

## Интервью с ключевыми сотрудниками компании

Анализ текущей ситуации, планы на развитие и будущее компании, анализ системы сбыта, закупок и поставок.

Проведение интервью помогает:

- **сэкономить время** привлеченных сотрудников заказчика, минимизировать временные затраты на подготовку текстов и последующие согласования;
- **сформулировать видение будущего компании.** Это необходимо для того, чтобы разрабатываемая для товарного знака символика выражала идею компании на перспективу (для этого обычно опрашивают владельцев бизнеса, акционеров, руководителей подразделений);
- **окончательно формализовать и упорядочить перечень услуг**, предоставляемых компанией;
- **создать базу текстов о деятельности компании** на основании материалов проведенных интервью (для презентаций, бренд-бука, сайтов и других информационных материалов);
- **собрать комплект текстов**, с которыми можно будет работать и которые будут потом использоваться для сверки с результатами работы дизайнеров. Эти тексты нужны для того, чтобы четко сформулировать задачу, которую предстоит решать творческой группе;
- **определить материалы**, необходимые для оформления и производства (см. с. 172).

Интервью — это возможность собрать и зафиксировать информацию о компании, которая потребуется для разработки товарного знака и фирменного стиля.

**Первая цель таких интервью** — собрать информацию о деятельности компании и о векторе ее развития. На базе собранного материала копирайтер подготовит несколько текстов, которые лягут в основу всех информационных материалов.

**Вторая цель** — сэкономить время сотрудников компании. Если руководителя попросить самого написать текст или статью, это может либо растянуться во времени, либо он просто делегирует эту работу одному из своих помощников. Помощник же не всегда оказывается в состоянии отделять главное от второстепенного. Нечасто встречаются сотрудники, которые умеют читать мысли своих начальников.

**Время экономится за счет предварительной подготовки.** Дать устные ответы на вопросы быстрее, чем написать и отредактировать их. Прочитать собственные ответы, скомпилированные в рассказ, и в случае необходимости прокомментировать их тоже гораздо быстрее и удобнее: свежий взгляд замечает нюансы, которые ускользнули в процессе беседы. Появляется желание добавить детали (или изъять некоторые), становится очевидным и то, как текст будет восприниматься читателем.

**Третья цель** — зафиксировать соображения всех ключевых сотрудников и использовать эти соображения для составления финального документа. Руководитель получает возможность проанализировать соображения специалистов компании о текущем положении дел, сформулировать собственные и подумать о том, как он хочет или будет доносить до своих сотрудников собственное видение будущего компании.

У очень многих компаний наблюдается масса трудностей с подготовкой текстов — практически любых. А те, что есть — скучны, труднопонимаемы и неинтересны. Все дело — в увлеченности (если автору писать интересно, то он своего читателя найдет).



## О чем и как спрашивать во время интервью?

То же и с дизайном (оформлением):  
чтобы что-то сообщить потребителям, часто достаточно просто написать, а не нарисовать. И наоборот: если нужно что-то показать – покажите. И уточните (подписав изображение), что человек должен увидеть на изображении, если это не очевидно.

Лучше не заставлять будущих клиентов компании чувствовать себя дураками. Рассказывайте так, словно объясняете детям. Тогда и взрослые поймут. Иногда помогает представить себе какого-то конкретного человека и рассказывать ему – сразу становится легче вспомнить интересные и жизненные подробности.

Чтобы что-то узнать, достаточно спросить об этом собеседника. Просто задать ему соответствующие вопросы. Форма интервью в этом случае подходит лучше всего. Обычно интервью проводят копирайтеры, менеджеры проектов или дизайнеры, в зависимости от того, кто лучше с этим справляется — ситуации бывают разные. В некоторых случаях компании могут организовать проведение интервью самостоятельно, без привлечения сторонних исполнителей (консультантов, рекламных агентств и студий), что весьма похвально. Тем не менее *непредвзятый взгляд со стороны и честный ответ на метко поставленный вопрос иногда бывают намного ценнее и показательнее «взгляда изнутри»*.

Интервьюер выступает в роли профессионального незнайки. В идеальном случае он должен получить такие ответы, которые впоследствии поймут даже совсем не подготовленные люди. Среди будущих читателей могут оказаться не только специалисты, но и руководители (коммерческие, генеральные директора, технические специалисты, инвесторы, партнеры из других отраслей, с разным уровнем погружения в специфику деятельности вашей компании). И, разумеется, дизайнеры и другие члены рабочей группы, которым все это предстоит оформить в соответствующем фирменном стиле.

Многие люди, как только садятся за компьютер, переключаются с понятной разговорной манеры изложения на псевдоделовой язык. В итоге выходящие из-под их клавиш тексты получаются обезличенны-

ми, изобилуют канцеляризмами, клише, слишком общими, наполненными зачастую безосновательно высокопарными фразами. Читать такие тексты не приятно, поэтому их никто и не читает. Интервью помогают преодолеть этот недуг. Чаще всего текст, записанный со слов, читается и воспринимается более естественно. Разумеется, после соответствующей редакторской обработки, ведь обычно мы говорим обрывками фраз, перепрыгиваем с темы на тему, не всегда возвращаемся к тому, с чего начинали. Одна из задач интервьюера — фиксировать такие недостатки и возвращать собеседника к обсуждаемой теме (не прерывая при этом его «потока сознания», в котором могут попадаться ценные соображения и замечания).

Интервьюируемого лучше всего настроить так, будто он работает над составлением программной речи для конкретного применения — выступления перед сотрудниками, партнерами, или готовится к продаже услуги клиенту. На самом деле все именно так и есть, только вместо него самого рассказывать (и продавать) будет текст.

Кстати, самая простая проверка на восприятие текста ничего не стоит. Достаточно попросить человека, не знакомого с темой (или текстом), прочитать черновик вслух. Если чтение пройдет быстро и без запинок, то текст будет легко читаться и клиентами компании, и ее сотрудниками.

Во время интервью надо зафиксировать три главных момента: что представляет собой компания на сегодняшний день; что она будет собой представлять в будущем; как организована работа с любыми контрагентами (и кто они).

Когда мой собеседник понимает, что говорит не мне, а покупателю или инвестору, он иногда даже физически занимает другую позицию и говорит совсем не то, что представителю агентства. Здесь-то и начинается реальная работа.

См. с. 69 – «Чтобы составить список задач, нужно определиться с причинами выполнения работ и с тем, как будут применяться результаты»

1. Узнайте, что представляет собой компания сейчас, с чем предстоит работать, что надо будет оформлять. Два самых распространенных случая: работы ведутся для абсолютно новой компании (проекта) или для уже давно существующей. Если компания новая, то необходимость в организации интервью с ключевыми сотрудниками особенно велика, поскольку информации либо еще слишком мало, либо ее не существует вовсе. В случае с компаниями, которые работают давно (или относительно давно), перед интервью необходимо провести подготовительную работу и изучить как можно больше материалов о компании. Это поможет составить более полный список вопросов и лучше сориентироваться в отрасли клиента.

Иногда возникает ощущение, что уже существующие текстов о работающей компании более чем достаточно и никакого дополнительного интервьюирования проводить не нужно. На самом деле в нем есть смысл, даже если имеющийся под рукой материал кажется исчерпывающим, ведь интервьюер может задавать дополнительные вопросы и тем самым либо расширит освещение интересующих тем, либо уточнит неясные для рабочей группы моменты.

К интервью следует готовиться: заблаговременно продумать структуру будущего рассказа о компании, подготовить вопросы и расположить их в порядке, соответствующем структуре будущего повествования. Если интервью записываются на диктофон, расшифровка записей пойдет быстрее и проще, поскольку в них будет удобнее ориентироваться. Иногда списки вопросов готовятся после установочной, самой первой встречи — знакомства заказчика и ис-

Кроме всего прочего: существующие тексты иногда устаревают и вводят клиентов в заблуждение.



«Расшифровка интервью», с. 84.

Чем проще вопросы, тем труднее бывает на них ответить. Например: где компания находится сейчас? Куда она направляется? Как и когда она это будет делать?

полнителей. Списки эти в каждом случае индивидуальные, но чаще всего их основу составляют следующие вопросы:

- Что будет с компанией через десять лет? Какой вы ее себе представляете? Что для этого собираетесь делать в ближайшие дни, месяцы, годы?
  - Какие услуги компании — главные и почему? Какие услуги — второстепенные или вспомогательные? Почему без них нельзя обойтись?
  - Каким будет рынок этих услуг через десять лет?
  - Что продается лучше всего? Что продавать интереснее всего? Что продавать выгоднее всего?
  - Чем больше всего довольны клиенты компании? Кто они?
  - Чем, напротив, клиенты недовольны? Что еще вы можете им предложить? Почему не предлагаете? Когда планируете начать?
  - Как организован процесс продаж? Почему именно так? Что планируете изменить?
  - Опишите последних пятерых или десятерых клиентов компании — кто они? Откуда пришли, как узнали о компании? Что заказали? Как прошли сделки? Кто еще был вовлечен в сделки и почему?
2. Выясните или помогите интервьюируемым сформулировать их представление о компании в будущем — например, лет через десять. Эта информация поможет сформулировать «большую идею» будущего бренда, товарного знака, стиля их оформления и заложить в него будущие направления деятельности компании (которые в настоящее время, может быть, еще только находятся в проектах).

**The Big Idea by David Ogilvy:**

1. Did it make me gasp when I first saw it?
2. Do I wish I had thought of it myself?
3. Is it unique?
4. Does it fit the strategy to perfection?
5. Could it be used for 30 years?

● «Большая идея» — это ясно и однозначно выраженная мысль, раскрывающая подход компании к ее деятельности и применимая ко всему, что с компанией связано. Еще эту штуку часто называют «видением» компании. Не путайте «большую идею» со слоганом: ее описание может не уложиться в два-три предложения. Если такая идея уже имеется, то жизнь дизайнера и рабочей группы заметно упростится — ее основная задача будет сведена к поиску удачного оформления, а не к поиску смысла, который надо оформить. Но идея эта не всегда бывает сформулирована и описана. Если вы поможете это сделать, то окажете компании большую услугу. Причем сделать это гораздо проще, чем кажется на первый взгляд, или чем это любят преподносить.

При разработке фирменного стиля учитывайте планы компании по запуску новых направлений бизнеса, чтобы через полтора-два года (когда планы станут явью) не пришлось все переделывать заново, в то время как и сотрудники, и потребители только-только привыкнут к новому оформлению. Планы по развитию можно выяснить как раз в процессе проведения интервью.

Иногда на идее «предусмотреть все на свете» зацикливаются как заказчики, так и дизайнеры. Потом оказывается, что этому не суждено воплотиться в жизнь. Опыт подсказывает: делать надо так, чтобы все работало как в системе, так и автономно.

Иногда бывает, что руководителю проще сформулировать собственную точку зрения уже после того, как он ознакомится с соображениями своих специалистов в формализованном виде. Может быть, ему будет интересно оспорить их точку зрения или даже разъяснить, где и почему они не правы. Такие заочные дебаты как раз дадут ответ на интересующий вас вопрос о будущем компании. Имейте в виду, что интервьюеру не стоит противопоставлять соображения специалистов точке зрения руководителя, особенно во время проведения самого интервью. Задача спрашивающего — сбор и фиксирование информации. Решения в любом случае

принимает владелец (акционер) или руководитель. В задачи интервьюера не должно входить и определение важного и второстепенного — это очевидно только практикующим сотрудникам компании.

3. *Проанализируйте систему сбыта, закупок и поставок, взаимодействия с партнерами и клиентами.* Это поможет понять, как новое (или обновленное) оформление товарного знака поможет (как ожидается) в работе. Параллельно с этим спросите у сотрудников о том, как оказываются услуги компании, какие из них важные и приоритетные, на какие стоит сделать акцент. Впоследствии эта информация поможет вам описать эти услуги и использовать эти описания в оформлении рекламных и информационных материалов, а также определить их количество и уточнить задание для дизайнеров.

Фирменный стиль чаще всего делается именно для того, чтобы как можно лучше и выгоднее преподнести информацию о деятельности компании. Но ничто другое так хорошо не характеризует организацию, как профиль ее деятельности и подходы к выполнению работ. Красивого значка и визитки не хватит для того, чтобы «дифференцировать компанию», «отстроиться от конкурентов» и «повысить лояльность потребителей к бренду». Все эти заявления необходимо подтверждать реальными действиями. Оформление же — как хорошая оправа для драгоценного камня. Само по себе оно задач не решит, хотя, может быть, и привлечет потребителей на какое-то время яркой подачей.

Фирменный стиль должен способствовать продажам там, где это необходимо. Например, задача может формулироваться как «оформление и презентация» услуг

См. с. 173 – «Чтобы искать производство, нужно знать, что же мы будем производить».

С. 75, про «отстройку от конкурентов».

Кстати, описания услуг тоже собираются во время проведения интервью. Детали по структурированию и описанию услуг рассмотрены в главе 6 «Формулирование и формализация услуг», с. 95.

«Подробное» в данном случае означает, что в случае необходимости его можно сделать кратким и сжатым. Главное, было бы что сокращать.

На с. 101 приведен план описания услуги (последовательный перечень вопросов, на которые полезно получить ответы).

компании. Но часто рабочая группа сталкивается с тем, что описаний услуг в достойном для презентации потребителям виде попросту не существует. Не всегда, но часто интервьюирование решает эту важную задачу и помогает четко сформулировать такие описания (на бумажных носителях, на сайтах, на практике).

Бывает и так: услуга слишком сложна, чтобы ее можно было кратко сформулировать и изложить. Или услуг слишком много, и до того, чтобы их систематизировать и описать подробно, просто не доходят руки. Иногда презентацию услуг нужно организовать таким образом, чтобы сотрудники компании были как можно меньше вовлечены в этот процесс, — например, разместить предложение услуг на сайте, в других информационных материалах, и в этом случае их описание должно быть очень подробным, для того чтобы человек мог принять *взвешенное* решение о сотрудничестве.

Интервьюирование позволяет получить максимально подробные описания услуг. После расшифровки и обработки текста эти описания передаются квалифицированным специалистам компании на ревизию. Всегда проще работать с предложенными текстами и редактировать их, чем с первого раза выдавать готовые формулировки (такое случается крайне редко).

Иногда услуги необходимо иллюстрировать примерами из серии «как это происходит в нашей компании». Лучше всего об этом могут рассказать специалисты, непосредственно оказывающие эти услуги. Читать такие рассказы очень интересно. Они могут быть включены в описания: читателям становится проще понять суть услуги и определиться с ее необходимостью. *В особенно сложных случаях сформулировать описание услуги получается только при рассмотрении конкретных случаев из*

Зная, какие услуги оказывает компания, дизайнер лучше оформит их для целевой аудитории.

*практики.* Достаточно разложить такой рассказ на этапы и таким образом получить полное описание услуги.

Примеры описания услуг помогают клиентам компании, для которой разрабатывается товарный знак (или фирменный стиль) определиться с примерным объемом интересующих работ и порядком их стоимости. Ориентируясь на это соображение, можно строить рассказ об услуге. После ознакомления с описаниями некоторые потребители расширяют свои заказы потому, что до этого они не учитывали какие-то нюансы (аппетит приходит во время еды). Клиент сохраняет хорошее отношение к компании, когда он сам расширяет свой заказ, а не когда ему стараются навязать дополнительные сервисы или умалчивают какие-то факты. Прозрачность описания услуги на сайте или в материалах о фирме может стать конкурентным преимуществом. *Остальные компании могли просто полениться и именно поэтому не опубликовать описания услуг, а во все не потому, что это какая-то большая коммерческая тайна за семью печатями.*

В ходе интервью можно выяснить все, не стесняясь, и максимально подробно: вовсе не обязательно делать описания услуг или их части публичными, если этого не позволяет конкурентная среда. Описания услуг можно эффективно использовать при составлении развернутых коммерческих предложений. Предложения всегда проще компилировать из уже наработанных с этой целью текстов, чем раз за разом придумывать, «что бы еще такого интересного написать, как бы половчее обосновать стоимость». Речь идет не о шаблонных коммерческих предложениях, а о конструкторе (вроде кирпичиков «Лего»), которым при необходимости могут пользоваться менеджеры.

Про исследования конкурентов  
читайте в следую-  
щей главе.

Интервьюирование можно проводить и после исследования конкурентов, чтобы было с чем сравнивать (если в этом есть необходимость). Если по какой-то причине исследования и интервью проводятся параллельно (что тоже возможно), не забывайте опрашивать собеседников о конкурентах и о том, в чем заключаются преимущества их компаний, об основных отличиях. Важно понять, кого сотрудники считают своими конкурентами на самом деле. Может выясниться, что их конкурентами являются организации, или даже люди, совсем из других отраслей или компаний, предлагающие совсем другие услуги.

Простой пример — компании, организующие концерты в клубах и прокат фильмов в кинотеатрах. Главный их конкурент — рестораны, своими конкурентами, в свою очередь, считающие бары, расположенные в квартале от них. Все они по-своему ведут борьбу за потребителя, за его вечернее время. Отсюда важный вывод: иногда надо уточнять у собеседника, кого же на самом деле он считает своими конкурентами, и какими видит свои отличия от них. Чаще всего такие подробности раскрываются именно во время беседы.