**Небольшое рекламное агентство**

Юрий Черников

Ну и что? В конце концов, и "Кока-Кола" когда-то продавалась в аптеках. В общем, все были маленькими. Кстати, не факт, что если бы в те времена существовали рекламные гиганты, то скромная "Кока" обратилась бы к ним. На самом деле существует огромное количество рекламных агентств, которые могут обеспечить вполне качественный сервис клиентам, чьи бюджеты на несколько нулей меньше, чем бюджеты транснациональных корпораций. Как они устроены? Очень просто и очень сложно одновременно.

Преимуществом небольшого агентства является то, что его владелец (или владельцы) участвует в процессе всей работы с клиентом, что, несомненно, полезно для дела. От работы агентства напрямую зависит не только заработок владельца РА, но и существование самого агентства. Поэтому отношение к любому клиенту у агентства трепетное - выполняются не только прямые обязанности РА, но также масса других поручений. Момент, когда агентство готово "послать занудного клиента подальше", у небольшого агентства наступает гораздо позже, чем у крупного РА.

Все описанное ниже базируется на опыте работы на небольшом эстонском рынке, сопоставимом с российским областным центром с населением в 1 млн чел. Небольшое РА - это, как правило, 4-10 работников. Чаще всего подобная фирма имеет от двух до пяти основных заказчиков и несколько "случайных" клиентов. Такое агентство оказывает полный цикл рекламных услуг, как правило, справляясь лучше всего с теми, которые постоянно требуются для его основных заказчиков. Перечень услуг у агентств может быть совершенно разным, и те услуги, которые не входят в этот перечень, оказываются только постоянным заказчикам. На вопрос: "Что такое небольшое РА?" можно ответить только тогда, когда известно, что такое небольшая фирма.

Вариант - "агентство одного клиента" не рассматриваем, поскольку в данном случае речь идет о дочерней структуре рекламодателя. Логично, что постоянными заказчиками небольшого агентства являются сравнительно небольшие фирмы. Если такая компания дает агентству 20% оборота, а рекламный бюджет фирмы составляет 1% от ее оборота, то нетрудно вычислить, что оборот среднего заказчика небольшого агентства превышает оборот самого агентства примерно в 20 раз. Есть еще пример из практики. Рекламодатель, дающий агентству 40% оборота, имел рекламный бюджет 0,7% от оборота. Разница оборотов составляла 57 раз, что уже многовато. Агентству пришлось "немного подрасти и расшириться", иначе нормальная работа стала бы невозможной.

**Сложный рецепт**

Небольшое рекламное агентство не может быть четко структурированным - слишком много разных услуг приходится оказывать. В чистом виде встретить структуры небольших агентств не очень реально. Обычно это смесь, которая зависит в первую очередь от наличия и квалификации работников. Но существуют некоторые признаки, по которым можно попытаться классифицировать небольшие агентства. Условно структуры расположены по мере роста профессионализма работников (здесь и далее названия условные).

"Вообще не рекламное агентство" - это отдел рекламы СМИ или отдел рекламы некоей фирмы ХХХ, который выделяется в отдельную структуру, обслуживающую свою материнскую компанию и дополнительно предлагающую услуги "на сторону". Называется это тоже "рекламное агентство", но это тот случай, от которого хочется предостеречь любого рекламодателя.

Плюсы. Если это ваш собственный отдел рекламы и не вы тот самый сторонний заказчик, то уж вам-то точно не придется стоять в очереди.

Минусы. Давайте смотреть трезво. Пишите номерок на руке и становитесь в очередь с утра пораньше. Вопрос: чьи интересы такая структура будет представлять в первую очередь? Правильно - не ваши. Вы никогда не станете самым значимым клиентом, ваши работы будут сдвигаться по срокам, опыт такой фирмы ограничивается работами, необходимыми для компании, породившей такое "агентство". В категорию "вообще не агентство" можно записать также фирмы, созданные под конкретного клиента. Это команды, которые успешно эксплуатируются рекламодателем, но редко способны развиваться и долго продержаться в постоянном составе, что принципиально важно для качественной работы агентства.

"Производственная фирма" - это разновидность "вообще не РА", как правило, возникающая на базе небольшого производства. Полиграфия, сувенирка, наружная реклама, наклейки, постеры... В один прекрасный момент директор типографии подумает: а не создать ли при производстве агентство? Дурное дело нехитрое, и вскоре клиентам типографии начинают предлагать полный спектр рекламных услуг.

Плюсы. У каждого производства есть свои ниши. Кто-то силен в ротационной печати, и цены у них ниже, кто-то специализируется на сувенирке. Если ваша рекламная задача ограничивается только этим, то есть вполне реальный шанс получить хорошие цены у специализированной продакшн-компании. Только, кажется, кто-то говорил о полноценной рекламной кампании?

Минусы. Опять же материнская структура во главе угла. Угадайте с одного раза, где подобное агентство заинтересовано разместить ваш заказ - там, где выгоднее вам, или в своей собственной типографии? Каждый должен заниматься своим делом, и агентство должно быть независимой от производителей структурой.

"Агентская", или посредническая, структура - это команда активных агентов, приносящих заказы в фирму (секретарь плюс управляющий), которая, в свою очередь, "перезаказывает" почти все работы на стороне. Поскольку само агентство ничего не производит, то основной заработок получается от купли услуг и товаров по минимальной цене. Это обычное посредничество, если хотите - спекуляция.

Плюсы. Стоимость услуг таких РА невысока, поэтому к ним часто прибегают начинающие фирмы. Кроме того, такие агентства обладают информацией о том, где выгоднее всего сделать ту или иную работу. Поэтому не исключено, что при одинаковом качестве вы заплатите такому агентству даже меньше, чем при заказе работы напрямую у производителя.

Минусы. Агенты меняются довольно часто, их квалификация низка, на долгосрочное партнерство рассчитывать не приходится.

"Менеджерская фирма" - это следующая ступень после "агентской". Главное отличие от предыдущей структуры в том, что менеджеры, в отличие от агентов, не бегают в поисках клиентов. Молодые агентства такой роскоши себе позволить обычно не могут. Менеджеры - это руководители проектов. Они не тратят время на поиск клиентов, а занимаются их обслуживанием.

Работа внутри агентства делится между менеджерами по двум принципам. Первый - по специализации менеджера (связь с клиентами, планирование рекламы, полиграфия, прочее производство, отношения со СМИ). Второй принцип - разделение по клиентам (каждый менеджер работает как самостоятельное мини-РА полного цикла, агентство же предоставляет ему условия для работы, свою инфраструктуру и производство некоторых работ в зависимости от наличия в штате специалистов, как правило, дизайнеров и верстальщиков). При нормальных отношениях внутри агентства менеджеры всегда могут подстраховать друг друга, а зачастую эффективно кооперируются друг с другом.

Плюсы. Это уже очень смахивает на нормальное агентство полного цикла, каким оно должно быть. Поэтому если вы в состоянии написать бриф (то бишь сформулировать внятно, чего вы хотите от рекламы в своем бизнесе и как представляете ситуацию на рынке), то есть смысл обратиться именно сюда.

Минусы. Иногда бывает сложно отличить от предыдущего, "агентского", варианта.

"Специализированная" - это структура, сильной стороной которой является одно из направлений рекламных услуг. Например, дизайн реклам, или планирование кампаний, или организация промо-акций, оформление полиграфии, фотоработы. Но, как правило, на одном узком направлении прожить очень сложно. Поэтому приходится становиться агентством полного цикла (full service). Большинство небольших РА - именно такие. Костяк фирмы составляют один или два специалиста в одной области, а остальные работники восполняют пробелы.

Плюсы. В такой структуре наиболее гармонично творческий потенциал сочетается с грамотным управлением проектами. Наиболее эффективны такие РА, которые имеют две сильные ключевые фигуры. Сильного "художника" - дизайнера, фотографа или арт-директора и такого же сильного менеджера, который способен организовать работу над сложными проектами, анализировать информацию, полученную от клиента.

Минусы. Есть шанс оказаться подопытным кроликом: получить гениальный рекламный макет с потрясающими эффектами, выполненными в 3D-графике, и увидеть его размещенным в... газете бесплатных объявлений. Это к вопросу о качестве медиапланирования в дизайн-бюро, которое решило поэкспериментировать в этом направлении.

**Бригадный подряд**

Обычно небольшое агентство - это одна или две ключевые фигуры, которые являются совладельцами и выполняют значительную часть работы, окружая себя людьми, которые делают то, что не по силам владельцам. Чем более универсальны владельцы как работники, тем меньше им требуется других сотрудников, выше ответственность перед заказчиком, но чем меньше сама структура, тем меньше возможностей работать над сложными проектами. Если владельцы со временем начинают передавать часть своей работы другим работникам, то в определенный момент они становятся управляющими и агентство плавно переходит в разряд более крупных.

Одна из отличительных особенностей небольшого агентства - универсальность работников. Один и тот же человек может одновременно быть менеджером, готовить медиаплан и верстать макет буклета. В небольшом агентстве нет четкого разделения обязанностей, часто в работе над проектом принимают участие все сотрудники. Широко практикуется взаимозаменяемость специалистов, которая ограничена только тем, что иногда становится трудно оценить вклад в проект каждого работника и справедливо оплатить его труд. Владелец агентства, как правило, выполняет работу эккаунт-менеджера (напрямую общаясь с самыми важными клиентами), работу копирайтера, иногда - работу дизайнера, бухгалтера, фотографа. В общем, есть куда приложиться.

"Маркетинговая" - наиболее редкая разновидность структуры агентства. Основное отличие такого агентства - проведение исследовательской работы (исследование рынка, потребителей, конкурентов), по результатам которой разрабатываются маркетинговая стратегия клиента и только после этого - рекламные кампании. Такие РА уже ближе к консалтинговым фирмам. Но, поскольку постсоветский рынок еще не готов достойно оплачивать эту работу, то основная часть заработка таких компаний состоит из разработки и проведения рекламных кампаний. Впрочем, специалисты склонны считать, что именно подобная структура является наиболее перспективной моделью агентства.

Плюсы. На самом деле не так уж много компаний в состоянии адекватно оценивать рынок рекламных услуг. Если вам повезло, то можно получить высокий результат благодаря тому, что такое агентство использует только действительно профессиональных субподрядчиков и понимает, какое СМИ для вас будет самым эффективным.

Минусы. То же, что и в предыдущем пункте, только нужно поменять местами креатив и медиа-планирование.

Из всех перечисленных в данный момент наиболее сильны структуры "Менеджерская", "Специализированная" и "Маркетинговая". Последняя, по сути, тоже специализируется на одном направлении рекламной деятельности - маркетинге. Почему? Об этом - чуть ниже.

**Небольшое - не значит маленькое**

Небольшое агентство обслуживает, как правило, не очень больших клиентов, которые, в свою очередь, не могут позволить себе содержание профессионального отдела маркетинга. Такое подразделение обходится фирме довольно дорого. Тем не менее без него невозможно проработать и согласовать такие маркетинговые вопросы, как ценовая политика, товарная политика, закупки, склад, логистика, кадровая политика, миссия фирмы, согласование устремлений владельцев с целями действующего руководства, отношения с партнерами, властями. Все эти вопросы должны быть хоть как-то согласованы между собой, и даже небольшая фирма должна строить свой бизнес не только на интуиции или книжных правилах, но и на знании законов конкретного рынка.

Именно рекламное агентство, способное оказывать помощь в оценке потребителей, конкурентов, рынка да и оценке самого рекламодателя и его товара, может быть наиболее полезным для небольшого рекламодателя. Особо ценно то, что всегда можно сверить два взгляда на одни и те же вопросы - взгляд изнутри фирмы и взгляд снаружи, со стороны агентства.

Профессиональное агентство обязательно должно:

1. Разбираться в бизнесе рекламодателя, неплохо знать его товар.

2. Ориентироваться на местном рынке, знать законодательство (рекламное, торговое, защиты прав потребителей и т.п.).

3. Изучить конкурентов.

4. Изучить потребителей.

5. Иметь опыт работы с похожими по объему и уровню сложности проектами.

6. Не работать с прямыми конкурентами клиента.

7. Иметь минимальную текучесть кадров.

8. Иметь на настоящий момент и ближайшее будущее не слишком много заказчиков.

Если агентство предлагает рекламодателю свои услуги, не проведя предварительной работы по пунктам 1-4, то можно смело выпроводить таких дельцов за дверь. Если агентство не может или не хочет раскрывать пункты 5-8, то ему нечего делать у рекламодателя. Открытость должна быть обоюдной.

Но - внимание! Это требования с точки зрения владельца фирмы-рекламодателя. Иногда за рекламу в компании отвечает наемный директор по маркетингу. А часто - менеджер по рекламе. Бывает, что у них совершенно иные интересы. Про "откаты" написано столько, что не хочется о них упоминать.

Есть и более серьезные проблемы. Кстати, характерные, как ни странно, не только для небольших компаний. Если для хозяина фирмы требование к рекламе одно - увеличивать прибыль, то у наемного работника - менеджера по рекламе - требования к рекламе другие. Такие, к примеру, как:

• чтобы его не обвинили, что он плохо справляется со своей работой;

• чтобы кто-то сделал за него часть его работы;

• чтобы его "не грузили";

• чтобы ему было удобно работать;

• чтобы подчеркивалась его значимость.

Это естественные желания почти каждого подчиненного. И если именно такой работник принимает решение о выборе рекламного агентства, то, скорее всего, он будет руководствоваться именно вышеперечисленными критериями. В таком случае реклама не обязательно будет полезна для владельца компании.

Поэтому, как ни странно, вариант организации семейного бизнеса может быть определенным выходом. Если на должность менеджера по рекламе будет назначена, например, племянница директора (владельца). Она, может, и не разбирается в рекламе, но откровенно растранжирить рекламный бюджет ей не позволят узы родства. Конечно, это далеко не лучшая ситуация, но с учетом недостатка профессиональных менеджеров в этой области - не самая плохая. Желательно, чтобы кто-то из владельцев фирмы провел несколько встреч с представителями различных агентств. Если с одним из них будет найден общий язык, то есть надежда, что реклама будет делаться исходя из интересов хозяина фирмы, а не его наемного работника. И если некомпетентность "племянницы" начнет слишком сильно мешать работе, то директора между собой всегда договорятся.

Одно любопытное наблюдение: чем более профессионально агентство, тем меньше оно занимается поиском клиентов. Последние, как правило, сами находят агентство по его работам и рекомендациям партнеров. Так что хорошее агентство вас вряд ли найдет - вы должны его сами поискать.

**Как рождается небольшое РА?**

Чаще всего вегетативным способом. Один или несколько работников рекламного агентства недовольны условиями работы, оплатой или дальнейшими перспективами и решают создать свое агентство. Как правило, уходя со старого места работы, они "прихватывают" нескольких клиентов, которые становятся основными заказчиками. В зависимости от специальности учредителей агентства набираются недостающие специалисты. Это постоянный процесс, в результате которого иногда рождаются профессиональные слаженные команды, которые выживают, а прочие продолжают отпочковываться, делиться и размножаться.

Что наиболее важно для рождения конкурентоспособного рекламного агентства? По мере значимости:

Доверие клиента. Это самое важное. Поскольку реклама - это инвестиция, а любая инвестиция связана с риском, то требуется высокий уровень доверия к агентству со стороны клиента. В отличие от других инвестиций, уровень риска в рекламе очень высок. Купив не самое удачное оборудование, вы сможете его продать хоть за 10% стоимости. Инвестиции в знания или технологии могут пригодиться через 5 лет. Рекламу, за редким исключением, вы не сможете ни продать дальше, ни использовать позже. Плохое качество сырья рано или поздно выявится. Качество рекламы часто не могут однозначно оценить даже хорошие специалисты. Поэтому агентству в первую очередь нужен клиент, который ему доверяет, и, наоборот, клиенту нужно агентство, которому он может доверять. Создать агентство и после этого начинать поиск клиентов не очень реально.

Качество. Что такое качество в работе РА, однозначно не скажет никто. Но любой клиент имеет свои критерии, поэтому агентство в своей работе ориентируется именно на представление своего клиента о качестве. Кому-то важнее всего красивые картинки, кому-то - грамотно оформленные документы, кому-то - быстрые сроки, иным - готовность часами обсуждать проблемы бизнеса, другим - получение максимальной прибыли. И по выполнению этих требований клиент оценивает качество работы своего РА.

Репутация. Или имя. Без рекомендаций быстро завоевать доверие трудно. Поэтому в любом начинающем агентстве должен быть хоть один человек, про которого можно сказать, что он имеет опыт работы с такими-то фирмами, что он работал над такими-то проектами. К этому приему прибегают многие начинающие агентства, заявляя, что они работали с SONY или PEPSI. Но они не учитывают, что из уст менеджера РА или с интернет-странички агентства эти заявления воспринимаются, мягко говоря, с усмешкой. А вот рекомендации партнера по бизнесу ("Они сделали хорошую рекламу моей автомойки") воспринимаются потенциальным клиентом совсем иначе.

Услуга. Почти каждое небольшое агентство имеет в своем арсенале одну или несколько "козырных" услуг. Перечень услуг агентства может включать десятки пунктов, но только часть их производится самостоятельно. И только малая часть услуг может иметь качество выше среднего уровня на рынке. Очень важно, чтобы для клиента именно эта услуга агентства была важна. Нет компаний, которые делают все лучше всех. Агентство, которое не имеет своего "козыря", не имеет своего лица и не имеет больших шансов выжить в конкуренции.

Управление. По определению агентство - это организация, выполняющая поручения учреждений или частных лиц. Рекламное агентство не производит товар, а выполняет поручения рекламодателей. Поручения очень разнообразные. Для их выполнения агентство должно квалифицированно управлять различными проектами своего клиента. Уровень менеджмента, или управления проектами, клиент часто не может оценить прежде, чем столкнется с проблемами. По этой же причине клиенты часто не готовы платить агентству за основное - за агентирование. А ведь именно от качества управления проектом зависят в первую очередь сроки и правильность выполнения работы.

Цена. Небольшое агентство имеет перед большим РА одно неоспоримое преимущество. За выполнение одной и той же работы небольшое агентство (маленькое уточнение - небольшое честное агентство) в среднем возьмет меньше денег, т.к. его накладные расходы значительно меньше. Это на первых порах один из главных аргументов в борьбе за клиента. Но на несформировавшемся рынке ориентироваться в ценах агентств очень непросто, чем и пользуются искатели приключений, также именующие себя рекламистами.

Конкуренция. Как и в любой сфере бизнеса, при высокой конкуренции появление новых небольших игроков на рынке маловероятно. Если конкуренция на рынке рекламных услуг велика, а рынок в данный момент не растет, то появление очередного небольшого агентства - это "ошибка природы". Как правило, небольшие агентства возникают как грибы после дождя вслед за оживлением рынка и появлением множества новых небольших и средних фирм.

**Список литературы**

"Индустрия рекламы" №10, 2002, 16-30 мая