователям Facebook, установившим в своем аккаунте эти приложения. Другое популярное приложение, Indeed Jobs, позволяет людям вести поиск среди миллионов вакансий, размещенных на тысячах сайтов о работе, в соответствующих разделах газет, на сайтах деловых ассоциаций или на страницах о вакансиях на сайтах компаний. Многие из таких приложений нацелены на определенные ниши, например Tax Jobs Worldwide, Jobs in Egypt и California Library Jobs. Пользователи Facebook после установки у себя такого приложения могут просматривать вакансии и делать свои профили доступными для просмотра рекрутерами.

Источники информации о кандидатах

Сотни миллионов образованных и квалифицированных кандидатов становятся участниками онлайн-социальных сетей, таких как LinkedIn, Doostang, Ryze и Facebook. И все больше умных рекрутеров также регистрируются на этих сайтах, чтобы общаться с этими людьми и культивировать длительные отношения с ними.

Почему сайты социальных сетей привлекают желательных кандидатов? Одной из причин этого может быть то, что профессионалы высокого уровня по своей природе больше предрасположены к нетворкингу и что сильные сети помогают им в достижении их профессионального успеха. Кроме того, такие люди более вдумчиво относятся к выбору места работы. Они чаще, чем остальные, периодически переоценивают свою карьеру и ищут новые пути для ее

развития (или, по крайней мере, с большей открытостью относятся к возможностям ее изменения).

В прошлом существовала одна большая проблема в системе накопления и подачи резюме. Резюме постоянно устаревали, и рекрутеру становилось трудно зачастую даже просто связаться с нужным кандидатом. Поскольку профили в социальных сетях постоянно обновляются самими пользователями, они оказываются более точными и актуальными в описании текущего опыта, квалификации, доступности кандидата и его контактов. Дополнительные свойства профилей в социальных сетях, такие как список общих друзей, отзывы коллег, поиск по профилям, делают работу рекрутера еще более простой. Это позволяет рекрутерам квалифицировать кандидатов на более ранних стадиях цикла рекрутинга и не тратить свое и чужое время на общение в тех случаях, когда кандидат заведомо плохо подходит для открытой вакансии.

Рекрутеры обычно делят кандидатов на активных и пассивных. Активные ищут работу проактивно. Пассивные в данный момент времени трудоустроены, но в принципе открыты для предложений. Онлайн-социальный нетворкинг предлагает разные способы для обращения к каждому из этих типов. Кроме того, существуют дополнительные нюансы в общении с выпускниками колледжей, получении отзывов из расширенных сетей, работе со специализированными группами. Обо всем этом мы поговорим по очереди.

Активные кандидаты

Все большее количество активно ищущих работу людей обращаются к LinkedIn и в меньшей степени — к Doostang. Есть несколько причин, по которым люди предпочитают поиск работы при помощи сайтов социальных сетей. Первая — это наличие большого уровня доверия в социальной сети. Кандидаты могут увидеть, как они связаны с будущей работой и работодателем, провести «due diligence*» предложения и подробнее узнать о работе и людях, с которыми им придется работать. Доверие и дружеские отношения — главный фактор

при поиске работы, поскольку решения о карьере являются глубоко личными и важнейшими решениями в жизни человека.

Вторая причина — это чудовищное количество «мусорных» вакансий на традиционных сайтах о работе, которые неприемлемы, по многу раз повторяются и давно не актуальны.

Точно так же, как социальное фильтрование помогает людям найти иголки нужной им информации в стогах сена в Интернете (как было сказано в главе 2), социальное фильтрование вакансий и работодателей на LinkedIn и Doostang помогает ищущим работу значительно сузить свой поиск и ограничиваться только теми предложениями, которые могут быть релевантными, привлекательными и реальными.

И наконец, часто самым лучшим способом получения работы является знакомство с людьми внутри компании. Они не только могут поручиться за знакомого им кандидата, но и передвинуть его в верхнюю часть списка кандидатур и помочь ускорить процесс найма. С точки зрения ищущего работу человека, ничто не может так характеризовать будущего работодателя, как люди, которым он доверяет, которых уважает и которые решили работать именно там. Не говоря уже о том, что кандидат с большим удовольствием воспользуется возможностью работать рядом с людьми, которых он знает и любит.

*Должная добросовестность (англ.). Исследование деятельности компании, ее финансового состояния и положения на рынке для создания объективного представления о ней.

Поиск работы — это большая инвестиция, и прежде всего — инвестиция времени. Современные кандидаты не хотят тратить свое время на изучение предложений работы, о которой им нечего будет рассказать. Поиск работы при помощи своей социальной сети является наилучшим способом максимизировать шансы на ее получение, оказывая при этом большое влияние на процесс собственного трудоустройства. Заполнив всего несколько полей, рекрутеры могут информировать свои сети о вакансиях: бесплатно на Doostang и за небольшую плату — на Facebook.

Перед лицом роста конкуренции за будущих сотрудников некоторые компании уже прибегают к рекламе на сайтах социальных сетей, особенно если они апеллируют к аудитории в возрасте до 30 лет. Ги-пертаргетирование позволяет работодателям заранее выбирать, какие пункты, характеристики должны быть в профилях людей, которые увидят их рекламу, и настраивать свои кампании на обращение к самым узким гиперсегментам. Как было описано в главе 5, реклама может быть гипертаргетирована на основании восьми главных параметров: места жительства, пола, возраста, образования, места работы, семейного статуса, круга интересов и хобби.

Возможность гипертаргетирования идеальна для рекрутеров, которые ищут очень специфические сочетания навыков, опыта работы, образования и места жительства.

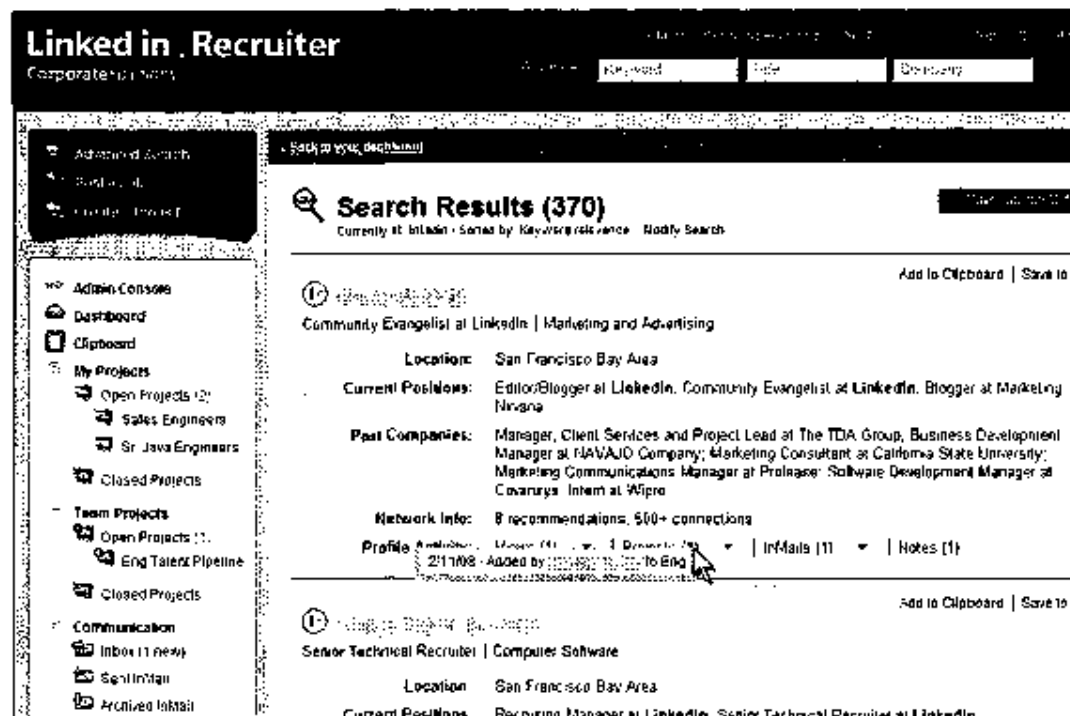
Пассивные кандидаты

Сайты социальных сетей являются отличным инструментом для поиска активных кандидатов, но они еще больше подходят для выявления кандидатов пассивных. Многие из потенциально лучших ваших будущих работников в данный момент не ищут работу, потому что их вполне устраивает нынешняя. Они не размещают свои резюме на сайтах вакансий, но на LinkedIn и Facebook они зарегистрированы. Почему? Онлайн-социальные сети рассматриваются ими как стратегические места для построения долговременных, продолжительных отношений, создания сетей и поддержания контактов с интересными для них людьми — а не как тактические места для поиска конкретной работы в конкретное время.

Сайты социальных сетей существенно расширяют пул талантов за счет включения в него пассивных кандидатов, которые ранее вряд ли были доступны. Вместо того чтобы ждать, когда кандидат придет к ним, рекрутеры могут легко стать проактивными в поиске и отборе профилей людей, для них потенциально интересных. Используя продвинутые механизмы поиска по профилям, рекрутеры могут задавать очень специфичные критерии — такие, как, например, прошлые места работы,

прошлые роли и должности, проекты, уровень образования, наличие необходимых навыков и опыта.

Рис. 7.3. LinkedIn Recruiter - премиальный корпоративный рекрутинговый сервис, позволяющий рекрутерам выявлять пассивных кандидатов, связываться с ними и управлять отношениями.



LinkedIn Recruiter, показанный на *рис. 7.3*, является премиальным платным сервисом, позволяющим подписчикам вести поиск по должности, компании и ключевым словам среди всех пользователей LinkedIn, не ограничиваясь своей сетью. В него также включены инструменты сотрудничества, позволяющие командам рекрутеров группировать найденных ими кандидатов и помечать их тегами и комментариями.

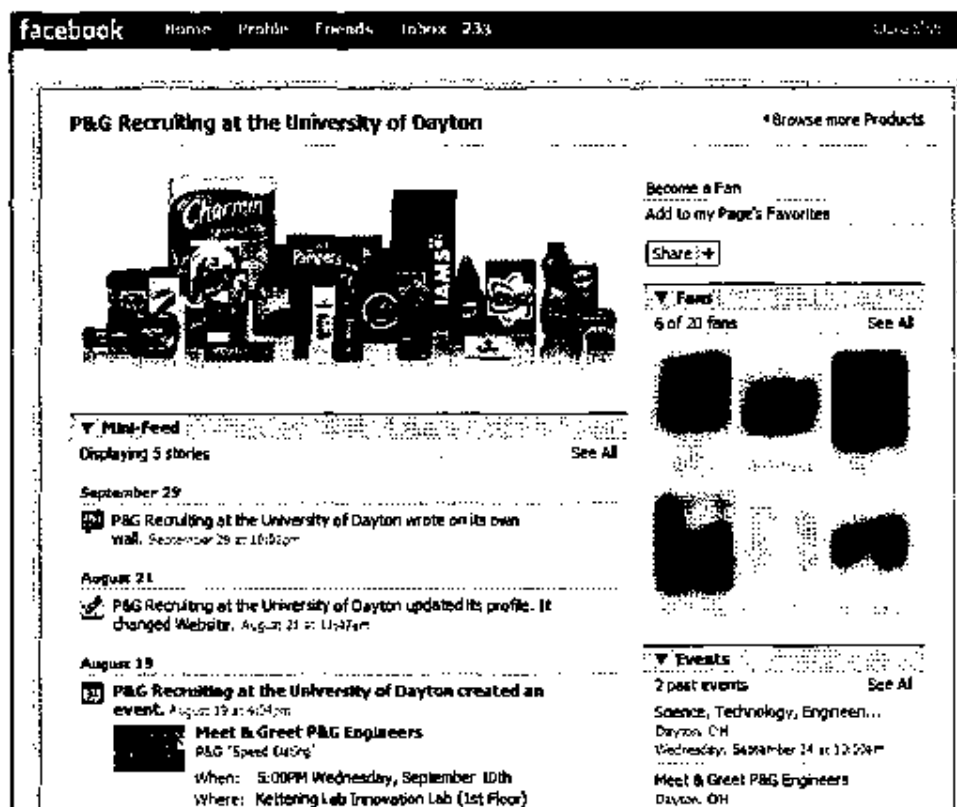
Выпускники колледжей и MBA на Facebook

Университетские рекрутеры должны быть там, где находятся студенты, а сегодня почти каждый выпускник присутствует в Facebook. Наверное, трудно найти способы выхода на такую аудиторию с такими же низкими издержками. Все шире и шире рекрутеры используют Facebook для предоставления информации о перспективных работодателях, продвижения информационных мероприятий в кампусах, связи со студенческими группами, поддержания связи со стажерами и аспирантами и даже проведения проверок потенциальных кандидатов.

Вместо обычных веб-страниц или в дополнение к ним рекрутинговые команды колледжей организуют свои страницы на Facebook для предоставления компаниям информации, выращивания сообществ рекрутеров и создания клубов выпускников. (В главе 3 подробно рассказывается о страницах Facebook, а в главе 9 — о том, как их делать.) События Facebook используются для продвижения информационных сессий, лекций в кампусах и других рекрутинговых мероприятий. Эти события могут быть привязаны к странице, что позволяет ее фанатам получать обновления и новости о мероприятиях. Например, P&G создала в Facebook страницу для обеспечения рекрутинговых усилий в Университете Дайтоны (*рис. 7.4*). На этой странице описываются имеющиеся в компании вакансии, студентов приглашают посетить сессии «Meet and Greet P&G Engineers» и приводятся рассказы недавних выпускников университета, устроившихся в P&G на работу.

Аналогично сценариям устного маркетинга, описанным в главе 5, известность и привлекательность работодателей распространяется по онлайн-овому социальному графу. Когда потенциальный кандидат просматривает вашу страницу на Facebook, он может увидеть, кто из его друзей планирует посетить проводимые вами события. Когда студенты получают приглашения на мероприятия или становятся фанатами вашей страницы, их друзья оповещаются об этом через свои **ленты** новостей. Как отмечалось ранее, работодатели могут умножить этот эффект, спонсируя социальную рекламу, гипертаргетированную на нужные кампусы и факультеты. Мероприятия и рекламные кампании могут быть согласованы по времени с сезонами набора на работу или календарями работы учебных заведений — например, за счет размещения рекламы, приглашающей подавать резюме, за несколько недель до проведения интервью в кампусе.

Рис. 7.4. Страница Facebook P&G, посвященная рекрутингу в Университете Дайтоны



Другая эффективная и не требующая больших расходов стратегия, применяющаяся рекрутерами колледжей, состоит в общении с группами студентов в кампусах. Большинство организаций студентов имеют свои группы в Facebook. Рекрутеры могут послать руководителям этих групп сообщения и предложить спонсорство или выступление на предстоящем мероприятии группы. После мероприятия компания может продолжить общение с членами группы, разместив слайды, ссылки и контактную информацию на ее странице.

Многие работодатели предлагают студентам летние стажировки, которые позволяют им познакомиться с будущей работой. Facebook предоставляет рекрутерам и ищущим сотрудников менеджерам отличные возможности поддержания связи с понравившимися им стажерами по окончании стажировки. Удерживая проявленное студентами внимание к компании, рекрутеры не только повышают шансы на успешный их найм после выпуска, но и могут **использовать** этих студентов как своих «послов» в кампусе для поиска новых кандидатов. Вопросам поддержания контактов будет посвящен специальный раздел этой главы.

Наконец, рекрутеры и ищущие сотрудников менеджеры могут использовать Facebook и MySpace для проверки потенциальных претендентов. Соответствует ли профиль кандидата тому, что он говорил на интервью и писал в резюме? Выглядит ли этот человек дружелюбным и психологически сбалансированным — или его профиль выдает его непрофессионализм? Очевидно, есть ясная линия разграничения между приватностью и необходимостью проверки. В последнем разделе этой главы будут даны советы кандидатам: какую информацию о себе публиковать, когда ограничивать доступ к своему профилю и как управлять разными идентичностями в социальных сетях.

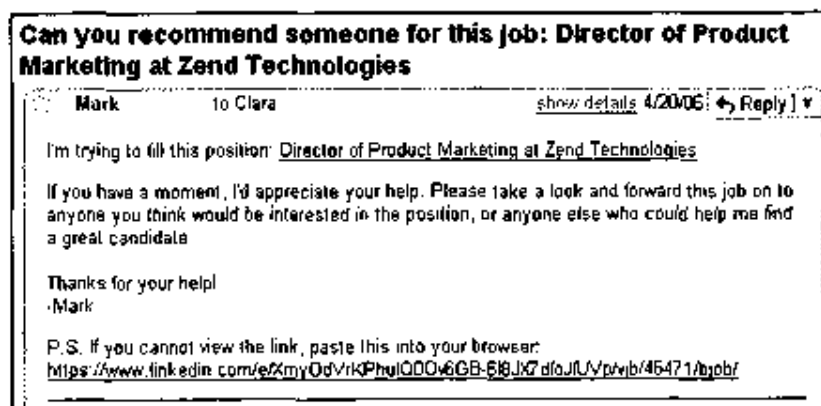
Рекомендации из внешних сетей

Как мы уже обсудили в главе 4, сайты социальных сетей позволяют людям общаться далеко за пределами их ближайшего круга. Для рекрутеров возможность находить кандидатов среди друзей их друзей и среди более отдаленных сетей существенно расширяет пул проверенных талантов.

LinkedIn в особенности позволяет рекрутерам достигать самых удаленных и расширенных сетей. Вместо того чтобы спросить п людей из своей сети, заинтересованы ли они в предлагаемой им работе, рекрутер может спросить этих п людей, знают ли они кого-то, кто может быть заинтересован в этой работе (рис. 7.5), таким образом получить возможность (в теоретическом пределе) обратиться к пп людям. Рекрутеры могут еще дальше расширить свои сети, присоединяясь к сетям типа LIONS, описанным в главе 4 в контексте поиска потенциальных покупателей.

Стартап из Кремниевой долины Appirio привнес эту концепцию и в Facebook при помощи своего приложения Jobs4MyFriends. Это приложение позволяет компаниям обращаться к сетям своих работников в поиске кандидатов. С учетом высокой цены поиска персонала и практически универсальной тенденции, когда лучшие кандидаты приходят по рекомендации работников, многие работодатели предлагают некоторые бонусы за рекомендацию работниками успешных кандидатов.

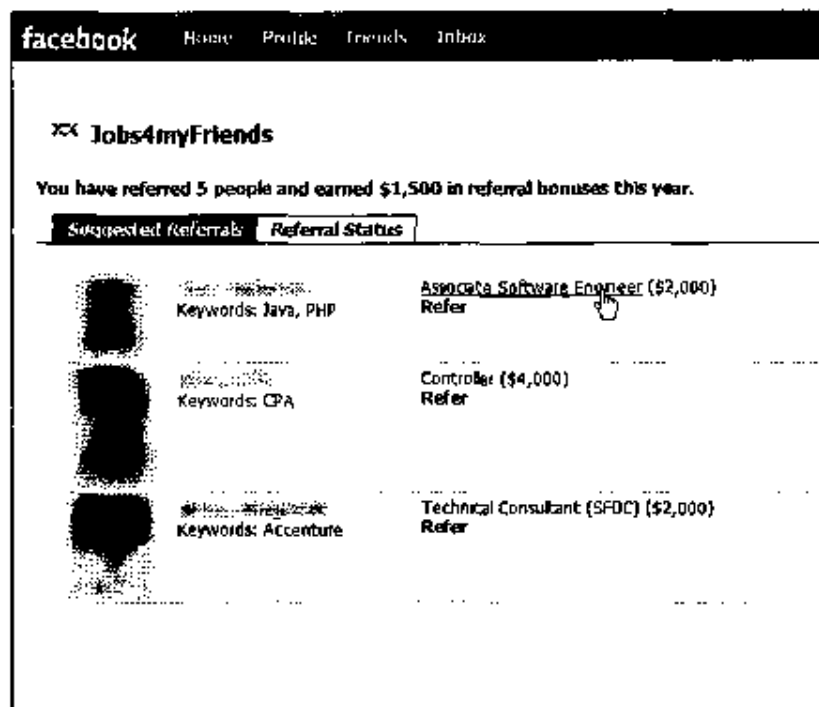
**Рис. 7.5. Запрос на рекомендацию, присланный мне от моего контакта в Link
LinkedIn позволяет рекрутерам обращаться к расширенным сетям не только
в поисках заинтересованных соискателей, но и в поисках рекомендаций
соискателей. Это дает мультиплицирующий эффект в количестве людей, к ко
они могут обратиться в пределах доверенных сетей**



Мотивированные такими бонусами (или просто желанием помочь компании найти больше хороших людей), работники устанавливают

Jobs4MyFriends на своих аккаунтах Facebook, начиная тем самым процесс сопоставления имеющихся в их компании вакансий с профилями их друзей (рис. 7.6). Как мы говорили ранее, большинство профилей в социальных сетях содержат вполне релевантную для ре-крутинга информацию. Найденные соответствия между описаниями вакансий и профилями кандидатов показываются работнику, и он решает, рекомендовать ли найденного человека своей компании.

Рис. 7.6. Jobs4MyFriends – это приложение для платформы Facebook, позволяющее работникам рекомендовать своих друзей на вакансии в своих компаниях



Предположим, что работник Джон рекомендует свою знакомую Келли на роль менеджера по развитию бизнеса в своей компании. В следующий раз, когда Келли авторизуется в Facebook, она получит уведомление о том, что Джон порекомендовал ее. Если ей интересно узнать о работе больше, она может перейти на портал для соискателей, также созданный Appirio. Компания Джона может отследить, кто из работников кого из кандидатов рекомендовал, и если Келли в итоге будет нанята, Джон получит свой бонус за рекомендацию.

Специализированные сети

Сообщества социальных сетей и группы по интересам являются другим отличным источником талантов, особенно если вы ищете

кандидатов с определенными характеристиками. Существуют десятки тысяч групп в Facebook и LinkedIn — работников и экс-сотрудников компаний, профессиональных, отраслевых и торговых ассоциаций.

Иногда членство и доступ к таким группам ограничен, но в целом это явление нечастое. Несколько рекрутеров, с которыми я беседовала в ходе подготовки этой главы, говорили, что им никогда не отказывали во вступлении в такие группы. Вступив в группу, рекрутер может размещать сообщения, просматривать профили участников и обращаться к тем, кого он отобрал.

Один мой друг, например, входит в рекрутинговую команду крупной промышленной компании в Огайо. Одно из первых мест, куда он отправляется в поисках кандидатов, — это Общество женщин-инженеров на LinkedIn. За последний год он направил предложение о работе нескольким десяткам его участниц и четырех из них принял на работу. Каждые несколько месяцев он заходит на страницу группы, чтобы посмотреть, кто присоединился к ней впервые, и провести очередной поиск среди профилей потенциальных кандидатов. Он настоятельно советует с особой осторожностью подходить к принятым в группе нормам поведения и ни при каких обстоятельствах не рассылать спам.

Чтение между строк

Кроме очевидно важной информации, на которую обычно смотрят рекрутеры, вроде опыта, образования и должности, профили социальных сетей могут содержать еще и массу сведений, которые могут быть полезными и ценными. Читая между строк и «делая свою домашнюю работу», рекрутеры могут получить данные для понимания того, насколько человек подходит на вакансию, и увеличить шансы на успешное ее заполнение.

— *Срок пребывания в данной компании и заявленные достижения.* Большинство людей отмечают в своих профилях, какой срок они провели в текущей должности. То, сколько времени человек отработал на нынешнего работодателя, может быть индикатором того, какова вероятность его желания сменить работу. На основании анализа профилей бывших работников этой компании можно выяснить, каков

средний срок пребывания работников в этой компании. А сколько времени отработал исследуемый вами человек? Если он относительно недавно работает в нынешней компании и может похвастаться небольшим числом достижений, то, скорее всего, время для того, чтобы сделать ему новое предложение, еще не пришло. Если же срок пребывания данного человека намного превышает средний, у него много достижений, но он слабо продвинулся по должностной лестнице, то, вероятно, он будет более открыт к тому, чтобы узнать о новых возможностях.

— *Организационная структура.* Как знает большинство рекрутеров, названия должностей могут значительно отличаться в разных компаниях. Как торговым представителям надо понимать структуру организации — своего потенциального покупателя, так и рекрутеры могут много выиграть от понимания структуры организаций, в которых трудятся те люди, которых они хотят рекрутировать. Как мы уже говорили в главе 4, изучение сайтов социальных сетей может дать вам ценную информацию о том, в каких департаментах сконцентрированы лучшие работники и что на самом деле означают названия их должностей.

— *Массовый исход из отдельной компании.* Время от времени компании принимают неверные решения. Некоторые выходят из бизнеса, некоторые испытывают серьезные трудности и стагнируют. Их работники ближе всего к информации, и время от времени вы можете наблюдать вольный или невольный исход людей из отдельных компаний. В LinkedIn вы можете увидеть информацию в разделе Network Updates главной страницы. В Facebook такая активность отражается в лентах новостей. Например, когда в прошлом месяце я зашла в Facebook, я увидела три сообщения своей сети «такой-то уволился из компании X». Если бы я была рекрутером, я бы обязательно изучила всех других доступных сотрудников этой компании.

— *Наличие чего-то общего с вами.* Как и в продажах, личный опыт, общий для рекрутера и кандидата, может сильно помочь в установлении личного взаимопонимания. Если вы независимый хедхантер, не связанный ни с каким работодателем, это взаимопонимание в

особенности может помочь вам дифференцироваться как человеку, которого кандидат помнит, любит и кому доверяет в вопросах поиска карьерных возможностей.

— *Наличие чего-то общего с работниками компании.* Общепринятой является практика, когда рекрутеры пытаются закрыть вакансию, представляя кандидата руководителям и работникам компании-заказчика. Эти люди могут продемонстрировать новые перспективы и помочь убедить кандидата. Рекрутеры могут поднять эту ситуацию на новый уровень, отыскивая общие черты в кандидате и работниках компании, чтобы связывать между собой наиболее подходящих друг другу людей.

Рекомендации

Недостаток традиционных рекомендаций кандидатов состоит в том, что они предоставляются самим кандидатом, а любой разумный кандидат предоставит вам только такие рекомендации, которые говорят о нем в самом благоприятном тоне. В результате рекрутеры могут получать предвзятую информацию.

Большая объективность

Онлайновый социальный граф может сделать проверку рекомендаций более объективной и независимой. Вместо того чтобы просить кандидата предоставить рекомендации, рекрутер может пойти на LinkedIn и найти их сам. Для этого можно просмотреть контакты кандидата, включая взаимные связи, или поискать профили тех людей, которые

когда-либо работали вместе с кандидатом. В любом случае, рекрутер или кадровый менеджер впервые получают возможность самим решать, к кому обращаться за независимой рекомендацией. Рекрутер может даже попросить кандидата представить его тому человеку, у которого рекрутер хочет получить рекомендацию, или по меньшей мере предупредить того о том, что к нему хотят обратиться.

Большая ответственность

Другой тип рекомендаций приходит в форме профессиональных свидетельств на сайтах социальных сетей. Например, участники LinkedIn

могут публично рекомендовать других участников. Такие свидетельства становятся частью профиля рекомендуемого {рис. 7.7). Рекомендации на LinkedIn являются публичными и будут показываться до тех пор, пока человек не решит удалить их из своего профиля. В такой ситуации рекомендатели думают дважды, прежде чем согласиться предоставить рекомендацию, и дважды думают о том, что они в ней напишут. Это дает новый уровень прозрачности и ответственности, который был вряд ли достижим ранее даже при неофициальной проверке рекомендаций. В Facebook существует платформенное приложение Testimonials, предоставляющее примерно такой же функционал.

Рис. 7.7. Рекомендации в профиле участника LinkedIn имеют большой вес, поскольку они публичны и могут быть скрупулезно проверены другими участниками

Recommendations For Praveen

Senior Software Staff Engineer Motorola Й

; "During my four-month internship at Motorola, I was fortunate enough to benefit from Praveen's incredible knowledge and experience in the telecom

sector. He is an incredible mentor and role model to interns and peers alike, possessing a unique dual ability to simultaneously be a strong individual contributor as well as inspiring colleague and team leader."

October 27, 2005

(Ш) Clara Shih, *Software Development Intern, Motorola Inc* worked indirectly for Praveen at Motorola

Репутация работника и рекрутера

Онлайновый социальный нетворкинг набрал такую силу потому, что он предлагает двустороннюю видимость. Не только рекрутеры и менеджеры могут провести комплексный анализ по отношению к кандидатам, но и кандидаты могут исследовать, что представляют собой рекрутеры, менеджеры и другие сотрудники компании, куда их приглашают; найти тех, кто их хорошо знает, и узнать о людях и компании намного больше, чем это было возможно раньше. В условиях роста конкуренции в борьбе за таланты компании могут использовать

социальный нетворкинг для собственного маркетинга в качестве достойных работодателей, а рекрутеры — для установления отношений доверия.

Маркетинг компании в качестве привлекательного работодателя

Поскольку работники меняют места работы все чаще, компании все больше нуждаются в упрочении своей репутации как достойного работодателя. Как мы объяснили в разделе про рекрутинг в колледжах, некоторые компании используют сообщества социальных сетей и гипертаргетированную рекламу для достижения этой цели.

Свидетельства работников могут быть еще одним важным ресурсом для предоставления социальных доказательств и внушения доверия. Многие компании просят своих работников вести блоги о своем опыте работы. Другие стимулируют своих работников на участие в рекрутинговых сообществах, чтобы иметь возможность делиться своим опытом и отвечать на вопросы. Многие из методов маркетинга продуктов, обсуждавшихся нами в главе 5, могут быть применены и для маркетинга вашей компании как работодателя.

Установление доверия к рекрутеру

Для независимых рекрутеров или хедхантинговых фирм, не связанных ни с одним работодателем, особенно важно иметь публичные рекомендации на LinkedIn от успешно трудоустроенных кандидатов — для того, чтобы подтвердить успех своей деятельности и установить отношения доверия с кандидатами.

В дополнение к публичным отзывам рекрутер может использовать онлайн-социальные сети для выяснения, имеются ли у него с кандидатом общие контакты. Как и в описанной ранее ситуации продаж, рекрутер может попросить этих людей о рекомендациях и представлении.

Если рекрутеру повезет, одним из таких контактов может даже оказаться прошлый кандидат, которого рекрутер ранее успешно устроил на работу! Тут снова возникает транзитивность доверия, причем на двух уровнях:

— *Доверие работодателю.* Друг X работает в компании Y. Кандидат Z доверяет другу X, так что кандидат Z будет более расположен доверять компании Y как хорошему работодателю. Ведь в противном случае его друг не стал бы там работать!

— *Доверие рекрутеру.* Друг X при помощи рекрутера M нашел хорошую работу. Кандидат Z доверяет другу X и будет более расположен доверять профессионализму рекрутера M.

Поскольку поиск работы является настолько личным и эмоциональным делом, транзитивность доверия играет в рекрутинге роль еще большую, чем в продажах. В большинстве случаев не существует «отличной» или «лучшей» работы. Для новой роли всегда существует некоторый уровень неопределенности. До тех пор, пока кандидат не проработает на новом месте какое-то время, у него не может быть полной информации о том, насколько новая работа соответствует его требованиям и возможностям. В какой-то момент ему придется сделать решительный шаг на основании доверия к рекрутеру или менеджеру по кадрам. Рекомендации других работников, в особенности друзей кандидата, которых он знает и уважает, предоставляют ему лучшую информацию для преодоления неопределенности.

Поддержание контакта

Иногда, несмотря ни на какие усилия, даже лучшие рекрутеры оказываются неспособными уговорить кандидата. Скажем, обращение к кандидату произошло не вовремя, или кандидат решил принять другое предложение, или у него нет возможности сменить место жительства — может быть масса причин. До эпохи сайтов социальных сетей было очень легко потерять связь с кандидатом — даже с таким, в которого рекрутер инвестировал месяцы и даже годы своей работы.

Как мы говорили ранее, одним из самых ценных аспектов онлайн-социального нетворкинга в контексте продаж является возможность поддержания слабых связей. Для рекрутеров это означает возможность оставаться в контакте с кандидатом вне зависимости от того, принял ли тот предложение рекрутера или нет.

Рекрутер сможет вернуться к такому кандидату позже, когда возникнут новые возможности. Рекрутеры могут также капитализировать эти отношения, обратившись к друзьям кандидата в поисках новых талантов.

Почему кандидат, вероятно, захочет остаться на связи с рекрутером? Как мы говорили в начале данной главы, большинство людей рассматривают рекрутинг как занятие более взаимовыгодное, чем продажи. Они хотят сохранять за собой возможность выбора на тот случай, если с их текущей работой что-то произойдет или появится новое хорошее предложение. Поддержание отношений с рекрутерами, в особенности если для этого не требуется больших усилий, предоставляет им привилегированный доступ к новым карьерным возможностям. Поэтому чаще всего, при условии хороших рабочих отношений, кандидаты принимают приглашения LinkedIn и запросы на добавление в друзья на Facebook от своих рекрутеров.

Основа для большинства успешных трудоустройств

Успешное трудоустройство кандидата — это только начало взаимоотношений. Успешно трудоустроенные кандидаты чувствуют себя благодарными и обязанными рекрутеру. Поэтому они могут стать его самыми лучшими союзниками и адвокатами. Хорошие рекрутеры зависят от доверия и взаимопонимания со своими старыми кандидатами, которые помогают им в поиске новых кандидатов, предоставлении отзывов и общении. Кроме того, они могут получать новые заказы от тех компаний, в которые успешно трудоустроили прежних кандидатов.

Один рекрутер, специализирующийся на найме промышленных инженеров, рассказывал мне, что из-за высокой текучести кадров в этой сфере почти половина организованных им трудоустройств являются повторными. За десять лет своей работы он выстроил сеть инженеров и дизайнеров, которые ему доверяют и обращаются к нему каждый раз, когда они готовы выслушать предложение о полной или контрактной работе.

Поддержание в открытом виде коммуникаций с неустroенными кандидатами

Неудачи в трудоустройстве кандидатов могут быть равно важными для рекрутера — для того, чтобы оставаться на связи, и для того, чтобы постоянно наращивать свою сеть. Возможность легко поддерживать слабые связи на Facebook и LinkedIn означает, что рекрутеры могут рассматривать кандидатов в долгосрочной перспективе и не считать, что время на общение с неустроенными кандидатами потрачено зря.

Как отмечает тот же рекрутер, он рассматривает каждый отказ как возможность сделать предложение кандидату в будущем и попросить его о рекомендациях. Многие кандидаты испытывают некоторое чувство вины, когда они отвергают предложение рекрутера, и легко соглашаются помочь, рекомендуя новых кандидатов или представляя рекрутера им. Почти всегда дизайнеры, с которыми он работает, знакомы со множеством других дизайнеров, с которыми они учились в колледжах и университетах, работали в одних фирмах и общаются в сообществах.

Вот пример того, как другой рекрутер, Джо, использует LinkedIn и Facebook для культивирования долгосрочных отношений с молодыми кандидатами. Вас, наверное, уже не удивит, что я нашла его и связалась с ним при помощи моей расширенной сети на LinkedIn.

Рекрутирование в Чикаго: финансовые услуги

Рекрутер из Чикаго Джо занимается заполнением вакансий начального уровня в фирмах, оказывающих финансовые услуги. За последние пять лет он помог десяткам выпускников МВД и банковским аналитикам, имеющим два-три года опыта работы в банках, недвижимости, управлении частными инвестициями и венчурном бизнесе. Джо является свободным агентом, и его успех зависит от его способности к нетворкингу с обеими сторонами: работодателями и кандидатами. Джо делит сети своих кандидатов на три категории: кандидатов, которых он успешно трудоустроил, кандидатов, которых он успешно трудоустроит в будущем, и людей, которых он просто повстречал.

— *Успешно трудоустроенные.* Джо поддерживает близкие отношения с наиболее успешно трудоустроенными своими кандидатами, поскольку именно они часто становятся повторными кандидатами, а

зачастую и будущими его заказчиками. Вне зависимости от наличия онлайн-социальных сетей Джо вкладывает очень многое в отношения с такими людьми, связываясь с ними не реже чем раз в месяц и стараясь пообедать или поужинать с ними не реже чем раз в квартал. С кандидатами в возрасте 25-30 лет Джо может использовать механизмы взаимодействия на Facebook, чтобы сделать эти отношения менее официальными и менее похожими на бизнес. Он посылает виртуальные подарки Facebook на их дни рождения и к другим датам. Не пытаясь заменить качественное личное общение, он использует Facebook для обогащения своих связей с лучшими участниками своей сети за счет более повседневного, более частого и личного общения.

— *Кандидаты, над трудоустройством которых идет работа.* В целом отношения Джо с «кандидатами в работе» являются более профессиональными. Большинство контактов происходит при помощи более традиционных способов общения: по телефону или по электронной почте. Джо подчеркивает, что он предпочитает доказывать свою компетентность как рекрутера до установления более личных отношений с людьми. Однако в тех случаях, когда кандидат выходит из процесса из-за появления другой возможности, Джо добавляет его к своей сети на LinkedIn или Facebook, чтобы поддерживать отношения. Джо зарабатывает преимущества, получая быстрый доступ к сетям этих людей для поиска новых талантов, а также оставляя возможность для будущих обращений в случае появления новых вакансий.

— *Люди, которых он просто встретил.* В отношении тех кандидатов, которых Джо встретил один-два раза и с которыми разговор о трудоустройстве оказался несвоевременным (в результате их нежелания или отсутствия у Джо в данный момент подходящей вакансии), он всегда делает попытку остаться на связи. При наличии онлайн-социального нетворкинга цена установления связи настолько мала, что трудно даже придумать причины для того, чтобы этого не сделать. С таким человеком Джо в будущем может работать или не работать, но с каждым новым контактом он получает бесплатную возможность (но не обязательство) обратиться к нему в будущем.

В каждом случае онлайн-социальный нетворкинг увеличивает размер и ценность сети Джо. Возможно, в этом и состоит секрет его успеха.

Сети «выпускников»

Бывшие сотрудники («выпускники», alumni) компаний являются еще одним мощным источником талантов и новых возможностей для бизнеса. Вне зависимости от уровня рабочих отношений между работником и работодателем неизбежно наступает день, когда люди уходят. Вместо того чтобы противостоять этому естественному явлению, работодатели могут использовать его к своей выгоде, приняв его как реальность современного бизнеса и попытавшись извлечь из него максимальную пользу.

Несмотря на решение уйти, большинство бывших работников рассматривают своих бывших работодателей в положительном свете. В конце концов, они сами когда-то выбирали их для того, чтобы провести у них немало времени. Таким образом, рекрутеры компаний могут полагаться на бывших работников компаний так же, как на действующих, в поиске рекомендаций среди их контактов на LinkedIn и Facebook. При наличии такой острой конкуренции на рынке талантов компании не имеют права не обращать внимания на людей, в которых они столько инвестировали ради их развития и которые в большинстве своем сохраняют лояльность к бывшим работодателям.

Недавно уволившиеся работники являются неожиданным, но важным источником талантов для многих компаний. Волна увольнений оставила компании с дефицитом кадров, особенно в областях, требующих глубоких знаний и опыта, в которых новые работники не могут принести пользу немедленно после найма. Как показано в следующем примере, некоторые компании, такие как Dow Chemicals, используют онлайн-социальный нетворкинг для привлечения недавно уволенных работников к заполнению пробелов.

Кроме того, «выпускники» компаний являются замечательным источником бизнес-возможностей, таких как партнерства и генерирование наводок на продажи. «Выпускники» знают продукты и

услуги своих бывших работодателей лучше, чем кто-либо, и с большей вероятностью могут стать их адвокатами. Такие консалтинговые фирмы, как McKinsey & Company, уже давно об этом знают и прошли большой путь к организации прочных сообществ своих «выпускников» и вовлечению их во многие виды активности — от выступления на конференциях до участия в рекрутинговых мероприятиях.

Сеть «Моя Dow»

Для борьбы с неожиданно появившимися в результате волны увольнений «дырами» в штатном расписании Dow Chemicals обратилась к онлайн-нетворкингу. Используя программное обеспечение SelectMinds для развертывания корпоративной социальной сети, Dow создала сеть «Моя Dow» - онлайн-сообщество бывших и нынешних работников компании. В ней может зарегистрироваться любой человек, имеющий идентификатор сотрудника компании, выданный в течение последних семи лет.

Сеть «Моя Dow» собрала тысячи участников всего за несколько месяцев после начала работы. Люди регистрируются в ней, чтобы общаться с нынешними и бывшими коллегами, обновлять старые дружеские отношения, узнавать о последних событиях в компании и искать новые возможности для работы на полный день или по контракту. Dow выигрывает от возможности контакта с накопленным пулом талантов, поиска специфических навыков и знаний среди опытных «выпускников», ускорения передачи знаний между разными поколениями работников и формирования более тесной и разнообразной рабочей среды.

От молодых матерей, покидающих компанию на время, до опытных работников большинство «выпускников» благодарят за возможность восстановить старые связи. Как написал один из бывших работников компании, «одна из главных потерь при увольнении - это разрыв связей, которые столько для нас значили. При помощи сети "Моя Dow" мы получаем возможность восстановить эти связи. Через три года после увольнения так приятно узнать, что люди меня помнят, могут со мной что-то обсудить или поделиться новостями».

Неудивительно, что бывшие сотрудники, вернувшиеся в Dow в качестве консультантов или работников, оказываются более предрасположенными к предложениям о найме, более продуктивными и испытывающими меньше желания снова уволиться.

Совет кандидатам

Для тех, кто хочет найти работу или удержаться на работе, потребность в социальном нетворкинге стала велика как никогда. Срок работы на руководящих должностях в среднем сократился до двух лет. От вновь нанятых сотрудников, особенно руководителей, требуют немедленных и быстрых результатов. Все больше рабочих мест открывается за рубежом, количество гарантий сохранения рабочих мест снижается, растет конкуренция за рабочие места. Все это требует от людей в полной мере использовать все стратегические качества онлайн-социальных сетей для максимального обеспечения своей карьеры. Многие из описанных в главах 3 и 4 концепций социального капитала и социальных продаж применимы и для кандидатов, пытающихся «продать» себя на определенные роли внутри своей компании или за ее пределами.

Для тех, кто ищет работу, информация онлайн-социального графа, доступная при помощи поиска на LinkedIn и Doostang, может помочь выстроить планы своих интервью и выявить важную информацию о будущих работодателях и о том, как будет выглядеть их будущая работа. Соискатели могут узнать подробнее об интервьюерах, менеджерах по персоналу и потенциальных коллегах. Поскольку онлайн-социальный нетворкинг позволяет людям поддерживать большое количество слабых связей, соискатели могут обнаружить в своих расширенных сетях людей, которые уже работают в тех компаниях, куда они хотят попасть, и использовать эти отношения, чтобы «просунуть ботинок в дверь».

Однако важно помнить, что все это работает в обе стороны. Становится все более принятой практика, когда менеджеры по персоналу и рекрутеры проводят проверки кандидатов при помощи сайтов социальных сетей. Поэтому будет хорошей идеей настроить ваш

профиль так, чтобы фотографии с вечеринки в Лас-Вегасе показывались бы только вашим друзьям, а не будущим работодателям и рекрутерам. В главе 11 будет подробно разобрано, как надо управлять вашей профессиональной идентичностью на сайтах социальных сетей.

Как защитить своих работников от «браконьеров»

Беспрецедентный доступ к информации, предоставляемый сайтами социальных сетей, замечательно помогает рекрутерам и кандидатам, но может составлять проблему для работодателей. «Браконьерство» — вовсе не новый феномен. Работники уважаемых фирм постоянно находятся под наблюдением — они наиболее квалифицированы и знакомы с лучшим в практике компании, поэтому их опыт высоко ценится другими. Что делает онлайн-социальный нетворкинг особенно опасным, так это то, что некоторые рекрутеры могут поставить браконьерство на системную основу.

Работодатели должны осторожно подходить к созданию сообществ своих работников в социальных сетях — они должны правильно модерироваться и отслеживаться, чтобы пресечь присоединение к ним браконьеров. Некоторые компании вводят внутренние правила, касающиеся того, какую информацию о компании работники могут и какую не могут открывать публично, в том числе и на сайтах социальных сетей. Многие рекрутеры используют правила общения, фокусирующие их внимание на активных кандидатах. По отношению к пассивным кандидатам (особенно работающим в компаниях — прямых конкурентах) используется менее агрессивный подход.

В конечном счете работодателям надо сделать три вещи. Во-первых, знать, что браконьерство — это реальность. Во-вторых, иметь запасные планы для тех случаев, когда критически важные должности окажутся вакантными. И, в-третьих, инвестировать в создание отличной рабочей атмосферы, чтобы у работников и мысли не возникало об уходе!

Часть III Пошаговое руководство по использованию Facebook для бизнеса

Глава 8 Вовлеките ваших потребителей

Изложив в части I круг концепций, а в части II — функциональный обзор социального нетворкинга, мы можем в оставшихся главах приступить к изложению руководства по организации первых шагов для его использования. Прежде чем делать что-то другое, вы должны выработать стратегию присутствия вашей компании в социальных сетях. У вас должно появиться место, куда вы будете направлять людей, прежде чем разместите рекламу (глава 9) или ваши торговые представители и рекрутеры выйдут на контакт.

Присутствие на сайтах социальных сетей позволит вам сделать две важные вещи: вовлечь существующих потребителей и привлечь потенциальных потребителей. В зависимости от природы ваших продуктов или услуг может оказаться так, что потребители уже сами вас ищут. Возможно, кто-то из них уже взял на себя инициативу и создал неофициальную группу, посвященную вашему бренду, чтобы обсуждать его с друзьями. Потенциальные потребители очень часто ищут способ обсудить с другими ваш продукт в беспристрастной обстановке, прежде чем начинать общение с вами.

В этой главе три раздела. В первом мы поговорим о том, как продумать вашу стратегию и цели для онлайн-социального нетворкинга. Как бы вы хотели, чтобы ваш бренд воспринимался в идеальном случае? Каких новых аудиторий вы хотите достичь? Находятся ли они на Facebook, MySpace или Orkut? Каковы ваши цели? Повысить удовлетворенность клиентов? Исследовать рынок? Найти ранних приверженцев, чтобы они помогли вам определить будущее вашего нового продукта? Хотите ли вы продать что-то существующим потребителям или найти новых?

Затем придет время проверки: какие самостоятельные сообщества существуют, что они говорят о ваших брендах и продуктах. Что говорят? Кто говорит? Кто слушает и кто реагирует? Должны ли вы принимать в этом участие?

Последний раздел посвящен тому, как создать сообщества в социальных сетях для достижения поставленных вами целей, учитывая при этом уже ведущиеся обсуждения ваших брендов. Ключ к успеху в

этом состоит в участии людей, персонифицирующих бренд, в интегрировании с существующими медиаинструментами, такими как блоги, и придумывании креативных техник для дифференцирования вашего бренда и привлечения людей.

Начните с ясной стратегии и целей

Точно так же, как и для любых инвестиций в ваш бизнес, вы должны всегда начинать с выработки стратегии. Каковы ваши цели? Каков ваш бюджет? Вот некоторые из общих целей, которыми руководствовались многие компании на раннем этапе своих выходов на сайты социальных сетей:

- проведение маркетинговых исследований, таких как выявление тенденций и привлечение ранних приверженцев к участию в фокус-группах;
- увеличение удовлетворенности потребителей за счет предоставления им возможностей общения с брендом и взаимного оказания помощи потребителями;
- продвижение дополнительных продуктов и услуг существующим потребителям;
- выход на новые рынки;
- подталкивание устного маркетинга;
- рекрутирование новых работников;
- установление или развитие позиционирования.

Возьмите из этого списка две-три цели, наиболее важные для вас, в качестве основы для своей стратегии и принятия решений. При разработке списка приоритетов может быть полезным оценивать цели не только на основании важности их для вашего бизнеса, но и по возможности социального нетворкинга внести уникальный вклад в достижение некоторых из целей.

Например, благодаря своему расширению в новые регионы, возрастные группы и другие сегменты и способности таргетироваться на очень узкие сегменты сайты социальных сетей являются отличным местом для проверки и распространения на новые рынки. Думайте не о том, где вы присутствуете, а о том, где можете присутствовать.

Возможно, ваш бизнес сможет использовать возможность обращения к более молодым сегментам аудитории, в новый регион, к новой отрасли или к людям с новыми психологическими характеристиками.

Измерение успеха

После того как вы определились с целями высокого уровня, полезно будет понять, каким образом вы будете измерять ваши успехи в их достижении, рассчитывать необходимые уровни инвестиций и измерять ценность для вашего бизнеса. Вот, например, несколько метрик годового периода, соответствующих целям из предыдущего списка.

- Выявить X новых тенденций. Рекрутировать фокус-группу из Y ранних приверженцев в возрасте 14-18 лет, чтобы иметь возможность оценить рынок и разработать дизайн наших продуктов следующего поколения.

- Увеличить удовлетворенность потребителей на X процентов. Снизить загрузку центра поддержки потребителей на Y процентов.

- Увеличить расходы существующих потребителей на наши продукты в среднем на X долларов.

- Привлечь X новых потребителей в определенном новом регионе.

- Найти X новых кандидатов для найма.

- Добиться позиционирования нашей компании как X, что должно подтвердиться опросами потребителей о том, как они нас воспринимают.

Начинайте с небольших инвестиций. Устанавливайте реалистичные цели и ожидания. Возможно, чтобы выработать нынешнюю стратегию работы вашего сайта, вам потребовалось несколько итераций. Разработка оптимальной стратегии присутствия в социальных сетях может потребовать такого же «обучения действием». Слишком агрессивное начало может привести компанию к разочарованию, а ее сотрудников — к «перегоранию» и даже уходу.

Всегда думайте с позиций потребителя

Чтобы добиться долгосрочного успеха, основой всех ваших стратегий и тактик должен быть потребитель. Почему он должен интересоваться вашей продукцией? Каковы его мотивы, ожидания, как он думает? В целом у этого может быть одна или несколько причин:

- Выражение сильных эмоций. Ваш продукт может играть важную роль — положительную или отрицательную — в его жизни.

- Улучшение вашего продукта за счет получения конструктивной обратной связи.

- Желание ассоциировать свою идентичность с вашим брендом.

- Желание почувствовать свою важность, помогая другим и отвечая на их вопросы.

- Выгоды от продажи периферийных продуктов и услуг (например, для поставщика чехлов для iPod на странице группы любителей iPod).

- Желание познакомиться с новыми людьми.

- Укрепить социальные связи с друзьями за счет использования тех же самых продуктов, которыми пользуются они.

По окончании этого начального планирования вы должны получить стратегию, которую вы будете готовы выполнять:

- список приоритетных целей с учетом времени, метрик и задач;

- ценность, которую вы собираетесь добавить к своему бизнесу;

- размеры ресурсов, которые вы готовы затратить (и возможно — расчет ROI);

- способы и частота измерения прогресса;

- **человек, который будет в вашей организации отвечать за реализацию этих инициатив.**

Найдите самостоятельные сообщества

Прежде чем основывать ваше официальное сообщество, хорошей идеей будет поискать, что люди уже говорят о вашей компании и кто именно говорит. Блогосфера никогда не спит, и в нашу эпоху онлайн-СМИ и все более мобильного и связанного мира кто-то где-то уже может вести разговоры о вашей компании или продуктах. Обычно достаточно подписаться на услугу типа Google Alerts для вашего бренда и соответствующей терминологии. Google Alerts высылает вам извещение по электронной почте, когда в новых статьях, блогах или в другом веб-контенте появляется упоминание определенного ключевого слова или фразы.

Однако все чаще эти разговоры о вашем бренде происходят не в открытом эфире, а в границах сайтов социальных сетей. То, что вы там найдете, наверняка вас удивит. Например, руководители Victoria's Secret были приятно удивлены, обнаружив более 500 неофициальных групп на Facebook, как рассказывалось в главе 5. Очень важно связать то, что о вас пишут в неофициальных группах, с вашей общей стратегией социального нетворкинга. Возможно, на основании этой информации вам придется пересмотреть или хотя бы уточнить ваши первоначальные предположения.

Во-первых, вам надо узнать, возникли ли какие-нибудь неофициальные сообщества вокруг ваших брендов и продуктов. Во-вторых — обобщить и оценить то, что говорят в них люди. Вы должны решить, имеет ли смысл реагировать на это. Иногда этого делать не надо, можно позволить сообществу самому развивать свою инициативу. Подробное описание шагов, предложенное в этой главе, в основном фокусируется на Facebook, MySpace и Hi5, потому что это три важнейших сайта, но описанные концепции могут быть применены и к любым другим онлайн-социальным сетям.

Шаг 1. Какие сообщества возникли вокруг вашего бренда?

Организуем поиск по имени вашей компании и названиям продуктов на всех ведущих сайтах социальных сетей, перечисленных в приложении. На многих из них для проведения поиска надо зарегистрироваться, но **на некоторых, например на Friendster и MySpace, регистрация не требуется.**

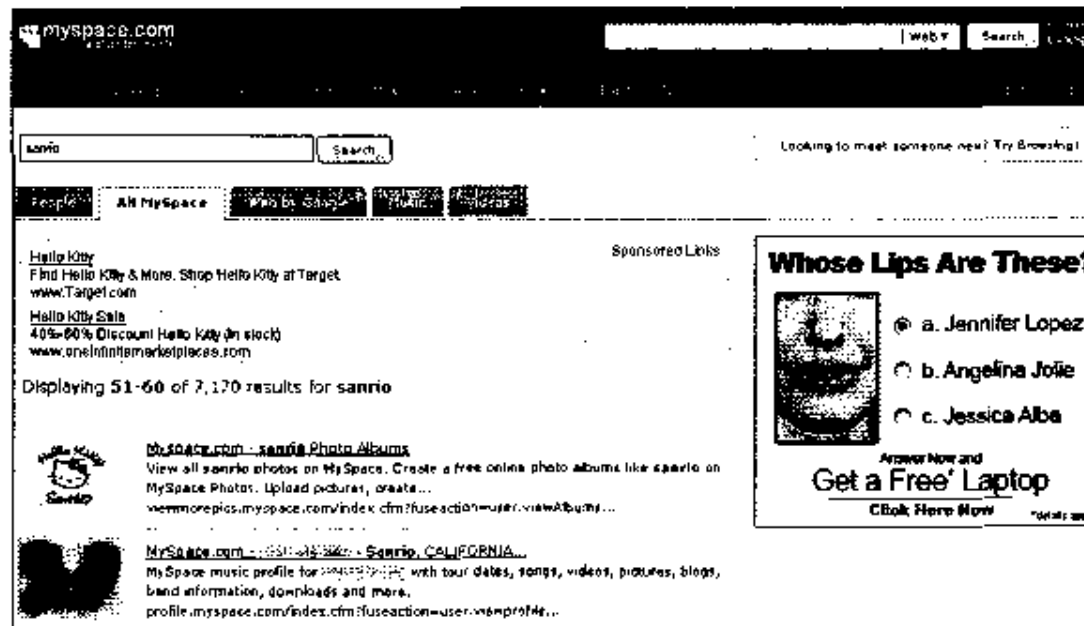
Предположим, вы представляете Sanrio Co., Ltd., японскую компанию, создавшую персонаж Hello Kitty. Поиск в Hi5 найдет более 50 неофициальных сообществ, таких как «mE gUStA cHoKoCaT i ToOs LoS DiBuJiToS D SaNrlo!» и «I love sanrio». Численность этих групп варьируется от нескольких человек до нескольких сотен. Из всех сообществ только одно имеет негативный характер: «muerte a KiTTy», что означает «смерть Kitty», созданное пользователем из Гондураса.

Поиск на MySpace дает более 7200 результатов, включая группу «Hello Kitty Sanrio Fan Club» с 4000 участников. Есть и другие группы,

включающие, например, профиль, созданный магазином Sanrio в Копенгагене, а также видеоканал «любителей Sanrio», несколько фотоальбомов и профили людей, упоминающих продукцию Sanrio (рис. 8.1). (Кроме того, в этом списке есть люди, носящие фамилии Sanrio, но они к этой компании никак не относятся.)

Рис. 8.1. MySpace выдает более 7000 результатов при поиске «Sanrio».

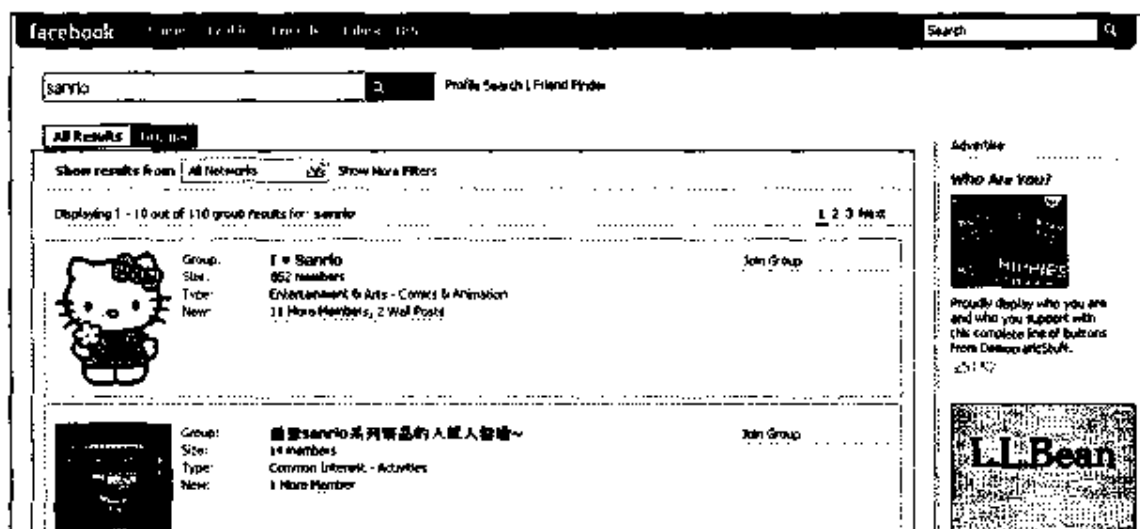
По сравнению с №5 средний размер группы на MySpace значительно больше



На Facebook можно найти более 100 связанных с Sanrio групп, некоторые с десятками тысяч участников (рис. 8.2).

По всему миру, в разных регионах, в разных группах, на разных сайтах социальных сетей люди обсуждают бренд Sanrio. Большинство из этих разговоров доброжелательны по отношению к бренду, но некоторые — нет. Руководителям компании следует знать об этом. Если ваш бизнес меньше или ваш бренд не так узнаваем, вы можете и не найти неофициальных сообществ — но поискать их надо обязательно. Результаты поиска **вас** могут удивить.

Рис. 8.2. На Facebook имеется более 100 неофициальных групп, посвященных



Шаг 2. Что говорят люди?

Найдя неофициальные сообщества, вы должны проанализировать, что люди говорят о вашем бренде. Это легко, если таких сообществ немного; но если их сотни или даже тысячи, придется расставить приоритеты — по количеству участников, географическому охвату или под другими углами, наиболее важными для вашего бизнеса.

Если в обсуждениях этих групп содержатся десятки или сотни тысяч постов, комментариев или тредов — как все это обработать? Одним из способов является предварительное составление списка проблем и вопросов, наиболее важных для вашего бизнеса, и категоризация релевантных сообщений на основании этого списка. Просматривая комментарии, вы можете заметить темы, которые надо дополнительно внести в список. Вот несколько примеров.

— В каком свете видит большинство людей ваш бренд — в положительном или отрицательном?

— Какие слова чаще всего используются для описания вашего продукта или компании?

— Описывают ли и используют ли люди ваши продукты такими способами, о которых вы ничего не подозревали?

— Существуют ли сегменты аудитории (географические, возрастные или образовательные), представители которых испытывают особый энтузиазм или негативное отношение к вашим продуктам?

— Кто основал группы? Каковы были мотивы этих людей?

— Кто или что влияет на эти группы? Это лидеры группы, простые участники или внешние источники — например, блог? Вы можете узнать многое, просмотрев профили участников группы.

Группы в Hi5 концентрируются вокруг досок объявлений сообщества. Вы можете видеть самые последние или самые активные темы и искать по словам, имеющимся в сообщениях. Группы в MySpace предлагают своим членам два способа участия: дискуссионные форумы и доски бюллетеней. Форумы MySpace аналогичны доскам сообщений Hi5. Доски бюллетеней позволяют участникам групп делать объявления, например делиться новостями о продукте. Люди могут ответить непосредственно тому, кто разместил объявление в бюллетене, но не могут его изменить или ответить публично.

Группы в Facebook немного отличаются от перечисленных. В них не только указано, кто основал группу, но они также позволяют этому человеку назначить модераторов и администраторов, которые помогают ему управлять группой. В дополнение к дискуссионным доскам и постам

на странице группы существуют и разделы по умолчанию — для фотографий и видео, и «стена», которая имеется только в Facebook. Собирая вместе все эти разделы, Facebook подталкивает пользователей к созданию более интерактивного и вовлекающего опыта участия в делах группы.

Другой хороший способ услышать неофициальные обсуждения вашего бренда — это Twitter. В главе 6 было рассказано о том, как менеджеры по продуктам могут использовать поиск в Twitter для разработки новых концепций продуктов. Для маркетологов Twitter становится не менее важным инструментом. Если на search.twitter.com ввести интересующее вас слово или фразу (например, название компании или бренда), то вы получите все появления этой фразы в сообщениях Twitter за несколько последних месяцев {рис. 8.3}. Вы можете подписаться на RSS-ленту с результатами этого поиска и получать автоматические оповещения при появлении новых сообщений, упоминающих указанные вами слова и фразы.

Рис. 8.3. Сообщения об авторе этой книги по большей части ссылают обсуждения ее рукописи

twitter

Realtime results for "clara shih"0.20 seconds



yikramesh: Just read a draft of Clara Shih's new book, "facebok era", a must read if you wanna learn about the social media space, Can't wait 4 the book
25 days ago · [Reply](#) · [View Tweet](#)



chrisb4: Get "The Facebook Era" by Clara Shih.
26 days ago · [Reply](#) · [View Tweet](#)



wilclimb4kids: splitting time bet. npred session and enterprise 2.0...heading over to espanalde to see @davemorin and clara shih
27 days ago · [Reply](#) · [View Tweet](#)

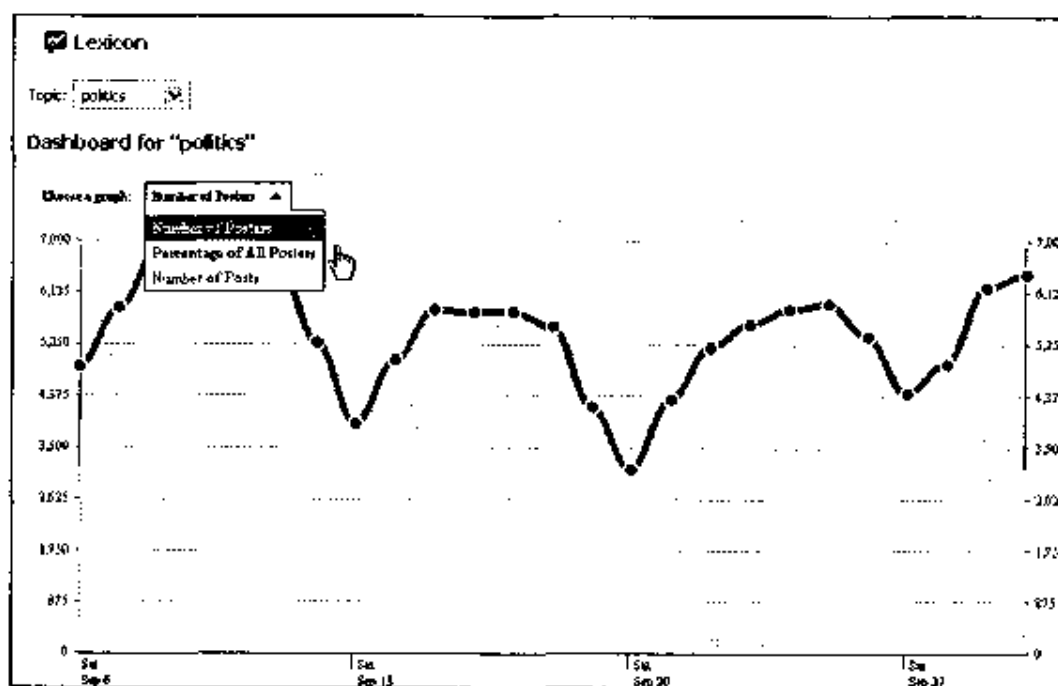


successforce: @sagevenkman actually, it's called Faceforce <http://www.thefaceforce.com/> . My pal Clara Shih wrote it.
3 months ago · [Reply](#) · [View Tweet](#) · [Show Conversation](#)



ITSinsider: Facebook messages/wall posts are replacing email among college kids-- clara shih, faceforce. Facebook owns that data.
5 months ago · [Reply](#) · [View Tweet](#)

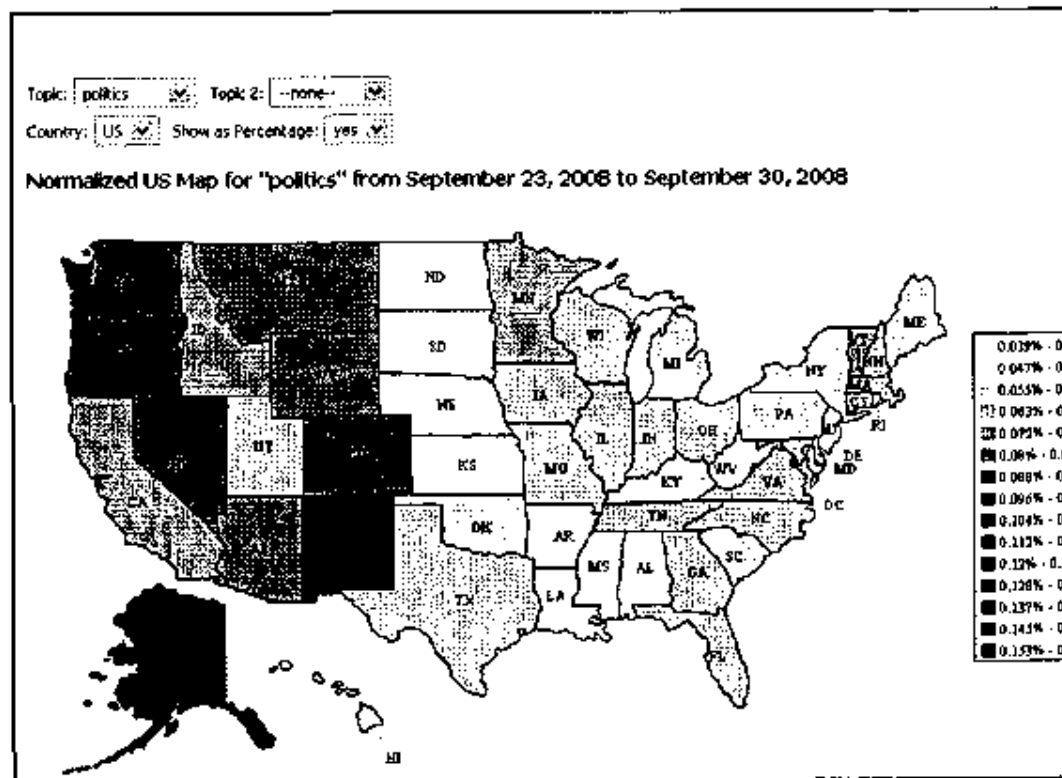
Рис. 8.4. Lexicon — инструмент для анализа частоты упоминания и ключевых слов и фраз в Facebook



Для популярных фраз и ключевых слов Facebook также предоставляет полезный инструмент для анализа — Lexicon. Он отслеживает частоту и эмоциональный контекст упоминания этих слов в сообщениях, статусах и комментариях (рис. 8.4).

Эмоциональный контекст — это соотношение положительных и отрицательных упоминаний. Он измеряется в процентах от 0 до 100, где 100 — это 100% положительных упоминаний. Можно построить графики изменения этих показателей во времени, так что у вас есть возможность анализировать тенденции и видеть влияние различных событий, таких как маркетинговые кампании или новости. Маркетологи также могут получать сечения по полу, возрасту, географии пользователей, как показано на рис. 8.5.

Рис. 8.5. При помощи Lexicon маркетологи могут получать данные в различных разрезах



Сегодня Lexicon охватывает только самые часто упоминаемые термины, а также отобранные бренды, по большей части принадлежащие рекламодателям, которые входят в Fortune 1000 и оплачивают этот сервис как премиальный. Если вы представляете крупный бренд или

обещающий стать таковым, Lexicon может оказаться мощным инструментом для измерения вашего присутствия в ежедневном общении людей. Но даже если ваш бренд не относится к категории крупнейших, при помощи Lexicon вы можете попытаться выявить какие-то тенденции. О каких брендах и какими словами говорят люди, чтобы выразить себя и социализироваться? Возможно, вы найдете примеры, которым захотите следовать в своих собственных рекламных кампаниях и усилиях по развитию бренда.

Шаг 3. Нужно ли вам участвовать?

Итак, вы знаете, что говорят люди, но нужно ли вам что-то делать? Ответ на этот вопрос зависит от размера и природы сообщества. Если это узкая группа близких друзей, то попытка вашего участия может быть сочтена очень назойливой. Если это большое сообщество, состоящее в основном из незнакомцев, обсуждающих ваш продукт, то ваше участие будет приветствоваться. Обратите внимание на то, в каком тоне ведутся разговоры: положительны ли они и конструктивны или полностью негативны? Можете ли вы что-то изменить в мнении людей? Ответив на эти вопросы, вы можете продумать стиль и стратегию своего участия: официальный публичный ответ, неофициальный публичный ответ, ответ через посредника, приватный ответ или ответ через другой канал.

Официальный публичный ответ. Если вы помните, глава 5 завершалась примером руководителя Comcast, который вступил в группу Facebook «Comcast, мы тебя ненавидим!» и ответил на жалобы сообщества. Возможно, это не решило проблему полностью, но продемонстрировало, что Comcast об этом беспокоится и приветствует конструктивную обратную связь.

Иногда официальное заявление компании, сделанное в форме фотографии, видеозаписи, ссылки или ответа на сообщение, может быть хорошей формой ответа на предложения и конструктивную обратную связь, когда онлайн-сообщество велико и хотя бы часть его членов друг друга не знают. Такой ответ должен всегда выражать признание важной роли этого сообщества, выражать благодарность и либо прояснять факты, либо объяснять, какие действия были предприняты в

ответ на обратную связь. Ответ должен исходить от заслуживающего доверия человека — обычно одного из руководителей компании, отвечающего за ту часть бизнеса, которая обсуждается в сообществе, и включать возможность для членов сообщества проследить за этим человеком при помощи онлайн-социальной сети. Руководители компании для этого случая могут создать профили, отдельные от своих обычных, и позволить сотрудникам подразделений PR или поддержки отвечать при помощи этих профилей от своего имени.

Бывают, конечно, случаи, когда официальный публичный ответ не годится. Если сообщество мало и состоит из людей, которые знают друг друга, то внезапный неожиданный пост незнакомого человека может оцениваться как вторжение. Или если члены сообщества просто выражают себя при помощи сообщений о ваших брендах, и на основании этих сообщений никаких конструктивных действий предпринять невозможно, корпоративный ответ будет лишним и ненужным. И наконец, если какое-то действие предпринять можно, но компания не обязана этого делать, официальный ответ может только разозлить сообщество, поскольку никому не нравится пустая болтовня.

Неофициальный публичный ответ. Для некоторых продуктов и сегментов аудиторий ответ будет более эффективным, если будет исходить не от официальных лиц компании. Например, молодой работник, недавно окончивший колледж, может лучше наладить общение со своими сверстниками. Работник вашего офиса в Бангкоке или, если такового нет, хотя бы сотрудник с тайскими корнями, может быть лучшим представителем вашей компании перед тайландской группой в MySpace. Поскольку эти ответы исходят не от официальных лиц, они могут быть подготовлены в менее официальной манере и чаще воспринимаются с большим доверием.

Ответ через посредника. Если сделать еще один шаг, то окажется, что иногда лучшая персона для ответа на критику в сообществах — человек вообще не из вашей компании. Может быть, имеет смысл попросить потребителя, которому вы доверяете, ответить от вашего имени. Возможно, наибольшее доверие вызовет вариант, когда в вашу

защиту выступит незаинтересованная сторона. Риск состоит в том, что если сообщество заподозрит вас в «подсадке», ваша компания потеряет больше доверия, чем могла бы приобрести. Другим недостатком ответа посредника является возможность затеряться среди множества сообщений — ответ непосредственно от компании скорее может выделиться и быть более заметным.

Приватный ответ. Если член сообщества выразил сильные чувства или предложил идею, но не смог вовлечь в обсуждение других участников сообщества, то публичный ответ может быть избыточным. В этом случае если вы вообще решите отвечать, то лучше сделать это приватно, направив сообщение напрямую этому человеку и общаясь с ним один на один.

Приватный ответ является также хорошим вариантом, когда вы нашли ранних приверженцев, влиятельных участников сообщества или его лидеров и хотите общаться именно с ними, например, для проведения фокус-группы или получения глубокого анализа вашего продукта.

Ответ через другой канал. Иногда для вашего ответа лучше всего может подойти не тот канал, где был задан вопрос, а другой. Выслушивание мнений неофициальных сообществ может быть хорошим способом получения информации для уточнения стратегии размещения рекламы, разработки продуктов и их новых свойств и нацеливания на новые аудитории.

Выслушивание без ответа. Иногда лучше всего просто выслушать обсуждение. Люди создают неофициальные сообщества и присоединяются к ним, чтобы иметь место для независимого обмена информацией и получения советов от тех людей, которым они доверяют. Когда обсуждения потребителей являются нейтральными, положительными или состоят из советов друг другу, в ваших интересах позволить этому продолжаться органично, безо всякого вмешательства. Например, если потребители помогают друг другу в решении технических вопросов с вашим продуктом, то есть выполняют работу

вашей службы поддержки, то ваше вмешательство может только уничтожить этот бесплатный и удивительный ресурс.

Что бы вы ни делали, вы должны идти осторожно и уважать автономию, неписанные правила и культуру сообществ. Сообщество имеет право собраться вокруг вашего продукта, но у вас нет права диктовать ему что-то или пытаться его контролировать. В самом минимальном варианте у вас есть возможность прислушаться к тому, что там говорится, и использовать это для исправления вашей онлайн-социальной стратегии.

Установите свое присутствие и очертите его границы

Поняв полный контекст своей стратегии, расставив приоритеты и узнав, как о вашем бренде говорят люди, вы готовы к установлению своего официального присутствия на сайтах социальных сетей.

Почему компании вообще должны инвестировать в социальные сетевые сообщества? Потому что ваши нынешние и будущие потребители — сотни миллионов — уже присутствуют в них. Они все больше ищут в них именно вас — например, чтобы поделиться с друзьями опытом использования ваших продуктов, узнать что-то новое о них или попросить совета. Направленное вовлечение не только позволяет вам оказывать влияние на восприятие вашего бренда и направлять его в новые области, но и является эффективным и малозатратным способом повышения удовлетворенности потребителей и создания каналов устного маркетинга в вашу пользу. Как мы говорили уже в главе 5, на сайтах социальных сетей вы можете застать потребителей в те моменты, когда они чувствуют себя в комфортной среде друзей.

Есть несколько важных аспектов установления своего присутствия в социальных сетях. Во-первых, маркетологи должны оценить, какая социальная сеть лучше всего подходит для их продукта. Во-вторых, маркетологи должны решить, какой персонаж будет представлять их бренд. Персонажи могут эффективно помогать людям устанавливать связи с такими брендами, которые трудны для объяснения или для возникновения эмоциональной связи. В-третьих, инициативы в области социального нетворкинга должны быть связаны и актуальной

деятельностью в онлайн-средствах информации: таких как блоги и вики. Для отдельных продуктов маркетологи могут предоставлять возможности дополнительного онлайн-вовлечения за счет установления более тесных связей с покупателями в офлайне или создания неофициальных «партизанских» сообществ в дополнение к официальным. В этом разделе также есть врезка о том, как создать успешную страницу в Facebook.

Какая социальная сеть?

Существуют уже сотни сайтов социальных сетей, и проблема выбора среди них может быть непреодолимой. В начале работы было бы неплохо сконцентрировать усилия на одном-двух сайтах, на которых проводит время самая ценная часть вашей аудитории. Многие маркетологи концентрируют свои усилия на Facebook или MySpace из-за их колоссальных аудиторий и наличия тонких рекламных инструментов, поддерживающих такие методы, как гипертаргетирование и социальное распространение. Но другие социальные сети привлекают аудитории и развиваются своими собственными путями.

В конце концов ваше решение о направлении инвестиций должно быть основано на нише вашего продукта и целевой аудитории. У каждого сайта есть свои за и против, своя уникальная культура и демография. Для большинства англоговорящих стран это Facebook. Для Индии и Бразилии это Orkut. Для многих неанглоязычных стран это Hi5 и Friendster. Социальные сети также различаются по возрасту аудиторий. Часто молодые люди начинают общение на одних сайтах и с возрастом переходят на другие. Маркетологи должны настраивать свои рекламные усилия и сообщения в соответствии с уникальной культурой каждого сайта социальных сетей. Приложение к этой книге даст вам обзор лучших сайтов, занимаемых ими ниш и ключевой статистики.

Что до тех сайтов, которые не войдут в ваш короткий список, — вам следует время от времени обращать внимание, о чем там говорят пользователи. В отношении этих сообществ вы можете придерживаться политики невмешательства, но все-таки предоставлять их участникам возможность общения с вами, если они захотят этого. Другими словами,

вам надо полагаться больше на энтузиастов, которые возглавляют эти сообщества, либо, если это неприменимо, давать ссылки на более активные форумы, существующие в других местах.

Использование персонажей

Если ваш продукт или ваше позиционирование не особенно привлекательны, например если вы являетесь поставщиком дешевых товаров, то даже удовлетворенные потребители могут не хотеть, чтобы их ассоциировали с вашим брендом. Персонажи или вымышленные фигуры, придуманные для того, чтобы рассказать историю или донести до потребителей определенную мысль, идею, могут в этом случае помочь. Некоторые персонажи ухитряются сделать весьма скучные бренды интересными и развлекательными. В других ситуациях персонажи используются для того, чтобы помочь людям установить связь между вашим продуктом и тем, чего они собираются добиться. Маркетинг при помощи персонажей существует уже давно, но в контексте онлайн-социальных сетей он получает новый смысл, поскольку потребители могут становиться их друзьями и взаимо-

действовать с ними. Вместо взаимодействия с туманной сущностью бренда люди могут взаимодействовать более лично и эмоционально.

Описанная в главе 5 страница Jack in the Box на MySpace является хорошим примером маркетинга при помощи персонажа. Вместо того чтобы создавать страницу о ресторане (которую трудно было бы сделать хоть сколько-нибудь забавной), маркетологи придумали забавное, язвительное жизнеописание персонажа, включающее в себя и факты о своем ресторане. Например, первый ресторан Jack in the Box был открыт в Сан-Диего, который стал, таким образом, «местом рождения» Джека. Персонаж служит представителем ресторана и, рассказывая истории с юмором, оживляет бренд. Он отлично соответствует самой идее профиля на MySpace, который позволяет людям добавлять Джека в число своих связей так же, как они добавляют друзей. Они с ним разговаривают, оставляют ему комментарии, пишут ему стихи.

Людям нравится Джек, но они понимают, что это вымышленный персонаж. Другой тип подобного маркетинга состоит в создании

персонажей достоверных, отражающих заботы, проблемы и ценности потребителей, которые могут почувствовать их боль. Что их мотивирует? Что заставляет их не спать ночью? Какие цели они себе ставят, и как ваш продукт помогает им добиваться этих целей?

Какого рода персонажи больше всего подходят вашему бренду? О чем они напишут в блоге? Какую историю они могут рассказать, какие фотографии и видеозаписи разместить? Если вы ранее никогда не занимались маркетингом при помощи персонажей, MySpace и Facebook могут стать хорошей площадкой для того, чтобы попробовать.

Ваше официальное сообщество

Как было описано в главе 5, профили брендов в MySpace и страницы Facebook предназначены только для брендов. Только официальный представитель артиста, бизнеса или организации может создать официальное сообщество. Те, кто хочет создать неофициальное сообщество, должны использовать группы, описанные ниже.

В следующей врезке описан процесс создания страницы на Facebook.

Создание страницы на Facebook

Ваша страница на Facebook - это официальное сообщество вашего бренда в социальной сети. Она должна сообщать, что представляет собой ваша компания, кого вы обслуживаете, какое людям может быть дело до вашей продукции и где они могут узнать подробнее о вас. Когда люди становятся фанатами вашей страницы на Facebook, их друзья получают об этом сообщения через свои ленты новостей. В этих лентах проставляются ссылки, так что их друзья прямо из своей ленты могут перейти на вашу страницу. Страницы также часто используются как места, на которые идут ссылки из социальной рекламы. Вот восемь простых шагов для начала работы:

1. *Зарегистрируйте аккаунт в Facebook.* Чтобы создать страницу или закупить рекламу, вам нужен личный аккаунт.

2. *Создайте новую страницу.* Многие продукты и услуги попадают в категорию «Brand or Product». Если вы представляете малый бизнес в

небольших географических границах (например, в одном городе или районе), вы можете выбрать вариант «Local».

Рис. 8.6. После того как вы разработали стратегию своего присутствия в Facebook и подобрали необходимый контент, создание страницы в Facebook проблемы для вас не составит. Выберите тип страницы, введите название, и вы получите шаблон страницы с размеченными местами под изображение, описание, стену, фотографии, видео и заметки

Для публичных фигур, таких как политики и знаменитости, предназначена отдельная категория (рис. 8.6).

3. Загрузите изображение, введите базовую информацию и настройте внешний вид страницы. Используйте логотип большого размера и высокого разрешения. Зернистые картинки выглядят крайне

непрофессионально. Введите базовую информацию о вашем бренде - когда он был основан, какая компания за ним стоит, ее описание, миссия, список продукции. Дайте ссылку на основной сайт компании. Чтобы ваша страница получилась более интересной, развлекательной и выделяющейся из общего потока, будет неплохо включить в нее интересные факты: упомянуть известных клиентов, привести забавные цитаты и события. Для оформления страницы вы можете использовать язык разметки Facebook (FBML), а также HTML и Flash. Вы можете добиться, чтобы общий вид вашей страницы соответствовал тому, как выглядят другие материалы вашего бренда, а можете попытаться сделать что-то совершенно новое. Некоторые компании так поступают, чтобы дать своему бренду какую-то новую перспективу.

4. *Добавьте привлекательный контент, платформенные приложения и возможности для взаимодействия.* Прежде чем сделать вашу страницу публичной, добавьте к ней приложения и интерактивный контент, такой как опросы, голосования, обращения, игры, конкурсы, слайд-шоу, чтобы сделать ее вовлекающей. Платформенные приложения добавляются на страницы точно так же, как они добавляются в личные профили. Кроме того, вы должны написать приветствие для стены, разместить подходящие ссылки, начать дискуссии, задав открытые вопросы, разместить фотографии. Если у вас уже есть внешний блог, вы можете наладить его трансляцию на вашу страницу, используя встроенное приложение Notes. Когда вы будете готовы, опубликуйте свою страницу, чтобы она стала общедоступной и смогла попадать в результаты поиска.

5. *Привлеките первых фанатов.* Не забудьте сами записаться в фанаты своей страницы и попросите сделать это ваших сотрудников, друзей, знакомых. Важно набрать на странице некоторую критическую массу фанатов, прежде чем выходить на широкую аудиторию и начинать привлекать новых людей. Ваша страница при первом взгляде должна создавать впечатление динамичной и посещаемой. *Продвигайте свою страницу и завоевывайте новых фанатов.* Для продвижения своей страницы используйте Facebook Ads. Другой популярный способ -

включение ссылки на страницу в вашу подпись в электронной почте, размещение ссылки на вашем сайте, в блоге и в других точках контакта с потребителями.

6. Модерируйте сообщество, периодически обновляя контент и реагируя на комментарии. Не реже чем раз в неделю обновляйте контент новыми обзорами, конкурсами, видео, фотографиями, статьями и объявлениями. Надеюсь, вы делаете все это для других каналов, таких как ваш сайт, так что вы можете использовать этот контент и для Facebook. Иногда вы можете присмотреть новое платформенное приложение и отключить какое-нибудь из старых. Реагируйте по возможности на созданный пользователями контент, в особенности если задан вопрос, не нашедший ответа. Динамичный контент лучше всего работает на вовлечение посетителей, так что отбирайте контент актуальный, своевременный и желательно мультимедийный. Люди будут продолжать заходить на вашу страницу, только если у них будут причины это делать. Если ваша страница «зачерствеет», вы потеряете внимание людей и, возможно, даже нанесете вред своему бренду. Установите в своем сообществе ожидания, соответствующие разработанной вами стратегии, и после этого постарайтесь оправдать их.

7. Сделайте разные страницы для разных аудиторий. Точно так же, как вы, вероятно, делаете разные страницы, на которые ведут ссылки из обычных рекламных баннеров, предназначенных для разных аудиторий, -создавайте и разные страницы в Facebook. Конечно, поддержание нескольких страниц затратно, так что годится не для всех. Если вы решите поддерживать несколько страниц, вы можете по меньшей мере использовать многие общие элементы на разных страницах, такие как подгруз-ка внешних блогов, видео и приложения.

Интегрирование с вашими существующими записями в социальных средствах информации

Важнейшая проблема любого сообщества состоит в поддержании его динамичности. Сообщества социальных сетей предоставляют отличные возможности для многократного использования активов, наработанных вами в других местах. Рассматривайте вашу страницу на

Facebook или профиль на MySpace как дополнительные каналы для этих активов социальных средств информации. Например, в Facebook вы можете настроить приложение Notes на автоматическую подгрузку внешнего блога на вашу страницу. Страница вашего бренда на Facebook станет фактически еще одним окном, через которое потребители могут наблюдать за вашей компанией, ее продуктами и услугами и ее мировоззрением. Вместо того чтобы начинать с чистого листа, вы можете использовать ваши прошлые наработки. Это не только сэкономит вам время, но и создаст новое ощущение связанности всех точек контакта с потребителями.

Это хорошие новости для компаний. Например, 62% компаний из списка Fortune 500 сообщили, что они имеют по меньшей мере один ориентированный на потребителей блог. Вместо того чтобы сидеть и ждать, когда потребители придут и прочитают ваш блог, вы можете завоевать большую аудиторию читателей, передвинув свой блог к ним — на Facebook.

Мосты к офлайну

Другой способ направить трафик на вашу страницу и увеличить вовлеченность потребителей — создание мостов к офлайновым взаимодействиям потребителей с вашим продуктом. Ganz, компания — производитель игрушек из Канады, была пионером успешного применения модели связывания онлайн с офлайном в своей линии мягкой игрушки Webkinz. Каждая игрушка Webkinz имеет специальный код, который позволяет ее владельцу войти в виртуальный мир Webkinz на сайте компании и получить в свое распоряжение виртуальную версию своей игрушки. В виртуальном мире пользователи могут играть в онлайн-игры, например в викторины, посылать и получать виртуальные подарки, создавать виртуальные телешоу и показывать их другим пользователям, разговаривать друг с другом и участвовать в конкурсах с призами (рис. 8.7). В отличие от продаж традиционных игрушек приобретение Webkinz является только началом длительного вовлечения потребителя.

Виртуальный мир Webkinz не является полноценным сайтом социальной сети, **из** тех, что описаны в настоящей книге. Поскольку **его** целевой аудиторией являются дети в возрасте 5—13 лет, Webkinz меньше посвящен нетворкингу и больше — взаимодействию. Но эта модель является настоящим прорывом и потенциально может быть применима более широко в онлайн-социальных сетях. Создание мостов между офлайном и онлайн уже доказало свою успешность в создании лояльности к бренду, достижении постоянной вовлеченности и в создании маркетинговых возможностей для дополнительных и кросс-продаж.

Рис. 8.7. У Webkinz есть виртуальный мир, в котором виртуальные игрушки связаны с реальными



Некоторые сайты социальных сетей уже начали замечать это. В 2005 году Hi5 приобрела PixVerse — компанию, разрабатывающую виртуальные миры, чтобы быстро добавить функциональность виртуального мира к своей социальной сети. Second Life, уже описанная в главе 1, является другим популярным виртуальным миром с более чем 15 миллионами пользователей. Hi5 и Second Life еще предстоит связать эти миры с физическими товарами, и возможности для этого есть, как показывает пример MyListo, изготавливающей виртуальные подарки в виде реальных продуктов (см. главу 5).

Неофициальные сообщества

Наконец, вы можете рассмотреть вопрос создания неофициального сообщества в социальных сетях: например, групп в Facebook, MySpace или Hi5. Неофициальные сообщества хороши для поддержки партизанских усилий, когда вы хотите оставаться инкогнито или попробовать какие-то совершенно новые подходы. Они также вызывают

к себе большее доверие, поскольку люди воспринимают их как созданные другими людьми, а не компаниями. Если вам не удастся добиться хороших результатов или в таком сообществе разгорится не очень приятная для вас дискуссия, ваш бренд окажется менее ответственным, поскольку работа такого сообщества не была официально санкционирована и спонсирована.

Конечно, у такого метода есть и недостатки. Поскольку существование группы не было официально санкционировано вашим брендом, люди могут воспринимать ее работу менее серьезно и меньше доверять тому, о чем говорят в группе. Существуют и ограничения, касающиеся того, как может выглядеть ваша страница: например, вы не можете использовать платформенные приложения, HTML, Flash и трансляцию внешних блогов. Некоторые компании исследуют возможность сочетания официальных и неофициальных сообществ для достижения всеобъемлющего присутствия в социальных сетях.

Глава 9 Добейтесь того, чтобы ваше сообщение было понято

Как мы уже отмечали в главе 5, онлайн-социальные сети позволяют рекламодателям высоким уровнем точности выделить целевую аудиторию и распространять информацию из уст в уста. Гипертаргетирование дает маркетологам способ отобрать максимально специфичные сегменты аудитории, которые с наибольшей вероятностью заинтересуются их предложениями, и снизить тем самым до минимума количество потраченных впустую рекламных показов. Гипертаргетирование также может использоваться для подготовки кастомизированных кампаний, в ходе которых можно добиться, чтобы зрители воспринимали рекламу как релевантную и обращенную лично к ним. Пассивное устное распространение в группах друзей и социальный граф дополнительно умножают эффективность распространения такой рекламы. Передача из уст в уста также добавляет маркетинговым сообщениям убедительности и персонализации за счет социального фильтрования. Реклама в социальных сетях больше походит не на рекламу, а на приглашение от друзей.

В этой главе рассказано о том, как и когда надо гиперсегментировать вашу аудиторию с учетом вашего продукта, ваших потребителей и ваших целей. Мы обсудим лучшую практику использования гиперсегментирования для оптимизации кампаний, включая вопросы снижения разброса данных при тестировании новых рекламных сообщений. Вторую часть этой главы мы посвятим обсуждению «за, против и как сделать» для четырех аспектов рекламы в социальных сетях: таргетированной рекламы, рекламы в приложениях, социальных действий и вовлекательной рекламы в Facebook.

В целях краткости примеры и пошаговые инструкции в этой главе по большей части обращены к Facebook. Среди всех онлайн-социальных сетей именно Facebook имеет самый продвинутый и полный набор инструментов для рекламы. Например, вовлекающая реклама является уникальной функцией и имеется пока только на Facebook. Гипертаргетирование в настоящее время доступно только на Facebook и MySpace. Только реклама в приложениях, то есть спонсированные брендовые приложения, доступна на большинстве сайтов социальных сетей (естественно, тех из них, которые имеют платформы для разработки приложений). Конечно, даже это перечисление говорит нам о том, что мы живем в самые ранние дни онлайн-социального маркетинга. Но уже сейчас очевидно, что появление аналогичных (а может быть, и других!) инструментов на других сайтах социальных сетей является только вопросом времени.

Гиперсегментируйте вашу аудиторию

Рекламодатели эры Facebook имеют беспрецедентную возможность нацеливать рекламные показы на основании высокоспецифицированных демографических и психографических критериев — таких как пол, возраст, образование, место работы, семейный статус, круг интересов, место жительства. Используя информацию о заявленных самими пользователями характеристиках и предпочтениях, рекламодатели могут фокусировать свои усилия на самых важных для них частях аудитории и настраивать свои сообщения так, что они будут восприниматься реципиентами как максимально релевантные.

Самый трудный, но и самый важный аспект гипертаргетирования состоит в выборе правильного гиперсегмента. Широта выбора параметров может просто ошеломить рекламиста. Трюк состоит в том, чтобы найти два-три критерия, которые для вашего продукта являются самыми важными. Например, семейный статус «помолвлена» и пол «женский» могут быть самыми важными для продавцов свадебных платьев и не иметь никакого смысла при продаже цифровых камер.

В конечном счете поиск правильных гиперсегментов основан на связи каких-то характеристик человека с его возможным интересом к вашему продукту. Со временем, когда вы больше узнаете о заинтересованных в вашем продукте аудиториях, эффективность вашей гиперсегментации значительно увеличится. В конце концов, сами по себе гиперсегментированные кампании могут использоваться для уточнения гиперсегментов за счет снижения разброса, особенно в небольших кампаниях.

Что в вашем продукте самое главное

Чтобы воспользоваться преимуществами гипертаргетирования, вы первым делом должны гиперсегментировать вашу аудиторию по ключевым параметрам, которые наиболее важны для вашего продукта. Неудивительно, что самым часто используемым параметром являются ключевые слова, которые люди используют при описании самих себя и своих интересов. Но вы можете думать о параметрах для гиперсегментирования и по-другому.

— *Пол.* Пол особенно важен для рекламы розничной торговли. Если ваш продукт предназначен в большей мере для людей определенного пола, вы можете выделить сразу два сегмента: если, например, ваш продукт предназначен для женщин, то первым сегментом будут сами женщины, и им будет показываться реклама о самом продукте, а вторым сегментом будут мужчины, и им будет показываться реклама о том, как ваш продукт подходит в качестве подарка для женщины.

— *Семейные отношения.* Этот параметр наиболее полезен для того, что связано со знакомствами и отношениями: книги, службы знакомств, проведение девичников или мальчишников, свадебные кольца,

организация свадеб, семейные консультации. Семейный статус также может быть связан со стилем жизни, а люди, придерживающиеся определенных стилей жизни, могут быть более склонными к покупке вашего продукта. Например, женатые люди больше, чем одинокие, заинтересованы в услугах налогового планирования или в покупке дома в районе, где имеются хорошие школы.

— *Возраст.* Этот параметр, видимо, не нуждается в особых пояснениях. Вот только среди участников социальных сетей все более распространенной становится практика либо не указывать свой возраст, либо завышать его (если это недавние выпускники колледжей). Задавая границы возраста, вы можете тем самым лишиться доступа к этим людям.

— *Образование.* Образование может быть не идеальной, но полезной заменой параметру «возраст». Почти все пользователи Facebook образование в своих профилях указывают — именно это дает им возможность подсоединяться к социальным сетям своих учебных заведений.

— *Место работы.* Этот параметр полезен, если ваш продукт нацелен на конкретную отрасль, компанию или географический район. Например, если ваш продукт ориентирован на работников фастфуда, вы можете указать в этом параметре, например, McDonald's, Burger King и Wendy's. Ресторан может нацеливать свою рекламу бизнес-ланча на сотрудников окружающих офисов. Наконец, рекламодатели могут использовать такую информацию просто для того, чтобы их рекламные сообщения выглядели для получателей более релевантными, даже если рекламируемый продукт никак не связан с местом работы получателя. Например, тот же самый ресторан может озаглавить свою рекламу так: «Вниманию всех сотрудников компании X!».

— *Место жительства.* Это важный параметр, если ваши продукты и услуги предлагаются только в ограниченных географических регионах. В Facebook возможно указание места на уровне страны или города.

— *Круг интересов.* Это список ключевых слов в свободной форме, указанных пользователем. Как показывает проведенный Facebook

анализ, ключевые слова, описывающие интересы, для многих продуктов и услуг являются самым эффективным параметром гипертаргетирования.

Параметры гипертаргетирования становятся еще более мощными, когда используются в сочетаниях. Один из интересных аспектов рекламных инструментов в Facebook состоит в том, что когда вы указываете какой-то параметр, вам автоматически показывается размер аудитории, который соответствует этому критерию. Если эта аудитория окажется слишком маленькой, вы можете ослабить какой-то из критериев. Если аудитория слишком велика, вы можете указать более узкие критерии или добавить новые параметры.

Очевидный способ сегментирования — это оценка того, среди каких целевых аудиторий ваш маркетинг имел наибольший успех в прошлом. Новый метод сегментации в эру Facebook состоит в мозговом штурме для определения того, какие люди могут быть заинтересованы в вашем продукте. Гипертаргетированная реклама предоставляет отличную возможность для тестирования множества разных сообщений во многих сегментах аудитории — до тех пор, пока вы не найдете правильное сочетание критериев сегментирования.

Привязка к вашим целям

Конечно, все, что вы делаете, должно быть привязано к вашей стратегии социального нетворкинга, разработка которой была описана в главе 8. Вернитесь к вашим целям. Фокусируетесь ли вы в основном на привлечении новых потребителей? Или у вас уже есть много потребителей, и вы хотите продавать им больше или организовать перекрестные продажи? Вот несколько целей, для которых гипертаргетирование работает особенно хорошо:

- выход на новые сегменты аудитории;
- проверка новых сообщений и выявление самых эффективных;
- глобальное мышление и локальное действие — подобно тому, как Vonobos ведет глобальные продажи, но организует кампании для разных колледжей и болельщиков разных спортивных команд;
- дополнительные или перекрестные продажи существующим потребителям;

— изучение своей клиентской базы и выявление тех факторов, которые больше всего влияют на принятие решений о покупке.

Если ваши кампании не достигают тех результатов, которых вы ожидали, попробуйте другие рекламные сообщения или измените гипертаргетирование. В табл. 9.1 **приведены** часто встречающиеся проблемы, с которыми рекламодатели сталкиваются при гипертаргетировании, и некоторые способы их решения.

Табл. 9.1. Проблемы при гипертаргетировании рекламных кампаний и предложения по их решению

Проблема	Возможное решение
Слишком мало рекламных показов	Попробуйте сделать таргетирование более ограниченным — снизив число или увеличив диапазоны критериев таргетирования
Низкий процент переходов	Выделите более мелкие сегменты аудитории. Проверьте, в каких гиперсегментах люди кликают по рекламе, а в каких нет. Сделайте обращения более персональными на основании своих предположений о вашей аудитории. Протестируйте разные виды призывов к действию
Низкая конверсия в продажи	Убедитесь, что страница, куда вы ведете трафик, согласована с текстом рекламной кампании и настроена для гипертаргетирования. Попробуйте использовать предложение ограниченным сроком действия у потребителей ощущения срочности
Снижение эффективности кампании	Ваши предложения, возможно, устарели. Освежите кампанию новыми сообщениями и изображениями
Устойчиво низкая эффективность в отдельном гиперсегменте по сравнению с другими гиперсегментами	Рассмотрите возможность вообще не показывать рекламу в этом гиперсегменте или сосредоточить свои усилия на более отзывчивых сегментах

Если у вас более сложные требования к кампаниям или вы находитесь на переполненном рекламной рынке, вы можете воспользоваться услугами специализированных фирм, которые могут провести анализ рекламы в социальных сетях и помочь вам разработать эффективные гипертаргетированные кампании.

Снижение разброса

Другое важное применение гипертаргетирования — это тестирование. За счет определения очень узких гомогенных параметров вы можете снизить влияние посторонних факторов на вашу кампанию. Другими словами, вы фактически можете проводить контролируемые эксперименты, которые могут помочь вам разобраться в причинах низкой или высокой эффективности ваших кампаний. «Переменные», которые в таком эксперименте можете изменять, — это ваша реклама.

Например, плохо работающая кампания могла бы быть более нюансированной: она работает отлично для одиноких женщин в возрасте от 30 до 35 лет, но крайне плохо — для всех остальных категорий. Ранее у нас не было никаких средств, чтобы копнуть глубже. Сейчас рекламодатели могут очень научно подходить к своим кампаниям и сегментам аудитории.

Выберите свою медиастратегию

После того как вы решили, что вы скажете и кому скажете, пришло время решать, как вы это будете говорить. На верхнем уровне существуют четыре аспекта рекламы в социальных сетях: таргетированная реклама, реклама в приложениях, социальные действия и вовлекающая реклама. В зависимости от вашего продукта, аудитории и целей кампании вы должны учесть один из них или какую-то их комбинацию.

Таргетированная реклама

Таргетированная реклама в Facebook состоит из заголовка, основного текста и, по желанию, — картинки. Есть два места для показа рекламы: специально предназначенное рекламное место в правой

колонке экрана (рис. 9.1) и новостная лента (рис. 9.2). Размещение основано на эффективности рекламы, вашем рекламном бюджете и выборе модели оплаты — CPC или CPM. CPC, или цена за клик (*cost per click*), позволяет рекламодателям платить за клики пользователей по их рекламе. CPM, или цена за тысячу показов (*cost per thousand impressions*), позволяет рекламодателям платить на основании числа показов их рекламы. Во врезке «Создание таргетированной рекламы в Facebook» рассказано, как настроить рекламную кампанию в Facebook.

Рис. 9.1. Реклама в Facebook на специальном рекламном месте. Она может б оплачена по моделям CPM или CPC

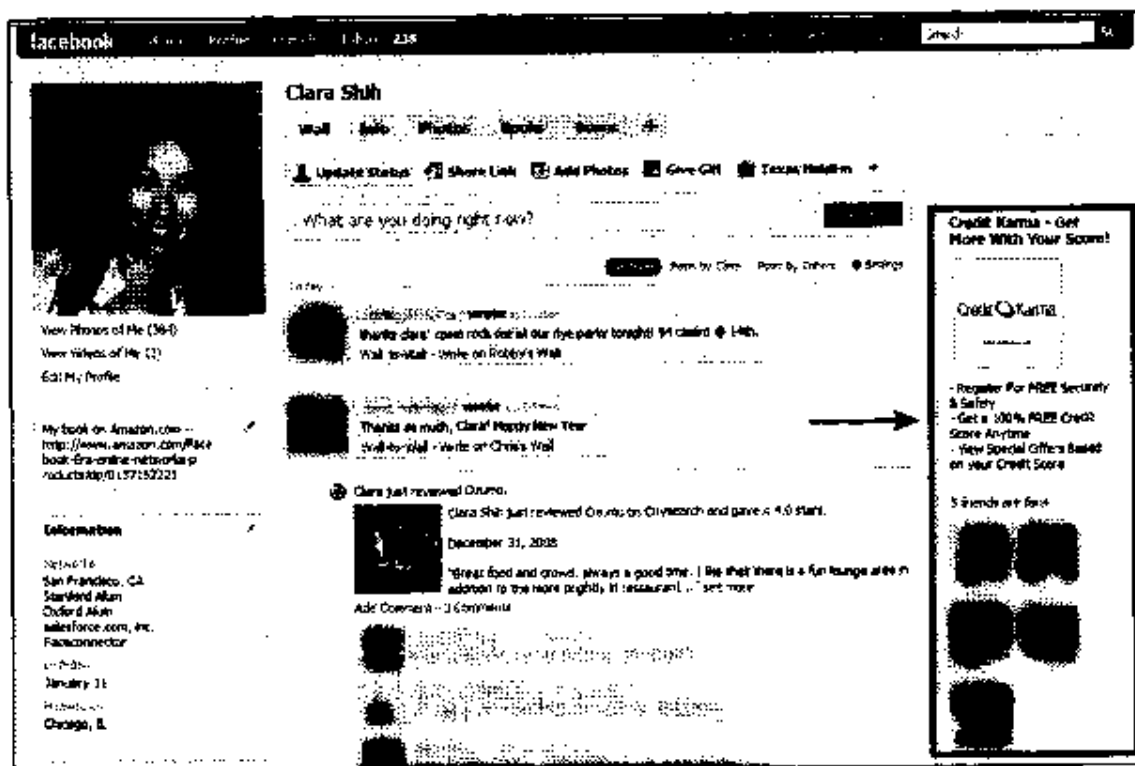
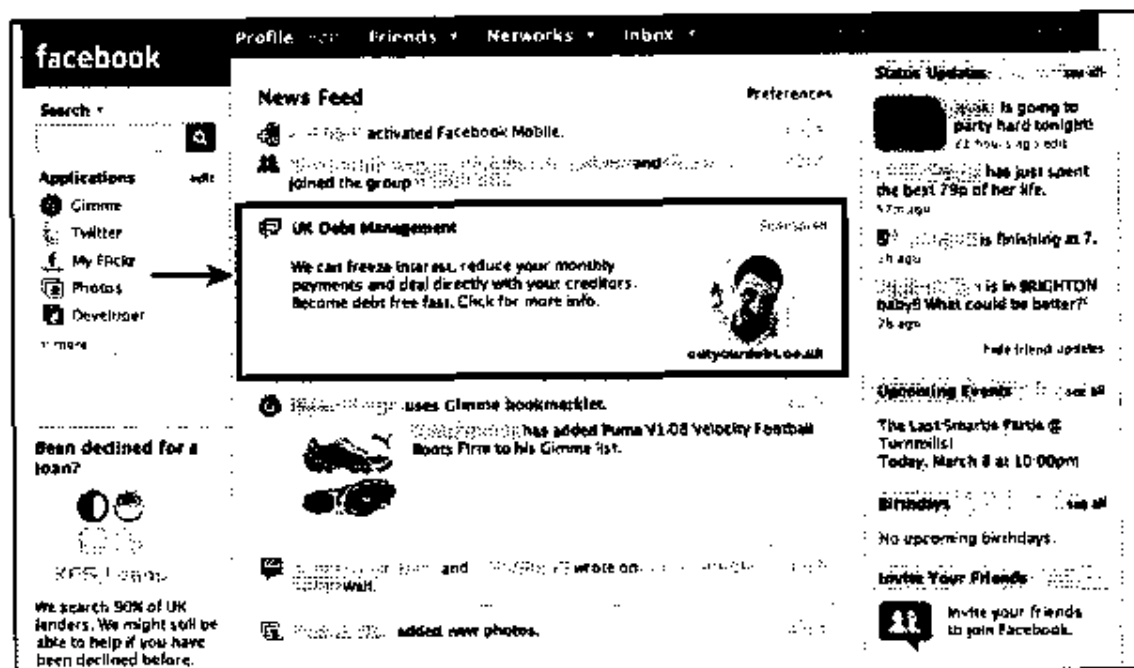


Рис. 9.2. Реклама в ленте новостей. Реклама в этом месте может быть оплачена только по модели CPC. Для того чтобы избежать раздражения пользователей в Facebook установлена политика, разрешающая размещение в ленте новостей более одного рекламного объявления



Создание таргетированной рекламы в Facebook

Чтобы разместить таргетированную рекламу в Facebook, надо сделать четыре шага.

Во-первых, вы должны решить, куда будут вести ссылки из рекламного объявления (рис. 9.3). Будет ли это страница в Facebook или внешняя страница (например, страница вашего сайта)? Если вы являетесь администратором группы, события, приложения, страницы или рыночного списка, вы можете направить ссылку на такую страницу.

Рис. 9.3. Вы можете направлять пользователей из своей рекламы в группу, событие, приложение, страницу, рыночный список или на внешний сайт

Advertise on Facebook
Get started in four easy steps.

1. Get Started [Help: Creating an Ad](#)

What do you want to advertise?

☐ I have a web page I want to advertise.

☒ I have something on Facebook I want to advertise:

- Choose -

- Facebook Page
- BookExample
- Facebook
- salesforce.com Inc
- Application
- Salesbook
- Event
- Dreamforce 2008 Global Gathering
- Enterprise 2.0
- Group
- Camp amek
- Duke Play
- Hello Kitty is My Homegirl

Во-вторых, вам нужно создать рекламное объявление. Отталкиваясь от выявленных вами гиперсегментов, подготовьте что-то такое, что может захватить внимание аудитории. Что самое важное для людей из данного гиперсегмента? Что вы знаете о них такое (а если вы их выбрали, то вы наверняка что-то знаете), что можно использовать для того, чтобы ваше сообщение выглядело как можно более личным? Что они покупали в прошлом? Что они могли бы купить в будущем?

Постарайтесь написать текст простой и конкретный. Избегайте сложных предложений. Используйте простой язык и правильную грамматику. Если вашей целью является повысить узнаваемость бренда, вы должны включить его название в заголовок или в основной текст (рис. 9.4).

Самое важное - это наличие в вашей рекламе напористого призыва к действию, который подтолкнет пользователя к щелчку по рекламе. Из вашего объявления должно быть совершенно ясно, что пользователь должен сделать **и** что **он** выиграет от посещения страницы, на которую ведет ссылка из рекламы. Используйте сильные, ориентированные на действие слова: купи, продай, посмотри, закажи, зарегистрируйся, выиграй. Увеличивайте вовлеченность потребителей и шансы на их переходы, делая сообщения более личными и значимыми для них.

Рис. 9.4. Четыре самые важные вещи для создания рекламного сообщения: простота, кастомизация для гиперсегмента, ясный призыв к действию и картинка

2. Create your Ad Help: Creating an Ad

Ads are reviewed to ensure that they meet our content guidelines. We recommend reviewing

- a list of suggested best practices
- a list of common reasons for rejection

Title: Marketing and Sales on FB

Body: Manage your personal and professional relationships. Try Faceforce free!

One break is not preserved.

Photo: Upload a Photo ☒

Images will be resized to fit inside a 110px by 80px box. Use 3:4 or 16:9 aspect ratio for best results.

Social Actions: ☒ Add Social Actions (7)

Social Actions from Faceforce will automatically be added.

Marketing and Sales on FB

face

Manage your personal and professional relationships. Try Faceforce free!

Добавление изображения является необязательным, но крайне рекомендуется. Данные Facebook показывают, что реклама с изображениями работает намного лучше, чем без них. Максимальный размер изображения - 110 точек в ширину и 80 точек в высоту. Это

очень небольшой размер, так что вам надо обратить особое внимание на подготовку такого изображения - чтобы оно не было искажено и чтобы текст на нем (если он необходим) хорошо читался.

Кроме того, у вас есть возможность включения в вашу рекламу социальных действий. Они показывают, кто еще из ваших друзей является участником группы, фанатом страницы или подтвердил свое участие в рекламируемом событии. Более подробно социальные действия будут описаны ниже в этом разделе.

Третий шаг состоит в указании параметров таргетирования. Как уже отмечалось, в Facebook при выборе параметров показывается оценка размера аудитории, то есть сколько пользователей подходят под выбранные вами критерии. В зависимости от имеющегося в вашем распоряжении бюджета и желаемого уровня проникновения вы можете тонко управлять параметрами, чтобы расширять или сужать доступную вам аудиторию, как показано на *рис. 9.5*.

Четвертый шаг - это принятие решения о ценовой модели. У вас есть два варианта: CPC и CPM. Модель CPC - это плата за клик, реклама может быть размещена в ленте новостей, на рекламном месте или и там и тут. Модель CPM - это плата за показы, реклама может появиться только на рекламном месте.

Рис. 9.5. Рекламодатели в Facebook могут гипертаргетировать свою рекламу на основании восьми параметров, видя при этом, сколько участников Facebook соответствуют заданным критериям

3. Reach the exact audience you want
[Help: Targeting an Ad](#)

Location:

☒ Everywhere ☐ By City

Sex: ☐ Male ☐ Female

Age: -

Keywords:

(interests, favorite music, movies, job titles, etc.)

Education: ☒ All ☐ College Grad ☐ In College ☐ In High School

Workplaces:

Relationships: ☐ Single ☐ In a Relationship ☐ Engaged ☐ Married

Interested In: ☐ Men ☐ Women

I want to reach people between 20 and 40 years old in the United Kingdom.
≈ 9,461,620 people

Многие рекламодатели находят модель CPC более привлекательной, так как они платят только за результаты. Когда пользователь по рекламному объявлению не щелкает, рекламодатель фактически получает бесплатный рекламный показ. С другой стороны, CPM может доставлять рекламные показы намного дешевле, когда процент переходов для вас не важен.

Рис. 9.6. Настройка параметров дневного бюджета, максимальной ставки и расписания рекламной кампании

4. Price your Ad Help: Pricing an Ad

Pricing: Pay for Clicks Pay for Views [?]

Daily Budget: What is the most you want to spend per day? (min US\$5.00)

US\$

Your ad will be displayed in the Ad Space, News Feed, or both. [?]

Max Bid: What is the most you are willing to pay per click? (min US\$0.01)

US\$ Suggested bid: US\$0.62 - 0.65

You will never pay more than your max bid, and you may pay less. [?]

Schedule: When do you want to start running your ad?

☐ Run my ad continuously starting today

☒ October 11, 2008 at 00:00 to October 18, 2008 at 23:59

Не находясь под давлением необходимости сгенерировать клик, реклама CPM обычно бывает более насыщенной движением и текстом и более бросающейся в глаза.

При любой модели вы должны указать дневной бюджет (при исчерпании которого реклама будет приостановлена до начала следующих суток), максимальную ставку (для обеих моделей оплаты) и расписание, как показано на *рис. 9.6*.

В первых своих кампаниях начинайте с малого. Тестируйте и подстраивайте свои кампании, изменяя параметры и критерии гипер-таргетирования. Сравните показатели цена/результат для разных моделей оплаты. Меняйте тексты сообщений. Показывайте рекламу недели две и потом оцените ее эффективность. Каков был процент переходов по ссылкам? Какова была конверсия в продажи? Какой гиперсегмент показал наилучшие результаты? Тестируйте, учитесь и продолжайте пробовать что-то новое.

Брендированные приложения

Приложения стали новым видом рекламы. Платформенные приложения — это еще один способ привлечь аудиторию к вашему бренду. Идея состоит в том, что люди все больше и больше времени тратят на работу с приложениями — играют в игры, смотрят слайд-шоу, участвуют в опросах и голосованиях, — так что при помощи приложений

можно организовывать более продолжительные и запоминающиеся взаимодействия пользователей с вашим брендом.

Как говорилось ранее, самых больших успехов добиваются бренды, которые работают с уже ставшими популярными приложениями, а не те, кто пытается разработать свои собственные. Очень трудно спрогнозировать, как будет принято новое приложение. Если вы хотите сделать существенную спонсорскую инвестицию, вы можете обратиться к разработчикам лучших приложений, например к RockYou, Slide или Zynga, чтобы разместить рекламу в их приложениях {рис. 9.7}.

Именно так делали большие бренды вроде Netflix или Gap, Inc., чтобы быстро выйти на большие аудитории.

Рис. 9.7. Реклама в приложении RockYou для выявления уровня IQ. Для более брендов RockYou также предлагает специализированные брендовые кампании

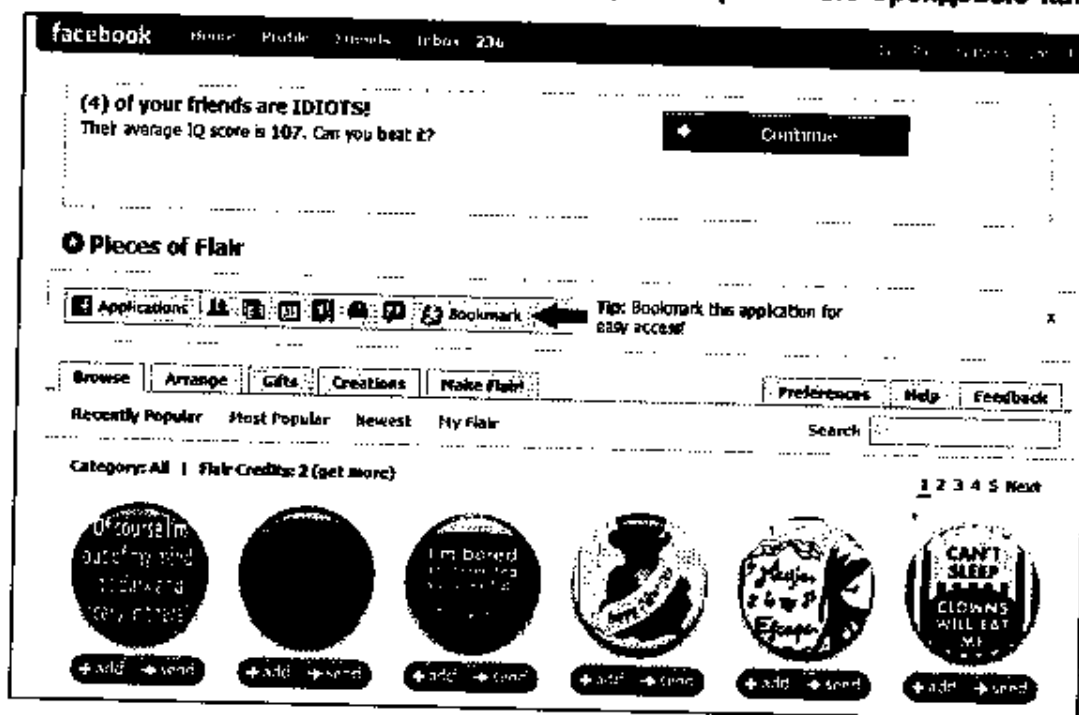
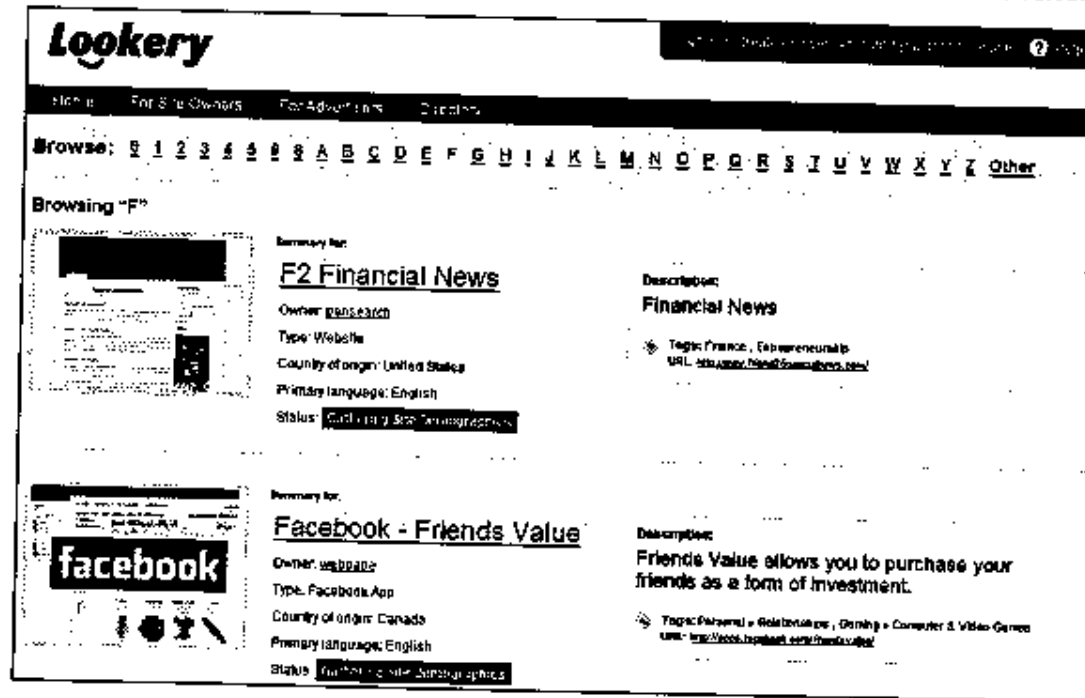


Рис. 9.8. Каталог издателей рекламных сетей Lookery. Сюда включены Facebook, для которых имеются демографические данные. Lookery специализируется на аналитических инструментах гипертаргетирования для рекламодателей, позволяющих обращаться к точно определенным сегментам аудиторий и демографического профилирования и анализа поведения пользователей



Lookery для более точного гипертаргетирования своих кампаний (рис. 9.8).

Как рекламодатели могут определить, какие приложения подойдут им лучше всего? Разработчики приложений и рекламные сети имеют хорошую статистику — какие люди их приложения используют. В зависимости от ваших целей и бюджета рекламные сети могут предложить и разные модели оплаты — от уже упоминавшихся CPM и CPC до CPA (цена за действие — *cost per action*).

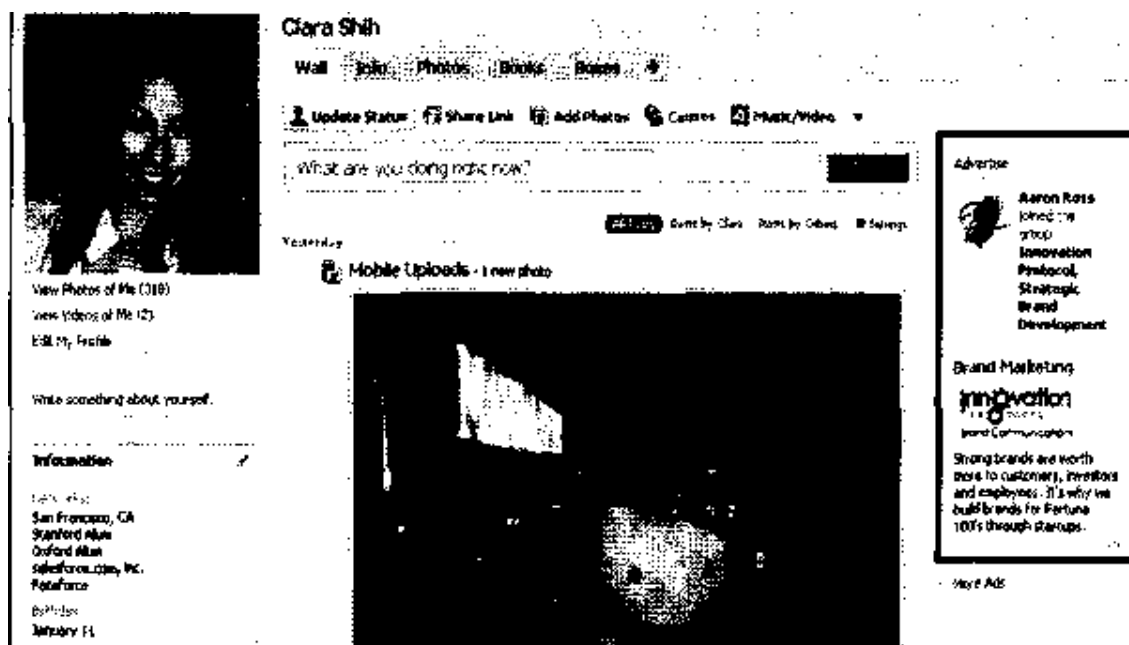
Социальные действия и социальные истории

Распространение при помощи лент новостей дает мощный умножающий эффект для таргетированной рекламы и брендовых приложений. Каждое действие пользователя создает возможность для вовлечения и его друзей. Человек обращает больше внимания на то,

рядом с чем стоит имя его друга. При этом происходят две вещи. Первая — это социальное фильтрование. Людям любопытно, чем интересуются их друзья и чем они занимаются. Второе — это возможность использования человеком рекламы как средства для вовлечения в деятельность друзей. Если в рекламе продвигается мероприятие, люди могут принять решение о своем участии потому, что они видят, что их друзья уже запланировали свое участие. Фактически рекламодатели могут подключиться к социальному капиталу, существующему в отношениях между друзьями и группами друзей, чтобы завоевать более высокий уровень вовлеченности.

Рекламная система Facebook объединяет социальные действия друзей — такие как приобретение продукта или написание отзыва о ресторане — с рекламным сообщением. Это позволяет рекламодателям доставлять пользователям Facebook более кастомизированные и релевантные сообщения, которые могут включать информацию об их друзьях, а пользователям дают возможность принимать более обдуманные решения. При этом рекламодатели не получают личной или идентифицирующей друзей информации. Когда рекламодатель решает соединить свою кампанию с социальными действиями, к его рекламному сообщению добавляются социальные действия друзей реципиента (*рис. 9.9*). Рекламная система Facebook определяет, вместе с кем из своих друзей этот пользователь является фанатом рекламируемой страницы или кто из его друзей зарегистрировался для участия в рекламируемом мероприятии, и таким образом использует найденных лиц как источники для маркетинга «из уст в уста».

Рис. 9.9. Социальные действия автоматически добавляют к вашей кампании маркетинг «из уст в уста». Например, реклама группы «Innovation Protocol, Strategic Brand Development» также сообщает мне, кто из моих друзей уже состоит в этой группе

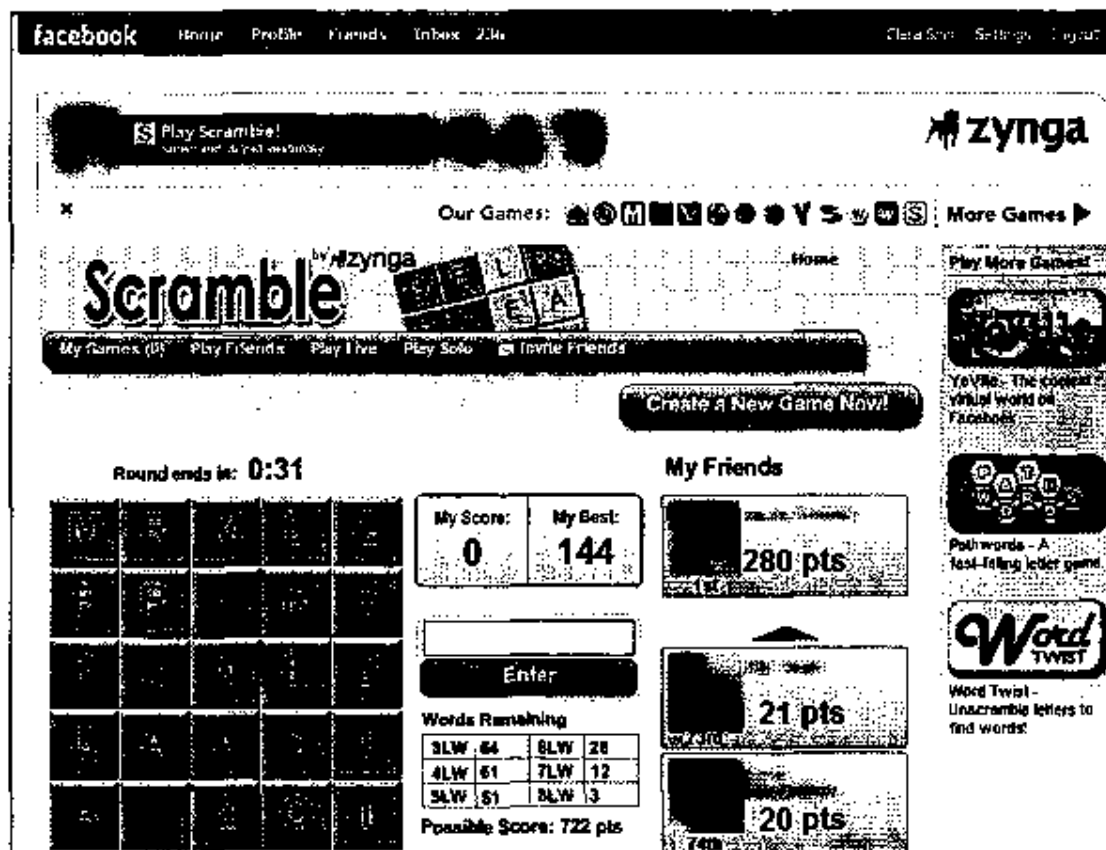


Эквивалент социальных действий существует и для брендированных приложений. Игры, голосования, слайд-шоу и другие платформенные приложения стимулируют людей, чтобы те приглашали своих друзей воспользоваться этим приложением. Иногда за такие приглашения пользователям начисляют внутренние баллы или бонусы приложения или увеличивают их статус внутри сети. Привлечение к играм всегда является социальным — вы всегда можете видеть, кто из ваших друзей играет в эту же игру, сравнить набранные очки или напрямую пригласить друга поиграть с вами (рис. 9.10). По умолчанию каждый раз, когда вы устанавливаете или используете приложение, этот факт отражается в вашем профиле и в ленте новостей ваших друзей.

И наконец, последнее по счету, но не по важности: социальные истории могут быть открыты для внешних приложений, которые подключаются к Facebook через Facebook Connect. Как мы кратко обсуждали в главе 2, некоторые приложения используют Facebook Connect API для того, чтобы перенести социальный граф на внешний сайт или, наоборот, оповестить пользователей Facebook об изменениях и действиях на внешнем сайте. В той главе мы говорили о сайте Red Bull. Другим хорошим примером использования внешним сайтом Facebook Connect является популярный сайт обзоров ресторанов и клубов Citysearch. Находясь на сайте Citysearch, я могу увидеть, кто из моих

друзей также является членом Citysearch и о каких ресторанах они написали обзоры. Когда я пишу обзор на сайте Citysearch, мне предоставляется возможность опубликовать его на Facebook (рис. 9.11).

Рис. 9.10. Социальное вовлечение в Scramble, игру от Zynga



При использовании Facebook Connect пользователи должны в явном виде давать разрешение на то, чтобы любые действия, совершенные ими на их внешних сайтах, публиковались на Facebook. Facebook Connect является долгожданным исправлением Beacon — ранней попытки Facebook внедрить информацию о деятельности внешних сайтов в ленты новостей Facebook. Beacon, запущенный осенью 2007 года, публиковал новости с внешних сайтов без явного разрешения пользователей и вызвал волну протестов по поводу нарушения приватности.

При помощи тонкой настройки уровня приватности пользователи Facebook теперь могут контролировать, будут ли они появляться в списке действий своих друзей и какие платформенные приложения или

внешние сайты могут вносить записи в их ленты новостей. В результате роста доверия социальные аспекты таргетированной рекламы, брендинговых приложений и внешних приложений стали принятой и ценной частью общения в Facebook, от чего выиграли и рекламодатели.

Рис. 9.11. Citysearch использует Facebook Connect для переноса онлайн-социального графа на свой сайт. Мой обзор ресторана, написанный на Citysearch, может быть опубликован одновременно в моем профиле на Facebook и в новостных лентах моих друзей

The image shows a screenshot of a web browser window displaying the 'WRITE A REVIEW' form for a restaurant named 'Ozuimo' located at '165 Stewart St, San Francisco, CA 94111'. The form includes several input fields: 'Headline' with the text 'Sushi + scene', 'Rating' with five stars (the first four are filled), 'Pros' with the text 'good sushi and sake, DJ, convenient location', 'Cons' with the text 'can be on the pricey side', and 'Details' with the text 'great food and crowd'. At the bottom of the form, there is a checkbox labeled 'Publish this review to Facebook' which is checked. Below the checkbox are two buttons: 'PREVIEW' and 'PUBLISH'.

Вовлекающая реклама

В дополнение к кликабельной рекламе и приложениям Facebook также исследует новый метод, который там называли вовлекающей

рекламой. Она была придумана для того, чтобы предложить рекламодателям минимально назойливые методы показа своих брендов при повседневных взаимодействиях пользователей. Идея состояла в том, чтобы дать возможность брендам привлекать людей, не мешая при этом их главной деятельности на сайтах социальных сетей, то есть самовыражению и социализации. Таргетированная реклама разрушает опыт присутствия пользователя на сайте Facebook: когда он щелкает по рекламе, он отвлекается от того, что делал раньше, и прекращает общение с друзьями.

В Facebook разработали четыре модели внедрения рекламы в социальное поведение пользователей: встроенное комментирование видео, спонсированные виртуальные подарки, встроенные приглашения на мероприятия и встроенное вступление в ряды фанатов страниц Facebook.

Комментирование видео берет вирусную природу развлекательного видео, популяризированную YouTube, и объединяет ее с графом друзей на Facebook и их лентами новостей (рис. 9.13). Например, MTV закупило видеорекламу на Facebook о том, как Бритни Спирс открывала церемонию Video Music Awards 2008 года. Пользователи могли просматривать и комментировать видео, которое было встроено непосредственно в их страницы, никуда не переходя. Таким образом они могли узнать о событии, оставаясь на связи со своими друзьями.

Спонсированные виртуальные подарки — это вторая модель вовлекающей рекламы. Виртуальные подарки стали на Facebook популярным способом обмена социальным капиталом, выражения чувств и создания взаимопонимания. Их дарят на дни рождения, в случае особых достижений и в другие важные дни. У брендов появилась возможность спонсировать виртуальные подарки, так что вместо того, чтобы обходиться отправителю в 1 доллар, они теперь стали бесплатными. Бренды получают выгоду не только от того, что отправитель и получатель привлекаются к бренду, но и от того, что информация о них попадает в ленты новостей обеих сторон и становится достоянием обеих сетей. Например, Wendy's, популярный ресторан

фастфуда, спонсировал **виртуальный подарок, чтобы распространить информацию о новых «ароматных» сэндвичах** (рис. 9.14).

Спонсированные виртуальные подарки могут быть забавными, визуальными и запоминающимися формами устного распространения информации о вашем продукте или бренде.

Рис. 9.13. Комментирование видео является идеальным методом для продвижения популярной информации, такой как музыкальные видеозаписи, трейлеры к фильмам и ТВ-шоу. Они стимулируют вирусный маркетинг, предлагая людям возможность реагировать и общаться с друзьями одновременно с просмотром видео

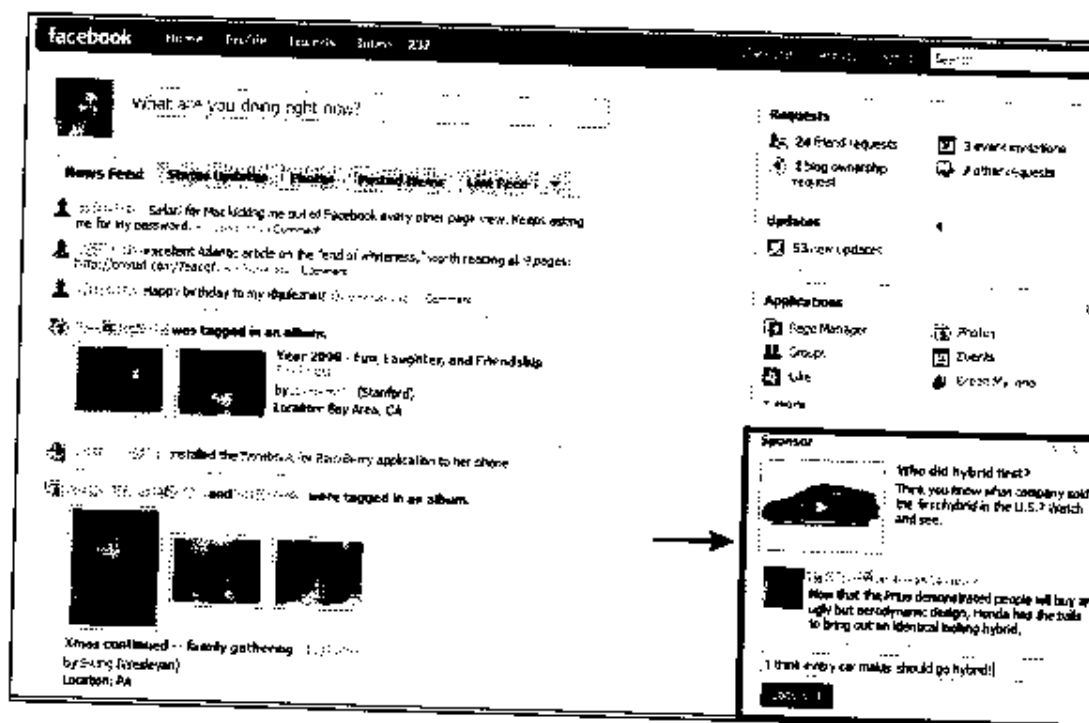
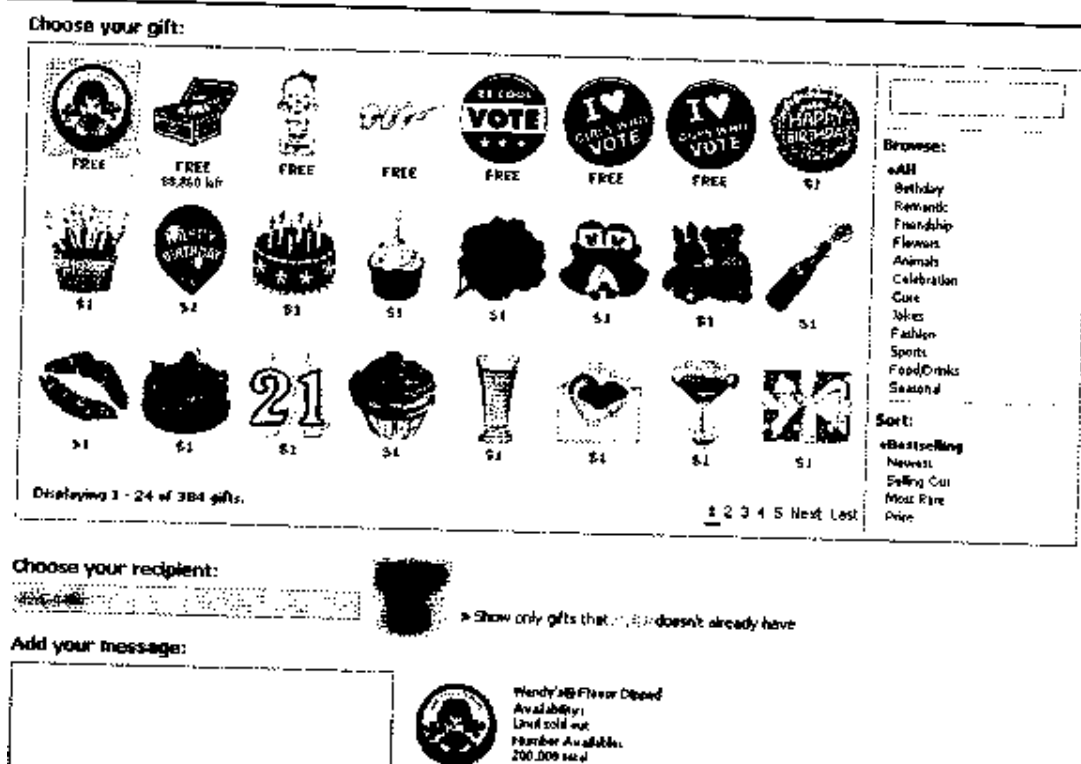


Рис. 9.14. Wendy's, сеть ресторанов фастфуда, спонсировала виртуальную кампанию, чтобы вирусным способом распространить от человека к человеку сведения о «ароматных» сандвичах



Последние две модели вовлекающей рекламы — это встроенные приглашения на мероприятия и встроенное вступление в число фанатов страниц Facebook. Смысл этих методов состоит в том, что люди с большей вероятностью примут участие в том, что им легче сделать. Возможность принять приглашение на мероприятие или стать фанатом страницы, не выходя за пределы своей страницы, минимизирует усилия пользователя по вовлечению в какую-либо активность (*рис. 9.15 и 9.16*).

Рис. 9.15. Вовлекающая реклама на Facebook позволяет пользователя фанатами страниц одним щелчком, не уходя со своей страницы

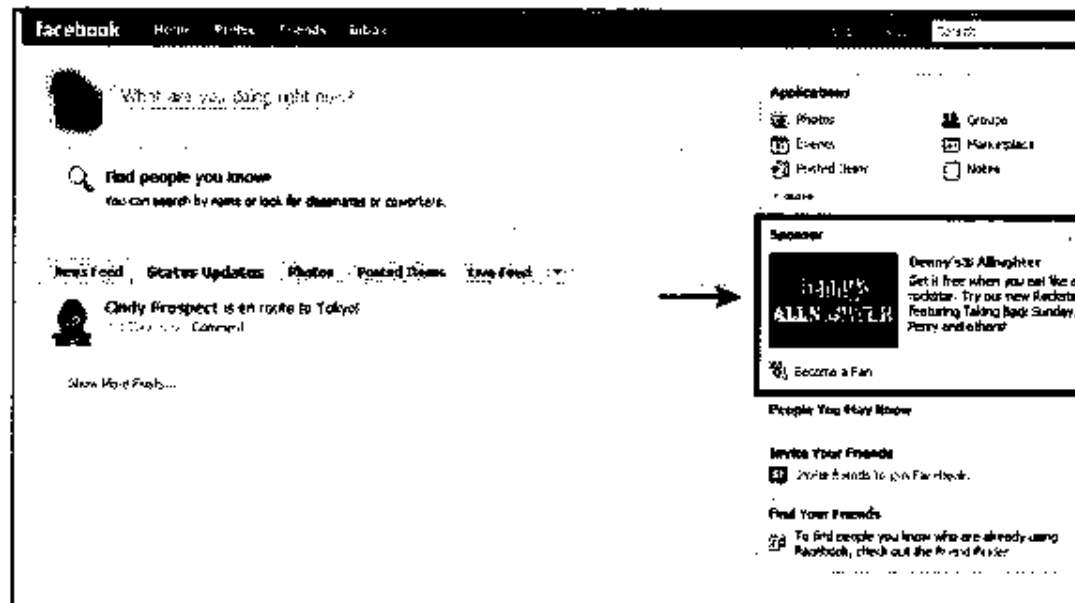
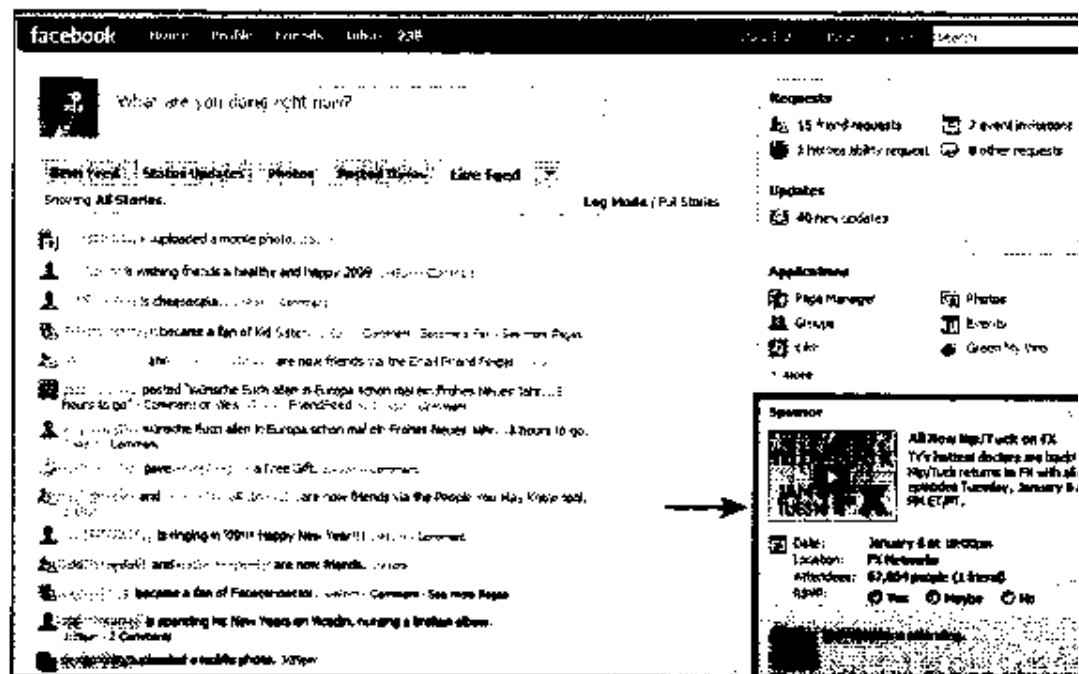


Рис. 9.16. Вовлекающая реклама на Facebook также позволяет пользо принимать приглашения на мероприятия и оставлять комментарии для организаторов прямо на своей странице



На какой бы должности и в какой бы отрасли вы ни работали, вы можете начать использовать онлайн-социальные сети и извлекать выгоду из них как инструмента управления личными отношениями. Даже если вы не занимаетесь непосредственно продажами или рекрутингом, в какие-то моменты вашей карьеры вы обязательно что-то будете продавать или покупать. Может быть, вам надо будет «продать» себя в качестве соискателя работы или в качестве эксперта для участия в проекте. Вы можете даже не догадываться, что вообще что-то продаете или покупаете.

И речь здесь не только о социальном капитале. Построение более глубоких отношений с вашими коллегами, потребителями и бизнес-партнерами может сделать вашу работу более приятной и совершенной. Первый шаг в организации своего присутствия на сайтах социальных сетей аналогичен тому, что мы описывали в главе 8 для случая организации вашего корпоративного присутствия. Второй шаг состоит в поиске друзей, уже присутствующих на этом сайте, и добавлении их в список контактов. Существует несколько способов повседневных взаимодействий, при помощи которых вы можете усилить ваши отношения. Вы можете также использовать онлайн-социальный нетворкинг в качестве дополнения к офлайн-нетворкингу для установления более прочных слабых связей. Когда ваша личная экономика социального капитала будет настроена, вы окажетесь в идеальной позиции для того, чтобы помогать другим и просить других о помощи, например, в поиске потенциальных клиентов, вакансий или обладателей профессионального опыта.

Настройка вашего аккаунта в Facebook

Мой друг Ларри в шутку говорит, что если вы не присутствуете в Facebook, то вы для него не существуете. Он студент медицинского колледжа, у него совсем нет свободного времени, и он рассчитывает, что его друзья найдут его и будут общаться с ним на Facebook. Он не помнит дни рождения, адреса электронной почты и номера телефонов, которые не записаны в Facebook. Когда он планирует организовать вечеринку, он

рассылает приглашения только тем, кто входит в число его друзей в Facebook, поскольку он пользуется приложением Facebook Events. Возможно, поведение Ларри — это несколько чересчур, но оно иллюстрирует то, как социальные нормы будут развиваться в будущем. Создание и настройка аккаунта в Facebook состоит из четырех шагов: создание профиля, поиск друзей, организация контактов и управление вашими идентичностями.

Шаг 1. Создайте свой профиль

В наши дни люди все больше и больше ищут друг друга на Facebook. Конечно, это ваше личное дело — насколько много или мало информации о себе предоставить. Но независимо от этого надо помнить одну важную вещь — люди сами должны контролировать и отвечать за свою идентичность на сайтах социальных сетей, даже если это означает необходимость использования самых строгих настроек приватности и предоставления минимума информации о себе. Для тех, кто хочет поделиться большим, присутствие на сайтах социальных сетей открывает новые возможности связываться, взаимодействовать и выстраивать отношения с людьми, принадлежащими к разным сферам вашей жизни.

Первый шаг — это регистрация аккаунта на Facebook. Для этого необходимо предоставить четыре вида информации: имя, и-мейл, пол и возраст. (Позже вы сможете выбрать возможность скрывать его от публикации.) Идеальным вариантом является использование адреса электронной почты, принадлежащего необщедоступному домену — например, компании или университету, которые могут подтвердить вашу идентичность. Зарегистрировать аккаунт можно и указав электронный адрес из бесплатного публичного сервиса, такого как Gmail, но по соображениям безопасности Facebook требует от владельцев аккаунтов с неподтвержденными адресами электронной почты предпринимать дополнительные шаги при поиске друзей, отправке сообщений, да и вообще при любых действиях в Facebook. Они просто хотят убедиться в том, что вы не являетесь автоматическим спам-роботом.

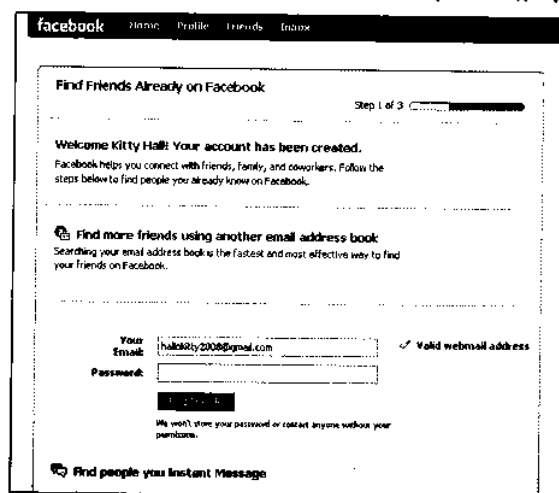
Хотя в Facebook сознательно сделали процесс регистрации как можно более простым, минимизировав количество обязательных полей,

обычно в ваших же интересах будет предоставление большей информации о себе. Фотография поможет людям лучше запомнить вас. Может быть, вы не захотите указывать свои религиозные или политические взгляды, но такие данные, как место рождения, любимые кинофильмы и книги и ссылка на ваш блог, являются хорошими и малорискованными способами помочь людям лучше вас понять, оставаясь при этом профессиональным и никого не задевая.

Шаг 2. Найдите друзей

Поскольку социальный аспект Facebook так важен, процесс регистрации имеет три необязательных этапа, каждый из которых должен помочь вам найти больше друзей. Во-первых, у вас будет возможность импортировать контакты из своей почты или интернет-пейджера (рис. 10.1).

Рис. 10.1. Регистрация нового аккаунта на Facebook состоит из трех шагов, которые должны помочь вам найти друзей и установить с ними связь. Первый шаг – это импорт контактов из вашей почты или интернет-пейджера



facebook Home Profile Friends Inbox

Find Friends Already on Facebook Step 1 of 3

Welcome Kitty Hall! Your account has been created.
Facebook helps you connect with friends, family, and coworkers. Follow the steps below to find people you already know on Facebook.

 Find more friends using another email address book
Searching your email address book is the fastest and most effective way to find your friends on Facebook.

Your Email: Valid webmail address

Password:

We won't store your password or contact anyone without your permission.

 Find people you Instant Message

Во-вторых, вас попросят указать ваш университет, колледж и компанию. Эта информация не только будет добавлена к вашему профилю, но Facebook найдет также профили тех людей, которые ходили в те же учебные заведения или работают в той же самой компании, и предложит их вам в качестве друзей. В-третьих, вас попросят указать город, чтобы присоединиться к соответствующей сети. Это позволит вам просматривать профили других участников городской сети и наоборот — сделать свой профиль доступным для них.

Шаг 3. Организуйте ваши контакты

Конечно, мы все обладаем разными идентичностями. Мы можем быть агентами по продажам, или CEO, или инженерами, но мы также отцы, друзья, одноклассники, соседи, члены церковных общин, бегуны в ближайшем парке, потребители, и т. д., и т. п. Все эти разнообразные грани нашей жизни соединяются друг с другом и определяют, кто мы такие. Некоторые сайты социальных сетей могут фокусироваться на любых отдельных аспектах нашей жизни: LinkedIn — на поиске работы и развитии бизнеса, MySpace — на музыке и кино, Ning — на студентах Высшей школы имени Кеннеди в Новом Орлеане, но даже на каждом отдельном сайте человек может «носить разные шляпы». На LinkedIn вы можете быть рекрутером, ищущим кандидатов, а через какое-то время — соискателем работы. Так что вам надо настроить ваш профиль для каждой из различных идентичностей.

Точно так же, как ваш бизнес сегментирует свою маркетинговую аудиторию и преподносит каждому сегменту отдельное рекламное сообщение, как было описано в предыдущей главе, вы должны «сегментировать» ваши отношения и преподнести каждой группе своих контактов отдельный набор информации о себе. Используя списки друзей в Facebook, мы можете сделать так, чтобы ваш профиль для разных групп друзей выглядел по-разному. Списки друзей помогают организовывать и управлять отношениями тремя способами. Первый — это сохранение контекста ваших отношений. В них остается информация, как вы познакомились с человеком, через кого и так далее, что особенно важно для слабых связей. Во-вторых, списки друзей позволяют вам настраивать тот объем информации, который доступен каждой группе, то есть иметь как бы ваш личный бренд для каждой группы. Например, вы можете делиться своими мыслями о работе и постами в блоге с коллегами, а фотографиями с вечеринки в Лас-Вегасе — с одноклассниками. Наконец, в-третьих, списки друзей могут служить и списками рассылки для сообщений или приглашений на мероприятия.

Вы можете создать новый список друзей тогда, когда добавляете нового друга, или в любой момент, щелкнув по ссылке «Создать новый

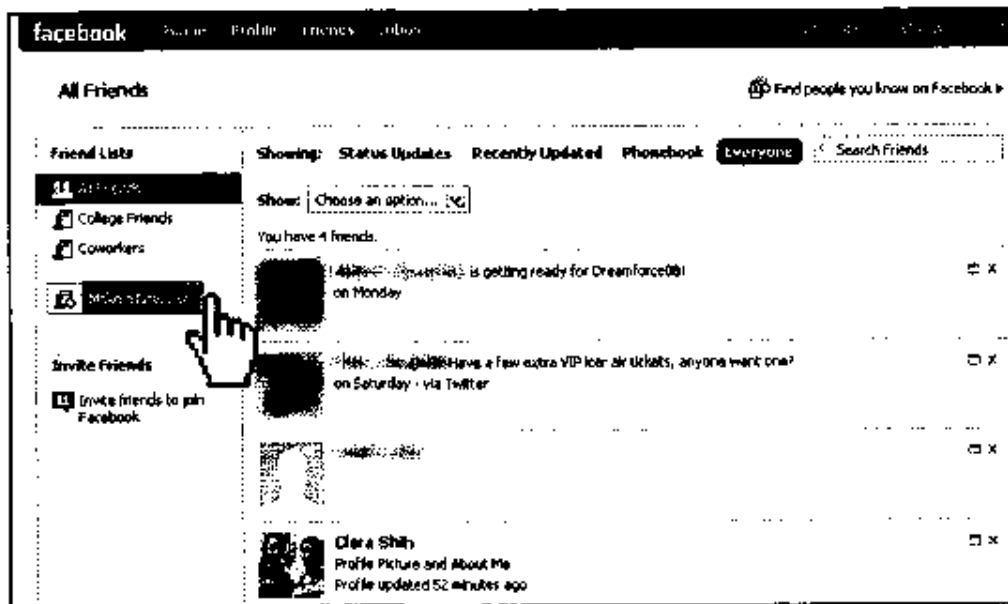
список» в закладке «Друзья» (рис. 10.2). Как вы организуете свои списки — кого в какой включите, каких размеров будут списки, — это полностью зависит от вас. Как правило, оптимальное количество списков — от трех до десяти. Если списков слишком мало, то вы предоставите доступ к информации таким людям, с кем делиться не следовало бы, или наоборот — не сможете поделиться с тем, кто для вас важен, и потеряете возможность наладить отношения. Если списков слишком много, ими становится слишком сложно управлять. У меня, например, двенадцать списков друзей. Это больше, чем я же сама рекомендовала — возможно, потому, что провожу времени на Facebook больше, чем средний пользователь (во всяком случае, пока пишу эту книгу). Вот список моих списков:

- Семья.
- Одноклассники.
- Однокурсники.
- Друзья в Стэнфорде.
- Друзья в Мейфилде.
- Друзья в Оксфорде.
- Бывшие коллеги по Google.
- Коллеги по Salesforce.com.
- Пользователи Salesforce.
- Встреченные на конференциях.
- Футбольная команда.
- Ни разу не встречала.

То, что вы показываете разные стороны своей личности разным группам людей, вовсе не значит, что вы скрытны или двуличны. Реальность такова, что мы на самом деле жонглируем разными гранями нашей жизни — просто до наступления эры Facebook с ее списками друзей нам было трудно отразить тонкие нюансы в нашей онлайн-идентичности. Делиться всем со всеми не нужно, не требуется, нереально и порой даже нетактично. Точно так же, как в реальной жизни вы проводите границы между работой и отдыхом, между семьей и знакомыми, между взрослыми и детьми, не будет ничего странного в том,

чтобы иметь такие же границы в онлайн-социальных сетях. В нашей реальной жизни окружающие нас люди точно так же «разложены по папкам» и «помечены тегами».

Рис. 10.2. Чтобы завести, просмотреть список друзей или управлять им по закладке «Друзья». Как только вы создадите список друзей, вы можете добавить в него любой из своих контактов



Шаг. 4. Управляйте вашими идентичностями

Вы можете настроить то, что будет видно каждому списку друзей, по десяти параметрам (рис. 10.3). Что и кому вы показываете, зависит не только от типа контента и информации, которые вы решили разместить в Facebook, но и от того, что другие люди добавляют к своим аккаунтам. Например, даже если вы не загрузили на Facebook ни одной фотографии, ваши друзья могут загрузить фотографии на свои аккаунты и пометить тегами ваше присутствие на них. Если вы не настроили приватность должным образом, вы тем самым в явном виде отказались от права на приватность фотографий, в тегах к которым указано ваше имя. Аналогично другие пользователи могут помечать тегами с вашим именем видео, писать на вашей стене, посылать вам виртуальные подарки, причем все это по умолчанию будет отображаться в вашем профиле. Вот

параметры, по которым участники Facebook могут управлять возможностью ограничения показа:

- *Профиль*. Полноразмерная фотография и список сетей.
- *Базовая информация*. Пол, дата рождения, место рождения, семейный статус, политические взгляды, религиозные взгляды.
- *Личная информация*. Деятельность, интересы, любимая музыка, кино, ТВ-шоу, книги, цитаты, раздел «Обо мне».
- *Обновления статуса*. Например: «Клара работает над книгой» или «Клара уехала в отпуск». Эти обновления появляются на странице профиля и в лентах новостей друзей.
- *Фотоальбомы*. Для каждого фотоальбома можно по отдельности указывать, кто его может просматривать.,
- *Фотографии, помеченные тегами с вашим именем*. Фотографии, которые ваши друзья загрузили на Facebook и поместили вашим именем. В дополнение к этому у вас есть право удалить теги с вашим именем у любых фотографий.
- *Видео, помеченное тегами с вашим именем*. Видеоролики, которые ваши друзья загрузили на Facebook и поместили вашим именем. Вы также имеете право удалить теги с вашим именем у любых видеозаписей.
- *Друзья*. Списки ваших друзей и список общих друзей с тем пользователем, который просматривает ваш профиль.
- *Посты на стенах*. Публичные сообщения, оставленные для пользователя на его стене — месте, предназначенном для хронологической записи активности пользователя Facebook.
- *Образование*. Школа, высшее и дополнительное образование.
- *Работа*. Работодатель, должность, даты приема и увольнения.

Параметры приватности в Facebook также позволяют вам контролировать, что могут увидеть те люди, которые вашими друзьями не являются. Вы можете выбрать варианты ограничения видимости — «Мои сети и друзья», «Друзья друзей» или «Только друзья» {рис. 10.4}. Например, вы не хотите показывать свой профиль всем пользователям Facebook, но считаете вполне удобным, если его увидят ваши бывшие

однокурсники или люди из других сетей. Настройки приватности важны для бизнес-профессионалов, заинтересованных в социальном нетворкинге. Стратегически подходя к тому, чтобы какой-то информацией поделиться, а какую-то информацию скрыть, люди могут показать себя с более привлекательной стороны и наладить эмоциональное взаимопонимание с коллегами, защищая при этом корпоративный имидж и репутацию.

Рис. 10.3. Для каждого вида контента вы можете определить уровень приватности -кто и что может увидеть. По умолчанию ваша информация видима только для ваших сетей, включая друзей друзей

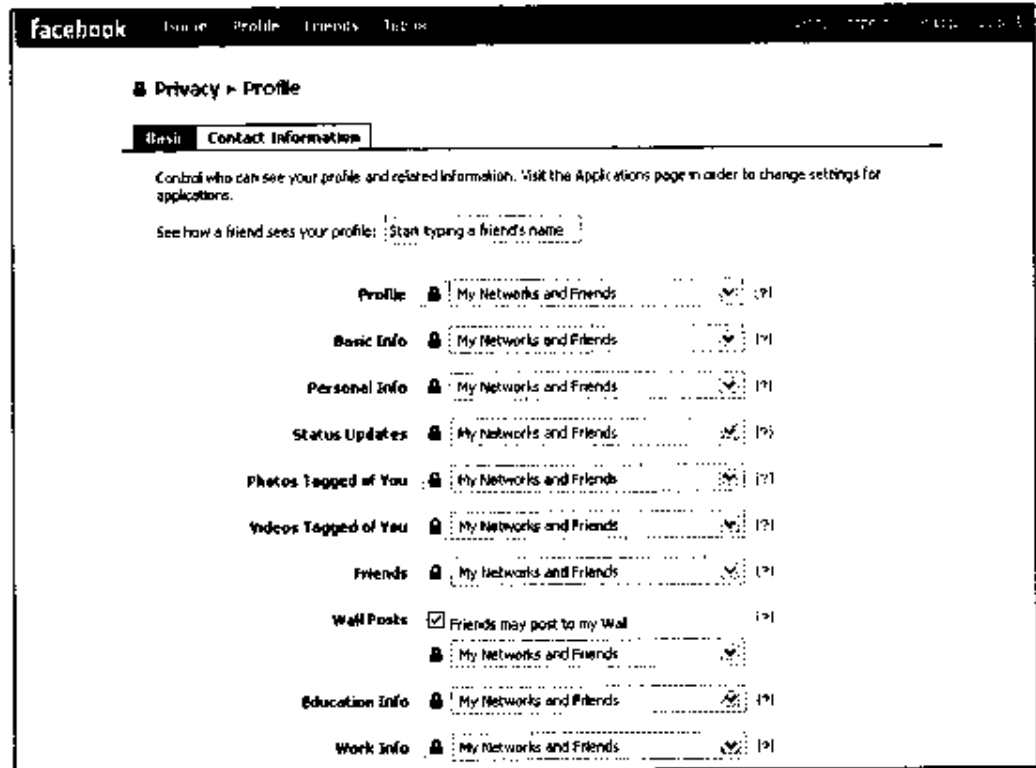
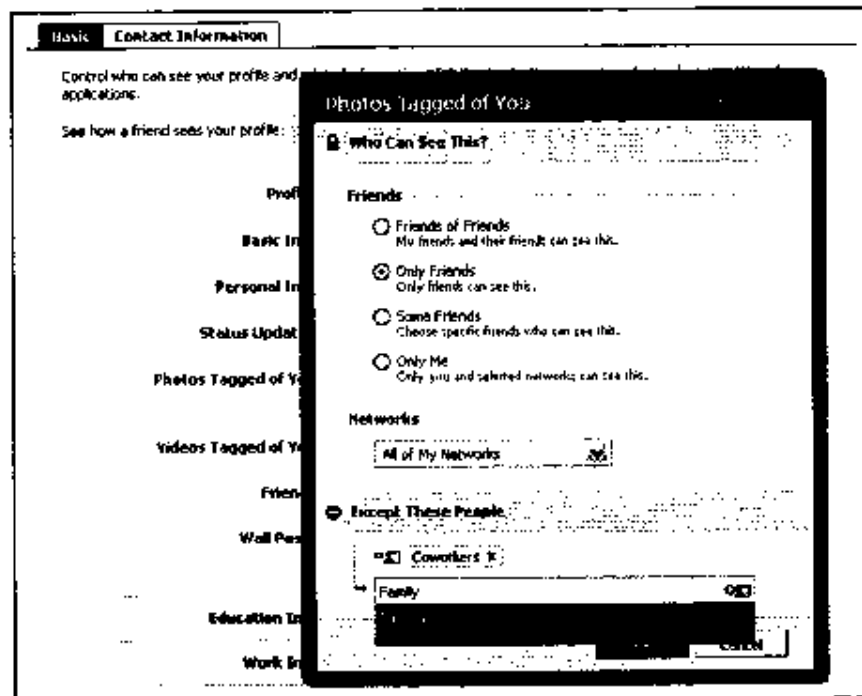


Рис. 10.4. В Facebook есть тонкие настройки приватности, позволяющие указать, кто может, а кто не может увидеть каждый ваш фотоальбом и фотографии, помеченные тегами с вашим именем



Взаимодействие в Facebook

После того как вы завели себе аккаунт в Facebook, возьмите за правило заходить на сайт хотя бы раз в неделю, чтобы поддерживать свой профиль в актуальном состоянии и накапливать свой социальный капитал. Время от времени у вас будут возникать возможности дополнить свой офлайновый нетворкинг или выполнить чьи-нибудь просьбы о помощи. Иногда и вам захочется попросить друзей об услуге.

Вы обнаружите, что со временем ваш опыт работы с Facebook станет более наполненным — по мере роста количества друзей и числа ваших взаимодействий с ними.

Поддерживайте ваше присутствие в актуальном состоянии

Рассматривайте ваш профиль в Facebook как запись в интернет-справочнике, которую вы можете и должны периодически обновлять. Если вы переехали в другой город, сменили работу, сменили телефонный номер или у вас появился новый интерес — вам надо обновить ваш профиль, чтобы это отразить. Но поддержание вашего присутствия «свежим» подразумевает и большее. Поскольку главной причиной привлекательности Facebook является возможность получать социальные новости от друзей, все ваши действия и обновления, такие как изменения в статусе, размещение новых ссылок и фотографий, разметка фотографий тегами с вашим именем, ваши комментарии, подарки, которые вы подарили или получили, — все это оказывается в вашем профиле и в лентах новостей ваших друзей. Так что чем активнее вы ведете себя на Facebook, тем больше информации о вас появляется у ваших друзей и, следовательно, тем больше вероятность спонтанного взаимодействия с ними.

Когда отправлять или принимать запросы о добавлении в друзья

Поскольку все имеют разные настройки приватности и в разной степени используют тонкие настройки для списков друзей, очень трудно дать общее понятие о том, когда отправлять и когда принимать запросы о добавлении в друзья. **Как** уже говорилось, друзья в Facebook являются новым типом более повседневных отношений, так что общепринятой

является практика добавления в друзья тех людей, которых вы недавно встречали лично, в особенности если у вас есть общие знакомые. Если вы не уверены, что сейчас подходящий момент для запроса, хорошим способом «проверки температуры воды пальцами ноги» является отправка короткого и простого сообщения и последующая оценка ответа на предмет того, хочет ли ваш корреспондент оставаться в контакте. Иногда это приводит и к более интересному результату, когда после такой переписки запрос о включении в друзья приходит уже вам.

Что делать, когда запрос о добавлении в друзья приходит от человека, которого вы совершенно не знаете? Как всегда, у вас есть три варианта: отвергнуть, принять и не ответить. Отсутствие ответа может быть вежливой формой отказа. При этом если он увидит вас в списке друзей другого пользователя или найдет вас в результатах поиска, ему будет показана диагностика «Отправлен запрос о добавлении в друзья», но никаких действий в отношении вас он предпринять не сможет до тех пор, пока вы запрос не примете или не отвергнете. Если вы откажете в добавлении («проигнорируете запрос» в терминах Facebook), этот человек не получит уведомления в явном виде, но если он увидит вас в списке друзей или в результатах поиска, он сможет отправить вам новый запрос. Возможен вариант принятия запроса и помещения нового друга в «ограниченный профиль» или в специальный список друзей, для которого установлены сильные ограничения на просмотр вашего профиля и взаимодействие с вами.

Как мы обсуждали в главе 3, Facebook позволяет нам извлекать ценность из слабых, не нагруженных обязательствами связей, которые мы можем отложить, чтобы проверить и исследовать потом. Так что создание интересного профиля и установление дружеских отношений с отдаленными знакомыми является первым шагом в накоплении вашего социального капитала. Следующий шаг — это повседневные взаимодействия в Facebook.

Создание социального капитала

Частые, интенсивные взаимодействия вроде телефонных звонков, отправки писем, разговоров, общения в интернет-пейджерах и при

помощи электронной почты не только поглощают время и с трудом поддерживаются в большом круге друзей, но и сразу требуют установления базового уровня взаимопонимания. Например, если вы не очень хорошо знаете кого-либо, то отправка ему открытки к дню рождения или приглашения на ужин может выглядеть неуклюже и неприемлемо. Facebook открывает мир повседневных взаимодействий в легком, игровом и спонтанном стиле. Наиболее популярными являются посты на стенах, сообщения, «похлопывания» и подарки. Кроме того, существуют приложения и игры для платформы Facebook, которые люди все больше и больше используют для взаимодействия и создания социального капитала.

Facebook оказался способным создать новые категории отношений между Facebook-друзьями, предложив новые способы повседневного взаимодействия на сайте. Это сделано при помощи трех компонентов: пассивной нотификации, активной классификации и коммуникационных медиа.

Во-первых, Facebook позволяет вам видеть, что происходит с вашими друзьями, и дает поводы для контактов с ними при помощи оповещений и напоминаний.

— *Визуализация деятельности друзей и напоминания в лентах новостей.* Каждый раз, когда вы обновляете свой профиль, свою домашнюю страницу или закладку «Друзья», вам показывается разный список друзей. За один визит на сайт вам придут напоминания и новости только от нескольких друзей, но за несколько визитов вы в итоге получите информацию обо всех своих друзьях — при помощи легких, ненавязчивых напоминаний и визуализаций. Если ваше внимание привлечет чье-то имя, фотография в профиле или сообщение о статусе, вы можете щелкнуть по ссылке и перейти в профиль этого человека, чтобы узнать обо всем подробнее. Эти оповещения не выглядят навязчивыми, поскольку показываются только по несколько штук сразу и выглядят как сообщение Facebook, а не прямое обращение друга.

— *Напоминания о днях рождения.* На вашей домашней странице показывается список ваших друзей, чей день рождения сегодня или

завтра. Нажав на ссылку, вы можете поздравить их при помощи сообщения Facebook, поста на стене или виртуального подарка.

— *Статус и стимулы к взаимодействию.* Сколько у вас друзей, сколько о вас написали постов на стене, сколько вы получили подарков, сколько комментариев написали о вас — все это отображается в вашем профиле и служит побудительными стимулами и мотивами для того, чтобы вы тоже доказали свое теплое отношение и написали что-то о них и что-то им подарили. Тогда и они снова захотят сделать что-то для вас.

Во-вторых, Facebook предлагает разные способы распределять друзей по категориям, чтобы вы могли запомнить, как вы встретились, чтобы могли эти категории потом легко найти и определить, какая информация о вас будет показана друзьям.

— *Списки друзей.* Хотя на заре существования Facebook в нем предлагались только заранее определенные категории для друзей, пользователи хотели иметь больший контроль над тем, как они могут классифицировать свои связи. В ответ на это Facebook предложил списки друзей, с помощью которых пользователи смогли организовать свои сети. Списки друзей служат не только для того, чтобы помогать пользователям помнить, искать и фильтровать связи, но также и для того, чтобы ограничивать круг тех, кто может видеть ваш профиль.

— *Поиск и фильтрация по типу сети и категории друга.* Поскольку Facebook организован вокруг сетей, вы можете искать и фильтровать своих друзей по таким характеристикам, как школа, колледж, университет, место работы, регион, по заранее определенным категориям: соседи, попутчики, члены семьи, сотрудники — и по категориям, которые вы можете сформулировать сами. Есть целый ряд ситуаций, для которых это может оказаться весьма полезным. Например, если вы переезжаете в другой город, вы можете среди своих связей найти всех, кто принадлежит к сети этого города, и таким образом получить отличную стартовую позицию для поиска работы, друзей и жилья. Другой пример — если вы хотите собрать средства для организации клуба выпускников своего университета, то вместо того,

чтобы оповещать об этом всю свою сеть на Facebook, вы можете обратиться только к своим друзьям-выпускникам.

После того как у вас появился мотив для связи и метод поиска и отбора тех, с кем вы хотите связаться, Facebook может предложить несколько способов взаимодействия с вашими друзьями.

— *Сообщения Facebook.* Наш коммуникационный арсенал развивается и расширяется со временем, становясь все более непринужденным: от личных визитов до писем, потом — телеграмм, телефонных звонков, электронной почты, до, наконец, интернет-пейджеров. Сообщения Facebook являются следующей ступенью этой эволюции. Уже стало стандартом пропускать приветствия в начале и подпись в конце, использовать незаконченные предложения, сокращения, писать только прописными буквами и так далее — потому что уровень ожиданий невысок. Сообщения особенно хорошо приспособлены для периферийных отношений, уровень которых вы не хотите раньше времени повышать при помощи письма или телефонного звонка, которые могут быть расценены как слишком формальные, преждевременные, неудобные или неприемлемые, то есть как перешагивание через социальные границы. Сообщения также хороши для общения с незнакомцами, особенно принадлежащими к вашей сети, поскольку люди с большей вероятностью откликнутся, если увидят, что у вас есть общие знакомые, и смогут подробнее узнать о вас в вашем профиле. Автоматическая простановка ссылки из сообщения в ваш профиль также делает ненужным представления и объяснения, кто вы такой. В кампусах Америки Facebook уже стал предпочтительным средством коммуникации. Электронная почта, как я отмечала, зарезервирована за «взрослыми» — родителями, профессорами и потенциальными работодателями.

— *Посты на стенах.* Одной из самых интересных функций Facebook являются посты на стенах — публичные сообщения, которые появляются не только на странице «Стена» профиля получателя, но также и в лентах новостей его друзей. Эти посты обычно используются для поздравлений с праздниками и днями рождения и для передачи полезных для друзей

новостей, хотя некоторые люди любят публиковать там все, что они хотели бы сказать.

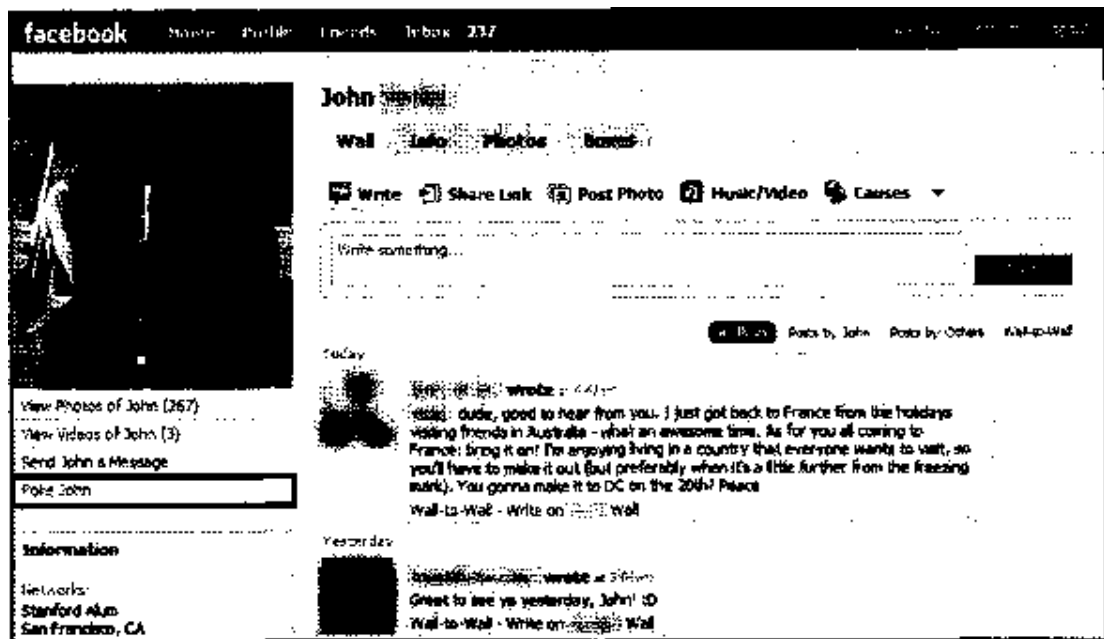
— *«Похлопывания по плечу» {рис. 10.5).* Это простой и веселый способ обратить на себя внимание или дать кому-нибудь понять, что вы о нем помните.

Комментирование. Каждая новость в Facebook может быть прокомментирована, и это коренным образом увеличивает возможности для вовлечения. Можно комментировать размещенное другом фото, обновление его статуса, изменение его семейного положения, присоединение к группе и т. д.

— *Игры и другие платформенные приложения (рис. 10.6).* Когда вам совсем уже нечего сказать, вам на помощь приходят игры и другие социальные приложения. В дополнение к стандартным способам взаимодействия в Facebook независимые компании разрабатывают приложения для его платформы, которые позволяют пользователям, например, бросаться друг в друга виртуальными овцами, посылать друг другу кексы, виртуально обниматься и играть в Scrabble.

Все вместе эти три компонента — визуальность и оповещения, способность организовать контакты и непринужденные способы взаимодействия — замечательно сочетаются, создавая совершенно новый класс социальных взаимодействий.

Рис. 10.5. Никто не знает, что означает «похлопывание по плечу» в Facebook. В общем, это непринужденный игровой способ взаимодействия, не требующий слов. Этикет Facebook состоит в том, что ответом может быть похлопывание, или сообщение, или пост на стене



Хорошим тоном на Facebook считается отправить сообщение, подарок, песню, кекс или хотя бы написать что-нибудь на стене по случаю дня рождения, знакомства, свадьбы, рождения ребенка, но постоянный поток новостей на лентах о сообщениях, постах и изменениях статуса также дает хорошие и частые возможности для взаимодействия.

Рис. 10.6. В дополнение к сообщениям, подаркам, постам на стенах и «похлопываниям» возникло большое количество платформенных приложений и игр, которые позволяют людям взаимодействовать друг с другом в игровой форме. «Отправь кекс», приложение, разработанное Jeffrey Hoffman Yip, может быть хорошим примером. Оно позволяет пользователям отправлять друзьям кексы - либо готовые из списка, либо даже «изготовленные» ими самими

facebook Home Profile Friends Inbox 223 Groups Events



Send Cupcakes

Choose a Featured Cupcake (or Design New Cupcake)


☐ vanilla with red icing


☐ chocolate with buttercream icing


☒ red velvet with cream cheese icing


☐ green tea with mint icing


☐ pumpkin with buttercream icing


☐ coffee cupcake with mocha icing

Recipients:

Message:

(Maximum characters: 250) You have 250 characters left.

Privacy: ☒ Public ☐ Private

Дополнение к офлайновому нетворкингу

Взаимодействия в Facebook отлично работают для создания обычного взаимопонимания, но особой мощи они достигают в сочетании с офлайновым нетворкингом. В последнее десятилетие практически обязательной частью процесса проверки стал поиск в Google информации о тех, кого вы рассматриваете в качестве кандидата на вакансию, бизнес-партнера и так далее. Сегодня также становится стандартной практика проверки людей через Facebook. Даже если настройки приватности не позволяют вам видеть профиль полностью, вы по меньшей мере можете выяснить, как вы связаны и кто из общих знакомых может подробнее рассказать вам о человеке.

Facebook идеально подходит для нетворкинга на конференциях и других профессиональных мероприятиях. Если организаторы создали в Facebook так называемое мероприятие, обычно у вас бывает возможность просмотреть список будущих посетителей. Вы можете найти здесь тех, с кем хотели бы встретиться и установить в будущем отношения. До конференции вы можете послать такому человеку сообщение и договориться о встрече. Аналогично вы можете

использовать Facebook для продолжения отношений после мероприятия. Ваша фотография и информация о вас как о профессионале поможет людям запомнить, кто вы и в каком контексте вы встречались, а если вы решите поделиться какой-то более личной информацией, то у них будет возможность узнать о вас больше, если они захотят. Визитки все больше становятся простой формальностью — иногда возможность вспомнить лицо человека, а не только его имя, составляет главную часть успеха.

И, наконец, вы можете присоединиться к сетям Facebook, которые соответствуют сетям вашей реальной жизни, таким как сети города, компании, школы или региона. Сети компании или учебного заведения требуют указания электронного адреса, принадлежащего соответствующему домену. Это соответствие обязательно проверяется отправкой по указанному вами адресу проверочного письма. Вступление в такие сети может быть хорошим способом быстрого поиска тех людей, которых вы уже знаете, без необходимости вести поиск по их именам. Очень полезно поддерживать даже слабые контакты с большим количеством людей из вашей компании или учебного заведения, особенно с теми, с кем вы по-другому поддержать контакт не смогли бы.

Представления

Возможность представления людей друг другу является одним из самых ценных аспектов Facebook. В офлайновом мире практически невозможно узнать, кто кого знает, и вы можете попросить о представлении только в очень небольшом числе случаев. С Facebook, LinkedIn, Visible Path вы можете точно узнать, через кого вы связаны с тем, с кем хотите познакомиться, и что связывает ваших друзей с этим человеком. Используя поиск в профилях, можно также легко находить тех людей, которым вы бы хотели представиться (*рис. 10.7*). В офлайновом мире вы могли бы просто не знать, что такие люди вообще существуют и вы с ними связаны всего через одного-двух человек. Для нетворкинга в бизнесе самыми важными критериями поиска являются название компании, должность, место жительства и сети, в которых искомый человек участвует.

Рис. 10.7. Поиск в профилях Facebook позволяет вам исследовать свою сеть по разным критериям. Это полезный инструмент для поиска тех людей, с кем вы хотите установить отношения

facebook Home Profile Friends Inbox 20h

What is Profile Search?
Profile search will only search your friends and profiles you can see from San Francisco, CA, salesforce.com, inc., Facebook, Stanford and Oxford.

Search within: My Networks & Friends

Basic Info

Name

Sex

School Status

Interested In

Relationship Status

Concentration

HS Year

Work Info

Company

Position

Find People Find Pages

Когда люди просят вас представить их кому-то, при прочих равных условиях на Facebook это сделать проще и, возможно, даже интереснее. Скажем, человек А просит вас представить его человеку В. Во-первых, сообщение Facebook воспринимается скорее как дружественное, нежели профессиональное, так что В, вероятнее всего, откликнется. Во-вторых, вместо того чтобы долго рассказывать про А, вы можете просто дать В ссылку на профиль А, в котором он сам найдет интересующую его информацию и даже выяснит, есть ли у него с А общие знакомые.

Как мы отмечали в главе 3, цена услуги для человека, ее оказывающего, обычно намного меньше, чем ценность, приобретаемая получателем. Facebook существенно снижает барьеры на запрос и оказание помощи, и это особенно верно для ситуации просьбы о представлении. Когда вы выстроили хорошую сеть и накопили социальный капитал, он станет для вас бесценным инструментом в поиске потенциальных покупателей, бизнес-партнеров, работников, консультантов и в помощи в этих же вопросах вашим друзьям.

Глава 11 Корпоративное управление и стратегия

Я надеюсь, к этому моменту у вас уже оформились идеи по поводу использования онлайн-социального нетворкинга для улучшения различных аспектов деятельности вашей компании. Однако успешное

применение онлайн-социального нетворкинга в бизнесе требует тщательного планирования и исполнения. Вы, наверное, уже почувствовали, что это трудная работа — держать руку на пульсе разных инициатив, сообществ, групп на разных сайтах социальных сетей. Способность взаимодействовать с большим количеством людей из сообществ ваших потребителей, партнеров, работников, занимающихся рекрутингом, разработкой продуктов, продажами и маркетингом, — это замечательно, но при этом значительно увеличивает и рабочую нагрузку. Если вы хотите серьезно подойти к социальному нетворкингу в рамках вашего предприятия, хорошей идеей будет выделение для этого специальных ресурсов — хотя бы на первое время, для его развертывания или измерения успехов ваших социальных инициатив. Кроме того, важно начинать с малого и тестировать свои идеи, прежде чем делать существенные инвестиции в каждую отдельную инициативу.

Вне зависимости от размеров вашей компании и от отрасли, в которой она работает, императивом в современном бизнесе является корпоративное управление. Web 2.0 и технологии социального нетворкинга обеспечивают беспрецедентный уровень открытости и прозрачности, который может полностью преобразить бизнес, но при этом и создают новые риски, о которых надо знать и с которыми надо бороться. Во-первых, вы должны решить, какие технические модели вы будете использовать — открытую сеть, подобную Facebook, к которой может присоединиться любой, или закрытую сеть вроде Ning, которая будет ограничена только вашим сообществом. Ваше решение повлияет на то, как ваша инициатива будет воспринята пользователями, какие издержки вам надо будет понести, какой ROI вы получите, и в итоге на успех вашей инициативы. В целом хорошей идеей будет привлечь ваши юридический и IT-департаменты на ранних стадиях, чтобы ваша инициатива не застряла в тупике из-за нарушения важных политик и принципов компании или даже законов. Ваши коллеги из этих департаментов могут помочь вам выявить и решить проблемы в области приватности, интеллектуальной собственности и конфиденциальности.

Выбор правильной модели сети

На верхнем уровне компании имеют выбор из двух вариантов сетей: создание групп и сообществ в открытых сетях, таких как Facebook, или создание частных закрытых сетей с использованием сервисов, подобных Ning, или других программ для обеспечения деятельности сообществ. У каждого подхода есть свои за и против. Открытые сети выигрывают от лучшего восприятия их людьми, поскольку потребители, партнеры и работники уже используют многие из этих онлайн-нетворкинговых сервисов в личной жизни. Но, с другой стороны, открытые сети несут в себе риски в вопросах приватности, безопасности и охраны интеллектуальной собственности. Закрытые сети предлагают больший уровень контроля и сфокусированные взаимодействия между членами сообщества, но за счет меньшей известности для участников и как следствие — меньшего уровня вовлечения. Для многих директоров по информационным технологиям закрытые сети являются настоящим искушением, но при их внедрении они зачастую теряют самый главный аспект онлайн-социального нетворкинга, который и несет основную трансформирующую функцию, а именно — коллективный социальный граф. Как мы обсудили в главе 3, закон Меткалфа говорит нам, что ценность сайтов социальных сетей растет экспоненциально с ростом числа участников. Именно количество участников, открытость и прозрачность делают публичные сайты социальных сетей столь привлекательными.

Хотя компании могут решить использовать инструменты внутреннего социального нетворкинга, такие как Connectbeam and Thoughtfarmer, представленные в главе 6, они должны быть дополнением, а не заменой возможности подключения работников к публичным сайтам, где они могут обсуждать идеи с потребителями, партнерами и другими сотрудниками компании. Что это означает для компаний? Да, придется предпринять дополнительные меры для решения проблем с безопасностью и управлением. Сайты социальных сетей, со своей стороны, должны в ответ предоставить новые и улучшенные версии сервиса, которые будут соответствовать

требованиям предприятий. Хорошим примером начала такого взаимодействия является партнерство Facebook с Salesforce.com. Привнося надежные корпоративные стандарты безопасности, приватности, доступности и соответствия традиционным потребительским моделям, это партнерство помогает делать большие шаги в разрешении проблем, связанных с правомерными опасениями ИТ-департаментов, и в реализации социального нетворкинга для предприятия.

Межграницное сотрудничество

Ценность открытых социальных сетей лежит в основанной на сотрудничестве природе инноваций. Инновации, в отличие от изобретений, происходят поперек границ, а не внутри них. Идеи пересекают границы отраслей, сообществ и приложений. Однородные команды ищут людей с дополнительными навыками, которые могут развивать их идеи в новых направлениях, раскрывая тем самым их полный потенциал. Чтобы преуспеть, компании должны организовывать сотрудничество с внешними агентами — потребителями и партнерами.

Конечно, речь идет не о том, что границы не важны. Просто в эру Facebook границы перестают быть границами между белым и черным. Информация и взаимодействия все больше и больше пересекают границы. Раньше это было трудным и дорогим, а сейчас стало простым и ожидаемым. Во всяком случае, онлайн-социальный нетворкинг уже доказал свою эффективность в одной области — в области взаимодействия с потребителями. Используя сайты вроде Facebook или MySpace, бренд-менеджеры могут общаться с большим числом людей одновременно и быстро выявлять лидеров сообществ. Две другие области, в которых онлайн-социальный нетворкинг облегчает межграницное сотрудничество, — это рекрутинг и развитие бизнеса. Искать кандидатов или экспертов стало легко как никогда, так же как общаться с бизнес-партнерами. Все это возможно только в модели открытой сети, состоящей из однородных групп, работодателей и отраслей.

Принятие пользователями

В конечном счете успех или неудача инициативы предприятия в социальном нетворкинге является по большей части проблемой управления изменениями. В этом смысле еще одним преимуществом существующих открытых социальных сетей является их принятие все большим числом людей. В тех организациях, где работает большое количество молодых людей, можно увидеть особенное давление с их стороны на работодателей и старших коллег в сторону принятия сетей. «Молодых работников» можно определить как людей, родившихся после 1975 года, которые выросли с электронной почтой, мобильными телефонами и социальным нетворкингом в личной жизни и учебе, и ожидающих, что эти технологии будут доступны им и в профессиональной жизни. Поддержка использования работниками технологий социального нетворкинга на рабочем месте помогает компаниям как привлекать лучшие и яркие молодые таланты, так и получать от них максимальные результаты, когда они становятся работниками.

Сегодня мы стали свидетелями интересного феномена сосуществования на рабочих местах сразу трех или четырех поколений — от людей, никогда не работавших на компьютере, до «рожденных в цифровом мире», которые не могут понять, как люди раньше жили без компьютера, сотового телефона, смартфона. Одна из самых успешных стратегий в преодолении этого разрыва между поколениями состоит в использовании молодых работников в качестве «обратных менторов». Замечательным было бы и предоставление молодым работникам большего доступа к старшим менеджерам и руководителям.

Отраслевые стандарты и переносимость

При наличии сотен сервисов и платформ социального нетворкинга, возникших за последние несколько лет, корпорации и отдельные люди, желающие освоить эти технологии, встают перед лицом другой большой проблемы — переносимости данных. Многие в этой отрасли требуют введения стандартов социальных данных, которые могли бы использоваться в разных открытых социальных сетях. Как мы уже кратко отмечали в главе 2, OpenSocial был разработан (изначально в Google)

как набор API с открытым кодом, которые помогли бы сделать данные социального графа и приложений переносимыми и могли бы использоваться на разных сайтах социальных сетей.

Цель OpenSocial состоит в том, чтобы позволить социальным приложениям и данным пересекать границы разных веб-сайтов и отдельных сайтов социальных сетей. Это интересная идея, в ней участвуют много разработчиков и поставщиков, но реализована она может быть только при условии выработки правил безопасности и видимости данных.

Разработчики программного обеспечения, пишущие приложения для социальных сетей, вместо создания отдельных версий приложения для каждого сайта (что приходится делать в отсутствие стандартов) могли бы писать и поддерживать только одну версию, которая могла бы работать на любом сайте, поддерживающем стандарт OpenSocial. Для простых пользователей сайтов социальных сетей это означало бы возможность взаимодействовать с друзьями, являющимися пользователями других сайтов.

Боб Бикелл, ветеран стартапов и лидер идеологии социальных сетей, предложил термин «объединенный социальный граф», который описывал бы весь набор контактов и связей человека на всех сайтах, на которых у него могут быть друзья. Например, Келли зарегистрирована и имеет друзей на MySpace, LinkedIn и сайте любителей плавания. Сейчас эти три мира полностью обособлены, и даже если у Келли есть друзья, присутствующие на двух из этих сайтов, они об этом узнать не могут. При наличии OpenSocial действия Келли в приложениях на одном сайте могут быть перенесены на другой. Конечно, у Келли должна быть возможность разделять друзей на разных сайтах, если она хочет показывать им разные грани информации о себе. Но, предоставляя доступ к разным приложениям на разных сайтах, Келли может проводить границы так, как она сочтет нужным, а не так, как проходят границы между сайтами. Таким образом, Келли получает больший контроль над информацией и данными в своем профиле.

Определение ключевых областей риска

Социальный нетворкинг на предприятии для своей работы и успеха требует определенной степени открытости, и поэтому создает новые риски в области безопасности, приватности, интеллектуальной собственности и искажения имиджа компании ее работниками. После того как вы выбрали модель сети, следующий шаг во внедрении правильного корпоративного управления этими технологиями состоит в честном выявлении и оценке всех рисков. В конце концов, более важно знать о риске и уметь им управлять, чем пытаться полностью избежать риска, поскольку это занятие дорогое и порой просто невозможное. Оптимальный уровень риска не равен нулю. Риск — это то, чем мы управляем в бизнесе постоянно.

Идентичность, приватность и безопасность

Наибольшие риски в социальном нетворкинге на предприятии, как правило, не связаны с технологиями. Это риски идентичности и приватности. На сайтах социальных сетей имеется большое количество личной информации о людях. Для установления своей идентичности и построения взаимопонимания с друзьями люди по большей части бывают весьма откровенны в сообщении своих личных данных, таких как дата рождения, образование, история работы и т. п. Но, в особенности при отсутствии должной настройки параметров приватности, пользователи сайтов социальных сетей могут становиться легкой добычей «воров идентичности». Кажущаяся такой невинной информация о месте рождения или имени собаки используется, например, в качестве дополнительных вопросов на банковских сайтах для подтверждения идентичности.

Другая, пока небольшая, но растущая проблема, которая существует, даже если вы не зарегистрированы ни на одном сайте социальных сетей: это люди, делающие вид, что это вы. Ваше отсутствие на этих сайтах увеличивает вероятность того, что такое будет происходить до тех пор, пока кто-нибудь не заметит подмены. В начале истории Facebook люди должны были иметь работающий ящик электронной почты в частном домене, чтобы присоединиться к сети

организации, этим доменом владеющей. Сейчас это уже не так, так что приходится быть особенно осторожными с поддельными профилями, фишингом и передачей информации тем людям, которые выдают себя за кого-то другого.

Интеллектуальная собственность и конфиденциальность

Табл. 11.1. Проблемы в области конфиденциальности для социального на предприятии

Область бизнеса	Угроза	Способ снижения
Продажи	Торговые представители конкурентов хотят получить доступ к вашим контактам	Принимайте запросы о добавлении в друзья только от людей, которых вы знаете и которым доверяете. Защищайте приватность так, чтобы скрыть своих друзей от незнакомцев
Маркетинг	Отрицательные слухи, появившиеся в вашем сообществе, публикуются конкурентами	Это неизбежно, и хоть и в интернете, но существовало до появления Facebook. Если в вашем сообществе появились активные распространители отрицательных слухов, кто они такие. Может быть, это ваши конкуренты, которых нужно выкинуть из сообщества
Человеческие ресурсы	Ваша организационная структура открыта для посторонних лиц. Руководителей преследуют хедхантеры	Хотя некоторые HR-отделы используют корпоративную политику на ограничение доступа к информации о компании, которую они могут раскрывать в своих резюме, этого трудно добиться в социальных личными аккаунтами
Инновации продуктов	Планы и идеи развития продуктов становятся видимыми для конкурентов	Ограничьте группу только теми людьми, которые участвуют в процессе и которым вы доверяете. Защищайте то, что вы делаете, чтобы сделать ее доступной

Вторая большая зона риска для бизнеса, использующего социальный нетворкинг, — это защита интеллектуальной собственности и конфиденциальности от конкурентов и преступных посягательств. Такие сайты, как Facebook и MySpace, убрали множество барьеров с пути общения с потребителями, но также и поставили бизнес перед риском распространения данных и информации среди тех людей, для которых они не предназначены. В табл. 11.1 перечислены главные вопросы, над которыми надо задуматься прежде, чем разворачивать на своем предприятии социальную сеть.

Наконец, есть еще один вопрос, о котором надо помнить: кто именно владеет контентом и данными, связанными с вашим брендом, в том случае если эти контент и данные возникли как результат взаимодействий, происходивших на сайтах вроде Facebook и MySpace. Хотя эти сайты не претендуют в явном виде на то, что они являются владельцами контента, но с технической точки зрения он находится в их полном распоряжении. По этой причине рекомендуется любой контент или информацию, которые требуют ясного указания на собственника и в отношении которых важно сохранять конфиденциальность, публиковать на сайтах социальных сетей при помощи специальных платформенных приложений, а не при помощи встроенных инструментов этих сайтов.

Работники, искажающие имидж вашего бренда

Последнее по счету, но не по важности: открытость социальной сети предприятия может увеличить возможность для ваших работников говорить от вашего имени и потенциально искажать ваш бренд перед потребителями, партнерами и публикой в целом — преднамеренно или случайно. В качестве примера первого вы легко можете представить уволенного работника, который решит отомстить вам, рассказывая всякие гадости о вашей компании на публичных форумах Facebook. Распространенным примером второго являются работники, которые беззаботно или по незнанию размещают в своих профилях такие фотографии, от которых репутация их компаний может сильно пострадать. Как мы обсудим в следующем разделе, важно привлечь ответственных лиц вашей компании, чтобы они могли помочь вам снизить риски и ликвидировать последствия.

Сотрудничество с юридическим, IT- и HR-департаментами

Занимаетесь ли вы продажами, маркетингом, разработкой продуктов или рекрутингом, новые риски эры Facebook в области корпоративных социальных сетей еще раз подчеркивают необходимость сотрудничества с юридическим и IT-департаментами, чтобы в вашей стратегии были предусмотрены меры по снижению рисков. Вызов состоит в том, что эти департаменты по своей природе не расположены к

изменениям. Но современная бизнес-среда изменяется весьма быстро. Самая важная вещь, которую вы можете сделать, — это привлечь к своим социальным сообществам руководителей высшего уровня и с их помощью привлечь юридический, IT- и HR-департаменты к выполнению ваших бизнес-задач. Работая вместе, вы будете лучше подготовлены к выявлению рисков и разработке политики по снижению их уровня.

Обновите политику компании

Если ваш бизнес похож на остальные, то скорее всего в вашей компании существует политика, определяющая офлайн-ую деятельность ее сотрудников, а скорее всего — еще и онлайн-ую деятельность, такую как использование электронной почты и интернет-пейджеров. Точно так же должна быть определена и политика, управляющая использованием работниками технологий социального нетворкинга, а также вопросами, которые требуют сравнения рисков с возможными выгодами. Сделаете ли вы социальный нетворкинг обязательным, как электронную почту и мобильные телефоны? Или вы оставите это на усмотрение работников, чтобы им пользовались только те, кто сочтет нужным? Потребуется ли вы от работников использовать их личные ак-каунты в социальных сетях для взаимодействия от имени компании с потребителями, или вам и им лучше завести для этого отдельные профили и аккаунты? Что у вас предусмотрено, чтобы увольняющиеся работники теряли доступ к вашей социальной системе и ее активам?

И порой совсем сложным оказывается вопрос о том, как относиться к тому, что сотрудники в свое собственное время делают в своих личных профилях: влияет ли это на ваш бренд и бизнес или нет?

Тренинги и обучение

Естественно, никакая политика компании не будет ничего стоить, если ее работники не будут ничего о ней знать и выполнять ее требования. Тренинги и обучение являются нетривиальной и важной частью корпоративного управления. Обновите ваши инструкции для новичков упоминанием о преимуществах и рисках социального нетворкинга. Поговорите об этом на следующем общем собрании.

Например, вы хотите, чтобы ваши работники знали об угрозах безопасности со стороны публичных сайтов социальных сетей. Чтобы

минимизировать риски, связанные с идентичностью и приватностью, работники должны внимательно проверить, какого рода информацией они делятся в своих профилях. Работники должны знать, что все, что они раскрывают, становится общедоступным. Они должны руководствоваться общим правилом: не принимать запросы от незнакомых людей, в особенности тех, с кем у них нет общих знакомых или чей профиль выглядит подозрительно. Попросите ваших работников еще раз проверить, как настроен уровень приватности их профиля, каким категориям друзей какая информация показывается (как это было описано в предыдущей главе), и чтобы в них был минимум информации, необходимый для достижения их целей и целей компании от их присутствия на сайтах социальных сетей. Эти шаги надо предпринять обязательно, так как уровни приватности на Facebook и MySpace, установленные по умолчанию, являются довольно открытыми.

Тони Хсих, CEO онлайн-магазина обуви Zappos, обучает каждого нового работника колл-центра правильному использованию Twitter. Таким образом он подталкивает их к тому, чтобы они становились активными пользователями социальных средств информации и при этом поддерживали бренд и миссию Zappos, что дает обоюдную пользу.

Поддержка «народных» инициатив

Благодаря своей новизне социальный нетворкинг на предприятиях до сих пор в большой степени основывался на инициативах отдельных людей и подразделений. Когда социальный нетворкинг проникнет и в вашу компанию, в какой-то момент будет иметь смысл выработать непротиворечивую стратегию для всей компании. Хотя для этого требуются определенные усилия по координации, в итоге поддержка отдельных «народных» инициатив может снизить издержки и неразбериху и заметно улучшить эффективность и управление риском для ваших инициатив.

Глава 12 Будущее социального бизнеса

Онлайновый социальный нетворкинг для бизнеса все еще является молодой и быстро меняющейся областью. Даже во время написания этой книги мне приходилось возвращаться к предыдущим главам, чтобы упомянуть только что появившегося поставщика, элемент пользовательского интерфейса, новый термин или новый функционал сайтов социальных сетей, которые появляются буквально каждый день. Некоторые поставщики и технологии уходят и возвращаются — тут можно упомянуть Six Degrees, которая давно ушла, но оставила важное наследие. И очевидно, что в этой области еще появятся многие новые игроки.

Но все-таки самое важное — это не современные технологии. Самое важное — это общий сдвиг мышления в сторону все более и более социально связанного мира. Чтобы адекватно подготовиться к этому, мы должны полностью пересмотреть наши отношения, взаимодействия и стратегии бизнеса. Точно так же, как Интернет фундаментально изменил почти каждый аспект нашей профессиональной и личной жизни, социальный граф является радикальным шагом и уже сейчас начинает проникать во многие ее важные сферы. Революция социального нетворкинга ближе, чем когда-либо ранее, подвела нас к тому, что мы должны быть сфокусированы на людях, а не на технологиях. Онлайновый социальный граф позволяет нашим отношениям и бизнес-целям, а не технологическим ограничениям, направлять наши бизнес-стратегии и решения. Онлайновый социальный граф для многих из нас уже становится невидимым, полностью интегрируясь в наши онлайн-овые и офлайн-овые задачи, транзакции и взаимодействия. Он делает опыт нашего пребывания в Интернете эмоционально насыщенным, интересным и доверительным.

Дилемма инноватора

Конечно, достижение идеала потребует времени. Вы можете вспомнить, что в ранние дни Интернета люди не были вполне уверены, что надо делать и чего можно добиться при помощи новых возможностей. Как это происходило при всех технологических

революциях, первое интернет-поколение (что мы сейчас называем Web 1.0) по большей части пыталось применить концепции предыдущих эпох для новых средств информации. Это был пример линейного мышления. Веб-сайты компаний были всего лишь онлайн-копиями корпоративных брошюр. Самым главным способом общения был по-прежнему телефон.

Нам потребовалось почти десятилетие, чтобы понять и постепенно начинать использовать уникальные свойства Интернета, чтобы делать то, что в предыдущие эпохи было просто невозможно: вести маркетинг в поисковых системах, позволять пользователям создавать свой контент, автоматизировать ручные операции при помощи веб-приложений и позволять людям взаимодействовать с этими приложениями. Понадобилось целое поколение визионеров, ранних приверженцев и последователей, чтобы появился Web 2.0. В ходе этого процесса появлялись и исчезали большие компании: Netscape, CompuServe, Webvan, Napster, Pets.com — несколько названий только для примера.

Не следует ожидать, что все сегодняшние короли будут править завтра. Скорее всего, короли не видят, что приближается что-то новое, не хотят этого видеть или видят, но не могут организационно отреагировать и адаптироваться. Это классический пример дилеммы инноватора — концепции, введенной профессором Гарвардской бизнес-школы Клейтоном Кристенсеном для описания неспособности большинства крупных компаний принимать радикально новые технологии, поскольку они разрушительно действуют на существующий бизнес. Посмотрите, что произошло с Eastman Kodak, доминировавшей на рынке фотографии в течение десятилетий. В самый разгар революции цифровой фотографии в конце девяностых — начале двухтысячных годов Kodak продолжал получать большую часть своей прибыли от медленно сужающегося, но по-прежнему привлекательного рынка пленочной фотографии. Это был выгодный рынок, на котором Kodak застолбил свое место в самом начале и продолжал доминировать. Хотя уже в конце девяностых стало понятно, что цифровая фотография уверенно теснит пленочную, Kodak оказался неспособным

адаптироваться. Вся организация и вся инерция бизнеса были сформированы на основе производства пленки, услуг по ее проявке и изготовления отпечатков. Kodak не хотел менять свою модель, поскольку поддержка цифровой фотографии означала одновременно и уничтожение его корневого бизнеса пленочной фотографии. Этот же феномен мы могли неоднократно наблюдать применительно к королям эры Интернета — в эпоху революции социального не-творкинга.

Не допускайте, чтобы это произошло с вами. Eastman Kodak — это колоссальная, богатая компания. Она была вполне в силах адаптироваться к цифровой революции, хотя бы за счет стратегических слияний и поглощений. Многие бизнесы малого или среднего масштаба такой привилегии лишены. Им надо особое внимание уделять тенденциям развития социальных сетей в своих отраслях. А еще лучше — возглавить революцию в своей отрасли и установить длительное конкурентное преимущество для своего бизнеса.

ROI социальных инициатив

Понятно, что многие из вас сфокусированы на ROI и чувствуют себя не в своей тарелке, если не видят ясных количественных данных касательно ROI-инициатив в области социального нетворкинга на предприятиях. Лучшая параллель, которая приходит в голову для этого случая, — это начало эры Интернета, примерно десятилетие назад. Кто тогда мог подсчитать ROI от использования на предприятии электронной почты или организации сайта компании? Интернет изменялся быстро. (Кстати, он и сейчас изменяется!) Тогда многие бизнесы решили подождать с выходом в Сеть. Это была ошибка, особенно для малых бизнесов. Почти во всех отраслях появились новые игроки, использующие более эффективные и менее затратные модели бизнеса, основанные на использовании Интернета. Их конкурентное преимущество было дополнительно усилено тем, что эти новые компании придумывали и оттачивали новые модели ведения бизнеса в Сети для своих отраслей. Все, кто выжидал, проиграли.

Итак, каков же ROI социального графа для бизнеса? А каков ROI Интернета для бизнеса? Это просто неверная формулировка вопроса. Это

слишком обширный вопрос, чтобы на него можно было ответить при помощи одной цифры. ROI зависит от ваших бизнес-целей и того, как именно социальный нетворкинг применяется для их достижения. ROI в контексте продаж может базироваться на том, сколько бизнес-контактов способен поддерживать торговый представитель на повышенной скорости закрытия сделок и росте возможностей дополнительных и перекрестных продаж. Для маркетинга ROI может быть измерен как количество просмотров рекламных модулей и процент переходов по ссылкам, как это принято в современной рекламе. Возможно, пора применять новые метрики, например — вовлеченность потребителей. Поскольку технологии социального нетворкинга продолжают развиваться и наши возможности связывать социальные инициативы с их результатами растут, ROI со временем станет более поддающимся измерению и стандартизированным показателем.

Социальные тренды

Итак, что ждет нас в будущем? Конечно, ответит на этот вопрос только время, но уже сейчас заметны важные тенденции. Количество новых сайтов социальных сетей уменьшается. Онлайн-социальный граф начинает лучше интегрироваться с другими новыми технологиями, такими как видео и мобильный контент.

Во-первых, происходит консолидация сервисов социального нетворкинга. Отчасти благодаря инициативам по стандартизации, таким как OpenSocial, но также и благодаря сетевым эффектам, влияющим на сайты социальных сетей. Сетевые эффекты означают, что большие сайты становятся больше, а маленькие — меньше. Так что мы можем ожидать в течение следующих нескольких лет появления чистых победителей и проигравших.

Во-вторых, сервисы социального нетворкинга становятся все более технологически изощренными. Будучи чрезвычайно революционными и привлекательными в первые дни своего существования, способы взаимодействия даже на лучших сайтах вроде Facebook и LinkedIn ограничены асинхронными и малонасыщенными средствами коммуникации. Будущее соединит мощь онлайн-социального

графа с передовыми информационными и коммуникационными технологиями, такими как общение в реальном времени и тесная интеграция с мобильными устройствами. Например, социальный граф может быть связан с системами позиционирования GPS в мобильных телефонах. Почему бы людям не делиться своим местоположением в реальном времени со своими друзьями в Facebook? Тогда их друзья, используя, например, Google Maps на своих мобильных устройствах, могли бы видеть, где те находятся. Другая область, которая могла бы сильно продвинуться с использованием сервисов социального нетворкинга на предприятиях, — это проведение веб- и видеоконференций. Почему бы людям в реальном времени в момент проведения видеоконференции не иметь возможность видеть профиль собеседника и список его контактов? Это может помочь установлению большего взаимопонимания, особенно в группах людей, которые географически удалены друг от друга и, возможно, не имели возможности ранее встретиться лицом к лицу.

Что новое будущее несет бизнесу

Поскольку социальный нетворкинг в целом и в компаниях в частности все больше становится нормой, мы видим социологический сдвиг в поведении людей, сдвиг в их отношениях и взаимодействиях. Во-первых, большую ценность, чем когда-либо, приобретает социальный капитал. Люди, имеющие большое число качественных связей, получают непропорционально большее преимущество. Они получают еще больше возможностей для его накопления и использования. Во-вторых, организации, отношения и опыт покупок также существенно изменяются.

IT на предприятиях становятся социальными

По мере того как владельцы бизнесов будут сдвигаться ко все более социальным стратегиям, IT-департаменты и поставщики технологий будут включать в свои приложения все больше социальных медиа и сервисов социального нетворкинга. Как обсуждалось в предыдущей главе, директору по информационным технологиям придется балансировать между выгодами от использования онлайн-ового

социального графа и рисками, связанными с отсутствием полного контроля.

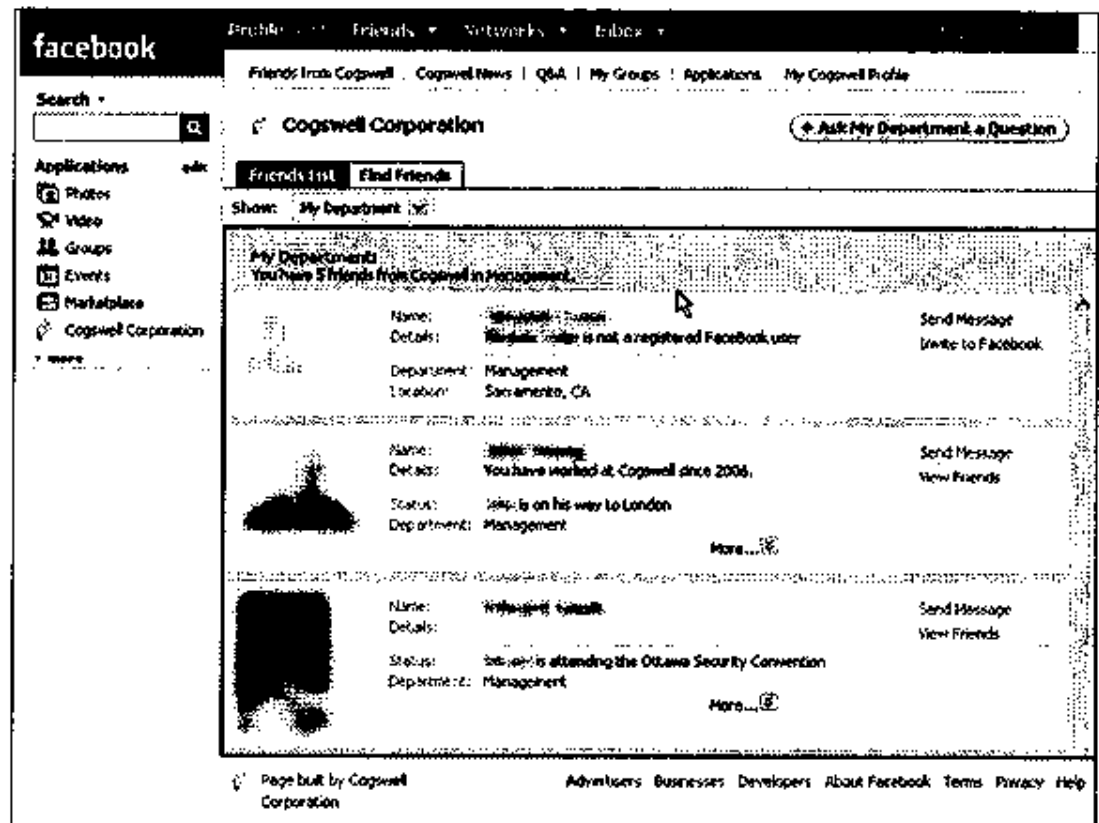
WorkLight, американско-израильский стартап, стал пионером внедрения социальных технологий на предприятиях. Эта компания предоставляет программную платформу, которая выводит приложения предприятий в Facebook и другие точки контакта с потребителями, такими как iGoogle, настольные гаджеты и iPhone, чтобы увеличить эффективность и восприятие со стороны пользователей. Технологии WorkLight гарантируют, что данные предприятий являются безопасными, релевантными и актуальными.

Пример потребителя — часто упоминавшийся WorkLight: это производственная компания, которой надо управлять запасами во многих местах, проводить маркетинговые мероприятия и реагировать на обратную связь дистрибуторов. При помощи WorkLight работники компании, ее дистрибуторы и поставщики могут видеть всю необходимую им информацию и проводить все свои бизнес-процессы в безопасной среде, за корпоративным брандмауэром. Например, такая информация, как цены на нефть, действия конкурентов и даже погода, могут быть переданы тем, кто в ней нуждается, прямо внутри Facebook и других сайтов, которые уже посещаются людьми в совершенно рутинном порядке (*рис. 12.1*).

Как уже упоминалось в этой книге, Facebook также дает большой толчок предприятиям. Он имеет партнерские отношения с Salesforce.com, в результате которых был создан Force.com для Facebook — набор инструментов для разработки Facebook-приложений, выполняющихся на инфраструктуре «облачных вычислений» Force.com. Руководители обеих компаний уверены, что это проложит путь для новых поколений приложений для Facebook, ориентированных на бизнес и производительность. Ранее описанные приложения MyStarbucksIdea и Appirio Jobs4MyFriends были созданы именно с использованием Force.com для Facebook. Естественно, Salesforce.com инвестирует и в то, чтобы сделать свои собственные приложения более социальными и лучше интегрированными с социальным графом.

На более фундаментальном уровне профессионалы бизнеса признают растущий контраст между мощными, легкими в использовании веб-приложениями, которые они используют дома, и неуклюжими, устаревшими приложениями, которыми они пользуются на работе. Gartner Research называет это «1Т-консьюмеризация».

Рис. 12.1. Решение WorkLight для социальных IT предприятия позволяет ком- публиковать данные и организовывать бизнес-процессы на Facebook и други традиционных потребительских сайтах, чтобы делать работу своих работников продуктивной



Менее иерархичные и более продуктивные организации

Социальные сети предприятий стимулируют большую открытость и прозрачность внутри предприятий, а также и на их границах. Внутри организаций работники будут иметь более сильные неформальные связи и знать друг друга лучше, что приведет к более продуктивным рабочим отношениям. Также видна тенденция к уменьшению иерархичности, поскольку сервисы онлайн-социального нетворкинга дают каждому равное положение и равную «громкость голоса».

Рекрутеры и менеджеры по персоналу получают новые мощные инструменты для поиска людей с нужной квалификацией, а также для управления человеческим капиталом среди работников.

Более сильные сообщества

В общем, мы должны ожидать также и усиления офлайн-сообществ — например, соседей в многоквартирных домах, родителей в школах, членов религиозных организаций. Онлайн-социальный нетворкинг предлагает участникам сообществ новые возможности для поиска общих интересов и взаимодействия.

Главная причина того, что это работает, состоит в том, что к социализации больших групп применима идея «разделяй и властвуй». Если в вашем доме всего три соседа, в вашей школе — дети из трех семей и три члена в религиозной общине, то познакомиться со всеми не составит никакого труда. Но по мере роста числа участников сообщества каждый из них обязательно будет чувствовать себя все более анонимным и как следствие — менее ответственным, поскольку невозможно выработать тесные отношения со всеми членами большого сообщества.

Онлайн-социальный нетворкинг решает эту проблему двумя способами. Во-первых, он облегчает поддержание периферийных отношений и делает их социально приемлемыми, как отмечалось в главе 3. Но в дополнение к этому информация из профилей членов сообщества также предоставляет ценный контекст для того, чтобы люди могли быстро находить темы для общения с отдельными людьми и подгруппами внутри сообщества. Давайте еще раз вернемся к примеру с родителями в школе. Используя онлайн-социальный нетворкинг, каждая семья может установить базовые отношения с таким количеством семей, которое раньше было невозможным. Но после этого семья может и сузить список, найдя в нем те семьи, с которыми она хотела бы установить более прочные связи — возможно, с теми, кто живет неподалеку или чьи дети занимаются тем же видом спорта.

Больше малого бизнеса

Снижая издержки, связанные с преодолением границ между организациями, и делая транзакции более подвижными, социальный нетворкинг на предприятиях еще больше демократизирует вопрос о том, кто может начать бизнес и управлять им. Мы увидим постоянный тренд роста числа малых бизнесов по мере снижения издержек и барьеров на пути транзакций.

Это особенно верно в отношении поиска человеческого капитала и масштабирования мощностей. Вместо того чтобы нанимать отдельных людей для выполнения каждой функции, как в традиционном бизнесе, владельцы малых бизнесов уже сегодня имеют большую гибкость в поиске талантов «по требованию». В вопросах разработки продуктов они могут обращаться к краудсорсингу, как обсуждалось в главе 6. Онлайн-социальные сети делают возможным и принятым формирование более личных отношений между бизнесом и потребителями и их сообществами.

Больше сотрудничества между организациями

Поскольку границы организаций становятся все менее жесткими, мы увидим более высокий уровень сотрудничества организаций между собой. Salesforce-Salesforce — первый пример того, как это может выглядеть. Это очень простая идея: вместо создания социальной сети людей Salesforce-Salesforce организует социальную сеть компаний. Эта сеть позволяет компаниям легко делиться информацией — например, наводками на продажу, бизнес-возможностями, аккаунтами, контактами и задачами — со своими поставщиками, партнерами и клиентами, которые тоже используют Salesforce.

В социальной сети людей первичным взаимодействием является обмен сообщениями. В социальной сети предприятий взаимодействия организуются вокруг данных и бизнес-процессов. Как это работает? Это удивительно похоже на то, как работают Facebook или LinkedIn. Во-первых, предприятие может отправить или принять запрос о связи, аналогичный запросу о добавлении в друзья (*рис. 12.2*). Далее компания решает, какого рода данными она собирается поделиться (*рис. 12.3*). На принимающей стороне компании могут выбрать, какие обновления они

хотят принимать и от каких связей. Когда эти параметры настроены, связанные компании могут легко организовать сотрудничество друг с другом без традиционной головной боли интеграции и ручной координации. Например: компания X использует Salesforce-Salesforce для того, чтобы делиться наводками на продажу с партнерами в не прямых каналах и чтобы подтверждать свое участие в совместных продажах. Компания X также автоматизировала документооборот, чтобы запросы поставщикам на комплектующие соответствовали спросу на продукцию со стороны потребителей. Наконец, компания X предоставляет потребителям возможность наблюдать в реальном времени за выполнением их заказов, а также протоколировать ход выполнения запросов о поддержке. Точно так же, как ориентированные на людей социальные сети помогают облегчить взаимодействия между людьми, Salesforce-Salesforce облегчает взаимодействия и транзакции между предприятиями и делает их более эффективными.

Рис. 12.2. Salesforce-Salesforce – сервис онлайн-нетворкинга для Компании, в данном случае Liberty Resellers, поддерживает набор связей с компаниями-партнерами, такими как поставщики и партнеры по каналам и потребителями. Компании могут отправлять и принимать запросы о так же, как это делают люди на Facebook и LinkedIn

The screenshot shows the Liberty Resellers Salesforce-Salesforce interface. The top navigation bar includes links for Home, Leads, Accounts, Contacts, Opportunities, Reports, Documents, Dashboards, Clients, Feeds, and Connections. The main content area displays a list of connections with columns for Action, Connection Name, Connection Status, Account, and Connection Date. The list includes connections to Frisco Networks, Global Storage Inc, HiTech Distributors, Moon Microsystems, Onospace Diskless, PH Printers Group, Tech Systems Distributors, and Universal Containers. A sidebar on the left contains a search bar, a 'Create New...' button, and a 'Recent Items' list.

Action	Connection Name	Connection Status	Account	Connection Date
Deactivate	Frisco Networks	Active	Frisco Networks, North America	1/17/2007 4:13 PM
Deactivate	Global Storage Inc	Active	Global Storage	6/12/2006 6:50 PM
Deactivate	HiTech Distributors	Active	HiTech Distributors	1/18/2007 4:17 PM
Deactivate	Moon Microsystems	Active	Moon Microsystems	1/18/2007 4:02 PM
Deactivate	Onospace Diskless	Active	Onospace Diskless	1/18/2007 4:54 PM
Deactivate	PH Printers Group	Active	PH Printers	1/18/2007 5:04 PM
Deactivate	Tech Systems Distributors	Active	Tech Systems Inc	1/18/2007 4:44 PM
Deactivate	Universal Containers	Active	UC International	3/24/2006 11:23 AM

Рис. 12.3. При помощи Salesforce-Salesforce компании могут принимать о том, какими данными они могут поделиться. На принимающей стороне могут подписываться на данные, которые их контрагенты сделали для доступными

The screenshot shows the Liberty Resellers Salesforce-Salesforce interface, specifically the 'Connection' detail view for 'Liberty Resellers'. The view displays the connection status as 'Active since 6/12/2006 2:31:54 PM PDT'. It also shows the 'Company' as 'Liberty Resellers' and the 'Account' as 'Liberty Resellers'. The 'Our company is represented by...' section lists the 'Connection Owner' as 'Liberty Resellers'. The 'Their company is represented by...' section lists the 'Name' as 'Liberty Resellers', 'Phone' as '1-800-555-1234', and 'Email' as 'liberty@liberty.com'. The 'Published Objects' section lists several objects with their respective fields and data types.

Action	Object Name	Fields
Edit	Account	(10) Account Name, Annual Revenue, Billing City, Billing Country...
Edit	Contact	(20) Last Name, Account's Name, Account Phone, Gender...
Edit	Lead	(21) Company, Last Name, Annual Revenue, City, Country, Description...
Edit	Opportunity	(10) Close Date, Name, Status, Amount, Description, Forecast Category...
Edit	Task	(11) Subject, Call Duration, Call Object Identifier, Call Result...

Друзья навсегда?

Социологические трансформации затронут не только предприятия, они затронут и нас лично. Изменится природа отношений. Люди получат возможность оставаться на связи со всеми людьми, кого они знали или встречали. Если у нас есть верхний предел емкости наших взаимоотношений, значит ли это, что мы будем с меньшей охотой знакомиться с новыми людьми? Не будет ли для взрослых людей искушением «начать все сначала»? Как мы уже отмечали в главе 3, некоторое количество людей уже произвели так называемый «Facebook-суицид», то есть деактивировали свои аккаунты — для того чтобы избежать общения с людьми из своего прошлого. Только время покажет, что произойдет с нашими взаимоотношениями в результате революции онлайн-социального нетворкинга.

Заключительные замечания

Нам повезло. Мы стали не только свидетелями 'одной из самых фундаментальных технологических и социокультурных революций — мы в ней участвовали, жили и напрямую прочувствовали ее во многих аспектах нашей профессиональной и частной жизни. Мы можем что угодно думать о том, что несет нам будущее, но наша ситуация с онлайн-социальным нетворкингом очень похожа на то, что происходило в конце 1980-х годов с Интернетом. Мы не знали частностей, но знали, что он принесет много — для компаний любого размера и для любых бизнес-профессий.

Как и тогда, сейчас есть два крайних случая — отрицатели говорят, что это преходящая мода, а фанатики немедленно вскакивают на подножку и направляют туда существенные ресурсы, не задумываясь особо о стратегии бизнеса и его целях. Эта книга задумывалась как обращение к середине — к тем, кто находится между этими двумя крайностями, — как попытка помочь реальным компаниям с реальными потребителями понять то, что происходит вокруг, помочь им выработать конкретные стратегии онлайн-социального нетворкинга, чтобы их бизнес шел лучше и становился более конкурентоспособным. Желаю вам

успехов и надеюсь увидеться с вами на Facebook! Я приглашаю вас оставаться на связи и присоединиться к обсуждению и изобретению новых правил новой эры: www.facebook.com/thefacebookera.

Приложение Обзор ведущих сайтов социальных сетей

Facebook

Охват: глобальный

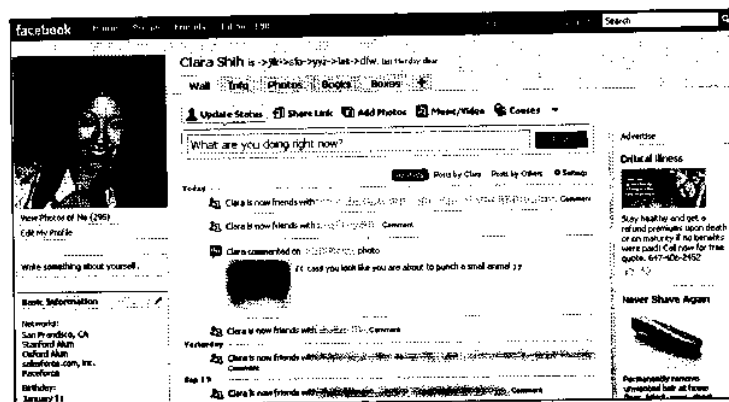
Год основания: 2004

Число активных пользователей: около 200 миллионов

Global Alexa Page Ranking: 5

Facebook является крупнейшим и самым быстрорастущим сайтом социальных сетей в мире. В дополнение к огромной аудитории в Facebook также имеется один из самых совершенных наборов рекламных инструментов. Рекламодатели могут воспользоваться такими функциями, как гипертаргетирование для фокусирования рекламных кампаний на специфических сегментах аудитории и ленты новостей для продвижения маркетинга «из уст в уста».

Рис. П.1. Facebook, крупнейшая онлайн-социальная сеть



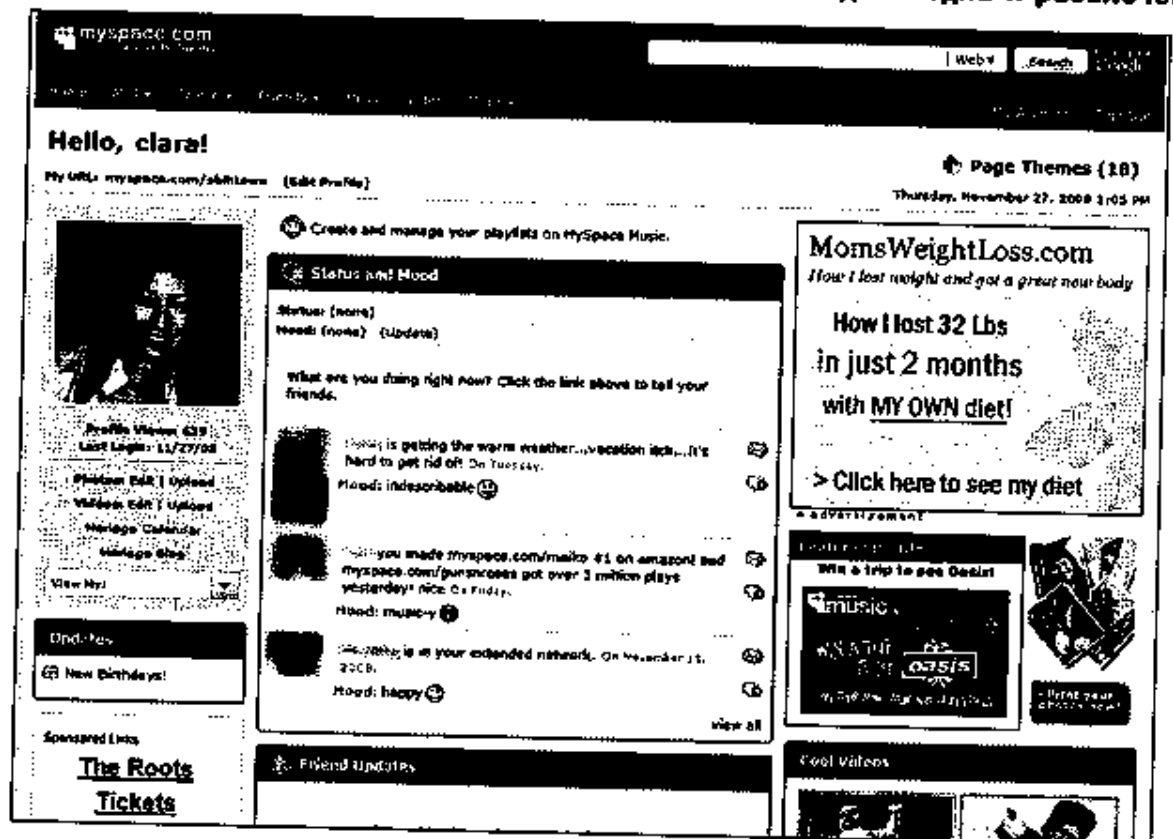
MySpace

Охват: глобальный, в особенности США, Канада, Европа Год основания: 2003

Число активных пользователей: 110 миллионов Global Alexa Page Ranking: 7

MySpace, которым владеет Fox Interactive Media, является популярным среди молодежи и взрослых сайтом социальных сетей. Он широко известен своим уклоном в развлекательную индустрию. Многие музыканты, комики, режиссеры и другие знаменитости имеют на MySpace профили для продвижения своей работы и связи с фанатами. Аналогично Facebook на MySpace есть тонкие рекламные инструменты с возможностями гипертаргетирования.

Рис. П.2. MySpace — ведущий сайт социальных сетей для медиа и развлечения



Hi5

Охват: глобальный, в особенности Португалия, Кипр, Румыния, многие страны Латинской Америки

Год основания: 2003

Число активных пользователей: **60 миллионов**

Global Alexa Page Ranking: 17

Hi5 — популярный и быстрорастущий сайт с большой аудиторией за пределами США. На заре своего существования агрессивно привлекал аудиторию в Латинской Америке, Европе и Азии, переводя интерфейс на

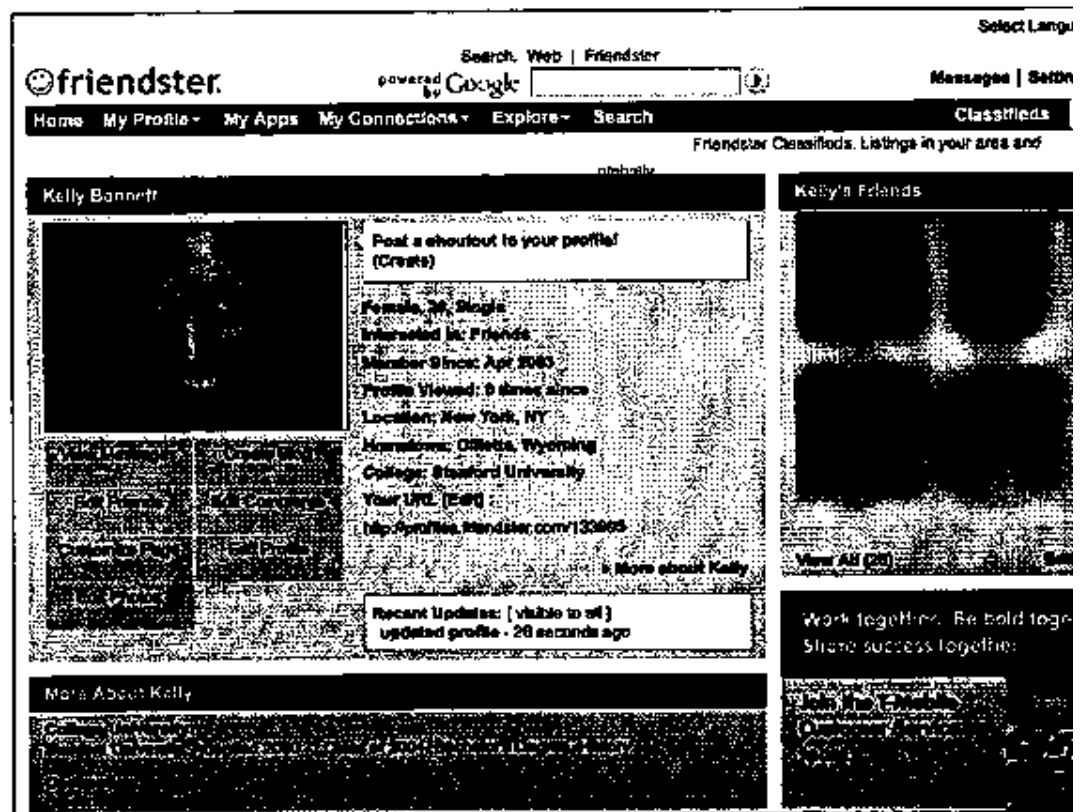
23 языка. Интернационализация продолжает быть ядром стратегии развития.

Friendster

Охват: глобальный, в особенности Азия Год основания: 2002

Число активных пользователей: 60 миллионов Global Alexa Page Ranking: 42

Рис. П.3. Friendster, пионер онлайн-социального нетворкинга. Сет популярный сайт социальных сетей в Азии



Friendster был пионером онлайн-социального нетворкин-га и занял сильные позиции в США и других ведущих странах еще в 2003 году. Во многих англоязычных странах уступил Facebook и MySpace, но сохраняет сильные позиции в Азии. Является главной социальной сетью в Сингапуре, Малайзии и Индонезии. По данным Friendster, имеет в два раза больший размер, чем любая другая сеть в Азии.

Tagged

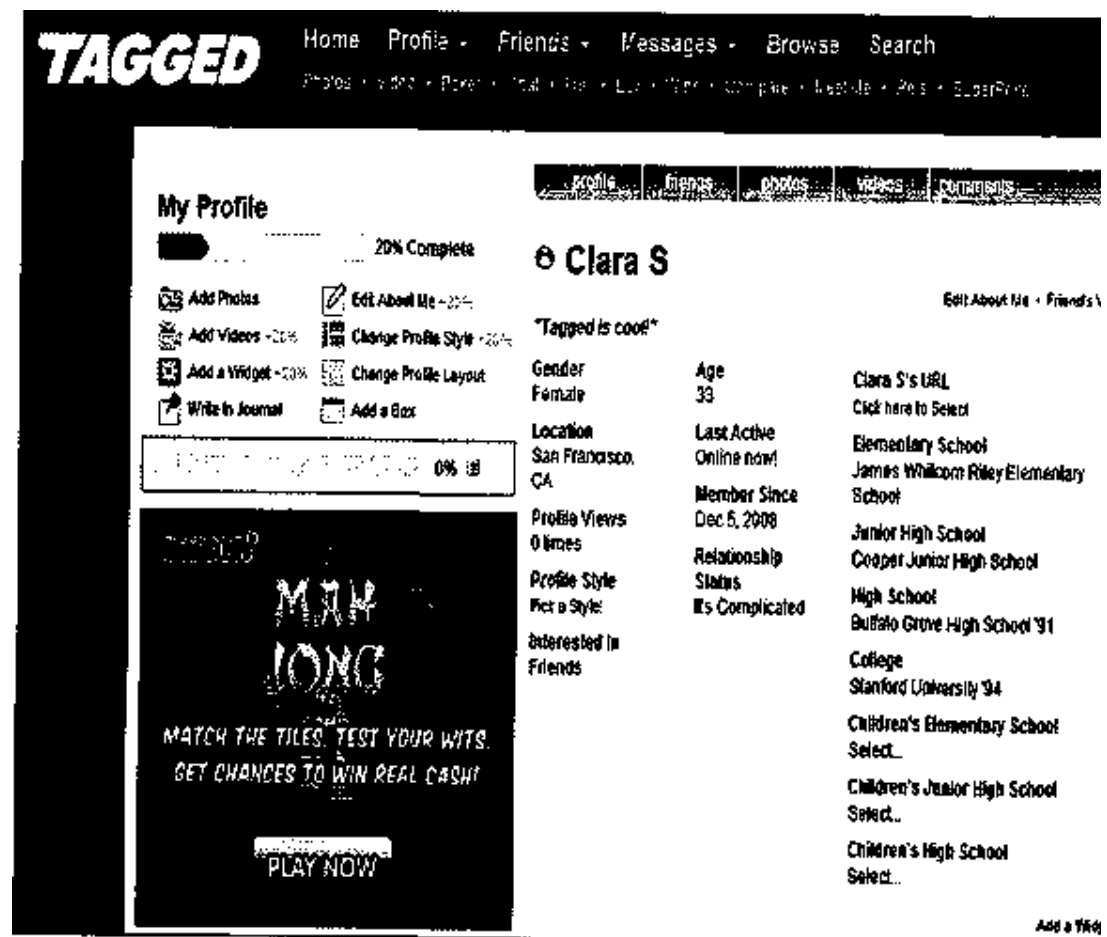
Охват: в основном тинейджеры

Год основания: 2004

Число зарегистрированных пользователей: 70 миллионов
(данные по количеству активных пользователей отсутствуют)
Global Alexa Page Ranking: 99

Tagged — новый сайт социальных сетей, специально разработанный для подростков. Например, профили всех участников моложе 16 лет блокированы от просмотра участниками старше 18 лет. Приветствуется реклама брендов при помощи конкурсов и тотализаторов, а также опросов, рекламы и спонсированных профилей. Большинство участников находится в США, хотя сайт занимает уверенные позиции и на международных рынках, например в Катаре, Кувейте и Кении.

Рис. П.4. Tagged, новый сайт социальных сетей для детей и подростков



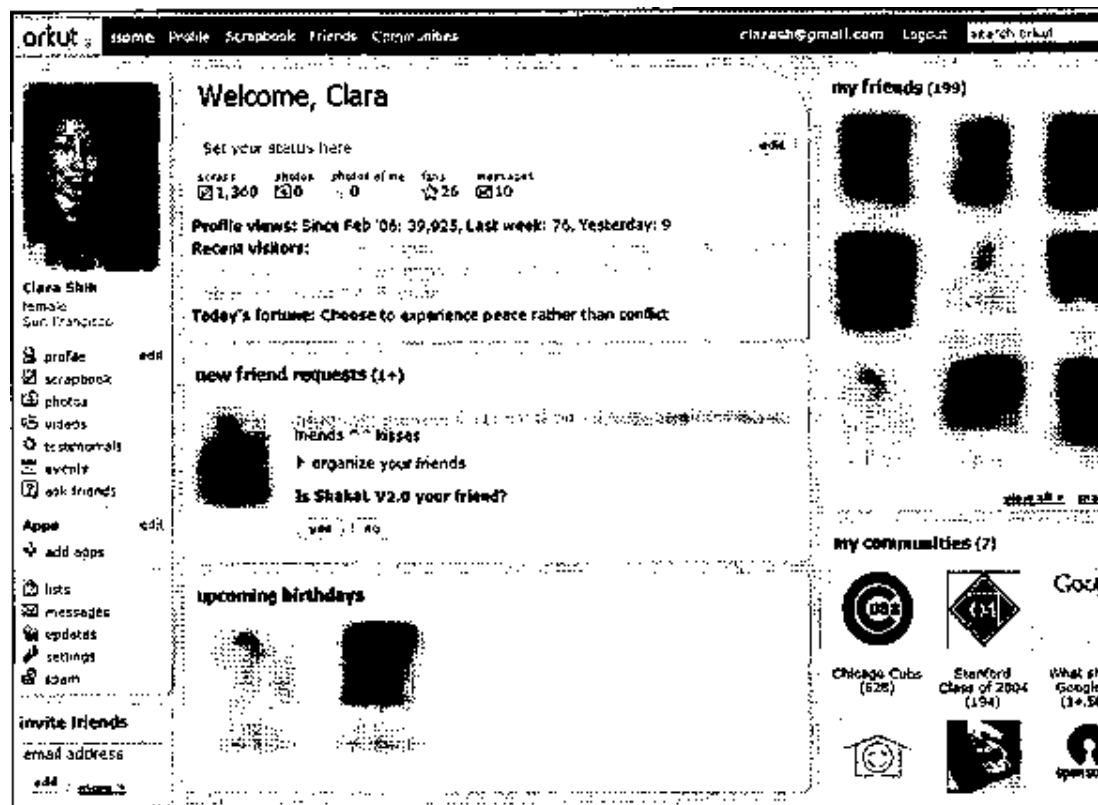
Orkut

Охват: в основном Бразилия, Парагвай и Индия Год основания: 2004

Число активных пользователей: 25 миллионов Global Alexa Page Ranking: 76

Orkut, находящийся в собственности Google, начинал как социальная сеть, присоединиться к которой можно было только по приглашению. На ранних этапах привлек к себе технологическое сообщество. В октябре 2006 года регистрация была открыта для всех. Стал самым популярным сайтом социальных сетей в Бразилии, Парагвае и Индии. В 2008 году Google решил переместить управление и операции в Бразилию, чтобы лучше сконцентрироваться на южноамериканских рынках.

Рис. П.5. Orkut - самая популярная социальная сеть в Бразилии, Парагвае и Индии



LinkedIn

Охват: профессиональный

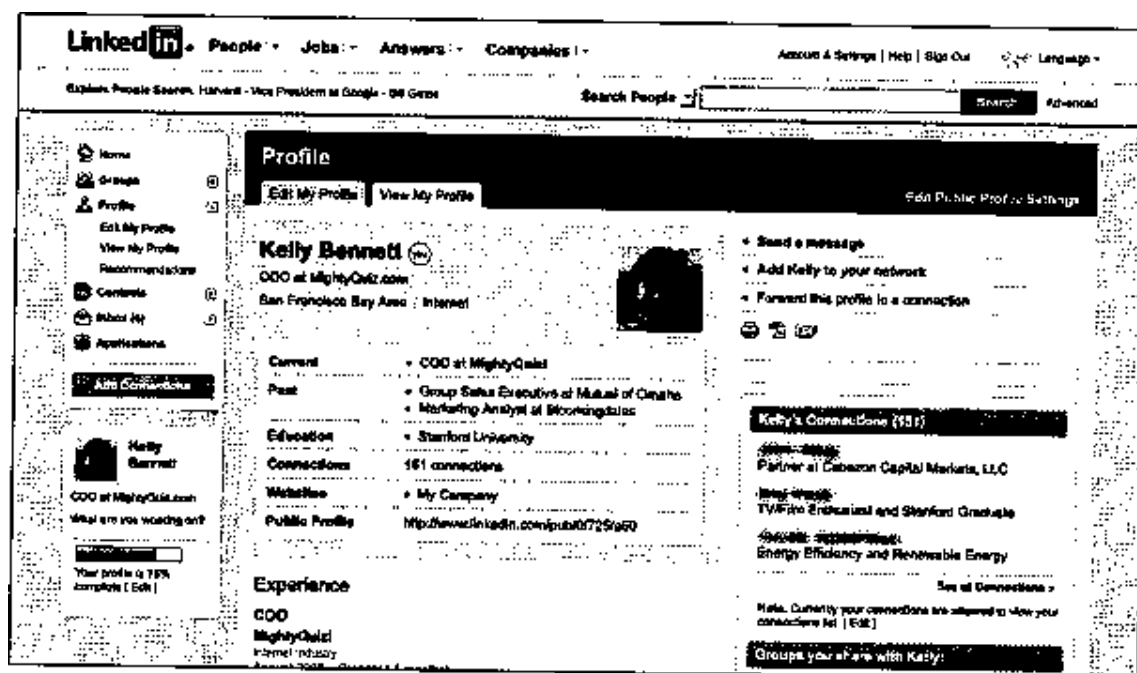
Год основания: 2003

Число активных пользователей: 23 миллиона

Global Alexa Page Ranking: 190

LinkedIn — крупнейший сайт социальных сетей, специализирующийся на бизнесе. Около двух третей из 30 миллионов зарегистрированных пользователей являются активными. В дополнение к бесплатным нетворкинговым сервисам LinkedIn предлагает премиальные платные корпоративные решения для рекрутеров по доступу к профилям потенциальных кандидатов.

Рис. П.6. LinkedIn - ведущая профессиональная социальная сеть



Об авторе

Клара Ших является создателем Faceconnector (панель Faceforce) — первого бизнес-приложения для Facebook, а также директором линии продуктов AppExchange — онлайн-магазина Salesforce.com для приложений «программа как сервис», созданных сторонними разработчиками и ISV. После написания данной книги Клара создала в Salesforce.com команду, ориентированную на партнерство с социальными сетями. Ранее Клара работала над стратегией и бизнес-операциями Google, а до этого была программистом в Microsoft. Она является основателем и членом совета директоров Camp Amelia Technology Literacy Group — некоммерческой организации, которая разрабатывает и распространяет образовательное программное обучение и учебные планы. Клара имеет степени бакалавра и магистра по экономике и компьютерным наукам, полученные в Стэнфорде, и степень магистра по интернет-исследованиям, полученную в Оксфорде. Клара часто приглашают для выступлений на конференциях, посвященных

социальным медиа по всему миру, включая Web 2.0 Expo, Enerprise 2.0, Netgain, Social Ad Summit и Social Networking Conference.

Первая книга Клары «Использование новых медиа» (Using New media), была принята ЮНЕСКО для помощи учителям, родителям и школьным администрациям развивающихся стран в деле использования цифровой среды для адаптации лучшей практики и распространения высококачественного контента и учебных программ. Клара иммигрировала в США из Гонконга.