

Отношения между агентством и клиентом или как связать «ангелов и демонов»?

Михаил Чернышев

к.э.н, e-mba

m.chernyshev@gmail.com

О чем мечтает агентство?



А ЧТО ВИДИТ КЛИЕНТ?



Агентство
меня «бесит»

Все проблемы
можно решить
одним лишь
«поглаживанием
» клиента

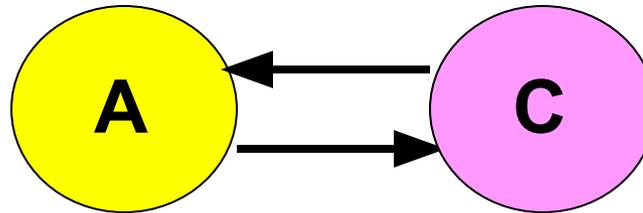
Основные вопросы, которые ставились перед исследованием

- Три основных вопроса:
 - *В чем причина разрушения отношений между клиентом и агентством со временем и кто в этом виноват: глухой клиент или немое агентство или оба?*
 - *В чем заключаются основные отличия и схожесть в том, как агентства и клиенты видят свои отношения?*
 - *Как сделать так, чтобы агентство было не просто «подрядчиком», но стало «партнером»*

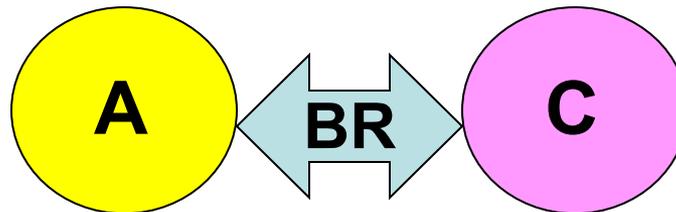
Стандартная модель отношений

- Что такое бизнес-отношения?

- Стартовая точка любых отношений это взаимодействие двух сторон



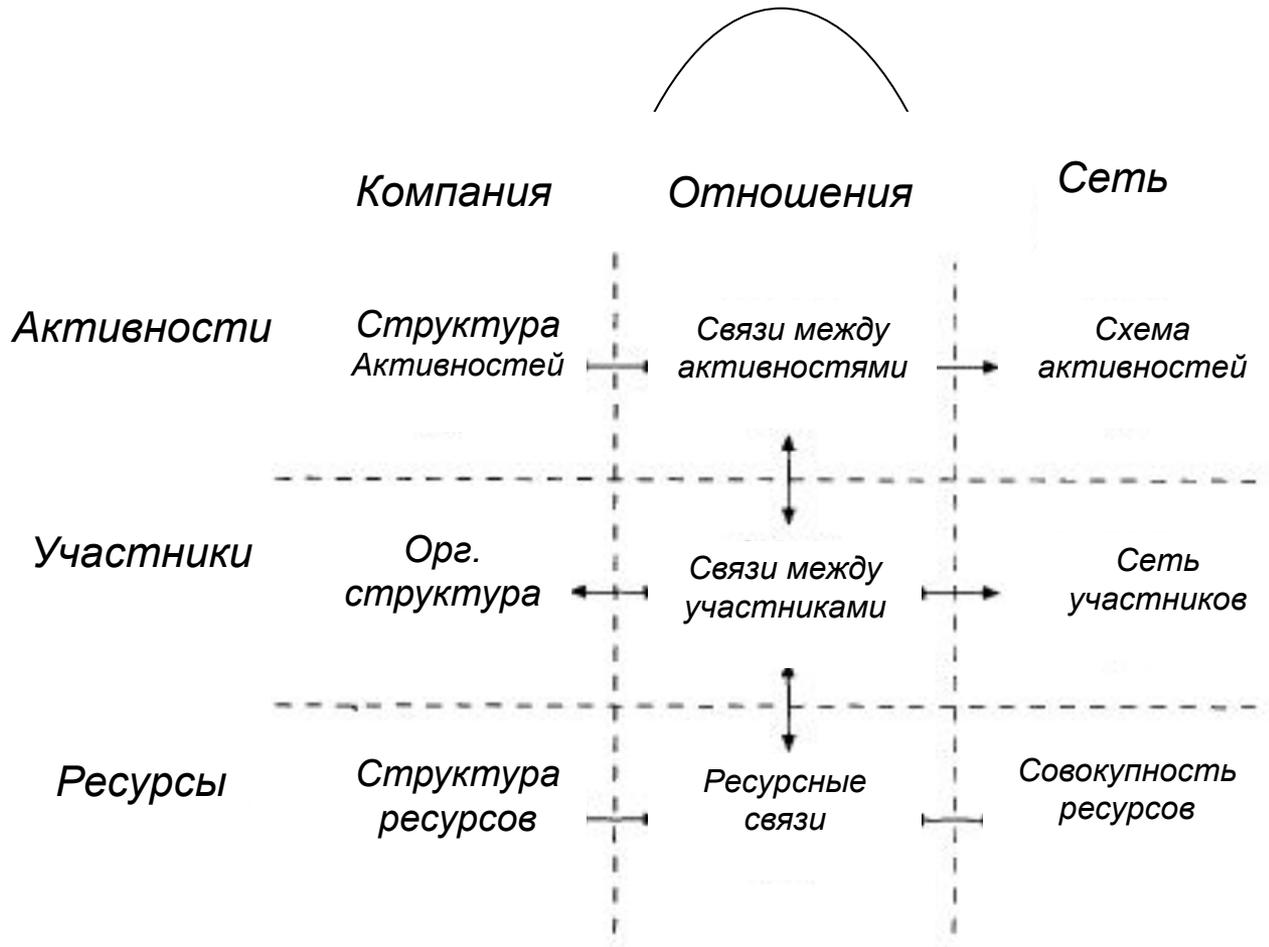
- Только с течением времени взаимодействия перерастают в бизнес-отношения, которые имеют характеристику большего доверия, открытости и понимания специфики



Характеристики отношений

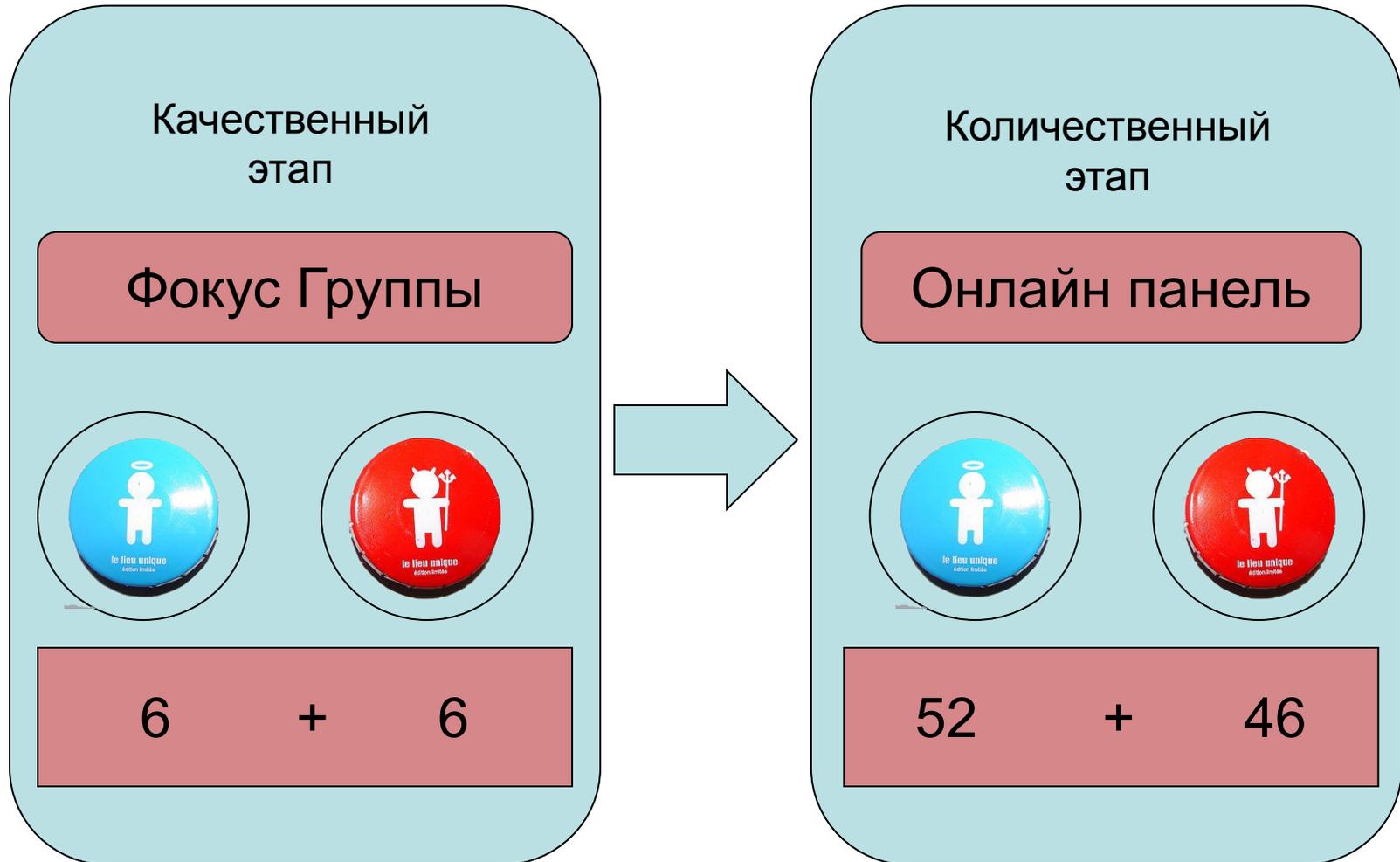
- Структурные характеристики любых бизнес отношений (описанные Hakansson and Snehota):
 - Продолжительность и непрерывность: инвестиции и построение доверия
 - Сложность: всесторонние и разноуровневые контакты с двух сторон для того, чтобы минимизировать кол-во неопределенности
 - Взаимодействие и симметричность: баланс в обладании ресурсов и распределении ролей
 - Уровень неформальности: доверие лучше, чем контрактные отношения, для того, чтобы справляться со сложностями и неопределенности
- Процессные характеристики бизнес отношений :
 - **Взаимная адаптация**: для наилучшего соответствия с точки зрения технической составляющей и административно
 - **Кооперация и конфликты**: конструктивная критика с двух сторон помогает развиваться и улучшаться
 - **Социальное взаимодействие**: вовлечены не только технологии и деньги, но также и «живые люди»

Модель «УРА»



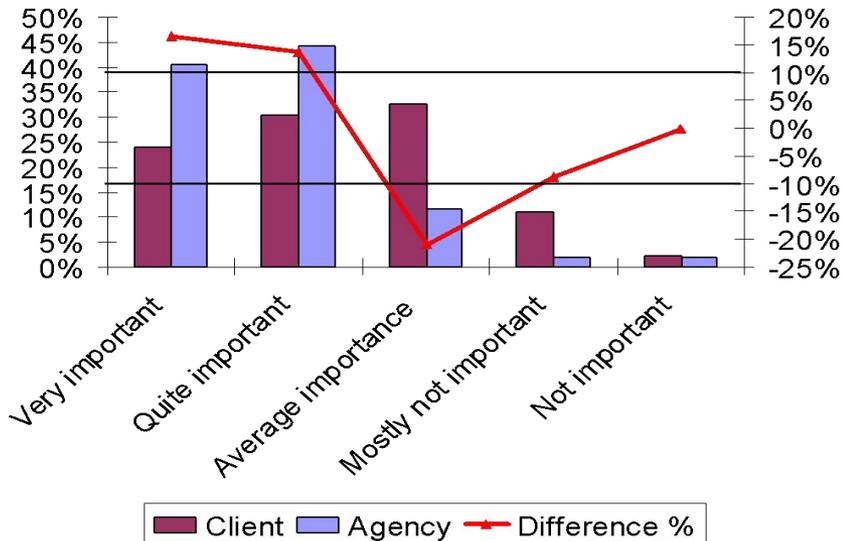
Источник: Håkansson and Snehota

Исследование



Основные отличия: «воспринимаемая важность» рекламной коммуникации

Advertising Importance For Business Performance



Рекламная коммуникация является основным драйвером бизнеса для наших клиентов

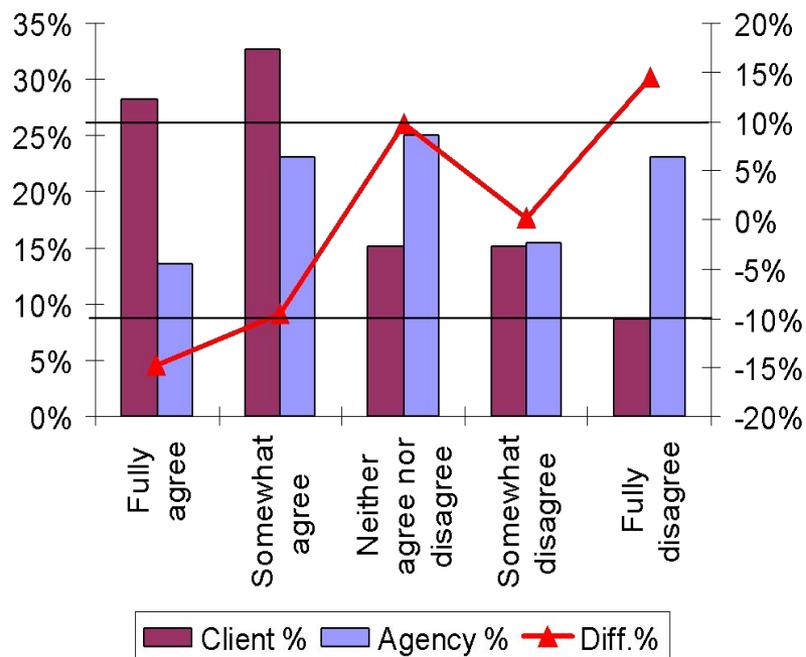


Это лишь один из инструментов в моем бизнесе

- Как следствие – ассиметричная аллокация ресурсов (особенно человеческих и временных) для управления проектами. Пример: неадекватность вводной информации для агентства (качество брифов, доступ к информации, проведение «погружения» в бизнес и т.п.)

Основные отличия: честная и открытая коммуникация

Open and fair comments on mutual performance



- Агентство «немое»,
- Клиент «глухой»
- Как исправить: иметь «доверительные отношения с агентством», всегда предоставляя возможность агентству давать честную и конструктивную критику относительно прошлых кампаний или относительно «клиентского креатива»



Клиент всегда перебрасывает свои ошибки и промахи на агентство.

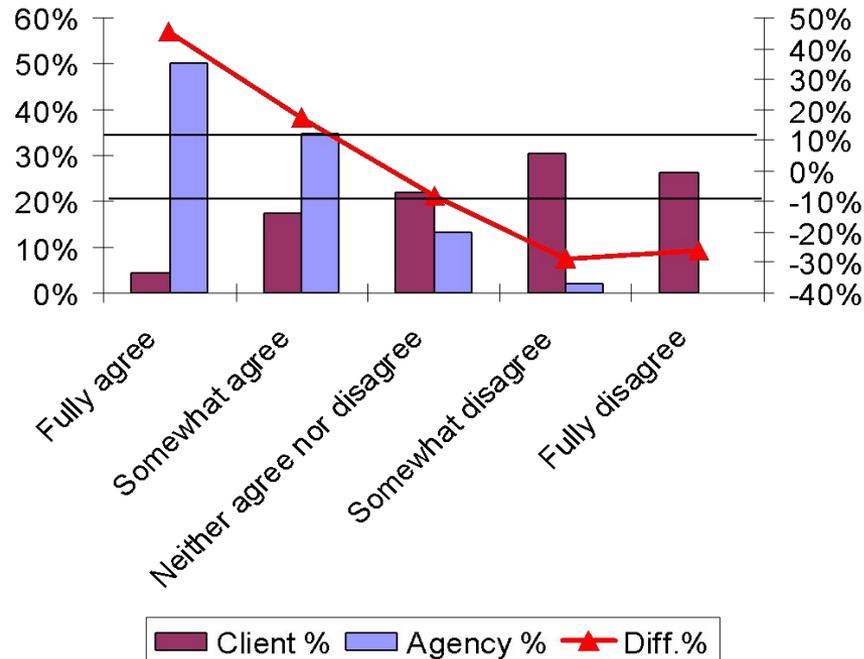
Часто мы боимся критиковать клиента, из-за страха потерять его.



Обычно мы даем и получаем честную и открытую обратную связь

Основные отличия: как агентства и клиенты идут навстречу друг-другу

Adaptation efforts



Мы играем в одни ворота, и эти ворота – клиентские



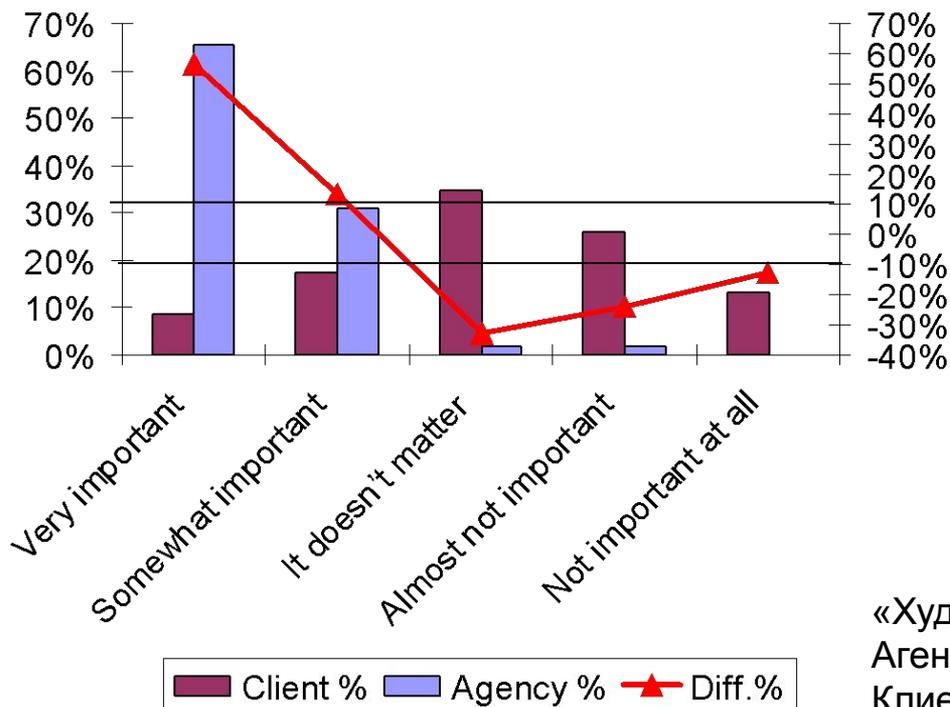
Мы платим деньги агентству, поэтому я не понимаю почему мы вообще должны адаптироваться под агентство?

В случае отношений между агентством и клиентом, ассиметрия адаптационных усилий в пользу клиента логична, т.к. клиент контролирует ключевой ресурс, который необходим агентству (деньги).

Однако в случае обладания эксклюзивного ресурса со стороны агентства (например «ребрендинг»), требуется соответствующая адаптация и со стороны клиента для успешного внедрения проекта

Основные отличия: влияние позитивного климата в отношении на общий результат

Positive relations importance for business performance



Если клиент постоянно «ворчит» и необоснованно критикует агентство, то это однозначно негативно влияет на результат, особенно работы нашего креатива

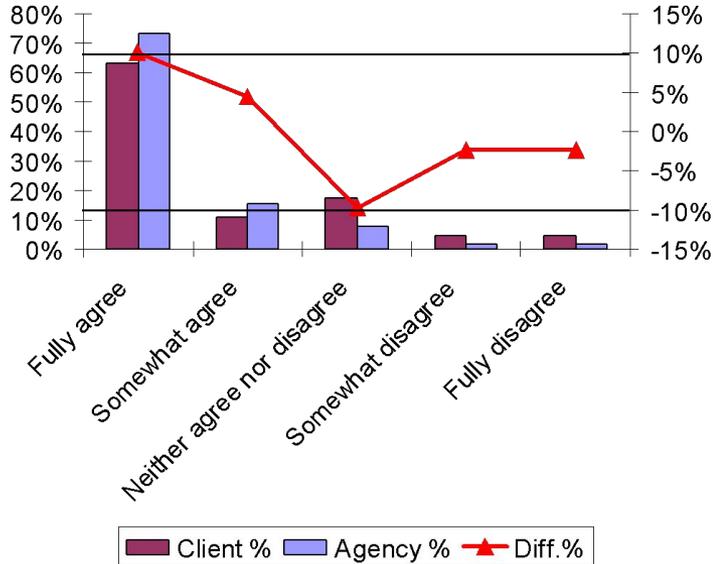


Качество работы агентства никак не зависит от того, какие у нас отношения – дружеские или напряженные

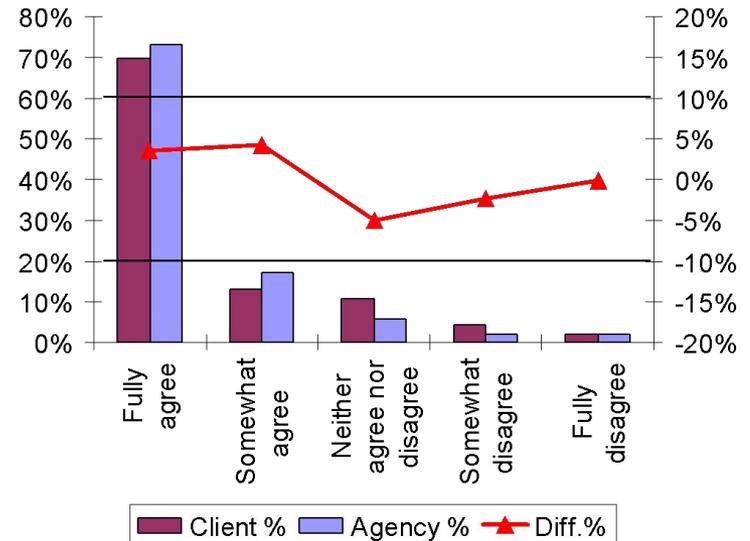
«Художника обидеть может каждый»
Агентство должно быть «более холодным», а Клиент не должен игнорировать «моральную мотивацию» работы с агентством. Как один из инструментов это ежеквартальные\полугодовые «неформальные» встречи

Основные сходства

Cost and quality of ad correlation



Bonus incentive for work as a stimulus for agency performance

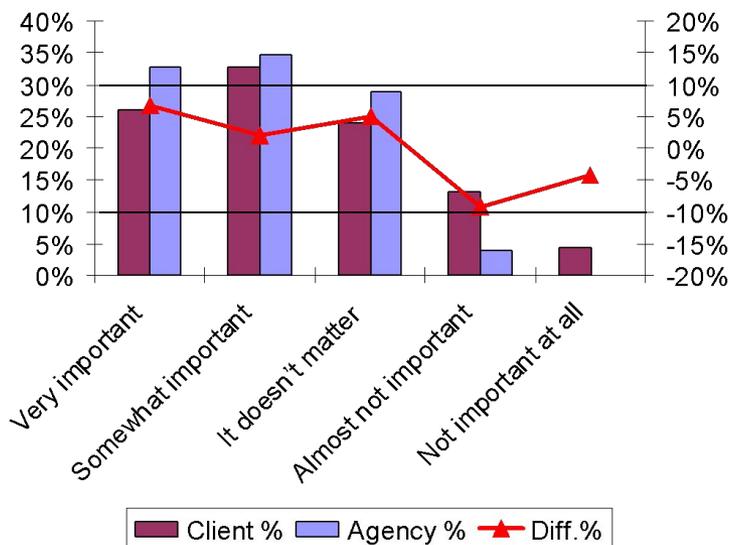


Цена прямо пропорциональна качеству агентства и их работы

Бонусная программа для агентства (поверх стандартной комиссии) создает дополнительный стимул для лучшего результата

Основные сходства

Cultural fit importance for successful relationships



Понимание культурных ценностей клиента позволяет нам лучше понимать его цели и задачи



Для нас – культурное соответствие с агентством означает возможность говорить с ним на одном языке

Практическое применение



Практическое применение для менеджеров в рекламных агентствах:

1. Участники и ресурсы:

- Клиент начнет «инвестировать» в отношения только в том случае, если он понимает, что «ресурсы», которые он получает (качество креативной работы, планирования, покупки), отвечают или превышают его ожидания. Таким образом, агентство обязано инвестировать в свой основной ресурс – людей, привлекая, мотивируя и удерживая таланты, а также создавая для них условия для максимально эффективной работы.

2. Связи активностей

- Задача менеджеров со стороны агентства четко и грамотно коммуницировать важность вводной информации со стороны клиента, а также влияние этой информации на финальный коммуникационный продукт (медиа и креатив). Без соответствующих брифов, вовлечения специалистов соответствующего уровня, без нужного временного вовлечения – ни одно агентство не будет в состоянии предоставить эффективное коммуникационное решение

3. Отношения vs. транзакции

- Построение настоящих «отношений» требует времени. Агентство не может ожидать от клиента немедленной «любви с первого взгляда» (хотя чудеса случаются даже в бизнесе ☺)

Практическое применение



Практическое применение для менеджеров на стороне клиента:

1. Инвестиции в отношения

- Менеджеры по маркетингу, которые работают на стороне клиента должны инвестировать свое время и компетенцию для того, чтобы доносить до агентства полноценную, всеобъемлющую вводную информацию о проблеме\целях\задачах\контексте\категории и какова роль коммуникации в бизнесе клиента

2. Адаптация и гибкость

- Большинство клиентов считают само собой разумеющимся старания агентства по изменению своей структуры, а также усилия по адаптации под требования клиента. Для плодотворного и эффективного построения бизнес-отношений требуются усилия с двух сторон, в том числе и по адаптации бизнес-процессов и при построении эффективной структуры взаимодействия. Клиент не должен быть не гибким по отношению к агентству, особенно, если оно предоставляет ему эффективные решения.

3. Связи между участниками или «поставьте себя на место агентства»

- В некоторых агентствах есть практика «стажировки клиента» в роли работника агентства. (Есть и обратная практика стажировки сотрудников агентства на стороне клиента). Эта шоковая терапия позволяет не только «создать» правильное понимание работы агентства, специфику, но является эффективным инструментом повышения качества работы и отношений между сторонами.

Тогда отношения между агентством и клиентом могут стать такими...

