

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

*Джонатан Тернер,  
очільник Oxford Strategic Marketing*

Я в захваті від роботи Мартіна Томаса у сфері соціальних медіа. Соціальних медіа вкрай багато — але чи багато є таких людей, хто обіймає посаду на рівні керівництва та приділяє увагу організаційним аспектам і водночас розуміє соціальні медіа та мінливість поколінь? Таких людей одиниці.

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

## Зміст

Короткий путівник .....	8
Статті з архіву <i>The Financial Times</i> .....	10
Слова подяки .....	12
Передмова .....	14
<b>Частина 1. ПЛАНУВАТИ.....</b>	<b>29</b>
Розділ 1. Визначення цілей .....	32
Розділ 2. Вимірювання успіху .....	42
Розділ 3. Створення операційної системи.....	52
<b>Частина 2. ДІЯТИ .....</b>	<b>97</b>
Розділ 4. Реалізація основної програми соціальних медіа .....	99
Розділ 5. Максимальне використання соціального інтелекту .....	112
Розділ 6. Використання соціальних медіа для покращення продажу та маркетингу.....	129
Розділ 7. Використання соціальних медіа для обслуговування клієнтів .....	160
Розділ 8. Активізація внутрішніх комунікацій .....	172
Розділ 9. Трансформація корпоративної культури .....	184

<b>Частина 3. КОНТРОЛЮВАТИ</b> .....	199
Розділ 10. Уникнення проблем і подолання криз .....	201
Розділ 11. Аудит діяльності .....	225
<b>Частина 4. БУТИ</b> .....	233
Розділ 12. Підвищення грамотності в соціальних медіа .....	236
Розділ 13. Управління особистим брендом.....	246
Розділ 14. Використання соціальних медіа як інструменту лідерства .....	270
Післямова .....	293
Алфавітний покажчик.....	297
Про автора .....	302

*Присвячується  
Елісон, Деніелу та Луї*

## Короткий путівник

У цій книжці я приділив значну увагу стратегічному мисленню та плануванню, але також намагався дати практичні поради щодо того, як максимально використовувати соціальні медіа та уникнути підводних каменів. Якщо ви хочете перейти до відповідної теми, то нижче наведено перелік найпоширеніших питань.

Питання	Сторінка
Як вирішити, чи створювати додаткові облікові записи в соціальних медіа?	60
Як збільшити кількість підписників на власних каналах?	61
Як заохотити вище керівництво стати представниками в соціальних медіа?	70
Як умотивувати своїх працівників стати послами в соціальних медіа?	71
Що має містити ваша політика щодо соціальних медіа?	73
Як урегулювати перевірку діяльності кандидата в соціальних мережах?	77
Як розвивати процес управління бесідою?	81
Як взаємодіяти в бесідах у соціальних медіа у високорегульованих секторах?	85
Що має містити політика модерації соціальних медіа?	88
Як розробити контент-план для соціальних медіа?	104
Як використовувати аналіз суспільної думки як джерело інформації для стратегічного планування?	118
Як обрати правильного (оплачуваного) інфлюенсера в соціальних медіа для співпраці?	136
Як спланувати та реалізувати оплачувану діяльність у соціальних мережах?	139
Як підтримувати використання внутрішніх соціальних медіа?	175

Питання	Сторінка
Як зменшити негативний вплив скарги клієнта?	205
Як уникнути проблем із регуляторними органами?	209
Як уникнути звинувачення в несправедлиму звільненні?	211
Як зробити онлайн-профіль більш привабливим?	252
Як не стати жертвою кібер-шахрайства?	254
Як зробити нетворкінг ефективнішим?	257
Як лідери можуть зменшити ризики, пов'язані з використанням соціальних медіа?	279



## Статті з архіву *The Financial Times*

Видання *The Financial Times* люб'язно надало мені дозвіл використати добірку статей про соціальні медіа з його чудового архіву *FT.com*. Я зазначав їх наприкінці відповідних розділів у книжці, але якщо ви бажаєте перейти до конкретної статті, то можете їх знайти у наведеній нижче таблиці:

Тема	Стаття	Сторінка
Модерування контенту	3.1. Межу між ненавистю та дискусією в Інтернеті важко окреслити.— У багатьох компаніях є модератори контенту, але підтримувати дискусії конструктивними важко	92
Аналіз суспільної думки	5.1. Чи можуть великі масиви даних революціонізувати розробку політики урядами? — Накопичення цифрової інформації, щоб отримати точний зріз сучасної економічної ситуації, може допомогти чиновникам ухвалювати швидші та якісніші рішення	120
Маркетинг впливу	6.1. А ось і інфлюенсери.— Нове покоління зірок соціальних медіа залицяється до брендів, обіцяючи їм справжню підтримку	152
Реклама в соціальних медіа	6.2. Рекламодавці закликають <i>Facebook</i> та <i>Google</i> створити орган зі стандартизації.— Компанії хочуть, щоб технічні групи запровадили загальну політику щодо фільтрації невідповідного контенту	157
Обслуговування клієнтів у соціальних медіа	7.1. Малюк дає власникам бізнесу урок з обслуговування клієнтів в Інтернеті.— Нині соціальні медіа посилюють негативні відгуки, на які раніше не звернули б уваги	169

Тема	Стаття	Сторінка
Соціальні медіа та внутрішні комунікації	8.1. <i>Facebook</i> орієнтується на бізнес-сферу.— Розробка корпоративного мережевого продукту кидає виклик наявним виробникам програмного забезпечення для компаній.	177
	8.2. Небезпеки використання <i>WhatsApp</i> на роботі.— Робочі чат-групи можуть бути віртуальним «місцем для спілкування», однак вони також несуть ризик	179
Соціальні медіа та корпоративна культура	9.1. Бізнес: як повалити бюрократію.— Короткий крок від інноваційного стартапу до компанії, обтяженої бюрократією	191
Неправдиві новини	10.1. Компанії намагаються боротися з фейковими новинами.— Багато брендів — від <i>Starbucks</i> до <i>Costco</i> — опиняються під прицілом шахраїв	221
Особистий брендинг	13.1. Особисті бренди набирають обертів.— Поширення фрілансу збільшує важливість особистого бренду та самореклами в соціальних медіа.	262
	13.2. Як студенти <i>MBA</i> максимально використовують <i>LinkedIn</i> .— Бізнес-школи заохочують студентів проводити багато часу на своїх профілях	266
Соціальні медіа та лідерство	14.1. Керівники розправляють свої крила як молоденькі твітери.— Чого навчитися від босів, які активно публікують у <i>Twitter</i>	287

### Подяки видавця

Ми вдячні за дозвіл використати матеріал, захищений авторським правом.

- Згадується на сторінці 160: «*On a mission to save humanity*» by Sharon Lougher, Metro, 13th October 2017.  
<https://www.metro.news/on-a-mission-to-save-humanity/779321/>



## Слова подяки

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

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

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

Я також хотів би подякувати Чарлі Мейсі та Луї Томасу за їхній професійний рівень у сфері досліджень, Денієлю Томасу та Абігейл Теллуссон за їхнє розуміння поведінки «цифрових аборигенів» у соціальних медіа, доктору Джону Волшу з Коледжу Ісуса (Оксфорд) за його слова натхнення та заохочення.

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



## Передмова

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

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

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

Ми також стали набагато більше усвідомлювати шкоду для репутації особи чи організації, якщо щось піде не так. Погане вирішення скарг клієнтів, неналежне використання соціальних медіа та розповсюдження працівниками (часто ненавмисно) конфіденційної інформації — найпоширеніші проблеми. Це ставить кожную організацію

перед новим набором ризиків, до яких їхні наявні процеси, політика, процедури управління кризовими ситуаціями та навчання співробітників погано підготовлені. Кожен працівник зі смартфоном уособлює собою потенційну загрозу. Не всіх ризиків можна уникнути, але, як я продемонструю далі, за правильних планування, систем і процесів цими наслідками можна управляти та зменшити їх.

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

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

### Від «чому?» до «як?»

Коли 2008 року я почав очолювати конференції та проводити семінари на тему соціальних медіа (а за мірками нової економіки це було дуже

<sup>1</sup> Було підраховано, що *Facebook* має щонайменше 98 одиниць інформації щодо більшості своїх користувачів, спираючись на аналіз їхньої поведінки в Інтернеті (зокрема те, чим вони діляться, що вподобали і з ким пов'язані). Користувачі та законотворці стають усе більш обізнаними (і стурбованими) стосовно того, як провідні технологічні компанії збирають наші особисті дані. Занепокоєння громадськості щодо конфіденційності даних було посилено скандалом із компанією *Cambridge Analytica*, який спалахнув на початку 2018 року, — цю компанію (що спеціалізується на визначенні цільових мікрогруп для політичних кампаній) було звинувачено в отриманні без дозволу особистих даних майже 87 млн користувачів *Facebook*, які вона нібито використала у своїй роботі над кампанією Трампа у 2016 році. Цей інцидент наголосив на масштабах того, скільки особистих даних збирає *Facebook* від своїх користувачів і як він не забезпечує належного захисту цих даних. Одним із найбільш позитивних результатів було те, що це мотивувало багатьох користувачів *Facebook* проявити більший інтерес до налаштувань конфіденційності.



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

Останні 10 років я більшість часу досліджував, обговорював і писав про цифрові медіа та їхній вплив на організаційні структури й поведінку, зокрема написав дві книжки на цю тему<sup>1</sup>. І що найважливіше, я проводжу навчальні семінари про соціальні медіа в Інституті директорів (ІД), одній із провідних світових бізнес-організацій. Серед людей, які відвідують мої семінари в ІД, багато голів рад правління та генеральних директорів, членів рад директорів, директорів навчальних закладів, банкірів, інженерів, підприємців, керівників відділів кадрів та маркетингу. Вони — представники різних сфер, однак стикаються зі спільними викликами та шукають відповіді на спільні запитання щодо управління ризиками, прийняття більш стратегічних підходів та отримання суттєвішої віддачі від своїх інвестицій. Значна частина цієї книжки — це квінтесенція всіх дискусій та обговорень, що відбувалися на тих семінарах.

Такі обговорення важливі. Доктор Саймон Гаслем, мій колега і керівник курсів в ІД, консультант зі стратегії та запрошений професор бізнес-школи Даремського університету каже: «Найпотужніший катализатор змін — це коли директори збираються, щоб поговорити зі своїми колегами про те, як вони можуть взаємодіяти із соціальними медіа, та поділитися реальними історіями з життя. Ми маємо справу з явищем, яке само собою є незавершеною роботою, тож у процесі діяльності ми повинні разом зрозуміти правила його функціонування».

Варто детальніше розглянути ідею Гаслема про те, що соціальні медіа є «незавершеною роботою». Соціальні медіа — це одна з тих тем, де

<sup>1</sup> *Thomas, M. and Brain, D. (2008) Crowdsurfing: Surviving and Thriving in the Age of Consumer Empowerment. A&C Black; Thomas, M. (2011) Loose: The Future of Business is Letting Go. Headline Business Plus.*

не завжди є чіткі відповіді й де наше розуміння того, що є найкращою практикою, постійно змінюється. Схоже, що компанії зі сфери соціальних медіа страждають від синдрому колективного дефіциту уваги, а це означає, що функції, особливості та формати основних платформ змінюються практично постійно. Зокрема постійно змінюються алгоритми, які вони використовують для визначення того, що показувати в наших стрічках новин, збалансовано узгоджуючи це з контентом від брендів і наших друзів.

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

### Обов'язок бути обачними

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

Ми живемо в суспільстві, у якому поширення інформації — а дехто навіть стверджує, що надмірне поширення, — стало нормою для багатьох людей. Директор департаменту інформації та конфіденційності головного банку США каже: «На мою думку, найбільший ризик — це те, що наші працівники можуть розкрити в соціальних мережах інформацію про наших клієнтів. Цей ризик особливо високий, ураховуючи те, що серед наших працівників дедалі більше міленіалів, які звикли



обмінюватися в соціальних мережах особистою інформацією та багатьма аспектами поточної діяльності. Часом спостерігається надмірне розголошення ними особистих життєвих ситуацій, яке може стосуватися й професійних моментів, а нам потрібно, щоб ці відомості були конфіденційними»<sup>1</sup>.

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

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

### Важливість прийняття стратегічного підходу

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

Пол Фабретті, директор із комунікацій у компанії *Microsoft*, описує це так: «На відміну від більшості інших дисциплін, які існують в усталеніших структурах (отже, мають мету й чіткі, вимірювані результати), неорганізований та роздроблений характер соціального прийняття установ означає, що досягнуто лишень незначного прогресу у створенні репутації для соціальних медіа порівняно з досяг-

<sup>1</sup> Цитату взято зі статті *A Comprehensive Approach to Managing Social Media Risk and Compliance*, опублікованої у виданні *Accenture* 2014 року.

неннями в пошуковій оптимізації сайтів (забезпечення трафіку) або медіа-порталів (кліки/конверсія). Запитайте будь-кого, яку користь приносять соціальні медіа, і ви отримаєте цілу купу різноманітних відповідей».

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

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

- Діяльність та інвестиції не узгоджуються з організаційними пріоритетами чи потребами клієнтів.
- Комплекс каналів соціальних медіа та облікових записів позбавлений будь-якої стратегічної логіки.
- Є корпоративні облікові записи, такі собі «сирітки» із жалісно малою кількістю підписників, на яких нічого не публікували і не твітили місяцями, а то й роками.
- Результати, імовірно, будуть непослідовними, і їх буде важко виміряти.
- Гроші та час витрачено даремно.
- Члени команди нечітко розуміють свої конкретні обов'язки чи завдання.



- Право на управління соціальними медіа оскаржується різними відділами.
- Цінну інформацію, отриману із соціальних медіа, не повідомляють усьому загалу організації.
- Багато менеджерів цинічно або байдуже ставляться до цінності соціальних медіа і, отже, з острахом вкладають будь-які значні інвестиції. Це зазвичай створює порочне коло, у якому цинізм призводить до недостатнього інвестування та відсутності зацікавленості з боку топменеджменту, а це означає ще гірші результати та ще більший цинізм.
- Організації мимоволі наражають себе на зайві ризики.

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

### Визначення поняття «соціальні медіа»

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

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

Один із провідних світових експертів із питань організаційного дизайну, Роланд Дайзер, сказав мені, що вважає «соціальні технології — це катализатор, який спрямує нас до організації XXI століття»<sup>1</sup>.

Соціальні мережі, або соціальні технології, неймовірно різноманітні. Що об'єднує їх як «соціальні» — це те, що вони надають людям можливість для спілкування, співпраці, спільного обміну та участі. Класифікувати їх може бути складно. Багато з них виконують різні цілі для різних користувачів: наприклад, *Facebook* — це платформа для обміну інформацією з друзями та родиною, дошка для оголошень спільноти, агрегатор новин чи альтернативний розважальний канал; *YouTube* відомий своїми відео, але водночас є і найпопулярнішою пошуковою системою у світі після *Google*; *Pinterest* описує себе як «пошукову систему ідей»<sup>2</sup>.

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

Месенджери, що почалися як прості платформи для обміну повідомленнями, також зазнають дуже цікавої еволюції. Зараз вони надають широкий спектр складних послуг поза традиційними голосовим, текстовим та відеозв'язком, зокрема обслуговування клієнтів, особистий банкінг та інтернет-магазин. Це призвело до появи нової категорії соціальних медіа — «розмовної комерції», тобто використання програм для обміну повідомленнями для здійснення покупки: покупець може спілкуватися з реальною людиною або чат-ботом, отримувати доступ до оглядів товарів і рекомендацій та здійснювати покупки — і все це в одному застосунку<sup>3</sup>. *WeChat*, створений у Китаї мобільний додаток, уже називають «застосунок для всього» та «супер-застосунок»<sup>4</sup>. Девід Пірс із видання *Wired* описує його так: «Люди використовують цей

<sup>1</sup> Роланд Дайзер (*Roland Deiser*) — директор Центру майбутнього організації при Вищій школі менеджменту ім. Пітера Ф. Друкера та Масатоші Іто, а також автор книжки *Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation* (2009, Wiley).

<sup>2</sup> *The Financial Times* за 14 вересня 2017 року.

<sup>3</sup> Термін «розмовна комерція» було впроваджено Крісом Мессіною (який також зазначає, що винайшов слово «хештег») у публікації, написаній 16 січня 2015 року.

<sup>4</sup> У Китаї *WeChat* називають *Weixin*, що означає «мікроповідомлення».



застосунок для спілкування зі своїми друзями та колегами, а також, щоб бронювати квитки на поїзд, замовляти їжу та послуги хімчистки, грати в лотерею, обирати одяг та грати у відеоігри. Це пульт дистанційного керування для вашого розумного будинку, мобільний банк та спосіб відновити свою візу»<sup>1</sup>.

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

- платформи соціальних мереж загального призначення, як-от *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Pinterest*;
- агрегатори новин і контенту, як-от *Reddit*;
- професійні мережеві платформи, як-от *LinkedIn* та *Xing*;
- вебсайти для завантаження, обміну та перегляду відео, як-от *YouTube* та *Vimeo*;
- застосунки для обміну повідомленнями, як-от *Snapchat*, *WhatsApp*, *Telegram* та *Facebook Messenger*<sup>2</sup>;
- програми пошуку різноманітних закладів, як-от *FourSquare*;
- внутрішні платформи для комунікацій і співпраці, як-от *Yammer*, *Workplace* (від *Facebook*), *Basecamp*, *Trello* та *Slack*;
- програми для потокового перегляду відео в режимі реального часу, як-от *Facebook Live* та *Periscope*<sup>3</sup>;
- дискусійні форуми та чати, як-от *doctor.net* (що має понад 200 000 членів у Великій Британії) та *The Student Room* (котрий зазначає, що є найбільшою студентською спільнотою у світі, яка налічує понад 1,8 млн членів);
- спеціалізовані програми, як-от *ClassDojo*, соціальна медіа-платформа для вчителів, студентів і батьків, яку використовують у 180 країнах для оцінювання успішності учнів та інформування батьків;
- галузеві платформи для обміну інформацією та співпраці, як-от *Symphony* та *Enterprise IB* у секторі фінансових послуг;

<sup>1</sup> Випуск *Wired* за 8 червня 2015 року.

<sup>2</sup> *Facebook* запровадив те, що багато фахівців вважають суперечливим кроком,— запус- тив застосунок *Messenger Kids* для осіб молодше 13 років.

<sup>3</sup> Термін «соціальне мовлення» (*social broadcasting*) також використовують для опису трансляції відео та зображень через нетрадиційні медіа-канали.

- платформи для публікації статей, як-от *Tumblr*, *Medium* або *Blogger*;
- платформи у форматі «запитання-відповідь», як-от *Quora*;
- платформи для презентації та обміну професійним контентом, як- от *SlideShare*;
- платформи для організації та проведення зустрічей, як-от *EventBrite* та *Meetup*;
- вікі (вебсайти, які розробляє та редагує спільнота користувачів на засадах співпраці), як-от *Wikipedia* та *Wikinews*;
- сайти для оцінок та оглядів, як-от *TripAdvisor* у сфері подорожей або *Glassdoor* у сфері працевлаштування;
- фотоальбоми, як-от *Flickr*;
- застосунки для моніторингу власного здоров'я та занять спортом, як-от *FitBit*;
- сервіси для потокової передачі музики, як-от *Spotify*;
- соціальні ігрові платформи, як-от *Twitch*.

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

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



## Рушійні культурні зміни

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

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

Соціальні медіа є дзеркалом для більшості організацій, і образ, який вони їм демонструють, не надто привабливий. Він виявляє їхню кволість і незграбність. Це ставить їх у незручне становище і змушує ухвалити рішення набагато швидше, ніж вони хочуть, без звичайних перевірок, дотримання процесів і процедур. Це кидає виклик ієрархіям і традиційним структурам влади. Це змушує відділи спілкуватися один з одним і вимагає від них більш комплексного підходу. Це робить загальноприйнятні практики застарілими і страшенно лякає зациклені на контролі представників правління. Цей виклик досить прозаїчно підсумував генеральний директор компанії у Великій Британії, коли виступав на одній із конференцій, присвячених соціальним медіа, де я головував: «Ми не пристосовані до цих нісенітниць».

Реакція організацій на «ці нісенітници» така: або скористатися можливістю для змін, або продовжувати і далі швендяти з надією, що соці-

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

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

## Якою є структура цієї книжки?

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

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

**Частина 2. Діяти** — пояснює, як використовувати силу соціальних медіа для просування свого бізнесу. Я надаю практичні поради щодо презентації основної програми в соціальних медіа (зокрема вміст, інструменти та інвестиції, які знадобляться) перед тим, як розглянути сфери, де соціальні мережі можуть значно вплинути на ваш бізнес — соціальний інтелект (використання даних, зібраних за допомогою аналізу громадської думки); продаж і маркетинг, обслуговування клієнтів; внутрішні комунікації та корпоративна культура.



У кожній із цих сфер більш досвідчене використання соціальних медіа може відкрити нові потоки доходів, зменшити операційні витрати та зміцнити стосунки з ключовими зацікавленими сторонами.

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

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

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

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

У своїй важливій книжці про вплив технологій на поведінку людини — «Сюди приходять усі» (*Here comes everybody*) — Клей Ширкі стверджував, що «засоби комунікації не стають соціально цікавими, поки не зробляться технологічно набридливими»<sup>1</sup>. У певному сенсі соціальні медіа стали нецікавими — невіддільною частиною повсякденного бізнесу та повсякденної поведінки споживачів. Це вже не новітні технології чи швидкоплинні модні тенденції. Зараз саме час усім нам сприймати їх серйозно.

<sup>1</sup> Lane, A. (2008) *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin Press.

