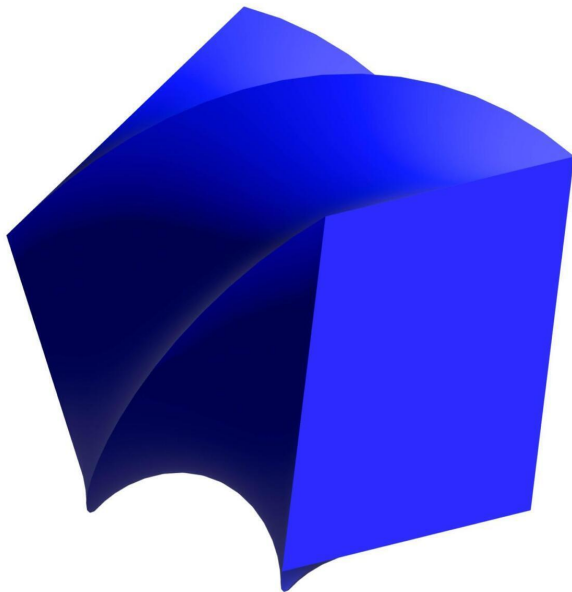


# МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ

брендинговых и дизайн-проектов



Я

Сергей Яицкий  
2024. Версия 02

# **Сергей Владимирович Яицкий**

## **Методы разработки брендинговых и дизайн-проектов**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70371229](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70371229)*

*SelfPub; 2024*

### **Аннотация**

Руководство по созданию рекламных кампаний и разработке брендов и дизайна с использованием эффективных инструментов. Книга содержит практические советы, общий стиль и систему работы с акцентом на стратегический маркетинг и повышение осознанности дизайнеров и маркетологов. Предназначена для сотрудников агентств, дизайнеров, фрилансеров, маркетологов и предпринимателей. Имея характер «настойной», книга обращена и к загруженным работой специалистам, для которых важнее содержательное зерно и ключевая идея, а не форма. После прочтения у читателя появится понимание основных принципов успешных брендинговых, маркетинговых и рекламных разработок, а также сложится представление, как правильно выстраивать отношения со специалистами в сфере рекламы и дизайна. На момент написания

этой книги за 15 лет под руководством автора создано более 200 проектов в сфере маркетинга.

# Содержание

Вводная	5
Заключение договора	10
Брифинг	26
Планирование	37
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# **Сергей Яицкий**

# **Методы разработки**

# **брендинговых и**

# **дизайн-проектов**

## **Вводная**

### **О чем это руководство**

Эта книга рассказывает о том, какие инструменты можно использовать в повседневной работе по созданию рекламных кампаний и разработке брендов, дизайна.

Перед книгой не стоит задача рассказать обо всех известных методах. Вместо этого в ней собрано то, что зарекомендовало себя на практике и при этом вписывается в некий общий стиль и систему.

Видя миссию книги как «повышение осознанности работы дизайнеров и маркетологов», я рассматриваю тему управления проектами через призму стратегического маркетинга.

Именно маркетинга не хватает дизайнерам и креаторам, а стратегии – маркетологам.

При этом хочется отметить, что в книге сознательно огра-

ничивается «проникновение» на территорию теоретического маркетинга.

### **Для кого**

Книга будет полезна как сотрудникам рекламных, брендинговых агентств, дизайнерам и фрилансерам, так и маркетологам и предпринимателям, которые либо сами разрабатывают дизайн и бренды, либо выступают в качестве заказчика.

Книга сознательно стремится к лаконичному изложению. Имея характер «настольной», она обращена и к загруженным работой специалистам, для которых важнее содержательное зерно и ключевая идея, а не форма.

После прочтения у читателя появится понимание основных принципов успешных брендинговых, маркетинговых и рекламных разработок, а также сложится представление, как правильно выстраивать отношения со специалистами в сфере рекламы и дизайна.

### **Об авторе**



На момент написания этой книги я имею более 15 лет опыта в сфере маркетинга и креатива. За это время мне в составе агентства посчастливилось работать с большим количеством хороших и интересных компаний и проектов, среди которых: 4D Development, Движение, ЭНКО, Первостро-

итель, Голос. Девелопмент, Брусника и другие.

Мой собственный профессиональный путь лежит через разработку сайтов, бренд-дизайн и стратегическое планирование в маркетинге. Эти три сферы и сегодня входят в круг профессиональных интересов.

Тема управления проектами в дизайне и рекламе волновала меня с самых первых месяцев работы. Срыв сроков, несоответствие результата видению заказчика, конфликты и нехватка бюджета – с этими и множеством других проблем мы сталкивались и справлялись регулярно и успешно.

В ходе непрекращающейся и сегодня исследовательской работы по теме был проанализирован опыт ведущих маркетинговых и рекламных агентств, изучено множество книг и прочих материалов по теме. Весомая часть полученных знаний легла в основу этой книги, а что-то прямо вошло в ее содержание, о чем говорится в соответствующих главах. Кстати, благодаря нашим собственным исследованиям и попыткам усовершенствовать работу агентств Love marketing и DEVISION, в данный момент с точки зрения процедур у их специалистов есть четкое понимание того, что работает, а что нет. И сегодня своим видением они нередко делятся на мастер-классах, куда нередко сами приглашают слушателей для обучения.

К сожалению или к счастью работа маркетингового агентства в некрупных городах не предполагает узкой специализации или фокусировки на каких-либо специальных задачах



вроде креативных разработок или только брендинга. В нашем агентстве мы всегда занимались универсальными задачами. А поскольку и у клиентов зачастую ограниченные бюджеты, мы создавали бренды и долгосрочные маркетинговые стратегии в комплексе. Это важно для понимания универсальности всего, о чем пойдет речь в книге: методы, правила и техники в основном применимы как, например, для дизайна логотипов, так и для более сложных задач вроде создания маркетинговых стратегий. И вы как умный читатель сможете самостоятельно развести те или иные правила на «это мне подходит» и на «это лучше не использовать».

### **Другие источники**

Я также приглашаю посетить мой сайт [yasergey.ru](http://yasergey.ru) и телеграм-канал, ссылку вы найдете на сайте.

# Заключение договора

## Готовимся к сделке

Предположим, вам с клиентом удалось выйти друг на друга и вы оба так или иначе готовы к сотрудничеству. Для того, чтобы начать любые работы, вам понадобится юридически оформить сделку. Запомните, ни в коем случае ничего не делаете до заключения договора с заказчиком: ни эскизы, ни варианты логотипов или заголовков, ни исследования. Иногда молодые компании или фрилансеры идут на это ради того, чтобы повысить вероятность сделки. Но сильно рискуют потратить время и силы впустую.

Для того, чтобы заключить сделку, вам необходимо будет провести несколько раундов переговоров и определить точные условия вашего сотрудничества.

Что нужно сделать, чтобы заинтересовать клиента в своих услугах? И еще до старта проекта правильно определить содержание и ход будущей работы?

Комментарий Максима Пономарева ([friends.moscow](https://friends.moscow))

*Перед встречей с клиентом, нужно провести хотя бы базовое ознакомление с его бизнесом и существующей коммуникацией. Если даже речь идет о крупном, хорошо известном на рынке клиенте, все равно стоит зайти на их сайт, посмотреть их ролики или другие примеры рекламы. Это,*

как минимум, покажет, что вы подготовились, как максимум, даст какую-то пищу для размышлений и, возможно, поднимет какие-то вопросы со стороны агентства.

Если речь идет о тендере, то стоит также собрать информацию о том, с кем на рынке работал клиент последнее время и почему проводится тендер. Это важная информация, потому что иногда тендеры проводятся не потому, что действительно нужно их провести, а потому, что того требуют процедуры.

В этих случаях есть вероятность, что клиент и не хочет менять агентство, а тендер проводит формально – зачем же вам тратить свое время и ресурсы на заведомо проигрышный конкурс?

Также агентству необходимо подготовить информацию о себе. Так как обычно работ в портфолио много, то следует выбрать те, которые подходят этому клиенту, отвечают либо его бизнесу, либо тональности коммуникации, либо целевой аудитории. Нет смысла показывать что-то созданное для молодежи клиенту, чей продукт – подгузники для дедушек и бабушек. Он может и оценит ваши идеи, но может и подумать, что вы не совсем понимаете, куда приехали.

Ну и, если есть такая возможность, на встречу лучше брать людей, которые имеют опыт работы с категорией клиента. Как правило, они в курсе тенденций и стратегий, которые наиболее популярны в этой категории, поэтому

*могут быть очень полезны на переговорах и последующем брифинге.*

Вам нужно уделить особое внимание технике проведения переговоров и умению находить общий язык с потенциальными клиентами. Не путайте с техниками манипуляции.

Сосредоточимся на принципиально важных вопросах и условиях будущей работы, предполагая, что провести переговоры вам удалось успешно и вы с клиентом готовы к составлению договора.

### **Зачем он вообще нужен, этот договор?**

Не нужно думать, что договор нужен только клиенту, чтобы гарантировать выполнение работ в срок. Договор также нужен и вам как исполнителю. В практике может возникнуть множество ситуаций, из которых без ущерба для вас поможет выйти именно юридический документ. Поэтому очень важно включить в него те условия, которые помогут защитить как интересы клиента, так и ваши. Но обо всем по порядку.

### **Оформление договора**

В первую очередь побеспокойтесь о том, как выглядит документ. Используется ли ваш фирменный шрифт, соблюдены ли поля и отступы. В практике делопроизводства давно сформированы точные требования к разным типам документов и вам прежде всего необходимо обратиться именно к

НИМ.

**Запомните, что договор – это тоже ваше лицо, как логотип, визитка или костюм. Это часть вашего имиджа как профессионала. Потратив лишь однажды время, и, при необходимости, средства, на верстку красивого документа, вы получите удобную форму для заключения сделок.**

Правильно и красиво оформленный договор не стыдно положить на подпись руководителю самой крупной и солидной компании. И именно на это вы должны быть настроены, работая даже с «средняками».

## **Содержание**

По большому счету содержание договора является типовым и соответствует законодательству и обычаям делового оборота. В него могут включаться специальные условия относительно сроков работы, порядка оплаты, а также ответственности обеих сторон друг перед другом. Но так или иначе эти условия не могут противоречить гражданскому законодательству, а в случае такого противоречия, действовать будет именно Закон. Я рекомендую взять за основу типовую форму договора, дополнить ее важными для вас условиями и оплатить работу юриста для создания окончательной версии (это не будет для вас дорого).

## Бюджет проекта и условия оплаты

Как правильно рассчитать бюджет вашего проекта для определения цен? На практике используются два основных метода бюджетирования: затратный метод и бюджетирование, ориентированное на результат (или просто бюджетирование по целям).

Бюджетирование по затратному методу, самый удобный и популярный метод, предполагает расчет всех затрат, которые вы понесете в ходе работы над проектом. И добавление к полученной сумме прибыли, которую вы хотели бы получить.

Такая смета может быть включена в коммерческое предложение и договор, если речь идет о проектах с высокими прямыми и накладными расходами. И действует крайне убедительно на тех, кто хотел бы поторговаться: все затраты видны, и вряд ли кто-то усомнится в том, что оплата вашей работы достойна озвученных денег.

Калькуляция *каждой статьи расходов* выстраивается на основе сложения прямых и накладных расходов.

К прямым расходам относят: стоимость оплаты труда специалистов, которая образуется из заработной платы задействованных специалистов (или только вашей) под проект с учетом налогов и компенсаций.

К накладным расходам относят: оплату труда других сотрудников компании (которые не относятся к прямым расходам), стоимости аренды офиса, амортизации оборудования,

расходов на электричество, связи и интернета и прочих постоянных и переменных расходов, которые не относятся к прямым.

При составлении сметы рекомендуется *сводить сумму прямых и накладных расходов к стоимости работы одного часа каждого сотрудника в проекте*. В результаты всех расчетов вы сможете представить клиенту простую и понятную таблицу.

Услуги	Часов	Стоимость, ₽/час	Цена, ₽
Разработка логотипа			9 200
Креативный дизайнер	2	2 400	4 800
Технический дизайнер	2	2 200	4 400
Разработка паттерна			6 800
Креативный дизайнер	1	2 400	2 400
Технический дизайнер	2	2 200	4 400

Отдельно в смете может быть указана стоимость «других» прямых расходов, например, связанных с арендой оборудования или приобретением материалов. То есть которые нельзя привязать к стоимости часов работы сотрудников. Но при этом вы знаете их точный объем и стоимость.

## Пример простой сметы с «другими» прямыми расходами:

Услуги	Часов	Стоимость, Р/час	Цена, Р
Съемка видеоролика			10 400
Видеооператор	2	3 000	6 000
Ассистент оператора	2	1 000	2 000
Аренда студии	2	500	1 000
Инвентарь	2	1 400	1 400

Обратите внимание, что отдельно в договоре необходимо указать порядок оплаты работ по созданию и покупке фотографий, иллюстраций, аудио и видеоматериалов. Это тоже прямые, но переменные расходы, которые часто в смете невозможно предусмотреть. Наиболее правильным будет закрепление порядка оплаты производства или покупки этих материалов после выполнения всех работ. То есть по факту. Естественно, что покупку и производство всех материалов в таком случае необходимо согласовывать с клиентом.

Кстати, часто в более или менее крупных проектах закупка медиа-контента (видео, звук, изображения) ложится на плечи отдельных специалистов, которые занимаются этой работой профессионально. Иногда их называют арт-байера-



ми. Именно они ответственны за согласование стоимости материалов и учет всех расходов. Но обычно эту работу выполняет аккаунт- или проект-менеджер.

Итого, для первого шага, начните с расчета стоимости часа работы специалистов (вашего) с учетом оплаты труда и стоимости накладных расходов (аренда, обеспечение работы, бухгалтерия и пр.), пропорционально разделенных между сотрудниками.

Бюджетирование по целевому методу применять сложнее. Оно базируется на задаче выполнения планов поступления за определенный период. Метод используется редко и применение влияет на уровень цен в зависимости от выполнения плана продаж по принципу: если не заработали в прошлом месяце, в этом будем продавать дороже.

## **Команда проекта со стороны студии**

В полном составе команда дизайнерского или рекламного проекта состоит из следующих специалистов:

руководитель проекта

аккаунт-менеджер

арт-директор

креативный дизайнер

технический дизайнер

медиа-байер (арт-байер)

специалист по исследованиям

ассистент

копирайтер (копирайтер-неймер)

Это упрощенный и примерный список специалистов, которые могут быть задействованы.

Рабочая группа может включать также специалистов из других компаний и фрилансеров, привлеченных в качестве подрядчиков или консультантов.

Важно понимать, что бюджет любого проекта должен в первую очередь покрывать расходы на привлечение каждого сотрудника. И приносить прибыль.

## **Прибыль**

Странно, но многие забывают об этом важном компоненте любой сделки, говоря о цене, которая ставится в договоре.

А заказчики и вовсе стремятся нанять исполнителей «по себестоимости», а то и ниже. И это неправильно.

Во-первых, чтобы компания выполняла свои услуги качественно в долгосрочной перспективе, она должна иметь возможность вкладывать в свое развитие (посещение семинаров, курсов) и в обновление материально-технической базы: компьютеры, программное обеспечение, сервисы и прочее.

Во-вторых, при минимальных бюджетах любой исполнитель будет ограничивать выбор клиента неким скромным набором вариантов и в целом сильно экономить на проекте. Практика показывает, что в проектах с бюджетом, принятым по предложению агентства, результат практически всегда в

максимальной степени соответствует ожиданиям клиента, а рабочий процесс протекает без проблем и конфликтов.

## **Бизнес-модель**

Основа большинства проблем, связанных с качеством и сроками проекта кроется в звене «цена» из пресловутого треугольника «цена» – «время» – «качество». И поэтому именно в этой главе мы рассмотрим один принципиально важный вопрос. Вопрос вашей бизнес-модели.

Запомните, бюджетирование любого проекта должно соответствовать бизнес-модели, выбранной компанией или фрилансером. То есть стоимость каждого вашего проекта определяется тем, сколько вы берете заказов и за сколько их делаете:

быстро, дорого, качественно и мало

быстро, мало, менее качественно и дешево

долго, мало, очень качественно и дорого

Вариантов может быть несколько. Но основных моделей две. И это два мира маркетинга и рекламы.

Первые (специалисты) продают проекты дорого. Поэтому часто могут себе позволить работать долго, прорабатывая детали и выдавая очень качественный продукт. Иногда такие агентства и студии называют бутиками, которые сжимаются до небольших размеров (3–5 человек). Большие компании по понятным причинам редко могут себе позволить посто-

янно вести работу над небольшим количеством дорогих проектов.

Вторые делают множество проектов за тот же отрезок времени, но за меньшие деньги и хуже по качеству. Такие студии можно называть дизайн-конвейерами или дизайн-заводами. Если речь идет о студии (дизайнерской или рекламной), то уровень профессионализма специалистов в них, как правило, ниже. И иногда в них приходят работать, чтобы «набить руку», «набраться опыта». Редко рядовые специалисты в таких фирмах остаются надолго, стремясь сменить работу на более спокойную и интересную. За редким исключением для фирм такого рода характерна частая смена проектов, небольшие сроки, невысокие зарплаты.

К слову, такая классификация в общих чертах применима и к рекламным бюро, маркетинговым агентствам разного уровня и прочим фирмам, которые так или иначе можно отнести к сфере маркетинга и рекламы. И применима к фрилансерам.

Часто компании, заточенные под работу в качестве дизайн-завода стремятся к работе над проектами дизайн-бутика, не перестроив свою работу. Или выдают себя за рекламный бутик, таковым не являясь. Начинают витать в облаках и воображать о себе лишнее. Они надевают дорогую оболочку, но предлагают заурядное качество и посредственные идеи. Это приводит к завышению цен на рядовые услуги. И, как следствие, к проблемам.

**Для любой компании крайне важно впервые очередь определить, кто она: завод или бутик?**

Выбранная бизнес-модель будет определять все: рыночную нишу, специализацию, перечень услуг, кадровый состав агентства, стоимость услуг, количество часов, которые принято тратить на проект. Даже оформление, интерьер и корпоративная культура студии будут определяться бизнес-моделью: в рекламных бутиках царит спокойная богемная атмосфера, а в цехах всегда спешка и много людей.

Нет ничего плохого в том, чтобы работать на рынке дизайн-заводов. Большинству клиентов не нужны дорогие эксклюзивные решения. Их интересует приемлемое качество по средней или низкой цене. На массовом рынке у компаний больше шансов найти себе клиентов.

## **Как выбрать бизнес-модель**

Для того, чтобы определить, на каком рынке работать, понадобится описать несколько факторов:

рыночная ниша

специализация

перечень услуг

кадровый состав

стоимость услуг

затраты времени на проект

Все факторы должны быть согласованы между собой. Соответственно, имея постоянную, например, в виде фиксированного перечня услуг, вы можете приводить в соответствие с ней и переменные: кадровый состав, стоимость услуг и так далее.

Разберем пример описания услуг для компании или тандема дизайнеров, работающих по принципу «дизайн-завода».

Рыночная ниша	Дизайн фирменных стилей по низкой цене
Специализация	Разработка геральдических логотипов
Перечень услуг	Разработка на основе шаблонов
Кадровый состав	Графический дизайнер с общими навыками
Стоимость услуг	От 4 до 9 тысяч рублей
Затраты времени	2-7 дней

Также разберем пример для компании или тандема дизайнеров, работающих по принципу «дизайн-бутика».

Рыночная ниша	Дизайн эксклюзивных логотипов
Специализация	Разработка геральдических логотипов
Перечень услуг	Разработка авторских логотипов
Кадровый состав	Графический дизайнер; шрифтовой дизайнер
Стоимость услуг	От 70 тысяч рублей
Затраты времени	От 3-х недель

## **График проекта и ответственные по проекту**

Одним из существенных условий договора являются сроки выполнения работ. Элементарно. Важно понимать, что в договор нельзя ставить случайную дату, рассчитанную в уме.

Руководителю проекта необходимо рассчитать сроки каждого из этапов работ. В текст договора ставится дата выполнения каждого из этапов и дата сдачи всего проекта. Обычно это пункт «Сроки выполнения работ». В приложении к договору могут быть указаны как основные этапы работ, так и подэтапы. В том числе с указанием ответственных по этапу сторон и даже лиц, если речь идет о сложном проекте, в котором участвуют специалисты клиента или подрядчиков. Верное планирование и закрепление точных сроков очень важны и при расчете сроков и бюджета даже самых небольших работ.

*Однажды в практике нашего агентства был такой слу-*

чай. Клиент, компания-застройщик, заказала у нас краткосрочную рекламную кампанию. Причем не просто обратилась за созданием рекламных материалов, а попросила организовать сдачу материалов по часам. Такие специфичные требования тоже бывают, когда речь идет о сдаче ТВ-рекламы в эфир в самом конце месяца. Мы все хорошо спланировали, договорились о сроках сдачи макетов вплоть до часа. Все было «заряжено» и каждый делал свою работу. Несколько дней подряд мы все сдавали в срок и чуток расслабились, сдав 9 макетов из 10. Оставалось сдать один единственный видеоролик и у нас были еще целые сутки. Из проекта выключились все, кроме аккаунт-менеджера и моушен-дизайнера, работающего на аутсорсе. Что произошло дальше: клиент попросил отправить ролик раньше оговоренного времени на 5–6 часов, прямо утром нового рабочего дня. Мы приняли вызов, собираясь в очередной раз продемонстрировать свою преданность заказчику. И надо же такому случиться, ровно в этот момент у нашего моушен-дизайнера, который собирал финальные версии роликов, отключили свет. Банально. Представьте только. Ролик нужно отправить в течение полутора часов. А наш дизайнер со всеми исходниками сидит на другом конце города без света. Что мы делаем? Сразу возем дизайнера на такси к себе в офис, все собираем и отправляем ролик клиенту. Выдыхаем. Дизайнеру пришлось менять свои планы, а нам тратить свое время и незначительные средства для решения этих, к



*счастью, небольших проблем. Клиент получил все материалы в срок и остался доволен результатом.*

Какой урок мы для себя вынесли из этой ситуации? Нужно не только внимательно планировать свою работу, но и не менять достигнутых договоренностей. Если бы перед нами не ставили задачу сдать ролик за день до оговоренных сроков, у нас не возникло бы лишних проблем и все было бы сделано без спешки и без лишних трат. И еще: если вы можете делать даже мелкие проекты с опережением, делайте. Опыт показывает, что время – самый недооцененный ресурс.

## **Порядок внесения правок и дополнительные работы**

Вашим договором должен быть предусмотрен порядок внесения правок и осуществления дополнительных работ. Если стоимость проекта высокая, то иной раз можно сделать что-нибудь без выставления дополнительного счета. Однако, если в какой-то момент клиент потребовал выполнить дорогостоящие работы, то необходимо позаботиться о компенсации затрат. Предупредите клиента обо всех условиях повышения итоговой стоимости проекта заранее, чтобы избежать недопонимания по ходу работы.

# Брифинг

Брифинг – красивое слово. В русском языке есть аналоги, которые понятнее и привычнее: инструктаж, интервью, вводная.

Обычно брифинг следует сразу за заключением договора. И предшествует первому этапу разработок упаковки, рекламной кампании или коммуникационной стратегии – исследованию.

Это очень важный этап любого проекта. И не только потому, что вы впервые демонстрируете, на что способны. Но еще и потому, что от объема полученной первичной информации зависит итоговый результат.

## Подготовка ко встрече

Во-первых, для успешного проведения брифинга вам вместе с руководителем рабочей группы со стороны клиента нужно хорошо подготовиться.

Обязательно составьте список вопросов, которые необходимо обсудить перед брифингом. Вам обязательно нужно договориться о следующем:

- место проведения брифинга

- кто будет присутствовать

- список вопросов, для обсуждения

- примерное количество времени на весь брифинг и для от-

дельных вопросов  
необходимое оборудование

Важно заранее побеспокоиться о том, кто будет присутствовать на встрече. В обязательном порядке на встрече должны быть лица, принимающие ключевые решения по проекту. Это может быть директор компании или какой-нибудь там вице-президент. Вполне достаточно и директора по маркетингу. Если этот специалист компетентен и ему доверяет руководитель в принятии ключевых решений относительно дизайна, текстов, стратегии и видения продвижения в целом. Разумно будет заранее выделить вопросы, на которые должен ответить непосредственно первый руководитель. Так в первую очередь можно будет обсудить самое важное, не задерживая начальника. А далее в более спокойном режиме продолжить общение по остальным темам.

Комментарий Максима Пономарева

*Идеальная команда со стороны клиента – это люди, которые будут принимать финальное решение по проекту, как с точки зрения идей и стратегии, так и с точки зрения бюджета.*

*Если таковых на встрече нет, это серьезный повод, как минимум, задать вопрос об их дальнейшем присутствии на проекте, как максимум, отказаться от встречи.*

*Зачастую возникают ситуации, когда бренд-команда*

*брифует агентство, а бриф не согласован с вышестоящим руководством – это приводит к глупым ситуациям на финальной презентации, когда маркетинговый директор не покупает идеи и стратегию, потому что видит бриф собственной компании впервые.*

*Это не обязательно должен быть владелец компании, многое зависит от внутренней структуры клиента. Если у бренд-команды достаточно внутренних полномочий по выбору агентства или идей и стратегий, то никто из топов не нужен.*

## **Подготовьте клиента**

Будет правильным заранее отправить список вопросов клиенту для ознакомления. И попросить подготовить материалы, которые вам понадобятся для работы. Это могут быть таблицы с показателями, графики, иллюстрации и тому подобное.

Почему это важно? Очень часто бывает так, что клиент к встрече не готовится и по ходу обсуждения вопросов начинает вспоминать какие-то цифры, часто отвлекается, обращаясь к материалам, лежащим в разных папках или даже кабинетах. И в итоге, вы почти всю встречу занимаетесь тем, что лишь записываете, что будете ждать от клиента на почту «в течение дня».

Не стремитесь к унификации ваших брифов. В каждом брифе должна быть специальная подборка, соответствующая

теме и задачам проекта. А не общий для всех случаев список из 40–50 пунктов. Если клиент – строительная компания, и вы разрабатываете бренд и рекламную кампанию, это будет один список вопросов. Если клиент – кафе и ему нужен только фирменный стиль, то это будет уже другой список вопросов.

Запомните, никогда не просите клиента заполнять какой-либо формализованный бриф, тем более в одиночестве. В принципе, на этапе запуска общение через интернет или телефон необходимо свести к минимуму. Максимизируйте личные встречи и живое общение. Клиент никогда не сможет найти время на внимательное заполнение ваших анкет. И даже если вы работаете с продвинутым директором по маркетингу, вы должны знать, что только вы хорошо разбираетесь в тех вопросах, ответы на которые просите. Важно, чтобы на встречах с вашей стороны присутствовали ключевые специалисты. Если этого не будет, ни один раз на практике вы можете столкнуться с глухим телефоном или не задать правильных вопросов вовремя.

## **На встрече**

Вы можете записывать встречу. Это удобно, если на брифинге вы развиваете живое общение и обсуждаете множество деталей. В такой ситуации вам будет сложно делать конспекты. Продуктивнее будет записать общение, а потом сделать конспект. Только заранее предупредите об этом клиента

и гарантируйте, что запись не попадет в третьи руки и будет использоваться только в целях текущего проекта.

Идеально, если ко встрече клиент подготовил для вас специальную презентацию. И сопровождал ее дополнительными материалами.

### Комментарий Максима Пономарева

*Что должен рассказать клиент? Обычно, брифинг, устный или письменный, включает в себя несколько общих пунктов:*

*Краткая информация о компании клиента в целом: история, принципы, достижения.*

*Информация о продукте / бренде: какой он, сколько стоит, где продается, основные преимущества, имидж бренда (здесь обычно показывают визуальные материалы, предыдущие рекламные кампании), как его сейчас воспринимают потребители.*

*Информация о конкурентах / категории. Обычно перечисляют основных конкурентов, их бренды (без примеров рекламы), преимущества, особенности категории (растет или падает, основные покупательские тренды).*

*Информация о целевой аудитории. Как правило, в этом пункте клиент обладает минимальными знаниями или же только теми, которые характеризуют аудиторию с точки зрения покупательской способности (возраст, доход, количество детей). Иногда дается краткое эмоциональное опи-*

сание людей (привычки, хобби, черты характера), но, как правило, это все общие слова и ничего полезного из этого вытянуть невозможно.

Задача агентства, бюджеты, сроки. Тут описывают, что именно нужно разработать агентству, в какой срок и какой бюджет есть у компании на это.

Можно дополнить предложенный список:

Анализ миссии компании или организации

Позиционирование

Определение желаемого состояния компании и бренда (качеств, жизненного цикла компании, конкурентных преимуществ)

Формулирование измеряемых параметров бренда (KPI) (учет требований клиента)

Определение воронки продаж (фактической и целевой), если речь идет о рекламе

Определение команды заказчиков, участников и исполнителей (формирование рабочей группы)

Анализ имеющихся ресурсов (финансовых, человеческих, интеллектуальных и т. д.)

Выявление важных условий или ограничивающих факторов (в том числе бюджета)

В целом постарайтесь вытащить по максимуму из клиента. Даже самые незначительные мелочи могут стать ключом

к решениям. И максимум информации поможет вам найти опору в отстаивании своих идей.

## **Контр-бриф**

Брифинг может проходить как в одну, так и в две встречи. И даже более. При правильной организации в первый раз клиент гарантированно предоставит вам массу информации, которую вы не сможете быстро освоить и проанализировать.

Скорее всего после встречи вам понадобится провести общение внутри своей компании. И у вас наверняка появится свое видение задачи. С ним то вы и можете посетить клиента во второй раз, чтобы лучше разобраться в появившихся вопросах.

*Вот случай из практики. На первой встрече по новому проекту в сфере загородной недвижимости одной из крупнейших региональных девелоперских фирм рассматривались общие вопросы: видение стратегии продвижения жилого комплекса, график и бюджет проекта коммуникационной стратегии, стилистика долгосрочной рекламной кампании.*

*Клиент выявил уникальное торговое предложение своего проекта следующим образом: недвижимость комфорт-класса в экологичном районе. Мы эту информацию приняли в работу, получили пояснения и большой объем дополнительной информации.*

*В ходе обсуждения внутри рабочей группы у нас воз-*



ник ряд вопросов о состоятельности такого посыла, как «недвижимость комфорт-класса в экологичном районе» применительно именно к нашему продукту: а что такое комфорт-класс в нашем случае, какими атрибутами продукта он подтверждается, насколько целесообразно позиционирование в качестве проекта комфорт-класса в визуальной концепции бренда.

В нашей картине проекта существовали белые пятна. Большие. Ряд нестыковок не позволял назвать скромный почти по всем параметрам проект, комфорт-классом.

И мы сформулировали ряд новых вопросов для выявления пробелов в первоначальном брифе. И напросились к клиенту на вторую встречу для уточнения задач и корректировки вводной информации.

Клиент очень положительно воспринял такое предложение и встреча состоялась. В результате достаточно оперативно мы немного скорректировали позиционирование и доработали наполнение продукта.

Конечно же мы заранее, еще перед встречей проговорили дистанционно все вопросы, которые хотели бы обсудить. И оказалось, что к моменту проведения второго брифинга у маркетологов со стороны заказчика также несколько изменилось понимание продукта. А поставленные нами вопросы, повлияли на наполнение проекта и нестыковки были успешно устранены.

И здесь важно не то, что именно обсуждалось или в чем

*заклучались проблемы продукта. Важно понять, что любая подготовительная работа, а тем более формирование информационной базы по проекту – это важнейший этап, требующий активного взаимодействия.*

Именно так и должно быть. После первого брифинга вы внимательно обдумываете задачу и выдвигаете предложения для ее верной корректировки.

Такой порядок избавит вас от риска вести работу по проекту с изначально недостаточными или неверными вводными данными или с заведомо несостоятельной гипотезой. А это упущение можно назвать вполне классической ошибкой многих неопытных менеджеров и маркетологов.

Комментарий Максима Пономарева

*Первый брифинг полезен только для первичного ознакомления с брендом и клиентом. Все остальное нужно вытаскивать вопросами или дополнительными, собственными исследованиями агентства. Вопросы, в каждом случае свои. Важно их задавать и не бояться выглядеть глупо или непрофессионально с точки зрения клиента. Главное – получить полезную для проекта информацию.*

*Не менее важно, очень точно и кропотливо очертить задачи агентства. Важно, чтобы после брифинга все были не только на одной эмоциональной волне, но и синхронно по-*

нимали поставленные задачи. Иногда бывает так, что все, что было разработано агентством «не попадает» только потому, что команда неправильно поняла задачу.

В идеале, если клиент может дать вам результаты проведенных исследований, в которых подробно разобраны преимущества продукта, восприятие продукта целевой аудиторией, особенности поведения аудитории в категории. К сожалению, такое бывает крайне редко и обычно подобные материалы есть у крупных клиентов. Средний и мелкий бизнес, как правило знает о своих покупателях очень мало.

Также стоит запросить все визуальные материалы бренда: логотипы, шрифты, цвета. Бренд-буки и гайд-буки есть не у всех, но если есть – это сильно облегчает работу.

## **А что у вас покупают**

Есть такая идея. Идея, что рекламный рынок в нашей стране развивается по следующей логике: сначала клиенты заказывали печатную рекламу (90-е годы), затем рекламу во всех средствах массовой информации, далее дизайн, бренд, стратегию (с середины 10-х годов XXI века). И хотя клиенту нужны были перечисленные услуги, исполнители всегда стремились предложить что-то большее: заказывают печатную рекламу – продаем весь арсенал, нужна реклама – продаем дизайн, нужен дизайн – продаем бренд. И так далее. Такая неосознанность задач клиентом обусловлена непониманием возможностей брендинга и рекламы и активно рас-

тущих требований рынка. Эту идею, озвученную Дмитрием Черногаевым на фестивале рекламы «Идея» в (далеком) 2014 году, вы можете принять для своей работы. Она поможет вам правильно определить, что на самом деле нужно клиенту и в каком направлении должно двигаться по эволюционной лестнице ваше агентство. Ну а заказчик в свою очередь охотно примет ваше предложение решить задачи более высокого порядка для своего бизнеса.

## **Итоговые документы этапа**

В результате проведения брифинга и последующей обработки вводной информации формируется креативный бриф и собираются в единый пакет другие дополнительные материалы, переданные клиентом.

# Планирование

Планирование работы – важный компонент любого проекта и, своего рода, гарант его успешного завершения.

Как учит тайм-менеджмент, чтобы выполнить задачу, нужно ее сначала записать. Для выполнения простых проектов можно использовать списки (todo- и чек-листы).

Для ведения работы над сложными вам, скорее всего, понадобится использовать более сложные методы.

## Одновременное выполнение задач

Одна из частых ошибок в составлении списков задач – расстановка каскадом или «лесенкой». Иными словами, задачи не всегда должны следовать строго друг за другом. Зачастую есть смысл ставить их параллельно (!) друг другу. Так, например, исследования можно вести одновременно с разработкой стратегии, когда основные данные уже получены. Ну а дизайн разных материалов можно делать и вовсе одновременно. Так вы избавите себя от рисков.

Подумайте, что происходит, когда задачи, наоборот, ставятся строго последовательно. Сначала делаем весь дизайн, затем пишем тексты, потом верстаем рекламные полосы.

6–12 марта    13–22 марта    23–27 марта

Паттерн



Тексты



Полоса



С таким планом могут возникать проблемы: дизайнер может работать над паттерном для фирменного стиля несколько дней и только над ним. Он будет пробовать самые разные ходы, техники. Вариантов комбинаций может быть собрано 5, 10, 25. И больше. В итоге, он убьет на него столько времени, что тексты к печатной рекламе и сами полосы придется делать на скорую руку. Ну а менеджер проекта не сможет оценить их состояние.

При правильном подходе, когда разные части проекта делаются параллельно, возможно одновременно вести работу над текстами, модульной сеткой будущих макетов рекламы и работать над фирменным стилем.



Руководитель рабочей группы может оценить дизайн-макеты и тексты в любой момент. Понятно, что они будут находиться в разной степени готовности, порой даже в начальной. Но такой порядок работы позволяет видеть всю картину готовности проекта целиком.

Помните об этом, когда будете составлять договор на работы.

### **Что значит «сделать»**

В рамках этой главы рассмотрим и другие вопросы, связанные с планированием. Они слабо связаны с разработкой договора, но понимание принципов планирования и управлением времени в проектах поможет при изучении последующих тем.

Рекомендации относительно ведения одновременной работы над разными частями проекта неотделимы от следующего: дизайнер, стратег, копирайтер должны показывать промежуточные варианты своей работы. А руководитель ра-

бочей группы должен организовать работу своей команды так, чтобы она шла в формате совместных обсуждений непрерывно.

Дизайнер не просто ведет работу за своим столом, отгоняя интересующихся коллег словами «Еще не готово», а проводит презентации для всех участников рабочей группы, готовит разные варианты макетов, ведет поиск новых творческих решений, показывает всем свои эскизы и стремится максимально широко вовлекать в процесс всех заинтересованных участников.

В таком формате нет места фразам вроде «Подойди завтра, пока нечего показывать» или «У меня дедлайн в пятницу, а сегодня среда». Наоборот, регулярные коллективные просмотры и обсуждения становятся важной частью повседневной работы.

При таком ходе работы результат не сдается прямо перед дедлайном. Все участники процесса четко понимают, в каком состоянии в каждый момент времени находится проект. И все они заинтересованы учесть мнения коллег и клиента (если это входит в планы студии). И они могут повлиять на него. Не вдаваясь в подробности, можно сказать, что в таком случае применяется матричная система организации и активно развиваются горизонтальные связи между отделами и сотрудниками. Это не только красиво звучит, результат тоже выходит ничего. В общем творческий диалог в рабочих группах развивается максимально активно.



Многолетняя практика работы показывает, что подобный стиль работы – максимально продуктивный. Потому что он практически полностью избавляет от срыва проекта из-за неготовности. Или из-за презентации неверного решения.

## График Ганта

Это один из самых наглядных и, пожалуй, эффективных способов визуализации рабочих графиков.

График Ганта, или просто «Гант», представляет собой линейный график, в котором сроки каждого из этапов отмечаются в виде отдельной линии. Начало и конец каждой линии выставляются в соответствии с разметкой времени по горизонтали.



К преимуществам графика можно отнести наглядность, возможность работы без интернета и электричества – вы можете составлять его на листах и досках. Гибкость – на графике можно закреплять материалы, делать пометки и записи.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.