

Американское рекламное агентство «ИЗНУТРИ»



Денис ВЕЙКО
(Санкт-Петербург) — директор рекламной фирмы «Новые рекламные технологии», постоянный автор журнала «Рекламные идеи – Yes!». Контакт: (812) 219-9650, e-mail: veich@mail.ru.

Коммуникативное агентство полного цикла Trinity Communications (г. Бостон, США) появилось на свет в 1992 году и за восемь лет существования из маркетингового придатка крупной страховой компании превратилось в независимую, хорошо стоящую на ногах фирму со своим именем и репутацией, штатом 55 человек и завидной динамикой развития.

Trinity сегодня

В 1992 году несколько человек из маркетинговой группы крупной страховой компании покинули фирму с намерением организовать новое коммуникативное агентство. Намерение было подкреплено ни много ни мало двухмиллионным контрактом на два года с той же страховой компанией, что позволило не только покрыть необходимые стартовые расходы, но и легко преодолеть самые тяжелые для любого проекта первые годы существования.

Сегодня Trinity Communications — крепкое среднее американское агентство, работающее на локальном рынке Бостона и занимающее по величине годового дохода 7-е место в листе 25 крупнейших рекламных агентств города.

Три основные группы клиентов агентства:

1. Финансы (60% от дохода).
2. Туристический бизнес (15%).
3. Страхование здоровья (10%).

Всего в агентстве сейчас в постоянной работе в среднем 18—20 клиентов. Из них:

- 1) крупных, находящихся на полном обслуживании у агентства: 2—3 клиента,
- 2) крупных и средних, большая часть работ по рекламе которых делается в агентстве: 5 — 6 клиентов,
- 3) отдельные виды работ: 10—12 клиентов.

Доход агентства за 1999 год составил 8,7 млн USD.

Когда готовилась к печати эта статья, Trinity удалось подписать крупнейший за всю историю своего существования контракт на сумму 2 млн USD в год с владельцами нового Интернет-сайта. Обслуживание Интернет-компаний Trinity рассматривает как одно из самых перспективных направлений и планирует развивать именно эту категорию клиентов.

Trinity — вполне независимая фирма, не входит в какой-либо медиа-холдинг, с другой стороны, не имеет собственных СМИ, так же как и собственного производства, а медиабаингом занимается ровно настолько, насколько это нужно ее постоянным клиентам.

Различные услуги агентства в структуре доходов распределяются в следующей пропорции:

- 1) разработка, дизайн и подготовка к производству печатной продукции — 25%,
- 2) брэндинг (разработка имени и фирменного стиля, позиционирование на рынке, стратегическое маркетинговое планирование, рекламные слоганы) — 20%,
- 3) PR-кампании (включая спонсорские проекты) — 15%,
- 4) размещение рекламы и медиапланирование — 20%,
- 5) web-дизайн и web-промоушн — 15%,
- 6) директ-мэйл — 5%.

При этом брэндинг, PR, стратегическое планирование, web-дизайн и web-промоушн, а также размещение рекламы и медиапланирование имеют тенденцию к увеличению доли в доходе, а разработка, дизайн и подготовка к производству печатной продукции — к уменьшению.

Клиенты агентства

Услуги агентства и доход

Интегрированные маркетинговые коммуникации — продают

Идеология ИМС

В работе с клиентами агентство проводит в жизнь современную идеологию ИМС (интегрированных маркетинговых коммуникаций), создавая своеобразное «продающее пространство», включающее в себя все виды контактов рекламодателя с потребителем. Дэн Логан, один из владельцев Trinity: «Мы считаем, что все виды коммуникаций должны способствовать процессу продаже».

В понимании Trinity программа ИМС представляет собой не план мероприятий, а динамически развивающийся процесс. Дэн Логан: «В современном мире покупатели находят информацию из широкого спектра источников, выбранных наугад в соответствии с модой. Мы не должны верить, что какая-то из маркетинговых фирм может заранее определить, как потребители получают информацию. Постоянно действующая система ИМС находит наиболее оптимальные средства доставки информации до потребителей и начинает их контролировать. Цель ИМС — создать единое сообщество, которое может быть воплощено в флаеры, брошюры, книги, газетные объявления, радио- и телерекламу».

Идеологии соответствует и девиз агентства: «Creative Communications that sell» — «Креативные коммуникации, которые продают».

С идеологией Trinity и работами можно познакомиться на корпоративном сайте www.trinitynet.com.

Структура менеджмента

Общий принцип деятельности Trinity — создание команды и партнерство. Это не только девиз. Подтверждение тому можно найти во внутреннем устройстве агентства и во взаимодействии с клиентами.

Без иерархии

В Trinity большинство сотрудников владеет частью акций агентства, здесь отсутствует привычная для более или менее крупного предприятия схема взаимоотношений «работодатель — нанятый сотрудник», нет линейной иерархии и должностей. И это вовсе не означает, что в агентстве все занимаются всем. Напротив, распределение функций настолько четкое, что нет необходимости назначать одного ответственного за проект в целом — его роль распределена между членами команды, и, как ни странно, это работает.

Сотрудники агентства

В составе Trinity 55 сотрудников на полной ставке. Из них:

- 23 менеджера по работе с клиентами (client service),
- 15 дизайнеров (в т.ч. несколько арт-директоров),
- 5 копирайтеров,
- 1 менеджер по производству,
- 5 человек занимаются внутренним жизнеобеспечением фирмы.

Освобожденная администрация как таковая отсутствует. Президент компании, так же как и остальные члены совета директоров, имеют какую-либо текущую функцию — например, работают с клиентами или занимаются дизайном.

Part-time и free-lance

Помимо основного штата около 10 человек в агентстве работают неполный день. Оплата труда таких сотрудников начисляется исключительно исходя из количества отработанных часов, они не участвуют в прибыли агентства, не могут претендовать на акции в предприятии, не имеют большинства бонусов. Существует также категория работников, привлеченных на конкретный проект. Это либо профессионалы в специфических областях, которых нет смысла держать в штате постоянно, либо вспомогательный ресурс, компенсирующий дефицит собственного в тех случаях, когда на агентство одновременно «сваливается» слишком много работы.

Команды под проект

Под каждую новую работу (проект) формируется соответствующая ее целям и задачам команда. В команду всегда входят:

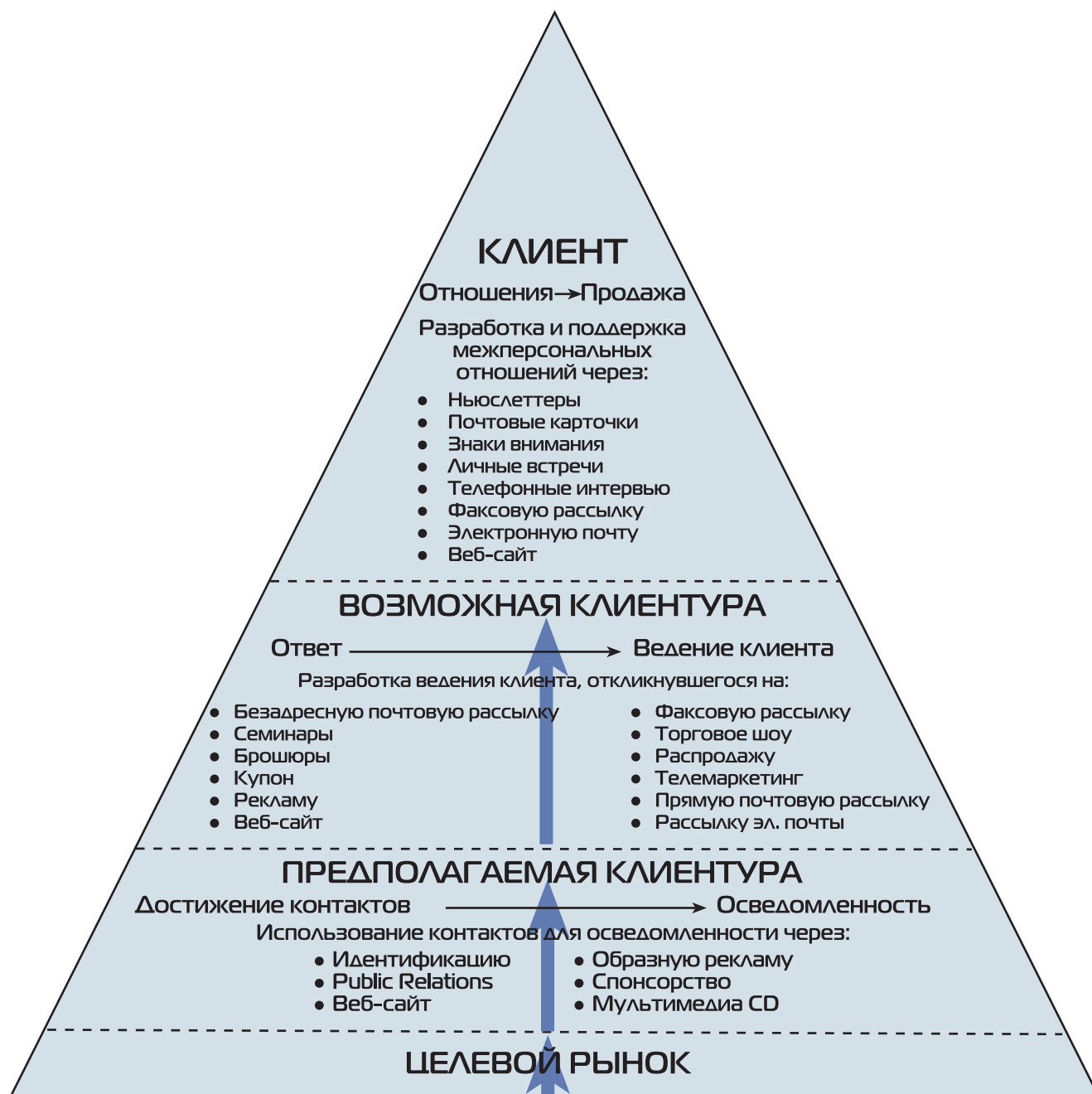
- менеджер по работе с клиентом — АЕ (Account Executive) — ведет переговоры с клиентом, отвечает перед ним за достижение поставленных целей, ставит задачу перед командой;
- проект-менеджер или трафик-менеджер (traffic-manager) — координирует и оптимизирует работу всей команды, отвечает за стыки внутри команды, сроки выполнения работ и т.д.;
- дизайнер и копирайтер — занимаются творческой работой.

К команде могут подключаться в зависимости от поставленных задач:

- web-дизайнер,
- арт-директор,
- медиапланировщик,
- специалист по PR,
- менеджер по производству.

В команде отсутствует формальный руководитель, но есть лидер (team-leader), который берет на себя ответственность за решения в спорных ситуациях. Лидером команды может быть любой ее участник — не важно кто, менеджер или дизайнер, —

Общее продающее пространство



© Название технологии «Общее продающее пространство» зарегистрировано как торговая марка, принадлежащая Trinity



▲ ▲
Разработанные для страховой компании New England атрибуты бренда — прочность, ответственность, персональная забота — помогли создать отчетливую и запоминающуюся коммуникацию, воплощенную в рекламных объявлениях, брошюрах, сувенирах, агентских проспектах и других маркетинговых инструментах



▲ ▲ ▲
Для Seaport Hotel, расположенного в центре Бостона, в июне 1999 была разработана новая стратегия бренда, которая позволила сделать отель максимально запоминающимся. Слоган «A Breath of Fresh Air» («Дыхание свежего воздуха») и колышущаяся занавеска — сквозной мотив билбордов на пути в аэропорт, стикеров на автобусах, оформления Интернет-сайта и даже фирменной минеральной воды. Результат — быстрый рост известности марки



▲ Для комплекса магазинов и ресторанов в центре города были разработаны атрибуты бренда «The city under glass» («Город под стеклом»)

главное, чтобы он действительно имел необходимые авторитет, опыт работы и способность принимать решения, иначе говоря, был неформальным лидером.

Помимо разделения на небольшие «рабочие» микрокоманды, существует макро-разделение — все сотрудники Trinity входят в одну из двух мегакоманд: Plum Team или Teal Team. Такое деление произошло в связи с ростом числа клиентов для удобства управления общим трудовым ресурсом агентства. Каждая мегакоманда имеет спонсора (неформального руководителя). В одной из команд — это президент, в другой — вице-президент. Каждый клиент закреплен за той или иной мегакомандой.

Когда у одной из мегакоманд появляется новая работа (проект), ее трафик-менеджеры совместно со спонсором мегакоманды подбирают «рабочую» команду, которая будет непосредственно реализовывать проект. Задача оптимизации при подборе команды существенно упрощается благодаря тому, что каждый сотрудник ежедневно фиксирует в компьютере выполненную за день работу с указанием затраченного на нее времени, — это позволяет легко определять его текущую загрузку и эффективность подключения к новой работе.

Интересно, что командный принцип Trinity нашел отражение и в устройстве офиса. Я насчитал семь мест, где можно собраться маленькой или большой группой для проведения собрания или брэйв-сторминга. Вообще офис заслуживает отдельного рассказа. Агентство переехало сюда, на Boylston street, одну из самых престижных улиц в центре Бостона, около двух лет назад. Занимает целый этаж здания. Помещения спроектированы специально для агентства с учетом специфики работы и численности штата. Дизайн и функциональность офиса не оставляют сомнений, что при строительстве в первую очередь здесь думали о людях и об эффективности их труда. У каждого сотрудника, даже привлеченного, есть свое рабочее место с компьютером, офис разделен на креативную и клиентскую зоны, здесь есть своя библиотека, свой продакшн для изготовления простейшей печатной, аудио- и видеопродукции, небольшой склад канцелярских мелочей, а у креативщиков — даже свои огромные разноцветные мячи, которые они время от времени пинают ногами, заряжаясь творческой энергией.

Взаимоотношения агентства с клиентами

Командный принцип проявляется не только во внутреннем устройстве агентства, но и в построении системы отношений с клиентами. Некоторые из клиентов активно участвуют в формировании концепции, брэйв-стормингах, присутствуют на общих собраниях агентства. За счет этого удается максимально точно сформулировать стоящую перед клиентом задачу и найти оптимальные и эффективные пути ее решения. В результате не только агентство вовлекается полнее в бизнес клиента, но и сам клиент как бы «прорастает» в агентство. Несколько клиентов в процессе совместной работы изъявили желание стать акционерами Trinity.

В Trinity очень серьезно относятся к постоянным клиентам — приоритет у агентства на работу именно с ними, целенаправленный поиск новых клиентов сведен к разумному минимуму (этим занимаются 6 менеджеров). Считается, что хорошая репутация и рекомендации постоянных клиентов в конце концов сами приведут в агентство новых. И судя по динамичному росту от года к году дохода компании, для Trinity этот принцип вполне оправдывается.

Система мотивации персонала

При опросе линейных сотрудников агентства выяснилось, что **основными факторами нематериальной мотивации в их работе являются:**

- 1) возможность работать в команде (в конкретном проекте и в целом — в команде Trinity),
- 2) идеология неформального подхода к работе в Trinity,
- 3) динамичное развитие агентства.

Важную роль также играет тот факт, что после приема на работу каждый сотрудник, работающий на полную ставку, имеет право заключить контракт, по которому через пять лет работы в фирме он автоматически получает 1% акций предприятия, т.е. становится его совладельцем. При этом каждый следующий год количество акций увеличивается.

Нематериальная мотивация подкреплена хорошей конкурентной оплатой труда и бонусами. Зарплата состоит из почасовой оплаты (формально больше 8 часов в день работать никто не заставляет, но фактически рабочий день не нормирован) и процента от прибыли, который получают все постоянные сотрудники по окончании успешного года. При этом процент от прибыли может составить весьма существенную прибавку к почасовой оплате.

Существуют также различные бонусы. Не менее 2000 USD ежегодно тратится на повышение квалификации каждого (!) сотрудника (конференции, стажировки, тренинги), каждому сотруднику в постоянное пользование выдается компьютер для работы

График-менеджмент

Устройство офиса

Клиенты участвуют в работе агентства



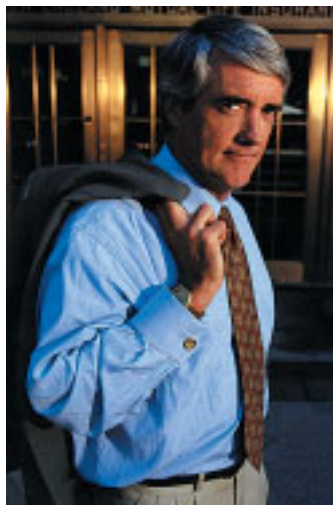
Разноцветные мячи, которые креативщики пинают ногами, заряжаясь творческой энергией

Структура затрат рекламного агентства Trinity Communications за 1999 г.

Client Services / Расходы на клиентов	174,289
Travel & Entertainment	
(ужины, разъезды по клиентам, отправка клиентов на каникулы и т.п.)	118,690
Promotional Expense (подарки клиентам)	10,744
Research (общие исследования по рынку, неоплачиваемые клиентами)	28,196
Publications & Periodicals (периодика, журналы и т.п.)	16,659
Corporate Expenses / Корпоративные расходы	617,449
Trinity Marketing (корпоративная реклама, промоушн, PR)	136,547
New Business Travel & Entertainment (расходы на расширение бизнеса)	64,358
Donations (некоммерческие клиенты – благотворительность)	34,606
Property & Liability Insurance (страхование имущества)	34,606
Dues (членские взносы – например, Бостонский рекламный клуб)	18,400
Seminars & Training (семинары, тренинги для персонала)	109,514
Interest Expense (проценты по кредитам)	83,199
Errors (брак готовой продукции по вине агентства)	64,396
State & Corp Taxes (государственные налоги и налоги Штата)	1,270
Associate Travel & Entertainment (подарки и соц. помощь сотрудникам)	70,553
Partnership / Оплата сдельной работы (специалисты на проект)	230,380
Legal & Accounting / Юристы и аудит	71,240
Payroll / ФЭП	5,768,394
Intern Salaries (з/п сотрудникам по краткосрочным контрактам – 3 — 6 мес.)	349,952
Associate Salaries (з/п основным работникам)	3,853,166
Admin Salaries (з/п администрации)	178,826
Freelance (оплата сдельной работы – по дефициту внутреннего ресурса)	540,594
Payroll Tax Expense (налоги на з/п)	309,284
Benefits (процент от прибыли, разделенный между сотрудниками, бонусы)	528,316
Workmen's Compensations (страхование от трудовых рисков)	8,256
Space & Facilities / Аренда и техобеспечение	1,111,770
Rent (аренда помещения)	412,181
Utilities (электричество, вода и т.п.)	19,637
Office Supplies (фирменная продукция Trinity, канцелярские товары)	50,268
Telephone (телефон)	58,890
Technology (техобеспечение, оплата Интернета)	119,529
Design Supplies (расходные материалы дизайнеров)	25,855
Depreciation (амортизация оборудования)	381,887
Hardware (расходы на апгрейд компьютеров)	20,156
Miscellaneous (почта)	23,367
Total Expenses / Общая сумма расходов	7,973,522

Дэн Логан, владелец Trinity: «В современном мире покупатели находят информацию из широкого спектра источников»

Фотопривет
Trinity Communications читателям «Рекламные идеи – Yes!»



дома, всем сотрудникам, частично или полностью, оплачиваются отдельные виды страховок.

Важным фактором сбалансированности такой системы мотивации, основанной на высоком уровне сознательности и ощущении причастности к бизнесу, является здоровая ротация (около 6—8 человек в год, т.е. 11—15%). Многие не выдерживают высокого и напряженного темпа работы в агентстве и уходят сами.

Проект

Для ясности я буду называть проектом всякую новую работу агентства, которую эффективно и в заданные сроки может выполнить отдельно взятая «рабочая» команда. Если рассматривать команду как простейшее (элементарное) рабочее тело агентства, то проект, соответственно, — элементарная единица работы агентства. Проект может быть всей работой для клиента или только частью контракта с ним, может касаться как нового, так и постоянного клиента.

Как же происходит работа над проектом, или, иначе говоря, какова логистика проекта?

1. АЕ (менеджер по работе с клиентом) проводит первичные переговоры с клиентом, формулирует основные цели и задачи проекта.
2. Исходя из задач и объема работ проект-менеджеры и спонсоры мегакоманд подбирают команду для работы над проектом.
3. Проект-менеджер команды проводит предварительный расчет требуемых трудозатрат, выраженный в часах работы каждого специалиста, входящего в команду, который затем легко переводится в денежный эквивалент (так как оплата почасовая). В случае необходимости сюда прибавляются затраты на проведение исследовательских работ, расходные материалы, пред-продакшн, производство и другие связанные проектом расходы. Затем закладывается прибыль агентства, после чего выставляется счет клиенту.
4. АЕ заключает контракт с клиентом. Дизайнер и копирайтер вырабатывают творческую концепцию проекта, готовят черновики и эскизы. Концепция утверждается на общем собрании команды.
5. Команда презентует концепцию клиенту, после чего проект утверждается или уходит на дальнейшую проработку.
6. После утверждения концепции дизайнер и копирайтер делают окончательную версию и пре-принт.
7. После утверждения пре-принта работа уходит в производство.
8. После сдачи проекта команда обязательно подводит итоги работы, оценивая ее результаты.

Приведенная схема — весьма условна. На практике последовательность и линейность действий могут меняться. Например, бывает, что значительную часть работы (исследования рынка, маркетинговый план, концепцию реализации проекта) агентство презентует клиенту еще до заключения контракта.

Презентация проекта

Мне довелось присутствовать на очень интересном мероприятии — презентации маркетингового плана для клиента. Клиент — владелец нового профессионального Интернет-сайта для брокеров по страхованию. Презентация являлась фактически последним рубежом перед заключением крупнейшего для Trinity контракта на комплексное обслуживание клиента на сумму 2 млн USD в год.

Работа над маркетинговым планом велась в течение 2,5 месяца, презентации предшествовало несколько предварительных встреч с клиентом.

Сам маркетинговый план представлял собой солидную брошюру на 40 страницах, в которой подробно излагались все аспекты рынка страхования и Интернет-сайтов, обслуживающих этот рынок, проводился обширный research и предлагалась концепция продвижения услуги, начиная от названия сайта и заканчивая медиапланами размещения рекламы. В общем, презентации предшествовала большая серьезная работа.

Сама презентация тоже была сделана, что называется, с размахом. Со стороны Trinity в ней принимало участие 5 человек, в том числе и вице-президент. От клиента было 3 человека во главе с президентом фирмы. Презентация заняла около 3 часов (при этом на обсуждения и вопросы ушло не более 30% времени). Все выступления поддерживались визуальным рядом. Trinity специально выделило одного человека для работы с компьютером, который с помощью программы Power Point демонстрировал на экране иллюстрации к докладам. (Кстати, презентациями, лекциями, семинарами с использованием Power Point, ноутбука и проектора никого в Америке уже не удивишь — это общепринятый стандарт.)

Все выступления со стороны агентства выглядели очень четкими — видно, что люди готовились задолго и по-настоящему. Но вот что интересно — в конечном итоге пре-

ЧЕКЛИСТ НОМЕРА:
порядок работы
над проектом

**Презентация —
это ритуал**

зентация смахивала, скорее, на хорошо подготовленное шоу, в котором суть предмета играет второстепенную роль. И совсем уже забавно было то, что и Trinity, и клиент прекрасно это осознавали. Во время презентации был такой характерный пример: речь шла о конкурентах, и в процессе описания сайтов одного из конкурентов выяснилось, что уже около месяца назад конкурент, собственно, перестал быть конкурентом, так как кардинально поменял направленность своего сайта — и даже название сменил. Об этом сообщил докладчику клиент, для начала терпеливо выслушав его интересный рассказ об уже несуществующем конкуренте. Произошла легкая заминка, но клиент был в веселом расположении духа и сам же обратил все в шутку. В конечном итоге никто не воспринял это как серьезный недочет. И в самом деле, так оно и есть — ведь произошло это на предварительном этапе, когда контракт еще не был подписан. Вопрос — зачем тогда вообще столько сил и времени тратить на презентацию, зачем все это представление, с целой делегацией, пафосом, проекторами и ноутбуками?

Наверное, русскому человеку еще долго не понять западных причуд. Такие шоу-презентации простой необходимостью и логикой не объяснишь. Это что-то из области культуры бизнеса, своеобразный ритуал, без которого обе стороны, наверное, почувствовали бы дискомфорт при подписании контракта.

Оценка результатов работы

Очень серьезно относятся в Trinity к оценке результатов работы. И не только по каждому проекту в отдельности.

Мне довелось побывать на довольно редком мероприятии, которое проводится один раз в три года, — на общем собрании по подведению итогов опроса об удовлетворенности клиентов Trinity работой агентства. По электронной почте (факсу) были разосланы 80 анкет всем бывшим и настоящим клиентам. Ответили примерно 60% от числа опрошенных. Такого количества заполненных анкет вполне достаточно для того, чтобы объективно оценить результаты собственной работы и сделать выводы о том, какие позиции следует укреплять.

Вместо резюме

Основные отличия в работе американского и нашего агентства коренятся, прежде всего, в общих национальных отличиях.

С одной стороны, к работе в Штатах относятся гораздо серьезнее — западная система менеджмента просто не позволяет работать неэффективно. К тому же есть сложившийся стереотип поведения на работе — американцам неведомы наши бесконечные перекуры, перерывы на кофе, разговоры о жизни и т. п. Отсюда и вполне естественная для Америки система почасовой оплаты, с трудом реализуемая в России.

С другой стороны, слишком узкая специализация каждого приводит к отсутствию навыка решать непредвиденные и нестандартные задачи (хотя, по правде говоря, не часто там это приходится делать).

Чему действительно стоит поучиться у американцев, так это их маркетинговому взгляду на вещи, к которому они привыкают с самого детства. В любой сфере бизнеса у людей очень четко сидит в голове ответ на вопрос: «Кто твой клиент и что ему надо?» ■

Анкет
об удовлетворенности
работой агентства