

# Agencja reklamowa na sinusoidzie

tekst: Tomasz Maciaszczyk

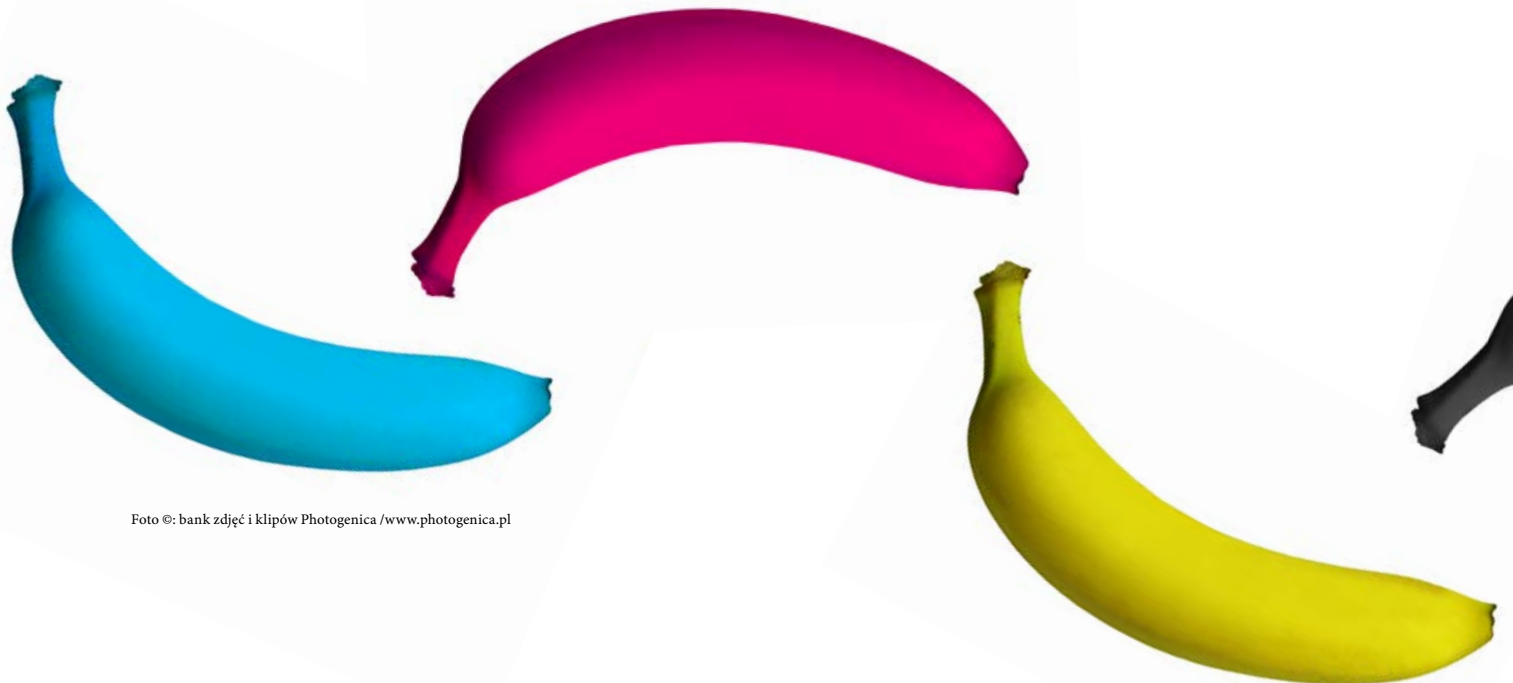
Potoczne wyobrażenia, jak wygląda zarządzanie agencją reklamową, kształtowały w Polakach amerykańskie seriale i filmy. Dla osób z zewnątrz marketerzy, a nawet liderzy korporacyjni, zajmują się głównie spontanicznymi spotkaniami i doznają kreatywnych olśnień ni z tego, ni z owego. A jak wygląda rzeczywistość?

Obserwacja rynku reklamy na przestrzeni ostatnich 30 lat, którą przekazuję w tym artykule, kreśli obraz pewnej sinusoidy. Co ważne, nie jest to spojrzenie badacza, ale aktywnego uczestnika<sup>1</sup>. Jest to z pewnością spojrzenie bardzo subiektywne ze względu na charakter

uczestniczącego, które eliminuje możliwość chłodnej analizy obserwatora. Stanowi jednak paradoksalnie wartość dodaną, ponieważ pozwala spojrzeć na branżę reklamy od środka i nie tylko w krótkim wycinku czasowym, ale od czasu wprowadzenia wolnego rynku w Polsce.

## Agencje reklamowe rosły z rytmem gospodarki

Agencje reklamowe zaczęły działać na rynku polskim w odpowiedzi na potrzebę reklamy komercyjnej. Rosły wraz z pojawianiem się prywatnych podmiotów i rozwijały się zgodnie z rytmem gospodarki. Co ważne, na początko-



wym etapie przodująca była metoda prób i błędów, co wynikało z braku sprawdzonych wzorców działania dostosowanych do polskich realiów. Z jednej strony goniliśmy Zachód, który pojawił się w postaci oddziałów międzynarodowych korporacji, z drugiej – niezbędna była adaptacja sposobu prowadzenia komunikacji reklamowej i dopasowanie go do odbiorcy na rynku rodzimym. Za punkt wyjścia można uznać schemat informowania: mam produkt X, jestem Y. Dopiero z czasem zaczął on ewoluować w kierunku formy artystycznej, nieoczywistej, którą społeczeństwo stopniowo uczyło się rozumieć i interpretować.

Zasadniczą rolę pełniły rankingi informujące o rozkładzie sił na rynku reklamowym. Raport Rynek Reklamy w Polsce pod patronatem „Businessman Magazine” z 1998 roku informował o znacznych (i nieoczekiwanych) wzrostach nakładów na reklamę. Jednocześnie w wydaniu pojawił się wywiad z Markiem Janickim, ówczesnym prezesem McCann – Erickson Polska, który wskazywał na niestabilność rynku oraz problem z wysokimi kosztami realizacji kampanii reklamowych w Polsce<sup>2</sup>. Z kolei raport MMP z 2002 roku donosił już o „próbie ognia”, czyli realnym spadku nakładów na reklamę w wysokości od 5 do 15 proc.<sup>3</sup>. Wymusiło

to wprowadzenie pracy projektowej, co z czasem stało się stałym elementem działania. O ile na początkowym etapie rozwoju większość przetargów dotyczyła obsługi full service, która ewoluowała w obsługę 360°, każdy kolejny rok wymuszał na agencjach stopniową specjalizację.

Co do zagadnienia specjalizacji, najlepszym rozwiązaniem w przypadku Agencji Reklamowej Maciaszczyk było skupienie się wokół branż uznawanych za trudne. W ich zakres wchodzi m.in.: branża budowlana, technologiczna, rolnicza czy przemysłowa. Jest to alternatywa dla agencji skupiających się wokół szeroko pojętego lifestyle’u, co pozwoliło zbudować wyróżnik, który przemawia do klientów oczekujących zrozumienia mechanizmów w tych konkretnych przypadkach. Uogólniając wnioski, mogą wskazać, że warto kierować się potrzebami rynku, skupiając się na identyfikacji potrzeb potencjalnych partnerów biznesowych oraz klientów. Za priorytetową można uznać konieczność zrozumienia specyfiki danej branży. Nie jest to więc zawężenie do konkretnego obszaru działania i wykonywania usług, ale do środowiska, w którym będzie oddziaływał komunikat reklamowy.

### Agencja reklamowa i cnoty konsumenckie

Skoro mowa o konkretnym obszarze oddziaływania komunikacji reklamowej, nie sposób nie odwołać się do tła psychospołecznego. „W społeczeństwie konsumpcyjnym wybór jest cnotą, a samostanowienie – autokreacja jego esencją. W epoce późnej nowoczesności indywidualizm daje jednostce możliwość kreacji na niespotykaną dotąd skalę”<sup>4</sup> – napisała profesor Agata Cudowska. Jest to jak najbardziej aktualne spojrzenie na potrzeby odbiorcy, do którego

### Niektóre, ważne determinanty długofalowego funkcjonowania na rynku:

- sprecyzowana strategia działania, którą należy traktować jako element podlegający stałej aktualizacji,
- elastyczność w dopasowywaniu oferty do potrzeb rynkowych,
- metoda małych kroków i wzrostu organicznego w obszarze skalowania działalności,
- określenie obszarów specjalizacji, które nie mogą być jednak zbyt wąskie,
- struktura organizacji umożliwiająca szybkie dostosowywanie się do niestabilnego rynku.

dociera komunikacja marketingowa. Warto jednak zwrócić uwagę na pewne niuanse – nawet konsumpcjonizm ulega zmianom. Lata 90. i po roku 2000 to silna potrzeba posiadania dóbr, które pozwalały na pewną manifestację pozycji czy stylu życia. Z czasem dopiero marketing zaczął opierać się na wartościach, opowieściach, a odbiorcy zyskali duże obycie z różnymi formami komunikatów. Pojawiło się zjawisko ślepoty banerowej i konieczność selekcji informacji, którymi konsument jest atakowany z każdej strony.

Zmieniły się również formy reklamy. W kontekście zarządzania agencją reklamową jest to stopniowe przejście od nacisku na druk do digitalu. Poza standardowymi czynnikami, które dotyczą oczekiwań odbiorców, ważnym elementem jest także obecna pandemia, która znacznie przyspieszyła digitalizację i przeniosła ją na jeszcze wyższy poziom. W związku z tym agencja reklamowa musiała mieć już gotowe zaplecze, bo pozwalało to na szybkie wdrożenie rozwiązań online dla klientów, którzy do tej pory nie widzieli takiej konieczności. Jednocześnie pozostaje



► staje pole do zagospodarowania dotychczasowych zasobów kreacji i obsługi w zakresie marketingu analogowego. Optymalnym rozwiązaniem okazał się zwiększony nacisk na wsparcie klientów w zakresie employer branding. Jednak obie te reakcje wymagały wcześniejszego przygotowania i stworzenia struktury, która była gotowa do natychmiastowej reakcji i budowania przewagi rynkowej. Dlatego z perspektywy lidera agencji tak istotna jest stała analiza trendów, zjawisk i tendencji zarówno biznesowych i ekonomicznych, jak i społecznych. Przestrzeń na tego typu działania powiązana jest ściśle z odejściem od negatywnego zjawiska micromanagementu oraz zaangażowania w procesy realizacji całości zespołu. To też element zaufania do stworzonego na przestrzeni lat teamu, który pozwala osobie zarządzającej na uzyskanie szerokiej perspektywy, jakiej nie można osiągnąć podczas koordynacji tzw. bieżączki.

### Zarządzanie zespołem agencji – czynność wymagająca

Zespół agencji reklamowej powinien być jej największym atutem. Żeby tak się stało, musi być odpowiednio zarządzany i wdrożony w precyzyjnie ustalone procesy. W przypadku procesów warto odwołać się do filozofii Kaizen Roberta Maurera. Zakłada ona udoskonalanie małych elementów, zamiast przeprowadzania stałej rewolucji, która źle wpływa na stabilność funkcjonowania firmy. Dodatkowo ważne jest, żeby zauważyć, że zespół funkcjonuje jako suma indywidualności. W przypadku jeśli dana agencja jest otwarta na tworzenie międzypokoleniowego teamu, będzie on strukturą różnorodną, co pozwoli na budowanie wartości w oparciu o elementy kluczowe dla różnych generacji. „Młody, dynamiczny zespół”

w ogłoszeniach rekrutacyjnych stał się już obiektem licznych żartów. Dlatego w przypadku prowadzonej przez mnie agencji przyjęliśmy zupełnie inny model działania. W skład zespołu wchodziły osoby z przekroju pokoleń – od X, przez Y i Z. Jestem przekonany, że już wkrótce dołączy do nich reprezentacja generacji alfa.

W roku 1995, kiedy powstała agencja, przy procesach rekrutacyjnych kluczowe były osobowość i wspólne flow, które obecnie trudno zdefiniować. Na dalszy plan schodziły posiadane wówczas kompetencje. Miało to związek z małą dostępnością wiedzy na temat reklamy i brakiem systemowych ścieżek edukacji. Dużo ważniejsze były odporność na stres, który pojawia się naturalnie w przypadku konieczności zrobienia czegoś po raz pierwszy, oraz chęć nauki i pęd do stałego rozwoju. Anegdotycznym tego przykładem może być pierwszy event, który zorganizowaliśmy na barce w 1997. Niefortunnie zbiegło się to wtedy z... powodzią. I choć może wydawać się to zaskakujące – doszedł on do skutku. Niebagatelny wpływ miały także nastawienie klientów, chęć (i możliwość) podejmowania ryzyka oraz podejście „a może się uda”. Takie sytuacje wymagały od zespołu składającego się wówczas z generacji baby boomers i X, dużej elastyczności i kreatywności.

Nie można jednak pomijać pewnych przyzwyczajęń i oczekiwań każdego z pokoleń. Dlatego zarządzanie zespołem stanowiącym przekrój generacji jest wymagające, ponieważ opiera się na nieustannym dążeniu do kompromisów oraz poszukiwaniu złotego środka. Cechą wspólną przedstawicieli wszystkich generacji w zakresie kariery zawodowej jest potrzeba wyzwań oraz rozwoju (odwołując się do kontekstu branży reklamowej). Zadaniem lidera

jest więc stworzenie warunków do ich realizacji poprzez zagospodarowanie dostępnych kompetencji oraz możliwość pozyskiwania nowych, dostosowanych do obecnych realiów, ale jednocześnie bazujących na wcześniejszym doświadczeniu. Dobrym rozwiązaniem jest model T-shaped skills, który zakłada posiadanie szerokiego pola kompetencji interdyscyplinarnych wraz z konkretną specjalizacją w określonym obszarze, który najczęściej wynika z doświadczenia, pełnionego stanowiska, a bazowo – z zainteresowań oraz potencjału.

### Rozwój agencji to nowi klienci

Rozwój organiczny metodą małych kroków zapewnia stabilność agencji. Ważność i istotność tej metody pokazał obecny kryzys spowodowany koronawirusem. Rozmowy o skalowaniu biznesu czasem promują duże skoki, wskazując, że to one są kryterium sukcesu. Skłaniam się jednak do mniej popularnej perspektywy, że większą wartość mają długofalowe efekty i konsekwencja działania, która wyrażana jest przez lata obecności na rynku – i to nie obecności pozorowanej, ale opartej na stopniowym wzroście. W tym celu oczywiście niezbędne jest pozyskiwanie klientów.

Patrząc przekrojowo, genezy działań sprzedażowych, czyli obecnego New Businessu, można upatrywać w wytrwałym wertowaniu Yellow Pages, ogłoszeniach publikowanych w Panoramie Firm i wysyłaniu drukowanych prezentacji do klientów. Nasza firma ma korzenie artystyczne, które ewoluowały w kierunku prowadzenia drukarni (wciąż działającej), a z potrzeby kreatywnych wyzwań – w utworzenie agencji reklamowej. Odpowiednikami działu New Business były osoby zarządzające, a otrzymywanie zleceń wyma-

gało budowania relacji i spotkań face to face. Obecnie ma miejsce specjalizacja również w tym obszarze.

Jednak mimo dostosowania do nowoczesnych realiów, warto czerpać z wcześniejszego modelu. Chodzi konkretnie o wspomnianą relacyjność, która korzenie ma w poglądach Davida Ogliv'ego. Nawet jeśli spotkania coraz częściej mają formę wideokonferencji, i tak najważniejsze jest „wejście w buty klienta”, dogłębne zrozumienie potrzeb, problemów, eksploracja nieoczywistych z punktu widzenia marketingu obszarów działalności. W ten sposób agencja jest partnerem biznesowym, a nie jedynie wykonawcą, co daje solidny fundament dla długofalowej współpracy. Zastępując dawne ogłoszenia w gazetach w poszukiwaniu klientów, poszliśmy w kierunku organizacji śniadań marketingowych, na których dzielimy się wiedzą, opierając się na konkretnych case studies. Aktualnie ze względu na pandemię ich miejsce zajęły webinary dla osób z obsługiwanych branż, które dają później przestrzeń do rozmów 1:1. Choć nie są to eventy (offline i online) masowe, spełniają one jednak założenie budowania relacji opartej na rozpoznawaniu indywidualnych potrzeb.

Wszystko to buduje odporność agencji na dekonjunkturę, która ma miejsce w czasie kryzysów. Patrząc nie tylko na obecne pandemiczne realia, ale także na bańkę internetową z 2001 czy kryzys gospodarczy z 2008, ważne jest, żeby w DNA agencji zapisane było nastawienie na długofalowość działań, ponieważ tylko wtedy takie tworzenie relacji ma sens. I choć zabrzmi to jak frazes, nacisk na kryterium zysku wcale w tym nie pomaga. Biznes musi zarabiać, jednak nie jest to równoznaczne ze stawianiem wysokości dochodów na pozycji determinującej prowadzenie

działalności reklamowej. Oznacza to, że czasem wręcz niezbędny jest krok w tył, pozwalający przetrwać trudny moment.

## Jak się robi sukcesję w rodzinnej agencji reklamowej

Prowadzenie firmy rodzinnej jest nierozdzielnie związane z pojęciem sukcesji. Przekazanie sterów kolejnemu pokoleniu udaje się tylko w niewielkim procencie. W tym konkretnym przypadku, ze względu na działanie na rynku reklamy, scheda związana była z przejściem od druku, który był naturalną konsekwencją artystycznego wykształcenia i pasji założyciela naszej agencji – Stanisława Maciaszczyka – do digitalu, co stanowiło rozszerzenie spectrum świadczonych usług, a nie rezygnację z obszaru reklamy analogowej. Wśród czynników odpowiadających za udaną sukcesję, warto wymienić:

- wcześniejsze przygotowanie następców poprzez pracę na niższych stanowiskach i poznawanie specyfiki każdego z nich (nie można od razu być z zawodu szefem),

- ▶ czerpanie inspiracji z zewnątrz, uczestnictwo w stażach w firmach rodzinnych na Zachodzie,
- ▶ stopniowe przejmowanie przez następców coraz większych obszarów odpowiedzialności i decyzyjności.

Nie jest to pewnie standardowy model prowadzenia agencji reklamowych, nie jest też jedynym słusznym. Wspomniane zależności stanowią raczej przykład, że w branży reklamy również da się przeprowadzić sukcesję – mimo iż mamy do czynienia z bardzo dynamicznym i niestabilnym rynkiem.

Podkreślić należy, że rodzinny charakter biznesu powinien mieć też odzwierciedlenie w wartościach orga-

nizacji. W przypadku Agencji Reklamowej Maciaszczyk są to lojalność, długofalowa perspektywa oraz nacisk na budowanie relacji. Stąd również pewne ograniczenie skalowania (mimo potencjału). Wymuszałoby ono przejście na model korporacyjny, który jest znacznie sztywniejszy, przez co wolniej reaguje na potrzeby rynku. Trudniejsze byłoby też działanie zespołu, który opiera się na stałym trzonie, często ze stażem pracy w tym miejscu przekraczającym 15 lat, rozszerzonym o wsparcie projektowe oraz nowe działy, budowane na bazie młodszych pokoleń.

## Jak z sukcesem zarządzać agencją?

Na to pytanie nie ma uniwersalnej odpowiedzi. Szczególnie jeśli mówimy o perspektywie 25 lat. Ważne jest, żeby przyjęty model działania realizować konsekwentnie, mając jednocześnie otwartą głowę, która pozwala na wprowadzanie kluczowych zmian. Nasza historia niczym case study może stanowić pewną bazę do refleksji nad możliwymi sposobami prowadzenia agencji reklamowej. Jednak dokładny przepis na sukces nie istnieje. ■

.....

Tomasz Maciaszczyk, CEO, Agencja Reklamowa Maciaszczyk.  
t.maciaszczyk@maciaszczyk.pl

### Przypisy:

- 1 Grupa Maciaszczyk funkcjonuje nieustannie od 30 lat, natomiast sama Agencja Reklamowa Maciaszczyk od 25. Ze względu na wieloletnią obecność na rynku oraz specyfikę działania agencji, która jest firmą rodzinną, może w przypadku tego tekstu posłużyć jako case study dotyczące zarządzania podmiotem w branży reklamowej.
- 2 „Rynek Reklamy w Polsce”, cz. II, „Businessman Magazine”, 1998.
- 3 Raport: „Agencje i domy mediowe”, „Media & Marketing Polska”, 2002.
- 4 A. Cudowska, „Wspólnota w kulturze indywidualizmu” [w:] „Wspólnoty z perspektywy edukacji międzykulturowej”, red. J. Nikitorowicz, J. Muszyńska, M. Sobiecki, Białystok 2009.