

# Бердышев Сергей Николаевич

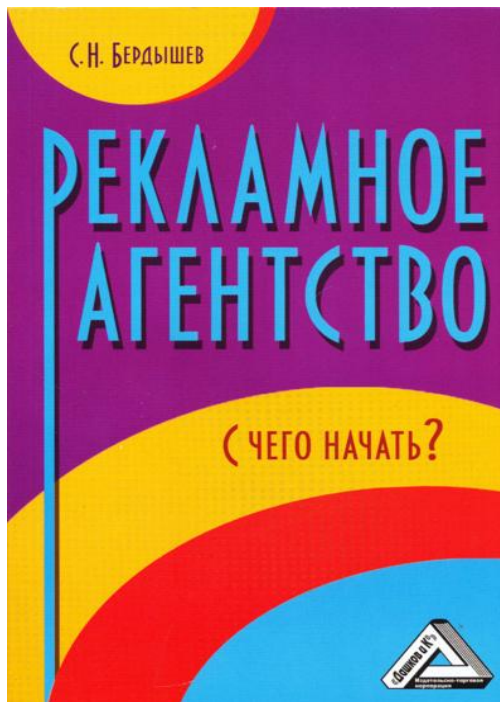
## Рекламное агентство. С чего начать?

Издательство: Дашков и Ко

ISBN: 978-5-394-00575-6

Год: 2009

Страниц: 168



Издание подготовлено совместно с Издательским центром IPR MEDIA

**Автор: Бердышев Сергей Николаевич** – бизнес-консультант, специализирующийся в области управления и учета в рекламе. Известен своими книгами «Информационный маркетинг», «Рекламный текст», «Технологии работы с трудными клиентами», а также деловым бестселлером 2008 г. «PROMO без проблем».

### Стартуем в бизнес! (Вместо предисловия)

Реклама повсюду, точно старый добрый Фигаро. Ее создание кажется делом нехитрым, сулящим легкие и быстрые деньги. Но это не соответствует действительности. Вот почему многие из тех, кто мог бы отличиться и хорошо заработать на этом поприще, из-за беспечности и наивности терпят поражение в первых же деловых «баталиях» на рынке рекламной продукции. Эти бедолаги недооценили трудностей, с которыми связаны изготовление и реализация рекламы.

Перед вами практическое пособие, которое реально поможет вам *создать собственное рекламное агентство* с нуля, причем с нуля абсолютного, то есть с такой стартовой точки, когда у вас нет для будущего бизнеса ничего, кроме страстного желания им заниматься: ни начального капитала, ни опыта в данной сфере, ни специальных навыков (как вам кажется).

Возможно ли добиться успеха в подобных жестких условиях? Да, это более чем возможно, главное – проявить усердие, не лениться и стараться быть последовательным в своих действиях, подчиняясь здравому смыслу и не допуская волюнтаризма.

Упор на практику вовсе не означает необходимости здесь и сейчас отказаться от теоретических знаний. Теория подобна деньгам, иначе говоря, может быть конвертируемой с разным успехом. Есть теоретические положения, которые успешно конвертируются в практические советы. Таковы, например, фундаментальные положения психологии потребительского поведения, сенсорной

инженерии, информатики бизнес-процессов, а также многих других отраслей знания. А есть «сухие», «безжизненные» теории, которые были выдуманы самозванными светочами от экономики. Но такие, понятно, нам совершенно не нужны.

Торжественно клянусь делиться с вами только «живым» знанием, которое по большей части заранее конвертировано в полезные советы, и излагать это знание ничуть не менее живым, т.е. доступным, общечеловеческим языком. Естественно, на каждой странице мне придется использовать специальные термины, профессионализмы. Пусть они вас не пугают! Во-первых, почти все они находят свое толкование в тексте. А во-вторых, безупречное владение профессиональным языком придет к вам само по мере вовлечения в работу.

Вот, пожалуй, и все, что следовало сказать в предисловии. Что ж, тогда не мешкая продолжим чтение, ибо впереди ответ на самый важный вопрос – как определить, способны ли вы потянуть рекламное дело.

## ГЛАВА 1. ВЫ ПОКА ЕЩЕ НИЧЕГО НЕ РЕШИЛИ

### 1.1. Рынок – не базар

Итак, вы не уверены, хорошая ли это затея – открыть свой бизнес по оказанию рекламных услуг. Затея очень хорошая, а результат ее воплощения в жизнь зависит от того, насколько глубоко были продуман план работ и поставлены цели. Цель можно понимать двояко – как собственную либо как цель бизнеса. Бизнес – это душа того живого организма, который вам хочется создать и который зовется фирмой. Понятно, что цели вашей собственной души и души, вложенной вами в свою фирму, совпадать не смогут никогда, как бы вы ни старались. Фирма живет по своим законам. ***Ваши цели хорошо известны даже начинающему психологу:***

- ощутить себя самостоятельным, не зависеть от назойливого начальства, не бояться безработицы;
- реализовать свой потенциал, утолить жажду творчества;
- начать получать солидные деньги, несопоставимые с зарплатой на вашей нынешней работе (а тем более – если вы безработный).

Примечательно, что жажда «произвола» у всех стоит на первом месте, а деньги на последнем. Из-за этого 90% начинающих бизнесменов во всем мире разоряется спустя 1-2 года работы. Они желали поступать так, как душе угодно, не прислушиваясь к советам консультантов и требованиям собственных работников. Рынок – не базар, он не терпит произвола, самовластия. Есть то, что теоретики называют объективными экономическими законами. Законы эти не имеют юридической природы. Если от одних юридических законов можно укрываться за другими, то экономические законы настигают повсюду.

**Целью бизнеса** является получение некоего дохода. Всякий бизнес по способу получения дохода различается на **производящий и присваивающий**. Оба одинаково трудоемки, однако производящий характеризуется высокими требованиями к исполнительности всего персонала, начиная с директора. Присваивающий больше опирается на импровизацию, вольное творчество, отчего колоссальные затраты труда чисто психологически воспринимаются как ничтожные. Такой труд приятен – как говорится, чем бы ни заниматься, лишь бы не работать (читай: работать производительно).

Однако потребителям более необходим именно производительный труд, поскольку они хотят получить конкретный продукт, а не просто выкинуть деньги на ветер. Суть же присваивающего

бизнеса заключается именно в увеличении массы «ветряных» денег. Представители этого бизнеса играют роль посредников, которые вклиниваются в очередной товарный поток между производителем и потребителем.

Представьте себе, что где-то открылся ресторан, в котором нужно платить не только за блюда, но еще и официантам за ответ на вопрос: «Что порекомендуете?». Разумеется, такое заведение быстро потеряет клиентуру, потому что никто не хочет платить посредникам – их услугами пользуются лишь от безысходности. Практичные англичане вообще презрительно называют всякого посредника «little man» (человечек). И правильно, ибо он ничего не дает людям, но только присваивает. Вот почему любой разумный бизнесмен стремится освободиться от посреднических услуг, так как это означает экономию денег и времени.

Мораль этой истории такова: **рекламный агент обязан сделать свой труд производительным, а не присваивающим**. Если агентство станет играть роль посредника, то будет перебиваться жалкими подачками от случайных заказчиков. Задачей рекламиста является получение высококачественного рекламного продукта, для которого найдется стабильный и волевымощный щедрый покупатель.

Законодательство жестко различает товары, работы и услуги. Но это всего лишь юридическое деление, лишённое экономического смысла. **Товар** – материальный, вещный продукт. **Работа** – это деятельность, которая заканчивается получением опять-таки вещного продукта. Иными словами, работа есть товар, изготовленный сугубо индивидуально. **Услуга** – тот же товар, продукт, но только потребляемый в процессе оказания услуги.

Ярким тому примером служит ресторан. Формально, при юридическом подходе, там мы потребляем услуги, тогда как de facto экономически пользуемся более чем материальным продуктом, который можно не только потрогать, но и съесть. Теперь возьмем туризм. Сегодня, в эпоху глобального экологического кризиса, стало как никогда ясно, что туристический бизнес есть активное потребление рекреационных ресурсов. Турист эксплуатирует, например, лес ничуть не меньше, чем лесопильня. Причем такой бизнес нуждается в капиталовложениях (от охраны окружающей среды и до строительства пятизвездочных отелей), а также производит много отходов (мусор, остающийся после туристов).<sup>[1]</sup>

Когда рекламист занимается тем, что просто подыскивает для своего клиента газету, где можно разместить рекламное объявление, он выступает в роли посредника. Бизнесмен-заказчик блестяще справился бы с этой задачей самостоятельно, если бы имел свободное время и верил в себя, в свою способность сделать правильный выбор. Услуга в виде размещения объявления в газете нужна не бизнесменам, а инвалидам первой группы. Иначе говоря, это бессмысленная услуга посредника. По-настоящему рекламный продукт производит именно газета: она выделяет рекламную площадь, то есть вполне материальный объект – кусок бумаги три на четыре сантиметра или больше. Заплатив рекламному агенту за «услугу» (медвежью!), бизнесмен не приобретает решительно ничего. Относя деньги в газету, он получает рекламный продукт, который можно использовать в целях увеличения доходов, как и отвертку, стамеску, газосварочный аппарат.

Иными словами, к вашим услугам станут охотно, а не по принуждению прибегать только тогда, когда вы будете оказывать эти услуги юридически, между тем фактически реализуя товар – рекламный продукт, который на балансе вашего клиента сформирует некий актив (нематериальный либо какой-нибудь другой).

**Особенностью рекламного продукта** является то, что он потребляется бизнесменом не в процессе производства (как какие-нибудь железобетонные блоки), но в процессе реализации. Вот почему нужно различать продукцию рекламную и товарную. Товарная продукция – это то, что ваш клиент производит. Рекламная – это то, что клиенту необходимо для реализации своей продукции. Виды рекламной продукции будут названы в настоящей главе ниже.

А пока сформулируем главную цель рекламного бизнеса: **производство рекламной продукции для извлечения прибыли от ее продаж.**

Теперь поговорим о **принципах бизнеса.** Они многочисленны, так что с каждым в отдельности мы ознакомимся по мере продвижения к завершению книги. Пока же назовем лишь один, но самый главный. Фирма выживает за счет сокращения издержек – чем меньше тратишь, тем выше прибыль даже при скромных доходах. Из этого принципа вытекает другой: в целях обеспечения доходности дела фирма должна стремиться к повышению качества продукции и снижению конкурентной борьбы. Дело в том, что **снижать себестоимость продукции возможно главным образом двумя путями:**

• повышая ее качество за счет:

1) капиталовложений, снижающих затраты на производство;

2) ресурсе– и энергосбережения;

• сокращая непроизводительные затраты на конкурентную борьбу.

Сказанное означает **наличие узкой специализации в бизнесе**, которая гарантирует создание и удержание некой области рынка – так называемой рыночной ниши. Ниша входит в состав фундамента бизнеса. Прочие компоненты, слагающие фундамент бизнеса, – упорство на грани страсти, стартовый капитал и уникальная информационная система. Каждый из компонентов чрезвычайно важен, однако ниша играет первую скрипку.

Если попробовать проникнуть в чужую, занятую кем-то нишу, придется тратиться на саморекламу, обеспечение выделенных коммуникаций с клиентами, защиту собственного бренда, что означает рост расходов. А самое главное – для клиентуры ваши услуги ничем не будут отличаться от услуг других агентств. Фирменный стиль, уникальность рекламного продукта и индивидуальность обработки заказов рождаются лишь внутри собственной рыночной ниши – такого места в рыночных отношениях, где никто не сможет подражать вам и влиять на условия вашей работы. Ниша – это ваша территория. Как же ее найти? Ответ на этот вопрос зависит от того, какие идеи вы способны генерировать особенно продуктивно. Потолкуем об этом поподробнее.

## 1.2. Генератор идей

Выше мы назвали цели, которые преследует человек, стартуя в бизнесе, но при этом совершенно упустили тот момент, а чем, собственно говоря, нас пленяет именно рекламный бизнес, а не какой-нибудь другой. Ведь можно, наверное, шить платица для кукол, выращивать папайю на Крайнем Севере или придумать еще что-нибудь в том же роде и делать на этом деньги. Так почему же реклама? Есть два ответа на этот вопрос.

**Первый:** у меня ни к чему нет способностей, а реклама показалась легкой и примитивной, легально дающей быстрые деньги при минимуме усилий.

**Второй:** у меня явно есть способности к созданию некоторых рекламных продуктов, в этом я успел убедиться на практике.

Первый случай даже рассматривать не стоит, поскольку реклама если и приносит быстрые деньги, то раза два за годы работы в ней, причем оба раза благодаря фарту. Итак, все упирается в способности. Наличие способностей означает, что у вас есть ценные идеи для реального бизнеса. Вы твердо знаете: «Я намерен вот это делать так, а вот это эдак. Ничего подобного у других не получится. А раз на рынке подобных услуг нет, значит, люди станут платить мне за мой продукт». Мне остается либо развеять ваши иллюзии, либо укрепить вашу уверенность в себе. Посмотрим, какие продукты вы умеете создавать и насколько эти продукты востребованы деловыми людьми.

Удобной классификации рекламных продуктов не существует, вот почему воспользуемся условной, «самодельной» классификацией, в которой виды услуг и конечных продуктов распределены в соответствии со временем их популярности (см. табл. 1). Временной подход гарантирует не просто четкое различие продуктов по их потенциалу, но и подскажет пути развития каждого из них. А пакет рекламных услуг в каждом агентстве должен постоянно обновляться.

**В группу «Всегда»** отнесем те услуги, которые пользуются неизменным спросом с незапамятных времен, причем некоторые из них не претерпели принципиальных изменений: это **копирайтинг** (составление рекламных текстов), **нейминг** (изобретение названий для товаров, фирм, печатных изданий и т.д.), **графика** (все виды изображений и цветовых решений, применяемых в рекламе). Технологии могут совершенствоваться, качество продукта – повышаться до бесконечности, но при этом сущность услуг остается. Однако заикливаться на этом нельзя, хотя большинство рекламистов именно так и поступает.

Таблица 1

**Классификация рекламных продуктов**

<b>Когда актуальна услуга</b>	<b>Наименование услуги</b>	<b>Конечный продукт</b>
ВСЕГДА	Копирайтинг, нейминг, графика (полиграфия, логотипы)	Полиграфические материалы, тексты, НМА
ПОЗАВЧЕРА	Устная реклама, промоакции, выставочно-ярмарочная деятельность	Основные средства и иное оборудование
ВЧЕРА	Создание и размещение объявлений в СМИ и Интернете; веб-дизайн	Рекламные площади, баннеры, веб-узлы
СЕГОДНЯ	Брендинг; защита прав на торговые марки и логотипы; управление брендом и правами как НМА; социальная и «скрытая» реклама	Активное создание НМА и управление ими; интеграция рекламного продукта в товарный
ЗАВТРА	Эксплуатация антирекламы и иных антиресурсов; защита от негативного воздействия рекламы и PR	Новое, нетрадиционное сырье для обычного рекламного продукта
ПОСЛЕЗАВТРА	Контроль качества рекламы; оптимизация рекламной кампании в соответствии со стратегией заказчика	Сертифицированный рекламный продукт

Затем идет группа «Позавчера». Сюда относятся устная реклама, промоакции и выставочно-ярмарочная деятельность. В глубоком прошлом эти виды продвижения товаров, работ и услуг пользовались бешеной популярностью (сплетни, зазывалы, балаганы), но «цивилизованный мир»

высокомерно забыл о них. Однако сегодня ведущие эксперты по маркетингу во всем мире заверяют, что ярмарки, промоция и особенно устная реклама при умелой организации оказываются гораздо более результативными по сравнению с услугами из группы «Всегда». Вот почему в наши дни полезно возвращаться к приемам далекого прошлого.

Обратим внимание, что готовая продукция этой группы часто воплощается в различном оборудовании, которое обычно причисляется к разряду основных средств. В особенности это справедливо для выставок и ярмарок, где применяются стенды, специальная мебель, осветительные приборы. На промоакциях допустимо применение аудиотехники (для музыкального сопровождения).

В России процесс возрождения славных рекламных традиций протекает особенно болезненно. У нас культура и технологии устной рекламы не развиты вовсе. Промоакции организуются из рук вон плохо – как бессмысленная беготня девчонок с помятыми листочками. Промышленные выставки и сегодня являются импровизированными банкетами для заводских директоров, знающих друг друга со школьной скамьи, а теперь нашедших повод встретиться и покутить на «деловом уровне».

Перейдем к **группе «Вчера»**. Сюда отнесем продукты, изобретенные сравнительно недавно в результате научно-технического прогресса. Такими продуктами являются объявления в периодических изданиях, радио– и видеоролики, а также средства интернет-рекламы (веб-узлы, отдельные странички, баннеры).

Перечисленные виды услуг повсеместно эксплуатируются (где-то интенсивно, где-то неактивно) как раз по той причине, что составляют «золотой фонд» рекламного дела. Это наше прошлое. **Сегодняшний же день** характеризуется брендингом, включающим как его создание, так и управление, а также защитой прав на торговые марки и логотипы. Иными словами, нашу эпоху отличает стремление осуществлять полноценный менеджмент тем рекламным продуктом, который представлен преимущественно нематериальными активами (НМА). Именно нынешнее время провозгласило «осязаемость» рекламных услуг, возможность их интерпретации как активов.

Другим признаком нынешней эпохи является **закономерная интеграция рекламного продукта в товарный**. Хрестоматийным примером служит упаковка. Лишь в середине XX столетия маркетинологи осознали важность упаковки для создания положительного имиджа компании. Тогда же красноречивый интерес к ней проявили некоторые компании. Сегодня солидные производители стремятся пользоваться упаковкой, специально разработанной для их товара и дополняющей бренд. **Упаковка** ныне является вполне материальным продуктом, вдобавок уверенно срастающимся с продуктом товарным. Сказанное лишней раз напоминает о необходимости воспринимать рекламный бизнес не как оказание услуг, а как создание и реализацию специфических товаров.

Уже сегодня удастся увидеть признаки **завтрашнего и даже послезавтрашнего дня**, то есть те пока незначительные сдвиги, которые приведут к коренному изменению природы рекламы. **Тенденция «материализации» рекламного продукта**, по всей видимости, сохранится, поскольку как посредник рекламист попросту не нужен. Следовательно, наблюдаемые сегодня все более многочисленные случаи нетрадиционного использования маркетинговых технологий со временем станут нормой деловой жизни.

Итак, что день грядущий нам готовит? Очевидно, пристальное внимание продвинутых рекламистов будет обращено на рекламные антиресурсы. **Ресурс** – это все то, что мы черпаем для раскрутки и роста своего бизнеса. **Антиресурс** – то, что нам мешает. При разумном подходе из антиресурсов



можно получить немало благ. Но даже если благ извлечь не получится, то в любом случае необходимо научиться работать с антиресурсами, чтобы своевременно обнаруживать и нейтрализовать их.

**Характерный пример** – «Обычный порошок». Реклама стирального порошка «Tide» усиленно нагнетала отрицательные настроения против некоего обычного порошка. Антиресурс оказался настолько емким, что некто догадался превратить этот антиресурс в ресурс. Так появился товар с новым названием, подсказанным антирекламой. Номинатор (тот рекламист, который изобретает фирменные названия) использовал одну примечательную психологическую особенность: люди в основной массе верят, что «у нас все хорошее ругают».

Весьма перспективным представляется **консультирование** по части рекламного обмана, защиты от черного пиара и сопутствующих финансовых махинаций. К примеру, директору некоей компании расхваливают как потенциального партнера невесть откуда взявшуюся фирмочку. Стоит ли доверять рекламе? Если директор привык регулярно консультироваться в вашем агентстве, то он может поручить вашим сотрудникам небольшое расследование. И в ходе такого расследования при неблагоприятном повороте событий обнаружится, в частности, что хваленая фирмочка – однодневка, созданная специально для того, чтобы определенный круг заинтересованных лиц смог выудить у директора большие деньги. Фирма закрывается, ее руководство исчезает вместе с деньгами.

Отметим, что названная схема (весьма тривиальная) нередко вызывает гораздо более плачевные последствия. К примеру, совет акционеров вправе прогнать незадачливого директора. Дальше – больше: иногда раскрутка фирмы-однодневки устраивается высшим звеном руководства компании-жертвы с корыстной целью выгнать директора и заменить его «своим» человеком. В наиболее тяжелых случаях (увы, нередких) «свой» человек организует фиктивное банкротство жизнеспособной компании, чтобы ее многомиллионное имущество рассосалось по карманам нечистоплотных администраторов.

В подобных ситуациях страдают очень и очень многие – начиная от рядовых работников и заканчивая директором и главным бухгалтером. При этом неизвестно еще, кто пострадает больше, так как если работники просто не получают зарплату или оказываются на улице, то главбух с директором, как минимум, могут дать подписку о невыезде с обязательным продолжением неприятных приключений.

Настоящий профессионал по части рекламы знает базовые схемы «навешивания на уши» рекламной «лапши», а потому, столкнувшись с заведомо ложными, хотя и невероятно соблазнительными предложениями, забьет тревогу, своевременно предупредив директора.

Надо полагать, что функции рекламных агентств с толковым руководством, которое не желает жить по старинке, в ближайшие годы невероятно расширятся, охватив услуги по экранированию рекламного воздействия на деловую элиту. Современному бизнесмену очень трудно угадать, когда реклама – пустая похвальба, когда – намеренный обман, а когда – правда чистой воды. Но ведь решение принимать нужно! Вот почему многие бизнесмены с охотой примут предложение получать **недорогие, но быстрые и качественные консультации по различению истины и лжи в сфере маркетинга.**

Хорошее рекламное агентство не только возьмется за труд давать консультации такого рода, но и согласится провести семинар с сотрудниками компании – менеджерами и завхозами, – в ходе которого обучит базовым приемам выявления ложной информации в рекламных

посулах. Образовательный семинар стоит дороже одной консультации, зато в результате подобного обучения клиентская компания приобретает в штате специалистов, способных самостоятельно предотвращать случаи надувательства. И клиенты станут за это платить, ведь большая компания заключает, наверное, 200 сделок в месяц – так не бегать же 200 раз в рекламное агентство за советом! Проще натаскать в таком агентстве кого-то из собственных сотрудников.

И, наконец, заглянем в послезавтра. С давних пор рекламные кампании планируются на небольшой срок. Эффект от подобных акций смехотворен. Если подходить разумно, то рекламное агентство обязано не тешиться разовыми мероприятиями, а составлять для своих клиентов полный многолетний цикл рекламного обслуживания. Допустим, заходит клиент в агентство и просит посоветовать ему какое-нибудь мероприятие. Рекламист тщательно изучает бизнес клиента и составляет развернутый план кампаний на два года вперед. Сначала клиент знакомится с одним из мероприятий, затем ему показывают, какие средства нужно применить самостоятельно (без помощи агентства), чтобы закрепить рост продаж. Дать бесплатную консультацию просто необходимо, только так клиент согласится ознакомиться с вашим долгосрочным планом и воспримет его как нечто дельное. В противном случае он откажется вас слушать и убежит прочь, решив, будто вы запускаете руку в его кошелек, навязывая все новые и новые совершенно не нужные услуги.

А в завершение беседы с заказчиком надо показать ему, какие дополнительные акции время от времени (раз в сезон или немного чаще) может проводить агентство для его бизнеса.

Сюрприз в том, что многие бизнесмены на протяжении долгих лет с завидным постоянством – раз в сезон – обращаются в те или иные агентства (а иногда даже в одно и то же агентство) для организации разовых однотипных мероприятий. Умный агент уже давным-давно «зацепил» бы постоянного клиента и спланировал для него **малобюджетную серию разнородных посезонных мероприятий**, предлагая вдобавок скидки или условно бесплатные услуги в рамках общего проекта. Такой подход означает планирование рекламного бизнеса. Подробнее об организации планового хозяйства мы еще поговорим, а пока отметим лишь необходимость оптимизации рекламных кампаний и их подстройки под нужды заказчика. Пока такими вещами никто последовательно не занимается, но будущее именно за плановой, ориентированной на меняющиеся запросы бизнеса рекламой.

И напоследок назовем такую вещь, как **сертификация рекламного продукта**. Первый опыт по награждению рекламистов, снимающих видеоролики, уже имеется. Однако пока это всего лишь убогое подражание тем светским тусовкам, которые устраивают для себя кинопродюсеры и «звезды экрана». Настоящая сертификация означает нечто другое. Когда вы читаете на упаковке с лекарством, что товар сертифицирован, – вот истинная гарантия качества. Знак качества в рекламе появится нескоро, а если этот бизнес пойдет тропами кино, то и вообще не появится: дело не продвинется дальше тусовок, на которых «кукушка хвалит петуха за то, что хвалит он кукушку». Однако любому рекламисту нетрудно ускорить этот процесс с выгодой для себя. Начать нужно с контроля за качеством собственной рекламной продукции, о чем подробнее будет рассказано в главе 2. И клиенты вскоре станут гордиться тем, что рекламу для них делаете вы.

Как видно, ветер перемен радикально изменит состав деловой атмосферы в нашей стране. Рекламные агентства имеют реальные шансы «мутировать», превратившись из презренных посредников в полноценных участников рынка. Те рекламисты, нюх которых не способен уловить изменения в воздухе, с позором покинут этот бизнес. Хваткие, ориентированные на будущее



задержатся в нем надолго. Главное – понимать, чем живут люди, чтобы предлагать нужную услугу в правильное время.

## ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН

### 2.1. Общие положения

А вот теперь-то и настало время сформулировать предельно точное понятие рекламы, чтобы установить, в чем же состоит деятельность как отдельных рекламистов, так и целых рекламных агентств. Слово «реклама» впервые появилось в русском языке в середине XIX в. Так, словарь Михельсона 1865 г. объясняет этот термин, позаимствованный из французского (*reclamer* – настойчиво просить), как род журнального объявления.<sup>[2]</sup> Ближе к концу XIX в. новое для России слово приняло значение, близкое к современному, о чем можно судить по словарю Брокгауза и Ефрона, где реклама трактуется как способ придать кому-нибудь или чему-нибудь известность.<sup>[3]</sup>

Обратим внимание на тот момент, что эволюция термина отражает **первичное назначение рекламы** – делать нечто (или кого-то) известным, популярным. Оттого многие исследователи связывают зарождение рекламных технологий либо с криками базарных торговцев, нахваливавших свой товар, либо даже с раскраской вождей у первобытных племен. Современная реклама, как мы убедились по прочтении предыдущей главы, опирается в норме на несколько иные принципы. Просто сделать нечто «известным» сегодня явно недостаточно. **Главная цель рекламы** – такое информирование получателей рекламного объявления, которое превращает их в потенциальных клиентов рекламодателя.

Сейчас мы сделали очень важное для себя открытие. Свои цели есть у бизнесмена, у бизнеса и у рекламы самой по себе. И цели эти изначально совершенно различны, лишь по мере совершенствования на выбранной стезе приходит некое единение целевых установок и помыслов. Изначально бизнесмен ориентирован на свободу и независимость, доходящие до бездумного волюнтаризма, бизнес – на рост прибыли, и только реклама – на полезное для общества информирование. Проникшийся духом предпринимательства человек осознает, что цель бизнесмена – обслуживать бизнес, который, в свою очередь, будет гарантировать свободу и материальное благополучие. Цель самого бизнеса – выполнять то дело, за которое реальный потребитель готов платить, поскольку получает пользу. Само же по себе дело – реклама – всегда нацелено на пользу потребительской массы; бесполезная, глупая и беспомощная реклама рождается лишь у неумелых рекламистов, у которых плохо с целеполаганием.

Строго говоря, сегодня существует несколько типов рекламных агентств, которые по-разному подходят к назначению рекламы и сущности рекламного продукта. Во-первых, сюда относятся **media shops** – агентства, не заинтересованные в получении рекламного продукта и не ставящие целью информирование покупателя. Такие агентства занимаются поиском средств распространения клиентских объявлений. Иными словами, подобное агентство берет от рекламодателя готовое объявление и размещает его в газете или журнале. Далее идут **creative agencies** – более продвинутые посредники, которые предлагают собственные творческие решения для объявления, например, могут сверстать объявление на компьютере и в таком виде отнести в редакцию газеты.

Обширной разработкой рекламы занимаются агентства типа **new product development agency**. Как следует из названия такой организации, она самостоятельно разрабатывает рекламный продукт и даже предлагает средства по его интеграции в свойства товарного продукта

от рекламодателя. Подобные агентства занимаются неймингом, брендингом, дизайном упаковки, а иногда и маркетинговыми исследованиями, включая и вопросы ценообразования.

Это уже не посредник, а создатель ходового рекламного продукта. Некоторые из агентств такого рода претерпевают специализацию, трансформируясь в **sponsorship agencies**. Их главным продуктом является спонсорская программа для маркетинговых целей заказчика, рассматриваемая часто как часть пиара. В наиболее выгодном положении оказываются **full service agencies** и **a la carte agencies**. Первые – это агентства полного цикла, которые занимаются разработкой рекламы от идеи до конкретного воплощения. Вторые представлены агентствами со свободным выбором услуг, то есть это агентства полного цикла, которые почти всегда самостоятельно определяют, какой рекламный продукт необходим клиенту.

Создать в России a la carte agency пока невозможно, поскольку у нас многие бизнесмены не желают прислушиваться к советам рекламистов. Если такой клиент решил, что ему нужна безумно дорогая и совершенно бесполезная (но зато шумная и эпатажная!) реклама по телевидению, то никакой эксперт не докажет, что на самом деле его предприятию для улучшения сбыта нужна малобюджетная промоакция.

Начинать свой путь в рекламном деле с full service agency с широким спектром услуг тоже нереально, потому что это требует долгосрочного подбора квалифицированных работников и существенных капиталовложений. Вот почему хорошим началом рекламного бизнеса послужит специализированное агентство полного цикла, главный конек которого – малобюджетные мероприятия высокого качества и уникального исполнения.

В своих попытках разобраться с тем, как лучше стартовать в рекламном бизнесе, мы затронули очень важный момент, а именно **планирование предстоящей деятельности**. Конечным итогом такого планирования выступает бизнес-план.

## 2.2. Главный организационный документ

Если быть предельно точным, **бизнес-план** представляет собой не просто организационный, а организационно-программный документ, содержащий указания по проведению будущих работ и административную политику в отношении загруженности персонала, степени эксплуатации техники и расхода денежных резервов с расчетом ожидаемой при данных нагрузках прибыли. **Бизнес-план включает в себя** маркетинговый план (программу сбыта своей продукции), финансовый план (программу управления капиталом, доходов и расходов) и некоторые другие моменты.

Принято считать, будто бизнес-план необходим лишь для того, чтобы вызвать доверие к себе инвесторов и кредиторов, которые смогут осуществлять денежные вливания в ваш бизнес. Но это неверно. Планирование осуществляется не ради привлечения богатого спонсора, но ради выживания собственного бизнеса, поскольку без продуманного плана ни одна фирма развиваться не может.

Иными словами, бизнес-планирование представляет собой совокупность определенных приемов анализа ССВУ (Сильные и Слабые стороны компании в соотношении с рыночными Возможностями и Угрозами), который в силу моды на английский язык принято также называть анализом **SWOT**. Под **анализом SWOT** понимается анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Это разновидность финансово-хозяйственного анализа, то есть анализа хозяйственной деятельности предприятия. Поскольку здесь прозвучало много новых терминов, попробуем разобраться в них.

Прежде всего уточним для себя, что же такое **анализ**. Это синоним научных исследований вообще, но при аналитическом исследовании имеет место мысленное расчленение (в неэкономических науках иногда и реальное) исследуемого объекта на составные части, чтобы понять механизм их взаимодействия. Анализ невозможен без синтеза, как называется соединение элементов объекта: если действовать без синтеза, то в один прекрасный момент можно за деревьями леса не увидеть.

**Анализ хозяйственной деятельности предприятия** рассматривается экономистами как функция управления, которая сводится к обработке плановых, а также иных – учетных, проектных и научно-технических – данных о фирме и ее деятельности, что позволяет принимать эффективные управленческие решения. Применять анализ хозяйственной деятельности предприятия в полном объеме мы пока не можем, поскольку фирмы еще не существует в природе, а значит, нет и той самой деятельности, которую следовало бы анализировать.

Вот почему сейчас сосредоточим наше внимание на анализе SWOT. Что такое сильные и слабые стороны – понятно. Малый стартовый капитал, малая известность, недостаточное доверие первых клиентов и прочие признаки фирмы-новичка формируют ее **слабые стороны**. **Сильные стороны** формируются хорошей командой горящих энтузиазмом профессионалов, трезвым оптимизмом директора, отличным управлением подобранных менеджеров, уверенным знанием своей рыночной ниши, предложением уникального рекламного продукта на выгодных условиях. Заострим внимание на возможностях и угрозах. В кайдзен-философии современного бизнеса **возможности** рассматриваются как шанс для фирмы сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки деловых ценностей и т.д. **Угроза** в таком ракурсе рассматривается как нечто могущее нанести фирме ущерб, лишив ее каких-либо преимуществ, в особенности появление новых сильных конкурентов или более выгодных для клиентуры рекламных продуктов.

На базе анализа SWOT строится **конструирование бизнес-плана**. Процесс конструирования всецело зависит от специализации, а специализация – от познаний и способностей директора. Ведь в первые дни своего существования агентство станет в известном смысле слова «театром одного актера», то есть степень участия директора в исполнении конкретных заказов окажется исключительно велика. Некоторые проекты директору придется выполнять самостоятельно от начала и до конца, и лишь впоследствии, по мере роста штата, руководитель всецело перейдет на труд управленца. Таким образом, тщательно взвесьте свои способности, прежде чем приступить к составлению бизнес-плана. В какой плоскости они лежат – веб-дизайна, компьютерной графики, аэрографии?

Допустим, ваш талант – аэрография. Следовательно, первые проекты будут связаны преимущественно с выполнением работ по аэрографии – украшением автомобилей и прочего транспорта рекламными рисунками и логотипами, нанесением рекламных рисунков и объявлений на заборы и стены построек, а также технику (холодильники, торговые автоматы). В дальнейшем разумно дополнить нанесение рисунков и надписей не красками, а в виде клейких пленок. Такие рисунки и надписи будут выполняться на ПК штатным дизайнером. Наличие этой должности позволит, в свою очередь, расширить спектр выполняемых работ, включив в него полиграфию (листовки, буклеты; см. приложение 1). Нужно стремиться охватить как можно более широкий круг различных работ. Продолжим начатый здесь список, разбив развитие агентства на следующие этапы, оправданные в том случае, когда исходной точкой является графика в том или ином виде (полиграфия, аэрография). Выбор не случаен. Несмотря на некоторую экзотичность аэрографии в

качестве исходного примера, графика в целом является фундаментом деятельности подавляющего большинства агентств.

**1-й этап.** На этом этапе агентство обязано **предоставлять следующие услуги:**

1) базовые:

- определение товаров, работ и услуг, нуждающихся в рекламе, и создание заготовок для продвижения таких товаров, работ и услуг;
- подготовка оптимальной рекламной стратегии для клиента (с планированием рекламных кампаний);
- планирование альтернативных договоров (на разных, но одинаково приемлемых условиях);
- планирование ассигнований клиента на рекламные продукты в целях предложения услуг с разным бюджетом;
- планирование деятельности фирмы на 2 – 3 года вперед с созданием заготовок, необходимых для освоения новых рынков;

2) традиционные:

- изучение потребителей, рынка товарных продуктов, рынка и ассортимента рекламных продуктов;
- разработка индивидуального креативного подхода, органически дополняющего имидж фирмы;
- разработка стратегии использования доступных сегодня и завтра носителей рекламы (медиапланирование);
- редакционная подготовка и полиграфическое исполнение печатной рекламной продукции (листовки, буклеты, календарики карманные, календари настенные, брошюры);
- иные проекты в области графики, первые опыты в наружной рекламе (пленки, аэрография);

3) новые – экономические, юридические и иные – консультации по части рекламной политики клиентских фирм.

**2-й этап.** На этом этапе агентство обязано **предоставлять следующие услуги:**

1) базовые:

- оптимизация переговорного процесса;
- более тесная работа с клиентом на его территории;

2) традиционные:

- разработка товарных знаков, фирменного стиля;
- брендинг и нейминг, защита торговых марок;
- дизайн упаковок, иная интеграция рекламного продукта в товарный;
- разработка рекламных сувениров и упаковок к ним;
- подготовка клиента к участию в выставочно-ярмарочных мероприятиях;
- PR;
- наружная реклама (кроме световой; см. приложение 2);
- промоутерские акции;

3) новые:

- обеспечение рекламной безопасности клиентуры;

• проведение тренингов среди клиентских компаний по выявлению ложной рекламы и антирекламы;

• сертификация рекламного продукта, стимулирование VIP-клиентов, а также просто постоянных клиентов сертифицированным продуктом.

3-й этап. На этом этапе агентство обязано *предоставлять следующие услуги:*

1) базовые:

• выполнение маркетинговых и сопутствующих исследований для клиента с последующей обработкой данных;

• консультирование касательно перспектив развития бизнеса и совершенствования продукта (либо его сбыта) на основании проведенных исследований;

• переход к комплексным рекламным кампаниям;

• помощь фирмам, ориентированным на экспорт товаров, работ и услуг;

2) традиционные:

• фотосервис;

• оперативная видеосъемка, создание рекламного телепродукта, слайд-фильмы, мультипликация;

• веб-дизайн, реклама в Интернете;

• наружная световая реклама;

• фейерверки и иллюминация (пиротехнические и электрические);

• организация выставок и ярмарок;

• организация спонсорских программ;

3) новые:

• использование уникальных технологий для создания рекламного продукта (ландшафтный дизайн, цветоводство, флористика, каменная мозаика);

• написание книги либо серии статей (газетных, журнальных) об истории и достижениях компании-клиента;

• сочинение гимна для предприятия-клиента.

Естественно, в процессе развития бизнеса некоторые элементы окончательно и бесповоротно выбывают из данного перечня. Например, в планы агентства может не входить создание рекламных мультиков, и в этом нет ничего преступного. Известная специализация не просто необходима, она неизбежна, и точно знать границы своих возможностей полезно. Толковый руководитель сам ставит перед фирмой рубежи, а не ждет, когда агентство на полном ходу «врежется» в непреодолимую преграду.

### 2.3. Структура бизнес-плана

Ваш главный организационный документ четко структурирован, что облегчает работу с ним и вам лично, и всем остальным пользователям. Вдобавок структурированность этого документа означает четкость и ясность ваших мыслей, ваших видов на будущее. Если свои замыслы касательно рекламного агентства вы не можете внятно изложить на бумаге, следовательно, и в голове у вас сумбур: вы пока не решили окончательно, с чего начнете свое дело и чем его продолжите. Назовем **наиболее значимые разделы типичного бизнес-плана для рекламного агентства.**

1. **Резюме (вводный раздел)** – обобщение всей информации, которая в дальнейшем дается в более детализированном виде, разбитой по разделам. Наличие резюме необходимо в большей степени для инвестора и/или кредитора, которому некогда знакомиться со всем текстом. Инвестор сначала пробегает глазами резюме и, если находит проект привлекательным, знакомится с прочими данными.

2. **Услуги** – полный перечень услуг, оказываемых вашей фирмой, с изложением «концепции услуги», то есть описанием тех принципов, которым вы следуете, чтобы сделать свою услугу безупречной.

3. **Цели агентства** – цели фирмы, достижение которых обеспечит устойчивость и финансовую стабильность вашего бизнеса. Исходя из опыта многих российских и западных рекламных агентств, могу назвать **ряд целей, достижение которых должно стать делом краткосрочной перспективы** (то есть в течение одного делового цикла, около 3-4 лет)[4]:

• электронная корреспонденция;

• «собственный» чат для общения рекламодателей и рекламиста;

• абонентский ящик;

• курьерская служба, реализующая несколько «горячих» телефонных номеров, обслуживаемых специально нанятыми девушками-администраторами по приему заказов и общению с клиентурой с 8 до 22 часов;

• сайт с гостевой книгой, форумом и столом заказов, а также внутренняя служба обработки, в том числе и программа саморекламы (распространение листовок, брошюр, дисков);

• собственная рубрика в локальном деловом издании, которую ведет ваш штатный консультант, приглашенный для сотрудничества со СМИ благодаря отличному знанию местного бизнеса.

4. **Анализ рынка** – раздел, имеющий непосредственное отношение к плану маркетинга, а потому (вместе с оценкой конкуренции) предваряющий его. Включает в себя результаты изучения массы потребителей ваших услуг.

5. **Оценка конкуренции** – еще один раздел, предваряющий план маркетинга и включающий в себя многие установки касательно анализа рынка. Содержит перечень конкурентов, их сильных сторон и описание применяемых ими субституты (услуг, работ или товаров, не дублирующих, но тем не менее заменяющих ваши услуги).

6. **Маркетинговый план** – программа развития рекламного продукта, повышения его качества и оптимального расширения сбыта с учетом запросов клиентуры.

7. **Организация и менеджмент** – характеристика собранной вами команды менеджеров и прочих работников (с учетом стажа, образования, прежних достижений), а также характеристика организационной структуры рекламного агентства, за счет которой обеспечивается полноценное взаимодействие сотрудников и контроль их деятельности руководством.

8. **Юридический план** – раздел, содержащий указание на правовой статус организации и форму собственности.

9. **Финансовый план** – программа управления денежными средствами агентства на ближайшее время, составляемая директором с помощью консультанта – профессионального финансиста или бухгалтера, а также при необходимости с использованием специализированных программных продуктов (Lotus, Excel, Quattro Pro, Project Expert).



## 2.4. Программа развития

Ранее прозвучали суровые слова: без продуманного плана ни одна фирма развиваться не может. Стало быть, бизнес-план содержит в себе программу развития бизнеса. Но что есть развитие как таковое? Некоторые философы утверждают любопытную вещь: поступательного прогрессивного развития вроде и не существует, есть либо регресс (дегенерация), либо раскрытие заложенного в объекте положительного потенциала. Если хорошенько подумать, это неожиданное утверждение оказывается верным, в особенности для бизнеса. Каков фундамент бизнеса, таким будет и его «развитие». То есть **развивать бизнес** означает раскрывать его потенциал, изыскивать все новые адекватные цели для реализации установок и принципов, заложенных в философии (рыночной политике) фирмы.

Развитие нельзя оценить через рост доходов, хотя прибыльность (да и рентабельность) в определенном смысле является очень важным показателем положительной динамики бизнеса. Как известно, экономический прогресс государства измеряется, помимо прочего, ростом ВВП, так что и в бизнесе такой подход с оговорками приемлем. Однако всегда надо помнить об ограниченности его применения: развитие может оцениваться по росту, но к самому росту ни в коем случае не сводится.

Точно так же подросток-акселерат может иметь рост баскетболиста, но это вовсе не означает, что он и есть взрослый баскетболист-профессионал. Любая попытка недальновидного бизнесмена подменить развитие своей фирмы ростом прибылей равнозначна стремлению выдать недоразвитого акселерата за взрослого спортсмена. Разумеется, подростку-акселерату никогда не выиграть у настоящего баскетболиста. Аналогично и фирма, не ориентированная на раскрытие своего потенциала, никогда не выдержит рыночной конкуренции, какие бы сказочные доходы она не получала.

Бытует ложное мнение, будто постоянный рост доходов есть главный залог победы в конкурентной борьбе: якобы останавливаться на достигнутом уровне прибыльности истинный предприниматель не должен, иначе его сомнут. Наблюдение в целом верное, но произведена подмена понятий. В действительности рост прибыльности никак не спасает от конкуренции, а лишь противодействует инфляции. Победу в конкуренции обуславливает конкурентоспособность реализуемого продукта, в нашем случае – рекламных услуг.

Одним словом, **развитие означает:**

- наличие постоянной клиентуры;
- рост числа случайных клиентов;
- хорошую репутацию;
- расширение сферы услуг;
- освоение новых, передовых технологий.

Из всего перечисленного выше только последний пункт никак не связан напрямую с маркетингом. Эта закономерность заставляет нас скорее обратиться к маркетинговому плану агентства, что мы и сделаем, едва назовем **новые перспективные технологии в области рекламного дела.**

Эксперты предполагают, что в ближайшие годы наибольшим успехом будут пользоваться **технологии «партизанского» маркетинга**, который у нас в стране уже успели в шутку окрестить маркетингом для горилл (игра слов: guerrilla marketing tactics – партизанская тактика маркетинга, где прилагательное «guerrilla» созвучно слову «горилла»). Значение

уничижительного эпитета «партизанский» в целом понятно, он призван посредством интриги привлечь внимание рекламистов к новым технологиям, хотя в действительности реклама не станет скрытой, подпольной, воздействующей исподволь, одним словом, «шпионской». Напротив, реклама нового образца станет все более явной, открытой, приобретет характер своевременного, качественного и оперативного информирования потребителей о товарах и услугах в интересах самих же потребителей.

Такая реклама имеет по-настоящему высокие шансы перестать быть занудной, назойливой и крикливой. Теперь это приятный диалог, на который покупатель охотно соглашается, поскольку сам осознает необходимость узнать что-то новое о товарах, работах и услугах на рынке. «Гориллы»[5] предпочитают **следующие технологии:**

• кампании на основе межличностного общения и обсуждения, а также семинары, лекции, демонстрации;

• взаимодействие с покупателем через рутинные события будней;

• bluejacking, то есть отправку персональных сообщений по bluetooth с согласия клиента;

• телемаркетинг;

• персональную почтовую рассылку, а также циркуляры и брошюры на парковках, в офисах и местах продаж;

• объявления в «желтых страницах»;

• перенос «центра тяжести» из центральных изданий и телеканалов в местные газеты, журналы, телеканалы;

• наружную рекламу, в особенности билборды, надписи на грузовых и легковых авто, флаги и баннеры (см. приложение 2);

• рекламу на футболках, спичках, авторучках и календарях;

• объявления в общественных туалетах, а также мужских и дамских комнатах в общественных заведениях (ресторанах и т.д. – обратим внимание, это совершенно девственная в отношении рекламы среда).

Помимо маркетинга для «горилл», существуют и другие **технологические и технические новшества**, которые определяют лицо рекламного мира в ближайшие месяцы и годы:

1) маркетинговое – через пиар и рекламу – управление ликвидностью нематериальных активов клиента, в особенности его гудвиллом (репутацией);

2) учет в ходе разработки рекламной кампании таких менеджерских эффектов, как эффект обезьяньей лапы, Фарли, thneeds, Tonyrandy и т.д.;

• искусство оперировать элементарными логистическими калькуляторами;

• применение управленческих схем в условиях высокой волатильности (вариабельности цен);

• медиа-планирование и применение бухгалтерских калькуляторов для верного определения стоимости рекламной площади газеты, журнала, сайта; креативный инжиниринг рекламной информации (КИРИ) для обеспечения обратной связи в системе «компания – рекламное агентство – потребители».

Из сугубо технических новшеств надо назвать **полномасштабное освоение современных информационных технологий**, применяемых при создании и эксплуатации всех видов рекламы, – агрегатов, автоматики, радиоэлектронных устройств, цифровых аппаратных средств,

программного обеспечения, мультимедийных приложений. Ввиду исключительной важности в маркетинге цифровых технологий уже сегодня представляется необходимым овладеть такими тонкостями, как преобразование графических форматов, управление битовой глубиной цвета в альфа- и иных цветовых каналах, технологии Blue-ray. Также важно хорошо знать цветоделение, масштабирование и растривание изображений. Для интернет-рекламы и дисковой рекламы (распространяемой через портфолио на оптических дисках) в последнее время исключительное значение приобрела анимированная графика и способы ее улучшения, как то: повышение качества индексированного цвета, применение переходной прозрачности, межплатформенное управление яркостью, использование метода прогрессивной развертки, широкое внедрение flash-технологий.

Если в перечне новых рекламных техник и технологий фигурируют незнакомые вам термины, не пугайтесь этого, а напротив, стремитесь быстрее изучить их, глубже познать доселе неизвестное, потому что это вам пригодится. Здесь же я дам толкование только забавному словечку «калькулятор», которое было упомянуто выше и еще встретится нам в дальнейшем. Разумеется, речь идет вовсе не о карманном микрокалькуляторе, счетном устройстве, а о взвешенном наборе формул, подогнанных одна к другой в соответствии с заданным алгоритмом, облегчающих и ускоряющих процесс обработки цифровой информации.

## 2.5. Маркетинг-план

**Маркетинг-план** (он же маркетинговый план, или план маркетинга) представляет собой программу по завоеванию рынка агентством, которая преимущественно и включает в себя перечень основных этапов «развития» фирмы, то есть указание этапов, которые нужно преодолеть в ходе решения задач по раскрытию своего потенциала, чтобы в конечном итоге надежно занять свою нишу и добиться устойчивой доходности и рентабельности.

**Суть маркетингового плана** сводится к двум аксиомам – тезисам, не нуждающимся в научных и околонаучных доказательствах, поскольку они доказаны самой жизнью и судьбой разорившихся рекламистов. Маркетинговый план должен быть таков, чтобы обеспечить стабильный приток **строго определенного числа клиентов:**

- не выше такого количества, которое обслужить физически и экономически невозможно (так как для этого требуется большой штат сотрудников и не в пример большие вложения со своей стороны);
- не ниже такого количества, которое гарантирует минимально необходимый доход.

Клиенты гарантируют доход, однако руководителя интересует прибыль, то есть разность между доходами и расходами фирмы (подробнее см. в главе 3 настоящего пособия). Поэтому правильнее говорить о минимально необходимой годовой прибыли, величина которой влияет на составление маркетинг-плана.

**Размер годовой прибыли**, как ни странно это прозвучит, подлежит планированию. На первый взгляд, в высшей степени неосмотрительно делить шкуру неубитого медведя. Однако действительность многогранна, она не признает шаблонных оценок. Когда мы придумываем себе фантастическую прибыль и начинаем планировать, как потратим эти барыши на отдых на Канарах, перед нами самый настоящий случай наивного дележа шкуры того самого медведя, которого еще надо выследить. Но вот когда мы составляем план по получению минимальной приемлемой прибыли, то это признак здравомыслия. Если вы не уверены в возможности получения в этом году агентством задуманной суммы, значит, необходимо полностью переработать маркетинговый план.

Дело в том, что прибыль и маржа<sup>[6]</sup> – не прихоть бизнесмена (хотя некоторые неразумные бизнесмены именно так и полагают), но способ развивать бизнес, компенсировать непредвиденные расходы и покрывать косвенные расходы, которые трудно напрямую списать на какой-то текущий проект. Разберем пример. Некий клиент заказал у фирмы визитки. Количество израсходованной на этот заказ бумаги узнать нетрудно, стало быть, стоимость затраченных листов можно легко включить в счет к клиенту. А вот как поступить с арендной платой или зарплатой секретаря, а также с массой других расходов агентства, которые обуславливают функционирование вашего бизнеса? Эти расходы будут впоследствии покрываться за счет маржи, что скажется и на размере прибыли.

Важно отметить, что в бухгалтерском учете маржа не считается прибылью: под **прибылью** счетоводами понимается та часть доходов, которая превышает совокупные расходы – как прямые, так и косвенные. Вот почему в дальнейшем мы также будем различать маржу и прибыль, хотя употреблять оба слова вместе, в одной логической связке, поскольку в экономике факторы, влияющие на маржу, влияют и на прибыль. Размер годовой прибыли подсчитывается с учетом сокращения маржи под влиянием косвенных затрат, то есть планирование прибыли на деле означает предвычисление «мертвой» части маржи.

Поскольку главной задачей маркетолога является привлечение в агентство указанного числа клиентов, то в **основу маркетингового плана** кладется анализ деятельности по улучшению качества, как называется регулярный анализ управленческой деятельности по улучшению качества рекламного продукта, проводимый на всех уровнях руководства и также предполагающий плановый характер производимых улучшений. В ходе такого анализа **выявляются**:

- отклонения от нормы, ухудшающие качество рекламного продукта;
- отклонения от нормы в форме новаций (изобретения, прочие прогрессивные нововведения), существенно улучшающие качество рекламного продукта и подлежащие немедленному внедрению;
- аналогичные (то есть позитивные) отклонения от нормы, которые не могут быть освоены немедленно ввиду финансовых ограничений, но подлежат внесению в маркетинг-план в долгосрочной перспективе (новации к внедрению).

Маркетинговый план в обязательном порядке включает в себя тактику управления, направленную на улучшение качества рекламного продукта и достижение за счет этого превосходства в конкурентной борьбе. Такое управление носит название **бенчмаркинга**. Процесс бенчмаркинга, как правило, включает в себя **следующие стадии**:

- анализ критичных для успеха функций;
- определение лидирующего конкурента в тех сферах, где ваша фирма демонстрирует слабые стороны;
- исследование природы конкурентоспособности;
- разработку методов измерения и контроля качества.

**Параметры, по которым можно судить о качестве обслуживания клиентуры**, следующие:

- активное взаимодействие с клиентами, предоставление им широкой возможности выбора и консультации по поводу плюсов каждого из приемлемых вариантов;
- гибкая система цен и скидок, которая обеспечивает доступность большинства рекламных продуктов и указывает на высокое качество сервиса;

- уникальный стиль и индивидуальный подход в обработке каждого заказа;
- наличие у агентства дипломов и благодарственных писем;
- сложившийся положительный имидж агентства;
- обеспечение максимального удобства сообщения с клиентом (почта, факс, Интернет, стационарный и мобильный телефоны, курьерская доставка, вызов консультанта в офис);
- возможность оплаты в рассрочку и без аванса.

Итак, маркетинговый план ориентирован на неуклонное повышение качества рекламных услуг, оказываемых агентством. И здесь встает вопрос **о системе оценки качества**. Ранее неоднократно упоминалось, насколько результативна для самораскрутки сертификация рекламного продукта. Нет сегодня такого государственного учреждения, которое бы документально подтверждало, что фирма «Икс» оказывает услуги наивысшего качества. Следовательно, агентство обязано само установить систему рангов для своего спектра услуг и ввести сертификацию, но поскольку самому себе присудить сертификат нельзя, награждаться будут VIP-клиенты и постоянные клиенты.

То, о чем здесь ведется речь, принципиально ново для российского рынка рекламных услуг, поэтому нуждается в иллюстрационном примере. Если агентство создает вебсайты и оказывает прочие услуги по распространению рекламы в Интернете, то оно может выбрать для своих целей **следующую градацию услуг** по степени технической прогрессивности и соответствия вызовам современного рынка:

- услуги высшего (первого) класса – flash-реклама, интерактивные диалоговые страницы, выпуски видеонюостей;
- услуги второго класса – корпоративные сайты с использованием CSS, SWF, видео– и аудиокомпонентов;
- услуги низшего (третьего) класса – директ-мейл, сайты-визитки, баннерообмен (см. приложение 3).

Соответственно, в ходе стимулирования клиента полагается награждать заказчика, выбравшего рекламную продукцию первого класса, почетным сертификатом как лучшего потребителя рекламы. Зародив такой почин, агентство обязано проводить среди клиентуры **периодические конкурсы**, собирая лидирующих заказчиков на конференции, где клиенты смогли бы договориться с руководством агентства о льготах при подписании новых контрактов, а также пообщаться между собой и заключить выгодные сделки.

Спустя некоторое время сертифицированные клиенты агентства станут пиариться своим статусом потребителей высококачественных рекламных услуг. Такой PR поможет этим заказчикам завоевать авторитет в деловых кругах и привлечь к себе внимание потенциальных партнеров. Однако этот же PR станет отличной рекламой и для агентства веб-дизайна, заставит большинство фирм в городе считаться с сертификацией IT-услуг, предложенной агентством.

Подобная градация охватывает не только веб-услуги, но и массу других. Не вдаваясь в подробности, назовем ниже лишь те наиболее типичные виды услуг, которые относятся к **категории первого класса**:

- световые и лазерные шоу, фейерверки, иллюминация;
- ростовые фигуры для промоакций, музыкальные промо-шоу, выставки и ярмарки;
- flash-реклама, интерактивные диалоговые страницы, выпуски видеонюостей.

## 2.6. Маркетинг-бриф

Древнегреческий мудрец Сократ, наставляя сограждан к разумной жизни, часто использовал в своей речи примеры с сапожником. Чтобы и нам придерживаться рациональной стратегии в рекламном деле, нужно использовать некий банальный, самоочевидный пример из практики. Пускай это будет клиент, заказавший себе визитки. Визитка, как кажется неискушенному человеку, – это самое простое, с чем имеет дело рекламист. Вот баннерообмен или телеролики – это совсем другое дело!

На самом деле изготовить хорошую, удачную визитку бывает столь же непросто, как и снять рекламный ролик, хотя техническое исполнение обоих проектов действительно разнится, как небо и земля. Предположим, что для владельца молочного мини-цеха ваш дизайнер изготовил визитку, богато усеянную цветами, а на визитке леди-менеджера из центра по флористике ограничился несколькими скромными завитушками. Ясно, что перед нами грубый промах в работе.

Таким образом, даже при изготовлении самого тривиального рекламного продукта **необходимо изучение клиента**. Следовательно, рекламная кампания и по давню требует всестороннего ознакомления со спецификой бизнеса каждого вашего клиента. Конечно, рекламисту не обязательно проводить полноценное маркетинговое исследование для своего клиента, потому что рекламист и маркетолог – это все-таки разные профессии. Однако без экспресс-анализа рыночного статуса клиента спланировать для него стоящую рекламную кампанию никак не получится. Инструментом такого экспресс-анализа является опросник, называемый на профессиональном жаргоне маркетологов **«маркетинг-бриф»**. Для нас сейчас этот опросник важен тем, что впервые начинающий бизнесмен столкнется с ним, когда станет писать маркетинговый план для собственного агентства. Совершенно верно: открыв свой бизнес, нужно его протестировать, оценить его рыночный статус.

В первый месяц существования агентства тратиться на большое маркетинговое исследование, право же, не стоит, поскольку понесенные затраты попросту не окупятся. Беда в том, что за месяц происходит так мало событий, что изучать, строго говоря, нечего и сделать далеко идущие выводы нереально. Если спустя год работы в фирме появятся большие «лишние» деньги, тогда разориться на подобное исследование не помешает, поскольку это является фактором выживания агентства. А сейчас вполне достаточно ограничиться маркетинг-брифом, чтобы на основании полученных данных скорректировать свой бизнес-план. Ниже приводится маркетинг-бриф в общей форме и заполненный экземпляр.

### **МАРКЕТИНГ-БРИФ**[7]

#### 1. Информация о предприятии и его конкурентах

##### 1.1. Наименование предприятия

1.2. Реализуемые товары/оказываемые услуги: <...> *(при большой номенклатуре товаров указываются укрупненные товарные группы)*

1.3. Форма продажи: <...> *(называется одна из трех возможных – крупный опт, мелкий опт, розница)*

1.4. География продажи: <...> *(называются торговые точки в пределах города, для крупных торговых компаний – города либо даже регион распространения продукции)*

1.5. Используемые каналы продажи: <...> *(в данном пункте необходимо указать такие каналы, как склады оптовой продажи, собственные розничные магазины, собственные магазины-салоны розничной продажи, отделы в чутком магазине, торговлю из офиса по*



каталогу, дистрибьюцию через городские магазины, дистрибьюцию через оптовиков или дилеров в городе, дистрибьюцию через оптовиков или дилеров или через филиалы в регионах и т.д; при этом указывается, сколько именно складов, собственных розничных магазинов, салонов или отделов в стороннем магазине используется компанией, называются районы и регионы продажи; если компания использует каналы, не упомянутые в данном тексте, это не является поводом не включать их в свой маркетинг-бриф)

1.6. Определение собственной рыночной позиции: <...> (указывается товарная категория в виде одного из пяти возможных рангов: безусловный лидер; претендент на лидерство; средняя по размеру фирма среди многочисленных конкурентов; специализация в узкой рыночной нише; аутсайдер, то есть новичок на рынке)

## 2. Информация о товарах/услугах

2.1. Конкретные названия рекламируемых товаров/услуг и их марочные обозначения: <...> (такие, которые фигурируют в прейскуранте)

2.2. Стадия жизненного цикла для каждой конкретной товарной категории: <...> (указывается одна из четырех стадий жизненного цикла товара для наиболее значимой в коммерческом отношении продукции: выведение на рынок, иначе – этап формирования рынка; активный рост рынка; замедление роста, зрелость товара; сужение рынка, иначе – спад)

2.3. Потребительские свойства (функции) предлагаемых фирмой товаров/услуг: <...> (заполняется в соответствии с результатами проведенного функционально-стоимостного анализа)

2.4. Конкурентные преимущества товаров/услуг: <...> (называются те функции, которые позволяют оставить позади аналогичную продукцию конкурентов)

2.5. Уровень цен на товары/услуги: <...> (называются не конкретные цены в рублях, а сравнительная оценка уровня в соответствии с картиной цен на рынке: очень высокий; выше, чем у конкурентов; на уровне конкурентов; ниже, чем у конкурентов)

## 3. Информация о клиентах

3.1. Признаки наиболее активных клиентов (к таковым причисляются клиенты с высокой активностью потребления товаров/услуг тестируемой компании или с высокой частотой посещения ее магазинов, складов и/или представительств)

3.1.1. Признаки клиентов – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей

Сфера бизнеса: <...>

Форма собственности: <...>

Приблизительная численность штата: <...>

Фактический адрес: <...>

Частота и другая специфика заказов: <...>

Иное: <...>

3.1.2. Признаки клиентов – розничных покупателей (дается характеристика среднестатистического представителя определенной социальной группы):

Пол: <...>

Возрастные рамки: <от ... до ...>

Семейное положение: <...>

Уровень доходов на члена семьи: <...>

Род занятий: <...>

Место проживания: <район города, город, регион>

Особенности поведения: <...>

Тип личности: <...>

Иное: <...>

### 3.2. Потребительское поведение

Мотивация потребителя: <причины интереса потребителя к приобретаемому товару/услуге>

Поводы заказа: <событийный фактор для оформления заказа>

## 4. Информация о конкурентах

### 4.1. Общие данные

Фирмы-конкуренты: <...> (указывается примерная численность конкурирующих компаний, подсчитанных по рекламным каталогам предприятий региона вроде «желтых страниц»)

Безусловный лидер в означенном сегменте рынка: <...> (если тестируемая компания не является таковым, требуется назвать фирму, занимающую доминирующую позицию по объемам продаж и/или по масштабам зоны сбыта)

Претендент на лидерство: <...> (если тестируемая компания не является таковым, требуется назвать фирму, уступающую на рынке пальму первенства лишь безусловному лидеру)

Конкурент, представляющий наибольшую угрозу: <...> (требуется назвать компанию, которая представляет реальную угрозу для тестируемой фирмы)

### 4.2. Сравнительный анализ

Сильные стороны тестируемой компании перед конкурентами: <...>

Сильные стороны конкурирующих компаний перед тестируемой фирмой: <...>

Рекламный бюджет наиболее сильного конкурента: <...> (поскольку точные цифры не могут быть получены, требуется приблизительная оценка, полученная на основании изучения его рекламной кампании и цен рекламных агентств: намного превышает бюджет тестируемой компании; превышает бюджет тестируемой компании; на уровне бюджета тестируемой компании; меньше бюджета тестируемой компании; намного меньше бюджета тестируемой компании)

### 4.3. Маркетинговые цели и стратегия компании

Цели, поставленные перед фирмой: <...> (назвать самые важные из общего перечня, каковым могут относиться: рост товарооборота в натуральном измерении; увеличение рыночной доли; максимизация прибыли; закрепление позиции; удержание прибыли и объемов продаж: на прежнем уровне; увеличение капитализации (стоимости) предприятия)

Маркетинговая стратегия: <...> (назвать стратегические подходы, которые обеспечат процветание компании: открытие новых собственных торговых подразделений)

(магазины, склады, салоны); поиск дилеров и дистрибьютеров в других регионах; организация филиалов в других регионах; модификация и усовершенствование существующих товаров/услуг; совершенствование сервисного обслуживания покупателей;

расширение ассортимента; начало деятельности в новой отрасли (новый товар/услуга, новый рынок); иное)

Информация о предыдущей маркетинговой деятельности:

#### 4.4. Организация рекламы

##### 4.4.1. Средства идентификации

Слоган компании: <...> (словесная формула, содержащая обращение к покупателям)

Девиз компании: <...> (словесная формула, выражающая этические принципы компании)[8]

Наиболее часто используемая в рекламе словесная формула: <.. .> (может быть указанный выше слоган либо девиз)

Использование фирменного стиля: <...> (могут быть цветовое решение, шрифт, логотип, товарный знак, авторская сигнатура)

##### 4.4.2. Усредненный размер месячного рекламного бюджета:

##### 4.4.3. Регулярно используемые средства рекламы:

Телевидение: <...> (назвать телеканалы)

Печатные СМИ: <...> (назвать издания)

Радио: <...> (назвать станции)

Почтовая адресная рассылка: <...> (указать частоту рассылки)

Наружная реклама: <...> (указать вид и количественную характеристику)

Интернет: <.. > (собственный сайт, страничка на чужом сайте, ящик электронной почты; назвать количественные параметры)

Ссылки в справочных изданиях: <...> (могут быть упоминавшиеся выше «желтые страницы», а также путеводители по городу, адресно-телефонные книги, электронные базы данных по предприятиям, иные справочники)

Проведение опросов/анкетирования среди клиентов: <...> (частота проведения и тема устных и письменных опросов)

#### 5. Участие в выставочно-ярмарочной деятельности

5.1. Опыт организации и/или участия в ярмарках, выставках, презентациях: <...> (наименования мероприятий, даты проведения или участия)

5.2. Использование представительской продукции: <...> (могут быть буклеты, сувениры, подарки)

5.3. Реклама в местах выставок и продаж: <...> (могут быть витрины, наклейки, плакаты, муляжи)

Мы просмотрели бланк опросника, пригодный для организации любого рода деятельности. Ниже приводится заполненный экземпляр маркетинг-бриф, демонстрирующий правила тестирования рекламного агентства. Естественно, здесь дана вымышленная фирма, а потому ответы весьма скупы (хотя и они, если подумать, довольно информативны). Вам при заполнении

опросника придется отвечать более подробно, развернуто, чтобы получить представление о статусе своей фирмы и ее перспективах во всей полноте. Текст снабжен авторскими комментариями, помещенными в квадратные скобки – [...].

### **Примерный маркетинг-бриф для воображаемого рекламного агентства «Vasha VisitKa»**

#### 1. Информация об агентстве и его конкурентах

1.1. Наименование агентства: ЗАО «Рекламное агентство "Vasha VisitKa"».

1.2. Оказываемые услуги: рекламные услуги бизнесу

1) полиграфия;

2) веб-дизайн;

3) презентации.

1.3. Форма оказания услуг: длительное комплексное обслуживание клиентов.

1.4. География рынка: города – областной центр и ближайшие районные центры.

1.5. Используемые каналы обслуживания клиентов: через офисы в сети представительств, через почту и сеть Интернет, в ряде случаев возможен выезд к клиенту.

1.6. Определение собственной рыночной позиции: претендент на лидерство.

#### 2. Информация об услугах

2.1. Конкретные названия предлагаемых услуг:

1) полиграфия – составление, иллюстрирование, верстка и печать брошюр, буклетов, рекламных листов и т.п.;

2) веб-дизайн – разработка, верстка, оптимизация и раскрутка сайтов;

3) презентации – организация и проведение, включая создание электронных продуктов.

2.2. Стадия жизненного цикла для каждой конкретной категории услуг:

1) полиграфия – замедление роста;

2) веб-дизайн – активный рост рынка;

3) презентации – замедление роста.

2.3. Потребительские свойства (функции) предлагаемых фирмой услуг:

1) полиграфия – традиционные услуги, востребованы по причине представительности бумажной рекламы;

2) веб-дизайн – технически новые услуги, потребность растет по причине больших возможностей для интерактивного взаимодействия с клиентами;

3) презентации – услуги с ограниченным применением, востребованы в силу зрелищности и наглядности демонстраций.

2.4. Конкурентные преимущества услуг:

1) полиграфия – легко распространяется из рук в руки при личном общении;

2) веб-дизайн – быстрота обновления рекламной информации;

3) презентации – не требуется дорогостоящей техники.

У каждой группы услуг имеется гораздо больше преимуществ, чем здесь было названо. Опыт подсказывает, что названные плюсы действительно принимаются в расчет заказчиком, но далеко не каждым. Так что вам потребуется выяснить, чем выгодны указанные услуги именно вашей

клиентуре. И, наконец, самый противный вопрос: почему, под влиянием каких факторов в вашем регионе именно эти положительные стороны продвигаемого вами рекламного продукта высоко, что называется, котируются?]

2.5. Уровень цен на услуги: примерно соответствует уровню цен у конкурентов

### 3. Информация о клиентах

3.1. Признаки наиболее активных клиентов – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей

Сфера бизнеса: лизинг, выполнение работ

Форма собственности: ЗАО, ООО, ИП

Приблизительная численность штата: 20 – 60 человек Частота и другая специфика заказов: 2-3 раза в месяц

3.2. Потребительское поведение

Мотивация потребителя: высокая отдача

Поводы заказа: интерес к новому перспективному партнерству. [Реальный стимул, заставляющий бизнесменов заказывать себе рекламу в формате B2B, однако сказанное вовсе не означает, что этот стимул справедлив в отношении всех клиентов, нуждающихся в рекламе подобного рода. Установить, с какой конкретно целью у вас заказывают рекламный продукт, – это своего рода искусство, здесь требуется индивидуальный подход, а не трафаретность. А вот уже по результатам сделанных заказов можно сделать статистическое обобщение, чтобы упростить раскрутку своего бизнеса]

### 4. Информация о конкурентах

4.1. Общие данные

Фирмы-конкуренты: 15 организаций

Безусловный лидер в означенном сегменте рынка: ИП Сидоров И.К., фирма «Радуга»

Претендент на лидерство: ЗАО «Рекламный мир»

Конкурент, представляющий наибольшую угрозу: ИП Сидоров И.К., фирма «Радуга» [Ответ на вопрос дан шаблонный, однако в жизни самый сильный конкурент – не всегда самый опасный. Нередко наблюдается и такое, что угроза со стороны сильнейшей фирмы просто смехотворна в силу целого ряда причин: гигант откровенно зазнался, а потому не уделяет самообороне достаточно внимания; либо он «состарился» и не может сдерживать натиска конкурентов, то есть доминирование ведущей фирмы подходит к концу. Между тем молодые и небогатые, но быстро набирающие «обороты» фирмы в ближайшее время могут составить вам реальную конкуренцию]

4.2. Сравнительный анализ

Сильные стороны агентства по сравнению с конкурентами: высокая скорость при выполнении заказа с гарантией качественного рекламного продукта

Сильные стороны конкурирующих компаний по сравнению с агентством: более длительный срок существования на рекламном рынке

Рекламный бюджет наиболее сильного конкурента: намного превышает бюджет агентства

4.3. Маркетинговые цели и стратегия компании

Цели, поставленные перед фирмой: интенсивнее осваивать новые технологии, чаще выезжать к клиентам [Конкретные решения для достижения означенных целей включаются в маркетинговый план агентства]

Маркетинговая стратегия: освоение такой услуги, как организация мини-выставок и корпоративных торжеств [Развернутое описание стратегии агентства детально разбирается в бизнес-плане]

#### 4.4. Организация рекламы

##### 4.4.1. Средства идентификации

Слоган компании: *Вас узнают по Вашей Визитке* Девиз компании: *Не бизнес, а просто праздник какой-то!* Использование фирменного стиля: две латинские буквы «V» цвета индиго

##### 4.4.2. Усредненный размер месячного рекламного бюджета: 10 тыс. рублей

4.4.3. Регулярно используемые средства рекламы: местное телевидение, местные печатные СМИ, местные радиостанции, почтовая адресная рассылка (1 раз в месяц), Интернет (собственный сайт, ящик электронной почты; реклама на досках объявлений, популярных сайтах, участие в программе баннерообмена)

Ссылки в справочных изданиях: «желтые страницы»

Проведение опросов/анкетирования среди клиентов: в ходе выполнения каждого заказа

#### 5. Участие в выставочно-ярмарочной деятельности

##### 5.1. Богатый опыт организации и участия в презентациях

Бизнес-план не исчерпывается маркетинговым планом и общим описанием фирмы, в него также входит, например, финансовый план, которому в той или иной степени и будет посвящена следующая глава.

## **ГЛАВА 5. ВЫ УЖЕ РЕШИЛИ**

### **3.1. Стартовый капитал**

Где взять деньги, если их нет? Ответ на этот непростой вопрос должен быть положен в основу **финансового плана**, как называется та часть бизнес-плана, где будет говориться о том, какую сумму вы вложите в бизнес изначально, какие суммы потом добавите и как всеми этими деньгами распорядитесь, чтобы извлечь желанную прибыль. А заодно финансовый план показывает, как надо управлять своими ресурсами, в том числе и как осуществлять администрирование доходами, чтобы они укрепляли бизнес, а не растаяли за одну ночь в соседнем казино.

Одним словом, финансовый план – это всерьез и надолго. Поэтому ознакомлению с ним мы посвящаем всю третью главу. Можно назвать **пять честных и вместе с тем разумных способов обзавестись достаточным стартовым капиталом** (расположены по убыванию эффективности):

- продать какую-нибудь собственность (желательно автомобиль либо недвижимость);
- занять у родных или друзей крупную сумму денег;
- выпросить у друга его бизнес с оплатой в рассрочку;
- взять кредит в банке;
- рискнуть на фондовой бирже.



Строго говоря, вариант с получением уже готового бизнеса из рук друга можно назвать более чем успешным решением. Однако выдвигать этот способ создания стартового капитала на первое место бесполезно, поскольку друзья, готовые передать вам свое дело на льготных условиях, встречаются не так часто. Вот почему наиболее разумным шагом приходится признать продажу собственности или иностранной валюты, если имеются сбережения в евро или долларах. Использование собственных резервов гораздо надежнее и дает большую свободу действий, чем займы любого рода.

Если же занимать, то лучше всего брать в долг у родни и друзей, поскольку зависимость бизнеса от кредита в данном случае ниже. Гораздо менее выгоден в силу разных обстоятельств банковский кредит, особенно в кризисные периоды. Неслучайно Генри Форд основал свою автомобильную империю, ни разу не воспользовавшись услугами банков. И уж совсем малопригодна игра на фондовой бирже – с равным успехом можно пойти со своими небольшими деньгами в казино в наивной надежде выйти оттуда миллионером.

Теперь обсудим самый важный вопрос, а именно минимальный размер суммы, необходимой для того, чтобы стартовать в бизнес, если это рекламное дело. Эта сумма **складывается из следующих составляющих** (в тыс. рублей):

- оплата государственной регистрации (2 – 3), сопутствующие расходы, в том числе и непредвиденные (10 – 15)[\[9\]](#);
- закупка остро необходимого оборудования (30);
- аренда офиса (20-40), благоустройство офиса (300);
- оплата труда нанятых работников на «бесприбыльный» период (100-120).

Указанные здесь числа, которые в итоге дают примерно полмиллиона рублей ( $3 + 15 + 30 + 40 + 300 + 120 = 508$  тыс. рублей), весьма приближенны, отчасти минимизированы и адаптированы к расценкам в средних провинциальных городах. Впрочем, минимизация, как нетрудно убедиться путем самостоятельного подсчета, вполне оправдана. Возьмем, к примеру, пункт 2: остро необходимым оборудованием нужно признать персональный компьютер, тройную систему (принтер, сканер и копир в одном), а также набор некоторых инструментов. Перечисленные товары легко закупить на сумму в размере 30 тыс. рублей.

Кто-то возразит, что хороший компьютер стоит 60 – 90 тыс. рублей. Ответить на подобное возражение можно лишь одним аргументом: суперкомпьютеры ЦУПа стоят и того больше, но для нужд рекламиста они не востребованы. Сверхмощные дорогие компьютеры нужны лишь архитекторам и геймерам. Ваших сотрудников трудно назвать архитекторами. Если они и являются патологическими геймерами, то вряд ли вы согласитесь поощрять их лудоманию (зависимость от игры) на рабочем месте. Итак, ваша фирма домов не возводит и по «космическим зайцам» не стреляет. Тогда зачем выбрасывать деньги на ветер?

Рассуждая таким образом, пересчитайте значение приведенного здесь выражения, согласовав его с расценками в вашем городе, и вы найдете приблизительный размер стартового капитала.

### 3.2. Простейшие схемы по управлению капиталом

Капитал – вечно модное, хотя и невероятно старое слово, смысл которого в большинстве случаев непонятен тем, кто это слово произносит. Уже в XII столетии, когда сей термин впервые появился в обиходе купцов и ростовщиков, смысл в него вкладывали разный. Кто-то предполагал, что капитал представляет собой все ценности фирмы. Другой склонен был видеть в нем только денежные

запасы, а третий – и вовсе деньги в той их части, которая приносит процент. Мы же, отталкиваясь от так называемой **капитальной теории**, признаем, что понятие «капитал» является научным синонимом бытового слова «богатство».

Богатство фирмы складывается из двух компонентов – полученных средств (в том числе заемных) и средств заработанных. При этом указанные средства в чем-то воплощаются. То, в чем они воплощаются, носит название имущественного актива. Имуществом при этом условимся называть всякие объекты, которые подлежат монетарной, стоимостной оценке и могут быть выявлены в ходе инвентаризации.

Например, чернильницы (картриджи) для принтера. Когда вы проводите в фирме инвентаризацию, то легко обнаружите их в коробке, специально отведенной для хранения компьютерных аксессуаров. Вы легко зафиксируете факт наличия чернильниц в документации, указав наименование и номер этих объектов, скажем, FINE Cartridge за номером CL-38, а попутно назовете их количество и стоимость (2 шт. на общую сумму 1100 рублей).

Таким образом, **имущество (капитал) включает в себя:**

- технику, аксессуары и запчасти к ней, материально-производственные запасы, прочие товарно-материальные ценности;
- денежные средства – наличные и на счетах в банке (банках), включая накопления в иностранной валюте;
- ценные бумаги;
- объекты интеллектуальной собственности;
- репутацию (когда ее можно исчислить);
- долги чужих фирм перед вашей (так называемые обязательства к уплате).

Толковые бизнесмены не ограничиваются учетом капитала, но стремятся узнать величину **чистого капитала компании**. Дело в том, что, наряду с имущественным активом, существует имущественный пассив, куда отнесены долги и прочие затраты вашей фирмы. Естественно, пассив уменьшает сумму капитала. Чистый капитал  $K$  ничто не уменьшает, он берется как разность между активами  $A$  и пассивами  $P$ :

$$K = A - P.$$

Изменение имущественного состояния компании, то есть прирост ее капитала  $\Delta K$ , происходит главным образом в процессе получения **финансового результата хозяйственной деятельности**. При этом финансовый результат  $\Phi P$  находится как разность между доходами  $D$  и расходами  $P$  (прямыми и косвенными вместе):

$$\Delta K \approx \Phi P = D - P,$$

где знак « $\approx$ » означает «приближенно равно». Полного равенства быть не может, поскольку финансовый результат – это прибыль, которая частично расходуется на уплату налогов, формирование фондов развития и погашение непредвиденных (чрезвычайных) расходов, то есть целиком на наращивание активов не идет.

Таким образом, управление капиталом сводится преимущественно **кадминистрированию доходов и расходов**. Но хотя приведенная здесь схема и проста, это не должно создавать иллюзию, будто распоряжаться активами фирмы так уж легко. В действительности управление капиталом всегда оказывается головной болью. На то есть **несколько причин**.

**Во-первых**, величина Д (доходы) в нашем равенстве жестко фиксирована самой жизнью, условиями рынка. Эта величина зависит от потенциала агентства и для начинающего бизнесмена всегда низка. Доходность повышается очень медленно, нередко обманывая ожидания. Стоит отметить, что в определенных ситуациях (например, как во время экономического кризиса 2008-2009 гг., который мы застали) доходность даже стремительно снижается по отношению к запланированной, несмотря на все усилия руководства компаний.

**Во-вторых**, расходы (величина Р) тоже обычно представляют собой величину фиксированную. По возможности их требуется снижать, однако когда такой возможности нет, самостоятельное урезание бюджета агентства является преступлением против своего же собственного бизнеса. В некоторых случаях показано, напротив, наращивание расходов, если при этом тщательно продумана программа направления средств. И здесь мы сталкиваемся с самым острым, проблемным участком в работе менеджера по управлению капиталом: на что и в каком количестве тратить деньги, чтобы добиться максимальной отдачи от сделанных вложений.

Расходы заслуживают более пристального рассмотрения, потому что их роль в бизнесе огромна. Неслучайно финансовый план любой фирмы опирается на анализ издержек, как называются анализ всех видов затрат и выявление возможностей их экономии при производстве и сбыте продукции и услуг.[\[10\]](#)

Расходы, которые имеют тенденцию приносить пользу, подразделяются на материальные затраты и капитальные вложения. Материальные затраты включают в себя расходы на процесс оказания той или иной услуги. Капитальные вложения представляют собой вложение средств в такие приобретения, которые в дальнейшем на протяжении более чем годового периода позволяют осуществлять деятельность и приносят на свою стоимость доход. Примечательно, что материальные затраты на процесс следует стремиться минимизировать, тогда как экономить на капиталовложениях недопустимо. Напротив, при первой же возможности их требуется повысить.

Капиталовложения – это покупка техники, сложного инструментария, прочего инвентаря, который эксплуатируется долгий срок и обеспечивает выполнение если и не всех, то уж точно большинства заказов.

Материальные затраты (хоть и сокращаемые, но неизбежные в силу своей полезности) – это покупка качественных расходных материалов, мелкого инструмента, а также оплата и материальное стимулирование труда квалифицированных работников.

Рассмотрим самый «плохой» вариант, когда денег удастся добыть лишь на то, чтобы покрыть расходы по оформлению себя как индивидуального предпринимателя и оплатить один месяц работы двум-трем сотрудникам. О том, чтобы снять приличный офис, не может идти и речи. Что ж, спешу утешить – денег у вас для раскрутки вполне достаточно (а если их в действительности еще больше, то это же просто праздник какой-то).

В случае нехватки средств на аренду и благоустройство офиса требуется какое-то время работать по вызову, то есть посещать офисы клиентских организаций и получать заказы на месте, попутно знакомясь со спецификой бизнеса вашего клиента. Нужно отметить, что подавляющее большинство клиентов не только не удивится, но даже будет безмерно радо такому подходу. По всей вероятности, **ход с обслуживанием в офисе** способствует наплыву заказов, что позволит в кратчайшие сроки арендовать помещение, необходимое, по большей части, для внешнего эффекта, то есть чтобы изобразить из себя настоящего бизнесмена (к сожалению, ныне принято

считать, будто настоящий бизнесмен не может ездить по городу, обслуживая клиентов, но обязан безвылазно сидеть в директорском кресле в помпезных хоромах).

Если придерживаться программы-минимум, то в первый месяц существования агентства вам понадобится два работника – один на весь срок работы агентства, второй – на сутки. Первый из них – ваш личный секретарь-референт, второй – промоутер, который станет разносить по офисам листовки либо (еще лучше!) буклеты с рекламой новорожденной фирмы. Если изготовление буклетов для вас пока накладно, придется довольствоваться обычными листовками, при условии, разумеется, что эти обычные листовки выглядят очень необычно, интригующе, привлекательно для потенциальной клиентуры.

Естественно, вопрос о работниках гораздо более важен, чем вопрос о помещении. Всякое агентство, стартующее с ограниченной суммой, должно развивать **сеть аутсорсинга**. В дальнейшем при достижении определенных положительных финансовых результатов из этой сети комплектуется штат постоянных сотрудников агентства.

### 3.3. Как выбрать банк?

В завершение темы управления финансами заострим внимание на коммерческих банках, в которые многим начинающим бизнесменам часто приходится обращаться за финансовой поддержкой или которым все мы доверяем наши денежные средства. Полагаю, нет необходимости объяснять детально, почему зависимость от кредита вредна для фирмы, так как тема нашего разговора лежит несколько в иной плоскости. Гораздо важнее сейчас рассмотреть вопрос, **как правильно выбрать банк**, чтобы не подвергать себя сопутствующим экономическим рискам, ведь неудачно выбранный банк может поставить фирму в невыгодные условия выплаты кредита или разориться, взяв на хранение часть ваших временно свободных средств.

**Признаками ненадежного банка** являются:

- перевод финансирования из области промышленности и торговли в область рискованных финансовых инструментов (биржевые игры);
- предоставление большого числа чрезмерно льготных кредитов бизнесу и рядовым потребителям с сокращением числа обязательных в таких случаях «формальностей»;
- чрезмерно интенсивная реклама в СМИ за счет спонсорского участия в бесчисленных праздниках, соревнованиях и т.д.

Многих клиентов банка такое его поведение радует, им представляется, что он разумно распоряжается их деньгами, хотя на самом деле перед нами неоправданный риск привлеченными средствами. Разумеется, от подобных учреждений следует держаться подальше, более доверяя тем, кто меньше обещает и пиарится. Стоит доверять тем банкам, которые уже достаточно долго (свыше 10 лет) функционируют на рынке финансовых услуг. Впрочем, все в мире относительно: если в такой организации внезапно сменилось высшее руководство, нужно с опаской доверять ей свои деньги. Быстрая «стихийная» смена руководства в организации, стойко продержавшейся достаточно много лет, часто свидетельствует о готовящемся преднамеренном банкротстве.

Продолжая рассказ о банках, перечислим **стандартный пакет тех документов, которые потребуются предпринимателю для получения кредита**:

- анкета-заявление на предоставление кредита;
- паспорт (обязательно оригинал);

- оригинал любого другого документа, удостоверяющего личность (страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, военный билет, водительское удостоверение);
- копия свидетельства о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя;
- копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
- копии налоговых деклараций за два последних отчетных периода;
- копия договоров аренды;
- копии документов, подтверждающих оплату налогов;
- выписка из банка о движении средств по расчетному счету за последние шесть месяцев;
- копия кассовой книги за три последних месяца.

Естественно, далеко не все бумаги можно получить, когда бизнес существует лишь две недели, но в этом случае в разных банках действуют разные правила.

## **ГЛАВА 4. ЭТО ОСЛАБИТ ВАШУ РЕШИМОСТЬ**

### **4.1. Регистрация: лицо физическое или юридическое**

Приступая ко всякому делу, мы сталкиваемся с затруднениями, типичными для новичков. Главное в таких ситуациях не пасовать, а найти выход из создавшегося положения. У начинающего бизнесмена первые ощутимые проблемы возникают уже при регистрации.

Ранее начинающий рекламист упорно назывался индивидуальным предпринимателем, хотя на самом деле таковым ему быть вовсе не обязательно. Опыт многих профессионалов, добившихся на этой стезе завидных успехов, подсказывает, что пребывать в роли ИП очень выгодно тем директорам, которые лишены таланта осуществлять сложное администрирование, много работать с бумагами и вообще более ориентированы на творчество, рекламный креатив, а не на управление и контроль. Если же директор обладает врожденными навыками менеджера и готов эти навыки развивать, то не стоит бояться создать фирму как юридическое лицо – ООО (общество с ограниченной ответственностью) или ЗАО (закрытое акционерное общество).

Если у фирмы только один владелец, стоит создавать **ООО**, поскольку ни о каких акциях в этом случае речь не идет. Когда же владельцев несколько, так что приходится выпускать акции, выкупаемые участниками бизнеса в разных долях, стоит открыть **ЗАО**. Обычно в долю берут родных и близких друзей, отчего организатор бизнеса склонен уравнивать доли всех участников. Поступать так не следует. Практика показала, что «капитал разъединяет», как и следует из известной поговорки политэкономов. Когда фирма ползет вверх, все акционеры тянутся за лидером. Но стоит только фирме начать приносить стабильную прибыль и снизить темпы развития, как лидера уже не слушают, каждый из акционеров считает, будто лучше знает, что нужно агентству, и принимается грубо вмешиваться в дело. Ситуация обостряется и завершается скандалами и развалом фирмы. Вот почему организатор бизнеса должен держать контрольный пакет акций, что не позволит остальным вмешиваться в управление.

**Выгодность всякого статуса относительна.** Быть юридическим лицом тоже иногда выгодно, в том числе даже более, нежели индивидуальным предпринимателем, поскольку такой статус предоставляет несравнимо большие возможности по расширению круга партнеров. И дело вовсе не в чистой психологии, а во вполне меркантильных соображениях. Согласно действующему налоговому законодательству (ст. 171 НК РФ)[11] плательщик НДС, то есть налога на добавленную стоимость, получает право уменьшить свою задолженность по НДС перед бюджетом, применяя

так называемые налоговые вычеты, то есть вычитая из суммы своей задолженности величину НДС, указанную в стоимости потребленных им товаров и услуг.

Когда рекламное агентство оказывает какой-либо фирме услугу, оно включает в стоимость этой услуги **сумму НДС** (обычно в размере 18%). Например, при стоимости услуги 10 тыс. рублей величина налога составит 1800 рублей. Именно на эту сумму фирма-клиент получает возможность уменьшить свою задолженность перед бюджетом. Когда же директор агентства является ИП, ситуация усложняется, поскольку он наверняка использует упрощенную систему налогообложения (УСН).

Между тем, как следует из положений Налогового кодекса, лица, применяющие УСН, не признаются плательщиками налога на добавленную стоимость, за исключением НДС, подлежащего уплате в соответствии с НК РФ при ввозе товаров на таможенную территорию Российской Федерации, а также НДС, уплачиваемого при осуществлении операций в соответствии с договором простого товарищества (договором о совместной деятельности) или договором доверительного управления имуществом на территории Российской Федерации. Но при этом неплательщики налога не только включают чужой НДС в стоимость потребляемых товаров и услуг, но и сами не могут выставять счета-фактуры с указанием НДС по своим услугам, кроме перечисленных здесь случаев.

Сказанное означает, что **общаться с индивидуальным предпринимателем многим фирмам крайне невыгодно**, поскольку он превращается в эдакую «черную дыру», в которой безвозвратно теряется «круговорот НДС в природе».

Юридическое лицо обязано позаботиться об **уставе**, которым определяется лицо агентства и характер его деятельности. Устав обязательно включает в себя официальное и неофициальное наименование организации, ее юридический статус, цели деятельности, сведения об имуществе, в том числе о капитале и многом другом. Устав агентства является организационно-учредительным документом, наличие которого необходимо для регистрации фирмы. Чтобы получить начальное представление о правилах составления устава коммерческой организации, рассмотрим **образец** такого документа с сопутствующими комментариями, которые даны в квадратных скобках – [...].

### **Примерный образец Устава коммерческой организации**

УСТАВ ЗАО «РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО "Маркет"»

#### **Содержание**

1. Общие положения
2. Управление
3. Капитал и имущество
4. Порядок внесения изменений в устав
5. Реорганизация и ликвидация

#### **1. Общие положения**

1.1. Рекламное агентство «Маркет» (в дальнейшем – Агентство) является закрытым акционерным обществом, созданным на основании Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в целях осуществления предпринимательской деятельности по оказанию рекламных и иных маркетинговых услуг населению.

1.2. Агентство руководствуется в своей деятельности настоящим Уставом, учетной политикой, а также Федеральным законом от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе», Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и иными нормативно-правовыми актами законодательства Российской Федерации.

1.3. Агентство является юридическим лицом и имеет: печать со своим полным наименованием на русском языке и зарегистрированный в установленном порядке логотип. Описание логотипа: <...>.

1.4. Агентство может осуществлять деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации и соответствующую целям Агентства, которые предусмотрены настоящим Уставом.

1.5. Полное официальное наименование Агентства на русском языке: ЗАО «Рекламное агентство "Маркет"». Наименование Агентства на английском языке: Joint-Stock Company «Advertising Agency "So-and-So"». Экзотическое название (неофициальный вариант): <...> [если есть].

1.6. Адреса Агентства

1.6.1. Юридический адрес Агентства: <Российская Федерация, ...>. Фактический (физический) адрес Агентства: <Российская Федерация, ...>.

1.6.2. Абонентский ящик Агентства: <...> [если есть].

1.6.3. Интернет-адрес веб-узла Агентства (URL): <...>.

1.6.4. Адрес электронной почты Агентства: <...>.

1.7. Охраняемые законом идентификационные элементы фирменного стиля Агентства

1.7.1. Агентство имеет официальное название, указанное в п. 1.5, которое является зарегистрированным и охраняемым законом в соответствии со ст. 54 ч. I и ст. 1039 ч. II Гражданского кодекса РФ.

1.7.2. Агентство имеет логотип, описание которого приводится в п. 1.3, зарегистрированный в Государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания и охраняемый законом, что подтверждается свидетельством на товарный знак № <шестизначный номер>, выданным Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам.

## **2. Управление**

2.1. Управление Агентством осуществляется лицом, которое занимает должность директора ЗАО «Рекламное агентство "Маркет"» (в дальнейшем – Директор). Директор является одновременно учредителем и акционером Агентства [если это утверждение соответствует действительности].

2.2. Принятие решений по особо важным организационным и финансовым вопросам осуществляется на собрании учредителей (акционеров) Агентства. Управление текущими проектами осуществляется Директором, его заместителем и/или топ-менеджерами, назначаемыми Директором в силу его полномочий.

2.3. В компетенции Общего собрания учредителей находятся[12]:

а) изменение учредительных документов Агентства;

б) определение приоритетных направлений деятельности Агентства;

в) порядок формирования имущества Агентства;

г) реорганизация и ликвидация Агентства.

2.4. В компетенции Директора находятся:

а) утверждение внутренних документов Агентства;



б) порядок использования имущества Агентства и управление капиталом за исключением случаев, указанных в п. 2.2 и 2.3;

в) ведение бухгалтерской и финансовой отчетности Агентства (либо решение о передаче ведения отчетности специализированной бухгалтерской фирме);

г) назначение и досрочное прекращение полномочий своего заместителя и любого топ-менеджера;

д) принятие решения о приеме на работу новых сотрудников в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

е) принятие решения об увольнении сотрудников в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2.5. Деятельность заместителя Директора и топ-менеджеров контролируется Директором.

2.6. Учредители (акционеры) Агентства обязаны:

а) соблюдать требования настоящего Устава;

б) вносить взносы в порядке и размере, предусмотренных Учредительными документами и решениями Общего собрания учредителей;

в) выполнять решения Общего собрания учредителей;

д) обеспечивать в установленных случаях конфиденциальность коммерческой и иной деловой информации, связанной с работой Агентства.

2.7. Учредители Агентства вправе требовать от Директора:

а) отчета об имущественном состоянии Агентства;

б) отчета о сотрудничестве Агентства с организациями, учреждениями, объединениями и т.п., если возникают подозрения об опасности для Агентства испортить репутацию или понести материальный урон от такого рода сотрудничества;

в) <...> [иные приемлемые требования].

2.8. Учредители Агентства не вправе требовать от Директора:

а) отчета о деятельности других учредителей Агентства, если последние не давали на то своего согласия;

б) компенсации затрат на добровольно проводимые маркетинговые исследования как в рамках основной деятельности Агентства, так и вне прямых экономических интересов организации;

в) использования сайта Агентства, официально зарегистрированного ящика электронной почты Агентства и абонентского ящика Агентства в личных целях, не связанных с уставной деятельностью.

### **3. Капитал и имущество**

3.1. Агентство имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в судах любой юрисдикции.

3.2. Агентство может приобретать в собственность для осуществления своих целей компьютерную технику, комплектующие для компьютеров, оргтехнику, иное офисное оборудование, бумагу и прочие принадлежности, иные расходные материалы, денежные средства в рублях и иностранной валюте. Агентство отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

3.3. Источником формирования имущества Агентства в денежной и иной формах являются:

а) единовременные взносы учредителей Агентства;

б) доходы от выполнения работ по оказанию рекламных и иных маркетинговых услуг населению;

в) доходы от собственности;

г) иные поступления, не запрещенные действующим законодательством.

3.4. Полученная Агентством чистая прибыль (прибыль после уплаты налогов) подлежит распределению между учредителями Агентства в части, не используемой для выполнения уставных целей.

3.5. Агентство ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации [если ведение учета не передано специализированной бухгалтерской фирме].

3.5.1. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Агентства осуществляется Директором и в особых случаях учредителями.

3.5.2. В обязанности Директора входит:

а) ведение учета материальных ценностей Агентства в соответствии с правилами и порядком ведения бухгалтерского учета;

б) составление отчетности по финансово-хозяйственной деятельности в предусмотренные законом сроки и в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

3.5.3. Агентство предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам в соответствии с законодательством РФ и настоящим Уставом.

Порядок и условия доступа к документации Агентства определяются действующим законодательством и внутренними документами Агентства.

#### **4. Порядок внесения изменений в Устав**

4.1. Учредительным документом Агентства является настоящий Устав.

4.2. Учредители Агентства имеют право вносить предложения по изменению Устава. Изменения в Устав принимаются согласно подп. а п. 2.3 настоящего Устава.

4.3. Все изменения и дополнения, внесенные в Устав по решению Общего собрания учредителей, регистрируются в установленном законом порядке.

4.4. Изменения и дополнения, внесенные в Устав, приобретают силу с момента их государственной регистрации.

#### **5. Реорганизация и ликвидация Агентства**

5.1. Агентство может быть реорганизовано в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом РФ, ФЗ «Об акционерных обществах» и другими федеральными законами.

5.2. Реорганизация Агентства может быть осуществлена в форме преобразования.

5.3. Агентство считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникшей организации.

5.4. При преобразовании Агентства к вновь возникшей организации переходят права и обязанности Агентства в соответствии с передаточным актом.

5.5. Агентство может быть ликвидировано по решению Общего собрания учредителей либо на основании решения суда. Ликвидация Агентства осуществляется в порядке, установленном Гражданским кодексом РФ, ФЗ «Об акционерных обществах» и другими федеральными законами.

5.6. При ликвидации Агентства оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество распределяется между учредителями в долях, соответствующих величине взносов в уставный капитал, или направляется на благотворительные цели по решению Общего собрания учредителей.

5.7. Ликвидация считается завершённой, а Агентство – прекратившим существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

5.8. Агентство обеспечивает хранение управленческих и финансово-хозяйственных документов и обязано при прекращении деятельности своевременно передать их на государственное хранение в установленном порядке.

Ознакомление с образцом устава заставляет нас подумать о **печати**, поскольку вести свой бизнес без печати государство запрещает и, в принципе, правильно делает. На территории нашей страны применяется **несколько типов печатей**, а также похожих на них приспособлений (штампов, датеров и т.д.). Собственно печати бывают **государственные, коммерческие и специальные** (медицинские, овальные, треугольные). По способу выполнения печати принято подразделять на **простые, с микротекстом, с рамкой, имиджевые и специальные**. Наряду с этими приспособлениями применяются устройства для опечатывания (пломбираторы и пломбиры), штампы (обычно на 2 – 10 строк, а также штампы с крупным шрифтом) и датеры (металлические и пластмассовые).

В рекламном бизнесе востребованы **печатей двух видов**, которые желательно заказывать одновременно: автоматические с рамкой и карманные (последние относятся к специальным по способу выполнения). Заметим, что можно с одинаковым успехом использовать простую печать вместо печати с рамкой, но она смотрится блекло и невыразительно. У рекламного агента печати должны демонстрировать креативность его команды, ориентацию бизнеса на успешное продвижение товаров, работ и услуг заказчика.

Ради пушей помпезности не грех применять печать имиджевую – рельефную, – но вряд ли это остро необходимо. Уж лучше тогда заказать печать с микротекстом по краю, которая действительно смотрится колоритно. Впрочем, выбор остается за... имиджем агентства. Директор подбирает печать исходя из имиджа своей фирмы. Данные на печати должны сообщать юридически значимые сведения о фирме: имя бизнесмена, его статус как индивидуального предпринимателя, фирменное название рекламного агентства, регистрационный номер индивидуального предпринимателя. Усиливает **визуальный эффект** от печати рисунок в центре. Это должен быть какой-нибудь простенький, но знаковый, специфический элемент логотипа вашей фирмы либо логотип целиком, если последнее осуществимо.

## 4.2. Открытие расчетного счета в банке

Вне зависимости от вашего желания или нежелания брать кредит обращаться в коммерческий банк придется, поскольку по закону всякий индивидуальный предприниматель (физическое лицо) и всякая организация (юридическое лицо) обязаны иметь расчетный счет. Не следует путать его с лицевым, поскольку лицевой счет не признается бизнесом и государством пригодным для

осуществления коммерческих расчетов. Поэтому если у вас есть книжка вкладчика Сбербанка РФ, то это всего лишь означает наличие у вас лицевого счета.

Чтобы индивидуальный предприниматель открыл расчетный счет в каком-либо банке (как лучше выбрать банк, было указано ранее), нужно подать в это учреждение **следующие документы**:

- свидетельство о государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя;
- выписку из единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей (оригинал либо нотариально заверенную копию, действительные в течение не более двух дней);
- копию свидетельства о постановке на учет в налоговой инспекции;
- ксерокопию идентификационной справки (с расшифровкой кодов ОКПО);
- копию паспорта предпринимателя.

Перечень требуемых документов не совсем полон, поскольку многим бизнесменам требуется еще и копия лицензии, если осуществляемая деятельность подлежит лицензированию. Однако в соответствии с Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» для занятия рекламой не нужно получать разрешения, поэтому упоминание о лицензии было в приведенном здесь списке опущено.

Не были упомянуты и бланки к заполнению, которые выдаются самим же банком. Так, на руки предпринимателю выдаются карточки для проставления образцов его подписи (в количестве двух экземпляров), заверяемые в дальнейшем банком. Аналогично выдается банком подлежащая заполнению анкета предпринимателя. Другой бланк – письмо о наличии либо об отсутствии выгодоприобретателей, к выгоде которых действует индивидуальный предприниматель. Также выдается банком бланк под письмо о наличии либо отсутствии счетов в банках, зарегистрированных на территории государств, не участвующих в международном сотрудничестве в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

А самое главное, о чем пришлось умолчать, – **заявление индивидуального предпринимателя руководству банка на открытие расчетного счета**. Заявление пишется по образцу, предоставляемому банковскими сотрудниками, который должен соответствовать «Правилам открытия, ведения и закрытия счетов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», принятым в данном учреждении согласно действующему законодательству о банковском деле в Российской Федерации. Обычно банки выкладывают текст упомянутых «Правил» и образец заполнения указанного заявления на своем сайте, который будущему рекламисту не помешает предварительно посетить. Чаще всего это заявление имеет следующий вид.

### **Примерный образец Заявления на открытие счета**

Город

#### **ЗАЯВЛЕНИЕ**

на открытие счета. Коды:

Наименование учреждения банка: <...>

Наименование предприятия, организации, учреждения (полное и точное): ЗАО «Рекламное агентство "Маркет"»

Просим открыть <расчетный, текущий, бюджетный и др. счета> счет на основании инструкций Центробанка РФ, нам известных и имеющих обязательную для нас силу.

Руководитель (должность [в нашем случае – директор]) (подпись)

Главный бухгалтер [в нашем случае может быть финансовый менеджер] (подпись)

Дата

[Ниже в бланке приводятся отметки банка].

В отдельных случаях, когда право распоряжаться денежными средствами, находящимися на банковском счете, предоставлено третьему лицу (скажем, родственнику или финансовому менеджеру), предпринимателем в момент открытия счета предоставляются служащим банка **следующие документы**:

- нотариально заверенная доверенность на это лицо;
- карточка с образцами подписей и оттиска печати с подписью этого физического лица (в двух экземплярах), заверяемая банком;
- ксерокопия паспорта доверенного лица.

Список документов, востребованных при открытии расчетного счета юридическим лицом, принципиально не отличается от настоящего. Отдельные мелкие различия можно узнать непосредственно в учреждении выбранного вами банка, служащие которого любезно предоставят вам все необходимые сведения.

## ГЛАВА 5. САМОРЕКЛАМА

### 5.1. Сапожник без сапог

Проверим, насколько вы готовы к рекламному бизнесу. Вот задачка: вам впервые в истории агентства заказали смонтировать иллюминацию на корпоративном празднике. Справиться с таким заданием могут двое рабочих. Вопрос: сколько человек вы отправите на объект? А самое главное – если отправите больше, то зачем «лишние» люди?

Подумайте, хорошенько подумайте! Примите во внимание название этой главы. Если вы так и не догадались, что в добавление к тем двум монтажникам нужен еще и фотограф, то вам следует с большим вниманием прочесть эту главу и основательно поработать над собой. Никогда не сможет делать эффективную рекламу чужим тот человек, который не умеет разрекламировать самого себя. Это азбучная истина вроде пресловутого «сапожника без сапог».

Зачем понадобился фотограф? Чтобы составить **портфолио агентства**. Причем снимать нужно не только конечный результат (хотя и его тоже!), но и сам по себе труд монтажников. Разумеется, запечатлеть нужно не досадный момент, когда кому-нибудь из них молоток на ногу упал, а такие, когда дело спорится. Это же отличный способ показать себя миру: умелые сотрудники качественно, по правилам выполняют порученную работу с помощью первоклассных инструментов.

Заметьте, в моем вопросе была недвусмысленная подсказка – «впервые в истории агентства». Директор обязан вносить в портфолио все, что делается впервые<sup>[13]</sup> или делается для очень важных клиентов – тех, которыми можно гордиться, прихвастнуть, словом, за чей счет можно пропиариться. Именно так создается реклама своих собственных услуг.

Не раз доводилось мне видеть, как иные молодые агентства сталкиваются с необходимостью разрекламировать собственный труд, и тогда выясняется, что у них попросту отсутствует портфолио (подчас «за кадром» остаются не только этапы работы, но и многие законченные

проекты). Некогда этими фирмами выполнялись смелые, оригинальные проекты, однако ни один из них невозможно показать другим клиентам на «стадии творения».

Что делает директор фирмы, когда нужно сверстать хотя бы простенький буклетик, в котором рассказывается о конкретных достижениях и показывается мастерство сотрудников? О, босс дает указание дизайнеру найти подходящие фото на диске с клипартом или в Интернете! Успешны ли поиски? Отнюдь! Поэтому бедный дизайнер на скорую руку выполняет... фотомонтаж. Например, находит в клипарте фото маляра, в Интернете – билборд, соединяет обе картинки... Словом, тратит три часа драгоценного времени на карикатуру, вместо того чтобы за пять минут превосходно обработать подходящее фото из портфолио. (В скобках напомним, что рекламисты вообще «боятся» фотокамеры; подробнее об этом написано в главе 6.)

По-вашему, это нормальное положение вещей? К слову, тот факт, что в Интернете трудно найти фотографии подобного рода, лишний раз доказывает нам, что почти все рекламные агентства в России положительно неспособны заниматься саморекламой. Трудно отыскать сайт подобной организации, на котором были бы выложены снимки с изображением этапов работы по тем или иным проектам. Подобная необходимость возникнет и у вас, не обольщайтесь, будто вы слеплены из другого теста.

Наверное, это прозвучит несколько необычно, но организация славится именно умелыми рабочими руками. Японцы и немцы такие принципы саморекламы понимают прекрасно, а потому безбожно пиарятся за счет профессионализма, трудолюбия и исполнительности своих работников. У нас пиарятся шустрыми менеджерами и длинноногими секретаршами, хотя клиента интересует лишь **высокая вероятность качественного выполнения заказа по приемлемой цене**. Клиенту нужен конкретный, хорошо сработанный рекламный продукт. Посмотрим же, какими способами можно и нужно раскручивать свой бизнес.

## 5.2. Ваше портфолио

Как оно оформлено? Достаточно ли презентабельна коллекция выполненных вами проектов? Оставим перечисление вопросов, поскольку и без того понятно, что их масса. Лучше сразу внесем ясность. Прежде всего отметим, что **портфолио рекламного агентства** должно иметь четыре варианта.

**Первый вариант** – электронное, записанное на компакт-диск (обычно имеет вид файла в формате \*.exe либо, в крайнем случае, галереи фоторабот из нескольких файлов в формате \*.jpeg).

**Второй вариант** – электронное, но размещенное в сети Интернет (специализированный раздел вашего сайта, доступный с главной страницы, а также с некоторых других наиболее важных страниц).

**Третий вариант** – печатное полномасштабное (брошюра, альбом или папка с подборкой снимков).

**Четвертый вариант** – печатное мелкомасштабное (буклет).

До других вариантов современная техника пока не доросла, но они, пожалуй, не особенно и нужны. Перечисленные четыре способа донести до клиента полноценную информацию о работах агентства более чем адаптированы к потребностям потенциального клиента. Если ему удобнее работать с буклетом, пусть будет буклет, если с диском – пусть будет диск. А если ему проще пошарить в Интернете – пусть находит все нужные сведения на официальном сайте вашей

организации. Сразу нужно сказать, что все четыре варианта составляются индивидуально, каждый обособленно от другого. Если вы планируете сверстать веб-странички для сайта, потом их же записать на демонстрационный диск, а затем еще и вывести на печать, можете смело бросать рекламный бизнес – подобная грубая халтура только распугает ваших клиентов.

И напоследок, закрывая тему, назовем **главное условие успешной самораскрутки**. Таковым является сохранение имиджа, борьба за постоянство, неизменность важнейших отличительных качеств своего бизнеса, которые делают вас узнаваемым среди клиентуры, способствуя росту популярности. Замечательный писатель А. де Сент-Экзюпери сказал однажды: **«Никогда не украшать храм, если что ни год возводить новый фундамент»**. Стремление часто обновлять девиз и логотип, фирменные цвета, адрес сайта, а уж тем более саму концепцию бизнеса никогда не принесет пользы. Скорее наоборот – снизит спрос на продукцию агентства.

Трудно не согласиться, искушение что-то постоянно доделывать очень велико. Спустя уже месяц работы фирменный стиль собственного агентства начинает казаться убогим: вот это и вот то надо было сделать иначе, получше, выразительнее. И тем не менее нельзя поддаваться искушению, нужно бороться за некоторое постоянство в бизнесе. Ибо только так и добиваются узнаваемости.

## **ГЛАВА 6. ОБОРУДОВАНИЕ И МАТЕРИАЛЫ**

### **6.1. Техника для рекламиста**

Стоит завести речь о технике для рекламиста, как все сразу вспоминают про компьютер. Именно поэтому мы поговорим о нем чуть позже, а сначала обратим внимание на следующий момент. Помимо электронно-вычислительной техники, агентство нуждается и в другом оборудовании и инструментари, подбор которых осуществляется после консультаций с нанятыми работниками и зависит от специализации агентства. Например, в некоторых случаях бывает востребован газосварочный аппарат, в других – электрогравер по меди, но нельзя думать, будто они востребованы всегда и везде.

В первые недели существования агентства **мастерскую** нужно оснастить следующим инструментарием: электродрель с набором сверл преимущественно диаметром от 3 до 11 мм; электропаяльник для экстренных ремонтных работ; две ручные пилы – одна по пластику, другая по дереву; резакки разных размеров и с разным углом лезвия; тиски и струбцины (струбцина «дублирует» тиски, но применяется в тех случаях, когда поверхность для зажима очень мала либо применение тисков по ряду причин вообще неудобно); наждачный камень или иной абразив для заточки резаков и тому подобного режущего инструмента; наждачная бумага для шлифовки грубо обработанных поверхностей; удлинитель с тройной или иной кратности розеткой для удобства работы с электроинструментом; кисти малярные для выполнения работ по окраске разных поверхностей; валики резиновый и тканевый (войлочный) как для малярных работ, так и для разглаживания наклеенных объявлений и т.д.; кисти клеевые; валики, телескопические держатели и прочие приспособления для перенесения на разные поверхности (от забора до борта яхты) цветных пленок, формирующих рекламное изображение; ножницы разного размера.

Первоначально этот комплект окажется достаточным, в дальнейшем его придется пополнять по мере формирования новых представлений о потребностях бизнеса. Допустим, если агентство откроет отдел по декоративному садоводству, цветоводству и флористике, то потребуются запастись садовым и тому подобным инструментом. (Полагаю, в наше время, когда на клумбах сажают цветы, формируя узор в виде логотипа, а деревьям придают форму пивных бутылок,



никому не покажется странной идея использовать озеленение помещений и/или садовые работы в рекламных целях.)

Исключительно разнообразно **оборудование, применяемое в выставочно-ярмарочной деятельности**. Любой рекламист обязан уметь работать и в этом направлении. Вряд ли молодое маленькое агентство в самом начале сумеет освоить проведение больших ярмарок и оснащение павильонов, однако нужно готовить себя к мелким работам по оформлению стендов и организации торжественных встреч. Многие предприятия периодически устраивают собственные мини-выставки, приспособив один из офисов для встречи партнеров и устанавливая там необходимую технику. В этом деле фирмы должны рассчитывать на помощь вашего агентства.

**Выставочное оборудование**, с которым вам чаще всего придется иметь дело, включает в себя следующие группы техники и мебели. Прежде всего это звуковое оборудование и сопутствующие материалы: микрофоны, акустические системы, DAT-магнитофон, проигрыватель компакт- [DVD-, мини-] дисков, аудиопульт, диски с записями соответствующей случаю музыки. Далее нужно позаботиться об освещении: обычные осветительные приборы (скажем, лампы дневного света и точечные светильники с лампами накаливания либо даже галогеновыми лампами), иногда световые сканеры, операторское оборудование (световой процессор), а также световые короба. В ряде случаев может понадобиться техническое обеспечение специальных эффектоimgv – иллюминация (дюралайт и т.д., см. табл. 2), дым-машина, источники ультрафиолетового излучения и т. д.

Таблица 2

#### **Осветительные устройства для обеспечения иллюминации**

<b>Способ освещения</b>	<b>Вид оборудования</b>
Заливающее освещение	Прожекторы, гирлянды (в том числе световые сетки), садовые светильники
Локальная подсветка	Прожекторы направленного света, точечные светильники
Декоративное освещение	Дюралайт (модификации: фиксинг, чейзинг, мультичейзинг, хамелеон), светодиодные трубки (шнуры), светодиодные панели

Далее нужно назвать специальную мебель и аналогичные приспособления, которые на мини-выставках заменяют **подиумы**. К ним относятся в первую очередь разнообразные **буклетницы**, приспособленные под размещение рекламной документации, – настенные и настольные, а также стойки – напольные неподвижные и вращающиеся (поворотные). Далее нужно упомянуть **малые мобильные стенды** для демонстрации образцов, стеллажи под рекламную продукцию, промостойки, экспозиторы. Особым спросом на таких малых мероприятиях пользуются подставки – под информацию, ценники, меню – и настольные таблички.

Особняком нужно выделить **фотоаппарат**, о существовании которого подавляющее большинство рекламистов в провинции предпочитает не знать. Иные даже собственный портфолио норовят составить без единой фотографии, что просто позорно. Поскольку реклама далеко не всегда нуждается в эстетически безупречных фотоработах, рекламисту достаточно будет приобрести любую дешевую модель цифрового аппарата (в пределах 5000-6000 рублей, не

дороже). Но и загрузка этого вида техники ожидается исключительно высокой.

Нужно **запечатлеть на камеру** следующих лиц, объекты и события:

• руководство клиентской фирмы – в офисах, на объекте, на торжествах;

• работников клиентской фирмы – на рабочем месте в процессе выполнения задания;

• готовую продукцию в упакованном и неупакованном виде;

• цеха, склад, торговые и тому подобные помещения (не всегда, но при необходимости – в прибранном состоянии или в состоянии легкого «рабочего» беспорядка, причем следует обращать внимание на признаки системы безопасности, как то сигнализация, огнетушители и т.д.);

• доставку продукции потребителю.;

## 6.2. Персональный компьютер

Несмотря на важность прочих технологий, именно компьютеру суждено стать главным средством производства в рекламном агентстве. Без лишних предисловий перечислим базовые **требования к техническим параметрам вашей ПЭВМ**, гарантирующие достаточную степень ее производительности. Рекомендуется приобрести машину на процессоре Pentium IV со скоростью 2,0 ГГц, обладающую оперативной памятью около 500 Мб или даже более (оптимально до 1 Гб, но не менее 250 Мб).

Желателен **жесткий диск (винчестер)** с минимальным объемом памяти порядка 60 Гб (оптимально около 100 Гб и выше), из которых под новые программы и проекты должно быть свободно не менее 70% объема. Показано поставить на каждый ПК видеокарту класса GeForce 6600 GT, являющуюся DirectX-совместимой.

Что касается **монитора**, он обязательно должен иметь разрешение от 1200 x 800 пкс и более (требуемый максимум – 1600 X 1200 пкс). Тонкий вопрос: какие именно мониторы стоит предпочесть – жидкокристаллические или с электронно– лучевыми трубками (кинескопом). Компьютер секретарши, менеджера по персоналу или менеджера по работе с клиентами допустимо оснастить жидкокристаллическим дисплеем, поскольку на качестве их работы это не скажется. Более того, вид плоского экрана произведет благоприятное впечатление на недалеких посетителей, для которых ЖК-мониторы являются признаком соответствия требованиям современности. Клиент, пришедший в агентство и увидевший дисплеи с кинескопами, будет возмущен до глубины души: «Что за допотопная техника? Куда я попал?».

Ему, в отличие от читателя этой книги, невозможно объяснить, что дизайнерам и всем остальным сотрудникам, кто по роду деятельности связан с обработкой изображения и компьютерной версткой, требуется именно откалиброванный кинескоп, гарантирующий требуемое качество изображения. Что касается дисплеев на электронно-лучевых трубках, нужно сказать, что к ним предъявляется особое требование – размер маски кинескопа должен составлять 0,26 мм или, в самом крайнем случае, 0,28 мм, но никак не больше.

В дополнение к ПК не помешает приобрести **«тройку»** – сканер, принтер и копир в одном. Это необходимо для удовлетворения внутрифирменных потребностей, а иногда (разумеется, на начальном этапе работы фирмы) может пригодиться и для выполнения отдельных заказов. Впоследствии, по мере роста агентства, в офисе понадобится более продвинутая техника – специальный крупноформатный сканер (рассчитанный на формат бумаги А3), плоттер, иное полиграфическое и тому подобное оборудование.

### 6.3. Программное обеспечение

Как было сказано выше, без компьютеров рекламный бизнес перестанет существовать. Но сами по себе даже самые крутые компьютеры абсолютно бесполезны, если лишены надлежащего программного обеспечения. Каким же оно должно быть? Ответить на этот вопрос должны специалисты фирмы, однако директору стоит вмешаться в ход дела, чтобы проконтролировать, не закуплены ли фирмой лишние программные продукты или, наоборот, не забыты ли необходимые. Перечислим те программы, которые нужны для полноценной работы в сфере рекламы.

**Windows XP** – популярная операционная система. Она плохо устанавливается на ноутбуки, где ее целесообразнее заменить на Windows Vista, но в остальном последняя значительно уступает XP. Разумеется, не будет лишним и традиционный пакет программ Microsoft Office, включающий в себя текстовый редактор Word, электронные таблицы Excel и программу для создания презентаций Power Point. Далее нужно назвать файловый менеджер Total Commander, который отчасти дублирует в функциональном плане традиционный Проводник, но все же, несомненно, полезнее, поскольку предоставляет дополнительные возможности. На каждом компьютере в офисе должна быть установлена программа для архивации, то есть сжатия файлов. Чаще всего в этих целях используется архиватор WinRAR, хотя в фирме желательно иметь и другие, более универсальные, приспособленные к работе с экзотическими форматами виды архиваторов.

И, само собой разумеется, полезно обзавестись **антивирусом**. Наиболее разрекламирован в последнее время Kaspersky Antivirus, и надо сказать, он соответствует распространяемой о нем рекламе. Впрочем, ничуть не хуже Norton Antivirus, так что если вы привыкли работать с ним, то не стоит менять привычную защиту.

Перечисленные программные продукты являются главными, они обеспечивают возможность работы на ПК вообще. Однако для рекламного бизнеса этого явно не достаточно, поскольку еще необходимо применять программы для выполнения полиграфических работ. В настоящее время создано великое множество **графических редакторов**. Будущему директору рекламного агентства нужно «поближе познакомиться» со следующими программками: редактор растровой графики Adobe PhotoShop, редактор векторной графики CorelDraw, мастер извлечения иллюстраций из электронных книг (в формате \*.pdf) PDF Image Extraction Wizard, мастер изготовления иконок и курсоров, в том числе анимационных Microangelo Toolset (впрочем, отличные анимационные иконки можно получать и на Icon Cool Animator и множестве других программ).

Нелишне будет запастись **программками для изготовления логотипов**, пригодными также (в основной своей массе) для создания оригинальных визиток. Лично мне по душе Logo Design Studio Plus и AAA Logo, но наряду с ними существует множество аналогичных продуктов. Выбор программного обеспечения осуществляется таким образом, чтобы оно было удобным для вашего дизайнера и отвечало целям, поставленным перед агентством. Специально для **разработки визиток** предусмотрена простая программка Business Cards MX3, хотя профи, скорее всего, предпочтут Corel. И все же запомним, что запасные программки, особенно если они бесплатные либо условно бесплатные, никому не повредят.

Обязательно следует приобрести программы для **работы с электронными книгами**. Таких программ две – Adobe Acrobat Reader и DjVu Reader. И напоследок назовем программы, позволяющие эффективно работать в Интернет. Если ваше агентство когда-либо станет заниматься профессиональным продвижением электронной рекламы, то штатный веб-дизайнер будет работать с собственным обеспечением. Но до поры до времени часть работ придется

выполнять самостоятельно, и для этой цели потребуются: **мощный обозреватель** (он же браузер, или броузер) Mozilla Firefox, программа для эффективного скачивания материалов из Сети Download Master, менеджер электронной почты «The Bat!» и html-редактор Microsoft Expression Web, являющийся усовершенствованным вариантом одной из лучших программ для создания и редактирования веб-узлов – Front Page.

Директору агентства придется освоить все перечисленные программы, научиться выполнять в них некоторые действия, сохранять и экспортировать файлы из одного формата в другой, уметь объяснять своему работнику (дизайнеру), каким бы он хотел видеть исполнение того или иного ответственного проекта. Главным образом нужно научиться активно пользоваться потенциалом CorelDraw, поскольку в нем можно и выполнять часть заданий самостоятельно (при аврале, когда кто-то из сотрудников внезапно заболел), и создавать чертежи и эскизы, которых в дальнейшем станут придерживаться сотрудники в своей работе. Наконец, такие знания нужны уже хотя бы для того, чтобы получить представление о работе своих дизайнеров. Это поможет трезво рассчитывать сроки выполнения очередного заказа.

#### 6.4. Расходные материалы

И завершая главу, назовем некоторые расходные материалы, небольшой резерв которых постоянно должен быть на складе фирмы. Сюда относятся: полипропилен, поролон, кож-картон, электрокартон, картон, бумага для принтера и плоттера разных видов и форматов, клейкая цветная бумага оракал, клей (ПВА, КМЦ, ПФ-88, «Титан»), сукно, фетр, разные виды тканей (от марли до суровой бязи – смотря по ориентации агентства), гипс, кожа, алюминиевая фольга, сталистая проволока, а также некоторые другие.

### ГЛАВА 7. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ВЕДЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ

#### 7.1. Аутсорсинг по части бухгалтерии

**Аутсорсингом** называется поиск внешних трудовых ресурсов для нужд компании, когда создавать новое подразделение было бы в высшей степени нерентабельным. В отношении счетоводства нужно признать весьма выгодным бухгалтерский аутсорсинг, при котором агентство передает формирование и сдачу финансовой отчетности (годовой и квартальной) специализированной бухгалтерской фирме. Подобный подход в большинстве случаев порочен в отношении крупной производственной либо торговой организации, хотя, наверное, и здесь возможны исключения. Однако рекламное агентство многое теряет, когда заводит штатного бухгалтера.

Проанализируем **потенциальные расходы** на содержание одного счетного работника. Эти расходы удобно обобщить по центрам затрат, в каждом из которых представить аналитический разрез по предметам затрат. Первым центром затрат является заработная плата счетовода, включая расходы на охрану труда и ЕСН. Если ограничиваться только этим, то нетрудно прийти к ложному выводу, будто содержание бухгалтера окупаемо, а значит, оправдано. Тем не менее нетрудно увидеть существование и других центров затрат. Больше всего средств поглощают **офисная техника и ее обслуживание**, на которые фирма тратит гораздо больше, чем на профессионального бухгалтера. **Предметами затрат** в данном центре являются:

- покупка и запуск компьютера и принтера;
- покупка и инсталляция ОС и пакета MS Office;
- покупка и инсталляция бухгалтерской программы и правовой системы (например, знаменитых «1С» и «Гарант»);

- оплата обновлений бухгалтерской программы и правовой системы.

Следующий центр затрат связан с **содержанием рабочего места бухгалтера**. Он формируется из расходов на приобретение мебели, осветительных приборов, сплит-системы искусственного климата, а также из оплаты освещения и занимаемой площади.

Третий центр затрат связан с **обеспечением деятельности бухгалтера**. Сюда относятся расходные материалы: калькулятор, канцелярские принадлежности, бухгалтерские бланки, подписка на периодические издания по экономике, финансам и бухучету, обязательная оплата курсов повышения квалификации. Обратим внимание на то, что во время обучения (повышения квалификации) учетного работника не будет на месте, так что директору агентства в любом случае придется часть бухгалтерских операций взять на себя. Отказать же бухгалтеру в возможности посещать такие курсы невозможно, поскольку законодательство о бухучете очень изменчиво и, если работник не будет в курсе очередных изменений, то фирме вскоре могут грозить очень большие неприятности.

Итого в сумме выходит, как минимум, 60 тыс. рублей за раз, а затем последуют ежемесячные затраты в размере, как минимум, 16-17 тыс. рублей, тогда как бухгалтерская фирма берет от 8 до 10 тыс. рублей за месяц обслуживания. Отметим для себя, что благодаря выбору в пользу бухгалтерского аутсорсинга удастся не только избежать перечисленных выше затрат, но еще и извлечь определенную выгоду. Понять ее суть может тот, кто знаком с азами счетоводства. Оплачивая счет, выставленный бухгалтерской фирмой, рекламный агент получает возможность уменьшить свою задолженность перед бюджетом по налогу на добавленную стоимость (НДС) на сумму, указанную в фактуре, если является плательщиком этого налога.

Впрочем, сказанное вовсе не означает, что руководитель рекламного агентства может проявлять полнейшую беспечность и не осуществлять решительно никакого администрирования доходов и расходов своей организации. Умение работать с «бумажками» (то есть с учетными документами, особенно первичными) крайне необходимо каждому управленцу.

## 7.2. Простейшая учетная работа своими силами

Посмотрим, какие виды работ по учету директору необходимо выполнять либо самостоятельно, либо перепоручив их своему заместителю (офис-менеджеру). Прежде всего требуется фиксировать **трудовые договоры** и вести **трудовые книжки** штатных сотрудников. С этой работой, кстати, может справиться и кадровик, то есть менеджер по персоналу. Ему же стоит поручить ведение ведомостей учета труда и заработной платы.

Затем полагается обеспечить четкий учет **контрактов** с клиентами и партнерами, который поручается заместителю директора либо офис-менеджеру, но при этом регулярно, раз в неделю или даже чаще, проверяется самим директором. Контракт – очень важный для бухучета документ, который служит обоснованием производимых фирмой затрат. Также принятый к учету контракт, имеющий все необходимые реквизиты, показывает реальность долгов агентства или перед агентством.

По факту заключения договора руководитель вправе распоряжаться денежными средствами таким образом, чтобы получить возможность признать расходы и доходы для целей учета и налогообложения. Директор или менеджер в рамках своих полномочий отдает указания работникам по выполнению тех или иных операций, и всякая из этих операций фиксируется документами первичного учета. Естественно, чтобы зафиксировать операцию, она должна относиться к фактам хозяйственной жизни (ФХЖ). Под **ФХЖ** понимаются события и процессы на

производстве, которые влияют на величину капитала, то есть уменьшают либо наращивают его. Например, утренняя летучка в понедельник не является фактом хозяйственной жизни (по крайней мере для маленького рекламного агентства)<sup>[14]</sup>, а вот передача новой упаковки клея из кладовки является, поскольку связана с текущими расходами.

Назовем **первичные учетные документы** («первичку» на сленге бухгалтеров), которые обязательно должны заполняться в агентстве по каждому факту хозяйственной жизни, с тем чтобы потом передаваться в бухгалтерскую фирму для составления ее специалистами финансовой отчетности.

Прежде всего в числе таковых документов надо назвать **расходный кассовый ордер**, в котором фиксируется выдача наличных денег, хранящихся у финансового менеджера либо даже директора агентства, на осуществление закупок и прочих расходов.

С расходным кассовым ордером тесно связан **авансовый отчет**. Дело в том, что финансовый директор не бегаёт сам по магазинам, но поручает это кому-то из своих подчиненных. Разумеется, в маленькой фирме проверенному работнику легко можно доверить даже сравнительно крупную сумму, но все же иногда безграничное доверие рискованно. Если у руководства нет оснований доверять сотруднику сравнительно большую сумму денег, то по факту передачи составляется авансовый отчет, в котором называются величина суммы и причины ее выдачи из кассы (на покупку оракала, картриджей и т.д.). Сотрудник, произведя покупку, делает необходимые записи в авансовом отчете по товарному чеку, а затем вместе с товарным чеком сдает отчет и остатки суммы менеджеру.

Авансовый отчет тем более необходим, если сотрудник при совершении покупки вынужден был доложить к полученной сумме собственные деньги (если руководство выделило из кассы недостаточно средств на указанные цели). Тогда отчет служит основанием для погашения задолженности перед работником, в соответствии с этим документом ему выдают из кассы деньги, компенсирующие его затраты.

Не следует путать авансовый отчет с **доверенностью**. Сущность доверенности состоит в том, что этот документ выдается на руки сотруднику для предъявления в банке или партнеру фирмы. Допустим, директор агентства желает снять с банковского счета своей организации некую сумму, но не может сходить в банк сам или отправить туда финансового менеджера. Выполнить эту задачу должен кто-то из надежных сотрудников фирмы. Однако банковским клеркам совершенно безразлично, насколько проверен вами присланный сотрудник: они выдадут ему деньги по вашему требованию (тоже документально оформленному) лишь при наличии доверенности, в которой указаны имя и паспортные данные этого работника.

Или же рекламное агентство закупило дюралайт для организации иллюминации, оплатив товар безналичным расчетом. Заехать на склад к продавцу должен завхоз или кто-то из сотрудников фирмы. На каком основании этому человеку кладовщик обязан выдавать ящики с дюралайтом? На основании доверенности, из которой будет явствовать, что прибывший действует по поручению директора такого-то агентства.

Затем нужно назвать **накладную** на внутреннее перемещение запасов. Подобный документ применяется крайне редко, в маленьких агентствах, поскольку те не имеют специализированного складского отдела. Обратим внимание на тот принципиальный момент, что наличие складского отдела вовсе не означает необходимости наличия громадного складского комплекса, оснащенного штабеллерами и вилочными погрузчиками. Материальные запасы вполне могут храниться в

коробках в одной из «черных» комнат, арендуемых агентством. Складской отдел существует не по факту наличия огромных площадей, заставленных стеллажами (реального, «физического» склада), а по факту наличия в фирме заведующего хозяйственной частью. Вот почему в крупных организациях, держащих в штате завхоза, который ведает расходом материалов, использование накладных на отпуск и внутреннее перемещение запасов обязательно, ведь завхоз является материально ответственным лицом.

До сих пор не были названы здесь **счета-фактуры**, и на то есть две причины. Во-первых, счет-фактура не является первичным документом. А во-вторых, она используется в случае представления НДС, что невозможно в случае, если директор агентства является индивидуальным предпринимателем, о чем указывалось выше (см. главу 4 настоящего пособия). И все-таки бегло ознакомимся с этим документом, если запланировано создать агентство как юридическое лицо или отказаться от УСН, чтобы расширить круг партнеров.

Счет-фактура составляется почти при каждой хозяйственной операции, кроме внутрипроизводственных (внутрихозяйственные обороты), его создают поставщик (продавец, подрядчик), а также исполнитель услуг на имя своего клиента. Благодаря данному документу налоговыми органами осуществляется контроль за полнотой сбора НДС. Агентство выписывает счет-фактуру по мере оказания услуг в двух экземплярах на имя заказчика. Первый экземпляр в срок не более 10 дней с момента оказания услуги либо с момента получения аванса предоставляется исполнителем клиенту, что дает последнему право осуществить зачет (возмещение) суммы налога на добавленную стоимость. Второй экземпляр служит копией, которую агентство оставляет себе, перенося данные из него в особый сводный регистр – книгу продаж – в целях начисления налога на добавленную стоимость по реализованным услугам.

И, наконец, нельзя обойти вниманием **приходный кассовый ордер**, который является очень важным документом, ведь именно в него вносится информация о поступлении в фирму наличности – либо из банка (когда вы снимаете со счета некую сумму), либо от клиентской фирмы. Помнить о важности этого документа тем более необходимо, что подавляющее большинство рекламных агентств – мелкие конторки, с которыми за их очень недорогие услуги заказчики расплачиваются почти исключительно наличными деньгами. Каждая поступившая в фирму сумма должна фиксироваться в отдельном ПКО.

Бланки перечисленных выше документов приобретаются в специализированных магазинах либо киосках, после чего заполняются от руки фиолетовыми чернилами. Однако допустимо воспользоваться специальными компьютерными программами, в которых все данные вводятся через клавиатуру. Такие документы после распечатки нуждаются только в простановке подписей (директора и финансового менеджера или директора и главбуха) и приложении печати.

### 7.3. Программное обеспечение для бухучета

В настоящее время найдется немало знаменитого на всю страну программного обеспечения. Со знанием дела могу заверить, что в основной массе такого рода продукты обладают неоспоримыми достоинствами, однако как рекламисты мы должны рассуждать следующим образом: «Что хорошо для Америки – не обязательно хорошо и для остального мира».[15]Оправдано ли приобретение рекламистом системы «1С», если он планирует переложить основную учетную работу на плечи специалистов из бухгалтерской фирмы? Конечно, нет. Покупка дорогого и мощного программного продукта ничуть не компенсирует понесенных фирмой затрат и приносит мало реальной пользы.



Вот почему гораздо проще скачать из Интернета новую версию программы **Business Pack**. Данный продукт распространяется совершенно бесплатно компанией-разработчиком «Professional Vision», основанной в 1994 г. и занимающейся созданием и реализацией высококлассных программных решений для любых направлений современного бизнеса. Новая версия Business Pack всегда доступна для скачивания на сайте компании [www.pvision.ru](http://www.pvision.ru). Лучше всего скачивать программку именно отсюда, поскольку именно так вы получаете гарантию того, что скачанная вами версия является самой последней.

Впрочем, скачать Business Pack можно и с другого ресурса, никакого преступления в том создатели этой программы не видят. Они объясняют свою позицию тем, что «решили грамотно вложить деньги не в малоэффективную рекламную кампанию по телевидению, радио, не в расстановку рекламных щитов и т.д., а в разработку полнофункционального, свободно распространяемого программного продукта, оставляющего далеко позади все программы-конкуренты». Обратим внимание на то, что реклама может делаться и таким способом: маленькая, но качественная программка Business Pack привлекает внимание к платной продукции компании.

Программу Business Pack отличает простой, удобный и интуитивный интерфейс. Этот продукт приспособлен к формированию, учету и выводу на печать следующих бухгалтерских форм: платежное поручение, платежное требование, счет-фактура, книга продаж, счет, накладная (по форме ТОРГ-12 и М-15), товарный чек, приходный и расходный кассовые ордера, авансовый отчет, прейскурант (прайс-лист), доверенность, ценник, объявление на взнос наличными, акт о выполненных работах и некоторые другие. Все, что требуется пользователю программы, – заполнить окошки электронного документа, внося туда информацию о контрагенте, ТМЦ, суммах и т.д.

Чтобы сформировать нужный документ, требуется активизировать закладку с соответствующей надписью. К примеру, нам необходимо составить РКО. С этой целью нами активизируется щелчком мыши закладка «Расходный кассовый ордер». В поле «Расходный ордер №» мышью устанавливается курсор, после чего с клавиатуры вводится порядковый номер документа – от 0001 и далее до 9999. Заполнение поля «от» осуществляется за счет использования календаря программы. В поле «Организация» вносится название вашего агентства, что просто сделать и без набора с клавиатуры: достаточно внести ее полное официальное наименование в память программы, используя соседствующий с данным полем знак «стрелка вправо», а потом всякий раз выбирая эту информацию, пользуясь управляющим значком «стрелка вниз».

Сходным образом осуществляется и заполнение прочих полей, где предполагается повторение информации (например, поля «Получил», «Через кого», «Основание»). В поле «Сумма» цифрами записывается нужная сумма, которая потом самостоятельно переводится компьютером в словесное выражение в нужной строке документа: скажем, вы записали 1200, а в нужной строке программа вставит «Одна тысяча двести». Причем по умолчанию в качестве валюты будет выбран рубль, хотя в базу данных Business Pack всегда можно ввести другую валюту, уточнив ее текущий курс.

Остальные подробности о работе с программой можно получить на сайте компании «Professional Vision», а также из электронного справочника, который внесен в базу материалов Help самого продукта.

Наряду с названной программой нельзя не упомянуть и такой популярный в деловом мире продукт, как **электронные таблицы Microsoft Excel**. Возможности данного продукта настолько велики, что позволяют применять его не только в сугубо бухгалтерских целях, но и вообще для

автоматизации управления самыми разнообразными бизнес-процессами. По мнению ряда экспертов, выбор таблиц Excel вместо дорогостоящих деловых пакетов является практически единственным разумным и достойным решением для начинающего предприятия.[16] Таблицы отличаются легким интерфейсом, просты в управлении.

А самое главное – программа, хотя и не бесплатная, всякому пользователю достается почти даром, поскольку покупатель оплачивает весь пакет Microsoft Office, из которого активно использует в основном текстовый редактор, базы данных, презентации и ежедневник.

Электронные таблицы снабжены клавишами быстрого доступа, то есть в работе с программой могут активно использоваться сочетания клавиш, обеспечивающие высокую скорость заполнения ячеек информацией.

1. **Home** – переход в первую ячейку текущей строки.

2. **Ctrl + Home** – переход в начало листа к ячейке **A1**.

3. **Ctrl + End** – позволяет перейти в последнюю ячейку на листе, которая расположена на пересечении крайнего справа используемого столбца и самой нижней используемой строки (в правом нижнем углу).

4. **Ctrl +** стрелки управления курсором – сдвигает в выбранном направлении видимую часть листа.

5. **Ctrl + Backspace** – позволяет вернуться к активной ячейке, когда она не видна на экране после использования мыши или полос прокрутки для просмотра таблицы.

6. **Ctrl + Z** – отмена последнего действия.

7. **Ctrl + Y** – вернуть отмененное действие.

8. **Tab** и **Shift + Tab** – переход между ячейками в выделенной области.

9. **Scroll Lock** – переключает режим использования клавиш управления курсором. При включенном режиме **Scroll Lock** клавиши курсора управляют перемещением видимой части листа.

10. **F2** – вызывает режим редактирования формулы прямо в ячейке.

11. **F4** – преобразует абсолютные ссылки в относительные и наоборот.

12. **F5** – переход к ячейке по ссылке или имени.

13. **F9** – пересчет формул во всех открытых книгах.

14. **Shift+F9** – пересчет формул на активном листе.

15. **F11** или **Alt+FI** – быстрое построение диаграммы.

16. **Alt + Enter** – создает переход на новую строку в ячейке. Введенный текст размещается в пределах границ ячейки.

Обратим внимание на то, что электронные таблицы имеют комплект так называемых финансовых функций, но обольщаться этим не стоит. Дело в том, что экономическая культура в нашей стране пока настолько низка, что эти функции попросту не находят своего практического применения в отечественном малом бизнесе. В целом же бухгалтерское использование данной программы у индивидуальных предпринимателей сводится:

• к быстрому построению в ней детальных и хорошо управляемых смет;

• составлению прейскурантов (по личным предпочтениям можно выбрать Excel вместо Business Pack, обладающей сходными функциями);

• генерированию ряда бухгалтерских документов, включая:

а) ведомость учета труда и его оплаты;

б) кассовую книгу;

в) книгу продаж (по факту выставления счетов-фактур);

г) книгу покупок (по факту получения счетов-фактур выставленных).

#### **7.4. Составление ведомости учета труда и его оплаты, кассовой книги и сметы**

**Ведомость учета труда и его оплаты на языке бухгалтеров носит название расчетно-платежной ведомости** по форме № Т-49. Она составляется следующим образом (см. табл. 3). В верхней, заголовочной ее части производится запись формы документа по ОКУД (0301009), наименование агентства и код этой организации по ОКПО, указывается итоговая сумма, ФИО директора и главного бухгалтера, иные необходимые реквизиты. Затем выполняется запись: «РАСЧЕТНО-ПЛАТЕЖНАЯ ВЕДОМОСТЬ № <...>» и указывается дата ее составления и период, который она охватывает. Ниже находится табличная часть ведомости, разбитая на множество ячеек, каждая из которых отражает определенную информацию.

- Таблица 3

**Образец заполнения ведомости Т-49 в программе Excel**

## Образец заполнения ведомости Т-49 в программе Excel

Унифицированная форма № Т-49  
Утверждена Постановлением Госкомстата  
России от 05.01.2004 № 1

	Код	
<u>Достоевский</u> (наименование организации)	Форма по ОКУД	0301009
(структурное подразделение)	по ОКПО	

В кассу для оплаты в срок с « 23 » июня 20 09 г. по « 25 » июня 20 09 г.  
Сумма Восемнадцать тысяч рублей

(прописью)

\_\_\_\_\_ руб. 00 коп. ( 18000 руб. 00 коп.)  
(цифрами)

Руководитель организации директор \_\_\_\_\_ Раскольников  
(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ Мармеладова  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

« <u>22</u> » <u>июня</u> 20 <u>09</u> г.	<b>РАСЧЕТНО-ПЛАТЕЖНАЯ ВЕДОМОСТЬ</b>		Номер документа	Дата составления	Отчетный период	
	№11	22/06/09	с	до	01.06.2009	30.06.2009

1	2	3	4	Отработано дней (часов)			Начислено, руб.						Удержано и зачтено, руб.			Сумма, руб.		Деньги получили			
				5	6	7	за текущий месяц (по видам оплат)						14	налог на доходы		18	задолженности		22	23	
							8	9	10	11	12	13					19	20			21
		Должность (специальность, профессия)	Тарифная ставка (часовая, дневная) (оклад), руб.	рабочих	выходных	праздничных	аванс				другие доходы в виде различных социальных и материальных благ	всего					за организацией	за заработком	к выплате	фамилия, инициалы	подпись (запись о депонировании суммы)
1	1	Дизайнер	10000	21			5000					5000	598						4402	Заметов	
2	2	Дизайнер	10000	21			5000					5000	598						4402	Лужин	
3	3	Главный бухгалтер	8000	21			4000					4000	468						3532	Мармеладова	
4	4	Дизайнер	12000	21			6000					6000	728						5272	Раскольников	

По настоящей платежной ведомости  
 выплачена сумма Восемнадцать тысяч  
 (прописью)  
 руб. 00 коп. (18.000 руб. 00 коп.)  
 (цифрами)

и депонирована сумма \_\_\_\_\_  
 (прописью)  
 руб. \_\_\_\_\_ коп. ( \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_ коп.)  
 (цифрами)

Выплаты произвел гл. бухгалтер Мармеладова  
 (должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

Расходный кассовый ордер № 423 от « 24 » июня 20 09 г.

Бухгалтер \_\_\_\_\_ Мармеладова  
 (личная подпись) (расшифровка подписи)  
 « 24 » июня 20 09 г.

Теперь перейдем к рассмотрению **кассовой книги**. Кассовая книга (форма № КО-4) включает сведения об обороте наличных денежных средств в организации, обобщая информацию из расходных и приходных кассовых ордеров, что позволяет следить за динамикой объема наличности и не допускать ситуаций, когда деньги стремительно утекают в неизвестном направлении. Если в торговых организациях один лист кассовой книги составляется на день, то для рекламного агентства целесообразнее отводить один лист (соответствует одному листу в таблицах Excel) под неделю либо даже декаду. Кассовая книга применяется для учета поступлений и выдач наличных денег организации в кассе. Кассовая книга должна быть пронумерована, прошнурована и опечатана печатью на последней странице, где делается запись «В этой книге пронумеровано и прошнуровано – – листов». Общее количество прошнурованных листов заверяется подписями руководителя и главного бухгалтера организации.

Каждый лист кассовой книги состоит из двух равных частей: одна из них (с горизонтальной линовкой) заполняется кассиром как первый экземпляр, вторая (без горизонтальных линеек) заполняется кассиром как второй экземпляр с лицевой и оборотной стороны через копировальную бумагу чернилами или шариковой ручкой. Первые и вторые экземпляры листов нумеруются одинаковыми номерами. Первые экземпляры листов остаются в кассовой книге. Вторые экземпляры листов должны быть отрывными, они служат отчетом кассира и до конца операций за день не отрываются.

Записи кассовых операций начинаются на лицевой стороне неотрывной части листа после строки «Остаток на начало дня».

Документ заканчивается итогом за выбранный период с обязательным указанием остатка в кассе фирмы, положительного или отрицательного, то есть размера той суммы, которая осталась после выполнения всех расчетов или которой, напротив, не хватает по причине утраты, переплаты, хищения.

**Составление сметы** – документа, в который вносят будущие затраты, – начинается с ценообразования. Для любого агентства очень важно установить приемлемую для заказчиков цену на свои услуги. С этой целью посредством Интернета и обычных телефонных звонков выясняются вариации цены на ту или иную услугу в других рекламных агентствах города. Если некоторые из ваших услуг уникальны, следует изучить ситуацию в прочих городах России и мира.

Допустим, вы планируете печатать календарики с рекламной информацией. Такую же услугу предоставляет в вашем городе фирма «Полиграф-М», реализуя готовую продукцию по цене 9000

рублей за 5000 календариков. Исходя из названных расценок, вы устанавливаете собственную цену. Скажем, вы будете делать скидки тем, кто заказывает 4000 и 6000 календариков.

Другой случай – электронная игра, созданная по flash-технологии специально для раскрутки магазина развивающей игрушки. Подобные акции для России – редкость, вот почему вам придется изучить западный или японский рынок. Скажем, нечто похожее предлагает некая токийская фирма и стоимость услуги составляет 4000 иен. Сказанное вовсе не означает, что вам надо срочно бежать в банк и узнавать текущий курс иены. Сравним стоимость 5000 календариков в Японии со стоимостью Flash-игры и составим элементарную пропорцию.

Предположим, что стоимость указанного количества карманных календариков с рекламной информацией составляет 3000 иен. Это подсказывает нам, что обе суммы на территории одного и того же города соотносятся как:

$$\frac{3000}{4000} = \frac{9000}{X},$$

тогда  $X = (4000 \times 9000)/3000 = 12\ 000$  рублей. Вот мы и нашли приблизительное стартовое значение цены за указанную услугу. Теперь можно внести в нее коррективы.

Поскольку рекламных агентств сегодня в каждом городе насчитывается несколько десятков, то любая фирма в этой сфере бизнеса обязана бороться за снижение цен и доступность своего товара. Чрезмерно дешевые услуги невыгодны, так как они приведут агентство к разорению. **Система оптимизированных цен** включает в себя три режима:

• низкие цены на ряд типовых услуг – своеобразного рекламного ширпотреба для разнообразной клиентуры;

• колеблющиеся цены (на сложные услуги, которые, тем не менее, пользуются спросом), изменяемые под влиянием скидок и призванные закрепить за собой постоянных клиентов;

• высокие цены на элитные услуги, которые не находят широкого потребителя, но тем не менее время от времени заказываются, так как считаются престижными.

Скажем, Flash-игра для раскрутки магазина – вещь элитная, ее запрашивают те клиенты, которые хотят выделяться. Ростовые фигуры стоят примерно столько же, но гораздо более востребованы. Вот почему хороший агент, наряду с индивидуальным изготовлением таких фигур (что обходится в солидную сумму), предлагает в аренду шаблонные ростовые фигуры для разовых акций (что обходится дешевле). Так, создание индивидуальной ростовой фигуры стоит 15 тыс. рублей, но при этом фигура переходит в собственность заказчика и может им еще неоднократно использоваться. Обратим внимание, что многие недалёковидные бизнесмены именно так и поступают. Вот почему многие клиенты, узнав цену, предпочитают отказаться и обойтись вовсе без проведения акции. Однако умный рекламист может, затратив 10 – 12 тыс. рублей, изготовить ростовую фигуру для аренды, которой за умеренную плату в течение ограниченного срока может пользоваться любая фирма. И если плата за аренду фигуры составляет 5000 рублей, то за год можно продать такую услугу, как минимум, десяти клиентам. Это дает 50 тыс. рублей дохода, из которых 10 тыс. уйдет на покрытие расходов по созданию изделия и еще 5000 рублей на поддержание его в хорошем состоянии (починка, чистка). То есть чистый доход составит 35 тыс. рублей в год (вместо 3000-5000).

Теперь, когда мы обсудили **аспекты ценообразования**, нужно переходить непосредственно к **бюджетированию рекламной акции**. Если цена известна, то нетрудно сообразить, какие

затраты окажутся приемлемыми, чтобы полученный доход смог их покрыть. Для этого **формируются статьи затрат, после чего рассматривается.**

- насколько реально уменьшить сумму затрат по каждой статье;
- от какой статьи затрат можно отказаться, заменив ее другой;
- от какой статьи затрат можно отказаться полностью.

Документ, подлежащий анализу, называется **предварительной сметой**. На ее основе составляется окончательная смета, утверждаемая руководителем.

Рассмотрим сказанное на примере. Предположим, что мы составляем смету на изготовление визиток. Статьями затрат являются в данном случае расходы на бумагу, краску для картриджей, оплату труда дизайнера, резчика (см. табл. 4).

Таблица 4

#### **Предварительная смета заказа**

<b>Статья затрат</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Бумага	1000
Труд дизайнера	2000
Труд резчика	3000
Краска для картриджей	1500
Итого	7500

Поскольку цена на заказанное клиентом количество визиток составляет 9000 рублей, то себестоимость проекта в 7500 рублей явно не дает достаточной прибыли, чтобы агентство смогло еще оплатить услуги бухгалтерской фирмы, аренду и т.д. Следовательно, нужно либо повысить цену, что заставит клиента уйти, либо понизить затраты. Следует подумать о том, нельзя ли приобрести более дешевую бумагу и/или картриджи.

Предположим, что агентству удалось купить бумагу со значительной скидкой, и стоимость отпущенной на печать партии визиток составит 900 рублей. Новая техника, на которой работает резчик, позволяет существенно повысить производительность его труда, поэтому хотя зарплата этого работника повысилась, однако стоимость обработки одной партии бумаги упала. В результате имеем экономию в 1000 рублей. На основании изменившихся цифр получаем новую смету (см. табл. 5).

Таблица 5

#### **Окончательная смета заказа**

<b>Статья затрат</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Бумага	900
Труд дизайнера	2000
Труд резчика	2000
Краска для картриджей	1500
Итого	6400

Такая смета более приемлема, поскольку величина прибыли составляет  $9000 - 6400 = 2600$  рублей. При рациональной политике привлечения клиентов обслуживание всего 20 подобных заказов в год дает прибыль в 52 тыс. рублей, что позволяет удовлетворить многие потребности агентства.



Напомним, что аналогичным образом планируются и расходы на содержание агентства, которые учитываются при бюджетировании и планировании прибыли, а в конечном итоге определяют характер маркетингового плана (см. главу 2 настоящего пособия). Упомянутая выше **«мертвая» часть маржи покрывает расходы на:**

- арендную плату за офис, рабочие помещения;
- иные арендные (в том числе лизинговые) платежи за арендуемое (в том числе принятое в лизинг) имущество;
- закупку канцтоваров;
- диагностику и ремонт эксплуатируемой техники (компьютерное, полиграфическое, микроклиматическое, иное электротехническое оборудование);
- приобретение, сооружение и изготовление технических средств, а также их достройку, дооборудование, модернизацию и техническое перевооружение;
- содержание служебного транспорта, а также компенсацию за использование для служебных поездок личных легковых автомобилей и мотоциклов в пределах норм, установленных Правительством РФ;
- приобретение нематериальных активов (компьютерные программы), а также создание нематериальных активов самостоятельно;
- приобретение исключительных прав на программы для ПК, базы данных, секреты маркетинга (ноу-хау), а также прав на использование указанных результатов интеллектуальной деятельности на основании лицензионного договора;
- плату за предоставление информации о зарегистрированных правах;
- оплату правовых услуг по получению правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности, включая средства индивидуализации;
- обеспечение пожарной безопасности в соответствии с законодательством Российской Федерации и обслуживание охранно-пожарной сигнализации;
- оплату услуг по охране имущества;
- проведение научных исследований;
- услуги почты, электронной почты, телефона и Интернет;
- саморекламу, включая обслуживание веб-сайта;
- уплату государственной пошлины, судебных издержек и арбитражные сборы;
- оплату труда секретаря, офис-менеджера, кладовщика, супервайзера и других работников, занятых в общем обслуживании агентства, а не в исполнении конкретных заказов (если таковые работники числятся в штате);
- выплату премий, оплату больничных и отпусков, закупку подарков для собственных работников;
- все виды обязательного страхования работников и имущества, включая страховые взносы на обязательное пенсионное страхование, взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, производимые в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- подготовку и переподготовку кадров, состоящих в штате агентства;

• финансирование командировок, не связанных с выполнением одного конкретного проекта, в частности расходы на:

- а) проезд работника к месту командировки и обратно, к месту постоянной работы;
- б) наем жилого помещения;
- в) суточные или полевое довольствие;
- г) оформление и получение виз, паспортов, приглашений и иных аналогичных документов;
- д) консульские, аэродромные сборы, сборы за право въезда, прохода, транзита автомобильного и иного транспорта, за пользование морскими каналами, другими подобными сооружениями и иные аналогичные платежи и сборы;
- оплату бухгалтерских, аудиторских и юридических услуг, включая плату государственному и/или частному нотариусу за нотариальное оформление документов;
- покрытие убытков в результате предоставления скидок клиентам;
- проценты, уплачиваемые за предоставление в пользование денежных средств (кредитов, займов), а также оплату услуг, оказываемых банками и иными кредитными организациями;
- суммы налога на добавленную стоимость по оплаченным товарам (работам, услугам), приобретенным налогоплательщиком и подлежащим включению в состав расходов в случае использования упрощенной системы налогообложения (УСН);
- проведение (в случаях, установленных законодательством Российской Федерации) обязательной оценки в целях контроля за правильностью уплаты налогов в случае возникновения спора об исчислении налоговой базы;
- иные аналогичные расходы.

В конечном итоге **формула для исчисления прибыли рекламного агентства** формируется следующим образом: **ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ = (МАРЖА – КОСВЕННЫЕ ЗАТРАТЫ) – НАЛОГИ**. Тогда сам бюджет принимает вид: **БЮДЖЕТ = НАЛОГОВЫЕ ПЛАТЕЖИ + КОСВЕННЫЕ ЗАТРАТЫ + ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ + ФОНДЫ РАЗВИТИЯ**. А вот о том, что такое развитие бизнеса, мы уже говорили во второй главе.

## 7.5. Общие принципы работы с юридическими документами

Рекламное агентство в процессе своей деятельности может заключать различные виды договоров. Приведем перечень тех из них, с которыми наверняка будет иметь дело агентство:

- на аренду помещения;
- на получение консультационных и иных услуг (у юриста, аудитора, в бухгалтерской фирме);
- на закупку расходных материалов (скажем, ПВХ-панелей для производства наружной рекламы) у производителя или дистрибьютера;
- на оплату услуг посредника, например, помогающего достать те или иные расходные материалы;
- на оплату услуг грузоперевозчика (транспортной компании) за доставку закупленных материалов или отгрузку завершённых работ (рекламных конструкций);
- на техническое обслуживание (диагностику и ремонт) оборудования – компьютерного, пиротехнического (для организации фейерверков), электромонтажного, фрезеровочного (станки по обработке ПВХ и алюминия), газо– и электросварочного и т. д.;

- на погашение задолженности путем взаимного зачета встречных требований (так называемый договор взаимозачета).

Этот перечень далеко не полный, поскольку в нем приведены лишь наиболее общие виды договоров. В зависимости от специфики деятельности вашего агентства вам придется сталкиваться и с другими видами договоров. К примеру, если агентство самостоятельно не занимается оказанием услуг веб-дизайна, то оно вынуждено будет прибегнуть к помощи специализированной компании в целях создания и раскрутки сайта. В том числе, скорее всего, рекламному агентству придется заключать договор на регулярное обновление своего сайта или вовсе передать администрирование ресурса в руки профессиональных веб-дизайнеров.

Правильно составленный договор служит гарантией того, что фирма, с которой заключено соглашение, вас не обманет. В случае, когда партнерская или клиентская фирма нарушила условия договора не по своей вине, вам незачем сразу же бежать в суд или вести с этой компанией длительные безрезультатные переговоры. Дело в том, что в хорошем, грамотном договоре всегда четко прописывается, как вести себя сторонам, если условия договора нарушены при тех или иных обстоятельствах.

Само собой разумеется, договор способен урегулировать отношения сторон лишь при условии, что он обладает *юридической силой*, т.е. соответствует действующему законодательству Российской Федерации. Если же он составлен с нарушением норм Гражданского кодекса РФ или иных законов, то такой договор признается ничтожным.

Договор должен быть снабжен всеми необходимыми *реквизитами*. Принято различать реквизиты-основания, реквизиты-характеристики и реквизиты-признаки.

**Реквизиты-основания** сообщают, что хозяйственная операция совершена на основании определенных документов. Например, расходный кассовый ордер выписывается на основании договора на оплату каких-либо услуг наличными.

**Реквизиты-характеристики** содержат обязательные сведения, описывающие хозяйственную операцию, в том числе называют денежные суммы, количество материала (в штуках, килограммах, метрах) и качество материала (сорт, кондиция, технические условия).

**Реквизиты-признаки** позволяют идентифицировать документ. По таким реквизитам мы можем судить какой перед нами договор – купли-продажи, подряда и т.п. Реквизиты-признаки могут меняться для разного рода бумаг, поскольку требования например к кассовому ордеру и договору на оказание услуг различны. И тем не менее этот вид реквизитов обычно включает в себя:

- наименование документа;
- государственный герб;
- эмблему (логотип) организации;
- код предприятия по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКОП);
- код документа по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД);
- наименование организации (полное и сокращенное);
- содержание хозяйственной операции;
- измерители хозяйственной операции (в натуральном и денежном выражении);
- наименование должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления;

- личные подписи указанных выше должностных лиц;
- почтовый и телеграфный адрес;
- номер телефона;
- номер телекса;
- номер расчетного счета в банке и иные банковские реквизиты;
- дату составления документа;
- индекс документа и т.д.

## ГЛАВА 8. ПЕРВЫЙ КЛИЕНТ. «ОБЪЕКТ» ВХОДИТ В КОНТАКТ

### 8.1. Кто он такой

Кто угодно, скажем, «владелец заводов, газет, пароходов», пожелавший снять рекламный ролик о своей корпорации. Или молодой, никому не известный пока поэт (бедный, как церковная крыса, разумеется, потому что богатые поэты по определению не могут быть настоящими творцами), пришедший к вам за визитками, которые ему понадобились, чтобы произвести впечатление на издателя. Самый частый клиент небольшого рекламного агентства в провинции называется коммерсантом либо ретейлером, то есть, если переводить на русский, торговцем. Иногда это оптовик, но гораздо чаще владелец магазина (магазинов) розничной торговли.

Ненамного реже (хотя, конечно, в разных городах по-разному) обращаются в рекламные агентства те фирмы, которые предлагают различные услуги. Эти фирмы гораздо легче переходят в число постоянных клиентов. Дело в том, что многим торговцам нужно всего лишь дважды заявить о себе: во-первых, при открытии новой торговой точки, а во-вторых, при организации распродажи. А все потому, что реализуют они преимущественно уже разрекламированный товар, какие-нибудь «сникерсы», о которых только белые медведи на Северном полюсе не слыхали. Между тем фирмы, оказывающие услуги, делают мелкие заказы. Они почти никогда не попросят устроить торжественное открытие или распродажу, зато обращаются регулярно – то обновить объявление в прессе, то провести очередной директ-мейл, то изготовить еще одну партию календариков и т.д.

Соответственно, львиная доля вашей рекламной продукции будет обращена к конечному потребителю, то есть массовому покупателю товаров, работ, услуг, развлечений.

Несколько реже вам придется обращаться в рекламе к деловым людям. Подобная реклама продвигает продукцию и работы не для широких масс, а для узкого круга предприятий. К примеру, реклама холодильного оборудования нацелена исключительно на бизнесменов – владельцев складов, магазинов, предприятий пищевой и обрабатывающей промышленности и т.д. А вот реклама обычных кухонных холодильников нацелена почти исключительно на конечного потребителя, называемого по традиции «широким». Несколько реже подобные объявления апеллируют к интересам мелких оптовиков.

### 8.2. Его письма

Готовы ли вы принимать и обрабатывать почту? Боюсь, что нет, ибо это грешок всех начинающих рекламистов. Между тем быстрая, оперативная проверка бумажной и электронной корреспонденции обязательна в любом агентстве, от которого ждут уверенного роста. Дело в том, что клиент очень редко пишет и прекрасно осознает это. Вот почему несвоевременный и/или небрежный ответ на его письмо будет им справедливо воспринят как чистой воды оскорбление. И уж тем более недовольным окажется тот клиент, который на что-то пожаловался в письменном

виде. Вдобавок аккуратная работа с почтой делает человека дисциплинированным. Нельзя допускать у себя и своих подчиненных несерьезного отношения к письменному обращению заказчика.

Сформулируем **важное требование успешного бизнеса: ни одно из писем не должно оставаться без внимания.**

Обработкой почты следует заниматься секретарю. Если секретарь не справляется с порученным заданием, то часть работы можно перепоручить офис-менеджеру. При этом последний берет на себя наиболее ответственный участок – электронную почту, поскольку та содержит переписку с постоянными или бывшими клиентами. Бумажная почта чаще всего оказывается «спамом», в силу чего эту работу нужно передать секретарю.

Но и такое задание не настолько просто, как может показаться. От секретаря требуется внимательное ознакомление со спамом и внесение фирм с их предложениями в электронную **«базу спамеров»**, которая не раз пригодится при разработке новых проектов развития агентства. Может обнаружиться, что некоторые из бумажных писем, хотя и относятся к спаму, заслуживают быстрого ответа, потому что ваше агентство готово сделать *встречное предложение «спамеру»* и заключить соглашение на обоюдовыгодных условиях. Соответственно, секретаря нужно поставить в известность касательно планов агентства на будущее, описать ему заманчивые перспективы и охарактеризовать основные направления поиска партнеров.

Понятно, что секретарь будет иметь ясное представление о направлении поиска потенциальных партнеров и клиентов в «спаме» лишь при условии что и сам босс будет иметь ясное представление о целях и вызовах, стоящих перед его бизнесом. Как видно, работа с почтой заставляет в первую очередь директора четко организовать свой труд.

К слову, в ведение директора **переходит переписка с наиболее важными, а также всеми постоянными клиентами.** В исключительных случаях, когда на то или иное несущественное письмо критически не хватает времени, допустимо перепоручить составление ответа заместителю или офис-менеджеру. Даже директора огромных корпораций находят время обмениваться письмами с наиболее важными клиентами и партнерами; директор же маленькой фирмы обязан не просто контролировать внешние контакты своего агентства, но и самостоятельно участвовать в некоторых из таких контактов. Чрезвычайно важны при этом личные встречи, беседы в офисе, а иногда и мероприятия по поводу успешно заверченного финансового года, то есть переписка должна иметь некий позитивный итог.

### **8.3. Его визит**

Бегать по офисам – это хорошо, очень многим заказчикам это только на руку, но солидное агентство по мере роста обязано **обзавестись офисом.** Возможно, вы – везунчик, а потому стартуете в бизнес, имея за душой неплохой офис, куда не стыдно пригласить заказчика. Что ж, тем лучше для вас и для вашего дела. Поэтому поговорим напоследок о том, как лучше всего привечать в своей конторе гостя дорогого, имя которому – клиент.

К визиту клиента нужно подготовиться заранее – это совершенно очевидно. Полезно даже провести генеральную репетицию, попросив кого-то из родных и знакомых сыграть роль клиента, чтобы удостовериться, что сам хозяин агентства и его работники одинаково хорошо помнят, как надлежит встречать посетителей. В офисе, по крайней мере в том, который рассчитан на прием визитеров, должна быть **приятная обстановка.** Приятность обстановки означает чистоту, помноженную на уют и возведенную в степень фэн-шуй. Естественно, работает сплит-система,

поддерживающая оптимальные температуру и влажность воздуха, насыщенного отрицательными ионами (спасибо люстре Чижевского!).

Вполне вероятно, что в прочих помещениях агентства царит «рабочий беспорядок». И вполне вероятно, что этот беспорядок весьма правдоподобно изображает кипучую деятельность. Однако поверить в трудолюбие и старательность работников вашего агентства клиент должен, отмечая про себя какие-то другие приметы, но никак не кавардак.

Словом, обстановка в офисе нужна такая, чтобы посетителю хотелось здесь задержаться вне зависимости от того, насколько целесообразным он находит заказ рекламы. В жару здесь должно быть прохладно, в холод – тепло, в промозглую погоду – сухо. Подумайте о том, как **обставить приемную** – со вкусом, гармонично, включив в дизайн небольшое количество симпатичных безделушек, используя стандартную, но при этом удобную мебель. Не помешает обратиться в лучший местный центр по флористике, чтобы тамошние эксперты занялись озеленением вашего офиса: удачно подобранная и размещенная зелень создает благоприятную атмосферу с большей эффективностью, нежели столь популярные ныне украшения из китайского магазинчика.

Продолжим описание первого диалога с первым посетителем, да и со всеми последующими. Посетителя приветствует лучезарная секретарша, обязательно при бэйджике, которая предлагает присесть и немедленно связывается с шефом, то есть директором.

Во многих фирмах закрепляется отвратительная традиция: директор считает себя чрезмерно занятым, а потому если и встречается с кем-то из посетителей, то визитер должен быть, как минимум, экс-президентом Никарагуа или вдовой Леонардо да Винчи, иными словами, должен быть VIP'ом. Подобная неучтивость по отношению к лицу, несущему в фирму живые деньги, непростительна. Зазнайство в бизнесе жестоко наказывается. Вдобавок нет таких важных дел, которые помешали бы воспитанному человеку сказать: «Здравствуйте!». Кроме того, умный директор умеет сократить время общения с посетителем до минимума. Достаточно показаться тому на глаза, узнать о сути вопроса и с важным видом пригласить менеджера, которого вы закрепите за этим клиентом в качестве главного ответственного исполнителя заказа:

ДИРЕКТОР. Добрый день, присаживайтесь. Слушаю вас!

КЛИЕНТ. Мне бы это... наружку...

ДИРЕКТОР. Мы этим занимаемся, есть несколько эксклюзивных проектов. Я приставлю к вам своего менеджера, он будет вести ваш проект.(Секретарше.) Екатерина Николаевна, будьте добры, Виталия Геннадьевича вызовите к нам.

Хороший вопрос: как называть секретаршу – Катя, Катенька или Екатерина Николаевна. Варианты имени несут как позитивный, так и негативный смысл. Катя – девочка на побегушках, обреченная изо дня в день варить кофе для босса. Катенька – сексапильная пустышка, которую шеф терпит в своей фирме из-за ее длинных ног. Знатоки рекомендуют последний вариант – Екатерина Николаевна, поскольку тем самым клиенту дают понять, что перед ним не глупенькая девочка, а компетентная молодая женщина, профи, которой, вдобавок, может быть неприятно, если посторонний человек станет называть ее Катей-Катенькой (то есть шеф еще и подсказывает гостю, как обращаться к секретарше).

Если разговор с заказчиком обещает затянуться, следует заранее подумать об **угощении клиента чаем или кофе**. В нужный момент в приемной должны появиться девочки-промоутеры, несущие подносы с изящным кофейничком, чашечкой и рекламными буклетами агентства. Сцена имеет двойной смысл, она показывает, что секретарша здесь – важная птица, она освобождена от

обязанности угощать гостей кофе, потому что перегружена прямыми секретарскими обязанностями. Это производит впечатление чрезвычайно деловой обстановки в офисе.

ДИРЕКТОР. Угощайтесь! Кстати, это наши промоутеры – Оля и Галя. Спасибо, девчата!

Но вот появляется менеджер, обязательно с комплектом визиток в кармане пиджака.

МЕНЕДЖЕР. Доброго дня желаю! Я – Виталий Геннадьевич, можно просто Виталий.

ДИРЕКТОР. Да, вот и ваш менеджер, теперь я здесь лишний. Прошу меня извинить.

Как называть **менеджера**, должен решить для себя сам менеджер. Поскольку общение с клиентом предстоит тесное, можно предпочесть демократичный стиль в общении. Не станем заострять на этом внимания, лучше переключимся на последние слова директора. Не дай Бог сказать ему нечто вроде «Теперь я могу уйти». Эта фраза выдает внутреннее желание поскорее отделаться от общества клиента. Зато насколько весомо звучит ироничное словечко «лишний»! Оно предполагает, что на самом-то деле директор никак не лишний. Именно благодаря ему и существует этот уютный мирок с его «фэншуйской» гармонией, лучезарной секретаршей и шустрými девочками, приносящими кофе.

#### 8.4. Заключение договора

Обычно при составлении договоров возмездного оказания услуг пользуются «рыбами», скачанными из Интернета. Это не самый лучший способ вести дела, текст контракта нужно основательно обдумывать. И тем не менее нельзя не признать, что многие стандартные фразы будут фигурировать в каждом контракте, заключенном вашим агентством. Поэтому построить договор удобно с помощью конструктора, предлагаемого программой Business Pack, о которой рассказывалось выше. При построении текста выгодно использовать приведенный здесь образец, который в дальнейшем следует адаптировать к конкретной ситуации.

#### **Примерный образец общей формы договора на оказание услуг**

Город

Дата

Рекламное агентство «Маркет-1» [здесь название], именуемое в дальнейшем «Исполнитель», в лице директора Иванова И.И., действующего на основании Устава, с одной стороны, и <...>компания «...» [здесь указание организационно-правового статуса и название], именуемая в дальнейшем «Заказчик», в лице директора Петрова П.П., действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

#### 1. Предмет договора

1.1. По договору возмездного оказания услуг Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказать услуги рекламного характера, указанные в п. 1.2 настоящего договора, а Заказчик обязуется оплатить эти услуги.

1.2. Исполнитель обязуется оказать следующие услуги: <перечислить услуги>, именуемые в дальнейшем «Услуги».

1.3. Срок выполнения работ с <дата> по <дата>. Исполнитель имеет право выполнить работы досрочно.

Услуги считаются оказанными после подписания акта приема-сдачи Услуг Заказчиком или его уполномоченным представителем.

#### 2. Права и обязанности сторон

## 2.1. Исполнитель обязан:

2.1.1. Оказать Услуги с надлежащим качеством, согласно предварительному плану-проекту, утвержденному Заказчиком.

2.1.2. Оказать Услуги в полном объеме в срок, указанный в п. 1.3 настоящего договора.

2.1.3. Безвозмездно исправить по требованию Заказчика все выявленные недостатки, если в процессе оказания Услуг Исполнитель допустил отступление от условий договора, ухудшившее качество работы, в течение <...> дней.

2.1.4. Исполнитель обязан выполнить работу лично, без привлечения третьих лиц.

## 2.2. Заказчик обязан:

2.2.1. Оплатить работу по цене, указанной в п. 3 настоящего договора, в течение <...> дней [обычно не более 10] с момента подписания акта приема-сдачи Услуг.

2.2.2. За нарушение условий оплаты Услуг согласно п. 2.2.1 настоящего договора Заказчик уплачивает Исполнителю штраф в размере <...> % от суммы договора.

## 2.3. Заказчик имеет право:

2.3.1. Во всякое время проверять ход и качество работы, выполняемой Исполнителем, не вмешиваясь в его деятельность.

2.3.2. Отказаться от исполнения договора в любое время до подписания акта, уплатив Исполнителю часть установленной цены пропорционально части оказанных Услуг (либо произведенных расходов), выполненной (понесенных) до получения извещения об отказе Заказчика от исполнения договора.

## 2.4. Исполнитель имеет право:

2.4.1. В любой момент потребовать от Заказчика уточнения и конкретизации задания.

2.4.2. В любой момент отказаться от исполнения заказа, если в ходе работ обнаружится, что выдвинутая Заказчиком концепция рекламы противоречит финансовым и иным интересам Исполнителя, негативно сказывается на репутации Исполнителя, а также идет вразрез с требованиями действующего законодательства Российской Федерации.

2.4.3. Использовать информацию о выполненном заказе в целях саморекламы.

## 3. Цена договора и порядок расчетов

### 3.1. Цена настоящего договора состоит из:

3.1.1. Вознаграждения Исполнителю в размере <...> рублей.

3.1.2. Суммы издержек Исполнителя в размере <...> рублей.

3.2. Цена настоящего договора составляет: <...> рублей.

3.3. Заказчиком предусмотрено/не предусмотрено (нужное подчеркнуть) вознаграждение в размере <...> % от цены договора за досрочную сдачу Услуг Исполнителем.

3.4. Уплата Заказчиком Исполнителю цены договора осуществляется путем перечисления средств на расчетный счет Исполнителя, указанный в настоящем договоре [либо, как вариант: путем расчета наличными деньгами].

Подлежащая уплате Заказчиком сумма уплачивается единовременно в полном размере.

## 4. Ответственность сторон



4.1. За нарушение срока оказания Услуг, указанного в п. 1.3 настоящего договора, Исполнитель уплачивает Заказчику штраф в размере <...> % от суммы договора и пеню из расчета <...> % от суммы договора за каждый день просрочки.

4.2. Уплата неустойки не освобождает Исполнителя от выполнения взятых им на себя обязательств или устранения нарушений.

4.3. Исполнитель не несет ответственности и освобождается от уплаты неустойки в случае нарушения срока оказания Услуг, если исполнению условий договора препятствовали не зависящие от Исполнителя факторы <указать факторы: например, погодные> или изменение графика рекламных/ коммерческих мероприятий Заказчиком.[17]

По согласованию сторон оказание Услуг может быть либо отменено с обязательным возмещением Заказчиком понесенных Исполнителем к моменту отказа от Услуг расходов, либо отложено на новый срок, указанный в поправке к настоящему договору.

4.4. Исполнитель снимает с себя всякую ответственность, если Заказчик, пользуясь неведением Исполнителя касательно специфики бизнеса Заказчика, настоял на внесении в рекламный проект (проект Услуг) утверждений, призванных опорочить деловых конкурентов Заказчика или как-либо иначе нарушающих действующее законодательство Российской Федерации о добросовестной рекламе и свободной конкуренции.

4.5. Исполнитель не несет ответственности за отсутствие роста объемов сбыта или недостаточный в сравнении с прогнозируемым рост объемов сбыта у Заказчика в результате оказания Услуг.

4.6. Исполнитель не несет ответственности за оказание Услуг, которые отрицательно повлияли на репутацию Заказчика, если проект этих Услуг (рекламный проект) был разработан и утвержден самим Заказчиком и предъявлен Исполнителю для реализации без права внесения поправок.

4.7. Меры ответственности сторон, не предусмотренные в настоящем договоре, применяются в соответствии с нормами гражданского законодательства, действующего на территории Российской Федерации.

## 5. Порядок разрешения споров

5.1. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего договора, будут по возможности разрешаться путем переговоров между сторонами.

5.2. В случае невозможности разрешения споров путем переговоров стороны после реализации предусмотренной законодательством процедуры досудебного урегулирования разногласий передают их на рассмотрение в <указать наименование и местонахождение третейского/арбитражного/народного суда, выбранного сторонами для разрешения споров>.

## 6. Заключительные положения

6.1. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон. Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть.

6.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

7. Юридические/фактические адреса, банковские реквизиты и подписи сторон

## 9.1. Когда прав клиент

Всегда ли прав клиент? Сильно сомневаюсь. Опыт многих рекламистов показывает, что клиент в большинстве случаев несет вздор, который сам насочинял, и убежден в том, что самостоятельно, без должной подготовки и практического опыта, легко придумает качественное рекламное объявление. А иногда бывают еще более трудные случаи: клиент-подкаблучник заставляет пользоваться объявлением, которое было придумано его женой, дабы потешить тщеславие своей «второй половины». При этом такому недалекому бизнесмену совершенно все равно, что такие благоглупости негативно скажутся на его доходах. Так появляются на свет божий перлы вроде «обучение компьютерной грамотности» (*грамотность* пишется с одной буквой «М») и прочих вздор.

Клиент подчас предлагает совершенно невообразимые сценарии, а рекламный агент покорно (хочется верить, что не по собственному невежеству) с этими выдумками соглашается. Достаточно напомнить, как в первые годы постсоветской эпохи по телевидению крутили ролик с девизом «В лучших купеческих традициях!». Если верить создателям ролика, «лучшие купеческие традиции» сводятся к тому, чтобы... сорвать фомкой навесной замок со склада, где лежит всякое (надо полагать, чужое) добро. Получается, что купцы были уголовниками – ворами и грабителями. Таковы же и нынешние наследники их традиций. Строго говоря, это грязная, клеветническая антиреклама: определенно среди купцов были дельцы с криминальными замашками, но говорить такие вещи про все купечество, право же, не стоит. А что касается современного бизнеса в ипостаси наследника купеческо-уголовных традиций... Получается, не зря про «новых русских» столько лет анекдоты рассказывали. Клиент придумал вздор, а рекламист показал этот вздор всей стране.

В некоторых случаях безудержная фантазия блистательного тандема «рекламист – клиент» порождает творения, откровенно пропагандирующие сатанинские культы и нарушение норм приличий. Так, реклама одной компании неприятно поразила чередой следующих роликов:

- изображение полового акта и лозунг «Люби бесплатно!» (фактически «легализуется» проституция);
- изображение молодых людей, которые, получая услуги этой компании, принимаются конвульсивно дергаться, чем пугают окружающую молодежь (наводит на мысль об одержимости бесами, если кто смотрел фильм «Экзорцист»);
- танцы в кромешной тьме демонических фигур со зловещим оскалом пасти и огненными глазами (предполагается, что так выглядят клиенты данной компании).

Право же, несколько странно видеть подобные фантазии в стране двух мировых религий – ислама и христианства, тем более ныне возрождаемых после периода советского безверия.

Молодые люди, которые смотрели последний вариант названной выше рекламы, реагировали примерно одинаково. Сначала кто-то один в компании отзывался: «Ух ты, монстры!» (слова «бес» современная молодежь не знает), а затем принимался рассказывать приятелям о новом фантастическом фильме. Затем все, напроць позабыв о ролике, либо сходились во мнении, что новый фильм стоит посмотреть, либо решали, что новый фильм неудачен. И последний случай можно назвать подлинной катастрофой для рекламиста, поскольку его «кошмарный» ролик если каким-то чудом и запомнится на подсознательном уровне, то будет ассоциироваться с неудачным «ужастиком».

Продолжим перечислять классические ошибки податливых рекламистов, восхищающие и умиляющие заказчиков рекламы, ничего не понимающих в тонкостях маркетинга.

Совершенно неуместно использование в новых сферах рекламных клише, традиционно применяемых в некоей узкой области. К примеру, одна из телефонных компаний громко заявила о себе в директ-мейле касательно нового тарифа: «От создателей междугородной связи». Такая фраза уместна лишь в отношении кинопродукции («От создателя "Молчания ягнят"» и т.д.), никто другой – по крайней мере, из числа серьезных рекламистов – никогда не пытался использовать эти слова, стойко ассоциируемые с голливудскими блокбастерами, променительно к иному рода товарам или услугам. Единственное исключение из правил делается (и то очень редко!) в книгоиздательском деле, когда о некоторых бестселлерах в рекламе говорится: «От автора "Робинзона Крузо"».

И уж **совершенно неразумным** представляется слепое копирование нашими ретейлерами зарубежной рекламы без надлежащей переработки. Быть может, убедительное в одной стране, рекламное обращение никогда не воспринимается адекватно в другой. Даже небезызвестный Ф. Котлер, с подходом которого подчас трудно бывает согласиться, утверждает, **что адаптация рекламы к местным культурным традициям и традициям потребления обязательна.**

Типичный пример бездумного копирования – реклама многих стиральных порошков. Создатели такой рекламы в один голос утверждают, что их товар очистит одежду ребенка от соков и... «травы». Большинство рекламистов – мужчины, поэтому, конечно, они не знают, чем чаще всего бывает испачкана одежда ребенка.<sup>[18]</sup> А зря! Рекламист – не финансист. Это такая профессия, обладатель которой просто обязан уделять много внимания своей семье, в том числе и детям. А если нет собственных, то требуется «одолжить» для анализа соседских. Иначе он просто не сможет творить.

Вернемся к грязной детской одежде. Не будучи ботаником, не скажу вам, какое такое пачкающее детей растение встречается на Западе. Зато твердо знаю, что в пределах нашей страны подобных дивных растений нет, а если и появятся, то только спустя миллион лет в процессе эволюции. И еще знаю, что российская городская детвора ухищряется испачкаться соками и пищей, почвой, пылью, песком из песочниц, грязной водой из луж, краской из подсобки слесаря Жоры, но никак не травой, тем более что травы в городах, задыхающихся от натиска асфальта и бетона, становятся из года в год все меньше и меньше.

К слову, о Ф. Котлере... Сегодня уже ни для кого не секрет, что этот человек – раскрученный бренд, но не более. Его взгляды на маркетинг безнадежно устарели, ссылаться на него, цитировать его надо очень осторожно.<sup>[19]</sup> Между тем американское издательство «Free Press», выпустив книгу М. Линдстрема «Чувство бренда» (Lindstrom M. Brand Sense, 2005),<sup>[20]</sup> поспешило указать на обложке: «Филип Котлер рекомендует». Сегодня подобные вещи смотрятся скорее как антиреклама для издания, нежели как реклама. Вдобавок такое непомерное преклонение перед давно угасшими авторитетами в книгах кажется притянутым за уши: точно так же 30 лет назад в советской научно-технической литературе ни к селу ни к городу цитировали К. Маркса. И ничего стильного в том, разумеется, не было.

## 9.2. Плохая реклама и борьба с ней

Плохая реклама, созданная из безудержного стремления угодить клиенту, имеет **три неприятных следствия. Во-первых**, это давление на психику адресатов рекламы с последующим нарушением паттернов их потребительского поведения, а иногда и более тяжелыми

последствиями. К сожалению, подобный вопрос недостаточно исследован, но опыт ряда экспертов убедительно доказывает, что неудачная реклама иногда бывает разрушительной для преморбида – нашей исконной, здоровой личности, той самой, которая умеет жить и радоваться жизни.

**Во-вторых**, неудачная реклама может показаться кому-то недобросовестной, что означает риск столкновения с законом и судебной тяжбы с тем, чьи интересы ущемлены недобросовестной рекламой.

**В-третьих**, окажется безнадежно испорченной репутация рекламного агентства. Про фирму станут распространять слухи, будто в ней работают одни недоучки, которые и пишут с ошибками, и создают всяческую чепуху, совершенно низкокачественный продукт, а то и со злобным намерением испортить всем окружающим жизнь своей недобросовестной рекламой (а последнее – уже противозаконное деяние). Рекламист живет репутацией, вот почему он не должен подстраиваться под безумные требования заказчика, всячески угождать ему и выставлять себя либо безнадежным глупцом, либо последним проходимцем. Доброе имя трудно заработать, зато очень легко потерять.

Если клиент категорически не прав, если его задумка вредит и собственному делу, и вашему бизнесу, то его надлежит убедить в необходимости согласиться на определенную редактуру со стороны агентства. **Главной ударной силой** в этом направлении служит... профессиональная лексика. Уже многие рекламисты научились осаживать разудалого заказчика, осыпая его потоком специальных терминов. Клиент убежден в своей правоте потому, что считает рекламу примитивным делом – только-то и требуется, что картинки рисовать и стишки сочинять. Нужно убедить клиента в обратном. Пускаться в полемику с заказчиком не стоит. Нужно деликатно, но твердо прокомментировать его предложение: «Отличный проект, только один момент нужно подкорректировать...» и далее разразиться речью, обильно насыщенной специальными выражениями. Клиент понимает, что вы лучше знаете, о чем говорите, и соглашается на компетентную правку своего «нетленного творения».

## ГЛАВА 10. ИСПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗА

### 10.1. Составление рабочей команды

Когда заказ получен, приключения рекламиста не заканчиваются. Теперь ему предстоит сколотить команду из своих работников и руководить этой командой в особом режиме до тех пор, пока проект не будет реализован. А попутно нельзя забывать и об остальных сотрудниках агентства. Составление рабочей команды и вообще подбор и наем персонала являются делом весьма хлопотным, требующим немалых усилий со стороны директора.

Прежде чем нанимать людей на работу, нужно определиться со **своими слабостями по части управления персоналом**. Выяснить это сложно, но можно, поскольку психологами разработано немало хороших тестов. Ниже приводится тест, спроектированный автором специально для лиц, занятых в маркетинге, на основе принципов, которые выдвинуты отечественными специалистами Д.Г. Николаевым, Р.В. Коиновым, Г.В. Роднянской.[21] От вас требуется выбрать по одному варианту ответа на каждый вопрос и суммировать баллы.

#### **Управление персоналом в маркетинге (тест)**

1. Какое количество профессий во всем мире связано со сбытом и маркетингом?

а) 1000(4);

б) немногим более 2000 (5);

в) немногим менее 2000 (2);

г) 3000 (5).

2. Какое количество из них наиболее вероятно востребовано в вашем городе?

а) 2000(3);

б) 3000(4);

в) 500(1);

г) 900 (5).

3. Распределение проектов среди способных рекламных работников осуществляется на основании:

а) величины заработной платы (5);

б) уровня квалификации (3);

в) персональных хобби (1);

г) кредита доверия (2).

4. Профпригодность говорит:

а) о наличии специального образования (2);

б) уровне квалификации (1);

в) степени сложности выполняемых работ (5);

г) совершенстве практических навыков (2).

5. Для людей, профессиональным требованием к которым является креативность, важен следующий уровень образования:

а) желательно высшее (2);

б) высшее образование и желательно специальные курсы (4);

в) высшее образование или курсы обязательны (1);

г) образование не требуется (5).

6. Для людей, профессиональным требованием к которым является исполнительность, важны качества:

а) умение принимать нестандартные решения (4);

б) работа по образцам, стандартам, инструкциям (1);

в) наличие организационных способностей (2);

г) четкое выполнение решений руководителей (1).

**Результаты тестирования:**

**До 10 очков (включительно).** Такой руководитель понимает, что требуется индивидуальный подход к сотрудникам при распределении должностей, обязанностей и текущих проектов, но обеспечить подобный подход этот руководитель не всегда в состоянии.

**От 1 до 19 очков (включительно).** Такой руководитель, конечно, может допускать ошибки в менеджменте персоналом, но способен видеть врожденные способности сотрудников, умеет трезво оценивать кадры и в целом готов постигать премудрости управления людьми там, где чувствует недостаток своей компетентности.

От 20 до 25 очков (включительно). Такой руководитель не особенно четко видит различия между сотрудниками, не готов пока обеспечить полноценное управление работниками с пользой для общего дела. Этому директору нужно многому учиться и до поры до времени полагаться на помощь хорошего кадровика.

Свыше 25 очков. Не все ответы на настоящий тест даны обдуманно.

После того как директор проверит самого себя, ему нужно проверить на профпригодность своих работников – как уже зачисленных в штат (собираемых в группу для выполнения ответственного проекта), так и будущих (кандидатов на вакантные должности). Существует **два способа определить профессиональную пригодность работника** – тестирование и анкетирование. Тестирование показывает, насколько данная должность подходит этому человеку. Анкетирование показывает, насколько кандидат на вакантное место подходит вашему агентству. Несмотря на схожесть формулировок, перед нами два принципиально разных подхода к подбору кадров.

Для начала обсудим **наиболее приемлемые способы тестирования**. Опыт многих знатоков кадрового дела, включая и экспертов службы занятости, показывает, что наиболее продуктивно в плане выявления способностей и наклонностей человека тестирование, в основу которого положена **типология профессий** по А.Е. Климову.[22] Ключевая идея этой типологии состоит в том, что человек несколько ограничен в возможности своего взаимодействия с окружающим миром, поэтому наиболее успешно проявит себя на том месте, где от него требуется как раз тот вид взаимодействия, на который этот человек «запрограммирован» (то есть настроен генетически, психофизиологически, социальными и т.д.). Соответственно, все существующие в мире профессии подразделяются по признаку взаимодействия на **пять типов**:

- человек-человек (работа с людьми);
- человек-знак (работа с цифрами, буквами, символами);
- человек – художественный образ (работа с объектами искусства);
- человек-техника (работа с устройствами);
- человек-природа (работа с природными телами – растениями, животными, минералами и т.д.).

Работник, ориентированный на взаимодействие типа **«человек-человек»**, в рекламном деле проявляет способность работать с клиентами, убеждать их, принимать, обрабатывать и корректировать заказы, заключать контракты, искать новых клиентов, распространять устную рекламу.

Работник, ориентированный на взаимодействие типа **«человек-знак»**, в рекламном деле проявляет способность обрабатывать числовые данные, составлять сметы и калькуляции, вести базу данных по клиентам либо, как вариант, составлять и корректировать рекламные тексты.

Работник, ориентированный на взаимодействие типа **«человек –художественный образ»**, в рекламном деле проявляет способность к работе в сфере графики, веб-дизайна, зрелищных мероприятий (выставки, ярмарки, промоакции, шоу).

Работник, ориентированный на взаимодействие типа **«человек-техника»**, в рекламном деле проявляет способность к программированию, широкому внедрению в рекламу современных технологий, осуществлению монтажа и ремонта рекламных конструкций, включая электротехнические, и выполнению аналогичных работ, требующих управления техникой и/или инструментального труда.

Работник, ориентированный на взаимодействие типа «человек-природа», в рекламном деле проявляет способность к разработке экорекламы и экомаркетинга. Он блестяще ориентируется в вопросах продвижения экологически безопасных товаров, товаров для владельцев домашних питомцев, садоводов, цветоводов, в продвижении туристических и прочих услуг из разряда «зеленого бизнеса», а также товаров и услуг для поклонников рыбалки.

Определить принадлежность работника к тому или иному типу можно по тестовым таблицам 6 – 9, которые в целом шаблонны, но были несколько адаптированы мною к нуждам кадровиков из рекламного агентства. Первоначально тестируемый должен самостоятельно оценить свои возможности по ряду параметров (вариант 1). Оценка возможностей осуществляется в двух режимах: во-первых, определяется принадлежность к той или иной группе взаимодействия, отчего зависит тип профессии; во-вторых, определяется ориентация на исполнительную или творческую (управленческую) деятельность. В обоих случаях оценка дается по четырехбалльной шкале – от 0 до 3 баллов. Из вариантов ответов тестируемый выбирает то, что считает для себя правильным.

Таблица 6

**Тестирование профессиональной ориентации. Вариант 1**

<b>Я МОГУ</b>	<b>Баллы</b>	<b>Группа</b>
Заводить новые знакомства	0, 1, 2, 3	Человек
Проявлять доброжелательность и внимание	0, 1, 2, 3	
Общаться с людьми	0, 1, 2, 3	
Произносить речи, выступать на публике	0, 1, 2, 3	
Проводить диагностику оборудования	0, 1, 2, 3	Техника
Пользоваться в своей работе техникой	0, 1, 2, 3	
Осваивать новые устройства	0, 1, 2, 3	
Работать с инструментами	0, 1, 2, 3	
Сосредоточиться на отдельной проблеме	0, 1, 2, 3	Знак
Считать в уме	0, 1, 2, 3	
Преобразовать/кодировать информацию	0, 1, 2, 3	
Искать и исправлять ошибки	0, 1, 2, 3	
Проектировать привлекательные вещи	0, 1, 2, 3	Художественный образ
Соприкасаться с миром искусства	0, 1, 2, 3	
Сочинять тексты и/или рисовать	0, 1, 2, 3	
Петь, играть на музыкальных инструментах	0, 1, 2, 3	
Узнавать новое о животных и растениях	0, 1, 2, 3	Природа
Ориентироваться в потоке естественно-научных открытий	0, 1, 2, 3	
Заниматься цветоводством, садоводством, заботиться о домашних питомцах	0, 1, 2, 3	
Участвовать в акциях по защите природы	0, 1, 2, 3	

Таблица 7

**Тестирование управленческой ориентации. Вариант 1**



<b>Я МОГУ</b>	<b>Баллы</b>
<b>Группа А</b>	
Быстро выполнять указания	0, 1, 2, 3
Точно следовать инструкциям	0, 1, 2, 3
Работать по заданному алгоритму	0, 1, 2, 3
Выполнять однообразную работу	0, 1, 2, 3
Соблюдать правила и нормативы	0, 1, 2, 3
<b>Группа Б</b>	
Создавать новые инструкции и давать указания	0, 1, 2, 3
Принимать нестандартные решения	0, 1, 2, 3
Легко придумывать новые способы деятельности	0, 1, 2, 3
Брать на себя ответственность	0, 1, 2, 3
Самостоятельно организовать свою работу	0, 1, 2, 3

Во втором варианте тестируемым производится оценка своих желаний и увлечений, формирующих заинтересованность в выбранной деятельности. **Шкала оценки** тоже включает четыре балла от 0 до 3. Эта часть теста позволяет уточнить результаты первой половины, чтобы можно было с минимальным риском ошибки вынести суждение о том, насколько данный кандидат (сотрудник) подходит на ту или иную вакантную должность.

Таблица 8

#### Тестирование профессиональной ориентации. Вариант 2

<b>МНЕ НРАВИТСЯ</b>	<b>Баллы</b>	<b>Группа</b>
Обслуживать людей	0, 1, 2, 3	Человек
Обучать, воспитывать	0, 1, 2, 3	
Защищать права и безопасность	0, 1, 2, 3	
Управлять людьми	0, 1, 2, 3	
Работать на ПК	0, 1, 2, 3	Техника
Осуществлять монтаж наружной рекламы	0, 1, 2, 3	
Заниматься инструментальной обработкой материалов	0, 1, 2, 3	
Заниматься автотранспортом организации	0, 1, 2, 3	
Составлять рекламные тексты	0, 1, 2, 3	Знак
Обрабатывать данные маркетинговых исследований	0, 1, 2, 3	
Работать с клиентской базой данных	0, 1, 2, 3	
Принимать и передавать сигналы и сообщения	0, 1, 2, 3	Художественный образ
Находить дизайнерские решения	0, 1, 2, 3	
Рисовать, фотографировать	0, 1, 2, 3	
Выступать перед публикой	0, 1, 2, 3	
Работать над фирменным стилем	0, 1, 2, 3	Природа
Работать на открытом воздухе	0, 1, 2, 3	
Заниматься ландшафтным дизайном	0, 1, 2, 3	
Заниматься флористикой	0, 1, 2, 3	
Охранять окружающую среду	0, 1, 2, 3	

Таблица 9

#### Тестирование управленческой ориентации. Вариант 2



<b>МНЕ НРАВИТСЯ</b>	<b>Баллы</b>
Группа А	
Работать руками	0, 1, 2, 3
Выполнять решения	0, 1, 2, 3
Воспроизводить имеющиеся образцы, размножать, копировать	0, 1, 2, 3
Получать конкретный практический результат	0, 1, 2, 3
Воплощать идеи в жизнь	0, 1, 2, 3
Группа Б	
Работать головой	0, 1, 2, 3
Принимать решения	0, 1, 2, 3
Создавать новые образцы	0, 1, 2, 3
Анализировать, изучать, исследовать, наблюдать, измерять, испытывать, контролировать	0, 1, 2, 3
Планировать, конструировать, проектировать, разрабатывать, моделировать	0, 1, 2, 3

А теперь рассмотрим образец заполненной таблицы (табл. 10, случай взят из моей собственной практики), чтобы разобраться с **принципами профессионального тестирования работников**. В приведенной ниже таблице выбранные протестированной девушкой оценки выделены полужирным шрифтом. По каждой группе приводится общая сумма баллов. Чтобы не перегружать читателя цифрами, здесь дается только первая половина задания.

Таблица 10

Образец заполнения теста

<b>Я МОГУ</b>	<b>Баллы</b>	<b>Сумма по группе</b>
Заводить новые знакомства	0, 1, 2, 3	Человек, $\Sigma = 11$
Проявлять доброжелательность и внимание	0, 1, 2, 3	
Общаться с людьми	0, 1, 2, 3	
Произносить речи, выступать на публике	0, 1, 2, 3	
Проводить диагностику оборудования	0, 1, 2, 3	Техника, $\Sigma = 1$
Пользоваться в своей работе техникой	0, 1, 2, 3	
Осваивать новые устройства	0, 1, 2, 3	
Работать с инструментами	0, 1, 2, 3	
Сосредоточиться на отдельной проблеме	0, 1, 2, 3	Знак, $\Sigma = 2$
Считать в уме	0, 1, 2, 3	
Преобразовать/кодировать информацию	0, 1, 2, 3	
Искать и исправлять ошибки	0, 1, 2, 3	
Проектировать привлекательные вещи	0, 1, 2, 3	Художественный образ, $\Sigma = 11$
Соприкоснуться с миром искусства	0, 1, 2, 3	
Сочинять тексты и/или рисовать	0, 1, 2, 3	
Петь, играть на музыкальных инструментах	0, 1, 2, 3	
Узнавать новое о животных и растениях	0, 1, 2, 3	Природа, $\Sigma = 5$
Ориентироваться в потоке естественно-научных открытий	0, 1, 2, 3	
Заниматься цветоводством, садоводством, заботиться о домашних питомцах	0, 1, 2, 3	
Участвовать в акциях по защите природы	0, 1, 2, 3	
<b>Я МОГУ</b>	<b>Баллы</b>	
<b>Группа А, <math>\Sigma = 7</math></b>		
Быстро выполнять указания	0, 1, 2, 3	
Точно следовать инструкциям	0, 1, 2, 3	
Работать по заданному алгоритму	0, 1, 2, 3	
Выполнять однообразную работу	0, 1, 2, 3	
Соблюдать правила и нормативы	0, 1, 2, 3	
<b>Группа Б, <math>\Sigma = 9</math></b>		
Создавать новые инструкции и давать указания	0, 1, 2, 3	
Принимать нестандартные решения	0, 1, 2, 3	
Легко придумывать новые способы деятельности	0, 1, 2, 3	
Брать на себя ответственность	0, 1, 2, 3	
Самостоятельно организовать свою работу	0, 1, 2, 3	

Сразу хочется сказать, что подобное тестирование всегда грешит неточностями в силу субъективности оценок. Поскольку девушка общалась со мной как с бизнес-консультантом, то она старалась выглядеть скромнее и намеренно занижала баллы в тех областях, в которых считала себя слабой, недостаточно компетентной. Так, она указала на почти полное отсутствие знаний в области компьютерной техники и программного обеспечения. Между тем, ознакомившись с презентациями этой девушки, выполненными ею в программе Power Point, я могу судить, что она является пускай и не продвинутым юзером, но все же «пользователем средней руки», если допустимо так выразиться. Отчасти в пользу низкой самооценки сыграл фактор неверия в себя. Очевидно, что при прохождении тестирования на месте работы девушка в чем-то станет невольно завывать баллы, стремясь понравиться начальству. На искусственное занижение она уж точно не пойдет, поскольку тогда рискует лишиться рабочего места.

Что можно посоветовать директору агентства, принявшему в штат такую работницу? Совершенно очевидно, что она – далеко не самый лучший исполнитель (E = 7). Впрочем, в книге не приведена вторая половина теста, но прошу поверить мне на слово – она полностью подтверждает те выводы, которые можно сделать при анализе первой половины. Итак, девушка не проявит себя как исполнитель, зато ей подходит должность, где можно проявить свою самостоятельность и умение вести за собой людей (E = 9). В целом результат показывает, что тестируемой доставляет немалое удовольствие общение с людьми, причем в особой мере – по вопросам дизайна, оформительских решений и вообще «красоты». Помимо волевого напора, которым эта девушка в состоянии увлечь собеседника, склонить его на свою сторону, тестируемая также демонстрирует определенные познания в эстетике и искусствоведении, обладает навыками рисования (от себя добавлю – владеет техникой карандашного рисунка).

Очевидно, что такой сотруднице надлежит поручить обсуждение с клиентом особенностей реализации его проекта, причем чем сложнее и многограннее проект, тем выше потребность в интенсивном взаимодействии с заказчиком. Девушка легко определит потребности клиента, включая и те, о которых он и не предполагает, скорректирует его видение проекта, найдет оптимальное дизайнерское (музыкальное, текстовое) решение, а главное – сумеет убедить клиента в неправоте тогда, когда последний в силу своего непонимания законов рекламного воздействия настаивает на явно проигрышном варианте.

Предположим, что штат менеджеров по работе с клиентами полностью укомплектован. Куда тогда прикажете «бросить» способного человека? Наверное, стоит подумать о том, чтобы назначить **ее супервайзером**. Замечу, что вторая половина теста изображает девушку как типаж «человек-человек» (в первой половине значение оказалось уравнено с типажом «человек – художественный образ»). Супервайзер с развитым эстетическим чувством и яркой креативностью не будет сухим и педантичным контролером, который умеет лишь срезать зарплату промоутерам и ябедничать: «Этот вел себя не так, а вон тот – не эдак». Подобному супервайзеру можно дать полный карт-бланш для реализации следующего **плана работы с промоутерами**:

- интенсивные развивающие тренинги для промоутеров;
- составление сценариев для зрелищных и эффективных промоакций;
- проектирование костюмов, бутафории и ростовых фигур для промоакций;
- выбор музыкального и светового сопровождения для промошоу;
- проектирование нетрадиционных промоакций (в формате ролевых игр и т.д.);
- внедрение передовой системы управления качеством промоутерского труда и формирование лидирующей команды промоутеров («золотой фонд»);
- всемерное привлечение достижений народного, классического и поп-искусства в промоцию.

Обратим внимание, что в случае с этой девушкой мне крупно повезло, поскольку я смог однозначно определить, к какому типуажу она относится. Но в определенных ситуациях возможны сомнения, когда очки распределяются поровну. При таких затруднениях необходимо воспользоваться **дополнительными приемами профориентационного тестирования**. Таковые приемы весьма многочисленны, так что ниже мы ограничимся рассмотрением лишь одного, который ряду экспертов-психологов и вслед за ними мне лично представляется наиболее точным. Это тест на определение знаковой системы. Будущий сотрудник должен определить соответствие профессий целям и объекту в своей знаковой системе и подсистеме. В тех случаях, где тестируемый спасует, он не особо силен, а где найдет

правильное решение – там обладает способностями и, наверное, даже особым внутренним настроением на такого рода деятельность.

В качестве примера рассмотрим **определение систем, связанных своими целями и объектами с областью букв и семантики С** этой областью соприкасается великое множество систем и подсистем, из которых в качестве понятного, стереотипного образца мы выбираем литературно-языковую подсистему. Разобравшись с ней, тестируемый должен выявить аналогию в своей подсистеме – маркетинговой (см. табл. 11), – и успешность выполнения этого задания покажет работодателю, в какой конкретно части маркетинговой семиотической подсистемы тестируемый ориентируется лучше всего, где он способен адаптироваться и проявить себя.

Таблица 11

#### Определение знаковой системы

<b>Цели и объект</b>	<b>Знаковая система (литературно-языковая подсистема)</b>	<b>Социально-экономическая система (маркетинговая подсистема)</b>
Оценка	Литературовед	?
Проверка, контроль	Редактор, корректор	?
Анализ, исследование	Психолингвист	?
Открытие, новаторство	Филолог	?
Творчество	Литератор	?
Конструирование по плану, алгоритмическая деятельность	Сценарист	?
Транспортировка, передача, связь	Почтальон	?

Близкий к правильному (хотя и неполный – можно найти другие ответы) результат тестирования приводится в табл. 12. Сличая результаты тестирования вашего работника с этим образцом, несложно будет выявить ошибки, неточности и «удачные попадания». В скобках замечу, что составление таблицы и мне далось непросто, в некоторых местах пришлось призадуматься, хотя со всеми названными сферами маркетинга я знаком не понаслышке. Это лишний раз убеждает нас в том, что каждый человек ограничен в своих возможностях, так что обязан тщательно подыскивать себе род занятий. В немалой степени сказанное относится и к бизнесмену – организатору рекламного агентства. Проверьте себя по приведенным здесь тестам, чтобы увидеть свои слабые стороны и предотвратить совершение грубых ошибок. При решении тех вопросов, в которых вы явно «хромаете», стоит полагаться на мнение более способных в этой области людей.

Таблица 12

#### Примерный образец оптимальных результатов тестирования по определению знаковой системы

Цели и объект	Социально-экономическая система (маркетинговая подсистема)
Оценка	Плановик по сбыту
Проверка, контроль	Супервайзер
Анализ, исследование	Маркетолог, психолог
Открытие, новаторство	Маркетер, рекламист
Творчество	Дизайнер компьютерной графики, копирайтер
Конструирование по плану, алгоритмическая деятельность	Программист, сейлсмен
Транспортировка, передача, связь	Веб-дизайнер, промоутер

На этом оставим разговор о тестировании и перейдем к **анкетированию**. Образцы анкет здесь не приводятся, поскольку все они шаблонны. Любой из таких шаблонов рекламист может благополучно скачать из Интернета. Гораздо важнее для нас умение обработать материалы анкетирования. Если при тестировании будущий работник сам дает себе оценку, то в данном случае оценку ему должен давать работодатель. Чтобы эта оценка не получилась чересчур субъективной, нужно пользоваться сравнительной шкалой параметров, приведенной в табл. 13. В одном из столбцов таблицы содержится оценка по всем значимым параметрам для того идеального кандидата, которого, конечно, никто никогда не найдет. В соседнем столбце проставляется субъективная, подчас чересчур критичная оценка претендента на вакантную должность.

Таблица 13

#### **Качества идеального кандидата**

Качества идеального кандидата	Идеал	Претендент
Высшее образование по специальности	5	
Опыт работы не менее трех лет	5	
Грамоты, премии, иные награды	5	
Демонстрация работ	5	
Глубокое знание ПК	5	
Наличие собственного ПК, соответствующего высоким техническим требованиям	5	
Богатый и грамотно составленный портфолио	5	
Креативность	5	
Дисциплинированность, исполнительность	5	
Высокая скорость работы	5	
<b>Итого</b>	<b>50</b>	

Когда таблица заполнена, сравниваются результаты по каждой шкале и итоговые суммы. При этом практика показывает, что работник с наибольшей вероятностью подходит на должность, если его результат превосходит 50% от суммы идеала. Поскольку для простоты вычислений рекомендовано пользоваться пятибалльной шкалой, то 50% составят в таком случае 25 баллов. Сумма существенно ниже 25 баллов указывает на то, что кандидат малопригоден в данной должности. Сумма в 24 – 27 баллов показывает, что имя работника нужно внести в резерв и, если

на его место найдется лучший претендент, использовать при аутсорсинге. Сумма свыше 27 баллов показывает, что это будет неплохой работник.

Проанализируем сказанное на примере кандидата на вакантную должность дизайнера компьютерной графики (см. табл. 14, демонстрирующую опять-таки реальный случай из практики). Дизайнер X имеет большой опыт работы, но дизайн изучал на курсах и непосредственно на рабочем месте, по образованию же он инженер. Он имеет один почетный диплом от какой-то организации, но в выставках ни разу не участвовал. Работает дома на немного устаревшей модели ПК. Красивого портфолио не предоставил, поскольку необходимость поиска нового места работы оказалась для него неожиданностью (прежняя фирма разорилась). Продемонстрированные работы носят отпечаток прежней «технарской» деятельности и особого впечатления не производят. Поскольку кандидат имел другой режим работы, о скорости выполнения им заданий судить немного трудно.

Таблица 14

#### Примерное соответствие кандидата идеалу

Качества идеального дизайнера компьютерной графики	Идеал	Претендент
Высшее художественное/дизайнерское образование (в качестве исключения — экономическое по специальностям маркетолог, психолог или рекламист)	5	4
Опыт работы не менее трех лет	5	5
Грамоты, премии, иные награды	5	5
Персональные выставки	5	0
Глубокое знание графических редакторов	5	5
Наличие собственного «Пентиум-IV»	5	3
Богатый и грамотно составленный портфолио	5	2
Креативность	5	4
Дисциплинированность, исполнительность	5	5
Высокая скорость работы	5	4
<b>Итог</b>	<b>50</b>	<b>37</b>

В рассмотренном случае дизайнер вполне соответствует потребностям агентства, о чем свидетельствуют и числовой результат (74%, что близко к значению 3/4), и анализ навыков и возможностей кандидата по отдельным графам. Например, значение 0 в графе «Персональные выставки» не обязательно нужно считать минусом. Это, скорее, даже плюс, поскольку работник, чрезмерно поглощенный творческим процессом, всецело ориентированный на высокие достижения в искусстве, мало подходит для трудовых будней обычного рекламного агентства, где львиную долю рабочего времени приходится тратить на рутину.

**Заниженная креативность** тоже не может приниматься в расчет, поскольку оценивается она исключительно субъективно, что предполагает высокий риск ошибки. Отсутствие у кандидата собственного ультрасовременного ПК тоже еще не является большим минусом: никто же не зовет на работу машиниста со своим паровозом, так зачем нужен дизайнер с мощным домашним компьютером? И уж конечно, не стоит принимать в расчет образование по специальности. Если оно есть – это очень хорошо, но и если его нет – это тоже неплохо. Гораздо важнее стаж (опыт) и практические знания.

## 10.2. Когда приходится увольнять

Подводя итоги сказанного, рассмотрим под новым углом и такой проблемный момент, как увольнение работников. Когда имеет место увольнение работника по инициативе руководства, **возможно три варианта**:

- работник не соответствует требованиям профессиональной пригодности;
- работник ухудшает психологический климат в коллективе;
- работник попал в категорию «балласта» в трудное для агентства время.

Рассмотрим каждый из вариантов, чтобы выяснить, насколько оправдано увольнение сотрудника в том или ином случае. **При несоответствии работника требованиям профессиональной пригодности** возникает закономерный вопрос: а что этот человек делал в фирме раньше? Почему его взяли в штат после испытательного срока и прежде все были им довольны? Здесь усматривается вина не самого работника, а менеджера по управлению персоналом, к деятельности которого директор обязан пристально присмотреться. Если наем осуществлял сам директор, то нужно проанализировать истоки своей ошибки.

Разумеется, увольнять менеджера-кадровика незачем, достаточно ограничиться выговором (за исключением случаев, когда избавление от «балласта» служит прикрытием финансовых махинаций менеджера). Незачем также закрывать контору, если сам допустил грубый промах на кастинге. Однако и спешить с увольнением «лишнего» работника тоже не стоит. Если в течение долгого времени этот человек всех устраивал, то его полезность свидетельствует о знании им рекламного дела. Вполне вероятно, что такой работник просто принят не на свою должность. Следовательно, прежде чем думать о его увольнении, стоит подыскать ему другое место и проверить, не теряет ли агентство ценного сотрудника, который так удачно вписался в команду и до некоторых пор справлялся с порученными заданиями.

Нельзя исключать, что на способности работника справляться с заданиями могут сказываться болезнь или семейные проблемы. Тогда требуется предоставить такому сотруднику небольшой период отдыха или же перевести его на другое место. В любом случае потеря работника – катастрофа для фирмы, поскольку найти замену не так просто, как кажется на первый взгляд.

Именно по этой причине нежелательным, порочным представляется **истремление освободиться от «балласта»**. Такая практика существует в крупных компаниях, где исчезновение сотрудника сравнительно долгое время не влечет за собой иных экономических последствий кроме как сокращение расходов на заработную плату. Маленькая фирма себе такой роскоши позволить не может, потому что каждый из ее сотрудников везет на себе воз всевозможных обязанностей. Освобождение от «балласта» в кризисный момент означает сворачивание бизнеса тогда, когда остро необходим лихорадочный поиск новой клиентуры для увеличения поступлений. В такие моменты каждый работник на счету, перепоручить его обязанности попросту некому.

Вдобавок давно известно, что избавление от «балласта» в больших компаниях, где этот трюк проходит сравнительно безнаказанно для бизнеса, выполняет **две функции**: во-первых, это способ деликатно избавиться от ненужных людей (создающих психологический дискомфорт или просто мешающих «придворным интриганам»); во-вторых, это способ проворачивать махинации за спиной директора. К слову, последняя ситуация должна насторожить директора рекламного агентства и заставить его проверить, не пытается ли кадровик или кто-то другой из управленцев

нажиться за счет агентства, для отвода глаз увольняя полезного в прошлом сотрудника и сетуя при этом на мировой кризис, международное положение, ошибки руководства страны и т.д.

А вот когда действительно при увольнении работника не нужно колебаться ни секунды, так это если директору прекрасно известно, что этот **работник создает напряженную атмосферу в коллективе своим поведением**. Наиболее опасны следующие категории работников:

- сплетники, своими склоками провоцирующие распри в коллективе;
- клеветники-завистники, нетерпимо относящиеся к чужим успехам;
- бестактные (в том числе и сексуально) люди, позволяющие себе поведение или шутки, шокирующие окружающих;
- люди высокомерные, кичливые, склонные давать язвительные оценки чужой работе или унижающие коллег сравнением с собой.

Есть и другие, например интриганы-карьеристы, но с такими в маленькой фирме вряд ли доведется столкнуться. Для карьерного роста нужна большая организация, на которую рекламное агентство никак не походит.

К сожалению, фирма не может позволить себе роскоши держать в штате непригодного работника из жалости, сочувствуя его бедственному положению, даже если этот работник улучшит психологический климат в коллективе. Впрочем, директор, занимаясь кастингом или поручая это кадровому менеджеру, обязан учесть возможность разнообразных форм сотрудничества с теми людьми, которым по какой-либо причине приходится отказывать в найме.

В первую очередь рекламист обладает обширной базой данных по фирмам своего города и примерно осведомлен о потребностях этих фирм в рабочей силе. Следовательно, в некоторых случаях он с большей оперативностью, чем служба занятости, сможет **переадресовать** человека, пришедшего к нему в офис в поисках работы, например: «Извините, ваша специализация нам не вполне подходит, но вы можете обратиться вот по этому адресу и там для вас наверняка найдется работа». Подобную переадресацию практикуют многие рекламисты, хотя, увы, далеко не все.

А между тем когда человек дает подобные советы, он не только демонстрирует то, что называется «элементарная порядочность», но еще и создает отличную **устную рекламу для своей организации**. Неэкономические рекламные технологии всегда эффективнее и, что самое главное, дешевле экономических, которые нередко оказываются искусственными, надуманными.

Есть и другие случаи сотрудничества, включая и взаимодействие с человеком в качестве внештатного сотрудника (аутсорсинг). При разумной организации работ аутсорсинг крайне выгоден для обеих сторон. Плюсом для внештатника является, что очевидно, получение дохода в период поиска постоянной работы. Плюсами для агентства нужно считать и низкие затраты (скажем, внештатный дизайнер использует свои клипарты, плагины и т.д., то есть закупать это агентству уже не нужно), и возможность избавить основных работников от мелких, «мусорных» заказов (таковые поручаются внештатнику), бросив все силы агентства на крупный проект.

Обсудим этот момент подробнее.

### 10.3. И снова аутсорсинг

Хотелось бы, конечно, не прибегать периодически к услугам людей со стороны, но держать в штате всех востребованных в рекламном деле работников. Крупное агентство, берущее на себя выполнение большого объема самых разнообразных работ, в особенности высокотехнических, разумеется, обязано позаботиться о расширении штата и сокращении базы внешних трудовых



ресурсов. Однако и большая фирма при самом оптимальном подходе к бизнесу не в состоянии себе позволить такой роскоши, как самодостаточность. Например, ни одно агентство никогда не сможет завести штатного бутафора.

Бутафоров некоторые далекие от театрального быта люди путают с костюмерами и декораторами. На самом деле костюмер – это тот, кто проектирует и шьет одежду (иногда только шьет, если проектированием занимается специально нанятый для этой цели дизайнер по костюмам). Декоратор занимается изготовлением декораций, формирующих ту самую «иллюзорную среду» на сцене, где придется потом играть актерам. Бутафор же занимается изготовлением великого множества важных, а подчас и остро необходимых мелочей: искусственных цветов и фруктов, украшений на одежду, посуды и оружия, облаков и молний и т. д.

**Труд бутафора** исключительно ценен для рекламистов. Если к услугам костюмеров и декораторов прибегают лишь создатели рекламных телероликов, то бутафоры востребованы гораздо чаще. Украсить костюмы промоутеров, зал для презентации, выставочный стенд, а также изготовить маску или ростовую фигуру<sup>[23]</sup> и множество тому подобных предметов – с такими просьбами обращаются как раз к бутафорам.

Несмотря на полезность, необходимость труда бутафоров, обеспечить им полную занятость не может ни один рекламист. Специфика бутафорской работы состоит в том, что такого рода рекламный продукт нужен лишь несколько раз в году, причем между подобными случаями нередко отмечаются многомесячные интервалы. А между тем работник все это время хочет кушать, красиво одеваться, водить детей в цирк, дарить подарки соседям по случаю дней рождения и т.д. Иными словами, в течение продолжительных интервалов бездействия работнику все равно нужна зарплата, и не символическая, а реальная. Вот почему даже директору крупного и богатого агентства выгодно не нанимать бутафоров, а обращаться в ближайший театр или небольшую фирму, предоставляющую подобные услуги..

Аутсорсинг осуществляется очень простыми способами. В случае с бутафорами для начала составляется перечень всех театров города. Затем рекламист опрашивает знакомых и сотрудников на предмет их впечатлений от посещения каждого из театров по списку. Тем самым формируется представление о том, где работают лучшие бутафоры. Следующий шаг – рекламист посещает наиболее перспективные места, начиная с малых заведений, которые отличает сравнительно скромная программа и низкая посещаемость. Дело в том, что в таких театрах бутафоры имеют много свободного времени, тогда как в крупных театрах с богатым репертуаром они сильно загружены и очень часто работают по выходным.

В ходе переговоров со старшим бутафором руководитель агентства выясняет возможности и навыки его подчиненных, примерный режим временных затрат на изделие (маска, украшение, ростовая фигура, иной объект), а также примерные расценки в зависимости от сложности заказа, чтобы можно было составить предварительную смету по каждому из будущих проектов агентства.

Из последней фразы со всей ясностью вытекает, что готовить сани нужно летом, а телегу – зимой, то есть приступать к аутсорсингу необходимо с самого момента основания агентства. Когда к вам обратится клиент с несколько необычной просьбой, нельзя ответить ему, дескать, у вас такая услуга еще только в планах. Ваши планы клиента совершенно не интересуют, поскольку у него есть свои собственные. Нужно поддерживать себя в состоянии «повышенной боевой готовности», неизменно отвечая на вопрос клиента положительно: «Да, мы беремся за это!»

Обратите внимание на очень тонкий момент – хороший рекламный сервис всегда предполагает **альтернативные варианты**. Допустим, ваши бутафоры страшно заняты в течение ближайшего месяца (гастроли и тому подобное), в других театрах вам тоже отказали. Как быть со своим обещанием клиенту? В подобных ситуациях (а к слову сказать, и не только в подобных, но и во всяких других) нужно давать двухуровневое обещание, предполагающее **альтернативный вариант**.

Во время первого звонка клиента секретарь отвечает ему, что агентство берется за выполнение подобных заказов, но, конечно, хотелось бы знать подробности. Пока клиент не прибыл в офис, чтобы изложить подробности, нужно быстро осведомиться у внешних работников, в состоянии ли они справиться с заказом. Если работники отвечают отрицательно, то на этот случай готовится запасной вариант. Клиенту, когда он окажется в офисе, отвечают, что его заказ в точности выполнить не могут, и излагают альтернативный вариант. При этом, естественно, вариант должен быть не в пример выгоднее того, что придумал сам клиент: взамен требуется малобюджетная, но высокоэффективная акция.

Разобравшись с тонкостями аутсорсинга, подумаем о том, **какие сферы рекламной деятельности нужно распределить между внешними работниками**. Конечно, однозначных рецептов здесь быть не может, поскольку таковое распределение всецело зависит от изначальной специализации агентства. Но будем исходить из того, что подавляющее большинство агентств России первые шаги в рекламном бизнесе делает в трех сферах – полиграфии, «наружке» и промоакциях. В таком случае **областями аутсорсинга окажутся** (в порядке убывания востребованности):

- бутафория;
- реклама в Интернете и веб-дизайн;
- создание компьютерных презентаций;
- выставочно-ярмарочные мероприятия;
- корпоративные вечеринки;
- освещение и электрические фейерверки;
- пиротехника;
- компьютерная мультипликация.

Заметим, что пиротехника также относится к тем критическим областям, в которых рекламисту лучше не показываться. Подобными вещами должны заниматься первоклассные специалисты, к услугам которых можно прибегать время от времени, но превратить их труд в неотъемлемую часть собственного рекламного продукта было бы в высшей степени опрометчиво как по финансовым, так и по всем остальным соображениям (техническим, организационным).

Что касается **рекламной мультипликации**, дело обстоит несколько сложнее. Если ваша команда вполне в состоянии справляться с такого рода проектами, то нужно смело развиваться в данном направлении, совершенствоваться в области телероликов, проявляя не в пример меньшую активность в других областях. В противном случае можно сделать рекламные мультики только объектом аутсорсинга, при этом полностью отказавшись от полноценного видео (с актерами), которое является технически более сложным, трудоемким и дорогостоящим.

Хорошим тоном можно считать и **создание дружеских, взаимовыгодных отношений с узкоспециализированными фирмами или специалистами**, к помощи либо советам которых

приходится периодически обращаться. И взаимная выгода состоит не только и не столько в том, что вы им исправно платите за выполненное задание. Подобные моменты вообще не подлежат обсуждению: когда вам платят за выполненное дело, это не выгода, а погашение дебиторской задолженности. Выгода – это когда вместо 100% получаешь 105%.

Вот почему нужно уметь заинтересовать вторую сторону в сотрудничестве с собой неожиданными выгодами. Допустим, вы не занимаетесь веб-дизайном, но, чтобы не расстраивать клиента, готовы перенаправить его в компанию, специализирующуюся именно в указанном направлении. Разумеется, это должно быть не рекламное агентство (что поделать, конкуренция безжалостна!), но просто фирма по оказанию IT-услуг, связанных с Интернетом. С вашей стороны требуется следующее.

**Во-первых,** необходимо ознакомиться с бизнесом клиента и составить для него перечень обязательных требований к будущему веб-узлу, соблюдение которых веб-дизайнером обеспечит соответствие сайта философии и ориентации клиентской компании.

**Во-вторых,** следует переговорить с фирмами, специализирующимися на осуществлении интернет-услуг, на предмет сотрудничества: вы отсылаете своих клиентов к ним, а они своих – к вам. Также допустимо обмениваться гиперссылками и баннерами – установить ссылку (и баннер) на их ресурс у себя на сайте и наоборот.

Заметим, что судьба благосклонна к думающему рекламисту. В указанной ситуации в большем выигрыше оказывается именно он, хотя и веб-дизайнер в накладе не останется. Дело в том, что веб-дизайнеру требуется периодически оповещать деловой мир о своих услугах традиционными способами, никак не связанными со Всемирной паутиной. Это означает, что веб-дизайнеру время от времени требуются листовки, газетные и журнальные объявления, директ-мейл, билборды и тому подобные услуги. И когда у него в очередной раз появится потребность в создании рекламы, он не станет искать другое рекламное агентство, потому что уже давно знает о вашем и безо всякого сомнения обратится в вашу контору, уже давно приманивающую к нему заказчиков.

Другая **хитрость аутсорсинга**, которую уже почуяли прирожденные бизнесмены, заключается в том, что он позволяет существенно экономить наличные деньги, столь часто оказывающиеся в дефиците у начинающих. Заключение дружеских отношений между разными организациями на предмет рекламного сотрудничества многими рекламистами успешно используется с той целью, чтобы не расплачиваться за потребляемые услуги, а «отрабатывать» их, то есть погашать задолженность встречными услугами.

#### 10.4. Сдача готового проекта

В известный момент наступает торжественный миг сдачи блестяще выполненного проекта. Прежде всего нужно задаться вопросом, увековечены ли плоды ваших трудов на фото- и/или видеокамеру. Если проект хоть чем-то примечателен, если за счет него можно улучшить портфолио, то такой проект непременно стоит запечатлеть на пленке. Но это мелочи, которым мы уже уделили достаточно внимания ранее. Сейчас же для нас гораздо важнее обсудить презентабельность сдаваемого проекта.

Если ваш проект – *веб-сайт, презентация в Power Point* или любой другой электронный объект, его нужно сдавать клиенту записанным на оптический диск. При этом сам диск должен иметь опознавательную наклейку и лежать в коробочке, для которой вы изготовите симпатичную картинку, содержащую, помимо названия проекта и прочего, также контактную информацию вашего агентства.

Изделия из ткани (всевозможные ленточки с надписями или без, флажки, майки с логотипами и т.д.) сдаются тщательно упакованными в прозрачный пакет с наклейками, одна из которых опознавательная, а вторая – содержащая контактную информацию агентства.

Маски и прочие бутафорские изделия сдаются в коробках, но перед помещением в коробки аккуратно упаковываются в пылезащитную пленку. Коробки должны иметь симпатичный дизайн, скромный, но занимательный рисунок, опознавательные наклейки.

После проведения мероприятия (например, промоакции), которое при всем желании не поместишь в пакет, надлежит составить красочный отчет, обильно начиненный также и рекламной информацией, а затем сдать этот отчет заказчику, чтобы (1) убедить его в высоком качестве исполнения заказа и (2) повысить свой авторитет в его глазах.

## ГЛАВА 11. ПЕРВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

### 11.1. Штрафы, пени, неустойки

С этим рано или поздно сталкивается каждый бизнесмен. Какой-то проект оказывается не выполнен должным образом, причем преимущественно претензии предъявляются:

- к срокам исполнения заказа;
- качеству печатной продукции;
- качеству дизайна и/или пошива ростовых фигур;
- поведению промоутеров на рабочем месте.

Прочие претензии отмечаются несколько реже. Обезопасить себя от излишних судебных разбирательств, споров, угроз и завышенных платежей можно посредством **обычного договора (контракта)**. К нему в малом бизнесе относятся весьма несерьезно, предпочитая скачивать шаблонный текст – так называемую «рыбу» – из Интернета и совершенно не адаптируя шаблон к реалиям собственного бизнеса. В результате получаем не контракт, а фикцию, зачастую юридически безграмотную либо, если и грамотную, то бесполезную, предоставляющую контрагенту широкое поле для предъявления претензий.

При составлении каждого договора вдумчивый и умеренно осторожный бизнесмен проводит тщательный анализ текста документа, чтобы убедиться, что условия сделки четко определены, формулировки свободны от двусмысленностей, а зафиксированные в документе требования могут быть выполнены агентством. Ранее уже говорилось, что рекламист может пользоваться неким шаблоном при написании текста контракта. Однако сказанное не означает, что этот шаблон должен браться в том виде, в котором приводится в книге, и уже не может быть переработан соответственно конкретным условиям. Вот, например, какой вид приобретает контракт на оказание услуг, если эта услуга связана с разработкой и обслуживанием рекламного сайта.[24]

Примерный образец договора на разработку и обслуживание рекламного веб-сайта

Город

Дата

Рекламное агентство «...» [здесь название], именуемое в дальнейшем «Исполнитель», в лице директора Иванова И.И., действующего на основании Устава, с одной стороны, и <...> компания «...» [здесь указание организационно-правового статуса и название], именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице директора Петрова П.П., действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

## 1. Предмет договора

1.1. Исполнитель обязуется выполнить по заданию Заказчика работу, указанную в пункте 1.2 настоящего договора, и сдать ее результат Заказчику, а Заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

1.2. Исполнитель обязуется оказать следующую услугу: разработку и обслуживание веб-сайта Заказчика, именуемые в дальнейшем «Услуга».

1.3. Услугу Исполнитель выполняет посредством своих материалов, на своем оборудовании и своими инструментами.

1.4. Услуга по разработке и обслуживанию веб-сайта считается выполненной после подписания Заказчиком или его уполномоченным представителем Акта приема-сдачи услуги. Акт приема-сдачи подписывается после окончания разработки сайта, после размещения его в сети Интернет, а также после окончания обязательного обслуживания, предусмотренного настоящим договором.

1.5. Все права на созданный веб-сайт Заказчика переходят к Заказчику при подписании Акта приема-сдачи услуги.

## 2. Термины и понятия

«Веб-сайт» (далее – сайт) – это совокупность страниц, программное обеспечение, графика, необходимые для правильного функционирования изделия и выполненные в форматах, применяемых при разработке и доступных посредством компьютерной сети Интернет; задачей веб-сайта является продвижение товаров/работ/услуг Заказчика, чему отвечают дизайн сайта, его посещаемость и другие параметры.

## 3. Права и обязанности сторон

### 3.1. Исполнитель обязуется:

3.1.1. До заключения договора предоставить Заказчику необходимую и достоверную информацию о предлагаемой услуге, ее видах и особенностях, о цене и форме оплаты, а также сообщить Заказчику по его просьбе другие относящиеся к договору и соответствующей услуге сведения.

3.1.2. При сдаче услуги сообщить Заказчику о требованиях, которые необходимо соблюдать для эффективного использования сайта, а также о возможных для самого Заказчика и других лиц последствиях несоблюдения соответствующих требований.

3.1.3. Выполнять услугу с надлежащим качеством, соблюдая сроки разработки и обслуживания сайта, оговоренные в настоящем договоре.

3.1.4. Разработать сайт для дальнейшего его размещения в сети Интернет.

3.1.5. Разместить и проиндексировать сайт в сети Интернет.

3.1.6. Зарегистрировать сайт в поисковых машинах, указанных в приложении к настоящему договору.

3.1.7. Оперативно производить разработку дополнительных модулей и изменение структуры сайта по требованию Заказчика.

3.1.8. Обновлять сайт по требованию заказчика не позднее одной недели с момента получения заявки, а также производить баннерный обмен.

3.1.9. Передавать готовый сайт Заказчику на гибких дисках при каждом изменении сайта.

3.2. Исполнитель имеет право на удержание готового сайта в случае несвоевременной оплаты услуги.

### 3.3. Заказчик обязуется:

3.3.1. До начала оказания услуги предоставить Исполнителю в срок до <дата> необходимые документацию, материалы и информацию.

3.3.2. Предоставлять материалы и информацию для разработки сайта, не противоречащие действующему законодательству Российской Федерации.

3.3.3. Оплатить работу Исполнителя в размере и в сроки, указанные в настоящем договоре.

3.4. Заказчик имеет право проверять ход и качество услуги, оказываемой Исполнителем, не вмешиваясь в его деятельность.

3.5. Стороны имеют и другие права, предусмотренные настоящим договором и законодательством Российской Федерации.

### 4. Размер и порядок оплаты

4.1. Стоимость услуг Исполнителя по разработке веб-сайта Заказчика составляет <...> рублей.

4.1.1. Оплата за услуги, оказанные Исполнителем Заказчику, производится безналичным расчетом в следующем порядке: <...>.

4.2. Стоимость разработки сайта изменению не подлежит.

4.3. Стоимость обслуживания сайта может быть изменена по соглашению сторон.

4.4. В случае невозможности исполнения, возникшей по вине Заказчика, услуги подлежат оплате в полном объеме.

4.5. В случае когда невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, за которые ни одна из сторон не отвечает, Заказчик возмещает Исполнителю фактически понесенные им расходы.

4.6. Заказчик вправе отказаться от оплаты работы или услуги, не предусмотренной договором.

### 5. Ответственность сторон

5.1. Ответственность сторон по обязательствам, вытекающим из настоящего договора, регулируется законодательством Российской Федерации.

5.2. Ответственность за достоверность информации, размещенной на сайте, несет Заказчик.

5.3. Исполнитель, не предоставивший заказчику информации о работе, указанной в пункте 3.1.1 настоящего договора, несет ответственность и за те недостатки работы, которые возникли после ее передачи Заказчику вследствие отсутствия у него такой информации.

5.4. В случае несвоевременной оплаты Исполнитель вправе по своему усмотрению:

5.4.1. Требовать досрочного расторжения договора.

5.4.2. Пролонгировать срок разработки или обслуживания сайта соответственно задержке.

5.5. Требования, связанные с недостатками выполненной работы, могут быть предъявлены Заказчиком при приеме выполненной работы или в ходе выполнения работы либо, если невозможно обнаружить недостатки при приеме выполненной работы, в течение <...> с момента принятия оказанной услуги. Если Исполнитель нарушил сроки выполнения работы или во время оказания услуги стало очевидным, что она не будет оказана в срок, а также в случае обнаружения Заказчиком недостатков выполненной работы Заказчик по своему выбору вправе:

5.5.1. Назначить Исполнителю новый срок.

5.5.2. Потребовать полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков оказания услуги.

5.5.3. Потребовать уменьшения цены за выполнение работы.

5.5.4. Расторгнуть договор об оказании услуги.

5.5.5. Требовать безвозмездного устранения недостатков сайта в срок <...>.

5.5.6. Требовать возмещения понесенных им расходов по устранению недостатков сайта своими силами или третьими лицами.

5.6. Заказчик вправе расторгнуть договор о выполнении работы и потребовать полного возмещения убытков, если в установленный п. 5.5.5 срок недостатки выполненной работы не устранены исполнителем.

5.7. Заказчик вправе расторгнуть договор о выполнении работы, если им обнаружены существенные недостатки выполненной работы или иные существенные отступления от условий договора.

6. Срок действия договора и основания его прекращения

6.1. Срок разработки сайта: с <...> по <...> г. Исполнитель имеет право завершить разработку сайта досрочно.

6.2. Срок обслуживания сайта устанавливается с <...> по <...>г.

6.3. Если одна из сторон не выражает желания пролонгировать договор на очередной срок, она должна уведомить об этом противоположную сторону в письменной форме не менее чем за <...> до истечения срока договора. Если ни одна из сторон не выражает желания расторгнуть договор в письменной форме, он считается пролонгированным на очередной срок.

6.4. Заказчик вправе расторгнуть договор в любое время, уплатив Исполнителю часть цены пропорционально части выполненной работы до получения извещения о расторжении указанного договора и возместив Исполнителю расходы, произведенные им до этого момента в целях исполнения договора, если они не входят в указанную часть цены услуги.

6.5. Исполнитель вправе расторгнуть договор в любое время лишь при условии полного возмещения Заказчику убытков.

При расторжении договора по инициативе Исполнителя он не вправе требовать от Заказчика возмещения своих затрат, произведенных в процессе оказания услуги.

6.6. Договор может быть расторгнут досрочно на основании, предусмотренном п. 5.4.1, 5.5.4, 5.6, 5.7 настоящего договора.

6.7. Договор может быть расторгнут по обоюдному согласию сторон.

6.8. Заказчик вправе требовать расторжения заключенного договора без оплаты оказанной услуги, а также возмещения убытков в случаях, когда вследствие неполноты или недостоверности полученной от Исполнителя информации был заключен договор на оказание услуги, не обладающей свойствами, которые имел в виду Заказчик.

7. Порядок разрешения споров

7.1. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при выполнении настоящего договора, будут по возможности разрешаться путем переговоров между сторонами.

7.2. В случае невозможности разрешения споров путем переговоров после соблюдения процедуры досудебного урегулирования разногласий все споры разрешаются в судебном порядке.

8. Заключительные положения

8.1. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон. Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть.

8.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

9. Юридический/фактический адреса, банковские реквизиты и подписи сторон

Предполагается, что такой вариант договора на исполнение рекламных услуг гарантирует минимальное количество лазеек для провокаций клиента. Особенно важным представляется сохранить и по возможности «отшлифовать» в вашем варианте договора пункты, связанные с ответственностью исполнителя, поскольку качество рекламы и ожидаемый от нее эффект – вещи весьма «воздушные», неопределенные. Функции рекламы не могут сравниться с функциями математическими. В математике при  $x = 5$  обязательно  $y = 2$  и т.д. В рекламном деле хорошая кампания вовсе не означает наплыва покупателей. И это верно, если мы вспомним истинное назначение рекламы – делать известным. Реклама есть способ общения с потребителями, а не способ манипулирования ими. Как говорится в таких случаях, «чуда не обещаем»!

А в целом избежать проблем, как мог догадаться читатель, в немалой степени помогает знание законов, регулирующих рекламную деятельность. Законодательство нашей страны о рекламе и иной маркетинговой информации весьма разнообразно, однако важнейшие нормативно-правовые акты в этой области назвать нетрудно. Главным образом деятельность вашего будущего рекламного агентства будет регулироваться следующими документами:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральным законом от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе»;
- Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ);
- Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
- Федеральным законом от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;
- Законом РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»;
- Федеральным законом от 10 июля 2001 г. № 87-ФЗ «Об ограничении курения табака»;
- Федеральным законом от 22 ноября 1995 г. № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции».

Полностью же перечислить все акты, так или иначе связанные с рекламой, просто невозможно. Вот почему, помимо того что директору агентства нужно будет внимательно прочитать все сказанное о рекламе в приведенных выше документах, еще ему понадобится перед каждым проектом индивидуально через электронную правовую базу выяснять, какими законами регулируются сбыт и рекламная деятельность в данном конкретном случае.

Допустим, вам предстоит разрабатывать проект по продвижению экологически безопасной продукции, используя такие маркетинговые инструменты, как словесная формулировка, символ или графическое изображение, указывающие на экологический аспект рекламируемой продукции. Вне зависимости от размещения экорекламы заказчика (на этикетках, упаковке, в документации, техническом бюллетене, рекламном проспекте, в телеролике или в сети Интернет) рекламист



обязан принять к сведению регулирующие экорекламу положения, содержащиеся в ГОСТ Р ИСО 14020 – 99 и ГОСТ Р ИСО 14021-2000.

## 11.2. Платим налоги

Порядок начисления и уплаты налогов в бюджет разных уровней определяется выбранным вами режимом налогообложения. Скорее всего, индивидуальный предприниматель предпочтет упрощенную систему налогообложения (УСН), при которой требуется минимальное ведение такого трудного и непонятного бухгалтерского учета. Впрочем, вряд ли упрощенный учет можно признать достоинством данной системы, но вот сравнительно малая величина платежей в бюджет действительно является плюсом этого налогового режима.

**Упрощенная система налогообложения** относится к так называемым специальным режимам налогообложения (см. п. 2 ст. 18 НК РФ), к которым также причисляются:

- система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог);
- система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход (ЕНВД) для отдельных видов деятельности;
- система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции.

В случае применения УСН предусматривается **освобождение юридического лица от обязанности по уплате налога на прибыль, налога на имущество, единого социального налога (ЕСН) и налога на добавленную стоимость (НДС)** за исключением случаев, рассмотренных ранее. Предприниматель, выбравший УСН, **освобождается от обязанности по уплате налога на доходы физических лиц – НДФЛ** (в отношении доходов, полученных от предпринимательской деятельности), налога на имущество физических лиц (в отношении имущества, используемого для предпринимательской деятельности), единого социального налога (в отношении доходов, полученных от предпринимательской деятельности, а также выплат и иных вознаграждений, начисляемых им в пользу физических лиц) и налога на добавленную стоимость за исключением случаев, рассмотренных ранее.

При этом статистическая отчетность сдается и кассовые операции ведутся в обычном порядке как организациями, так и индивидуальными предпринимателями, применяющими упрощенную систему налогообложения.

С выбором УСН обычно не должно возникать проблем, но, тем не менее, следует помнить, что законодательством установлено, какие организации **не вправе применять упрощенную систему налогообложения**:

- организации, имеющие филиалы и/или представительства;
- банки;
- страховые компании;
- негосударственные пенсионные фонды;
- инвестиционные фонды;
- профессиональные участники рынка ценных бумаг;
- ломбарды;

- организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся производством подакцизных товаров, а также добычей и реализацией полезных ископаемых за исключением общераспространенных полезных ископаемых;
- организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся игорным бизнесом;
- нотариусы, занимающиеся частной практикой, адвокаты, учредившие адвокатские кабинеты, а также иные формы адвокатских образований;
- организации, являющиеся участниками соглашений о разделе продукции;
- организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог);
- организации, в которых доля участия других организаций составляет более 25% (кроме организаций, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50%, а их доля в фонде оплаты труда – не менее 25%);
- некоммерческие организации, в том числе организации потребительской кооперации, а также хозяйственные общества, единственными учредителями которых являются потребительские общества и их союзы;
- организации и индивидуальные предприниматели, средняя численность работников которых за налоговый (отчетный) период, определяемая в порядке, устанавливаемом федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области статистики, превышает 100 человек;
- организации, у которых остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, определяемая в соответствии с законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, превышает 100 млн рублей (учитываются только те основные средства и нематериальные активы, которые подлежат амортизации и признаются амортизируемым имуществом в соответствии с гл. 25 НК РФ)[\[25\]](#);
- бюджетные учреждения;
- иностранные организации.

Так что если ваше агентство подходит под один из указанных здесь пунктов, вести упрощенный учет у вас вряд ли получится.

И напоследок заметим, что действующее налоговое законодательство Российской Федерации требует, чтобы вновь созданная организация и вновь зарегистрированный индивидуальный предприниматель подавали заявление о переходе на упрощенную систему налогообложения в пятидневный срок с даты постановки на учет в налоговом органе, указанной в свидетельстве о постановке на учет в налоговом органе. В этом случае УСН применяется с даты постановки вашего агентства на учет в налоговом органе, указанной в свидетельстве о постановке на учет в налоговом органе.

Ранее не единожды упоминалось, что в общении с партнерами, клиентами, инвесторами и коммерческими банками рекламист бывает вынужден сообщать те или иные сведения о своем финансовом состоянии. Особенно много фактов приходится излагать, заполняя бесчисленные бумажки в банке во время открытия расчетного счета и получения кредита. У некоторых бизнесменов это вызывает некоторые опасения, связанные с тем, что факт благоденствия каким-то образом выявит налоговая. Неслучайно во многих банках служащие первым делом успокаивают

клиента, заверяя, что сведения о его бизнесе не будут переданы в налоговые органы, но необходимы самому банку в силу существующего порядка.

Реальность такова, что бояться налоговой и что-то там утаивать от нее в наши дни совершенно не требуется, если, конечно, сам бизнес не построен на налоговых махинациях. Рекламист – не финансист, вот почему налоговые махинации для него представляют собой нечто фантастическое. Налоги платить нужно, особенно в малом бизнесе. Если директор большой корпорации может применять учетную политику, нацеленную на минимизацию налогового бремени, то директор маленького агентства вообще не может говорить ни о каком бремени. Малый бизнес находится в очень выгодных условиях, вот почему следует дружить с налоговиками и не утаивать от них те жалкие копейки, которые полагается заплатить государству.

Вдобавок нужно учесть, что директор рекламного агентства – не столько плательщик, сколько налоговый агент, то есть его задачей является уплачивать налоги с доходов своих работников.

Конечно, в налоговых органах работают живые люди, которые могут допускать ошибки. Однако ныне действующее налоговое законодательство весьма мягко по отношению к налогоплательщикам и всякие недоразумения толкует в их пользу. Доподлинно известно, что из общего числа судебных разбирательств по поводу неправомερных действий налогоплательщиков порядка 70% решается в пользу последних и только менее чем в 1/3 случаев выигрывает налоговая служба. Следовательно, пугаться ошибки налоговиков не стоит: в судебном порядке легко доказать, что налоговые органы были неправы.

Некоторым делается слегка не по себе просто от посещения офиса налоговой службы. Согласен, это не самый приятный променад в нашей жизни. Однако сегодня вполне достаточно показаться в налоговой всего один раз, а именно – при постановке на налоговый учет после регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. В дальнейшем заполненную декларацию с балансом можно и нужно отправлять посредством электронных технологий. Впрочем, с этим успешно справится и та бухгалтерская фирма, которой поручено ведение финансовой отчетности вашего агентства. Заметим, что слово «нужно» было употреблено вовсе не для эффекта. Налоговики очень не любят, когда их заваливают бумажками, вот почему сами настойчиво просят предпринимателей либо приносить им декларацию на диске, либо отправлять ее по сети.

### 11.3. Антиреклама

И последняя большая беда, с которой может столкнуться начинающий рекламный агент, – это антиреклама. Данная **проблема двулика**. **Во-первых**, можно столкнуться с необходимостью нейтрализовать антирекламу клиентской компании. К сожалению, российский бизнес пока не созрел до необходимости вести целенаправленную борьбу с антирекламой, хотя вред от нее весьма ощутим. Довольно многим агентам приходилось, обзванивая потенциальных клиентов, выслушивать от них: «А, знаю, это вы битыми унитазами торгуете...» и тому подобные обидные реплики, относящиеся к невесть какой фирме (заметьте: случай взят из реальной жизни, хотя в целях книги немного переделан на комический лад).

Приходится полчаса доказывать, что ваша компания никогда в жизни не торговала битыми унитазами и вообще вы реализуете вовсе не сантехнику, а газосварочное оборудование высшего класса. Потом еще полчаса уходит на то, что и потенциальный клиент, и вы вместе с ним выясняете, какая такая фирма торговала битыми унитазами в вашем городе. И когда это выясняется, клиент уже очень утомлен, но по-прежнему полон недоверия к вам, так что не

намерен выслушивать решительно ничего из того, что вам хотелось бы сообщить о своей продукции.

В издательском деле приходится сталкиваться с похожей проблемой, но только более серьезной. Пусть даже на свете существует похожая на вашу фирма, ее все равно можно отличить при минимальном интеллектуальном усилии. А вот издателю, имеющему дело с десятками авторов, иногда бывает трудно разобраться, кто перед ним – занудный графоман Петров или его талантливый однофамилец.

Случаи антирекламы многочисленны, но все они имеют в основе своей единый сценарий: вас, ваш бизнес путают с какими-то проходимцами. Причем путают подчас без каких-либо веских причин, просто в силу срабатывания подсознательных ассоциативных механизмов.

Помочь таким бизнесменам очень трудно, как кажется на первый взгляд. Пока они в рекламные агентства за позитивным пиаром не спешат, и тем самым совершают большую ошибку. Между тем очевидно, что именно рекламист в состоянии помочь терпящим бедствие, ведь суть рекламы заключается в умении сделать кого-то известным. Сделайте фирму более известной, чем она является сейчас, и ее перестанут путать с нерадивым торговцем битыми унитазами.

**Во-вторых**, опасность антирекламы состоит в том, что она выбирает свои жертвы как попало, в результате чего нередко объектом насмешек или даже несправедливой критики оказывается сам рекламист. Его, конечно, не путают с торговцем битыми унитазами, но от этого становится еще хуже. В рассмотренном нами случае, когда торговца газосварочным оборудованием перепутали с торговцем сантехникой, не столь уж сложно доказать потенциальному клиенту его неправоту. Хуже, если одного рекламиста путают с другим, а в рекламном бизнесе именно так, как правило, и происходит.

Нередко антиреклама для рекламиста создается непосредственно в рекламной и околорекламной среде, где не понимают и не хотят понимать факта специализации рекламных агентств. Мне не единожды доводилось слышать презрительные отзывы полиграфистов и веб-дизайнеров о тех рекламистах, которые специализируются на промоакциях: «Да что они умеют!». Формально промоагентство действительно не может похвастать наличием стоящего полиграфического оборудования, например. Но на то ведь и существует специализация: зачем обзаводиться агрегатами величиной с паровую турбину, если твоя задача – организовать несколько десятков молодых людей из толпы в армию промоутеров?

Как быть в таком случае? Прежде всего отметим, что в обоих случаях тому, кто страдает от антирекламы, показано громче завить о себе, сделать себя сильно выделяющимся, заметным в своей непохожести. Пепси-колу никто не перепутает с кока-колой, хотя названия похожи, словно сиамские близнецы, цвет напитков тоже, да и вкус, если честно, имеет довольно тонкие различия. И тем не менее все понимают, что обе колы – это, как говорят в Одессе, две большие разницы.

Что же касается намеренной антирекламы, направленной против рекламиста, то целесообразно будет интенсивнее работать над своей специализацией, чтобы быстрее заполучить возможность заявить о себе как о единственной фирме в городе (а может, и в целом регионе), которая предоставляет такие-то услуги. Единственного и неповторимого трудно с кем-либо перепутать, а самое главное – он в глазах окружающих из разряда неудачников автоматически, без необходимости доказывать свой высокий профессионализм переходит в разряд первоклассных специалистов.

Напоследок, подводя итог не только рассмотрению затронутого вопроса, но, пожалуй, и всей книге, скажем несколько слов об одном условии, которое обязательно должно соблюдаться, если вы всерьез намерены создавать отличную рекламу и уверенно бороться с антирекламой. Условие это – **верно улавливать социальный заказ.**

**Социальный заказ** – это то, что необходимо обществу. Именно «необходимо» и именно «обществу», а не «хочется» и «московской молодежи» или как-нибудь иначе. Когда части общества чего-то хочется, об этом нужно узнавать посредством дорогостоящих маркетинговых исследований. Социальный заказ говорит сам за себя, просто надо жить и любить жизнь, чувствовать согласованное биение всех ее ритмов на базарах, автозаправках, остановках, школьных дворах и еще где только возможно. Социальный заказ прозрачен, он в полный голос сообщает о том, без чего людям плохо, даже если сами люди этого не понимают.

В качестве иллюстративного примера приведу случай из практики В.В. Маяковского, который, как известно, был не только поэтом, но еще и рекламистом – графиком и копирайтером в одном лице.

Маяковский «делал» стихи и рекламу (сказать «писал» было бы непочтительно по отношению к нашему коллеге, если вспомнить о его взглядах на творчество), подчиняясь социальному заказу, который очень легко, почти моментально определял, а нередко и предсказывал, опережая время.

Одна из вещей, вышедших из-под пера Владимира Владимировича в такой момент обработки социального заказа, – реклама детских сосок:

*Лучше сосок не было и нет —*

*Готов сосать до старости лет.*

На первый взгляд все предельно просто: предприятие (Резинотрест) дает заказ – копирайтер его выполняет. С экономической точки зрения заказ примитивен, сегодня сочинять стишок про соски никто не возьмется. Неслучайно нынешние «светила» маркетинга приводят этот образец рекламной поэзии Маяковского как случай маразма советской рекламы.

И «светила» отчасти правы. Во-первых, правы, если перепутать социальный заказ с заказом конкретного предприятия. Во-вторых, правы, если не знакомиться с творчеством и биографией Маяковского полнее, в том числе и получив материалы «из первых рук», а судить по цитатам и чужим комментариям. В-третьих, правы, если распространять маразм, охвативший советскую рекламу начиная с 1960-х гг., на весь период существования СССР. Итак, «светила» зарекомендовали себя как ленивые исследователи в области нашего замечательного ремесла – рекламы, о которой берутся столь смело и высокомерно судить.

Оказывается, за этот слоган поэта ругали еще при его жизни. Чтобы понять, кто прав, а кто виноват, предоставим слово самому Владимиру Владимировичу. Вот что он сказал на выступлении в Доме комсомола Красной Пресни на вечере, посвященном двадцатилетию своей литературной деятельности (25 марта 1930 г.):

«У меня есть стихотворение про соски – замечательные соски – „готов сосать до старости лет“. Против этого были возражения, а я говорю, что если до сих пор в деревне кормят грязной тряпкой ребятишек, то агитация за соски есть агитация за здоровую смену, за культуру».[26]

Вот он, социальный заказ: антисанитария в деревне, истребляющая ежегодно тысячи детей. Сами крестьяне своей беды не понимают, поскольку неграмотны, то есть явный потребительский заказ отсутствует. Но социальный заказ существует, потому что нужно предпринять простые и действенные меры против высокой детской заболеваемости и смертности. Маяковский блестяще

справился с задачей, поставленной перед ним самой жизнью, придумав забавный, понятный сознанию крестьянина стишок.

Продолжив рассматривать огульную критику рекламы тех лет, мы встретим и непереносимое упоминание об обложках тетрадей. Дело в том, что в 1920 – 1930-е гг. обложки тетрадей были густо усеяны разнообразными сведениями: русские и метрические системы мер, списки рекомендованных для чтения книг, реклама книжных складов и т.д. Современные «светила» над этим потешаются, забывая, что безграмотной в те годы России требовались именно такие тетради. Забывают «светила» и о том, как всего пять лет назад российские прилавки были забиты школьными тетрадками, на обложках которых не хватало места для фамилии ученика из-за... обилия картинок с персонажами из мультипликационных фильмов. А между прочим, такие картинки отвлекают учеников от урока, заставляют думать о посторонних вещах, когда нужно писать упражнение или решать задачу.

Получается, что реклама тех лет, создаваемая якобы дилетантами, была ориентирована на выполнение социального заказа и несла колоссальную пользу людям. А нынешняя, создаваемая якобы профи, нередко лишена какой бы то ни было ориентации и преследует единственную цель – увеличение сбыта школьных и любых других товаров без учета социальных последствий. (К счастью, сегодня обложки тетрадей стали гораздо скромнее, а задние листы тетрадей и дневников изобилуют формулами, правилами и тому подобной информацией, гораздо более необходимой ученику, чем мысли о том, как диснеевский утенок Вилли пытался помирить дядю Скруджа с дядей Дональдом.)

Как видно, **рекламное дело** – занятие весьма хитрое, в нем есть немало ловушек и подводных камней, так что панибратского отношения к себе оно не выносит. Искренне надеюсь, что перечисленные трудности вас все-таки не напугают. По крайней мере, не напугают настолько, чтобы вы отказались от задумки завести собственный рекламный бизнес. Я же, со своей стороны, от чистого сердца желаю вам удачи!

## Литература

1. Бердышев С.Н. PROMO без проблем. – М.: ГроссМедиа, 2008.
2. Бердышев С.Н. Информационный маркетинг. – М.: Дашков и К0, 2008.
3. Линдстром М. Чувство бренда. – М.: Эксмо, 2006.
4. Маяковский В.В. Сочинения. В 2 т.: Т. 2. – М.: Правда, 1988.
5. Михельсон М.Ц. Объяснение 25 000 иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке. С означением их корней. – М., 1865.

## Интернет-источники

1. <http://rodn-i-k.narod.ru>.
2. <http://slovari.yandex.ru/dict/brokminor/>.
3. Бердышев С.Н. Лозунг, слоган, девиз. – <http://busbook.narod.ru/mysli.html>.
4. Романович А.С., Соломенчук В.Г. Практическая бухгалтерия на Excel для малого бизнеса [/http://www.eusi.hl8.ru/lib/solomencuk\\_prakticeskaja\\_buhgalterija\\_na\\_excel/index.shtml](http://www.eusi.hl8.ru/lib/solomencuk_prakticeskaja_buhgalterija_na_excel/index.shtml).

## Приложения

<b>Тип носителя информации</b>	<b>Размер, мм</b>
Лист объявлений	210 × 297
Листовка стандартная	145 × 105
Листовка большая	145 × 210
Листовка квадратная (малая)	90 × 90
Буклет	310 × 220
Открытка	145 × 105
Календарь карманный	100 × 70
Визитка (имитация визитки)	90 × 50
Бейдж	90 × 55

Приложение 2

Форматы наружной рекламы

<b>Тип носителя информации</b>	<b>Размер, мм</b>
Афиша	600 × 850
Баннер	6000 × 3000
Растяжка	10000 × 1000
Козырек передний	1400 × 900
Козырек боковой	3200 × 900
Шоу-щит	Около 2000 × 3000

Приложение 3

Форматы баннеров для интернет-рекламы

<b>Тип носителя информации</b>	<b>Размер, пкс</b>
Полноразмерный баннер	468 × 60
Полноразмерный баннер с вертикальной полосой перемещения	392 × 72
Половинный баннер	234 × 60
Квадратный баннер	125 × 125
Кнопка № 1	120 × 90
Кнопка № 2	120 × 60
Микрокнопка	88 × 31
Вертикальный баннер	140 × 240