



ЛИП

Юрий Бедулин

**Букварь  
продвинутого  
продавца, или  
К демократии  
через финансовую  
независимость**

# **Юрий Николаевич Бедулин Букварь продвинутого продавца, или К демократии через финансовую независимость**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21431704](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21431704)  
ISBN 9785448323676*

## **Аннотация**

Как быть сводными (независимыми) в финансовом плане – уметь продавать и управлять в самом широком смысле. Как быть сводными (независимыми) в финансовом плане – уметь продавать и управлять в самом широком смысле. Душа и гармония, интуиция и технология, знания и опыт, цель и мечта... Это 2-е издание книги, вышедшей 15 лет назад и ставшей настольной в определенном кругу. В книге о продаже рекламы в газетах поменяйте «рекламу» на «трактор», а суть и польза те же.

# Содержание

Предисловие ко 2-му изданию	6
Предисловие	9
Проблемы рынка и общие вопросы	17
Проблемы рынка	18
Удел рекламной службы	24
Зависимость от работы редакции	27
Когда сами писатели и читатели	27
Когда информация – товар	28
Концепция	29
Корреспонденты	29
Служба распространения	30
Рекламная служба	31
Организационная структура	34
Выводы и отличия	35
Формы организации службы	37
Собственная служба	37
Агенты и агентства в роли рекламной службы	38
Позиция по отношению к клиентам	40
Организация активной рекламной службы	41
Сотрудники и материальное оснащение	43
Материальное оснащение	43
Сотрудники	45

Плоская структура	47
Ключевые моменты	53
Оплата труда	53
Мотивация	59
Постановка задачи	61
Работа руководителя рекламной службы	62
Подбор и поиск персонала	65
Руководитель рекламной службы	65
Подбор сотрудников рекламной службы	70
Конец ознакомительного фрагмента.	72

**Букварь продвинутого  
продавца, или К  
демократии через  
финансовую независимость**  
**Юрий Николаевич Бедулин**

© Юрий Николаевич Бедулин, 2016

ISBN 978-5-4483-2367-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие ко 2-му изданию

Выросли поколения продавцов с тех пор, как книга увидела свет ровно 15 лет назад. Много спрашивали меня, где второе издание? Вот оно. Не переработанное и не дополненное, и причин тому несколько. Главная в том, что представляя себе работу над 2-м изданием, я всё время сокращал и укорачивал его. И так продолжалось пока всё содержание не уместилось в 1 слово. Да, в одно слово «хотеть». Когда человек хочет, все знания к нему сами липнут, будь то в самой работе, будь то из потоков интернет, семинаров и тех же книг.

Тем не менее, и источник то знаний нужен, особенно базовых, системных и комплексных. Нужен ведь скелет, куда наращивать мускулы знаний и опыта. Именно каркасом книга и является. Этому выводу много подтверждений.

**«Украли чемодан!»** Как-то получаю письмо, уже удалять, но увидел слово «книга» – в письме редактор из Киева поясняет, что документов в чемодане не жаль, но там была моя «настольная» книга, которую уже нигде не купишь. Нашёл и передал ему экземпляр.

Газета «Коммерсантъ» пишет: [битая ссылка] «уникальная и узкоспециальная книга о технологиях эффективной продажи», и включает мою книгу в 30-ку рейтинга [битая ссылка] «Лучшая деловая литература 2000—2001 годов».

Десятки включений книги в курсовые, дипломные, дис-

сертации, книги, цитаты в прессе. Особенно поразило включение в такие работы как «Рекламная деятельность вооруженных сил РФ» и книгу «Психосоматика и телесная психотерапия».

Эти годы дали опыт в продажах и организации продаж широкого спектра товаров и услуг – и я всё ещё могу сказать «Замените в книге слово „реклама“ на „трактор“, если вы продаете его, технологии те же».

В книге нет ни одного слова, за которое мне было бы стыдно сегодня, в ней и сейчас всё актуально – с этими мыслями я представляю её вам, новому поколению.

Кстати, книга написана перед 1-ми выборами действующего Президента РФ с преамбулой «к демократии через финансовую независимость», а книга называлась «Технологии эффективных продаж рекламы в газетах» или «... в газеты», как решило издательство «Питер» в 2001 году.



Обложка 1-го издания книги

Гарантирую, каждый найдет в этой древней по нашим меркам книге, кстати, это рукопись, нечто новое и полезное – она об управлении продажами, продажах, коммуникациях, психологии, о людях.

*Заранее спасибо за Ваше внимание,*

*Юрий Бедулин, 2016*

# Предисловие

Перед вами книга о том, как рекламщикам и печатным средствам массовой информации зарабатывать больше. Она наполнена практическими советами и охватывает, пожалуй, все аспекты деятельности по привлечению рекламы в СМИ. В ней отсутствуют заумные формулировки и мало относящиеся к продаже рекламы вопросы.

Практический опыт и исследования выявили недостаточность подобной литературы, указали на часто возникающие вопросы у опытного персонала и у только начинающего овладеть профессией, выявили проблемы стоящие перед руководителями изданий. Фактически каждая строка книги появилась благодаря практической реализации в изданиях, где приходилось работать непосредственно или в качестве внешнего консультанта.

В какой-то степени эта книга – дань профессии. Профессии, к которой еще можно встретить неоднозначное, а порой и неуважительное, отношение со стороны людей, чье благополучие зависит от рекламщиков. Что, несомненно, передастся и самим носителям этой профессии.

Реклама – основной и наиболее перспективный источник дохода СМИ. Хотя в зависимости от типа и характера издания могут получать доходы от распространения тиража, от продажи информации, от государственных льгот и пря-

мых дотаций, от продажи бренда для использования другими организациями и партнерами, от местных и зарубежных доноров и грантодателей, за лоббирование политических и корпоративных интересов, от передачи в разных формах знаний и умений, за оказание профессиональных услуг третьим лицам от издательских до проведения исследований и телемаркетинга, могут получать вознаграждение от широких слоев населения за участие в решении различных проблем общества и временных общностей.

Сложно найти столь же противоречивую область, где одни имеют огромные прибыли от работы СМИ, а другие работают себе в убыток, где сотрудники отделов могут получать мизерную зарплату, а рекламные агенты огромные доходы и наоборот. Несомненно, разница между первыми и вторыми объясняется многими причинами. Но в любой ситуации, в любой политико-экономической среде, можно увеличить доходы и вознаграждение.

Ведь, действительно, для повышения изданием дохода от рекламы, скажем в 2 раза, достаточно продавать в два раза больше или в два раза дороже. Каждый сотрудник рекламной службы может получать в 2 раза больше, то есть или в два раза больше работать, или в два раза эффективнее, или просто в два раза быстрее. А то и заменить все «или» на «и»...

Реклама – это коммерческий успех издания или его отсутствие, это деньги, которых, как известно, не бывает много. От рекламы зависят объемы внутренних и внешних ин-

вестиций в новые проекты СМИ. В общественно-политических изданиях реклама – это еще и независимость, объективность в освещении происходящих событий и информировании общественности.

С каждым днем все эти определения и понятия становятся все более актуальными. И сменяющие друг друга кризисы не устают об этом напоминать. Ситуация неумолимо подталкивает издания к поиску решений в области увеличения доходов от рекламы, а при ее недостаточности, средств от третьих лиц для покрытия дефицитов бюджета.

Цель этой книги способствовать достижению управляемого дохода от рекламы, нахождению решений и методов работы на нестабильных рынках в столь не простое время и, если не ответить на все вопросы, то, как минимум, быть полезной в нахождении ответов.

Руководители медиа в состоянии использовать внутренние резервы, в состоянии построить менеджмент газет и деятельность рекламных служб так, чтобы не нуждаться в деньгах «третьих лиц». Наблюдения показывают, что собственных средств не имеют издания с серьезными просчетами в менеджменте и рекламной политике. Газеты же, решившие и решающие эти проблемы обеспечивают себя средствами и во время кризисов. Они быстро перестраивают внутреннюю среду издания к изменяющейся внешней среде в не зависимости от размера газеты и региона. Успешными их делают подходы в сбытовой и кадровой политике, регулярное

бюджетное планирование, улучшение самого продукта и его информационного наполнения. Хороших примеров на постсоветском пространстве мало, но их достаточно, чтобы с оптимизмом смотреть на свое издание, на свое будущее.

Еще во многих медиа не уделяется должного внимания описываемым в книге вопросам. Большие газеты и так считают себя непотопляемыми, а маленькие – вопросы откладывают до лучших времен. Но мы слышим, как громко падают первые, и не слышим, к сожалению, как тихо закрываются вторые. Газета – тот же бизнес. При финансировании газеты за счет деятельности собственной торговой или производственной деятельности нельзя сказать, что газета является бизнесом. Каждая ветвь бизнеса должна быть самоокупаемой, иное оправдано только непродолжительное время, во время трудностей, но ни как не постоянно. Даже государственной газете стоит думать о бизнесе, ведь у государственной прессы рано или поздно наступит приватизация.

Отмечу, что данная работа не является научным трудом, но и не является букварем для начинающих. Это описание комплексного подхода к привлечению рекламы, с колоссальной массой рекомендаций, синтезирующих многолетнюю практику и исследования. Тематика книги достаточно обширна, что позволяет применять ее в конкретных текущих условиях деятельности. В какой то степени книга позволяет взглянуть на 12-летие существования коммерческой рекламы в газетах на постсоветском пространстве.

Любой сотрудник редакции может найти в книге интересную информацию и достаточно близко познакомиться, узнать работу рекламной службы, ее сложность и многогранность, ее привлекательность и порой необычность.

Может, некоторые вопросы или все содержание кому-то покажутся нагромождением сложностей. Кто-то найдет книгу очень простой и не требующий затрат на бумагу. Но фактически каждый, не зависимо от места, должности, опыта работы, сможет найти в ней интересное и полезное для себя.

Руководителям изданий и рекламных служб книга в состоянии помочь произвести реформу и реорганизацию, создать эффективную рекламную службу, по-новому взглянуть на сотрудников и улучшить существующие коммуникации. Облегчит понимание ущербности стратегии «не наш читатель», что эквивалентно «мы им не интересны».

Редакция экономит не мало средств, применяя книгу на таких участках, как переподготовка существующих и подготовка новых сотрудников, совершенствование навыков в области ведения переговоров и заключения сделок в столь специфической сфере как реклама в СМИ.

Чтение от первой по последнюю страницу с множеством схем и графиков приведет новичков к освоению далеко не легких в понимании процессов на рынке рекламы, внутри редакций и рекламных служб. Покажет направление развития и поможет в карьерном росте.

Из книги станет понятно, почему рекламщик в медиа

попал в тройку самых нервных профессий после политика и бизнесмена, как писал журнал «Профиль». Понятнее и менее сложной и доступной представится автоматизация работы, экономящая и приносящая в последствии огромные дивиденды.

В итоге книга способна помочь в создании системы планирования успеха личного и командного. В целом, предприятию-редакции книга способна принести новый ощутимый доход.

Здесь приводятся и сложные, и простые вопросы, чтобы вам не пришлось тратить время и доходить до них самостоятельно, расходуя драгоценное время зарабатывания денег. Могу вас уверить, многие сложные или простые для вас вещи могут оказаться откровением для вашего руководителя или сотрудника.

В начале книги, в первой ее главе, будут отмечены основные проблемы рынка и затронуты общие, но важные вопросы. Вторая глава подробно рассматривает организацию активной рекламной службы, способной выполнять огромное количество работ при небольшой численности персонала. Глава как бы умышленно отстраняется от непосредственной работы с клиентами, показывая, что это следующий этап. Технологии работы с клиентами в деталях нашли свое отражение в третьей одноименной главе. Глава по ценообразованию и скидкам предлагает варианты оптимального определения цен одновременно по множеству оказываемых ре-

кламных услуг.

Последующие главы посвящены особенностям привлечения клиентов, планированию, работе во время кризисов, региональным преимуществам. Правда, раздела «Используемая литература» нет. Она просто не использовалась во время написания книги, хотя использовалась во время практической работы. Несмотря на различия в акцентах, все главы посвящены непосредственной работе с рекламодателями.

Я искренне надеюсь, что книга позволит именно вам, будь вы директор, руководитель или сотрудник рекламной службы, повысить доходы и зарплаты, создать эффективный и активно развивающийся отдел, маленький или огромный, но однозначно способный вписаться в газету и «откусить» от доходов газетного рынка значительный «кусочек» на жизнь и развитие.

Нет в природе газеты, не способной привлечь на свои страницы рекламу. Вопрос только в подходах «к» ее продаже, в затратах «для» этого и доходов «от» этого. А сами ответы лаконично вписываются в формулу успешной деятельности из 3-х составляющих: «знать что делать + уметь + хотеть это делать».

Надеюсь, и эта книга по всем этим переменным сослужит вам хорошую службу. Ваше желание, инициатива и творчество залог успеха. Только газета, ориентированная на бизнес, на извлечение прибыли, а не на удовлетворение корпоративных или политических интересов, становится и дол-

гое время остается успешной и подлинно независимой. Все проблемы решаемы.

Желаю вам удачи.

# Проблемы рынка и общие вопросы

В этой главе кратко рассматривается природа и история возникновения финансовых затруднений у печатных изданий. Указывается на отголоски ранее принятых решений, на порой неадекватную внешним изменениям внутреннюю переориентацию. В какой-то степени показывается уязвимость изданий избравших путь извлечения средств для существования из источников, на которые невозможно влиять. Описываются принципиальные различия в работе отдела рекламы в зависимости от построения работы в самой редакции. Сравнение проводится на диаметрально противоположных примерах. Глава помогает перейти к углубленному рассмотрению вопросов в дальнейшем. Впоследствии, возвращаясь к этой главе, можно делать выводы о применении или не применении тех или иных технологий в зависимости от текущего состояния редакции.

# Проблемы рынка

Рынок рекламы в газетах и журналах – составная часть рынка страны. Ему не только присущи все черты последнего, он отражает состояние дел в экономике. Насколько бурно развивается экономика и торговля или настолько они переживают кризис и упадок, настолько рынок рекламы в СМИ и изменяется. Это было особо заметно, например, когда Россию одолевали последствия августовского кризиса 1998 года, когда после президентских выборов в России летом 2000 года или в Беларуси осенью 1996 года существенно изменились отношения власти и бизнеса. Во время политических и экономических кризисов приходится констатировать и полнейший упадок рекламы в печатных СМИ.

К глобальным проблемам добавляются и свои, специфические. Печатные СМИ, получая не менее трети всех рекламных бюджетов, все больше входят в конкуренцию с электронными, общественно-политические газеты теряют рекламодателя в пользу специализированных и бесплатных изданий. С изменением читательских предпочтений по причине быстроменяющихся событий, с уменьшением покупательной способности снижаются тиражи, газеты становятся менее эффективны для рекламодателя. Налоговые органы все чаще по рекламе определяют объекты своих будущих проверок. А рекламодатели свой уменьшающийся реклам-

ный бюджет пытаются распределить в пользу нетрадиционных и менее затратных способов рекламы, стараются более точно направлять ее непосредственно потенциальному покупателю или вовсе потратить средства на усиление сбытового подразделения вместо рекламы товара. Существенным для крупных газет явился и уход иностранного рекламодателя. А в региональные и небольшие газеты иностранные деньги в лучшие времена так и не успели дойти.

Как и на многих других рынках ощущается нехватка специалистов умеющих продавать рекламу и организовывать ее продажу. Фактически отсутствует подготовка профессиональных кадров в этой сфере.

Усугубляет ситуацию и постоянно растущее число новых газет. Отсутствие в них специалистов по рекламе приводит к реализации непродуманных сбытовых стратегий: рынку предлагаются не только крайне низкие цены, но и вообще девальвируется авторитет прессы и целесообразность размещения в ней рекламы. Наличие губительных стратегий присуще и многим «старым» газетам не рассматривающим рекламу как один из основных источников дохода, живущим за счет средств холдингов, партий, общественных организаций и грантов.

Худшим в этом плане стал 1997 год. В это время многие издания в России перешли на финансирование от медиа-холдингов, а в Беларуси – на финансирование грантодателями. Смысл зарабатывания денег от распространения и рекламы

у таких газет совсем пропал. Он маскируется заявлениями, что пресса вообще не может быть прибыльной, чем создается устойчивый стереотип у самих «генераторов идей» и у общественности.

Внешнее негативное влияние на рынок рекламы в печатных СМИ добавляются и чисто внутренними проблемами самих СМИ. Рассматривая историю существования газет, приходит вывод, что они никогда не были бизнес-структурами, даже если приносили прибыль своим издателям. Не считая, конечно, чисто рекламных газет. Пожалуй, только после Второй мировой войны в Соединенных Штатах появилось новое осмысление газет как сферы бизнеса. К нам это понимание приходит только сейчас и то благодаря международным инициативам. На постсоветской территории в начале 90-х годов появилось множество газет и журналов, учреждали их в основном журналисты с целью выполнения четкой в то время миссии не заглядывая в будущее. Неся в массы независимые и объективные взгляды, никто не задумывался о предстоящих экономических потрясениях в самих изданиях. Упор делался на содержание и, в лучшем случае, на тираж. Бурное развитие бизнеса наполнило страницы рекламой и дало средства изданиям на жизнь и развитие. Причем развитие больше касалось содержания газет и материальной базы для верстки, а затем издательств и издательских домов. До развития способности рекламных служб дело не доходило.

Однако изменение ситуации после крупных потрясений (в Беларуси с 1995 года и в России с 1998 года) поставило газеты на грань выживания. Не инвестирование ранее имевшихся средств в изучение читательских предпочтений, менеджмент, финансовое планирование, в развитие сбытовых структур и систем, в развитие рынка читателей и рекламодателей, да и вообще в формирование из газеты полноценной бизнес-структур сделало СМИ особо уязвимыми, поставило их перед реальной угрозой закрытия.

Газеты стали заложниками своих же решений в прошлом. Многие подошли к этой опасной черте без служб и систем альтернативного распространения, с неприспособленными к новым условиям рекламными службами. Работая ранее только на прием рекламы, они не смогли принять адекватных мер при потере того или иного сектора рекламодателей, найти способы компенсации потерь за счет привлечения рекламы не со своих рынков. Рекламщики не смогли профессионализм противопоставить изменениям во внешней среде. Да и как могли появиться профессиональные рекламные работники, если до сих пор их работа расценивается главными редакторами как второстепенная, а сами рекламщики как люди, извините, второсортные в сравнении с корреспондентами. Если не ошибаюсь, по старой советской традиции они даже не входят в число собственников газеты, где учредитель «редакция» или «редакционный коллектив».

Да, в такой ситуации только и можно было обратиться

к инвесторам и фондам. Такое решение для некоторых также оказалось недальновидным.

Возвращаясь к проблемам внешнего характера, хотелось бы отметить, что в этом замешаны и сами СМИ. Придя в свое время с миссией утверждения в обществе свобод, демократических и либеральных взглядов, экономического развития и процветания печатные и электронные СМИ что-то упустили в своей повседневной работе. Их влияние на людей и ситуацию фактически нельзя переоценить, но итоговый результат налицо.

Таким образом, текущую ситуацию на рынке рекламы в печатных СМИ можно охарактеризовать как критическую, причем созданную своими руками намеренно или по неопытности. Таким образом получается, что помимо глобальных внешних факторов развития экономики существенным фактором явилась и внутренняя политика редакций, в первую очередь кадровая. В итоге все проблемы вытекли в текущие объемы рекламы и в уровень цен на нее.

Однако не все так безнадежно, иначе не стоило бы и начинать эту книгу. Все проблемы разрешимы, и приступать к их решению необходимо с осознания новых реалий. Первым делом – это реформа менеджмента, восприятие руководителя как управленца. Главный редактор, действительно болеющий за свою газету, должен стать менеджером сам или укрепить свои бесспорные качества лидера и профессионального журналиста компетенций менеджера, наняв соответству-

ющих консультантов и помощников. Затем – критический пересмотр целей газеты, ее миссии и концепции. Зачастую газета упускает из виду, что у нее, как у любого товара, существует жизненный цикл продукта, то есть после подъема и насыщения читательского спроса следует спад интереса. По разным причинам. Наиболее популярная – по старой привычке газета пишет в стиле и по проблемам уже не столь популярным, но выведшим ее на вершину читательского интереса.

После пересмотра основ реформы в звеньях пойдут значительно легче: изучение предпочтений целевой аудитории, содержание, распространение и, наконец, реклама. А обучение и переподготовка корреспондентов и сотрудников сбытовых служб, кадровое оздоровление пройдут в рамках реформ куда эффективнее. И именно в это надо направить, пока совсем не поздно, средства инвесторов и грантодателей, а при наличии и собственные. Имеющиеся в редакции рекламщики со своим скрытым потенциалом и знанием запросов рынка рекламодателей могут и вовсе стать движущей силой.

Кстати, хотелось бы сразу подчеркнуть, что работа рекламных служб может быть эффективна при любых внутренних и внешних обстоятельствах. Но это вовсе не означает, что редакция не является объектом внимания при стремлении максимизировать доходы вообще и от рекламы в частности.

# Удел рекламной службы

Уже при кратком описании существующих проблем, мы затронули рекламную службу, которая может иметь достаточный потенциал в трудную минуту, если его заранее взращивать и готовить. И раз мы концентрируем внимание на технологиях сбора рекламы в печатные СМИ, то о них и поговорим. В основном будут рассматриваться аспекты деятельности изданий размещающих на своих страницах материалы и рекламу одновременно. У таких изданий больше издержки и больше вопросов по рекламе. Несмотря на общность технологий во всех печатных СМИ мы будем периодически акцентировать внимание на специфических аспектах изданий различных типов и размеров.

Не зависимо от того, что реклама в газете является своеобразным итогом работы корреспондентов в рамках концепции газеты и итогом работы распространяющих газету служб, рекламная служба является в процессе продажи рекламы ключевым участком.

*Рекламная служба газеты – своего рода сборочный цех, собирающий из изготовленных другими частями товар, цех доводки, подгоняющий друг к другу даже бракованные узлы. Он же упаковывает товар привередливым рекламодателям в привлекательную обертку. Он же, одновременно – сбытовая служба этого произ-*

## *водственного предприятия с соответствующими методами и способами продажи*

В этом определении, пожалуй, и заключена сущность эффективной рекламной службы. Чем больше ошибок сделано на этапе производства составных частей продукта, тем значительнее и ответственнее становится работа отдела, тем больше функций «доработки» и «доводки» он принимает на себя.

К сожалению, ряду этих вопросов и их влиянию на доход не придается должного значения. Большинство редакций не строит свою работу в рамках принципа «газета это бизнес» со всеми обязательными бизнес-этапами и процессами, учитывающими такие аспекты в производстве и сбыте.

Рассматривая ниже работу редакций, давайте постараемся абстрагироваться при рассмотрении технологий продаж от «входных» параметров типа тираж, содержание, редакция, то есть от всего. Это шутка только отчасти. Надо учиться продавать вообще, а не в частности, заранее учитывая «плохие» входные параметры. А если что-то на входе будет хорошим, то и вы, готовый к худшему сотрудник, не подведете. Ситуация на рынке постоянно меняется, и вы должны быть готовы продавать рекламное пространство при любых условиях: маленький или очень маленький тираж, но очень хорошее содержание; плохое или никакое содержание, но большой тираж. Или вообще маленький тираж и никакое содержание. «Уметь продавать», а что, как и в каких условиях

сориентируетесь по месту. Может, для выживания газеты вас попросят продавать копировальные аппараты в ближайшей деревне.

# **Зависимость от работы редакции**

Работа рекламной службы и применяемые ею технологии во многом зависят от вариантов организации работы редакций в целом. Для целей данной книги опишем два противоположных типа редакций.

## **Когда сами писатели и читатели**

В такой редакции работа корреспондентов по наполнению газеты информацией ни как не связана с обратной связью с читателями и их потребностями. Отсюда, если не падение тиража, то отсутствие роста. В это же время на предприятии (в редакции) отсутствует отдел распространения. Распространение издания полностью отдано на волю государственных систем или предприятий монополистов. Реклама издания и реклама рекламы, другие маркетинговые мероприятия не проводятся из-за мнимого отсутствия средств. При этом в общем доходе доля рекламы достигает 90%.

То есть, пишем для себя, читаем тоже сами, и зарплата маленькая. Такой тип работы наиболее характерен для редакций образованных между 1989 и 1993 годами и не прошедшим до сегодняшнего дня мало-мальски существенных реформ. На плаву их держит инертность читателей в сфере своих информационных предпочтений, а также то обстоя-

ительство, что эти медиа первыми вышли на рынок независимой от государства прессы.

Такие газеты давно потеряли наиболее активных и динамично развивающихся читателей. По этой причине и эффективность рекламы в них снижается относительно более быстрыми темпами.

Стратегия таких редакций формулируется как «выжить». Издания с такими же подходами, появлявшиеся на несколько лет позже, быстро сходили с дистанции.

## **Когда информация – товар**

Другой пример, противоположный, редко встречающийся: организация редакции как бизнес-структуры. В основном такие издания стали появляться в 1997—1998 годах. Случаи трансформации редакций из первого типа в этот тип не наблюдаются, хотя, теоретически и не исключены.

Редакция как бизнес-структура ставит перед собой задачу продавать читателю полезную, аналитическую, оперативную экономическую, рекламную или общественно-политическую информацию. Информация доставляется покупателю (читателю) посредством газеты. Где газета, ее формат и дизайн, выступает как упаковка информации.

# Концепция

На первом же этапе собственником определяется концепция информационного наполнения издания и его миссия. Затем раз в год на основании данных организованной «горячей» линии с читателями, на основе проводимых опросов читательских предпочтений, на основе изучения пожеланий рекламодателей (групп рекламодателей) редакционная коллегия и главный редактор корректируют концепцию с вытекающим реформированием редакционной работы. Проводят согласование с генеральным директором и собственниками.

# Корреспонденты

Работа корреспондентов строится на основе концепции и миссии при оперативном управлении главного редактора. Цель этой работы – создать потенциально интересное читателю-покупателю содержание. На этом этапе появляется информация, которая может быть продана третьим лицам (не читателям) благодаря оперативности, направленности и эксклюзивности (при отдельном заказе).

Работа по продаже информации ложится на объединенную сбытовую службу и может происходить посредством электронной почты и развивающегося Интернет. При этом

продажи могут проводиться и по стране, и за ее пределы. Как предприятиям и частным лицам, так и информационным агентствам, другим СМИ.

При этом главный редактор следит за творческим развитием корреспондентов, за организацией их стажировок и обучения, а также за своевременной переменой их тематических заданий.

## **Служба распространения**

Далее сверстанная газета с продуманным и ранее оттестированным дизайном поступает в типографию, а отпечатанный тираж попадает под полный контроль службы распространения и продажи издания. И задача этого подразделения организовать продажи максимально широко, используя и работу с государственными службами распространения, и с частными предприятиями и торговцами. А также путем создания, пусть небольшой в начале, собственной системы продажи по телефону менеджерами-диспетчерами и доставки курьерами.

Это могут быть и собственные торговцы на улицах, рынках, в электричках, а также собственноручно заключенные договора с магазинами и торговыми точками. Собственная система доставки может позволить в дальнейшем перевести клиентов от других распространителей на себя путем соответствующей работы и рекламной кампании, снижая поли-

тический риск ограничения сбыта.

Служба распространения при бизнес-организации редакции-предприятия обязана принять на себя и все другие функции по продвижению газеты на читательский рынок. Это и организовать участие корреспондентов в общественных акциях и мероприятиях, и организовать рекламу издания на радио и телевидении, как посредством выкупа рекламного пространства, так и участия в различных анонсах и различных тематических программах, а также многое другое. Не забывая про наружную рекламу, рекламу на собственном транспорте и путем расклейки листовок (наклеек) на киосках и в почтовых отделениях, и об обеспечении распространителей рекламной продукцией, а сотрудников блокнотами и ручками с атрибутикой. Могут и почтальонов вербовать в ряды рекламоговорителей.

В условиях небольших редакций, с учетом широкого внештатного сотрудничества с корреспондентами именно отдел распространения должен взять на себя контроль использования и пропаганды фирменной атрибутики. Реклама издания одновременно косвенно рекламирует и размещение рекламы в газете.

## **Рекламная служба**

И вот только сейчас, когда с интересным читателю содержанием газета максимально широко продается, наступа-

ет черед рекламщиков (службы продажи рекламы в газете). Это наглядно видно на схеме (), показывающей, что реклама – это верхушка айсберга. К этой схеме мы еще не раз будем возвращаться при рассмотрении различных вопросов.

Вооружившись самой газетой, данными тиража по географии распространения и данными качественного состава аудитории, рекламным буклетом с мнениями читателей, известных лиц, возможно, рекламодателей и перечнем цен и скидок, а также с исследованиями планов читателей о покупках в ближайшее время и в перспективе, идут к новому потенциальному рекламодателю. Который, возможно, является и читателем газеты. Если нет, то об этом недоразумении срочно докладывается в отдел распространения для проведения дополнительной работы по подписке этого и других возможных в перспективе рекламодателей.

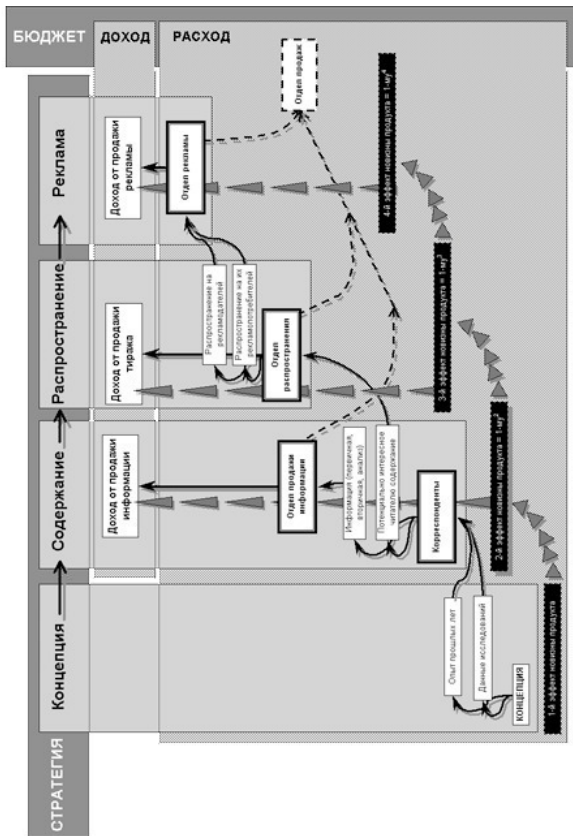


Рис. 1. Доход от рекламы – вершина редакционного айсберга

Итак, мы видим совершенно иной подход к технологиям

сбыта. Продается не площадь в газете, а читательская аудитория. И цены на рекламу в этом случае на порядок (!) отличаются от цен по первому варианту. Сотрудник отдела рекламы может уже обещать эффективность рекламы, может ее посчитать!

Накладывая на эти обстоятельства профессионализм сотрудника в ведении переговоров, мы получим другую проблему, но уже приятную: реклама перестает не влезать в отведенные государством 30% объема газеты. Придется выпускать отдельно зарегистрированный рекламный вкладыш.

*Активность рекламной службы – это верхушка айсберга под названием газета. А что бывает, когда нижняя часть подмывается известно всем – цунами*

Кстати, про фандрайзинг, привлечение инвесторов и финансов «третьих» лиц. Ставя этот и другие типы доходов следующими за элементом «Реклама» в схеме на, т. е. продавая на этом этапе товар из полноценных предыдущих составляющих, можно добиться, следуя общей системе, наилучших доходов при низкой зависимости.

## **Организационная структура**

Хотелось бы обратить внимание, что в редакции как бизнес структуре руководителем является генеральный директор. Ему равнозначно подчиняется главный редактор (как руководитель производственного отдела), руководитель

службы продажи газеты и руководитель службы продажи рекламы.

## **Выводы и отличия**

При таком раскладе достигаются относительно более высокие доходы, чем в первом случае. Достигается тяжело реализуемое соотношение: доход от продажи газеты и рекламы равнозначны. Также появляется, пусть пока не значительный, но третий источник дохода – информация. А вся работа выстаивается в цепочку «концепция-содержание-распространение-реклама».

Таким образом, у такой газеты создается маркетингово-сбытовой комплекс, отлаженный почти как часовой механизм. Издание действует как полноценная бизнес-структура и знает, что делать, когда, сколько это стоит и сколько денег принесет и в какие сроки.

На этих диаметрально противоположных примерах можно себе представить насколько диаметрально будет различаться работа отдела рекламы и эффективность его работы.

И чем хуже организована редакция-предприятие, чем менее привлекательны для потенциальных рекламодателей тираж и содержание газеты, тем более значимым становится профессионализм сотрудников отдела рекламы, тем больше им надо платить. Им, рекламщикам, этим самым профессионализмом, фактически умением вести переговоры и владе-

нием языком, придется закрывать все не закрытые редакцией «дыры».

Обычно первопричиной «дыр» является низкая мотивация сотрудников редакции и низкий профессионализм руководителя как менеджера. Руководство, распространив эту же практику на рекламщиков, еще долго будет рассказывать о своем плачевном состоянии и просить финансовую помощь на поддержку штанов, отказываясь от поддержки консультативной.

# **Формы организации службы**

## **Собственная служба**

Организованная рекламная служба (рекламный отдел) в той или иной степени присутствуют во всех газетах, за редким исключением.

Рекламная служба организовывается как четко выраженное подразделение с численностью сотрудников не менее 3-х человек, имеющая руководителя, подчиненного главному редактору (иногда генеральному директору). Иногда рекламная служба организовывается как отдельное юридическое лицо (называемое обычно рекламным агентством) с собственной бухгалтерской службой и численностью около 10 человек. Иногда рекламная служба представляет одного человека (руководителя), который окружает себя большим числом внештатных агентов, организуя или не организуя их работу. Здесь возможны различные вариации.

При всех этих вариантах служба рекламы сотрудничает с рекламными агентствами, агентами-предпринимателями, непосредственно рекламоделателями. При этом также возможна организация (влияние) или не организация их работы теми или иными способами.

По большей части решения в области ценообразования,

системы скидок и вознаграждения, договорных и финансовых отношений лежат на плечах рекламной службы.

Для того, чтобы говорить о собственной рекламной службе, ей необходимо отвечать минимальным требованиям: наличие как минимум одного сотрудника, занимающегося исключительно вопросами привлечения (не только приема) рекламы полный рабочий день без какого-либо совмещения, получающего оклад и подчиняющегося непосредственно первому лицу редакции.

## **Агенты и агентства в роли рекламной службы**

Как мы видим, вариации при организации службы возможны различные. Однако мне не известны случаи эффективных продаж рекламы только благодаря агентам. Агенты наработывают свою немногочисленную клиентскую базу и стараются размещать рекламу там, где лично им выгодно, где большие комиссионные. Да и услугами агентов пользуются в основном компании с небольшим рекламным бюджетом для удобства размещения рекламы в изданиях, по большей части, ранее клиентом определенных.

Также мне не известны случаи создания полноценного рекламного агентства, если оно занимается сбором рекламы только в свою газету. И наоборот. У отдела газеты и рекламного агентства абсолютно противоположные принципы ра-

боты. Рекламное агентство обслуживает интересы клиента, а рекламный отдел защищает позиции издания. Агентство беспокоится об эффективности организованной клиенту рекламной кампании в целом, где в медиа-плане газете-матери может и не найтись места по ряду причин.

Агентство стоит открывать только в рамках принятого решения о диверсификации бизнеса. И организовывать его также, как бы организовывалась компания по оптовой продаже свежемороженой рыбы, т. е. как предприятие, приносящее дополнительную прибыль от другого вида бизнеса. Причем рекламный отдел газеты и рекламное агентство должны строить свою работу на договорной основе «как чужие».

Если в газету поступают запросы от рекламодателей о комплексном выполнении заказов включающих медиа-планирование, дизайнерские разработки, наружную, телерекламу или полиграфию, то лучше, на мой взгляд, выделить 1 штатную единицу и передавать заказы ей, затем численность людей, решающих такие вопросы, и может расширится. Этот сотрудник будет формировать заказ и распределять по агентствам-партнерам субподряды, как это делает большинство мелких агентств. Не надо заводить своего штатного, относительно недорогого, универсала. Насколько качественнее будет выполнен заказ, если отдать работу разным дизайнерам, дорогим и профессиональным в своих узких направлениях.

И так по всем направлениям. Сегодня заказы есть, а зав-

тра кризис... Опять уменьшай и режь штаты, объединяй дублирующиеся в фирмах службы.

Не надо совмещать плохо совместимые вещи, кроме слова «реклама» их ничего не объединяет. Это аналогично созданию узко направленного редакционного отдела из совершенно разных по специализации корреспондентов.

## **Позиция по отношению к клиентам**

При различных вариациях создания рекламных служб, принципиальным остается один вопрос: какую именно позицию занимает рекламная служба по отношению к рекламодателям и посредникам? Если пассивную, только прием входящей рекламы, то подход прост: сиди и жди когда что-нибудь вдруг принесут, оформи бумаги (достаточно счет-фактуры), затем жди предоплаты. Но это не 1994—1995 годы.

Полноценная служба ведет активный самостоятельный поиск рекламодателей.

# Организация активной рекламной службы

Эта глава по своему объему занимает четвертую часть книги. Она посвящена широкому и глубокому рассмотрению вопроса создания и организации в редакции активной по отношению к рекламодателям рекламной службы. Рассматриваются отношения службы с редакцией и с внешней средой, в том числе на уровне документооборота и в соответствии с законодательством. Глава фактически начинается и заканчивается постановкой целей и задач отделу, являющиеся компасом в повседневной работе, вектором развития. Прежде чем выполнять работу ее надо организовать, чтобы недоработки не мешали и не тормозили активность персонала в последующем. В главе сознательно описывается только построение каркаса и его увязки с окружающей средой, чтобы в последующих главах наполнить его отношениями с клиентами – основному предназначению рекламной службы.

Сложным или простым способом работу надо организовать, прежде чем ее начать. Вопрос организации достаточно обширен и многогранен, начнем с небольших вопросов и для контраста приведем вариант неэффективной организации отдела. Затем по частям «разберем» все организаци-

онные составляющие рекламной службы, в конце все «соберем» в конвейер.

Вопросы будут касаться как маленьких, так и больших газет. Описываемые события вполне могут развиваться как в, скажем, среднестатистической столичной или региональной газете.

# **Сотрудники и материальное оснащение**

Наиболее предпочтительным и почти в любом случае оптимальным является организация собственной службы из 5—7 штатных сотрудников. К особым затратам такая численность не приведет, но результатов принесет во много раз больше, чем меньшая структура.

## **Материальное оснащение**

Организовать этим 5—7 сотрудникам рабочие места стоит в одной комнате размером около 15 кв. м: столы с тумбочками, стулья, телефонные линии (подключенные к внутренней АТС). Обеспечить не менее чем 3-мя средненькими компьютерами, объединенными в локальную сеть, средненьким лазерным принтером и не менее 2 факс-аппаратами. И кое-чем для общего использования: шкаф/полки для папок с документами, 3—4 стула для посетителей, несколько папок для бумаг, папку для ношения документов.

Связь и маркетинговая информация имеют первостепенное значение, поэтому понадобятся 2 входящие прямые телефонные линии, электронная почта (E-mail) и Интернет очень важны. И, конечно же, комплект финской и факс-бумаги, также комплект для экономии времени сотрудниками

и представительских нужд: кофе, чай, сахар, 16 чашек и поднос, чайник или кофеварка. Ну и еще радиоприемник или магнитола. Всё. Рекламщикам для достижения профессиональных высот и роста доходов от продажи рекламы этого хватит надолго и с перспективой.

По примерным подсчетам затраты на «инфраструктуру» без учета арендной платы, коммунальных, телефонных платежей, трафика, закупки телефонных линий и иной связи составят около \$2.000-\$3.000. Эти затраты при правильном подходе на 90% могут быть покрыты бартером на ту же рекламу в газете. А «не учтенные» затраты опущены в силу совместного использования ресурсов всей редакцией. Работа всего состава отдела в одном кабинете обеспечивает эффективный обмен информацией и закладывает основы единой команды.

Приобретение всего оборудования должно быть документально оформлено, а системы и средства связи сертифицированы во избежание проблем во время проверок с пристрастием органами и налоговой инспекцией. Вероятность таких проверок возрастает во время политического противостояния в обществе.

Конечно, здесь фактически приведен вариант максимального комплекта. О минимальном, как организовать работу без компьютера и с одним телефоном, поговорим позже на стр..

## Сотрудники

Приведенная численность в 5—7 человек достаточно оптимальна не зависимо от общего размера редакции. Добавив еще 3 штатных единицы и только стол и стул, можно организовать объединенную службу сбыта для выполнения еще и всех задач по распространению газеты. В литературе, правда, встречаются другие пропорции численности сотрудников. Конечно, возможны различные вариации. Но даже если работает 1 человек, все что касается организации работы, пусть с оговорками, но остается актуальным.

Как же набрать этих 5—7 сотрудников, как их найти, сколько и как им платить, как организовать их работу? По-тихоньку будем отвечать на бесчисленные вопросы, может, правда, не совсем последовательно. Рассмотрим различные варианты. В любом случае нужен руководитель этой службы, от него-то и будет зависеть эффективность и активность отдела.

Желательно, на первых порах называть его «исполняющим обязанности», может в ближайшее время из сотрудников выделится молодой человек или девушка более способные объединять в себе ниже перечисленные качества. Подходящего возраста в 20—25 лет и с окончанным образованием, с не меньшим чем 2 года стажем, со стабильным семейным положением. И не важно какое это образование

и неважно где сформирован стаж, лишь бы руководитель не был студентом, «понюхал пороха» и не торопился совместить работу с заочным обучением и воспитанием новорожденного.

Как сотрудников организовать? Однозначно не садить их на чистые проценты от личного объема рекламы. Рекламная служба нечто большее, чем группа штатных или заштатных агентов. Это в первую очередь команда. Команда, способная и готовая к выполнению задач повышенной сложности. Как редакции создать и организовать такую команду? Никак, пусть руководитель подразделения организует. А вот ему для этого необходимо представить себе колоссальный комплекс требующих внимания вопросов и разделить его на различные мелкие функции, «раздать» эти функции сотрудникам в виде должностных обязанностей, довести план и затем проконтролировать и принять адекватные решения.

У вас вполне может получиться хорошо отлаженный конвейер, где все функции выполняются определенным сотрудником и в нужное время. Таким образом, внутри отдела выстроится некая иерархия: одни сотрудники выполняют техническую работу и получают мало, а другие – творческую работу и получают много. Создастся элемент конкуренции и карьерного роста, система мотивации. Пусть не в размерах огромной компании, но тем не менее.

# Плоская структура

Изобретенный Фордом конвейер можно применить в рекламной службе очень эффективно. Чтобы увидеть как, представьте в начале обычную ситуацию: 5 человек выполняют одинаковую работу и соответственно получают одинаково. Руководитель отдела выполняет функции менеджера и дюжину процентов времени уделяет административным вопросам.

Структура такого отдела обычно двухуровневая как на.



*Рис. 2. Двухуровневая структура отдела*

Отметим, изо дня в день их профессионализм будет расти и они будут вполне закономерно требовать повышения зарплаты. Ресурсов у вас может не оказаться (если нет технического звена в отделе), и со временем уже профессиональные

сотрудники, набравшись опыта за счет вашей газеты, покинут вас. В условиях такой оргструктуры, фактически уйдут к конкурентам и уведут клиентов, оставив проблему поиска новых кадров и их обучения, заботы по возврату клиентов и компенсации потерь.

Тратят эти условные сотрудники рабочее время следующим образом:

- просматривают каталоги, газеты и другие источники информации о возможных клиентах, записывают куда-то (если подходит обдуманно и координируя работу с другими, тратят не менее 1—1,5 часа на 10 фирм);

- затем обзванивают эти фирмы для выявления нужных людей, и если удастся, поговорят с кем-нибудь (со всеми поисками телефонов там, где ранее записывал и недозвонами, с фиксированием результатов разговора и планированием следующего звонка 15—25 минут на фирму);

- добавим еще 10 фирм, которым уже ранее запланировали позвонить с просмотром результатов предыдущих переговоров (еще столько же);

- если кто-то согласился (допустим, 2 фирмы из 20 сегодня обзвоненных) переговоры сразу же затягиваются: надо решить вопросы цены, скидок, поторговаться, решить вопросы доставки или изготовления макета рекламы, уточнения фамилий, названия агентств, с кем продолжить техническую реализацию размещения, уточнение о получении копии лицензий от клиента (так может уйти 1—1,5 часа, если

со всеми необходимыми людьми все обсудить);

– итак, переговоры закончились, пора готовить документы по сделке, подождав пока освободится компьютер: счет-фактура, договор, протокол согласования цены, акт приемки-сдачи (как минимум по минут 20 на каждую сделку);

– теперь все это по факсу предстоит согласовать, то есть: найти телефон, узнать на какой линии у них факс, потом как все прошло по факсу (если плохо, повторять столько раз, пока не кончится терпение на том конце линии); узнать, как скоро попадет в руки нужному человеку (вот еще по 20 минут);

– дождавшись, когда там все посмотрят, позвонить опять: «Нет ли у Вас претензий и исправлений?» (если исправления не принципиальные, то затраты 10 минут, если принципиальные... начинай переговоры сначала, это ты думал что договорился, а не он);

– всё, согласовал! Теперь сходи подпиши договор, счет и протокол (если он также необходим клиенту), зарегистрируй в реестрах, сделай и отдай копии подписанных документов (или вторые экземпляры) в бухгалтерию, а ... 3-ю копию себе для контроля оплаты и прихода макета (или запиши куда поудобнее), отправь все по факсу (если они согласятся на факсовую копию документа) (минут 20 на покупателя);

– теперь позвони, может, может документы подписали и могут выслать их по факсу обратно (10 минут);

– посмотри, принесен ли макет. Нет? Опять звони (10 ми-

нут);

- регистрируем макет в номер (3 минуты);

- идем в бухгалтерию и проверяем оплату (или звоним и просим платежное поручение). Платежное поручение на руки клиенту попадет через 1 день, в вашу бухгалтерию через 2—3 дня, поэтому пытаемся определить приход денег по сумме и номеру расчетного счета по выписке из банка, если бухгалтер забирает ее ежедневно (по 5—10 минут на идентификацию);

- нет оплаты, значит, звони и опять смотри (опять 10+5 минут);

- если договор предусматривает (а это желательно) выставление платежного требования при неоплате (по факту выхода рекламы), то готовь данные в бухгалтерию на выставление платежного требования и аргументы для клиента (в общем 10+10 минут).

С этого момента можно передохнуть, если денег у клиента нет, то его банк поместит в картотеку. Деньги с задержкой, но придут. Платежное требование значительно тормозит перевод средств. От момента выставления требования до получения средств пройдет около 10 дней (5 дней оно будет лежать в банке клиента в ожидании отказа от акцепта).

По приходу денег отмечаем важный факт у себя и организовываем обмен документов с «синими печатями» (по почте, курьером или лично) (это около 15 минут на одного рекламодателя). Плюс время на поездки, если решились ехать

сами.

Кстати, не дай бог во время переговоров по телефону кто-то когда-то скажет: «Приезжайте ждем». Пока оденешься, пока доберешься до метро (если оно есть), а от него ехать еще. Потом обратно по тому же маршруту. Считай, пол дня. Самому инициировать поездку можно только по важным и крупным делам. Либо специальным образом спланировать на весь день оптимальный путь, что с рекламодателями почти не достижимо.

Подготовьте аргументы типа: «Мы часто работаем с клиентами из Нью-Йорка. И сделали вывод, что нет тех вопросов, которые нельзя решить по телефону или факсу. А макет можно передать и по E-mail».

Теперь давайте посмотрим, сколько клиентов по полному циклу (от поиска в каталоге до оплаты на расчетный счет редакции и получения оригинальных печатей на документах) может обслужить один сотрудник в неделю. После долгих подсчетов мы получим, что один сотрудник в течение 41 часовой недели сможет поработать максимально с 45—65 предприятиями и, при благоприятных условиях, довести до публикации и оплаты 5—7 заказов. Соответственно 5 человек смогут обзвонить в неделю максимально 225—235 клиентов и довести к еженедельному выходу 25—35 клиентов. Теперь достаточно для ориентира умножить количество клиентов в номер на средний размер макета (к примеру, это 60 см кв. последние пару лет). Получим 1.500—

2.100 см кв. в каждый номер еженедельника. Примерный доход в месяц посчитать уже не трудно, умножив на среднюю цену и отняв среднюю скидку. Хорошо, если этого дохода хватит не только на вознаграждение рекламщиков, но и на все остальные нужды.

Конечно же, с каждым днем профессионализм растет, оттачиваются умения, появляются элементы автоматизации. Растет скорость выполнения стандартных работ и функций, более эффективным становится выбор компаний для работы, переговоры проходят быстрее и становятся эффективнее. Это «плюсы» описанного подхода. Но эти утверждения справедливы и для рассматриваемого ниже «конвейера». Аргументами против такой организации работы: невозможность создания командного духа, ограниченность в наращивании темпов и зависимость дохода от конкретных лиц. Ведь часто сотрудники, имеющие «своих» клиентов, уводят их из газеты при увольнении, а редакция теряет с этими клиентами связь.

# Ключевые моменты

Построение «конвейера» значительно сложнее и включает ряд принципиальных и сложных аспектов. В начале стоит их затронуть кратко, поговорить при рассмотрении других вопросов, позже еще раз вернемся к началу и подытожим.

## Оплата труда

Однозначный выбор модели оплаты труда сделать сложно, да и не нужно: в разное время, в зависимости от ситуации, модели могут меняться, но не чаще двух раз в год. Помимо этого раздела вознаграждение будет рассмотрено и на стр..

Пока, для начала в виде примера, определим зарплату для всего отдела  $X\%$  месячного дохода редакции от размещения рекламы, но не ниже  $\$XXX$  (далее – фонд зарплаты). В зависимости от истории доходов могут добавляться различные условия и оговорки. Так, могут вводиться сезонные коэффициенты: в январе фонд зарплаты увеличивается на  $20\%$ , летом – на  $40\%$ . Если доход от рекламы постоянно падает, пусть и немного, то при сохранении дохода не ниже предыдущего месяца фонд оплаты увеличивается на  $10\%$  премиальных.

Отметим, что доход считается в рублях, но для расчета дохода как показателя работы отдела необходимо считать его

долларах США по курсу реальной конвертации безналичных рублей на день зачисления на расчетный счет.

С учетом высоких темпов роста этого курса и более медленных темпов роста цен на рекламу отделу не легко будет удерживать показатели дохода в долларах. Для этого потребуются титанические усилия и изобретательность. Более вероятным будет ежемесячное падение дохода в долларовом эквиваленте. С каждым резким скачком курса у сотрудников будут опускаться руки. Чтобы их поддержать, и не заменять процентную зависимость зарплаты от дохода на ставку можно ввести следующее: при темпе наращивания дохода в 25% относительно предыдущего месяца рост зарплаты происходит в геометрической прогрессии, скажем, фонд оплаты увеличивается на 50—100%.

Не стоит думать, что такой подход приведет к ежемесячным сверх доходам рекламщиков. Нет, он только даст им мотивацию, а самому предприятию 2—3 «скачка из болота» в год с увеличением годового дохода минимум на 10% при любом раскладе ситуации (см. дополнительно на стр.).

Система оплаты отдела определяется генеральным директором и руководителем отдела в процессе переговоров и совместных расчетов. Устанавливаются четкие даты выплат, выбирается вид курса пересчета рублей в долларовый эквивалент и источник получения информации о курсе. Система четко описывается и пересматривается при кардинальном изменении ситуации на рынке, но не реже одного раза в год

(желательно в январе или июле). В расчет принимаются только чистые деньги, полученные на руки. Выплата налогов подоходного и с фонда оплаты труда, а также форма выплаты в области проблем руководства. В рамках данной книги не представляется возможным говорить о нюансах этих форм. Но, пожалуй, именно по этой причине фактически невозможен переход на контрактную основу определения отношений газеты и сотрудника рекламной службы. Хотя один способ может пригодиться, а именно пункт в договоре: «Сотрудник в праве письменно отказаться от части вознаграждения, исчисляемого в соответствии с настоящим контрактом».

Со стороны руководства требуется полное соблюдение договоренностей устных и по контракту, доверие не должно быть подорвано. Установление описанных правил очень важно. Иначе всем сотрудникам отдела или только начальнику 30% своего времени придется тратить на «выбивание» или «выпрашивание» уже заработанных денег.

У рекламщиков должна болеть голова, как бороться с постоянно ухудшающимися обстоятельствами на рынке, а не из-за невыплат зарплаты. Проблемы с зарплатой зачастую приводят к экономии на питании, одежде. У полуголодного сотрудника ни голова не работает, ни инициатива, ни язык. А переговоры в старом свитере можно и не начинать. При низкой зарплате самый профессиональный сотрудник кроме технической работы ничего делать не сможет, даже если за-

хочет. Экономия на зарплате элементарно сокращает доход предприятия. Правда, сокращение дохода не происходит моментально, какое-то время (около 2 месяцев) доход приносит заложенная ранее инерция. Но когда директор поймет, что с зарплатой дал маху, тоже сработает инерционность изменения дохода. Для возвращения его на прежний уровень потребуется столько же времени, а в условиях кризиса в 2 раза больше или вообще через пол года.

Целесообразнее вообще заменить %-ю систему на аналогичную по размерам выплат, но называющуюся «окладом со стимулирующим пакетом», то есть с премиально-штрафными корректировками в зависимости от выполнения плана доходов.

Распределение внутри полученных на отдел средств производится на усмотрение руководителя службы. Правила, которые при этом используются должны быть известны директору.

В свою очередь руководитель подразделения во время переговоров с генеральным директором должен отдавать себе отчет о пожеланиях и требованиях подчиненных сотрудников. Он обязан точно и доступно донести до них условия оплаты работы отдела и правила распределения внутри отдела. Причем на общем собрании. Переговоры с сотрудником о конкретном денежном его вознаграждении ведутся в индивидуальном порядке. Исходя из размеров выделяемых средств, точнее в пределах, руководитель подразделения мо-

жет самостоятельно привлекать к работе новых сотрудников, равно как и отстранять. Подбор кадров ведет сам руководитель подразделения, затем согласовывает или ставит в известность своего руководителя. Это важно, так как руководителю службы нужна команда, а плата за нее – долгий отбор персонала и высокая текучесть кадров во время ее формирования.

К правилам распределения средств внутри отдела вернемся позже. Заметим, что они определяются в зависимости от выполняемой работы и планов, штрафов, премий.

Так технические сотрудники получают фиксированную зарплату и получают надбавку/уменьшение зарплаты при значительном изменении фонда оплаты. На них распространяются штрафы за неточное, не своевременное выполнение работ, которое вызывает торможение деятельности других сотрудников. Зарплата устанавливается на уровне чуть больше секретаря в редакции. Работа технических сотрудников жестко регламентируется. Это позволяет сократить время на работу с новым техническим сотрудником даже в условиях большой их текучести. Примерный регламент приведен на стр..

Оставшаяся часть работ и функций распределяется среди так называемых творческих работников (здесь и далее без кавычек). Уровень их вклада в доход месяца определяет руководитель отдела. Тут хорошим ориентиром является установленный личный план по количеству новых контак-

тов, развитие части нового проекта, увеличение объема рекламы по определенной тематике (допустим автомобильной) и так далее. Но не в коем случае не личный план доходов.

Идеи, новые технологии и их внедрение должны быть оценены по заслугам (до распределения бюджета между творческими). Важным критерием увеличения или уменьшения оплаты творческих работников является их коммуникабельность внутри отдела, способствование или создание препятствий работе команды.

Стоит учитывать и личные амбиции сотрудников. При слишком заниженной зарплате относительно собственной оценки своей значимости, сотрудник перестает работать. Определив уровень амбиций и запросов, можно планку зарплаты держать на меньшем, но близком к ним уровне. Контролируя, таким образом, нездоровый рост этих самых амбиций во времени.

Эксперименты по распределению зарплаты отдела между сотрудниками на основе анонимных анкет, где каждый сотрудник проставляет КТУ (коэффициент трудового участия) своего коллеги, ни к чему хорошему не приведут.

*Вопрос не в том, что зарплата большая или маленькая, а в том, насколько она соответствует ожиданиям сотрудника. А ожидания в свою очередь хорошо бы суметь отрегулировать по имеющийся бюджет*

Начальник или может распределить зарплату, или он плохой начальник. Кстати, о плохих начальниках. Начальник

для подчиненного чаще плох, чем хорош. «Хороший» для сотрудников начальник участвует в совместном общественном отдыхе, откровенно говоря, пьянках, якобы снимающих стресс у творческих работников. Команда так долго не продержится, так как руководство отделом будет затруднено, а позже сами же сотрудники обвинят руководителя в отсутствии компетенции.

## **Мотивация**

Мотивация имеет более широкую трактовку, чем вознаграждение, это комплексное понятие. Надо создать в отделе благоприятный климат, атмосферу некоей общности людей стремящихся достигать одного результата за другим без передышки. Где результат достигается исключительно при эффективном взаимодействии, личном развитии и инициативности. Руководитель не должен озонировать воздух, ставить кресла и обогреватели, он должен ставить задания, организовывать работу таким особым образом. Давать такие задания, которые при выполнении с каждым днем чуть-чуть развивают сотрудника даже без его явного на то желания. Начальник же в своем саморазвитии должен идти на голову впереди остальных, не демонстрируя это каждый день. У такого начальника задания каждый раз будут более взвешенные, точные, продуманные, а предусмотренное заданием выполнение будет требовать новых качественных подходов

от сотрудииков и их личной инициативы.

Не подумайте, что развитие нужно недоразвитой редакции или отделу. Оно нужно и «самому самому» развитому и профессиональному. Просто развитие должно идти постоянно, и следить за постоянностью обязан начальник, и вне зависимости от ранее достигнутых высот. Тем более, если представить, что на ваши высокие горы смотрят со стороны другие, более «продвинутые», люди. То, что для нас гора, для них может оказаться холмиком. И это должно не останавливать, а стимулировать к новым и новым достижениям.

Слишком часто используется слово «должен». Не должен же руководитель гнушаться любой работы в отделе, даже вытереть столы и поучаствовать в уборке когда-нибудь.

Мотивацию сотрудника повышают как сам процесс совместной работы, так и личный его вклад в общее дело, включая оценку этого вклада другими, а также личным примером начальника. Динамично развивающаяся газета, подразделение дают человеку уверенность в завтрашнем дне, стабильность. Он видит перспективу своего творческого роста и материального благополучия. Даже в кризисных ситуациях чувство равновесия не нарушается: сотрудник рекламной службы понимает, что в его руках финансовое состояние издания, и редакция приложит массу усилий для ориентации под новые реалии. Августовский кризис показал, что выйти из кризиса можно именно благодаря инициативности и творчеству.

Все эти факторы, равно как и многие другие, мотивируют сотрудника, определяют смысл его работы, смысл достижения успеха.

## Постановка задачи

Банально, но некоторые элементарно «забывают», отделу необходимо поставить задачи. Оно якобы, само собой разумеется. Директор может поставить перед руководителем отдела задачу по достижению дохода за рекламу в определенные месяцы, согласовав ее с бухгалтерией. Не прибыль, так как за расходы редакции отвечают другие подразделения.

Четкая цифра чрезвычайно важна, так как именно ее руководитель рекламной службы затем доносит до отдела и до каждого сотрудника в виде четких заданий и планов на месяц, неделю, день. От одной только этой цифры будет зависеть, как в рамках буде разработан план отдела.

К примеру, плановую цифру дохода руководитель отдела может интерпретировать сотрудникам как задание установить контакты в течение недели с 1.000 новыми, текущими и потенциальными клиентами, а также обеспечивать в еженедельный номер 100 клиентов (заказов).

В отсутствии четкой цифры от руководства начальнику предстоит определить самостоятельно, то есть неосязаемую «целесообразность» подвести под долларový эквивалент.

Через некоторое время, скажем, через полгода работы,

руководитель отдела самостоятельно сможет с высокой степенью точности прогнозировать каких доходов, при каких внешних обстоятельствах и внутри редакционных условиях можно ожидать. Закладывать эти данные в бюджеты будущих периодов, обсудив, конечно, и согласовав на совместных заседаниях с руководством и финансовой службой, будет более правильно, чем опираться на ожидаемые цифры расходов.

## **Работа руководителя рекламной службы**

Может, покажется странным, что вопросы оплаты и мотивации решены раньше, чем выполнена, и даже распределена работа. Это только на первый взгляд. Эти вопросы требуют решения и до, и после выполнения работ. А вот не решив до, не решишь и после.

Понемногу будем определяться с работой отдела. Итак, начнем с руководителя рекламной службы. Определим для него круг обязанностей. Да-да, уже встречавшиеся обязанности еще не весь перечень. К менеджменту в полной его красе и широкомасштабности необходимо добавить и другую работу.

Во-первых, начальник обязан уметь все, что делают сотрудники отдела рекламы, все что они могут сейчас или смогут делать в ближайшие полгода.

Во-вторых, он обязан:

– сам вести переговоры с клиентами, выступая в роли агента или менеджера по контактам. Это и переговоры с новыми и текущими клиентами. Особенно при начинании новых проектов по развитию совершенно новых групп рекламодателей. Это позволяет досконально знать ситуацию и повышает эффективность управления контактами, осуществляемыми сотрудниками. Позволяет сохранять умение вести переговоры лучше подчиненных, сохранять свой авторитет в столь важной области;

– изредка выполнять работу техническую, подменяя соответствующих сотрудников для изучения их методов работы с целью последующей корректировки и оптимизации;

– собирать информацию о переговорах у сотрудников по установленной руководителем форме с перечислением ряда важных моментов. Причем, чем ниже квалификация сотрудников, тем подробнее должен быть отчет по содержанию переговоров. Изучать собранную информацию и делать соответствующие выводы о работе сотрудника и о росте его квалификации. Соответствующим образом направлять работу и искоренять неправильные составляющие переговоров. Важно не ограничиваться отчетами и периодически специально выделять время для наблюдения за сотрудниками во время переговоров по телефону, в офисе и на выезде;

– изучать новые информационные технологии и инициировать автоматизацию (и оптимизацию автоматизации) различных процессов в отделе. При этом не ограничиваться

традиционными представлениями об автоматизации «этого и так», и о не возможности автоматизации «другого никак»;

– отчитываться перед руководством и обеспечивать коммуникации отдела с другими подразделениями.

# Подбор и поиск персонала

Распределять работы в отделе можно и по вакансиям, но лучше, если уже этим займется пусть и с помощью главного редактора потенциальный кандидат на должность руководителя подразделения. А мы его еще, кстати, не нашли, не наняли сотрудников. Поэтому дальше распределять и организовывать работу продолжим в других разделах.

Итак, если у вас нет отдела рекламы, если он у вас есть, но вы им недовольны, стоит внимательно отнестись к вакансии (должности) руководителя отдела рекламы.

Где же взять такого руководителя рекламной службы, а в будущем, может, и объединенной сбытовой службы, будущей правой руки генерального директора? С остальными, вроде, понятно: сложно, но легче чем с руководителем.

## Руководитель рекламной службы

### Особые требования к руководителю рекламной службы

Помимо массы деловых и человеческих качеств, нельзя забывать еще одно обстоятельство. Руководитель столь ответственного участка должен быть честным по отношению к генеральному директору. Через руководителя отдела сбыта проходят все финансовые потоки. Не доверять ему нельзя,

без доверия он работать не сможет. Тем более доверие директора, через начальника распространяется на сотрудников отдела. Формула «Доверяй, но проверяй» тоже не до конца эффективна. Частичная проверка ничего не даст, а тотальная сразу отберет гибкость при заключении сделок с вытекающими из дохода последствиями. Изобрести собственную методику может не получиться, так как руководитель любого ранга, даже зная специфику области, со временем теряет связь с колоссальной массой нюансов (об этой особенности XX-го века обязательно поговорим на стр.).

Получается, не доверять себе дороже. Как же быть? Думаю, нечестность у человека либо есть, либо нет. Она может проявиться и быть вами замечена по отношению этого человека к другим людям. Тем более это явно заметить можно, наблюдая, как человек ведет переговоры с клиентами. Чем хуже газета, тем чаще руководителю отдела приходится выкручиваться из конфликтных ситуаций с недовольными клиентами. Его способы выхода из таких ситуаций и могут стать для вас лакмусовой бумажкой. Если он напропалую врет клиентам, где гарантия, что не врет вам. Готовьте ревизию и нового кандидата на должность.

### **Поиск руководителя рекламной службы**

Где же взять кандидатов, когда рынок специалистов, мягко говоря, не насыщен, а в отдельных городах и вовсе отсутствует? У многих с 1990 года, с момента принятия закона о СМИ нерешены проблемы с подбором профессиональных

кадров. Рекламные агентства и газеты откровенно признают: проблема кадров есть! И куда там до проблем столь специфических как рекламщик-газетчик, да еще и руководитель.

Найти человека на должность начальника отдела, учитывая все предыдущие требования очень сложно. Искать его среди своих знакомых и близких вряд ли правильно, во-первых, доверие к ним может оказаться не совсем обоснованным, а, во-вторых, вряд ли, они обладают всеми перечисленными способностями.

Привлекать людей со стороны боязно. Весь послужной список и все рекомендации, даже знакомых вам людей не гарантируют, что между вами и этим человеком установится доверие.

Особенно надо опасаться соблазна взять на эту должность людей из рекламных агентств, даже очень профессиональных. Там другая специфика. И переход людей из рекламного агентства в редакцию, равно как и в обратную сторону, окажется шоком для самого человека и потребует значительно времени на адаптацию к новым требованиям и технологиям работы.

Крайне не желательно приглашать на эту работу, равно как и вообще на работу в отдел, людей без 2-х летнего стажа (он не знает цены денег и трудности работы), не семейных и без детей (не «стабилизирован» и не «сформирован» на длительное время), в возрасте более 27 лет (уже не молод для быстрой адаптации к специфике и динамичного раз-

вития в этой области), а также студентов (они много заняты учебой, даже заочно, и по вышеизложенным причинам) и людей со средним образованием (не большой базисный запас и рано или поздно он пойдет учиться).

Учитывая сказанное лучше отдать предпочтение работающему менеджеру, руководившему хотя бы одним сотрудником, имеющему большие творческие амбиции и планы, четкие жизненные установки (цели) на долгую перспективу, желающему развиваться и развиваться путем самообучения. Вы предложите ему поле для его творческой битвы, обеспечите финансово, а он в рамках собственного творческого интереса принесет вам колоссальный постоянно растущий доход.

Значительную роль в поиске нужного человека могут сыграть 1) постановка на предприятии кадровой работы (если оно не только образованное и вы не только назначены директором) или 2) опыт вашей предыдущей работы (если предприятие молодое или вас только назначили).

В первом случае вы можете, изучив личные досье и просмотрев на редакцию, внимательно отобрать одного-двух кандидатов на проверку (тестирование). А во втором случае вы можете вспомнить людей, которые вам не подчинялись, не уличены вами в не откровенности и имели необходимые задатки.

Стоит обратить внимание на людей, которые в вашем присутствии а) отстаивали свою точку зрения не глядя на непо-

нимание остальных, б) не таили в себе своей точки зрения (камень за пазухой) не глядя на возмущения руководства, в) тактично и откровенно высказывали коллегам и начальству свое мнение о них.

Хорошо если у вас уже есть отдел рекламы. Тогда можно поискать в нем подходящие кандидатуры на должность руководителя службы по тем же принципам. Отсюда следует, что если отдела нет, то можно его создать с институтом «временно исполняющего обязанности начальника отдела» для последующего выбора самого достойного.

*Если нет кандидата на вакансию начальника – учредите в создаваемом или действующем отделе институт «исполняющего обязанности» и посмотрите каждого на этой должности*

Какими еще знаниями, умениями и способностями должен обладать руководитель службы рекламы. Приветствуются полезные делу увлечения психологией, аспектами проблем консультирования и развития иных технологий и систем, общим экономическим и политическим развитием внешней среды, новейшими технологиями менеджмента, а также наличие понимания процессов стоящих за ежедневными сводками новостей.

Много? Нет, мало, здесь еще не все перечислено. Ведь это руководитель вашего сбыта, руководитель вашего дохода и прибыли. Этот руководитель должен стать вашим волшебным чемоданчиком для ваших личных и производствен-

ных расходов (зарплата редакции, газетная бумага, налоги, мебель и оборудование, штрафы от государства, в конце концов). И деньги в чемоданчике должны появляться по вашему хотению по его (начальника) умению.

Весь этот «скромный» багаж нужен для передачи его (развития) и других сотрудников отдела. Ведь отдел рекламы – это инструмент зарабатывания денег по велению начальника и хотению директора. Все это потребуется для создания саморазвивающейся структуры.

## **Подбор сотрудников рекламной службы**

Желательные качества и требования к другим сотрудникам вы можете определить тем же способом, опустив планку требований настолько, насколько вы представляете будущую мощь отдела. Уверяю, вам денег на зарплату в отборочный период хватит.

Для примера один простой прием. Новым сотрудникам вы даете задание в начале месяца, а платите зарплату в конце. Причем на 50% меньше нормы, срок то испытательный. Так дайте им такое задание и организуйте их работу таким образом, чтобы они себе сами к концу месяца заработали (только им не говорите). А во второй месяц можно сказать, что вы много думали, но так и не поняли, подходит ли человек и даете ему еще один месяц испытательного срока, увеличив несколько зарплату за счет не прошедших первой части ис-

пытания.

Подбор остальных сотрудников в отдел можно расширить и другими способами. Напомню, не берите своих родственников и друзей в отдел рекламы. Здесь из каждого будут выжимать все соки на благо газеты. Родня замучает звонками с просьбами о помиловании. Если же вы не против кормить нахлебников и раздувать штаты, то лучше найти им в редакции место поспокойнее. Не рассчитывайте на родню как на кадровый резерв. Рассмотрите другие варианты.

Например, обратитесь к сотрудникам редакции и рекламного отдела, сообщите требования к кандидату. Если знакомые сотрудников (по их мнению) подходят, то пусть принесут CV (письменную характеристику, рекомендации и обоснование своей незаменимости). Посмотрите CV, отберите, вызовите на собеседование. Сначала поговорите по телефону, может этого хватит для принятия решения. Приятный голос по телефону – первое условие (фильтр) отбора сотрудников в отдел. На стр. приводится дополнительная информация по этому вопросу.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.