

# БОЛЬШИЕ клиенты

как превратить большие усилия в большую прибыль

Андрей Анищенко,  
Генеральный директор ГРЭЙП  
02.10.10

**GRAPE**  
РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО

# О чем будем говорить?

## Кто такие большие клиенты?

1. Как продавать?
2. Виды проектов
3. Как делать?
4. Особенности работы с интегрированными проектами
5. Как суметь заработать и не испортить отношения
6. Как работать дальше?

## Подходы для развития отношений

# Кто они. Какими они кажутся?



Известные компании, у которых  
«много» денег

Они могут себе позволить купить  
«дорогой проект»

Проект для **большого** клиента  
привлекает другие **большие**

Работать с **большими**  
престижно для агентства

# Факты?

1. Им сложно продать
2. Им сложно делать
3. Большие усилия часто оказываются бесполезными
4. Первые проекты не приносят ожидаемой прибыли



**Деньги — в долгосрочном сотрудничестве**



# I. Как продать

# 1.1 Как продавать. Обычное предложение

1. О нашей студии/агентстве
2. Наши работы
3. Наша CMS
4. Дословное описание задачи от клиента
5. **Пара слов** про **идею** (зачем это нужно)
6. Смета
7. «Спасибо за внимание!»

Основное время при подготовке проекта тратится на **ТЗ**, которое **мало кто читает**



В **большой** компании уже видели не один и не два проекта, проваленные слабым поставщиком.



Задача –  
продемонстрировать,  
что вы не такие,  
как они

# 1.2 На какие вопросы нужно ответить?

Как Вы поняли задачу?

Почему мне нужно именно это, а не что-то другое?

Есть ли другие способы достичь того же результата?



Основное внимание —  
**маркетинговым**  
**и бизнес-задачам,**  
**целевой аудитории**  
и **KPI** по развитию проекта

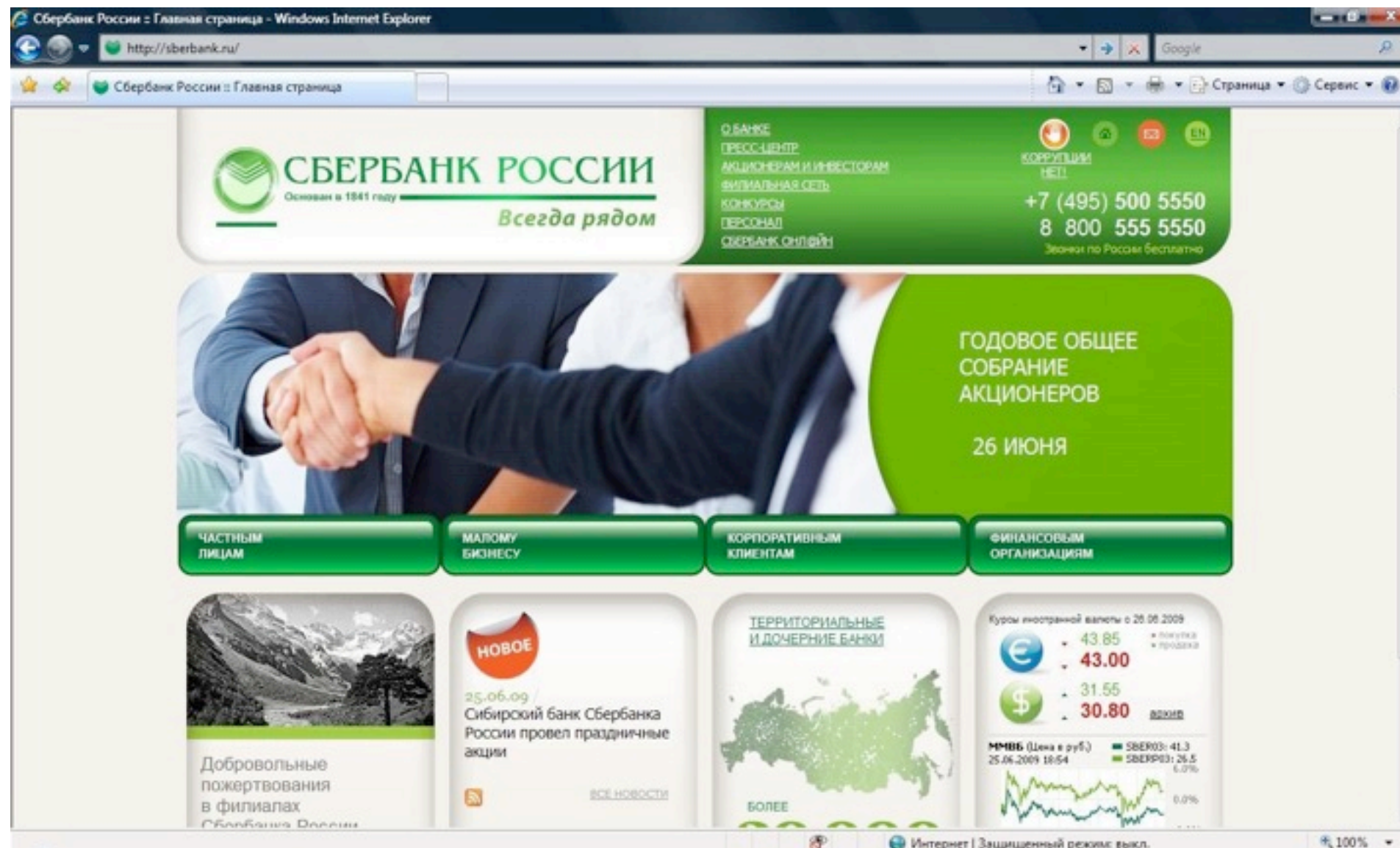


## 2. Виды проектов

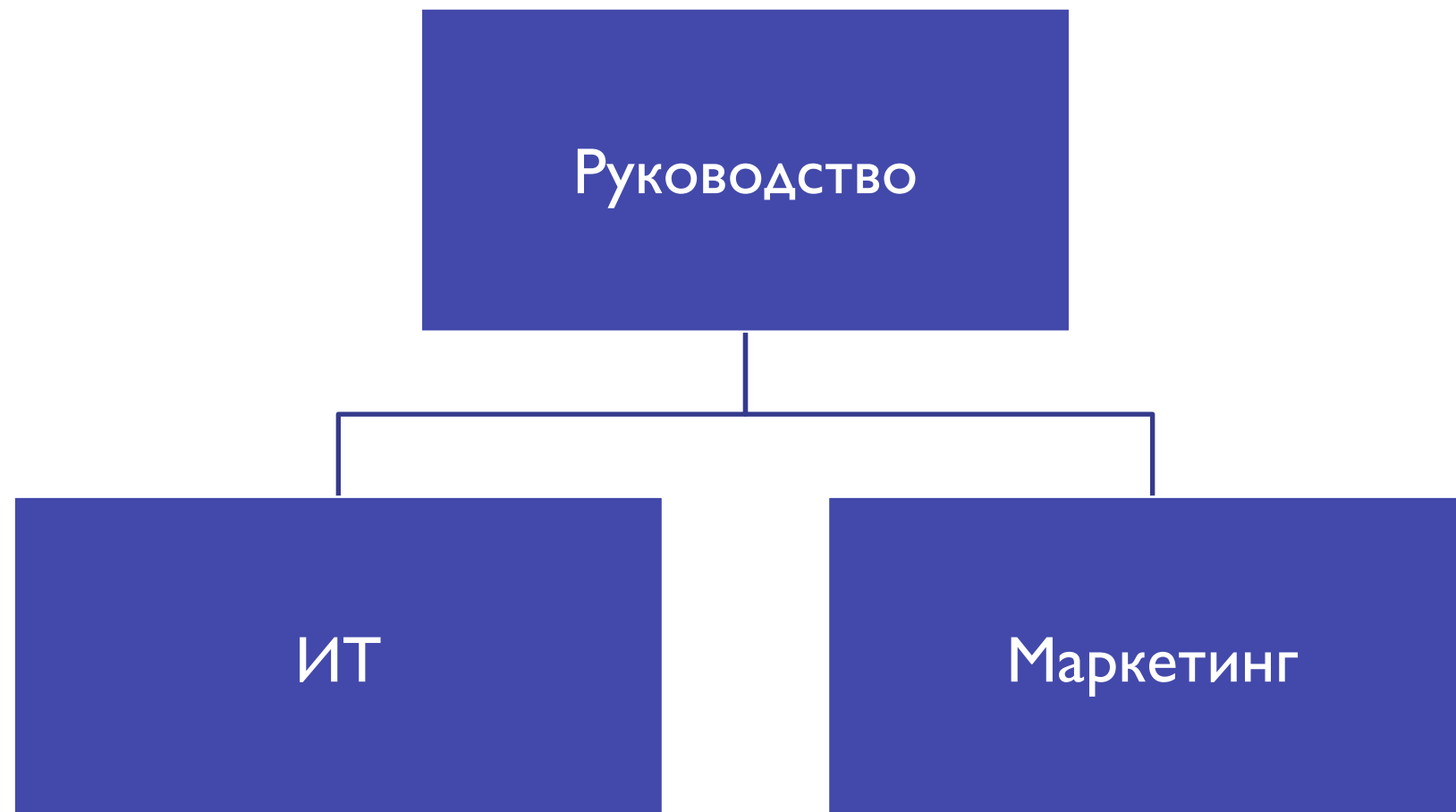
1. Сложный ИТ проект (роль маркетинга минимальна) – построение CRM системы – самый прогнозируемый проект
2. Смешанный тип – корпоративный сайт
3. Рекламный проект – сложность в интеграции разных агентств

## 2.1 Пример. Сбербанк

Формально стояла задача сделать сайт  
Достаточно ли этого?



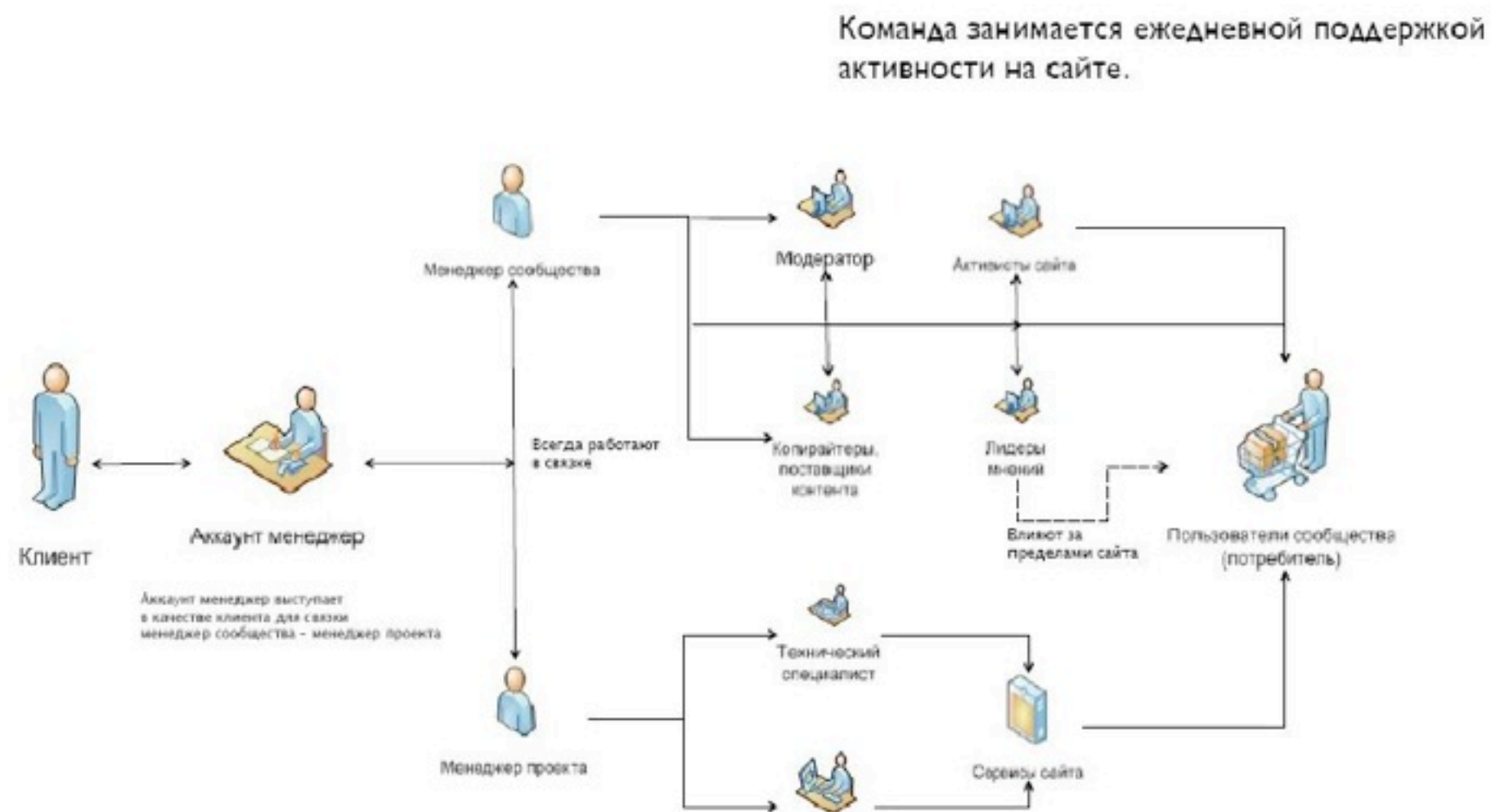
## 2.2 Целевые группы



Успешное предложение отвечает потребностям минимум трех групп

## 2.3 На какие вопросы нужно ответить?

1. Как будет строиться процесс работы над проектом?
2. Что проект требует от клиента?
3. Кто именно и как будет работать над проектом?



## 2.4 Смета

почему это стоит именно столько и что именно я получу за эти деньги?

- Креатив и стратегия:  
300,000
- Команда проекта (на этапе реализации):  
80,000 в месяц
- Создание workatloreal.ru на базе ning и вынесенных коммуникационных центров (дизайн, администрирование):  
240,000
- Техническая поддержка workatloreal: 10,000 рублей в месяц
- Медийные кампании, включая lead generation: 1,300,000 рублей.

**ИТОГО: 2,920,000 рублей без НДС**



## 2.4 Смета

Client:  
Project:

Date:

Financial scheme:

| Financial Scheme            | Item                              | Cost | Number             | Total |
|-----------------------------|-----------------------------------|------|--------------------|-------|
| Post-payment                | Initial development               |      | 1                  |       |
| Post-payment, monthly       | Regular activity (monthly)        |      | 5                  |       |
| Pre-payment of direct costs | Daily Innovation Exhibition event |      | 1                  |       |
|                             |                                   |      | Total (Net of VAT) |       |

Client:  
Project:

| Item                                      | Cost | Number | Total              |
|-------------------------------------------|------|--------|--------------------|
| Community platform architecture           |      | 1      |                    |
| Community platform design                 |      | 1      |                    |
| Community platform programming            |      | 1      |                    |
| Dedicated project team                    |      | 5      |                    |
| Technical maintenance and adjustments     |      | 5      |                    |
| Social media promotion                    |      | 5      |                    |
| Awards                                    |      | 5      |                    |
| Exhibition event planning and preparation |      | 1      |                    |
| Exhibition event                          |      | 1      |                    |
| Project management fee                    |      |        | 19.85%             |
|                                           |      |        | Total (Net of VAT) |

GOOD



## 2.5 На какие вопросы клиента нужно ответить?

1. Уверен ли я в достаточности экспертизы и ресурсов – профили команды и презентация команды на финальной стадии продажи
2. Когда и как я буду узнавать о ходе проекта?
3. Еженедельный отчет:
  - что сделано
  - что не сделано / по какой причине
4. К кому мне идти с вопросом / проблемой?
  - менеджер проекта
  - куратор проекта
  - генеральный директор
5. Кто будет поддерживать проект и что будет, если я захочу **поменять подрядчика** после **окончания проекта**?

## 2.6 ТЗ и тайминг

1. Сделать краткую версию ТЗ на **человеческом языке** (описание проекта, с картинками / прототипами страниц)
2. Обязательно **приехать** и проговорить с каждым представителем целевых групп устно до финальной презентации — никаких сюрпризов
3. Специально **выделить** и отдельно **проговорить** потенциально **узкие места** и какие могут быть варианты

JUST DO IT.



3. Как сделать?

## 3.1 Как сделать? Впечатление клиента

1. Я не знаю, что сейчас происходит
2. Я не знаю, когда следующая ключевая точка и в чем она заключается
3. Эти ребята делают не то, что нужно
4. От меня требуют сверхбыстрой реакции без предварительного предупреждения
5. Мне кажется, что эти ребята перегружены другими проектами и им не всегда есть до меня дело
6. Я узнал о проблеме от своего босса, а не от агентства
7. Меня не предупредили о возможной проблеме / узком месте заранее

## 3.2 Реакция на запросы / согласования

### Реакция на изменения

Пример:

Мы пишем – предоставление дизайна

Клиент думает – предоставление **всех** возможных страниц

Мы пишем – согласование – 5 дней

Клиент знает, но не говорит – процесс займет минимум месяц

## 3.3 Информирование о проблемах

### **Самая плохая ситуация:**

Подрядчик делает ошибку и ее не замечает

Менеджер клиента ее не видит

Ошибку замечает руководитель

**Проблема 1** — сайт признается неработающим из-за ошибок в тексте, за который агентство формально вообще не отвечает

**Проблема 2** — неработающий функционал на промежуточных версиях. Тестировать каждую версию



## 3.4 Клиентский сервис

Менеджер клиента — занятой человек, решающий много проблем.



### Клиентский сервис:

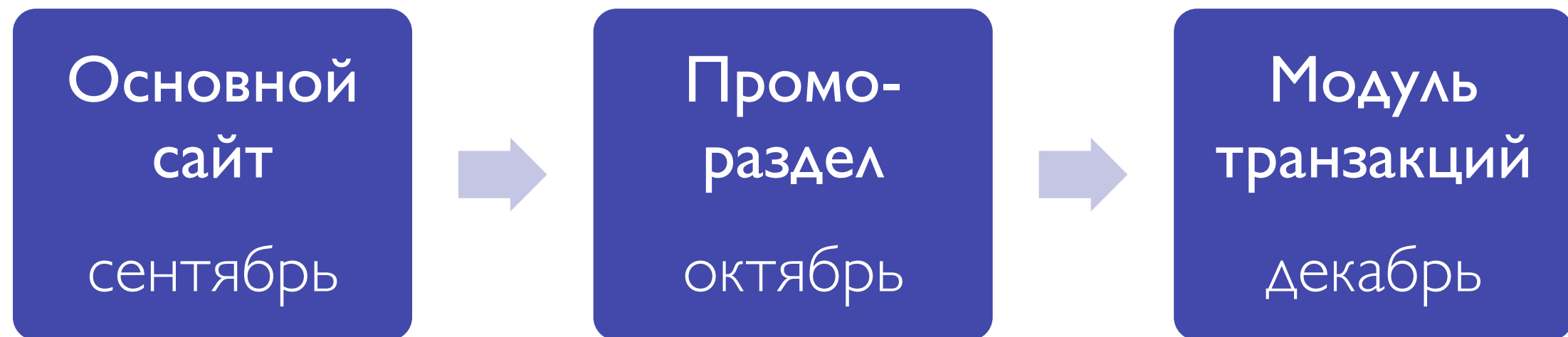
1. Помощь в документах
2. Предсказывание проблем
3. Демонстрация желания **много** работать
4. С клиентом (не только топами) нужно дружить



Не только вы  
заинтересованы  
в росте

## 3.5 Как не захлебнуться?

Большой проект сразу делить на маленькие этапы и запускать постепенно



## 3.6 Что точно сработает?

Большой проект – 1 менеджер full-time 25% времени проводит у клиента

Менеджер со стороны клиента информирован о проекте и может в любой момент объяснить это своему начальству

Клиента не дергают по каждой мелочи. Ребята из агентства сами понимают, то нужно и могут принимать решения (но не берут на себя слишком много).



## 3.7 Как делать? Тяжелые случаи

Итерации идут десятками, проект разваливается

### **Действия:**

1. Работать согласованно со средним менеджментом (изменения идут сверху)
2. Эскалировать проблему руководству (процесс затягивается «вниз»)
3. Играть на опережение
4. Найти лояльных топов





## 4. Как заработать

## 4.1 Как суметь заработать на первом проекте?

Потери денег – незапланированные итерации и бесплатные доп. работы, от которых нельзя отказаться, не испортив отношения или приостановив проект





## 4.1 Как суметь заработать на первом проекте?

Хорошая коммуникация с клиентом помогает продавать результат работы без лишних итераций / выявлять скрытые проблемы / несоответствия

Продажи дополнительных работ:

Маленькие суммы — линейный менеджер

Большие суммы — к руководству



# 5. Сложный случай – интегрированный проект – несколько агентств/студий

**Интегрированные проекты** — сложные комплексные проекты с участием специализированных агентств, работающих напрямую с Заказчиком (Creative, Digital, BTL, Media, PR)

**Особенности таких проектов:**

лучшие практики и рекомендации по их использованию

## 5.1 Особенности

### **Плюсы:**

1. Синергия различного опыта
2. Каждый эксперт в своей области
3. От идеи до реализации – одни и те же люди

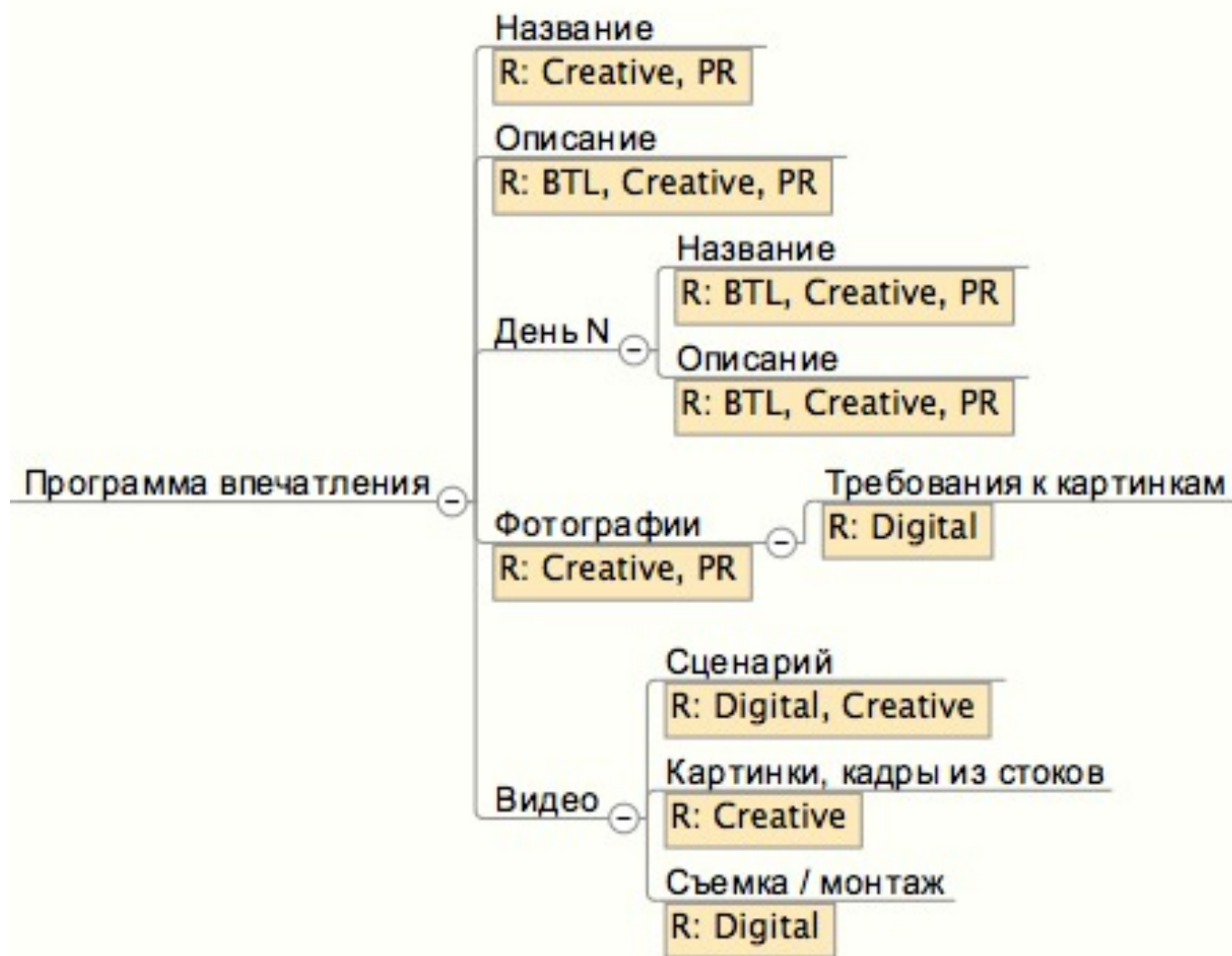
### **Минусы:**

4. Каждое агентство тянет одеяло на себя:
  - «сладкие» бюджеты
  - профессиональные конфликты (креатив)
5. Качели (туда-сюда)

# 5.2 Матрица ответственности проекта

|                     |                                              |                                                    | <div> <b>A</b> -- Accountable<br/> <b>S</b> -- Support<br/> <b>I</b> -- Informed<br/> <b>C</b> -- Consult<br/> <b>K</b> -- OK (Approve) </div> |                    |               |          |     |       |         |    |
|---------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----------|-----|-------|---------|----|
|                     |                                              |                                                    | Customer's Seniors                                                                                                                             | Customer's Juniors | Process owner | Creative | BTL | Media | Digital | PR |
| <b>Coordination</b> | Strategy                                     |                                                    | A                                                                                                                                              |                    |               |          |     |       |         |    |
|                     | Process                                      |                                                    |                                                                                                                                                |                    | A             |          |     |       |         |    |
|                     | Execution                                    |                                                    |                                                                                                                                                | A                  |               |          |     |       |         |    |
| <b>Strategy</b>     | Communication Platform (owning & developing) |                                                    | A+K                                                                                                                                            | S                  | I             | S        | S   | S     | S       | S  |
|                     | Integration into GAME plan                   |                                                    | K                                                                                                                                              | A                  | I             | S        | S   | S     | S       | S  |
|                     | High level content                           | Creative platform                                  | K                                                                                                                                              | I                  | I             | A        | I   | I     | I       | I  |
|                     |                                              | Set of activations                                 | K                                                                                                                                              | S                  | I             | C        | A   | I     | I       | C  |
|                     |                                              | Media strategy                                     | K                                                                                                                                              | I                  | I             | C        | I   | A     | S       | C  |
|                     |                                              | PR strategy                                        | K                                                                                                                                              | I                  | I             | C        | C   | I     | S       | A  |
|                     | High level activations phasing               |                                                    | K                                                                                                                                              | S                  | S             | C        | A   | C     | I       | C  |
|                     | Alignment of content from all agencies       |                                                    | A+K                                                                                                                                            | S                  | I             | S        | S   | I     | S       | S  |
| <b>Execution</b>    | Activation                                   | Specific activations development                   | K                                                                                                                                              | C                  | S             | C        | A   | I     | I       | C  |
|                     |                                              | Programs implementation & logistics                | I                                                                                                                                              | K                  | S             | I        | A   | I     | S       | S  |
|                     |                                              | PR content generation                              | C                                                                                                                                              | K                  | S             | C        | S   | I     | I       | A  |
|                     | Advertising                                  | ATL production                                     | K                                                                                                                                              | S                  | I             | A        | I   | S     | I       | I  |
|                     |                                              | Online, incl viral production                      | K                                                                                                                                              | S                  | I             | S        | I   | S     | A       | I  |
|                     |                                              | Trade channel development                          | K                                                                                                                                              | S                  | I             | A        | I   | I     | I       | I  |
|                     |                                              | ATL placement                                      | K                                                                                                                                              | S                  | I             | I        | I   | A     | I       | I  |
|                     |                                              | Online placement                                   | K                                                                                                                                              | S                  | I             | I        | I   | A     | A       | I  |
|                     |                                              | Channel execution                                  | K                                                                                                                                              | A                  | I             | I        | S   | I     | I       | I  |
|                     | WEB                                          | Site development & technical maintenance           | K                                                                                                                                              | S                  | S             | S        | S   | I     | A       | I  |
|                     |                                              | Web content management & generation                | I                                                                                                                                              | S                  | I             | C        | C   | I     | A       | K  |
|                     |                                              | Content analysis & adjustment                      | C                                                                                                                                              | K                  | I             | C        | C   | C     | A       | C  |
|                     |                                              | Web currency management                            | C                                                                                                                                              | K                  | S             | I        | A   | I     | S       | I  |
|                     |                                              | Database technical maintenance                     | I                                                                                                                                              | K                  | S             | I        | I   | I     | A       | I  |
|                     |                                              | Database CRM                                       | K                                                                                                                                              | S                  | S             | C        | A   | I     | S       | C  |
|                     | PR & virals                                  | Offline PR incl online "mirrors" of paper editions | C                                                                                                                                              | K                  | I             | C        | I   | C     | S       | A  |
|                     |                                              | Digital PR incl communities and viral advertising  | C                                                                                                                                              | K                  |               | S        | S   | S     | A       | S  |
|                     |                                              | Offline viral & WOM                                | C                                                                                                                                              | K                  |               | C        | A   |       | S       | S  |
| <b>Process</b>      | Single integrated CPS                        |                                                    | K                                                                                                                                              | S                  | A             | S        | S   | S     | S       | S  |
|                     | Sub-project CPS                              |                                                    | I                                                                                                                                              | K                  | C             | A        | A   | A     | A       | A  |

## 5.3 Детализируем ответственность



## 5.4 Со стороны клиента

### **1<sup>st</sup> junior brand-manager:**

1. Digital (excl. content)
2. Creative, Media (KV/POSM, TV, OOH, Press, Internet)

### **2<sup>nd</sup> junior brand-manager:**

1. BTL (incl. trade activations, pre- and post-announcements)
2. PR support
3. Content



## 5.5 Process Owner – на чьей стороне?

### **Что он делает:**

1. Проводит регулярные общие status-meetings
2. Ведет общий тайминг, фиксируя все изменения
3. Контролирует сроки выполнения работ агентствами
4. Выявляет риски и потенциальные проблемы

## 5.6 Что помогает Process Owner'у?

1. Еженедельные отчеты от каждого агентства:

- что сделано за отчетную неделю
- что запланировано, но не сделано
- что запланировано на следующую неделю
- **потенциальные риски и проблемы**
- **формальные изменения параметров проекта**

2. Готовность агентств к конструктивному обсуждению возникающих проблем

## 5.7 А зачем нам столько сложностей?

1. «Хочешь сделать хорошо – сделай это сам»
2. Прямой диалог с разными агентствами дает в итоге:
  - ничего не теряется на пути «стратегия – идея – реализация»
  - более качественный результат с точки зрения потребителя
  - эффективно задействуем максимум каналов коммуникации
  - более качественная обратная связь для бренд-менеджеров
  - «что работает, а что нет»
3. Больше подарков на Новый Год :)

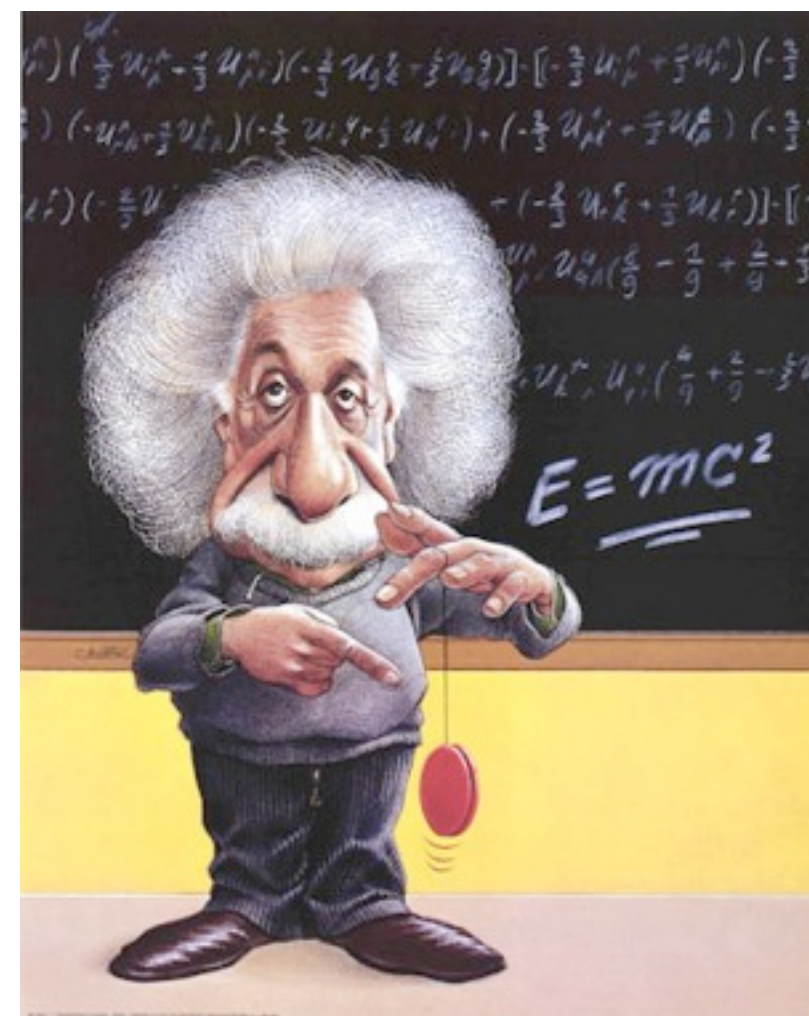


## 6. Как двигаться дальше?

## 6.1. Как стать незаменимым?

### Стать центром компетенций для клиента

1. Семинары по новинкам в интернет-коммуникациях
2. Newsletters
3. Отраслевые исследования
4. Инсайд о рекламных компаниях
5. Знакомиться с новыми людьми



## 6.2 Новые темы?

Главное – **предлагать**:

1. Новые проекты
2. Интернет-стратегия (согласующаяся со стратегией компании)
3. Постоянный контракт (выделенная команда)
4. Клиенту не нужен «новый сайт» или «новый раздел на сайте»

Нужны: клиенты, уменьшение расходов на транзакции, PR, привлечение сильных сотрудников



Есть ли рецепт



Нанимайте лучших

Культивируйте любознательность

Увольняйте тех, кто не держит слово

# Вопросы?