

**Состав и структура рекламного агентства
полного цикла услуг**
*Определение рекламного агентства полного цикла услуг
и его функции*

Рекламное агентство полного цикла услуг - независимая организация людей творческих профессий и деловых людей, специализирующаяся на разработке и подготовке планов рекламной деятельности, рекламы и прочих рекламных материалов. Агентство самостоятельно или через субподрядчиков приобретает рекламное время и пространство в различных СМИ. Все это делается от имени различных рекламодателей или продавцов, которых называют *клиентами*, с целью найти покупателей для предлагаемых товаров и услуг.

Как следует из определения, существует несколько *причин, по которым столь значительное число рекламодателей прибегают к услугам рекламных агентств* полного цикла услуг:

- владельцами агентства не являются ни рекламодатель, ни средства информации, ни поставщики услуг, что позволяет привносить в бизнес рекламодателя постороннюю объективную точку зрения;
- агентства работают на целый ряд продавцов с тем, чтобы найти покупателей на их товары и услуги, а повседневный опыт работы с широким спектром маркетинговых ситуаций и проблем дает агентствам знания, квалификацию и компетентность;
- в агентстве заняты художники, дизайнеры, аналитики по проблемам рынка и средствам массовой информации, исследователи, другие специалисты, которые используют все свое умение и талант, чтобы помочь своим клиентам преуспеть;
- агентства находятся в повседневном контакте с внешними специалистами и поставщиками, которые занимаются иллюстрацией рекламы, делают фотографии, подбирают шрифты текстов, снимают рекламные ролики, записывают звуковое сопровождение, т.е. всем, что требуется для создания качественной рекламной продукции;
- агентства находятся в курсе новейших технологических разработок, самых последних колебаний цен и текущих производственных проблем;
- агентства работают на своих клиентов, а не на средства массовой информации и/или поставщиков услуг; их моральные, этические, финансовые, а иногда и юридические обязательства перед клиентами заключаются в предложении им самых выгодных цен, обеспечении им самой высококачественной работы и в содействии их росту и процветанию.

Существует стандартный комплекс функций, положенных в основу работы большинства рекламных агентств, как крупных, так и мелких.

Можно выделить четыре основных *направления деятельности рекламного агентства*:

- 1) деятельность по организации работы с клиентами/управления рекламными проектами (Account Management);
- 2) творческая разработка и производство рекламной продукции (Creative Development and Production);
- 3) медиа-планирование и покупка рекламного пространства (Media Planning and Buying);
- 4) маркетинговые и рекламные исследования (Research Services).

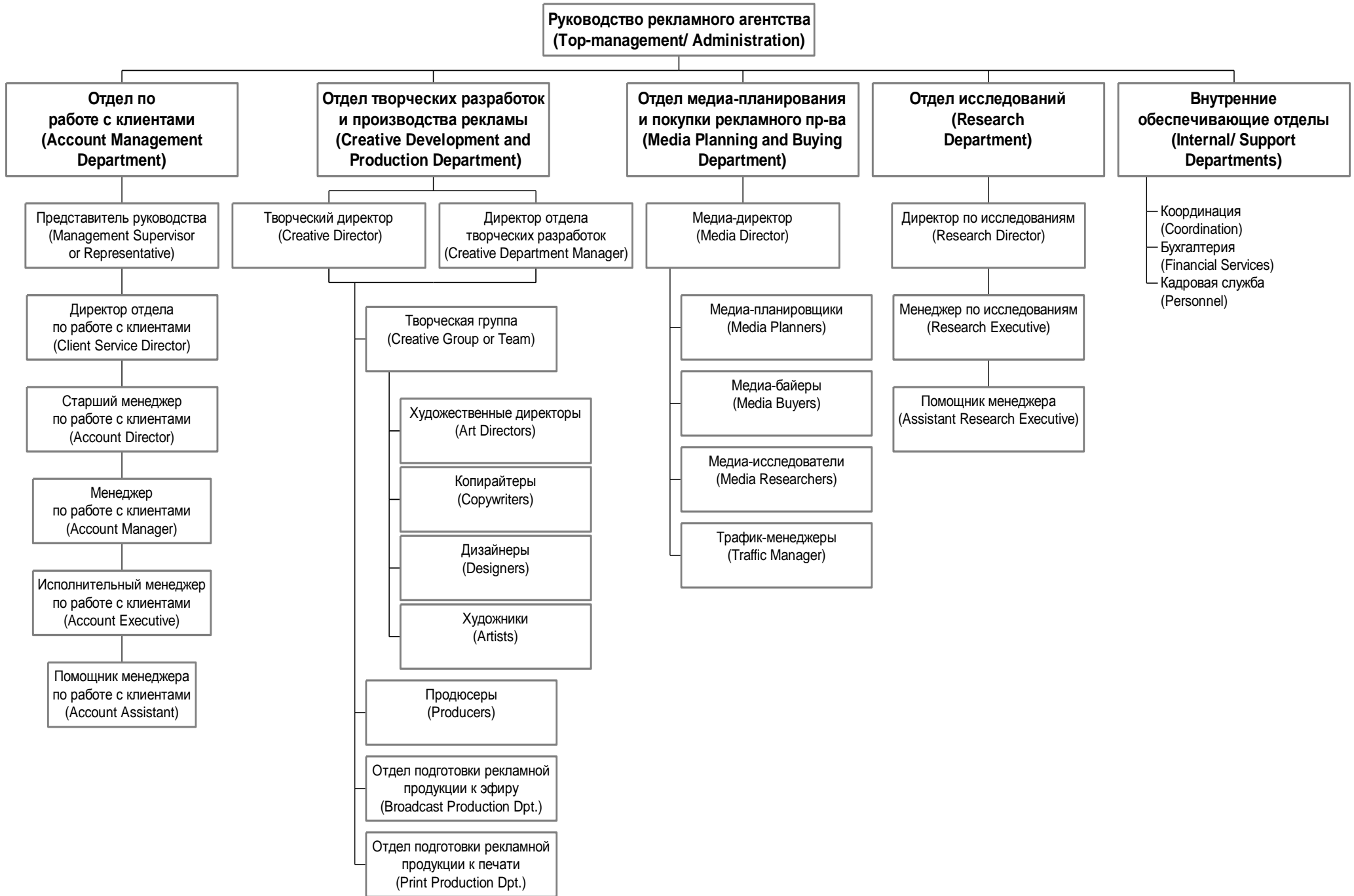
Функционально-структурная организация рекламного агентства

Направления деятельности рекламного агентства определяют его функционально-структурную организацию. На рис.2.2 показана классическая структура рекламного агентства полного цикла услуг. Рассмотрим подробно структуру каждого из основных отделов рекламного агентства:

- Отдел по работе с клиентами/управления рекламными проектами (Client Service/Account Management Department).

Первоначальное название структуры, связывающей рекламное агентство и клиента, - «Клиентский сервис» (Account Service), в большинстве агентств было изменено, так как оно ставило во главу угла исполнение всех прихотей клиента, а не отстаивание независимой профессиональной точки зрения. Понятие «Управление проектом» (Account Management), напротив, предполагает инициативность и ответственность агентства. В настоящее время в рекламном бизнесе принята терминология, согласно которой клиент агентства, бизнес клиента и его рекламная кампания носят название «экзаунт» («Account»).

- Творческий отдел/Отдел творческих разработок и производства рекламной продукции (Creative Development and Production Department).
- Отдел медиа-планирования/планирования средств рекламы и покупки рекламного пространства (Media Planning and Buying Department).
- Исследовательский отдел (Research Department).
- Внутренние обеспечивающие отделы.



Отдел управления рекламными проектами (Account Management Department). *Управление проектом, работа с клиентом* (Account Management) - это функция рекламного агентства, заключающаяся в обеспечении *связи между агентством и клиентом* для того, чтобы ресурсы агентства всегда были сосредоточены на нуждах клиента, при этом агентство имеет собственную точку зрения, с которой оно знакомит клиента.

Менеджер рекламного проекта/менеджер по работе с клиентами (Account Manager) осуществляет общий контроль за ходом рекламной деятельности агентства в пользу клиента и в конечном счете несет полную ответственность за качество работ и услуг, предоставляемых агентством клиенту. Фактически менеджер по работе с клиентами является представителем клиента в агентстве и одновременно - представителем агентства в компании клиента.

Профессиональные требования к менеджеру по работе с клиентами:

- глубокое знание бизнеса клиента (товар или услуга, потребитель, рынок в целом);
- знание всех аспектов рекламной деятельности;
- адаптация заданий, которые ставит клиент перед агентством, для команды агентства без искажения их сути;
- эффективное планирование выполнения заказа клиента в целях оптимизации затрат времени и энергии персонала;
- беспристрастное и объективное представление результатов работы агентства клиенту;
- понимание положения дел внутри агентства (знание наиболее квалифицированных специалистов в каждом отделе и умение привлечь их внимание, когда это необходимо).

В конечном счете менеджер по работе с клиентами должен обеспечивать процесс продуктивного сотрудничества клиента и агентства, определять общие цели и осуществлять непрерывный контроль за тем, чтобы конечный результат являлся прибыльным и эффективным как для клиента, так и для агентства. Контакт между агентством и клиентом осуществляет менеджер по работе с клиентами со стороны агентства и бренд-менеджер (Brand Manager) со стороны клиента.

Организационная структура Отдела управления рекламными проектами в крупных агентствах обычно состоит из 4 - 5 уровней (в мелких и средних агентствах часто объединяют некоторые из этих уровней):

- представитель руководства (Management Representative & Management Supervisor);
- директор Отдела по управлению рекламными проектами (Client Service Director);
- старший менеджер по работе с клиентами (Account Director);
- менеджер по работе с клиентами (Account Manager);
- исполнительный менеджер по работе с клиентами (Account Executive);
- помощник менеджера по работе с клиентами (Assistant Account Executive).

Представитель руководства/директор Отдела по работе с клиентами:

- подотчетен исключительно высшему руководству агентства;

- обеспечивает стратегическое руководство;
- осуществляет поиск новых деловых возможностей;
- обеспечивает контроль за профессиональным ростом персонала;
- информирует высшее руководство по всем вопросам работы с клиентами;
- отвечает за поддержание необходимого уровня прибыльности от ведения конкретных клиентов;
- является конечной инстанцией в отношениях рекламного агентства с клиентами;
- несет общую ответственность за предоставление агентством всех видов услуг.

Должность представителя руководства соответствует положению вице-президента, и эту должность обычно занимает менеджер, проработавший в Отделе управления рекламными проектами от 10 до 15 лет.

Старший менеджер по работе с клиентами:

- является главным исполнителем в отношениях агентство - клиент;
- направляет и координирует разработку стратегических планов, расставляет приоритеты, изучает и утверждает годовые планы рекламы, другие основополагающие рекомендации агентства клиенту;
- контролирует выполнение агентством принятых планов;
- рассматривается клиентом как основной менеджер, ответственный за контакт с конкретным клиентом.

Исполнительный менеджер по работе с клиентами:

- отвечает за ежедневную деятельность в рамках отношений с клиентом;
- контролирует работу всех подразделений агентства по конкретному клиенту в соответствии с графиками и планами, утвержденными клиентом;
- контролирует соблюдение утвержденных бюджетов;
- осуществляет оперативное планирование и контроль по клиенту;
- готовит текущие отчеты (Status and Progress Report);
- контролирует и координирует производство рекламной продукции;
- обеспечивает внутреннее официальное многоуровневое утверждение всех предложений агентства перед передачей их клиенту;
- обеспечивает официальное утверждение клиентом всех предложений агентства перед началом их реализации;
- обеспечивает постоянный оперативный контакт с клиентом;
- получает от клиента оперативные задания и передает ему результаты выполненных работ.

Помощник менеджера по работе с клиентами - начальная ступень в иерархии Отдела по управлению рекламными проектами рекламного агентства. Основная обязанность - оказание помощи исполнительному менеджеру в любых аспектах его деятельности в зависимости от приобретаемого опыта и уровня понимания бизнеса.

Возможны случаи, когда рекламодатель предлагает несколько товаров и для продвижения каждого из них пользуется услугами различных агентств, или же рекламодатель использует одно рекламное агентство для продвижения всего товарного ассортимента. И в том, и в другом случае Отдел управления рекламными проектами является связующим звеном ресурсов агентства и нужд клиента.

Творческий отдел/Отдел творческих разработок (Creative Development and Production Department). Этот отдел ответствен за разработку идей, образов, текстов, которые составляют рекламные объявления и ролики. Для некоторых людей понятия «творчество» и «организация» являются взаимоисключающими, так как творческий процесс может идти только в неорганизованной, свободной среде. Однако в рекламном агентстве менеджеры должны учитывать специфику работы Отдела творческих разработок в рамках выполнения всего комплекса работ. В связи с этим менеджер должен быть гибким в смысле организации процесса творчества и одновременно проявлять строгость и жесткость в отношении требуемого качества и сроков исполнения заказов.

Отдел творческих разработок рекламного агентства обычно имеет следующую *структуру*:

- творческий директор (Creative Director);
- менеджер отдела творческих разработок (Creative Department Manager);
- творческая группа или команда (Creative Group or Team):
 - художественный директор (Art Director),
 - составитель рекламных текстов/копирайтер (Copywriter),
 - продюсер (Producer),
 - дизайнеры (Designers),
 - художники (Artists);
- отдел подготовки рекламной продукции к эфиру (Broadcast Production Department).

Творческий директор (или исполнительный творческий директор) организует и стимулирует всю творческую часть работы агентства, именно через него проходят все идеи и творческие разработки, прежде чем попасть на утверждение клиента. В связи с особой важностью творческих разработок агентства творческий директор может либо быть членом Совета директоров рекламного агентства, либо занимать другую ведущую должность в высшем звене управления агентством. Творческий директор является стратегическим творческим «мозгом» по отношению к агентству и основным представителем Отдела творческих разработок по отношению к клиенту.

Менеджер Отдела творческих разработок обычно выполняет роль координатора внутреннего процесса деятельности отдела. Он осуществляет административную деятельность:

- составление и утверждение смет заказов;
- расчет и установление заработной платы;
- поиск, подбор, наем профессиональных сотрудников отдела;

- контроль над деятельностью обслуживающего персонала в данном отделе;
- ведение внутренней документации и финансовой отчетности.

Менеджер Отдела творческих разработок является ключевым и практически единственным административно-управленческим звеном в творческом отделе. Клиенты редко общаются с этим сотрудником, поскольку сфера его деятельности - внутреннее функционирование агентства. Менеджер Отдела творческих разработок и творческий директор в иерархической структуре Творческого отдела не соподчинены, находятся на одном уровне управления и имеют одинаковые шансы продвижения в высшее звено рекламного агентства.

Состав творческой группы:

- копирайтеры - создание рекламных текстов и идей;
- художественные директора - создание эскизов макетов объявлений печатной рекламы, эскизов сценариев рекламных роликов;
- продюсеры - организация и координация работы по производству рекламных видео- и аудиороликов как внутри агентства, так и при сотрудничестве с его субподрядчиками;
- дизайнеры - производство окончательных оригинал-макетов рекламных объявлений на основе эскизов, подготовленных арт-директором;
- художники.

Отдел подготовки рекламной продукции к эфиру может выступать как отдельная структура внутри рекламного агентства (например, производство печатной рекламы (Print Production)), но чаще всего он является составной частью Отдела творческих разработок. В связи с тем, что от качества исполнения эфирной видео- и аудиопродукции зависит успех всей рекламной кампании, творческая команда работает в тесном сотрудничестве с изготовителями эфирной рекламы. Клиент обычно общается с этим сотрудником, когда уже готовы и утверждены окончательные планы видео- и аудиороликов, или во время съемок или записи в студии.

Последовательность этапов создания рекламы в Отделе творческих разработок:

- 1) старший менеджер по работе с клиентами ставит задание Отделу творческих разработок на создание и производство рекламы;
- 2) после получения всей необходимой информации сотрудники Творческого отдела согласовывают общее направление творческой концепции. Художественный директор и копирайтер работают как команда и обсуждают свои разработки сначала друг с другом, потом с творческим директором, а также с другими отделами агентства, работающими с данным клиентом;
- 3) после прохождения всех стадий внутреннего обсуждения творческие разработки представляются старшим менеджером по работе с клиентами совместно с творческой командой клиенту на утверждение;

4) получив одобрение клиента, художественный директор и копирайтер начинают работу с сотрудниками, занимающимися производством печатной продукции и подготовкой рекламной продукции к эфиру с целью изготовления окончательного варианта рекламной продукции:

- для журналов и газет - оригинал-макеты в электронном виде или цветопробы и цветоделенные пленки (Color Proof, Color Separation Films/Camera-Ready Copy),
- для изготовления полиграфической продукции - то же,
- для телевидения - видеокассеты профессионального формата (BetaCAM SP, Super VHS),
- для радио - аудиокассеты профессионального формата (DAT).

Для изготовления окончательного варианта рекламной продукции рекламное агентство может обращаться к внешним специалистам на контрактной основе (фотографы, композиторы, актеры, операторы).

Отдел медиа-планирования и покупки рекламного пространства и времени (Media Planning and Buying Department), или коротко Медиа-отдел. Даже самые талантливые и интересные творческие решения рекламы могут не принести желаемого результата, если будут допущены ошибки в выборе аудитории, времени и места представления. Медиа-отдел рекламного агентства ответствен за *размещение рекламы* в нужное время, в нужном месте с тем, чтобы рекламное сообщение достигло максимума целевой аудитории при минимальных затратах рекламодателя.

Для того чтобы рекламное сообщение достигло именно того потребителя, к которому оно обращено, рекламное агентство должно использовать оптимальное сочетание медиа-каналов. Наиболее часто используются четыре *медиа-канала*: телевидение, радио, пресса (журналы, газеты), наружная реклама (Outdoor) (рекламные щиты, короба с подсветкой, растяжки, вывески, реклама на транспорте, в т.ч. в метро).

Медиа-отдел решает задачу эффективного размещения рекламы, т.е. так, чтобы максимальное количество представителей целевой аудитории увидело или услышало рекламное обращение такое количество раз, которое достаточно для запоминания, при этом должны быть минимизированы затраты рекламодателя.

Большинство медиа-отделов выполняют *четыре основных функции*:

- медиа-планирование (Media Planning);
- покупка рекламного пространства и времени (Media Buying);
- анализ медиа-исследований (Media Research);
- мониторинг выхода рекламы (Traffic);

Специалист по медиа-планированию (Media Planner) на основании глубокого анализа данных медиа- и маркетинговых исследований, проводимых как самим агентством, так и специализированными внешними исследовательскими компаниями, разрабатывает наиболее эффективный медиа-план рекламной кампании, в котором отражается:

- выбор конкретных медиа-каналов;

- момент начала рекламной кампании;
- продолжительность рекламной кампании;
- стоимость рекламной кампании.

Специалист по медиа-планированию всегда должен быть в курсе общей рекламной стратегии и творческой концепции рекламной кампании. Большинство медиа-планов и творческих концепций разрабатываются одновременно, с тем чтобы рекламные сообщения и средства рекламы были одинаково направлены на выделенную целевую аудиторию. Специалист по медиа-планированию участвует в представлении медиа-стратегии и медиа-планов клиенту.

Специалист по медиа-закупкам (Media Buyer) занимается вопросами резервирования и покупки рекламного пространства для данного клиента согласно утвержденному медиа-плану. В обязанности специалиста по медиа-закупкам входит определение наличия свободного рекламного пространства и стоимости его покупки, т.е. стоимости размещения рекламы. Он проводит переговоры с различными медиа по ценам, скидкам и другим условиям размещения рекламы. Работает в тесном контакте со специалистом по медиа-планированию, так как не имеет смысла рекомендовать клиенту размещение рекламы, если все рекламное время уже продано.

Специалисты по медиа-закупкам должны не только находить и резервировать свободное рекламное пространство, но и уметь договариваться о наилучших условиях размещения. Предметом переговоров могут быть, в частности, такие вопросы: Может ли телеканал предложить более высокую скидку, если будет куплено больше рекламного времени? Может ли телеканал предложить скидку за покупку самого «смотрибельного» времени (Prime-Time), если купить «в нагрузку» дешевое низкорейтинговое время (рано утром или поздно вечером)? и т.п. Таким образом, специалист по медиа-закупкам, обладающий опытом ведения переговоров, является ценным кадром для медиа-отдела.

После того как рекламное пространство и время куплено, т.е. реклама «пошла», Медиа-отдел должен отслеживать правильность выхода рекламы (в оплаченное время, в оговоренном виде) - осуществлять мониторинг рекламной кампании. Этим занимается *трафик-менеджер (Traffic Manager)*. В случае каких-либо накладок (невыход рекламы, некачественный выход рекламы, выход рекламы не в то время) сотрудники медиа-отдела ведут переговоры о компенсации (денежной или в виде дополнительного рекламного времени или пространства).

Медиа-исследователь собирает и оценивает медиа-данные, готовит прогнозы динамики цен на рекламное пространство и время, рейтингов телевизионных программ, структуры аудитории различных рекламоносителей.

Медиа-планирование и покупка рекламного пространства в рекламном бизнесе - интересный и увлекательный процесс, поскольку способы коммуникации постоянно меняются и усложняются. Такие технические новшества, как кабельное телевидение, развитие Интернет, позволяют увеличить арсенал средств коммуникации и требуют новых подходов к расчету эффективности их использования.

Отдел исследований (Research Department). Основная задача Отдела исследований в рекламном агентстве состоит в получении представления о желаниях, потребностях, мотивах, идеях потребителя. Для понимания поведения потребителя сотрудники Отдела исследований:

- анализируют вторичную информацию, собираемую исследовательскими компаниями;
- проводят собственные исследования;
- отслеживают изменения объемов продаж и анализируют информацию, которую может предоставить клиент.

Обычно каждый сотрудник Отдела исследований занимается конкретным клиентом и выступает как советник по отношению ко всем остальным отделам. Кроме проведения собственных исследований этот отдел отслеживает проведение подобных работ внешними субподрядчиками. Сотрудники отдела занимаются разработкой анкет и интерпретацией результатов опросов, проведение самих интервью и сбор данных может быть поручено другой фирме. Результаты исследований оказывают влияние на разработку творческих концепций, кроме того, они представляют интерес для всех клиентов агентства.

Основные направления, в которых крупные агентства проводят постоянные исследования:

- исследование потребительских предпочтений;
- исследование медиа-предпочтений.

Большинство крупных агентств полного цикла имеют в своем составе отдел, специализирующийся на исследованиях, сотрудники которого участвуют в разработке рекламной кампании и рекламных сообщений. Большинство агентств проводят исследования до начала подготовки рекламы, чтобы правильно позиционировать рекламу на целевую аудиторию. Часто результаты исследований покупаются у компаний, специализирующихся на проведении маркетинговых и медиа-исследований.

Функции отдела:

- проведение исследований, необходимых для творческих разработок;
- обеспечение агентства надежной информацией;
- отслеживание рынка маркетинговых и медиа-исследований;
- отслеживание всех внешних изменений относительно продукта, бренда, компании, отрасли, рынка клиента;
- предоставление информации о поведении потребителей.

Все вышеперечисленное можно назвать одним словом - рекламные исследования (Advertising Research). Отдел исследований - это «разведчик» рекламного агентства, его «глаза» и «уши». Отдел исследований проводит как предварительное изучение и тестирование (Pre-Research) по оценке возможной реакции потребителей на творческие разработки, так и пост-исследования (Post-Research) по оценке эффективности рекламной кампании.

Исследования рынка являются важным компонентом любого решения по медиа-планированию. Ключевым фактором в процессе принятия медиа-решений является глубокий анализ, направленный на выделение и описание целевой аудитории. Подробное описание целевой аудитории является основополагающей базой для разработки как медиа-планов, так и творческих

решений. Практика объединения функций планирования и исследований не является универсальной. Решение по данному вопросу входит в компетенцию менеджмента рекламного агентства.

Внутренние обеспечивающие отделы (Internal/Support Services). В крупных рекламных агентствах функционирует *Отдел координации (Coordination Department)*, сотрудники которого отвечают за проведение внутреннего контроля, отслеживание сроков выполнения проектов. Кроме того, в составе рекламного агентства, как и любой другой фирмы, в зависимости от размера присутствуют такие обеспечивающие службы, как *бухгалтерия (Financial Service)*, *кадровая служба (Personnel)*, *секретариат, офис-менеджмент, охрана* и т.д.