

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

Михаил Чернышев

к.э.н, e-mba

[m.chernyshev@gmail.com](mailto:m.chernyshev@gmail.com)

# О чем мечтает агентство?



# А что видит клиент?



Агентство  
меня «бесит»

Все проблемы  
можно решить  
одним лишь  
«поглаживанием  
» клиента

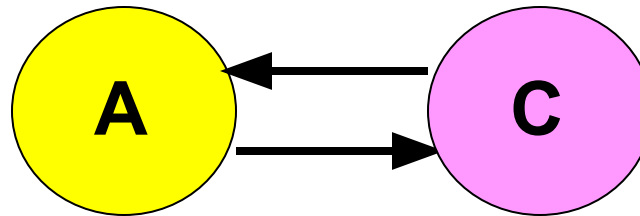
# Основные вопросы, которые ставились перед исследованием

- 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»*

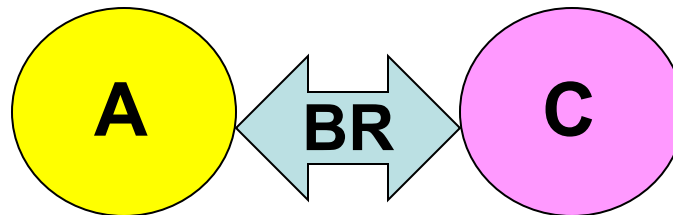
# Стандартная модель отношений

- Что такое бизнес-отношения?

- Стартовая точка любых отношений это взаимодействие двух сторон



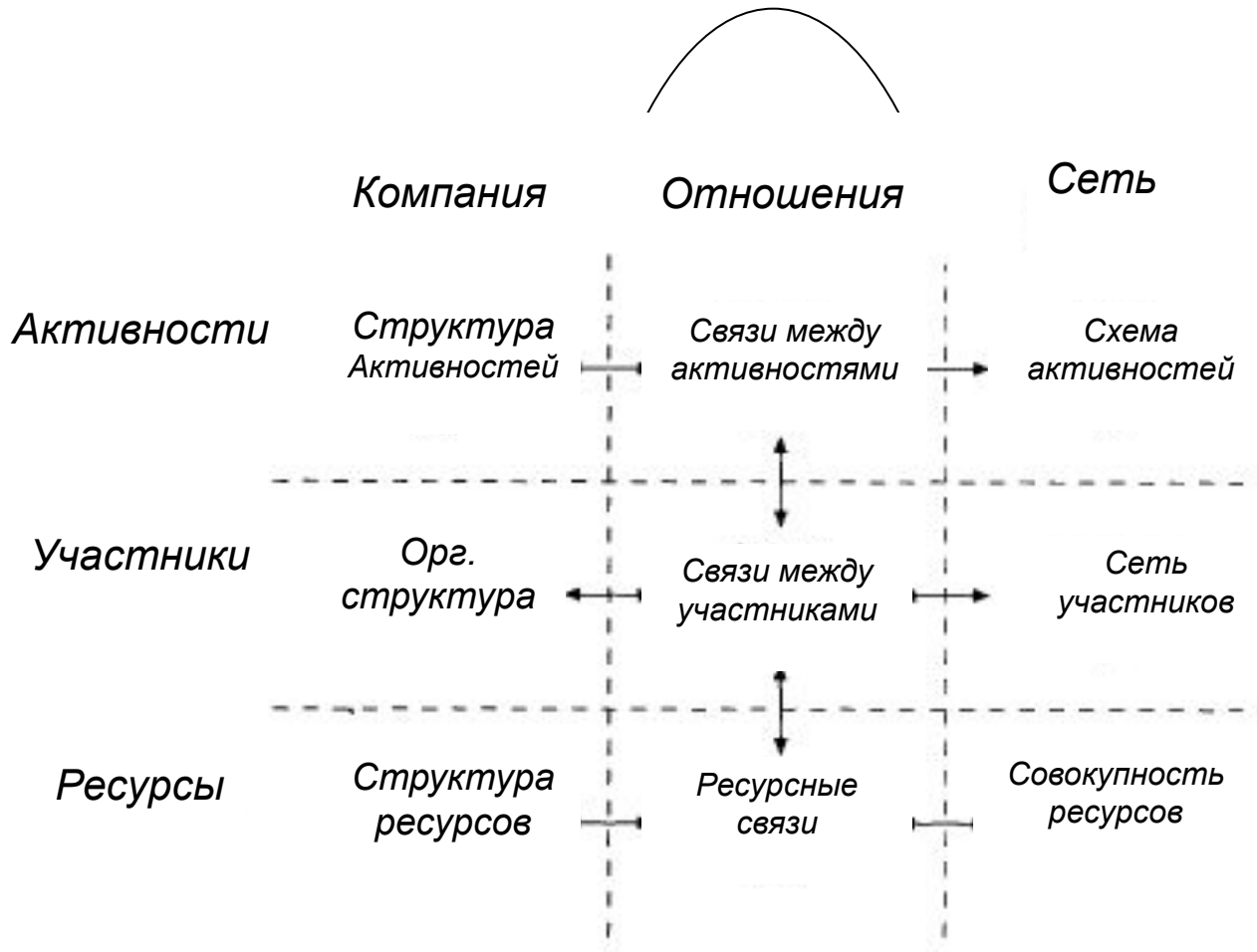
- Только с течением времени взаимодействия перерастают в бизнес-отношения, которые имеют характеристику большего доверия, открытости и понимания специфики



# Характеристики отношений

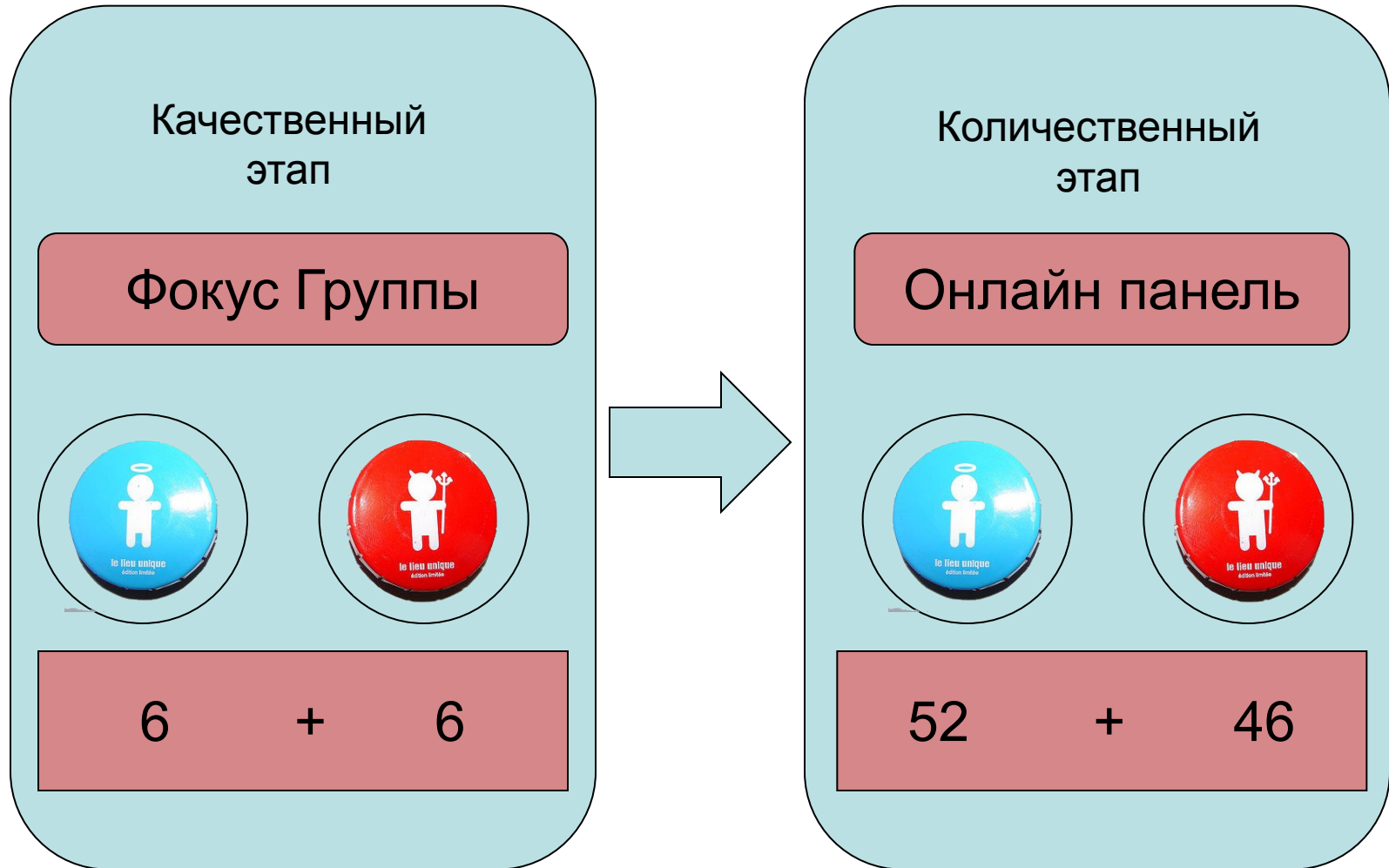
- Структурные характеристики любых бизнес отношений (описанные Hakansson and Snehota):
  - Продолжительность и непрерывность: инвестиции и построение доверия
  - Сложность: всесторонние и разноуровневые контакты с двух сторон для того, чтобы минимизировать кол-во неопределенности
  - Взаимодействие и 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

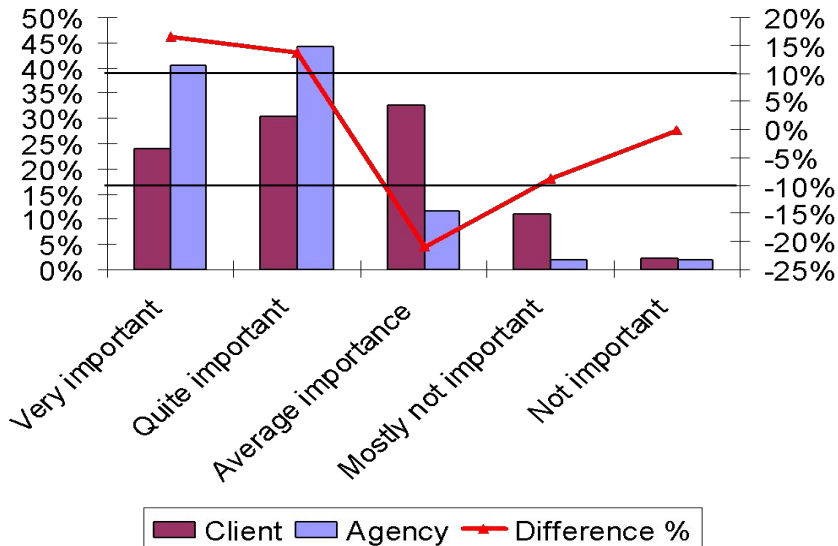
# Исследование





# Основные отличия: «воспринимаемая важность» рекламной коммуникации

Advertising Importance For Business Performance



Рекламная коммуникация является основным драйвером бизнеса для наших клиентов

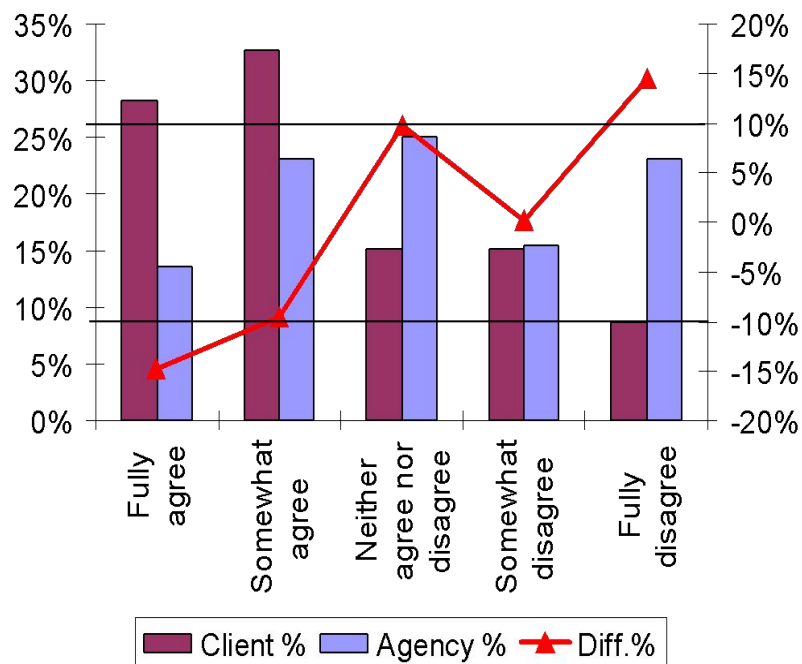


Это лишь один из инструментов в моем бизнесе

- 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



Клиент всегда перебрасывает свои ошибки и промахи на агентство.

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

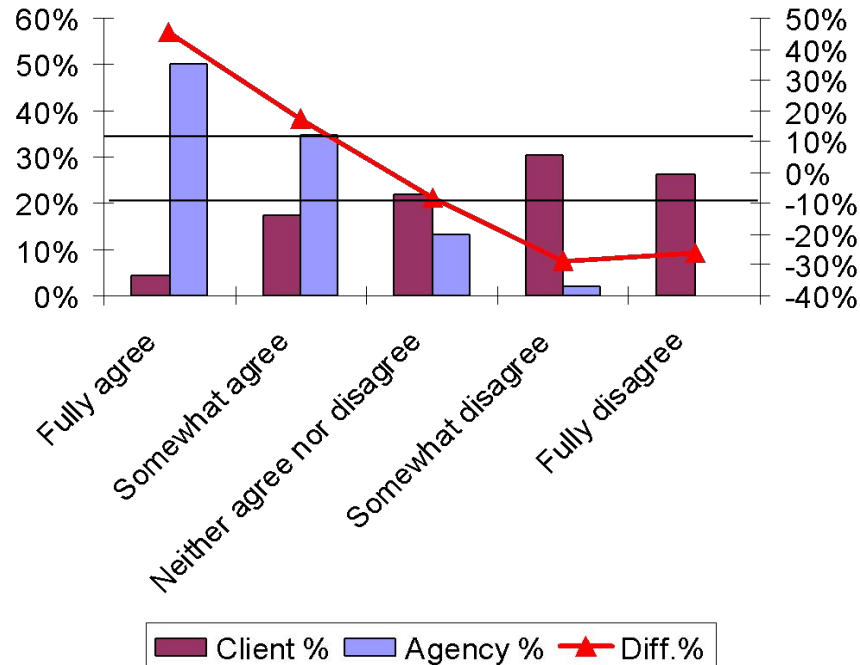


Обычно мы даем и получаем честную и открытую обратную связь

- 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»

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

Adaptation efforts



Мы играем в одни ворота, и эти ворота – клиентские



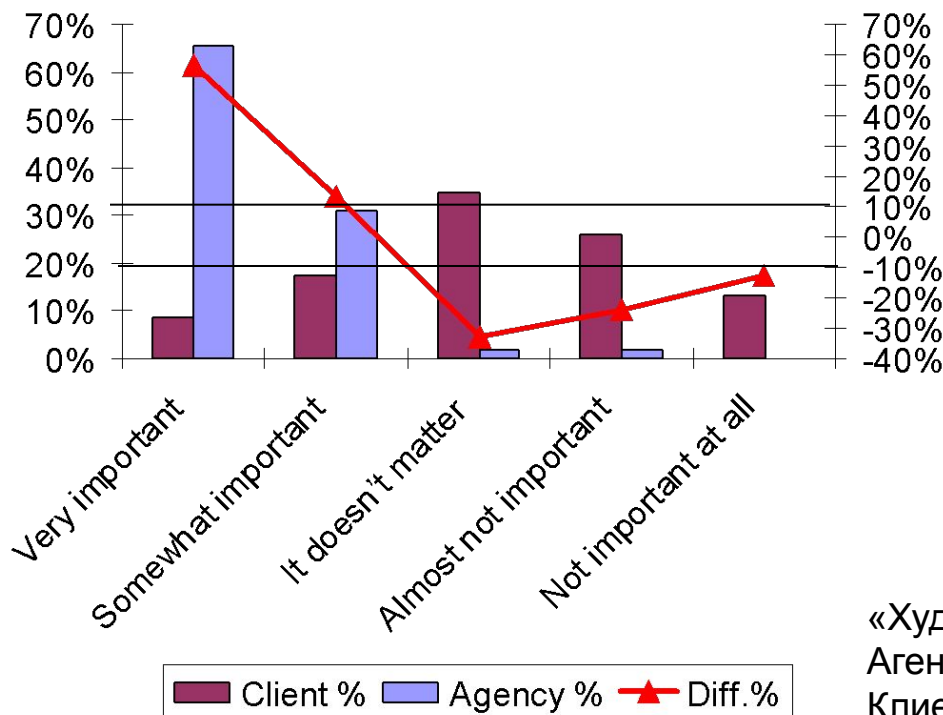
Мы платим деньги агентству, поэтому я не понимаю почему мы вообще должны адаптироваться под агентство?

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 обладании 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

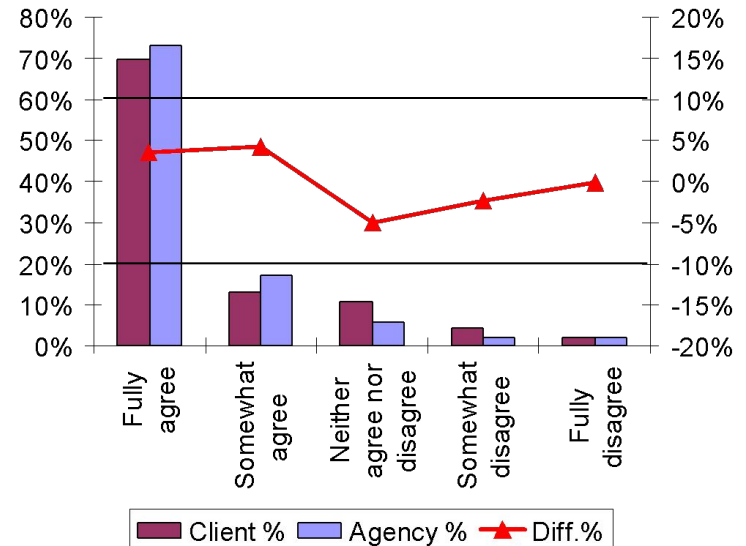
«Художника обидеть может каждый»  
 Агентство должно быть «более холодным», а Клиент не должен игнорировать «моральную мотивацию» работы с агентством. Как один из инструментов это ежеквартальные\полугодовые «неформальные» встречи

# Основные сходства

Cost and quality of ad correlation



Bonus incentive for work as a stimulus for agency performance

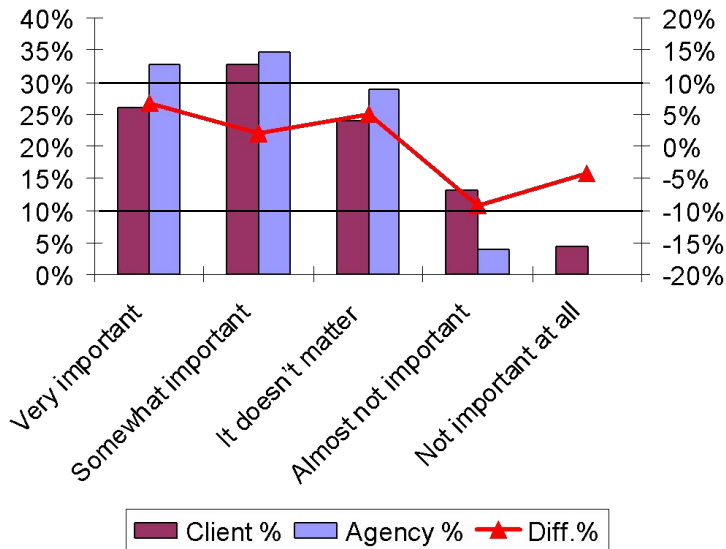


Цена прямо пропорциональна качеству агентства и их работы

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...

