

Глава 16

КОГО ИЩЕМ?

Большая ошибка многих руководителей — брать первого попавшегося исполнителя. Сам по себе он может быть и компетентным, но данная конкретная тематика для него — тёмный лес, и он не знает, что делать. Поэтому прежде чем искать, нужно очень хорошо понимать, кого ты ищешь и зачем.

Подготовь фундамент

Обычно, когда встаёт вопрос о подготовке рекламной кампании, рекламодатели предпочитают сразу делегировать это специалистам. Большинство рассуждает примерно так: «Я руководитель и не должен делать это сам. Тем более я в этом не разбираюсь. Поручу-ка это тому, кто в теме».

В итоге некоторым везёт и они получают какой-то результат. Почему? На этот вопрос они сами ответить не могут: либо повезло найти крутого подрядчика (что бывает редко), либо подрядчику повезло и кампания случайно «выстрелила» (тоже случается нечасто). По сути это выигрыш в лотерею.

Большинству же начинающих рекламодателей не везёт, и они теряют деньги, не получив результата. Они винят подрядчика и идут искать другого. Снова заказывают рекламу, и снова впустую сливают бюджет. Тогда они решают, что дело в том, что специалисты не разбираются в их бизнесе и было бы неплохо разобраться в вопросе самому. Человек вникает, пробует настроить кампанию, смотрит, как там всё работает, получает какой-то результат. После этого он снова делегирует эту работу специалистам, но уже хотя бы понимает основные принципы

работы контекстной рекламы и потому может выбрать действительно толкового исполнителя и грамотно его проконтролировать.

Поэтому, чтобы избежать этих ненужных потерь на провальных запусках, попробуй пропустить первый этап этой схемы и запустить рекламу самостоятельно сразу, ещё до того, как наймёшь первого подрядчика. Не нужно сильно заморачиваться и углубляться в изучение интерфейса, достаточно бегло всё посмотреть, пощупать руками. Сделай кампанию на 100 ключевиков с несколькими простыми объявлениями.

Это будет дешевле во всех смыслах: потратишь гораздо меньше времени, денег и нервов на ошибки директологов, а также увидишь процесс изнутри. Не разобравшись в самых базовых вещах, ты не будешь знать, как найти нормального специалиста, как его проконтролировать, о чём с ним говорить и как договариваться.

Определись, кто подойдёт именно тебе

У каждого проекта своя специфика и потребности: кому-то нужно разработать и вести маленькую дешёвую кампанию, а кому-то необходим серьёзный специалист для управления миллионными бюджетами. Поэтому для начала посмотрим, что вообще могут делать подрядчики и какие есть параметры делегирования.

1. По формату работы

Глобально существует три формата работы — руки, опыт и мозг. Это касается не только специалистов по контексту, но мы сейчас разбираем именно их.

➤ «Руки»

Посредственно. Дёшево.

При таком варианте исполнитель делает всё механически, руками, не включая голову. Без внятного и детально расписанного технического задания результата ждать

не стоит. Имеет смысл нанимать «руки», когда нужно сэкономить время и деньги на рутинной работе. В этих случаях уже всё продумано или есть маркетолог, который управляет проектом. По сути, «руки» — это помощник специалиста.

➤ **«Опыт»**

Шаблонно. Недорого.

Исполнитель неплохо разбирается в своей сфере и имеет кое-какой опыт работы. Он понимает основные алгоритмы и все проекты делает относительно одинаково, без особой привязки к продукту и нише. При этом он способен работать достаточно самостоятельно и генерировать какие-то идеи.

Может хорошо подойти для проекта, в котором контент — не основной источник трафика. Либо где есть человек, который хорошо знает проект, знаком со стратегией и будет координировать работу.

➤ **«Мозг»**

Индивидуально. Дорого.

«Мозг» разработает серьёзную стратегию с учётом всех возможных параметров: специфики продукта, целевой аудитории, конкуренции, целей, маржинальности и т. д. Всё то, о чём написано в главе по стратегиям. Этот специалист будет работать индивидуально, прописывать проект с чистого листа без использования имеющихся шаблонов и копирования схожих успешных кампаний (но учитывая их опыт).

Он может вести любой проект, но лучше ставить человеку задачу в соответствии с его потенциалом: как профессиональному автогонщику будет неинтересно работать водителем трамвая, так и «мозгу» будет скучно возиться с мелким проектом.

Если у тебя работает несколько специалистов по контекстной рекламе, «мозг» вполне может возглавить эту команду и дать хороший результат.

2. По цели работы

➤ «Быстрый тест»

Бывает, что нужно протестировать инструмент, чтобы понять, есть ли смысл использовать его в твоей нише. В таком случае можно не заморачиваться с отбором кандидата на эту работу, достаточно найти вменяемого специалиста (например, по рекомендации друзей) и заключить с ним контракт на время тестового запуска. Под «не заморачиваться» я имею в виду не «нанять первого попавшегося студента-фрилансера», а «не тратить слишком много сил на выбор идеального подрядчика».

Если инструмент окажется эффективным, можно либо переходить на долгосрочное сотрудничество с уже имеющимся подрядчиком, либо искать кого-то более подходящего, если этот в чём-то не устраивает.

➤ «Долгосрочные отношения»

Это то, о чём я буду рассказывать на протяжении всей этой части: если контекст — важный источник трафика и ты понимаешь, что его нужно развивать долгосрочно, то ищи специалиста вдумчиво и без спешки. Лучше потратить больше времени на поиск сейчас и сэкономить в разы больше ресурсов в будущем.

3. По степени концентрации подрядчика

➤ «Фулл-тайм»

Можно договориться со специалистом на такие условия, что он будет глубоко погружен в твой проект, максимально сконцентрирован на работе с тобой и будет уделять твоей компании по несколько часов в день.

То есть, большую часть своего внимания и рабочего времени он будет посвящать работе с тобой. Это дорого. Но эффективно.

➤ «Регулярные работы»

Ты нанимаешь подрядчика, который работает на нескольких проектах. Соответственно, он должен уделить

внимание каждому. Поэтому за среднюю интенсивность мы принимаем 1 час в день.

➤ **«Поддержка»**

При такой концентрации проекту будет уделяться по 10–15 минут в день, а то и через день. На практике — это пара часов в месяц.

Под разные проекты закладывается разная степень концентрации подрядчика. Естественно, чем она выше, тем дороже это стоит.

4. По объёму работ

➤ **«Большие массивы»**

Это работа с десятками тысяч ключевиков, когда речь идёт о туризме, больших магазинах и подобных нишах. Или с небольшим количеством ключевиков, но тысячами и десятками тысяч посетителей сайта ежедневно. В таких случаях приходится много времени тратить на аналитику. Это весьма дорогой вариант.

➤ **«Изменчивость»**

В некоторых нишах нужно постоянно перенастраивать кампанию. Например, в случае с билетными центрами: каждую неделю новые матчи, а это новые даты и названия команд, и так с каждым событием. А событий происходит сотни, и всё постоянно меняется, при этом не всегда получается автоматизировать процесс.

То есть либо объём большой, либо работа с ним мало автоматизирована и требует постоянного участия специалиста. Это тоже дорого.

➤ **«Стандарт»**

Средняя кампания на одну-две тысячи ключевиков, несколько сотен кликов в день. Это считается стандартным объёмом работы, на который уходит несколько часов в неделю, в среднем по часу в день. Обычно на старте работ объём получается чуть больше, затем он уменьшается и остаётся таким на протяжении всего проекта.

От всех этих параметров зависит и цена, и качество работы, и вовлеченность руководителя, и результат. Но тут всё индивидуально: для кого-то из заказчиков просто важно, чтобы исполнитель уделял больше внимания, а для какого-то проекта максимальная фокусировка специалиста жизненно необходима.

Распиши каждый из этих параметров под свои цели и пойми, какой подрядчик тебе нужен.

Виды подрядчиков

Когда определишься с тем, чего хочешь от подрядчика, нужно решить, где и как мы будем его искать. Это может быть:

- ◆ Человек, которого мы берём в штат.
- ◆ Фрилансер.
- ◆ Агентство.

Этот момент — один из самых важных, потому что в каждом случае есть своя специфика и разница в работе может быть очень большая. Хотя нередко бывает, что начинают работать с фрилансером, а затем переходят к агентству или работе со штатным сотрудником.

Разберём подробно каждый тип подрядчика.

Фрилансеры

Фрилансеры — это свободные сотрудники, которые работают удалённо и по свободному графику. Часто это бывают студенты или молодые мамы в декрете, кто-то совмещает фриланс с основной работой в офисе. Но есть и настоящие профи, которым просто нравится свободный образ жизни и им комфортно работать дома.

У фрилансеров есть свои плюсы: прямой контакт, нет посреднических трений (как это бывает в работе с агентством — разберём дальше) и относительно низкий чек (опять же, относительно агентства или штатного сотрудника).

Но при этом есть и минусы, и их немало. Например, у фрилансеров часто бывают проблемы с самодисциплиной и надёжностью: могут пропасть посреди проекта, долго не выходить на связь, сильно затягивать сроки, вообще отказаться от работы. И ничего с этим не сделать: человек работает удалённо, может жить в другом городе или даже стране, если захочет исчезнуть — как его искать?

Отсюда вытекает невозможность контроля. К тому же фрилансеры не любят пользоваться корпоративными порталами. Как правило, у них нет выстроенной системы работы и бизнес-процессов. Да, есть сильные спецы, но подавляющее большинство работает и мыслит шаблонно, использует один алгоритм для всех проектов вне зависимости от сферы.

И не стоит забывать, что фрилансеры, постоянно «варясь» в своей теме, могут использовать сложный язык, и без знаний контекстной рекламы с ними бывает очень тяжело разговаривать.

Условно есть несколько типов фрилансеров:

◆ «Занесло»

Среди «свободных художников» нередко встречаются такие, кто случайно оказался в контекстной рекламе: попал на семинар, прошёл курсы «за компанию», почитал книги и решил попробовать себя в этом направлении. Как правило, это первый год работы, они только вникают в тему и разбираются в вопросах достаточно посредственно. Это могут быть молодые мамы в декрете или студенты.

Есть риск, что как их «занесло», так и «унесёт»: нашли другое направление или работу в найме, поняли, что это «не моё», или просто забили. Работают они за невысокий чек. И обычно это «руки». Хотя из «занесённых» часто вырастают сильные специалисты — грамотные, замотивированные, исполнительные.

◆ «Средняк»

У «средняков» несколько лет опыта и портфолио из успешных и интересных проектов.

Чек повыше, но с ними можно комфортно работать. Часто «средняки» работают в формате «опыт», иногда встречаются и «мозги».

◆ **«Звезда»**

Это медийные личности, которых можно встретить на конференциях и вебинарах. Они серьёзно работают над личным брендом и просят большие деньги за услуги. Часто оправданно, но не всегда. «Звёздность» вовсе не говорит о качестве работы: проведя аудит их кампаний, я иногда хватался за голову — там всё настолько далеко от идеала, что появлялось ощущение, будто это делали «занесённые». К тому же «звёзды» часто делегируют многие вещи «рукам» и сами не особо запариваются над процессом и результатом.

◆ **«Специализированный»**

Такой тип фрилансеров специализируется на определённой теме. Например, на недвижимости, автозапчастях или салонах красоты.

С одной стороны, это оправданно: за годы работы человек изучает тему «от» и «до» и становится крутым специалистом, с другой — по этой же причине есть несколько подводных: если долго заниматься одной темой, мышление становится шаблонным. Да и то, что сработало в одном проекте, не обязательно сработает в другом. Тут часто бывают конфликты интересов: из двадцати клиентов в одной сфере могут появиться любимые и не очень. И есть соблазн сделать всё «побыстрому», взять уже готовые наработки и запустить проект по шаблону. Я много раз видел, как в одной и той же тематике в одном и том же регионе срабатывали совершенно разные запросы и объявления. Скорее всего, дело в том, что они нацелены на разные аудитории, используют разные магниты. Поэтому для моей компании я установил правило: с каждым новым заказчиком работать с чистого листа, даже если мы только что завершили проект с клиентом из этой сферы.

Когда работать с фрилансером (принцип «или»):

- ◆ когда проекту нужны «руки»;
- ◆ если контекстная реклама — не ключевой канал трафика;

- ◆ небольшой объём работы и нет спешки;
- ◆ небольшой бюджет, который неинтересен агентствам;
- ◆ не нужна высокая концентрация подрядчика на проекте.

По моему опыту, из фрилансеров лучше всего работать с «сердняками». Но иногда и со «специализированными» можно наладить контакт и получить хороший результат.

Агентства

Агентство выглядит солиднее, чем фрилансер-одиночка. Не у всех это получается, но они очень стараются. У некоторых агентств есть свой офис, который может находиться как в полуподвальном помещении с бумажной вывеской, так и в крутом бизнес-центре на главной улице города. А некоторые агентства работают только онлайн и не арендуют никаких помещений. Ориентироваться на внешний вид не стоит: огромный офис в центре города и много нулей в чеке — вовсе не гарантия хорошего результата.

О том, как выбрать агентство, я расскажу ниже, а пока давай разберёмся, какими они бывают.

◆ Фрилансерские

Это квазиагентства, когда несколько фрилансеров собрались вместе и решили назваться агентством. Такое часто бывает после курсов типа «Как директологу продавать свои услуги», где этот ход предлагают как способ поднять чек. По сути, это небольшая команда (а то и один человек), но никак не агентство: у них нет бизнес-процессов, отсутствует структура, нет руководителя.

Плюсы и минусы здесь те же, что и у простых фрилансеров, но стоить будет дороже.

◆ Поточковые агентства

В таких агентствах на одного специалиста может приходиться по 50 проектов. Идёт поток заказов, люди работают по принципу конвейера: берутся за всё подряд, делают ша-

блонно, криво, поверхностно. Такие агентства, как правило, работают за процент, который им платит Яндекс. Им важен только твой бюджет, они не заинтересованы в оптимизации кампании. Важно дать «какой-то» видимый результат, чтобы ты не уходил, и сделать его максимально дорогим для тебя.

Лично я не вижу никаких плюсов в работе с ними: на мой скромный взгляд, это модель паразитирования, а не создания ценности.

В чём подвох работы на процент с бюджета? Может возникнуть конфликт интересов, и это случается нередко. Если тратишь на контекстную рекламу 200–250 000 руб., а получаешь 500 000, то это будет хорошим результатом. Но если тратишь 250, то можешь даже и не подозревать, что тот же результат получился бы и за 200. Накрутить лишние 50 000 руб. сверху (а это 25 %) для подрядчика проще простого, нужно всего лишь поставить пару галочек, ты даже не заметишь. И будешь тратить на 50 000 руб. больше только ради того, чтобы агентство получило дополнительные 5000 руб. в месяц с бюджета. Не лучше ли эти же деньги заплатить им в виде фикса?

Да, агентства замотивированы на результат, потому что, если его нет, клиент уйдёт. Но когда результат есть, вместе с ним появляется и соблазн раздуть бюджет. Когда возникают различные жизненные обстоятельства, да ещё и есть уверенность, что заказчик ничего не поймёт, — с таким соблазном справиться трудно. Если бюджет маленький, то в такое агентство тем более не стоит обращаться, лучше нанять фрилансера. Часто агентства ничего сверху не берут и прибыль получают только с Яндекса, поэтому у них нет мотивации работать с клиентом с небольшим бюджетом.

◆ **Агентства полного цикла, которые работают со всеми источниками трафика**

Их плюс в том, что они предлагают полную стратегию работы по проекту. Но есть опасность, что каждый отдельный

источник трафика может оказаться слабым сам по себе. Часто бывает, что каждый канал — это как агентство внутри агентства и работает по-своему. Несмотря на стратегию, может не быть координации работы. Поэтому подходить к выбору нужно очень внимательно, глубоко понять их внутреннюю структуру и бизнес-модель.

◆ **Агентство средней руки**

Тут как повезёт, 50 на 50. Может оказаться, что у агентства хороший руководитель. Или он классный специалист, но совершенно без управленческого опыта. А могут быть, не отлажены какие-то процессы, и работать с ними будет ещё менее удобно, чем с фрилансерами. В таких агентствах часто работают стажёры, зарплаты там низкие. Соответственно, большая текучка. Не стоит ждать глубокого погружения, и вряд ли посчастливится встретиться с «мозгом». В основном это «опыт». Из плюсов — идеальное сочетание цены и качества (если повезёт).

◆ **Бутиковое агентство**

Это самый дорогой вариант. Из плюсов — как правило, такие агентства дают индивидуальный подход. Поэтому можно рассчитывать на глубокое погружение и высокую концентрацию на проекте. Часто там работают сильные специалисты, все процессы налажены и отработаны. У каждого проекта есть менеджер, который скоординирует исполнителей между собой и выступит переводчиком, чтобы заказчик понимал всё, что происходит. Есть заменяемость сотрудников, поэтому если кто-то уходит на больничный или увольняется, заказчик этого может и не заметить, проект не «встанет». В целом бутиковые агентства более ответственные, есть контроль качества. У нас, например, над каждым проектом работает по четыре эксперта минимум десять часов в неделю.

Минусы: за счёт грамотной упаковки бутиковые агентства могут продавать себя дорого, но быть при этом не самыми крутыми экспертами. Я лично знаю бутиковые агентства, в которых работают стажёры, у них большой загруз и слабо отработанные процессы. И часто тоже работают на про-

цент с бюджета. Ещё бывает, что из-за большой цепочки согласований (читай — жуткой бюрократии и отсутствия гибкости) агентство работает неоперативно. Это к вопросу об отстроенных бизнес-процессах: проект горит, но специалист ничего не предпринимает просто потому, что это не положено по регламенту.

Специалист в штат

Если в нише высокая изменчивость, большие массивы данных, сложно автоматизировать процесс и нужно постоянно держать руку на пульсе, что-то оперативно докручивать в кампании — стоит подумать о штатном сотруднике. Имеет смысл его нанимать, когда в проекте выстроена сложная инфраструктура, много аналитики, подключены сложные внешние системы.

Конечно, специалист в штате удобнее по многим параметрам, но часто его просто нечем загрузить. Мои знакомые нашли выход. Они работают в офисном центре. Так сложилось, что и им, и двум компаниям по соседству понадобился специалист по контексту. Они договорились и наняли одного подрядчика на троих. В течение дня он работает по несколько часов в каждом из офисов, каждый платит относительно небольшую сумму, все довольны. Ещё специалист по контекстной рекламе может по совместительству работать с другими источниками трафика. Платить такому сотруднику придётся побольше, компетенций в других системах поменьше, но это дешевле, чем держать в штате двух разных людей.

Плюсы:

- ◆ Штатный сотрудник будет полностью погружаться в проект и концентрироваться только на нём.
- ◆ Он всегда на связи и может оперативно что-то сделать или объяснить.

Минусы:

- ◆ Работа штатного сотрудника стоит дороже остальных, иногда значительно.