

Десять способов получить от вашего агентства то, что вам нужно

Водораздел Бренд-Агентство: строим мост

Авторы: Алан Тис и Стефан Колль

***“Агентства оптимизировали
свой бизнес под себя. Не под
клиентов.”***

Kris Hoet,
Digital Media Communications Manager
Microsoft EMEA



О документе

Коротко

Хотя есть агентства-исключения, мы видим растущий разрыв между тем, что предлагает рекламная индустрия и тем, что нужно брендам. В результате миллионы выбрасываются на ветер.

Рекламной отрасли необходимо измениться. Агентствам нужно пересмотреть свои подходы и процессы. Но и брендам следует поменять пути брифования, оплаты и управления агентствами.

Как это сделать? Данный документ предлагает 10 практических идей для бренд-менеджеров. В том числе:

- Понимать, что некоторые агентства просто неспособны предложить решение ваших бизнес-проблем, и такие просьбы приводят лишь к неловким ситуациям.
- Ставить перед агентством жёсткие цели по возврату инвестиций и оценивать каждое предложение на предмет решения бизнес-задач.
- Нанимать медиааудиторов для оценки как ценовой, так и результатной эффективности медиапланов.
- Поощрять агентство *спорить* с вами и подвергать сомнению ваши мысли. Расстраиваться, если этого не происходит.
- Сломать привычку рекламной отрасли к *ковровому бомбометанию*. Вместо этого настаивать на вовлечении и взаимодействии с целевыми потребителями.
- Поддержать цифровые инициативы агентства, и как только их навыки достаточно окрепнут, не задумываться о технологиях.
- Убедиться, что агентство продумывает каждую маркетинговую инициативу до конца - до принятия покупателем решения в магазине.
- Требовать поддержки по стратегиям, показателям и примерам, представляемым вашим директорам.
- Координировать инициативы сотрудников/агентств, чтобы все рынки и медиа звучали в *унисон*.
- Ломать отраслевую консервативность, мешающую делать правильные вещи. И нанять больше людей.

Futurelab готов помочь со всем вышеперечисленным.

Мы благодарим Management Centre Europe за ко-спонсорство отчёта (больше информации на странице 50)



Этот отчёт публикуется на правах Creative Commons Attribution 3.0. Вы можете бесплатно пользоваться информацией и передавать ее другим при условии чёткого упоминания Futurelab и www.futurelab.net.



Авторство и исследования:

- Алан Тис
- Стефан Колль

Исследовательская поддержка:

- Алекс Эперджесси
- Мирелла Ротару

Редактура:

- Минке Хамстра

Издатель:

- Алан Тис

Введение: Что-то поломалось

В 2007 году маркетологи дали агентствам общий Net Promoter Score™ (NPS): -21%.

Невзирая на эту катастрофическую оценку почти все агентства (93%) уверены, что они управляют маркетинговым успехом своих клиентов.

Вкратце, только немногие агентства “въезжают”. Что касается остальных, то чем больше они делают для клиентов, тем больше недовольных среди последних. При этом агентства убеждены в качестве своей работы.

В каком-то смысле, это объяснимо. Рынок меняется быстрее, чем большинство может адаптироваться. И кому-то нужно просто время для наверстывания.

Но при сегодняшнем экономическом климате этого времени нет. Миллиарды выбрасываются на ветер. Что недопустимо.

Поэтому мы написали этот отчёт. Мы верим, что маркетинговая отрасль должна трансформироваться.

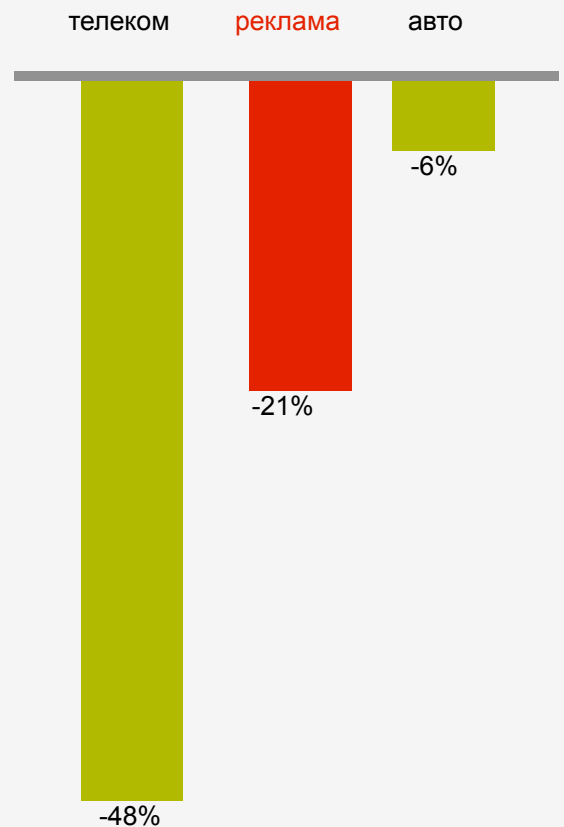
С одной стороны, агентствам нужно изменить свои подходы и процессы (см. отчёт “Пересмотр рекламной индустрии”).

Но они не волшебники. Клиентам тоже нужно поменяться, и брифовать, платить и управлять агентствами по-новому.

Документ дает 10 идей, как достичь этого. Он не вылечит все болезни, но будет хорошей стартовой площадкой.

В конце-концов, пора менять индустрию.

Net Promoter Score™ по отраслям



“[Агентства,] у ваших клиентов проблемы. Они ждут, что вы их спасёте. Рекламный инвентарь, который применяется уже 50 лет подряд, больше не работает. И маркетологи начали это понимать. (...) ваши клиенты будут увольнять и нанимать, увольнять и нанимать агентство за агентством... ища кого-то - хоть кого-нибудь - кто поможет им двигаться дальше”

Джон Страттон, маркетинг-директор Verizon

Источники данных:

- NPS Score: Advertising Agencies: Help Wanted: The 21st Century Agency, by Peter Kim, Forrester Research, February 2007 (this report can be purchased on www.forrester.com)
- NPS Score: Automotive & Telecoms: Joseph Mann, Lousy Customer Satisfaction, It's a global Phenomenon (link: <http://tinyurl.com/6eo5j9>)

For more information on the Net Promoter Score, we recommend the book “The Ultimate Question” by Fred Reichheld. Also, on the website <http://www.netpromoter.com/> additional insights can be found.

The Net Promoter Score™ is a registered trademark of Bain, Satmetrix and Fred Reichheld

#1 Решения вместо продуктов

Клиентская потребность:

По-настоящему индивидуальный подход

75% ответственных за бренд топов, которые обращаются в коммуникационное агентство, хотят купить *решение* своих бизнес-проблем (*). Им нужен стратегический партнер, а не поставщик услуг.

Фактически, однозначно приоритетный критерий выбора агентства – четкое глубинное понимание бизнеса клиента (и соответствующая способность решать его задачи). Это идет перед “химией”, креативностью, уровнем сервиса и даже ценами.

Потеря мяча на этом поле может дорого обойтись агентствам. Из того же обзора: 93% ответственных топов сказали, что если они замечают нехватку стратегического мышления, то меняют агентство.

Агентский ответ:

Сервисы, подогнанные под модель

Многие агентства не подстраиваются *по-настоящему* под потребности клиента. Они выслушивают клиентскую задачу и приходят с ответом, подогнанным под их штатные ресурсы и способ оплаты.

Медийные агентства предлагают ТВ и принт кампании. PR-агентства сосредотачиваются на освещении в прессе. Интернет-агентства предлагают онлайн-решения. И так далее.

Вдобавок, большинство агентств стараются работать в рамках установленных клиентом параметров, не оспаривая их. В итоге, инициативы реализуются, даже если они заведомо дают недостаточный эффект или не интегрированы с общим планом.

Иметь дело с агентствами - как покупать машину у Генри Форда. Можно взять любой цвет при условии, что он чёрный.

Бренд-менеджер в интервью для этого отчёта

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Требуйте только *решений* от агентств с сильной командой по стратегическому планированию, которая:

- Фокусируется на бизнес-задачах, цифрах и покупательском поведении.
- Проактивно поддерживает связи с другими частями вашего бизнеса, чтобы обеспечить применение каждой маркетинговой инициативы ко всем ключевым аспектам бренда.
- Имеет достаточное политическое влияние в агентстве, чтобы принимать решения.

Если эти три критерия не выполняются, сфокусируйте вопросы и брифы на технических аспектах, соответствующих специализации агентства. Так его сотрудники не выпадут за пределы их сферы компетенции. И вы выиграете от сильных сторон агентства, а не будете разочарованы.

Помните, что традиционные методы оплаты заставляют агентства продавать имеющиеся в их распоряжении услуги, а не те, что нужны вам. Проактивно свяжите оплату агентству с вашими бизнес-показателями. Это может означать заплатить *больше* или испытать новую бизнес-модель.

(*) Rainmaker Consulting, The Intelligent New Business Survey, 2007 (you can read the full report on: <http://tinyurl.com/59dkff>)

#2 Возврат инвестиций

Клиентская потребность:

Покажите мне ROI

На директоров по маркетингу оказывается всё большее давление – от них требуют доказать, что если потрачен миллион, то заработано больше миллиона. И агентствам нужно помочь с таким анализом. Эта поддержка может быть двух видов:

- Для меньшинства, которое уже научилось виртуозно применять ROI или показатели доходности. Таким нужно агентство, которое добавит к этой виртуозности работу, дающую нужный бренду возврат вложений. В идеале, еще и вносить конструктивные предложения по усовершенствованию методов оценки ROI.
- Группе, желающей эффективнее измерять и оценивать ROI своих инициатив. Такие заказчики ищут агентства, которые сопровождают их рекомендации и идеи измерительными схемами, показывающими, что работает, а что - нет.

Вторая группа намного больше. Согласно Forrester(*) только 24% маркетологов измеряют ROI своих отношений с агентством. Основная часть тех, кто не делает этого считает, что подсчитать ROI слишком сложно.

Такая же ситуация с ROI маркетинговых инициатив. Исследование 2007 года от WARC (*2) выявило, что из 880 просмотренных, в основном британских, кейсов, только 39 (4%) имели обоснованную оценку ROI. Фактически, у 35% не было даже четко обозначенной цели кампании.

Вы когда-нибудь задумывались, почему рекламные агентства не рекламируют себя? Ответ прост: они не верят, что реклама работает.

Марк Стивенс, генеральный директор MSCO

Источники:

(*) Advertising Agencies: Help Wanted: The 21st Century Agency, by Peter Kim, Forrester Research, February 2007 (this report can be purchased on www.forrester.com)

(*2) Marketing in the Era of Accountability. Les Binet, DDB Matrix & Peter Field, Marketing Consultant. Published by IPA dataMINE, WARC, 2007

(*3) Rainmaker Consulting, The Intelligent New Business Survey, 2007 (read the report on: <http://tinyurl.com/59dkff>)

Агентский ответ:

Мы очень креативные ... и крупные ...

Большинство агентств не говорят на языке ROI. Вместо этого они нажимают на размер бюджетов, которые попадали в их распоряжение, и на награды, стоящие на их полках.

Для этого есть основания. Креативная работа как критерий выбора агентства действительно высоко ценится брендами (*3). Но ее нужно рассматривать в комбинации с глубинным пониманием бизнеса клиента.

Другими словами, креативность важна, но должна быть сфокусирована на ТЕКУЩЕЙ работе с клиентом, а не на прошлых заслугах для других.

Что же касается величины бюджетов, то клиентам на самом деле всё равно, что агентство делает для других. Их волнует только то, что оно может сделать для них.

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Пропустите мимо ушей стандартную агентскую риторику и направьте свое агентство на результаты, а не награды.

Где возможно, поставьте перед ними жесткие цели. Поощряйте креативность, но требуйте бизнес обоснования каждого предложения. Просите объяснить сценарии воздействия на покупателя для всех рассматриваемых комбинаций медиа-креатива. Почему ТВ? Почему девушка с зонтиком? Зачем тратить так много? Почему не больше? Почему не меньше?

Если у агентства есть награды, признайте их. Но сразу же переведите разговор на рабочие бизнес-показатели. Так как они - единственное, что имеет значение.

#3 Медиапрозрачность

Клиентская потребность:

Медиапартнер, которому доверяешь

Рекламную и медийную индустрии в лучшем случае можно назвать *непрозрачными*. Это заставляет бренды по всему миру искать большего понимания агентских сделок. Особенно на медийном фронте.

При изучении рекламного ландшафта 2005 года медиааудитор ЕММ обнаружил, что большинство крупных рекламодателей мира твердо убеждено, что “сделки под столом” – реальность медиаобслуживания.

Призыв к прозрачности и объективным медиарекомендациям станет еще актуальнее по ходу фрагментирования медиапотребления. Брендам нужно двигаться в сторону медианейтральных (или, как говорят, *медиаагностичных*) методов планирования.

Люди, выступающие их советчиками по этим вопросам, должны придерживаться вышеописанного подхода.

Из 50 крупнейших рекламодателей мира... (*)

- 91% считают процесс закупки медиа недостаточно прозрачным.
- 85% уверены, что их медиаагентство имеет договоренности вне клиентских соглашений.
- 74% полагают, что эти договоренности вызывают заангажированность в рекомендациях и выборе медиа.

Агентский ответ:

В семье не без урода

Прессинг растёт, и индустрия не облегчает жизнь бренд-менеджерам.

Продолжающаяся непрозрачность

Сегодня аудировается около \$110 миллиардов медиабюджетов в год. То есть, примерно четыре из пяти потраченных маркетинговых долларов пока “непроаудированы” (**). Особенно за пределами Британии и Европы, где брендам приходится “верить агентству на слово”.

Недостаточные показатели работы и творческая математика

Конфиденциальные интервью с медиааудиторами Западной и Восточной Европы показали, что “креативные” схемы применяются во многих агентствах “Забывают” доставить GRP. Не передают клиенту оплаченные им бонусные размещения, а перепродают их. “Раздувают” медиасчета.

Периодические скандалы

Время от времени, когда ситуация выходит из-под контроля, разражаются скандалы. В 2006 году генеральный директор по Европе центральноевропейского Aegis Carat Александр Ружика был арестован за перепродажу “бесплатных рекламных минут” и перевод (предположительно) миллионов на свой личный счет. Хотя это было (предположительно) личным обогащением, ситуация подняла вопросы среди немецких рекламодателей.

“Каждое [медиаагентство] продает бесплатные минуты и присваивает деньги. Это бизнес. Все отрицают это, но Алекс не делал чего-то, что не делали (не делают?) другие. Он просто был глуп и набивал собственные карманы”.

Недавно вышедший на пенсию директор агентства

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

- Всегда приглашайте независимого медиааудитора, который подтвердит - вместе с агентством - что предложенная медиастратегия имеет смысл, и что всё делается, как запланировано.
- Пересмотрите модели оплаты, применяемые к подрядчикам. Ключевая причина сделок под столом может быть просто в том, что агентства не могут вести *честную жизнь*.

(*) Marx, Anne. Von TV-Modellen, Transparenz und Vertrauen, Media Spectrum, February 2008

(**) Source: Accenture Marketing Sciences Website, 2008 - <http://tinyurl.com/6hma9d>

#4 Креативная и операционная целостность

Клиентская потребность:

Клиенты хотят, чтобы их агентства были советником, которому можно доверять. Ментальным спарринг-партнёром. Управляющим для их маркетинговых инвестиций. Кем-то, у кого есть гибкость крупного поставщика. Но при этом доктором, который плохого не пропишет.

Агентский ответ:

Мы знаем многих восхитительных менеджеров агентства. Но – увы – они компенсируются теми, кто меньше уважает интересы своих клиентов.

Объясняется ли это цинизмом, сомнительной мотивацией или конкурентным прессингом – трудно сказать. Но цитаты внизу страницы – реальны. И хотя многие онлайн-видео в жанре “правда о рекламном бизнесе” кажутся забавными, мы пока не встретили менеджера агентства, который категорически не согласился бы с ними.

Видео на тему

- Truth in Adsales: <http://tinyurl.com/6njgnw>
- Truth in Advertising: <http://tinyurl.com/29emdt>
- Truth in Advertising II: <http://tinyurl.com/5f2yfh>

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Доверяйте своему агентству, но проверяйте. Посмотрите, как оно реагирует, когда ему указывают на откровенную “рыжую собачку” и возможность для злоупотребления.

Скажите что-нибудь глупое. Предложите бессмысленную модификацию кампании. Посмотрите, согласятся ли люди.

Если же возразят, похвалите их и поощряйте дискуссии в будущем.

Если не всё идет так, как вам нравится, протестуйте. Чётко объясните, какого поведения и идей вы ждете. Дайте людям второй шанс.

Если ситуация не улучшается, расскажите рынку, *почему* вы расстаетесь.

“Меня не колышет зарабатывание денег для клиентов. Я просто хочу еще одну награду перед тем, как сойти с корабля”.

Гендиректор средиземноморского агентства А-класса

“Слушай, мы знаем, что X миллионов сверху не поможет делу, но они же все равно их потратят. Мы просто можем постараться заработать по-максимуму”.

Тендерная команда международного клиента

“Если клиент думает, что бренд идеален, а ты видишь, что потребители с этим не согласны, скажи клиенту, только если на этом можно заработать. В противном случае лучше оставить всё, как есть”.

Креативный директор большого агентства инструктирует новичка

Источник: Quotes are first hand accounts of Futurelab associates and partners from conversations with major agency executives soliciting or using our services. We didn't pursue any further business relations with either of them.

#5 Вовлечённость вместо шума

Клиентская потребность:

Вовлеките нашу аудиторию

Бренды желают и нуждаются в том, чтобы вовлечь своих потребителей. Им нужно вести разговор. Строить сообщества. Создавать диалог. Это значит, что им нужно разрабатывать такие маркетинговые сообщения, которые их потребители ХОТЯТ слышать. А не насаживать их сверху.

Брендам нужно строить инструменты для взаимодействия с потребителями (как индивидуумами), а не запускать “односторонние коммуникационные механизмы”. Им нужно распространять свои сообщения там, где собираются их покупатели, а не предполагать, что все они сидят перед телевизором в 20:15 по четвергам.

Вкратце, брендам требуется полностью нейтральное трансмедийное планирование, которое доносит правильные сообщения в правильное время правильным людям. В идеале, доносит так, что эти люди сами будут искать информацию, а не подвергаться ее нападению.

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ - 1

Чётко пропишите в брифе, что по каждому предложению будете задавать такие вопросы:

- Как это привлечёт внимание целевой аудитории, вместо навязывания ей?
- Как предложенная комбинация медиа/сообщение соотносится с жизнью целевой аудитории? Как она сделает жизнь и общение этих людей более интересными?
- Как это поможет целевому потребителю в его покупательских решениях? Что мы будем коммуницировать следующим?

Агентский ответ:

Ковровое бомбометание

Невзирая на все разговоры на конференциях и мероприятиях многие агентства все еще занимаются бизнесом под названием “ковровое бомбометание”. Это значит разработать одно высокоэффективное сообщение и метать его через минимальное число каналов. Бренды все еще слышат рекомендации набрать *достаточно* GRP, чтобы прорваться сквозь клаттер и не снижать *долю голоса*.

И хотя в определенных случаях это может быть идеально работающая стратегия, многие агентства принимают ее по умолчанию. Они руководствуются привычкой и отраслевой бизнес-моделью. Чем “больше бюджет” и “выше уровень эффективности его освоения”, тем больше денег и престижа зарабатывает агентство.

В результате, агентства, действующие в стиле истребителя B-52, оказываются не в ладах с рекламодателями, отчаянно желающими построить с покупателями отношения на основе уважения, инсайтов и страсти.

“Если вы обратитесь к людям так, как реклама, они заедут вам по физиономии”

Хью МакЛеод

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ - 2

Поощряйте в агентстве медианейтральный, потребителецентристский подход к медиапланированию.

Убедитесь, что ваш бюджет, переговоры и действия не усиливают существующую разрозненность (медиа отдельно, креатив отдельно,...).

Требуйте, чтобы специализированные агентства сотрудничали, создавая единое “холистическое” видение коммуникационного ландшафта вашей аудитории.

#6 Уход в цифру

Клиентская потребность:

Освоить цифру

Потребители массово уходят в онлайн, маркетинговые бюджеты – за ними. В результате бренды ждут, чтобы их агентства работали с цифровыми медиа так же легко, как с традиционными.

В обзоре Sapient 2008 года более 200 директоров по маркетингу и ведущих маркетологов, ответственных за цифровое направление, говорили, что они ждут от агентства.

И хотя Sapient – как интернет-агентство – могло иметь понятный интерес в освещении выгодных его бизнесу аспектов, с цифрами трудно поспорить. Клиенты ждут, что их агентства будут понимать онлайн-реалии и “уйдут в цифру”.



What marketing leaders want from their agencies when it comes to digital (*)



(*) Sapient via The Web Guild: <http://tinyurl.com/5jwdpf>

(**) Inspired by: Bruce Nussbaum, Business Week, Are Big Ad Agencies So Clueless That Corporations Should Avoid Them? (<http://tinyurl.com/35g644>)

Агентский ответ:

Говорить о цифре

Большинство агентств “говорят о цифре” на конференциях, но это не всегда отражает их реальные возможности.

- Традиционные агентства “говорят о цифре”, но при этом часто не оправдывают ожиданий, когда дело доходит до работы. Ключевые креативные позиции в них занимают люди из *пре-цифровой* эры. Процессы и организационные барьеры отстраняют правильных людей от деятельности. А для кого-то *цифра* - все еще некомфортная штука.
- Цифровым агентствам часто не хватает коммуникационной и стратегической глубины (**). Многие агентства, занимающиеся “новыми медиа”, оставляют традиционные далеко позади в цифровых навыках и мышлении. Но им недостает более широкой перспективы, вытекающей из настоящего мышления на 360 градусов. В итоге, их работа также *не решает всех проблем*.

Оба этих типа *гоняются за технологиями*, а не смотрят на медиапотребление конечного покупателя. В итоге, традиционное мышление кампаниями экспортируется в цифровую сферу. И потребителей это еще больше раздражает.

“Цифра в ДНК вашего агентства? (...) Мир становится цифровым, и это не еще одна точка внимания - это стиль жизни.”

Дэвид Армано

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Проверьте цифровые навыки своего агентства, но не на словах, а в действии. Если в тендерных предложениях или презентациях используется модный техно-сленг, спросите, зачем.

Постоянно переводите технологические разговоры на тему вовлечения.

#7 Думать о покупателе

Клиентская потребность: Шоппер-маркетинг

Недавно бренды осознали разницу между теми, кто пользуется продуктом, теми, кто его покупает и влияющими на этих двух. Свежие исследования маркетинга из уст в уста усилили важность тех, кто влияет, и тех, кто пользуется, для решения купить. Это помещает покупателей в центр маркетинговой повестки дня.

Фактически, исследование Deloitte 2007 года объявило покупательский маркетинг самой быстрорастущей частью маркетинга-микса бренд-производителей.

Повышенное внимание к шоппер-маркетингу вынуждает бренды смотреть за пределы водораздела ATL/BTL. Они ищут по-настоящему интегрированные инициативы, дающие правильные импульсы на различных стадиях жизни тех, кто будет пользоваться, покупать и влиять.

Вместо одной *большой идеи* бренды хотят видеть *сотню маленьких*, по-разному обращающихся к влияющим и покупающим.

Они хотят получить входные данные и советы по ритейл-динамике, поведению покупателя, участию продавцов магазина... Вкратце, бренды ждут от агентств больше, чем просто привод возможных покупателей к дверям магазина.

Они ждут покупок.

Агентский ответ: Магазинное невежество

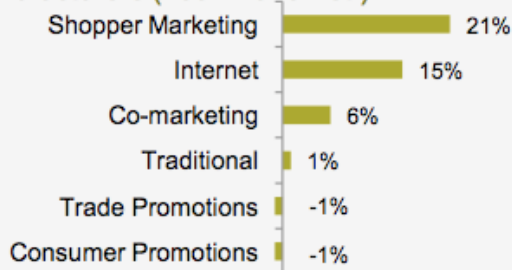
Агентства борются с "магазинами". Их сотрудники обычно никогда не работали в магазинах, никогда ничего не продавали реальным покупателям. Они не знают, как работает кассовый аппарат. В результате:

- Традиционные агентства либо игнорируют связь своих бренд-инициатив с магазинами, либо не способны дать то, что нужно брендам, ритейлу и покупателям.

- РОР или инстор агентствам не хватает умения взглянуть за пределы еще одного монитора (или другого *узковещательного* решения). А те, кому хватает, часто сталкиваются с изнурительной борьбой за принятие всерьез масс-медийными агентствами, размещающими традиционные красивые бренд-имиджи в журналах, интернете или на ТВ.

Это взваливает на маркетологов серьезную ношу по координации усилий различных подрядчиков. И, что важнее, создает огромные возможности для потери в марже и продажах.

CAGR by Marketing Mix Element Manufacturers (2004-2010 Est.)



Source: Deloitte, 2007

"Миг продажи - это первый момент истины для бренда" - А.Дж. Лафли, ген директор P&G

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Поскольку ритейл (B2B продажи/шоурум) чужды большинству агентств, начните разговор первым. Всегда просите показать, как предложения агентства связаны с продажей. Введите ритейл-показатели. Настаивайте на том, чтобы креативщики разговаривали с реальными покупателями. Пусть эккаунты поработают в магазине или на складе. Чётко дайте понять, что работа не принимается, пока потребитель не сделает покупку.

#8 Доверие топов

Клиентская потребность:

Помогите мне в совете директоров

Печальная действительность: многие маркетологи борются за то, чтобы их всерьёз воспринимали в совете директоров. Маркетинг видится другими частями бизнеса, как *фривольный и неизмеримый отдел по трате денег*.

Поговорив на эту тему с более 1000 маркетологами со всей Европы, мы пришли к выводу, что наполовину эта проблема – из-за презентаций.

Коммуникация определяется преимущественно правым полушарием. Это значит, что маркетинговые отделы и их подрядчики говорят и думают на другом языке, чем их коллеги из финансов, продаж, из низших и верхних уровней менеджмента. В итоге даже хорошая работа маркетолога направляется прямиком в мусорник.

Клиентам нужно, чтобы агентства говорили на языке директоров. Им нужны стратегии и левосторонние аргументы, цифры и факты, рациональный и аналитический подход, соответствующие традиционному бизнес-мышлению.

Преимущества этого подхода в том, что маркетинговые инициативы не только будут *лучше звучать* в совете директоров. Они станут более эффективными, так как получат поддержку всего бизнеса.

Агентский ответ:

Посмотрите, как мы круты и прикольно...

Коммуникационные агентства всегда окружали себя аурой креативности и крутости.

Этот подход важен. Он создает благотворную почву для идей. Повышает привлекательность работы. Притягивает и удерживает креативные таланты, которые не любят, когда их ограничивают. И, наконец, маркетологи любят хороший смех и экстравагантную комнату для брейнстормингов.

На сегодняшний день агентства применяют этот *креативный и крутой* коммуникационный стиль при встрече с другими департаментами клиента. Их поведение и презентации остаются *неизменным*, не подстраиваясь под предпочтения и нужды участвующих сторон.

Для немаркетинговых частей бизнеса такое поведение только усиливает стереотипы. Неформальный стиль, недостаток (финансовых) данных, подкрепленных к креативным идеям, эзотерический язык и даже одежда часто снижают доверие к агентствам и нанявшим их маркетологам.

В то время как 48% директоров участвуют в финальном выборе агентства, большинство агентств не имеют доступа к директорам после начала работы с клиентом.

Millward Brown (*)

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Попросите агентство подавать идеи так, чтобы вы могли легко показать их другим департаментам и партнерам. Заставьте их говорить на языке стратегий и цифр. Включать советы по координации и информацию для всех задействованных сторон. Избегать маркетингового сленга.

Если идея не увлекает гендиректора, финансового директора и директора по продажам, её, скорее всего, не стоит реализовывать. Агентства должны помочь вам обеспечить эту увлекательность. Не только креативном, но и бизнес-логикой. Сведением воедино продаж, сервиса и процедур.

(*) "Agency Search – What Matters? Winning Strategies for Ad Agencies" – full report, Millward Brown, April 2007

#9 Координация агентств (360°)

Клиентская потребность:

Интегрированная международная деятельность

Когда в деле больше одного агентства, им нужно действовать координированно. Не только когда дело доходит до креатива, медиабайнга или продакшена, но особенно в достижении *бизнес-результата*.

Это особенно верно для международных клиентов, которые кроме координации нескольких агентств должны координировать несколько рынков.

Поэтому клиенты хотят, чтобы их агентства:

- Активно кооперировали со своими специализированными коллегами из других агентств для достижения целей клиента.
- Интегрировались в международную структуру клиента, достигая баланса между глобальной цельностью и откликом локального рынка.

Для работы над брендом клиентам нужны лучшие умы, действующие как одна команда. При этом неважно, где территориально расположены люди и на какое агентство они работают.

Агентский ответ:

Красивая вывеска

Обычно агентские команды не очень хорошо “смешиваются” в ситуациях, когда они должны смотреть за пределы своих функциональных и географических границ. Это объясняется двумя вещами:

- Природа агентской игры “*Победитель забирает всё*” означает, что выигрыш одной стороны по бюджету - это проигрыш другой.
- Международные сети обыкновенно растут путём приобретений и альянсов. Но настоящей интеграции уделяется очень мало внимания.

В итоге агентские культуры сталкиваются, коммерческие приоритеты разнятся, локальные планы конфликтуют. И многие клиенты тратят на координацию своих агентств столько же времени, сколько на свой собственный бизнес.

Даже если какая-то штаб-квартира попытается внедрить согласованность, ей обычно не хватает политического и финансового влияния всех построить.

“Координация агентств становится кошмаром”.

Роберт Точтерман – Ralston Purina

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Ваша агентская сеть может петь в унисон, только если вы и ваши сотрудники делают то же самое. Встретьтесь с вашим ведущим агентством или назначьте руководителя проекта и разработайте программу координации, подтверждающую, что ваши люди и ваши агентства имеют одинаковые цели, приоритеты и задачи. Она должна охватывать каждый этап покупательского цикла, каждый аспект бренда и каждого подрядчика, с которым вы работаете.

И как только план разработан, он доносится и касается каждого. Соберите людей в одной комнате. Сфокусируйте их на задачах. Вдохновляйте, но и одёргивайте, где нужно. А там, где “бюджетные традиции” мешают сотрудничеству, ломайте их. Или даже создайте дополнительный бюджет, чтобы убедиться, что вещи будут давать запланированный бизнес-результат, а не “застрянут на полпути”.

(*) “Agency Search – What Matters? Winning Strategies for Ad Agencies” – full report, MillWard Brown, April 2007

#10 Сломать консерватизм

Клиентская потребность:

Поскольку рынок меняется быстрее, чем успевают бренды, клиенты ждут, что агентства “разорвут шаблоны”. Найдут новые способы говорить с рынком. Новые инсайты. Новые возможности. Отстроят бренд, потребителя и сам смысл всего этого.

Агентский ответ:

Маркетинговые коммуникации - индустрия, заинтересованная в самосохранении. Поиск объёмов и наград ведет к стандартизации процессов, гомогенизации сообщений и невзрачности решений.

“Когда дела идут плохо, есть два типа [коммуникаторов]: те, кто сводит на нет эксперименты ... и те, кто - больше, чем когда-либо - готов инвестировать в будущее (...) Мой совет - идти вперед.”

Джозеф Яффе

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, КАК КЛИЕНТУ

Когда агентствам не хватает инициативности, бренды должны ломать маркетинговый консерватизм сами. Вот несколько мыслей:

Захватите агентство в плен

Создайте агентство “одного клиента”, посвященное исключительно вашему бренду, вашим покупателям.

Интеграция *агентства* в ваш бизнес может кардинально улучшить качество маркетинговых инициатив. Особенно, если люди активно взаимодействуют со своими *коллегами* в отделах продаж, логистики, ритейла и так далее.

Создайте объединение агентств

Некоторые маркетинговые активности стандартизированы до уровня, когда они уже не являются конкурентным преимуществом брендов. Создайте мультибрендовые закупочные объединения, которые просто и эффективно оказывают эти услуги.

Используйте технологии для автоматизации этих процессов (например, нет причин не закупать медиа напрямую через компьютер маркетолога, так, как вы покупаете авиабилет).

Нарушайте законы количества людей

Избежать разговора не получится. Новые маркетинговые технологии более трудоёмки, чем старый брендированный шум. Значит, вам понадобятся люди. В штате или как специализированные подрядчики - уже вопрос тактики. Но им нужно платить. А так как талантливых людей всегда не хватает, нужно быть готовым платить всё больше. Единственный способ для этого - серьёзно пересмотреть свои коммуникационные бюджеты и пропорции, к которым привыкли ваши CEO, CFO и HR.

Отдайте креатив на краудсорсинг

Когда нужны стратегии и идеи, агентства обычно полагаются на кучку местных сотрудников. Но ответ на задачу вашего бренда может знать человек, живущий в Сан Паоло или Сеуле.

Организуйте (или присоединитесь) к платформам open creativity и инновации для вашего бренда. Назначьте кураторов для отбора и оформления идей.

Присоединитесь к коммуникационным лабораториям

Несмотря на все уверения в обратном, у очень немногих есть реальный опыт медианейтральности, трансмедийного рассказывания, брендированных развлечений, рекламы в видеоиграх, планирования покупательского цикла и так далее.

И чем полагаться на знания одного агентства, присоединитесь к мультибрендовым лабораториям (или создайте их). Объедините ресурсы для обучения и экспериментирования.

Что Futurelab можем сделать для вашего бренда

О нас

Futurelab - маркетинговый стратегический консалтинг с фокусом на потребителецентризме и инновации.

Мы помогаем потребительским и B2B брендам:

- Сгенерировать наивысший возможный возврат маркетинговых инвестиций.
- Осознанно внедрять инновации.
- Приблизить бизнес к потребителям, больше связать его с ними.

Это достигается тем, что мы даем своим клиентам лучших людей, инструменты и инсайты. И вместе раздвигаем границы.

Мы не любим толстые отчёты, консалтинговый язык и ненужную сложность. Вместо этого, мы “замораживаемся” зарабатыванием денег для вашего бизнеса.

Дополнительные услуги

Когда начнёте раздумывать над этим документом, помните, что мы можем помочь вам:

- Выбрать, пробрифовать, управлять и проверять ваши рекламное, медиа, креативное и BTL агентства.
- Разработать медианейтральную, потребителецентристскую коммуникационную стратегию, основанную на вовлечении (традиционную, цифровую, ритейл).
- Измерить и повысить возврат ваших маркетинговых инвестиций.
- Запустить проекты, которые потрясут маркетинговую индустрию.

Читайте наши блоги:

Blog.futurelab.net - Probes.futurelab.net - www.businessandgames.com - 100.Futurelab.net

Узнать больше об отчёте или обсудить описанные тут стратегии приложимо к Вашему агентству можно по мейлу info@futurelab.net:

Международный:	+32 2 733 8332	Alain Thys/Stefan Kolle
Афины:	+30 210 610 1240	Milton Papadakis
Бухарес:	+40 751 229 217	Ramona Patrascanu
Гамбург:	+49 40 2780 6223	Anne Marx
Киев:	+38 067 502 9941	Ольга Ваганова
Москва:	+7 905 722 0101	Марина Натанова
Шанхай:	+86 136 2179 9450	Jan Van den Bergh

Management Centre Europe - крупнейший провайдер услуг по развитию менеджмента в Европе. Чтобы узнать, как вы можете свести ваших сотрудников, агентства и маркетинговую стратегию, свяжитесь, пожалуйста:

Mr. Patrick Faniel - Customer Specific Solutions Director
тел.: +32 2 543 2120
мейл: pfaniel@mce-ama.com



(спонсор проекта)