

# Лего для взрослых, или Конструируем рекламное агентство

Недавно получила по электронной почте письмо от старого приятеля:

«Я уехал в город N. Решили с друзьями заняться... (только не смейся) рекламным бизнесом, так как все каким-то образом были связаны с рекламой (правда, в основном по части креатива).

Нужен твой совет: как, с чего начать, может быть, есть какие-то принципы, правила, как запустить рекламный бизнес. Я по сути своей не бизнесмен, скорее художник, но, надеюсь, в ком-нибудь из друзей найдется что-то от предпринимателя. Посоветуй, может, полезную литературу или от себя что-нибудь...».

Ну что ж, литературу, пожалуй, советовать не буду, а вот от себя несколько рекомендаций попробую дать. Сразу оговорюсь, что хочу заострить внимание на организационной структуре агентства, вернее, той ее части, которая непосредственно связана с работой рекламщиков, ведь именно она задает вектор дальнейшего существования и развития рекламного агентства. Поэтому юридические и финансовые вопросы, а также задачи жизнеобеспечения офиса (курьерская служба, секретариат, хозяйственная часть) останутся «за кадром», хотя и они не менее важны. Вопросы квалификации самих рекламщиков тоже касаться не будем, предположим, что имеем дело с профессионалами с большой буквы.

## Первые шаги

Вот собралась как-то группа товарищей в городе N (не дай Бог еще и родственников) и решила заняться бизнесом, хотя до сих пор занимались

они все творчеством. Традиционно подобные агентства сразу начинают громко именовать себя агентствами полного цикла, т. е. предлагают полный спектр рекламных услуг и продуктов — от изготовления визиток до организации и проведения

*Рекламное агентство, как и любая коммерческая организация, создается с целью получения прибыли. При этом залогом успеха и процветания будет такая структура, где личные цели каждого сотрудника будут совпадать с коллективной задачей (классика менеджмента).*

масштабной рекламной кампании на федеральном уровне.

Чаще всего выглядит это обычно так: группа энтузиастов с головой бросается в новую тему, по ходу дела разбираясь, кто чем занимается, а главное, кто за что отвечает. Что получается: бизнес или творческий процесс создания агентства? Бардак получается! Причем начинающие пытаются завоевать место под солнцем, работая на демпинге, что



локально мешает им самим получать должное моральное и материальное удовлетворение от работы, а глобально — это признак нецивилизованного рынка, каковым рекламный рынок в России, к сожалению, пока и является. Яркое тому

подтверждение — существование подобных агентств-однодневок, которым многие рекламодатели доверяют серьезную работу, польстившись на низкую цену. Хотя это заведомый риск, в случае чего они готовы в любой момент уйти в другое

подобное «дешевое» агентство.

А начать надо с организационной структуры или хотя бы с распределения обязанностей — на первое время. На стадии выхода на рынок структура может выглядеть так (рис. 1).

Можно еще выделить BTL-подразделение, если предполагается оказывать услуги в данном направлении, хотя классическое агентство полного

цикла имеет право обходиться и без него, все-таки не совсем реклама. Во главе каждого подразделения ставим руководителя, при этом если изначально агентство было плодом коллективного творчества, то пусть каждый член коллектива возглавит свой отдел, а самые ответственные решения будут приниматься советом директоров, а не единолично.

Очень часто в молодых агентствах полномочия и обязанности перемешаны, сосредоточены на одном-двух специалистах. Это позволяет экономить фонд заработной платы, что для начинающей фирмы немало важно. Тем более что найти высококвалифицированных специалистов сложно, и экономия времени и денег кажется очевидным и правильным решением.

## Заглянем

### в завтрашний день...

Рекламное агентство, как и любая коммерческая организация, создается

с целью получения прибыли. При этом залогом успеха и процветания будет такая структура, где личные цели каждого сотрудника будут совпадать с коллективной задачей (классика менеджмента).

Предположим, что приток клиентов и объем работы молодого агентства растут. В этом случае ответственный за несколько направлений не будет успевать делать все одновременно. Кроме того, под предлогом того, что для работы агентства в целом все важно, сотрудник (или соучредитель) будет стараться делать в первую очередь то, что ему больше нравится или лучше удается, заменяя, например, рутинный труд творческим. Размытость же должностных обязанностей не позволит увидеть руководителям подразделений конкретные задачи (например, производственному отделу — контролировать качество продукции и стремиться к снижению количества жалоб менеджеров или клиентов, клиентскому отделу — осуществлять мониторинг спроса и дифференцировать рекламные предложения в соответствии с ним и т. п.). В результате у агентства может возникнуть спонтанная специализация, изначально в схему развития не заложенная, а «отсталые» направления, прежде всего по причине равнозначной важности, будут тормозить рост организации в целом, попутно вызывая проблемы и недовольство клиентов и самих сотрудников.

Таким образом, может, лучше целиком посвятить свою деятельность чему-то одному, а не распыляться на все сразу? Ведь существуют же дизайн-бюро, типографии, баинговые агентства. Только зачем же приходить к решению методом проб и ошибок? Пока руководство поймет, чем именно займется подобная организация, пройдет по меньшей мере полгода, а теперь попробуйте рассчитать упущенную выгоду от того, что вы не делали все это время акцент на одном рекламном продукте (не забудьте учесть не только финансовые вложения в остальные направления, но и эффективность собственной рекламы или, например, скопившееся за полгода, но достаточно размытое портфолио). А теперь оцените упущенную выгоду от того, что в дальнейшем вы не будете оказывать весь спектр рекламных услуг. Например, получив и отработав заказ на дизайн, вы не сможете взяться за печать годового отчета; преуспевая в размещении рекламодателей в печатных СМИ, вы не сможете разработать и провести комплексную рекламную кампанию и в печатных, и в электронных СМИ.

Если мыслить более глобально, можно обратиться к структуре рекламного рынка за 2005 год.

По подсчетам Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), в прошедшем году рекламодатели потратили в нашей стране \$5,01 млрд.

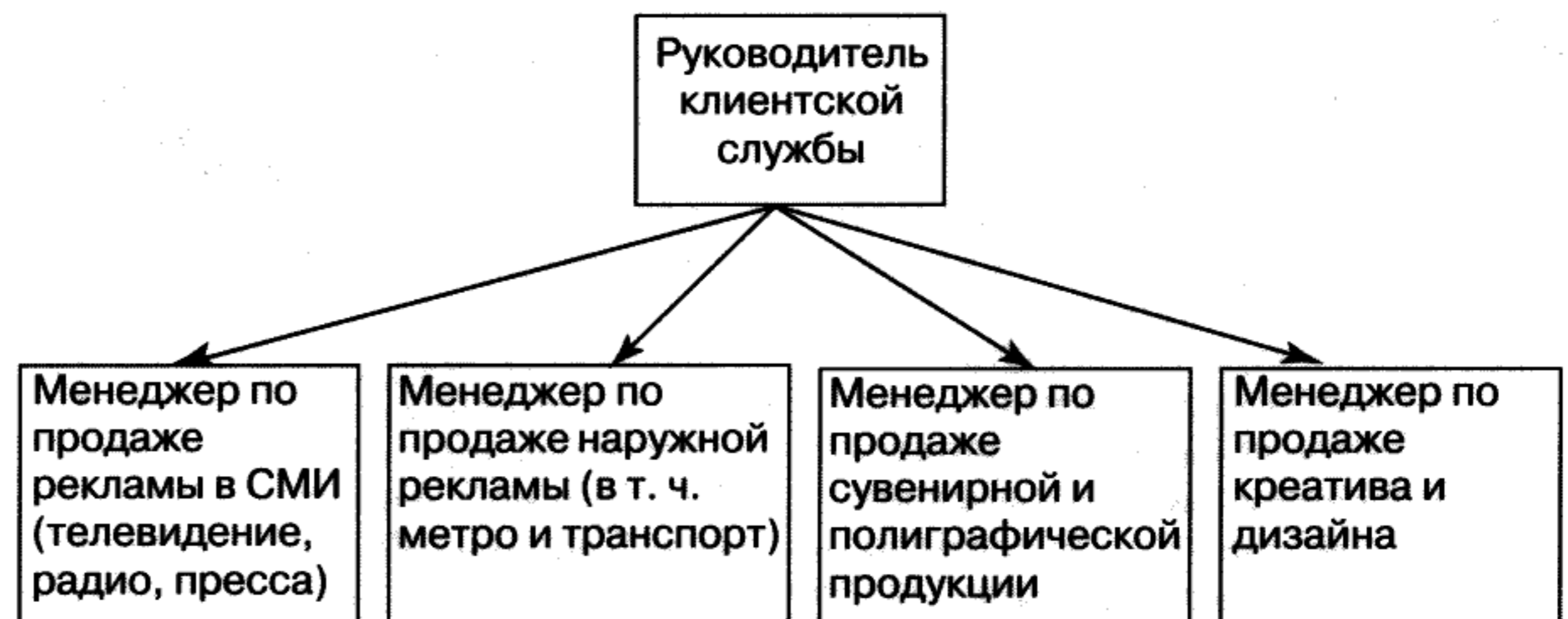
Самым большим сегментом рынка является телереклама (на нее было потрачено \$2,3 млрд). На 2-м месте у рекламодателей традиционная реклама в печатных СМИ (на нее было потрачено \$1,4 млрд). Журналы

Вот здесь как раз вопрос специализации неоднозначен. Кроме того, острые проблемы, с которыми сталкиваются многие руководители, — это обучение персонала и текучка кадров.

Развитие специализированных подразделений агентства полного цикла должно быть подкреплено продажами, чего можно добиться, задав менеджерам по работе с клиентами аналогичную специализацию продаж (рис. 2).

В этом случае руководитель отдела координирует непосредственно

Рис. 2



привлекли рекламу на \$580 млн, рекламные издания — на \$520 млн, а газеты — на \$290 млн. При этом в мониторинг не попадают доходы от так называемого специального размещения (рекламных вкладок, тестеров продукции, вклеенных на страницы журналов и др.), поэтому реальные затраты рекламодателей несколько выше. На наружную рекламу в прошлом году было потрачено \$910 млн, на рекламу на радио — \$300 млн. Затраты на рекламу в интернете оцениваются в \$60 млн, на «непрямую» рекламу (BTL) — \$1,35 млрд. При этом рекламный рынок в целом стремительно растет и еще далек от насыщения (по материалам газеты «Ведомости» №25/2006).

Судите сами, чем стоит заниматься вашей организации, но если ваши амбиции не ограничиваются двух-, трехлетним существованием на рекламном рынке, а предполагают рост и развитие, не стоит менять коней на переправе — двигайтесь к цели по намеченному плану!

### Спускаясь с «начальственных небес»

Предположим, что компания создана и функционирует как агентство полного цикла, а каждое направление развивается и набирает обороты. Теперь проанализируем клиентскую службу, ведь агентство полного цикла — это прежде всего сервис, а лицо агентства — менеджер.

работу по привлечению и обслуживанию клиентов, обучает сотрудников технике переговоров, презентациям, следит за улучшением общего уровня сервиса обслуживания, а специалисты соответствующих департаментов агентства могут повышать профессиональную квалификацию сотрудников, посвящая их во все тонкости своих профессий, необходимым им для работы. Типичная ошибка, которая происходит при специализации продаж, — непосредственное подчинение менеджера руководителю соответствующего подразделения. Таким образом, в обязанности каждого руководителя помимо, например, формирования новых продуктов для продажи и минимизации их себестоимости фактически вменяется еще и продажа этих продуктов. При этом производитель не может предъявить претензии к работе менеджера и наоборот, ведь оба они — сотрудники одного подразделения. Поэтому большинство серьезных проблем будут скорее всего решаться как внутренние конфликты между работниками, хотя подчас они требуют серьезного вмешательства руководства фирмы. Кроме того, взаимосвязь между подразделениями фактически будет отсутствовать (формально осуществляться исключительно через директора организации), что делает агентство в целом плохо управляемым, а деятельность отдельных сотрудников и руководителей среднего

звена — неконтролируемой, чего не происходит при организации клиентской службы как самостоятельного подразделения.

Явный плюс специализации продаж — высокая профессиональная квалификация менеджеров, которую, безусловно, оценят заказчики. Явный минус — сложность продажи комплексных рекламных кампаний. Отчасти эту проблему можно решить, возложив ответственность за продвижение сложных продуктов на руководителя. Но тогда потенциал фирмы в этой области будет ограничен физическими возможностями одного человека, а они далеко не безграничны!

Попробуем ввести в структуру клиентского отдела «универсального» специалиста (условно бренд-менеджер). Очевидно, что его квалификация, ответственность и, соответственно, заработная плата выше, чем у узкопрофильных менеджеров, и новая структура подразделения будет выглядеть так (рис 3).

Теперь каждый менеджер отвечает за свой сектор, способен оперативно отслеживать изменения спроса и реагировать на них, работая на привлечение новых клиентов, имеет возможность повышать квалификацию и повышать качество обслуживания существующей клиентской базы. При возникновении комплексного запроса или в целях развития работы с заказчиком по нескольким направлениям к проекту подключается бренд-менеджер, при наступлении предельной загруженности которого руководитель волен добавить необходимое количество аналогичных штатных единиц.

Подобная схема может существовать достаточно эффективно и долго, но со временем обязательно возникнут проблемы с мотивацией менеджеров, финансовый и карьерный рост которых задан в достаточно жестких рамках. Бренд-менеджер изначально обладает более высоким статусом, но структура не

предполагает роста сотрудников более низкого звена до этой позиции. Поэтому либо они будут стремиться расширить область своих знаний и, соответственно, полномочий и стать универсалами, либо искать возможность иным способом повысить свой статус до желаемого, что можно сделать только за рамками данной организации. В подобной ситуации руководство компании вынуждено будет поощрять личные амбиции сотрудников, трансформируя их в профессиональные, а самих менеджеров — в универсалов, чтобы избежать текучки кадров.

Со временем структура подразделения трансформируется (рис. 4).

Иногда на определенном этапе развития организации целесообразно заведомо планировать такую

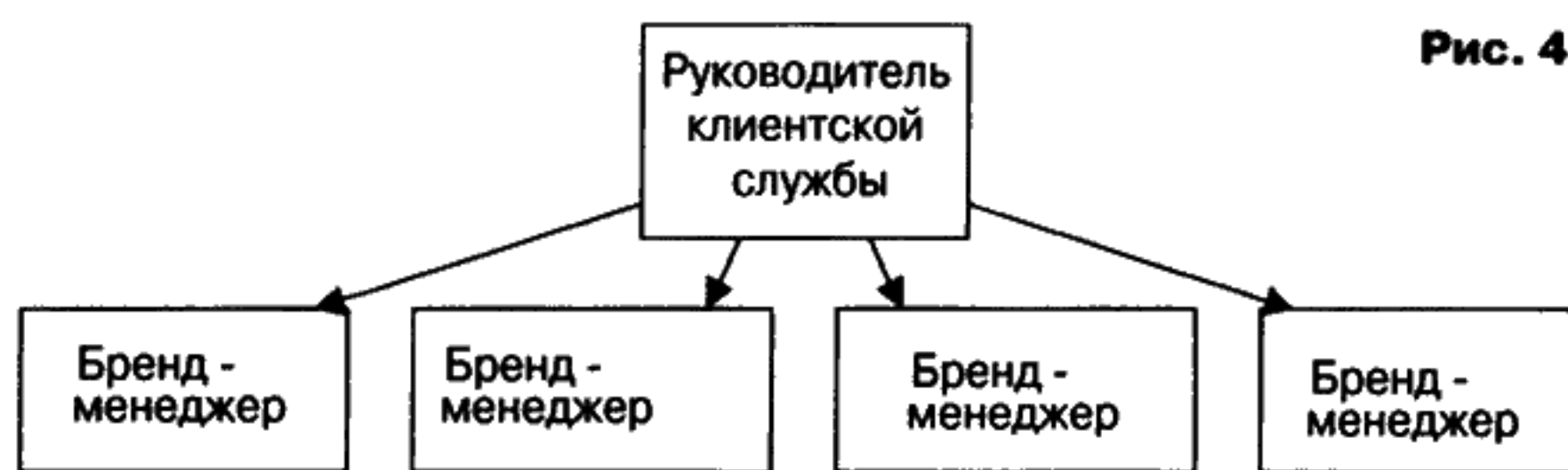


Рис. 4

трансформацию, декларируя сотрудникам возможность карьерного и профессионального роста и всячески поощряя последний, что будет отличной мотивацией для персонала, поможет избежать текучки кадров, а также создаст новые предпосылки развития фирмы в целом.

Правда, и здесь без подводных камней не обойтись. В какой-то момент сотрудники оказываются на разных уровнях: одни уже стали профессионалами-универсалами, другие находятся формально на более низком уровне. Руководитель может объединять усилия обоих уровней, создавая проектные или рабочие группы, более опытным предоставляя элемент руководства, отдавая больше инициативы, возлагая больше ответственности. Менее опытным сотрудникам наглядно демонстрируется

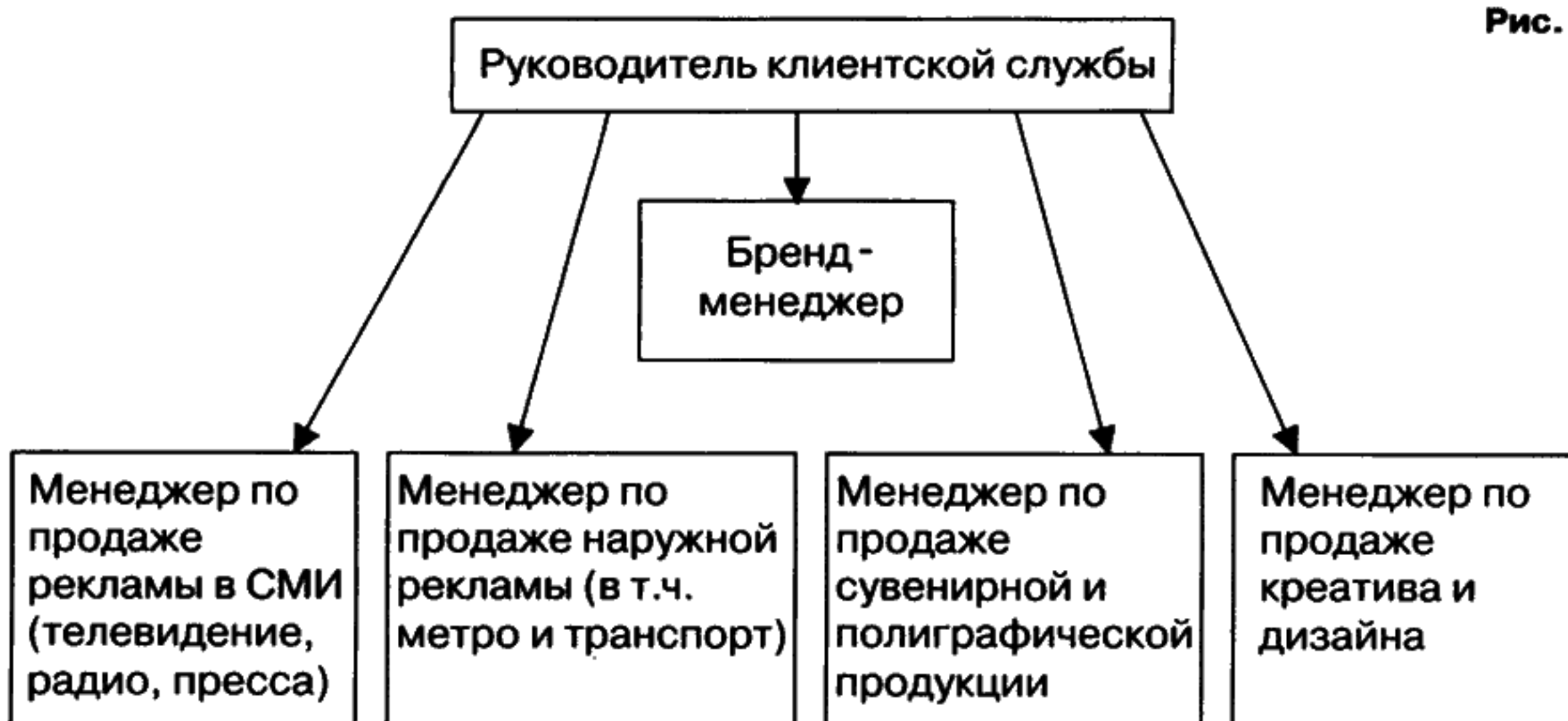


Рис. 3

пример успеха коллег, что само по себе является ежедневным подтверждением возможности добиться повышения заработной платы и карьерного роста в рамках организации. Структура подразделения приобретает следующий вид (рис 5).

Возможны два варианта дальнейшего развития. Первый — как на предыдущей схеме, когда все сотрудники подразделения достигают уровня бренд-менеджера. Это значит, что в процессе профессионального роста каждый не только достиг высокого уровня квалификации, но и наработал клиентскую базу, с которой работает самостоятельно и на постоянной основе. Привлечением новых клиентов сотрудник не занимается, во-первых, из-за отсутствия времени, во-вторых, чаще всего это рассматривается им как привилегия

нового, более высокого статуса (пример более опытного коллеги, который до недавнего времени являлся мотивацией, теперь фактически играет противоположную роль). Таким образом, приток новых клиентов в агентство резко падает, основным

(или даже единственным) его источником служат входящие обращения, а при отсутствии серьезных мероприятий по собственному продвижению (в т. ч. рекламы) и грамотно сформированного имиджа компании просто может быть сведен к нулю. Компания становится зависима от ограниченной группы постоянных клиентов, неблагоприятные внешние факторы или ошибки работы резко повышают финансовые риски (в частности, снижения прибыли).

Если структура продолжает оставаться многоуровневой, это свидетельствует о том, что часть менеджеров не способна перейти в более высокую категорию (иногда, кстати, по объективным причинам). Непосредственный руководитель скорее всего будет расценивать сложившееся положение вещей как индикатор недобросовестной работы или отсутствия здоровых амбиций у сотрудника. Сам сотрудник либо воспримет ситуацию как собственную неудачу, что в конечном итоге скажется на всем рабочем процессе и не позволит сконцентрироваться на той работе, которую он делает хорошо, либо начнет искать более легких путей карьерного и финансового роста. Налицо все предпосылки к текучке кадров.

Кроме того, стоит отметить, что в обоих случаях в структуру фактически заложен экстенсивный путь

Рис. 5



сотрудников исключительно под ведение заказов иногда просто не возникает.

Нельзя сказать, что руководство действует исключительно из соображений экономии и совсем не смотрит в будущее. Чаще всего стимулом качественного и количественного развития является процентная система оплаты труда. Другими словами, чем больше клиентов менеджер привлекает или чем сложнее и дороже услуги, которые он продает, тем выше его заработная плата. Чем может грозить подобная организация деятельности клиентской службы, мы, фактически, рассмотрели выше. Разница лишь в том, что процентная система оплаты существенно осложнит взаимоотношения с бренд-менеджером (его участие в проектах не будет расцениваться как помощь или совместная работа на благо компании, он попросту будет «отбирать честно заработанный хлеб»), да и с непосредственным руководителем, приведет к внутренним конфликтам, пресловутой текучке кадров.

Во-вторых, лимит финансовых ресурсов, в том числе общего зарплатного фонда молодой организации, — объективная реальность, с которой сталкиваются и работают многие руководители и/или владельцы. Процентная система оплаты при определенном уровне рентабельности позволяет компании страховать некоторые виды рисков и вкладывать средства в развитие, которое не ограничивается исключительно отстройкой клиентской службы.

Для того чтобы система разделения обязанностей на привлечение и обслуживание работала, у сотрудников обеих групп должна быть высокая заработная плата, не связанная с процентом от продаж, четкое понимание задач и высокий уровень ответственности. Увы, для молодых фирм это — недоступная роскошь, которую можно позволить себе лишь при высоких инвестициях в проект. Многие владельцы компаний, ориентированные на создание серьезного агентства, постоянное развитие и завоевание доли рынка у конкурентов, не питают иллюзий относительно эффективности «промежуточных» этапов и стремятся в процессе работы перераспределять часть доходов на развитие.

Парадокс состоит лишь в том, что развитие и рост организации заложены в ее структуре изначально.



развития — расширение клиентской базы возможно только за счет увеличения штатного состава подразделения.

обучении и повышении уровня квалификации сотрудников не делается на универсальность (например, для отдела продаж основное направление — совершенствование техники продаж, переговоров и презентаций).

*Если структура продолжает оставаться многоуровневой, это свидетельствует о том, что часть менеджеров не способна перейти в более высокую категорию (иногда, кстати, по объективным причинам). Непосредственный руководитель скорее всего будет расценивать сложившееся положение вещей как индикатор недобросовестной работы или отсутствия здоровых амбиций у сотрудника.*

Несмотря на многие преимущества, подобная структура практически никогда не используется на момент создания рекламного агентства, более того, достаточно редко встречается в небольших и средних агентствах.

Во-первых, на момент выхода на рынок первоочередной задачей является формирование, а не развитие клиентской базы. Фактически востребованы только менеджеры по продажам, а сотрудникам, способным грамотно обслуживать клиентов, на протяжении длительного периода первое время просто нечего делать. Стоимость профессионального эккаунта на рынке труда велика, да и найти его порой непросто, поэтому вопрос набора

**Sales- и account-менеджеры: классика жанра**

Разделение функций поиска клиентов (или продаж) и обслуживания и развития существующей клиентской базы можно назвать если не традиционным, то распространенным подходом, хотя штатный состав и должностные обязанности сотрудников в разных агентствах очень отличаются (рис. 6).

Четкое разделение обязанностей предполагает развитие по двум направлениям: расширение клиентской базы — с одной стороны, развитие работы с постоянными клиентами и улучшение уровня сервиса — с другой. Карьерный рост может быть заложен в рамках каждой группы (условно помощник менеджера — менеджер — старший менеджер — главный менеджер). В соответствии с должностными обязанностями формируется система планирования и отчетности, финансового стимулирования и мотивации. Клиентская служба способна развиваться как качественно, так и количественно, в каждый момент времени в соответствии с общим уровнем компании, акцент в



Рис. 6