

Образовательная автономная некоммерческая

организация высшего образования

«Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС»

(Институт)

«Мастер делового администрирования»

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

Слушателя гр. ММВА №73 Суворова Николая Андреевича

(Ф.И.О. полностью)

на тему: «Разработка модели управления качеством в международном рекламном агентстве, в интересах сохранения лидерских позиций на рынке до 2026 года, при растущей конкуренции»

Работа рассмотрена

и допущена к защите

Научный руководитель

Доцент, к.пед.н., Гончарова С.Г.

(должность Ф.И.О.)

Москва, 2016 год

Оглавление

1.	Введение.....	4
1.1	Краткая характеристика рекламного агентства, рыночно-отраслевых тенденций и перспектив	4
1.2	Сущность проблемы, исследовательская гипотеза и цель исследования.....	5
1.3	Вопросы исследования.....	6
2.	Обзор теоретической литературы.....	6
2.1	Качество в сфере услуг.....	7
2.2	Наиболее популярные модели управления качеством.....	9
2.2.1	Концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM)	9
2.2.2	Международный стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества требования	10
2.3	Качество и персонал.....	14
2.4	Качество в рекламном бизнесе.....	15
2.5	Лидерство.....	17
2.6	Выводы.....	20
3.	Методология исследования.....	21
3.1	Философия.....	21
3.2	Методы и анализа сбора информации.....	22
4.	Результаты исследований и их анализ.....	25
4.1	Блок исследований 1. Текущее состояние менеджмента качества на рекламном рынке	25
4.1.1	Сбор данных, техника проведения исследований.....	25
4.1.2	Вопрос №1. Каковы критерии качественной услуги в рекламе?.....	27
4.1.3	Выводы по вопросу №1.....	30
4.1.4	Вопрос №2. В чём состоит специфика систем менеджмента качества в рекламных агентствах?.....	30
4.1.5	Выводы по вопросу №2.....	36
4.1.6	Общие выводы по Блоку исследований 1.....	36
4.2	Блок исследований 2. Представление о критериях лидерства и влиянии качества на лидерство. Модель управления качеством, с учётом критериев лидерства.....	38

4.2.1	Вопрос №3. Каковы критерии лидерства рекламного агентства на российском рынке?.....	38
4.2.2	Выводы по вопросу №3.....	43
4.2.3	Вопрос №4. Какие параметры модели управления качеством обеспечивают лидерские позиции рекламного агентства на российском рынке?.....	43
4.2.4	Выводы по вопросу №4.....	48
4.2.5	Общие выводы по Блоку исследований 2	49
4.3	Блок исследований 3. Необходимые изменения организационной структуры и финансовое обоснование для внедрения модели управления качеством	50
4.3.1	Вопрос №5. Как изменится организационная структура компании при внедрении модели управления качеством	50
4.3.2	Выводы по вопросу №5.....	57
4.3.3	Вопрос №6. Какова ожидаемая финансовая эффективность от внедрения модели управления качеством?.....	57
4.3.4	Выводы по вопросу №6.....	61
4.3.5	Общие выводы по Блоку исследований 3	61
5.	Общие выводы и рекомендации по результатам исследований	62
5.1.1	Обобщение результатов исследований.....	62
5.1.2	Предлагаемые управленческие решения.....	64
5.1.3	План дальнейших действий	65
6.	Заключение.....	65
7.	Библиография.....	66
	Приложение №1. Вопросы для проведения глубинных интервью с ТОП-менеджерами рекламных агентств.....	69
	Приложение №2. Вопросы для проведения опроса среди сотрудников рекламных агентств (с вариантами ответов).....	72

1. Введение

1.1 Краткая характеристика рекламного агентства, рыночно-отраслевых тенденций и перспектив

Ситуация описана на конец 2015 года. [...] – группа специализированных рекламных агентств. Является частью международной сети [...], крупнейшего подразделения транснационального рекламного холдинга [...]. На рынке в России с [...] года. Число сотрудников московского офиса составляет [...] человек. Ведущими направлениями деятельности компании являются ТВ-байнинг, Интернет и наружная реклама. Среди клиентов агентства такие компании, как [...] и другие известные мировые бренды. Численность департамента интернет-рекламы (Digital) составляет [...] человек. Основные функциональные единицы компании: клиентский сервис, байнинг, контроль закупок, сопровождение проектов, юристы, бухгалтерия, кадровая служба [...].

Компания продаёт всё большие объёмы рекламы сетевым клиентам, поскольку за счёт консолидации медиазакупок имеет возможность удерживать одни из самых низких цен на рынке по ключевым форматам рекламы (ТВ, Радио, Пресса, Наружная реклама, медийная реклама в интернет). По результатам международных конкурсов, таких как Каннские львы, Агентство [...] неоднократно занимала призовые места. Агентство продаёт сервис крупнейшим клиентам (85% оборота компании это очень крупные клиенты). Большая их часть является «сетевыми», то есть обслуживаются в рамках глобального контракта между головной компанией и международной штаб-квартирой клиента. Не сетевые клиенты приходят в результате выигранных тендеров. Их доля в обороте составляет не более 15%. Доля рынка рекламы, которую удерживала компания на конец 2015 года составляла: [...] % (Adindex.ru, 2016) (REСМА, 2016).

Рекламный рынок в Российской Федерации составляет менее 1% валового внутреннего продукта (ППС), однако в абсолютных цифрах обороты рекламной индустрии — это около 307 млрд. рублей или \$4,8 млрд. долларов США. Согласно исследованию Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АСАР), если ранее рост объёма рынка в России исчислялся 15-20 % в год, то по итогам 2014 года он составил всего 4%, а в 2015 году наблюдалась уже отрицательная динамика: -10%. Количество игроков, оказывающих услуги по более чем одному СМИ, чей годовой оборот превышает 25 млн. рублей, составляет 69 агентств. Доля крупнейшего агентства ([...]) составляет 4,71% (АКАР, 2016) (ЦБ РФ, 2016).

Большое количество компаний, низкая рыночная доля крупнейших игроков в сочетании с отрицательным ростом делает данный рынок чрезвычайно конкурентным. По мнению Радослава Янкала, в высоко конкурентной среде необходимо уделять особенное внимание качеству услуг, как одному из основных инструментов конкурентной борьбы (Jankal, 2014).

Автор трудится в [...] с 2011 года. За это время прошёл путь от рядового байера контекстной рекламы до руководителя проектов. Два года возглавлял ключевое байинговое подразделение агентства. Работая на различных позициях, выполняя отличающиеся функции, общаясь с другими игроками рынка, я наблюдал одни и те же затруднения, которые можно свести к соблюдению ожидаемого клиентом результата точно в срок. Постепенно возникло понимание того, что одна из ключевых проблем рекламного бизнеса лежит в плоскости управления. [...] Мне интересно найти решение управленческой задачи по гарантированному обеспечению ожидаемого клиентом результата точно в срок на уровне процесса, а не в результате «ручного управления» по конкретному проекту. Причём, решение это, по моему мнению, должно быть стойким к внешним обстоятельствам, системным и в то же время подходящим для нашего рынка.

В начале нами рассматривались два департамента агентства: наружная реклама и Digital. По результатам исследования литературы было принято решение сфокусироваться на Digital, поскольку это наиболее перспективный рынок и он может быть локомотивом изменений по всему агентству.

Таким образом, выбранная тема представляет существенный интерес как для ТОП-менеджмента агентства, в котором я работаю, так и для меня, как профессионала и управленца.

В данной работе исследуется возможность удержания лидерства международного рекламного агентства за счёт внедрения более эффективной модели управления качеством.

1.2 Сущность проблемы, исследовательская гипотеза и цель исследования

Проблемой исследования является неопределённость модели управления качеством, при очевидной угрозе потери лидерских позиций, в следствие возросшей конкуренции.

Целью данной работы является разработка оптимальной модели управления качеством, в крупном международном рекламном агентстве, в интересах сохранения лидерских позиций в горизонте 10 лет.

Исследовательская гипотеза состоит в следующем: Если управлять качеством в рекламном агентстве, на принципах стандарта ISO, с учётом особенностей рынка, то это позволит ему сохранить лидерские позиции.

Объект исследования – управление крупным международным рекламным агентством.

Предмет исследования – управление качеством в рекламном агентстве, на примере ключевого департамента.

1.3 Вопросы исследования

Для доказательства выдвинутой гипотезы автором рассматривается 6 логически связанных исследовательских вопросов:

1. Каковы критерии качественной услуги в рекламе?
2. В чём состоит специфика систем менеджмента качества в рекламных агентствах?
3. Каковы критерии лидерства рекламного агентства на российском рынке?
4. Какие параметры модели управления качеством обеспечивают лидерские позиции рекламного агентства на российском рынке?
5. Как изменится организационная структура компании при внедрении модели управления качеством?
6. Какова ожидаемая финансовая эффективность от внедрения модели управления качеством?

2. Обзор теоретической литературы

С целью получения аргументированного понимания научной проработанности предмета исследования, автор концентрируется на следующих вопросах к источникам:

1. Что такое качество в сфере услуг?

2. Каковы наиболее популярные модели управления качеством в сфере услуг и в чём их особенности?
3. Как управление качеством влияет на персонал в сфере услуг?
4. Что такое качество в рекламном бизнесе и есть ли концепции качества для медийного рынка?
5. Что такое лидерство на рынке, каковы его основные критерии?

2.1 Качество в сфере услуг

Jankal (2014) рассматривает качество услуг, как получение потребителем лучшего сервиса, чем он ожидал. Согласно стандарту ISO 9000, ключевым фактором успеха в выполнении этой задачи является Процессный подход (Process approach). Специальное программное обеспечение для BPM позволяет получить единую точку хранения информации о процессах, моделирования, симуляции всех возможных проблем и про активного улучшения процессов.

Автоматизированные системы типа VOC Adonis ускоряют процесс адаптации деятельности компании к постоянно изменяемым требованиям клиентов (Jankal, 2014).

Sikdar and Paуyazhi полагают, что при внедрении или ре-инжиниринге бизнес-процессов (BPR), в организациях уделяется чрезвычайно большое внимание аспектам ИТ и в то же время практически игнорируются вопросы изменения системы управления. По мнению исследователей, более 70% проектов BPR заканчиваются фиаско именно по причине недостаточной слаженности системы управления. Предлагается процесс изменений менеджмента в аспекте применения модели “8’s” Хиггинса (Higgins). Суть применения данной модели состоит в выделении трёх уровней менеджмента: ТОП, среднего звена, линейных руководителей, а также 8’s: Strategy, Shared Values, reSources, Structure, Systems, Staff, Style, Strategic Performance, соответствующих этим уровням. При запуске новых BPR проектов предлагается чёткое разграничение ответственности в соответствии с этими уровнями. Также, авторами выделены факторы имеющие прямое влияние на успех или неудачу проекта BPR: обязательство лидерства, коммуникация, стратегическое видение, оргструктура, взаимодействие между отделами, организационная культура, организационная политика (Sikdar, et al., 2014).

Многофакторная модель зрелости BPM в организации представлена Michael Rosemann, с соавторами, в работе:

«Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations». Модель расширяет и уточняет ряд других моделей зрелости BPM и учитывает шесть таких различных факторов, как согласованность BPM со стратегией компании, корпоративное управление, методы управления процессами, ИТ, человеческий фактор и корпоративную культуру. К каждому фактору соотнесены 5 способностей для более точного представления о глубине проработки фактора в данной организации. Способности, также представляют собой стратегические задачи по улучшению BPM в организации. Модель составлена на основе опросов экспертов методом Дельфи. Из других моделей выделялись факторы и способности, которые затем приоритизировались по результатам интервью (Jeston, et al., 2008).

Рассмотрение проектов BPR в аспекте Социо-технической теории (socio-technical theory) занимает центральное место в работе Xiang, Archer и Detlor (2014). Проектная ориентированность данного исследования заключается в том, что найденная модель предполагает 3 основных этапа проектов BPR: изменение менеджмента, редизайн бизнес-процессов и улучшение ИТ-инфраструктуры. Акцент сделан на том, что кроме собственно BPR необходимо улучшать оргструктуру компании и общую корпоративную культуру. С точки зрения авторов, важно понимать имеет ли компания чёткие цели проекта BPR: преследует ли цель привести внутренние процессы в соответствие шаблонам ERP системы или они хотят выстроить процесс под собственные требования. Если второе, то новые процессы могут не работать даже когда все проблемы с человеческим фактором решены и ИТ инфраструктура работает как надо. Основные ограничения представленной модели связаны с тем, что она: А) Применима только для крупного бизнеса, Б) Опирается на культурные особенности корпораций США и Канады.

Value Stream Mapping (VSM), как одна из основных концепций метода бережливого производства в сочетании с методами Theory of Constraints-Thinking Process (ТОС-ТР), предоставляет мощный инструмент для анализа текущего состояния бизнес-процесса, выявления проблемных участков и обоснования необходимости улучшений (Pereira, et al., 2014).

Теория ограничений и метод Critical Chain детально сопоставляются с другими традиционными инструментами планирования Critical Path Method (CPM) и Project Evaluation and Review Technique (PERT) на примере кейса в агентстве. Budd и Cooper (2004) убедительно показывают преимущества и недостатки каждого подхода и приходят к выводу о том, что метод Critical Chain в случае с рекламным агентством снижает время выполнения проекта в среднем на 20%. Более эффективное использование ограниченных ресурсов, в сочетании с лучшей

способностью заниматься бизнесом вместо дублирующих и ненужных операций, помогают наращивать прибыль агентства.

Сочетание методов бережливого производства (lean) и широко используемого метода 6 сигм предлагается для сферы услуг George M. (2003). При этом в качестве сырья выступает различного рода информация. Правила оптимизации бизнеса действующие для больших производств, например такие как Toyota Production System (TPS), могут быть с минимальными изменениями применены в предприятиях сферы услуг. George M., видит основную проблему в быстрой адаптации компании к новым требованиям рынка и наращивании акционерного капитала через снижение издержек на этапах производства не добавляющих ценности (George, 2003).

2.2 Наиболее популярные модели управления качеством

2.2.1 Концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM)

В литературе существует множество интерпретаций известной концепции управления качеством Total Quality Management (TQM).

Изначально данная концепция была представлена статистическими методами контроля качества выходной продукции statistical quality control (SQC), существовавшими ещё в 1920-е годы на промышленных предприятиях США, в частности компании Bell. В 60-м году прошлого века в Японии, в ходе серии тренингов проводимых Арманом Фейгенбаумом была описана концепция всеобщего контроля качества: Total Quality Control (TQC). Японский менеджмент по своему воспринял идею и разработал альтернативную модель управления качеством Companywide Quality Control (CWQC).

Термин «Total Quality Management» (TQM) появляется в конце 1980-х годов благодаря работам Деминга (Deming), Юрана (Juran) и Кросби (Crosby). Базовые подходы TQM можно свести к 3 основным: статистический контроль процессов, анализ результатов процессов, анализ операционного менеджмента (productivity); человеческий фактор (квалифицированные людские ресурсы), стратегический менеджмент.

Наиболее общие элементы TQM, представленные в литературе, показаны на Рисунке №1.

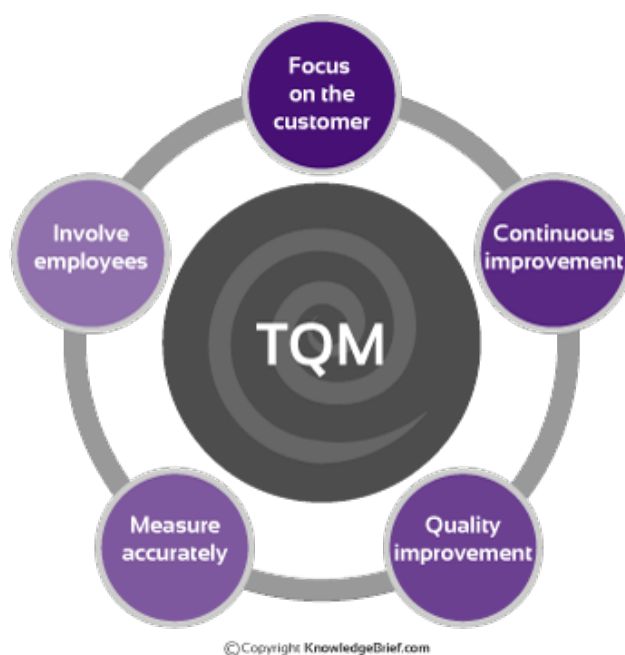


Рис.1. Общие элементы концепции TQM

Таким образом, концепция TQM утверждает, что компания должна работать не только над улучшением качества продуктов и услуг, но и над организацией бизнеса, включая работу персонала (Cwiklick, 2016).

2.2.2 Международный стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества требования

В преамбуле Международного стандарта ISO 9001:2015 говорится о том, что решение о внедрении предлагаемой им модели является стратегическим для компании и позволяет улучшить показатели её деятельности, а также заложить фундамент для инициатив по её развитию. Стандарт ISO 9001 не уточняет конкретные критерии качества, их технические характеристики и целевые показатели. Однако, он показывает какая система управления обычно способствует достижению цели менеджмента качества: удовлетворённость клиентов. Компании соблюдающие международный стандарт могут претендовать на получение статуса сертифицированных. При этом сам аудит системы менеджмента качества проводит независимая третья сторона.

Составными элементами ISO 9001:2015 являются: лидерство, планирование, поддержка, деятельность, оценка показателей деятельности, улучшение. Графическая модель стандарта ISO представлена на Рисунке №2. Рассмотрим кратко каждый из указанных выше элементов:

1. Лидерство – приверженность высшего руководства компании к стандарту управления качеством, демонстрация такой приверженности, личное участие ТОП-менеджмента в разработке и исполнении политики основанной на данном стандарте
2. Планирование (системы управления качеством, далее “системы QM”) – разработка внутренней системы контроля за рисками, включая положительные, планирование целей в области качества, планирование изменений в системе QM
3. Поддержка – мероприятия направленные на устойчивое функционирование системы QM, включающие: выделение соответствующих ресурсов (людских, финансовых), обеспечение благоприятных условий для процессов производства услуг (включая трудовую гигиену), осведомлённость сотрудников о системе QM, мониторинг и измерение индикаторов деятельности компании и показателей качества, создание внутренней базы знаний (проблем) и решений, создание и постоянное ведение пула внутренней документации по качеству
4. Деятельность – систематическое управление деятельностью по производству услуг, определение требований клиента и связанных с ними параметров качества услуг, проектирование услуг, управление качеством работы поставщиков, собственно деятельность по производству услуг, идентификация некачественных выходов услуг, работа с несоответствующим качеству результатом
5. Оценка показателей деятельности системы QM – систематический мониторинг и измерение показателей, статистический анализ показателей, внутренний аудит системы QM (включая её соответствие ISO и выполнение функций по подразделениям), анализ результата высшим руководством компании и принимаемые в связи с результатом управленческие решения
6. Улучшение – постоянная целенаправленная работа по выявлению возможных точек роста системы QM, улучшение её параметров и результативности

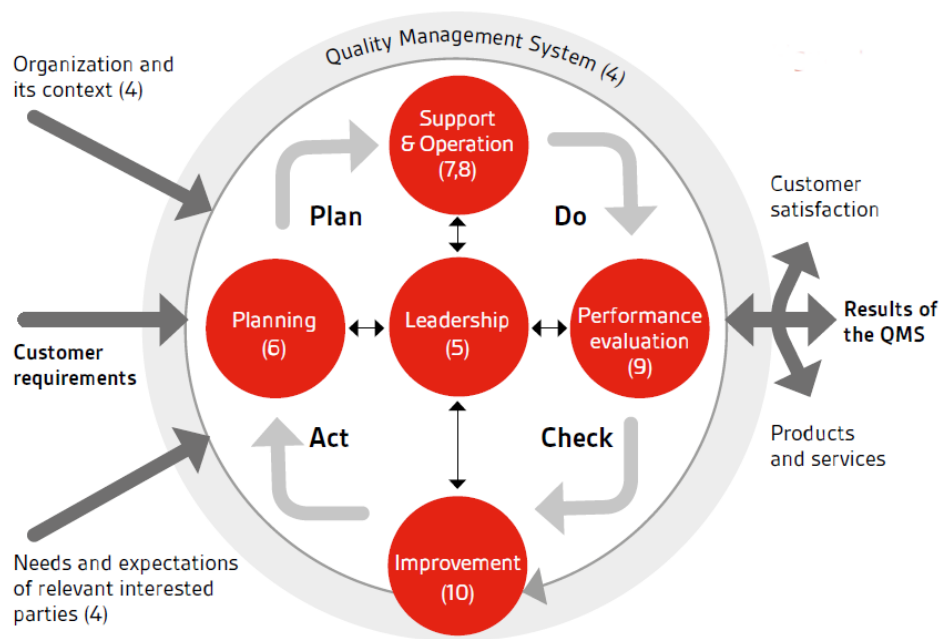


Рис. 2. Модель управления качеством ISO 9001:2015

До сентября 2015 года действовала старая версия стандарта ISO 9001:2008, которая имеет некоторые отличия от текущей. Наиболее ключевыми из них является более чёткое определение стандарта не только для производства (например, товаров), но и для деятельности компаний различных форм собственности по оказанию услуг клиентам. Подчёркивается применимость стандарта для коммерческих и некоммерческих видов деятельности. Вместо производственной среды определяется среда функционирования процессов. Стандарт отказывается от формального перечня документации, которую должна вести компания и никак не ограничивает набор таких документов, кроме того, что они должны существовать для формального закрепления правил и ретроспективной идентификации проблем (ISO 9001, 2015).

В научной и бизнес литературе представлены различные точки зрения касательно результативности и применимости стандарта ISO 9000. Среди главных предметов для споров уже более 20 лет остаётся вопрос баланса необходимой формализации процедур и требований рынка к гибкости производственных процессов. Авторы одного из исследований на эту тему («ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance»), в котором приняли участие более 200 компаний Австралии, полагают основной парадокс стандарта менеджмента качества ISO в несоответствии требований к менеджменту: минимизация вариативности бизнес-процессов для поставки услуг качественно, точно в срок и

всё возрастающая сложность работы с клиентами, требующая гибкости в бизнес процедурах и некоторой доли эксперимента. Выводы указанного исследования говорят о разнонаправленном влиянии стандарта ISO: с одной стороны заглушается (не поощряется) вывод на рынок новых продуктов, с другой – улучшается процесс самой инновационной деятельности за счёт формализации структуры и возможности более системного сотрудничества и взаимодействия между функциональными подразделениями. Менеджерам предписывается подходить с осторожностью к выбору процессов для стандартизации по ISO 9000 в виду указанных противоречий (Terziovski, et al., 2014).

Другое исследование на эту тему говорит, что ISO оказывает различное воздействие на компании в развитых и развивающихся странах. Для компаний развивающихся стран, применение международного стандарта позволяет значительно улучшить результаты по эффективности деятельности за счёт более качественной эксплуатации имеющихся ресурсов. Фактически, компании работают с эффективностью значительно меньшей, чем её реальные технологические границы. Кроме того, высокая концентрация новых технологий на западных рынках, позволяет компаниям перенимать наиболее успешные практики друг от друга, а для развивающихся рынков стандарт поставляется уже лучшие практики, что является некоторой заменой указанного выше обмена технологиями. Однако, для компаний в развитых странах прирост производительности от использования стандарта незначительный. Улучшение взаимодействия (сигнальный эффект) между подразделениями создания продукта, отмечается во всех случаях. Авторами отмечено, что критическое значение имеют ресурсные возможности компании, её возраст: молодым небольшим бизнесам очень накладно внедрять у себя стандарт ISO 9001 по причине высокой стоимости запуска и поддержки (Goedhuys, et al., 2013).

Американские исследователи Улла, Вей и Кси делают акцент на «информационной асимметрии», которая означает дополнительные издержки при изучении возможности заключения контракта с компанией. Например кредитное учреждение вынуждено тратить значительные ресурсы на изучение финансового состояния компании, её процессов и стратегии. В то время, как есть простой способ закрыть часть вопросов: сертификация по стандарту ISO. Это единый эталон процессов, использование которого подтверждается независимым аудитором. Само наличие сертификата даёт «сигнал» о некоторых внутренних, зачастую скрытых особенностях менеджмента. На примере результатов исследования Всемирного Банка, среди более чем 21 тыс. компаний стран Латинской Америки и Карибского бассейна, авторы показывают, что сертификация ISO является своеобразной гарантией финансовой устойчивости компании в лице кредиторов и инвесторов. Как и Goedhuys, авторы доказывают, что среди

компаний сертифицированных по стандарту ISO проявляется значительно большая производительность труда и меньшая себестоимость производства, чем у не сертифицированных. Стандарт позволяет выстроить чёткую систему мониторинга и измерения качества, установить документированные процедуры, чтобы гарантировать своевременную коррекцию при возникновении дефектов конечных товаров и услуг (брака). Подчёркивается благотворное влияние на бизнес эффективной системы обучения сотрудников, создание которой предполагает международный стандарт (Ullah, et al., 2014).

2.3 Качество и персонал

Когда бюрократический контроль невозможен или неэффективен, организации ищут альтернативы для предоставления качественного сервиса. Одной из таких альтернатив является Organizational citizenship behaviour (OCB). Данная концепция была введена Деннисом Органом (Dennis Organ), определявшим его как «дискреционное поведение, не распознаваемое непосредственно и определенным образом формальной системой поощрений, но которое в агрегированном виде способствует эффективному функционированию организации». Гражданское организационное поведение является дискреционным поведением, что означает, не соответствующим установленным функциональным обязанностям и формальным требованиям, и оно не является частью описанной и отраженной в формальных актах рабочей задачи. OCB выполняется работником в силу собственного личного выбора и по собственной инициативе. Гражданское организационное поведение превышает в своей функциональности, реализации, эффективности предъявляемые в рамках функциональных обязанностей требования.

OCB условно можно разделить на две активности:

- «Helping» - поведение направленное на установление позитивных контактов с коллегами, добровольная помощь в выполнении задач
- «Voice» - поведение направленное на создание задач по улучшению текущего статус-кво. Сотрудник высказывает мнение по тому как можно улучшить текущий процесс, возможно через изменения

По результатам исследования в сфере гостиничного бизнеса, была подтверждена высказанная ранее гипотеза, что бюрократические организации в значительной степени

подавляют активность сотрудников в плане инноваций и предпринимательства и менеджеры таких компаний не могут ожидать большой активности в плане ОСВ (Raub, 2008).

Специфика корпоративной культуры накладывает некоторые ограничения и особенности в процессе достижения успеха по управлению качеством (Quality Management, QM). Одной из главных ошибок является универсализация подхода к QM и слепое применение моделей, без учёта особенностей конкретного вида бизнеса и конкретной компании. Исследование бразильских учёных Gambi, Gerolamo, Carpinetti характеризует различные типы корпоративной культуры по Камерону-Куинну по возможности применения различных техник QM. Например, известная техника «Пока-Йоки» («защита от дурака»), формализованная японским инженером Сигэо Синго в 1960-х и используемая компанией Toyota, более подходит компаниям ориентированным на стабильность и контроль, то есть с рациональной корпоративной культурой (Gambi, et al., 2013).

2.4 Качество в рекламном бизнесе

Автором проведено исследование источников по проблематике качества в рекламном бизнесе, в частности рассматривались научные журналы, статьи peer-reviewed. Было найдено 2 статьи 1994 и 1997 годов публикации. Это говорит о крайне низком уровне интереса к данной теме со стороны исследователей в области управления качеством.

Исследование среди клиентов рекламных компаний Сингапура показало, что реклама получающая награды на различных конкурсах и фестивалях не всегда воспринимается ими как эффективная в плане выполнения бизнес задач (например, роста продаж). В то же время уже в середине 90-х годов рынок столкнулся с насыщением и обострением конкуренции в связи с тем, что ценовой фактор потерял своё былое значение. На первое место для клиентов вышли интегральные показатели качества сервиса агентства. Фактически качество стало единственным значимым конкурентным преимуществом на рекламном рынке Сингапура. Для улучшения данного показателя, авторы предложили актуальную на то время Концепцию всеобщего управления качеством (TQM), суть которой, как уже говорилось выше, в дальнейшем была перенесена в Международный стандарт ISO 9001 (Ghosh, et al., 1994).

Британские исследователи Askey и Malcolm полагают, что концепция TQM видит людей в качестве главного актива рекламного агентства. Упоминается стандарт качества в маркетинге (а

marketing-specific quality standard, MQA), который был принят в Великобритании в начале 90-х годов прошлого века, а также британский стандарт гарантий качества (British Standards Institution Quality Assurance, BSI QA). Авторы видят основные выгоды от применения стандарта в улучшении качества услуг, снижении дублирования работы (переделок), снижении числа недовольных клиентов, лучший контроль над бизнесом. В то же время, результаты опроса клиентов агентств показал, что в Великобритании нет заметной разницы между сертифицированным и не сертифицированным по ISO агентством. Кроме того, сами агентства испытывают страх перед внедрением стандарта ISO: они опасаются, что процедуры предусмотренные данным стандартом негативно повлияют на их креативность (Askey, et al., 1997).

Известный российский ресурс Adindex.ru, созданный в 2005 году международной консалтинговой группой Agency Assessements International, в 2013 году выпустил рейтинг качества сервиса рекламных агентств. Методология составления данного рейтинга представляет интерес, поскольку транслирует понимание качества работы агентства с точки зрения российского рекламодателя.

Критерии качества выделенные в ходе исследования:

1. Медийный сервис
 - a. Проработанность рекламных стратегий, соответствие их задачам бренда
 - b. Эффективность и проработанность медиапланов
 - c. Способность оптимизировать сделки с площадками в плане цены/условий
2. Клиентский сервис
 - a. Коммуникационные навыки. Умение вести конструктивный диалог с клиентом, понимание и отработка обратной связи от клиента, проактивность под которой понимается систематическое предложение идей для роста и развития бизнеса клиента
 - b. Уровень управления процессами и людьми, уровень информационного сопровождения процессов
 - c. Своевременность выполнения работ и реакции на обращения клиента
3. Ценовая политика.
 - a. Конкурентоспособность цен, соответствие уровню сервиса
 - b. Готовность к оптимизации расходов в случае изменения задач
 - c. Умение не выходить за рамки бюджета
4. Интеллектуальный ресурс

- a. Наличие собственных исследований
 - b. Наличие собственных инструментов для исследований
 - c. Готовность к нестандартным решениям, креативность
5. Инновационность
- a. Способность предложить новые решения в digital
 - b. Умение работать на разных платформах
 - c. Осведомлённость обо всех мировых трендах отрасли, способность применять их в российских реалиях

Исследование было проведено в форме анонимного опроса в сети Интернет. К участию было приглашено 1000 компаний из числа крупнейших рекламодателей. Участие приняли 109 специалистов компаний (Adindex.ru, 2013).

Таким образом, в рекламном бизнесе на сегодняшний день отсутствует единый отраслевой стандарт качества работы. На западном рынке были попытки стандартизации работы агентств по TQM, ISO и локальным отраслевым стандартам, таким как MQA и BSI QA (Великобритания). Агентства преимущественно негативно относятся к идее стандартизации качества услуг, поскольку опасаются за креативный компонент их деятельности. В России предпринимались попытки понять критерии качественной услуги, например в исследовании качества сервиса проведённом Adindex.ru в 2013 году, однако сведения о стандартизации управления качеством на нашем рынке в научной литературе отсутствуют.

2.5 Лидерство

Майкл Портер, американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса, в качестве одной из трёх базовых стратегий менеджмента компании, предложил «лидерство по издержкам». Критерием лидерства, в рамках данной стратегии, является наименьшая цена на рынке, при сохранении рентабельности бизнеса в целом. Данная стратегия позволяет снизить последствия воздействия на бизнес 5 сил конкуренции. Для того, чтобы оставаться лидером по издержкам, компания должна постоянно искать технические новшества, оптимизирующие её управление. Кроме того, автор предлагает не считать низкие издержки синонимом низкокачественного или даже дешёвого продукта. Данная концепция предостерегает от необдуманного расширения товарной номенклатуры, поскольку новая продукция может свести

на нет все усилия направленные на снижение издержек. Модель 5 сил конкуренции Портера представлена на Рисунке №3 (Porter, 1980).



Рис. 3. Модель 5 сил конкуренции Портера

Среди авторов концепций лидерства на рынке особое место занимает немецкий профессор менеджмента Герман Симон (Hermann Simon). Предложенная им концепция «скрытых чемпионов» (hidden champions) исследует сравнительно малоизученные компании среднего бизнеса. Суть идеи предложенной Симоном состоит в наличии на рынке большого количества малоизвестных («скрытых») компаний небольшого размера, которые достигли значительных успехов («champions») в производстве товаров в рамках своих узких ниш. Например, это могут быть производители машин для уборки улиц, удобство которых признают коммунальные службы во многих странах мира. Либо компания производящая линзы для фото- видео- техники, продукцией которой пользуются сотни тысяч людей по всему миру. При этом, Симон предлагает считать критерием принадлежности данных компаний к среднему бизнесу не оборот в деньгах, а более широкую трактовку: «компании со средним объёмом рынка» или «middle-

market companies» (ММ). Обычно такие фирмы имеют оборот от 10 млн. до 1 млрд. долларов США в год.

К признакам «чемпиона» Симон предложил относить первую, вторую или третью позицию компании по продажам в мире либо позицию №1 на континенте, в рамках сегмента деятельности компании. Свой подход Симон обосновывает предположительно наиболее правильной стратегией средней компании. А именно концентрация на узкой нише и достижение лидерства в её рамках. Но узкая ниша в рамках одной страны может не приносить достаточно денежных средств, чтобы хватало на обеспечение необходимого качества и улучшения продукции. Поэтому предложено расширить узкую продуктовую нишу на множество стран, увеличив тем самым денежный поток. Таким образом, Герман Симон в своих исследованиях «скрытых чемпионов» сосредоточился на поиске компаний распространяющих свою деятельность на многие страны в рамках узких ниш и тем самым обеспечивающих себе большие абсолютные размеры продаж (Litz, 2013) (Simon, 2009).

Российский исследователь «скрытых чемпионов» А. Ю. Юданов приводит следующие численные показатели. Средний оборот скрытого чемпиона составляет 130 – 434 млн. долл. Типичная доля рынка 33%. Средний темп роста выручки 8,8% в год, числа работников 4,7%, производительности труда 4%. По уровню прибыльности эти компании в 2-3 раза опережают крупнейшие мировые корпорации из списка Fortune Global 500. Большая часть «скрытых чемпионов» успешно пережили кризис 2008 года, нарастив доли в своих нишах. В России параметры лидерства «скрытых чемпионов» существенно смягчены. Достаточно не континентального, а регионального лидерства. На 2013 год в России выявлено 29 скрытых чемпионов (для сравнения, в Германии их 1307). Редкость «скрытых чемпионов» в нашей стране объясняется недостаточно сформированным «стратегическим профилем» компаний среднего бизнеса и как следствие их низкая устойчивость (Юданов, 2013).

Совершенно иные подходы применяются для определения лидера в рекламном бизнесе. По мнению управляющих крупнейшими рекламными агентствами в России, на медиарынке лидерство компании определяется не столько численными показателями оборота или доли рынка, сколько признанием лидера авторитетными рейтингами (Соболев, 2007) (Ваяс, и др., 2016). Имеется несколько международных рейтингов и премий, оценивающих положение рекламных агентств на рынке и определяющих лидера. Среди них Research Company Evaluating the Media Agency Industry (RECMA), The Gunn Report, M&M Global.

В России имеются собственные рейтинги рекламных агентств. Наиболее авторитетны из них АКАР и Adindex.ru. Нам не удалось найти методологии составления рейтингов АКАР, кроме рейтинга креативности, который базируется на занятии призовых мест в различных фестивалях (АКАР, 2016). Известно, что часть из них оценивает обороты агентств, другие – креативность. Рейтинги Adindex.ru более проработаны в плане методологии. Оцениваются общие обороты, объём закупок интернет-рекламы (digital), уровень знания компаний (спонтанное и наведённое знание), уровень удовлетворённости сотрудничеством с digital-агентствами (качество работы агентств), уровень креативности, а также рейтинги лучших специалистов в рекламе (Adindex.ru, 2016).

Таким образом, имеется несколько общих концепций лидерства компаний на рынке. К наиболее известным относят концепцию 5 сил Портера («лидерство по издержкам») и концепцию «скрытых чемпионов» Германа Симона. В рекламном бизнесе приняты собственные критерии лидерства, базирующиеся на оценках известных рейтингов и премий. В России есть собственные рейтинги рекламных агентств из которых самыми авторитетными являются АКАР и Adindex.ru.

2.6 Выводы по обзору теоретической литературы

Таким образом, в литературе хорошо разработана тема пользы от внедрения стандарта ISO 9001 и TQM для не медийного бизнеса. Сам стандарт ISO проработан, даёт чёткое представление о том, зачем и как строить систему управления качеством в компании. Однако, имеется очевидный недостаток информации о применимости стандартов качества в рекламном бизнесе. Концепций управления качеством в рекламе обнаружить не удалось, что определяет необходимость индуктивного подхода в методологии исследования.

3. Методология исследования

3.1 Философия

Рене Декарт, в своей работе “Рассуждение о методе”, утверждает четыре правила от которых предлагает никогда не отступать в процессе научного познания:

1. Ничего не считать истиной, пока истинность не станет очевидна, без всякого сомнения
2. Делить рассматриваемые трудности на столько частей, сколько потребуется для лучшего их разрешения
3. Начинать рассмотрение с наиболее простых предметов и постепенно поднимаясь к более сложным искать логику даже там, где на первый взгляд её вовсе нет
4. Перечислять изучаемые явления как можно более полно и делать их обзоры максимально детальными, чтобы ничего не упустить

Декарт уверен, что неукоснительное следование описанным выше правилам если не позволяет использовать разум в совершенстве, то «по крайней мере как можно более лучше» (Descartes., 1637).

Ф. Бэкон в труде «Новый органон» предлагает индукционный метод, состоящий в наблюдении конкретных явлений и проверке гипотез для познания нового. Суть метода состоит в том, что исследователь опирается исключительно на выявленные факты. В процессе исследования выдвигаются гипотезы о закономерностях изучаемого предмета, которые затем проверяются эмпирическим путём (например, через эксперимент). При этом, от выводов относительно частных явлений мы приходим к умозаключениям о предмете в целом (Bacon, 1935).

Таким образом, в своей работе я планирую следовать философии **позитивизма**, как сочетающей объективные методы исследований с логическими выводами, основанными на полученных данных.

Автор предполагает применить **индуктивный подход** к исследованию, основанный на проверке **гипотезы** указанной выше. Данный подход представляется наиболее рациональным, поскольку в литературе не выявлены теории доказывающие зависимость лидерства компании от управления ею качеством своих услуг.

Исследование разбито на 3 связанных между собой блока, каждый из которых раскрывает несколько вопросов:

1. Текущее состояние менеджмента качества на рекламном рынке
2. Представление о критериях лидерства и влиянии качества на лидерство. Модель управления качеством, с учётом критериев лидерства
3. Необходимые изменения организационной структуры и финансовое обоснование для внедрения модели управления качеством

3.2 Методы и анализа сбора информации

При поиске ответов на вопросы к исследованию, предполагается использовать следующие методы:

- Анкетирование сотрудников рекламных агентств
- Интервьюирование ТОП-менеджеров, как нашего агентства [...], так и других участников рекламного рынка
- Анализ открытых источников
- Анализ корпоративной документации
- Научное моделирование

Для получения представления о предмете качества в специфических для рекламного рынка терминах, а также текущем состоянии менеджмента качества в агентствах, критериях качества и лидерства, была проведена серия глубинных интервью с ТОП-менеджерами [...] и других участников российского рынка (агентств, площадок, клиентов). Стратегия исследования базируется на методологии сбора и анализа данных, описанной в работе Войскунского и Скрипкина “Качественный анализ данных”. И предполагает на первом этапе сбор подробной информации об исследуемых предметах и их взаимосвязях посредством интервьюирования ТОП-менеджмента. В дальнейшем, при помощи опроса сотрудников рекламных агентств, будут проверены выдвинутые на первом этапе гипотезы. Финальная часть исследования состоит в построении модели управления качеством с указанием позитивных связей с критериями лидерства (Войскунский, и др., 2001).

С целью уточнения полученных данных, сбора дополнительной информации о критериях качественной услуги, существующих моделях и инструментах управления качеством в агентствах, был проведён опрос диагностического характера, состоящий из 15 вопросов, освещающих различные аспекты управления качеством в агентстве.

После получения информации о возможных критериях лидерства, определены параметры модели управления качеством, обеспечивающей лидерские позиции рекламного агентства на рынке. Исследование проведено методом научного моделирования, с указанием параметра модели и критериев лидерства на которые он воздействует. В результате получена графическая модель управления качеством в агентстве.

В завершающем блоке исследований проанализированы необходимые изменения в организационной структуре методом анализа корпоративной документации, а также финансовое моделирование эффективности предлагаемых решений.

Обобщённая матрица вопросов и методов для получения ответов на них представлена в Таблице №1 ниже.

Таблица №1. Вопросы исследования и научные методы.

Вопрос	Методы	Ожидаемый измеримый результат
Каковы критерии качественной услуги в рекламе?	<ul style="list-style-type: none"> • Опрос сотрудников рекламных агентств • Интервью с ТОП-менеджерами 	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень критериев качественной услуги в рекламе
В чём состоит специфика систем менеджмента качества в рекламных агентствах?	<ul style="list-style-type: none"> • Опрос сотрудников рекламных агентств • Интервью с ТОП-менеджерами 	<ul style="list-style-type: none"> • Список применяемых моделей, с указанием особенностей использования
Каковы критерии лидерства рекламного агентства на российском рынке?	<ul style="list-style-type: none"> • Интервью с ТОП-менеджерами • Изучение открытых источников 	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень критериев лидерства
Какие параметры модели управления качеством обеспечивают лидерские	<ul style="list-style-type: none"> • Научное моделирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Графическая модель, с указанием особенностей

<p>позиции рекламного агентства на российском рынке?</p>		<p>применения</p>
<p>Как изменится организационная структура компании при внедрении модели управления качеством?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ корпоративной документации 	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень изменений, которые необходимо провести в оргструктуре компании
<p>Какова ожидаемая финансовая эффективность от внедрения модели управления качеством?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Изучение открытых источников 	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень и сумма расходов на изменение системы управления качеством • Перечисление финансовых выгод от внедрения модели

4. Результаты исследований и их анализ

4.1 Блок исследований 1. Текущее состояние менеджмента качества на рекламном рынке

4.1.1 Сбор данных, техника проведения исследований

С целью получения ответов на первый блок вопросов была проведена серия глубинных интервью с ТОП-менеджментом крупнейших рекламных агентств на рынке. 80% опрошенных экспертов работают в компаниях входящих в ТОП-10 агентств России (объём медиазакупок) по версии Adindex.ru (Adindex.ru, 2016).

Должностной уровень участников: руководитель подразделения, директор клиентского сервиса, директор агентства, входящего в группу компаний. Методика проведения интервью состояла в структурированном опросе эксперта по списку вопросов, состоящему из 15 пунктов. В дальнейшем, по результатам первых бесед, добавились другие пункты по которым эксперты хотели бы выразить своё мнение в связи с поднятой темой.

Список вопросов для интервью был составлен таким образом, чтобы выявить мнение каждого эксперта относительно основных элементов модели управления качеством ISO 9001:2015. Попутно раскрывались темы внутреннего состояния системы управления качеством услуг компании эксперта, критерии качественной услуги, критерии лидерства.

Средняя длительность интервью составила 40 минут. Ответы респондентов, в виду этических ограничений на аудиозапись в ходе интервью, фиксировались в виде письменного конспекта с дословным повторением ключевых фраз. Результаты в дальнейшем кодировались и обрабатывались при помощи программного комплекса “Maхqda 12”.

В ходе проведения интервью был получен массив ключевых фраз по основным логическим блокам, которые включали: определение качества и его критерии (Quality Criteria, QC), модель управления качеством в агентстве (Quality Model, QM), факторы успешности бизнеса (Success Factors, SF). Ниже будет разобран каждый из представленных логических блоков, с выделением связей между уникальными логическими единицами (кодами ключевых фраз). Всего, в результате проведения 11 интервью, была выявлена 221 смысловая единица

(код). Основная концентрация кодов наблюдалась в области логического блока “Модель управления качеством” (170 кодов). Различные свойства, действия и состояния, определяющие качество услуг, были обозначены 37 кодами. Удивителен факт, что ТОП-менеджеры, в том числе руководители агентств, практически не говорили критериях успешности бизнеса. Кодов по этой теме оказалось всего 14. Далее будет подробно разбираться каждый логический блок.

Ответы, полученные в ходе интервью, были верифицированы и дополнены в ходе онлайн-опроса сотрудников рекламных агентств.

Выборка – целевая. Объём выборки составил 26 респондентов.

В качестве инструментария была использована анкета в Google Drive ссылку на которую было решено распространить в трёх крупных онлайн-сообществах посвящённых Digital: «Управление агентством», «Контекстная реклама», «Форум Searchengines.ru». Опрос проводился с 1 по 13 июля 2016 года.

Среди принявших участие в опросе подавляющее большинство принадлежит к агентскому бизнесу (84%), 12% опрошенных составили клиенты и 4% представители площадок. Большинство респондентов (76%) являются сотрудниками российских рекламных компаний и только 20% - международных сетевых агентств.

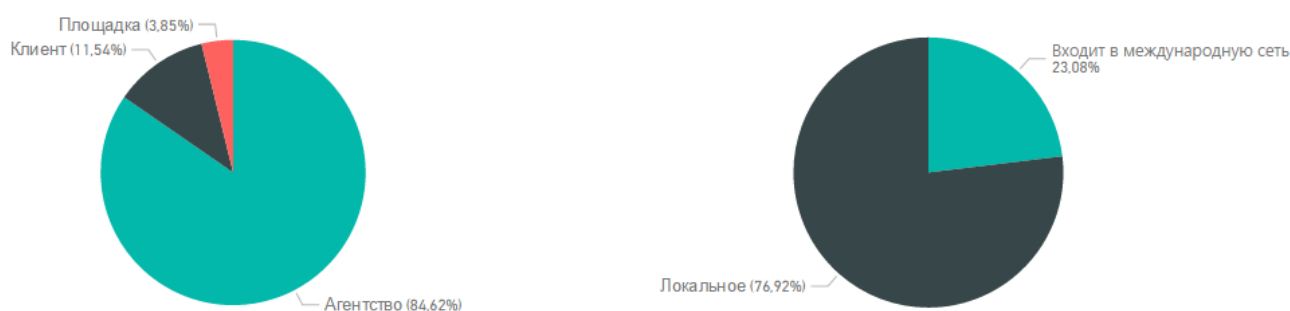


Рис 4. Распределение ответов на вопросы: «На какой стороне Вы работаете?» и «Какой статус Вашего агентства»

По уровню должностей свыше 72% составили руководители среднего и высшего звена, что обусловлено спецификой сообществ в которых проводился опрос.

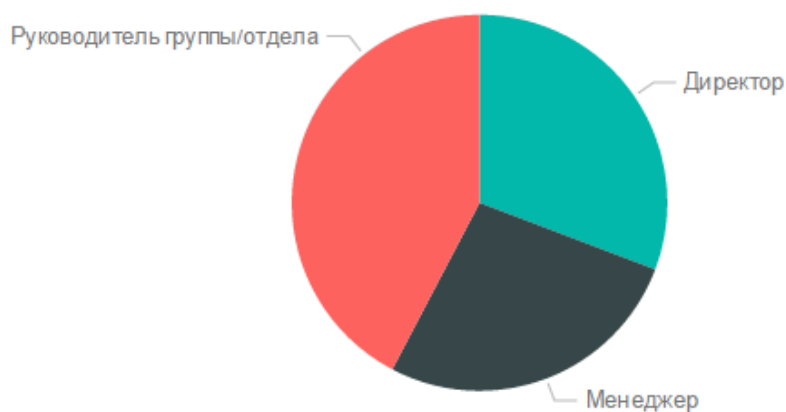


Рис 5. Распределение ответов на вопрос: «Какую должность Вы занимаете?»

4.1.2 Вопрос №1. Каковы критерии качественной услуги в рекламе?

Метод исследования: Глубинные интервью

Критерии качества (Quality Criteria, QC) представлены двумя основными категориями ключевых слов: «Условия качества» (25 кодов) и «Показатели качества» (12 кодов). Среди условий качества были упомянуты такие коды, как:

- «Документация»: чек-листы, методики, оценка сотрудников, базовые стандарты для младшего персонала
- «Дисциплина»: финансовая, соблюдение дедлайнов, соблюдение процедур
- «Административные методы»: коэффициент трудового участия, комитет по качеству, подготовка важных документов парами
- «Обучение»: тренинги и сертификация сотрудников
- «Другие»: глубокое понимание потребностей клиента, проактивность со стороны агентства

Директора в наибольшей степени тяготели к документации, как основному залого качественной услуги. На втором месте у директоров были “особые” методы работы с клиентами: глубокое понимание потребностей, разделение потребностей бизнеса и конкретного человека, проактивное предложение новых возможностей в соответствии с выявленными потребностями. Под проактивностью респонденты понимают поток предложений со стороны

агентства, без явного запроса от клиента, как бы угадывание потребностей. Владельцы бизнеса же чаще всего увязывали качество с обучением сотрудников компании.

Не выявлено значимых зависимостей в предпочтении критериев качества ТОП-менеджментом локальных и глобальных агентств. Однако, показатели дисциплины (прежде всего финансовой) чаще всего назывались сотрудниками одного из трёх крупнейших глобальных агентств на рынке.

Интересным представляется видение ТОП-менеджмента российских рекламных агентств относительно качества как такового. Чётких определений при этом не называлось ни в одном интервью. Однако, были упомянуты ряд признаков качества, свойств качественного результата и косвенные признаки удовлетворённости клиента. Среди последних наиболее часто называлось «Удержание клиентов». Кроме стабильности клиентской базы, респонденты упоминали денежные показатели: «Рост бюджетов», «Доля рынка», «Развитие аккаунта¹».

Метод исследования: Опрос

По определению критериев качественной услуги мнения разделились следующим образом:

Таблица №2. Распределение голосов респондентов по вопросу о критериях качественной услуги.

Критерий	Число голосов
Результат больше или равен цели	19
Детальная проработка брифа	18
Отчёты без напоминаний	17
Проактивное предложение новинок	17
Своевременное предоставление закрывающих документов	13
Остановки и запуски РК точно по	13

¹ **Аккаунт** (англ. Account) – счёт за товары и услуги, поставленные в течение определённого периода времени (Oxford University Press, 2016).

расписанию	
Соответствие рекламных кампаний законодательству	13
Ежедневный статус по кампаниям для клиента	5
Грамотная аналитика	1
Умение угадывать желания клиентов	1

Следующие параметры руководители рекламных агентств указали в качестве регулярно контролируемых KPI для сотрудников в их компаниях:

Таблица №3. Распределение голосов респондентов по вопросу о контролируемых KPI в области качества.

Параметр	Число голосов
Соблюдение дедлайнов	20
Показатели рекламных кампаний (показы, клики, CTR и т.д.)	19
Ведение списка задач по рекламным проектам	15
Соблюдение временного регламента по ответам на запросы клиентов	9
Число предложений по улучшению рекламных кампаний	8
Соответствие рекламных кампаний критериям сертификации площадок (Яндекс.Директ, Google AdWords)	6
Факты использование систем автоматизации мониторинга и управления рекламными кампаниями	5
Оборот и прибыль	1

4.1.3 Выводы по вопросу №1

1. Перечень критериев качества можно разделить по смыслу на условия, показатели и результаты качественной услуги:
 - a. Условия:
 - i. Документирование всех этапов и результатов услуги
 - ii. Финансовая дисциплина
 - iii. Соблюдение дедлайнов
 - iv. Применение различных административных методов
 - v. Обучение сотрудников
 - b. Показатели:
 - i. Результат больше или равен цели
 - ii. Детальная проработка брифа
 - iii. Отчёты без напоминаний
 - iv. Проактивное предложение новинок
 - c. Результаты:
 - i. Удержание клиентов
 - ii. Рост бюджетов
 - iii. Удержание доли рынка
 - iv. Развитие клиентов
2. По результатам глубинных интервью и опроса, можно сделать общий вывод о том, что агентства в большей степени склоняются к документированным показателям качественной услуги (которые можно подтвердить какими-либо документами)

4.1.4 Вопрос №2. В чём состоит специфика систем менеджмента качества в рекламных агентствах?

Метод исследования: Глубинные интервью

Модели управления качеством (Quality Model, QM), используемые агентствами в настоящее время, не носят формальный характер. Среди исследованных компаний нет агентств,

которые заявили о применении той или иной модели управления качеством, таких, как ISO, TQM, Lean или MQA (описание этих стандартов см. в разделе 2). Однако, как говорилось выше, о свойствах качества и условиях его достижения в той или иной степени говорили все. В ходе интервью были заданы вопросы об отношении респондентов к элементам наиболее распространённой модели ISO 9001:2015 и применении (или не применении) отдельных составляющих данного стандарта.

Выявленные смысловые единицы (коды), касающиеся текущей модели QM были разбиты по следующим основным категориям:

1. Самооценка по наличию модели управления качеством в компании и её положительных/отрицательных сторон
2. Личная вовлечённость руководителя в управление качеством
3. Специальный сотрудник (-и) отвечающий за качество
4. Выделенный бюджет на контроль/обеспечение качества
5. Управление рисками
6. Цели в области качества
7. Аудит качества
8. Наличие документации и полиси по качеству
9. Внутренняя приёмка результата (услуг)
10. Список услуг агентства
11. Определение потребностей клиента
12. Выявление проблем
13. Управление качеством подрядчиков

Большинство респондентов (63%) сообщили о наличии в их компании системы управления качеством в том или ином виде. Треть респондентов отрицают наличие модели управления качеством в их агентствах. Один эксперт заявил о невозможности единой модели управления качеством в рекламном агентстве. Лишь один участник исследования сообщил об отсутствии недостатков модели управления качеством в его агентстве. Среди негативных черт систем респонденты называли: «Шаблонный результат», «Отсутствие единых стандартов», «Отсутствие проверки целей на достижимость». При этом все участники уровня «Групп-хед» и «Директор» (наёмный ТОП-менеджмент) признали необходимость личной вовлечённости руководителя в создание и обеспечение бесперебойной работы системы менеджмента качества. По мнению ряда респондентов, данные вопросы должны занимать от 1 до 5% их времени.

Не только крупные международные сети, но и некоторые известные локальные рекламные группы заявили о наличии у них выделенных специалистов по контролю качества услуг и, соответственно, отдельного бюджета на эти задачи. Данные специалисты занимаются анализом показателей рекламных кампаний, аналитикой. Однако, большинство компаний не считают необходимыми подобные траты. Среди таких агентств преобладало мнение о том, что рядовые сотрудники и их руководители вполне могут контролировать качество своей работы тратя на это от 1 до 10 процентов своего времени. Лишь 20% респондентов сообщили о наличии в их компании системы КРІ (включающих удовлетворённость клиентов) и зависимости бонусов от достижения показателей. *Для возможного дальнейшего освещения темы КРІ в рекламном бизнесе и выявления причин столь низкой востребованности данного инструмента, автор предлагает провести отдельную работу в рамках будущих исследований.*

Большинство участников исследования отметили наличие у них формальной или неформальной системы управления рисками. Формальная система включает в себя: «Заложенный процент на риск в медиаплане», «Скоринговая система определения целесообразности заключения контракта с клиентом», «Договор». Неформальная система контроля рисков состоит из: «Закрепление договорённостей в переписке», «Неформальный перечень рисков и того как с ними работать», «Проверь за своим сотрудником», «Самоконтроль сотрудника – сообщение руководителю о любых проблемах». Среди причин отсутствия управления рисками называлось: «Ставка на людей, а не на систему», «Незрелость обмена информацией в компании».

Несмотря на отсутствие индивидуальной КРІ для сотрудников, большинство участников исследования отметили наличие целей в области качества для их компаний в целом. Среди таких целей назывались: «Удержание клиентов», «Финансовые показатели», «Провести столько то тренингов для клиентов в год», «Достичь целей, которые поставил клиент», «Выигрыш клиента на тендере». 20% респондентов заявили об отсутствии глобальных целей в области качества в их компаниях.

Разделились мнения респондентов относительно необходимости аудитов качества. Изначально вопрос был о наличии сугубо внутренних аудитов. Однако, в ходе интервью довольно часто назывались внешние аудиты, в качестве стандартной практики работы. Итак, при наличии аудитов качества, назывались следующие элементы: «Внутренние аудиты по просьбе менеджеров», «Независимый внешний аудит качества», «Выделенная служба проводит внутренние аудиты» (имеется в виду аналитика кампаний в digital-рекламе), «Контроль результата ТОП-менеджером», «Выделенная служба аудита ценовых предложений». В качестве

причин отсутствия необходимости аудитов назывались: «Отсутствие времени», «Невозможность проверки аккаунт-менеджера своим коллегой» (этические ограничения, невозможность объективной оценки), «Специфика работы подразделений», «Вызов лишнего негатива», «Сплошная оценка невозможна, поскольку бизнес клиентов специфичный».

Относительно документации по качеству, респонденты чаще всего утверждали, что она есть (60% компаний принявших участие в исследовании). Среди такой документации назывались: «Учёт убыточных проектов», «Руководство по качеству, которое подписывает каждый сотрудник», «База знаний», «Трудовая инструкция сотрудника», «Предложение о работе сотруднику», «Реестр проигранных тендеров». Среди причин отсутствия документации по качеству назывались: «Невозможно применить единый документ на всех клиентах», «Важна внешняя аудит» (и их документация), «Трудно создать документацию для менеджеров выше ассистента, поскольку она быстро перестанет быть актуальной».

В качестве внутренней приёмки более 70% респондентов назвали клиентский сервис. То есть менеджеры напрямую контактирующие с клиентом занимаются внутренней приёмкой услуг, которые оказал байинг. В одном случае отмечено, что внутренняя приёмка есть не для всех клиентов (большое локальное агентство). Вопрос о том, кто принимает работу самих менеджеров клиентского сервиса (и возможен ли такой контроль) никак не был затронут.

Половина участников исследования признали, что готовый список услуг агентства невозможен по следующим причинам: «Рынок слишком динамичный», «Перечень услуг не так важен, как УТП²», «Агентство должно быть мобильно». Среди тех, кто считает список услуг агентства возможным отмечалось, что: «Список должен быть гибким и зависеть от целей и контекста клиента», «Целесообразно иметь score of work³», «Список услуг это закрытый пакет».

Напрямую с вопросом о списке услуг увязывается тема определения потребностей клиента. Мнения по данному вопросу также разделились. Так наиболее крупные агентства, как локальные, так и глобальные, являются сторонниками формального подхода. Для выяснения потребностей клиента используется бриф и небольшие уточнения в ходе встреч. О достаточности брифа для выяснения большинства потребностей клиента заявили половина респондентов. В то же время, сторонники личной коммуникации с клиентом, как единственного

² УТП – сокращение от «Уникальное торговое предложение»

³ **Score of work** (англ.) – объём работы, который должен выполнить исполнитель в рамках контракта. Обычно разбит на задачи с крайними сроками сдачи (BusinessDictionary, 2016).

способа определить его потребности в большинстве случаев отметили, что «менее половины всех сотрудников» их агентств такой коммуникацией владеют в достаточной степени. В ряде случаев эксперты называли всего 10-30% менеджеров, способных коммуницировать с клиентом на профессиональном уровне. В одном случае респондент объясняет необходимость коммуникации тем, что «клиент не всегда сам знает чего хочет на начальных этапах».

Для выявления проблем с качеством назывались следующие инструменты: «Опросы клиентов», «Руководитель стоит в копии всех писем», «Опросы сотрудников» (насколько они довольны своей работой и опросы со стороны вышестоящих офисов), «Ежегодная оценка агентства по параметрам» (так называемый Evaluation), «Статусы с клиентом», «Статусы внутри агентства».

Возможность управления качеством крупных подрядчиков экспертами ставится под сомнение со следующими аргументами: «Высокая рыночная власть поставщиков», «Монополия», «Управлять можно только слабыми поставщиками». Все эксперты сходятся в мнении, что невозможно управлять качеством работы крупнейших поставщиков в digital-рекламе, такими, как: Yandex, Google, Mail.ru, Vi. В то же время, агентства успешно управляют качеством средних и небольших поставщиков. Среди инструментов управления называются: «Дружба с менеджером на стороне площадки», «Ежегодная комплексная проверка поставщика» (если не сообщил о смене адреса – вылетает из пула площадок), «Письма руководству поставщика».

Метод исследования: Опрос

Ни один из опрошенных нами сотрудников не сообщил факт применения его агентством одной из распространённых систем менеджмента качества: ISO 9001, TQM, ISO 20000. Также, ни один респондент, не указал свой вариант применяемой системы менеджмента качества. Однако, при выявлении фактов использования некоторых ключевых элементов указанных выше моделей, были получены неожиданные результаты.

Так об использовании формального руководства по качеству -- основного элемента «старого» стандарта ISO 9001, действовавшего с 2008 года, заявили почти 40% респондентов. Об имеющемся формальном перечне рисков – ключевом элементе «нового» стандарта ISO 9001:2015, заявили только 19% опрошенных.



Рис 6. Распределение ответов на вопрос: «Есть ли в Вашей компании формальное руководство по качеству?»

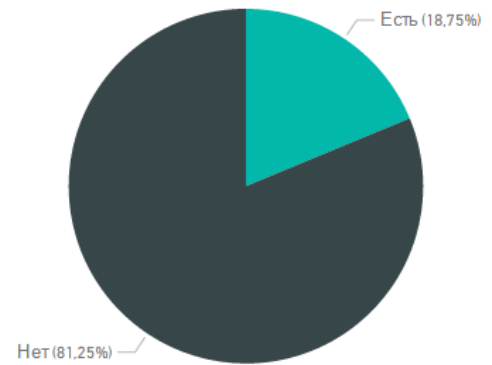


Рис 7. Распределение ответов на вопрос: «Есть ли в Вашей компании формальный перечень возможных рисков с которым ознакомлены все сотрудники?»

Другие два элемента модели ISO – наличие внутренней приёмки услуг и возможность управлять качеством работы поставщиков отметили, как применимые к их компаниям, 50% и 87% респондентов, соответственно.

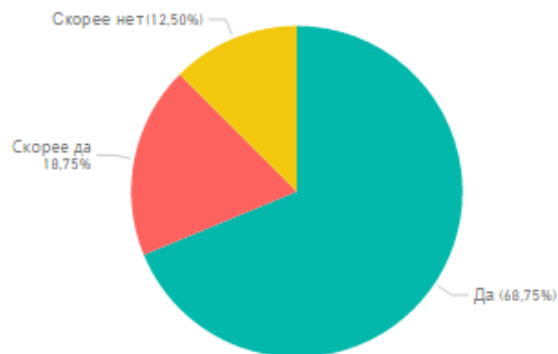


Рис 8. Распределение ответов на вопрос: «Возможно ли на Ваш взгляд управлять качеством работы поставщиков рекламных агентств?»

При этом, среди тех, кто указал наличие в их компаниях формального руководства по управлению качеством, 50% и более считают применимыми 3 упомянутые выше элементы модели стандарта управления качеством: перечень рисков (50%), внутренняя приёмка (50%) и возможность управления качеством поставщиков (83%).

О применяемых методах превентивного выявления проблем с качеством ответы распределились следующим образом: свыше 63% предпочитают для этого личное общение с клиентами, 20% проводят опросы клиентов по формальному списку вопросов, 17% используют методы прямого контроля (просмотр почты и т.д.).

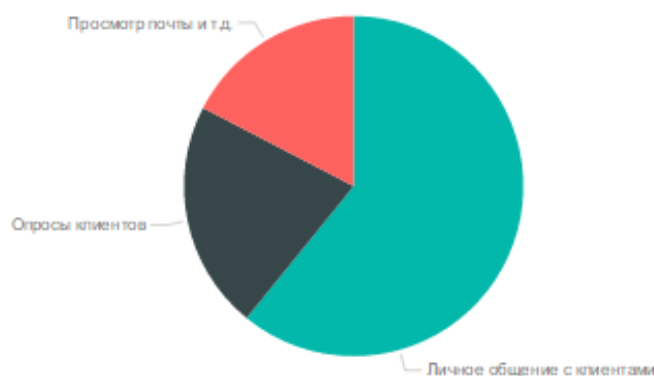


Рис 9. Распределение ответов на вопрос: «Какие методы применяются в Вашей компании для выявления проблем с качеством?»

4.1.5 Выводы по вопросу №2

1. В большинстве агентств есть модель управления качеством, но в подавляющем количестве случаев она не формализована
2. В целом системы менеджмента качества, применяемые в агентствах, являются видоизменённой и адаптированной моделью стандарта ISO 9001:2015

4.1.6 Общие выводы по Блоку исследований 1

По мнению большинства опрошенных экспертов, в их агентствах действует более-менее развитая модель управления качеством, однако, они считают её несовершенной. При этом

причины такой оценки называются диаметрально противоположные: шаблонный результат и отсутствие единых стандартов. При этом, ТОП-менеджмент видит условием достижения высокого качества прежде всего развитую систему документального сопровождения услуг. Это ещё раз подтверждается упором на документы при обсуждении работы с рисками. Интересно, что некоторые агентства, в качестве мероприятия по минимизации финансовых рисков, применяют у себя пришедшую из банковского бизнеса систему скоринга клиентов. Само качество определяется экспертами, как удовлетворённость клиентов, выраженное в стабильности клиентской базы.

Лишь небольшая часть агентств готовы выделить отдельных сотрудников и бюджет на целенаправленную работу с качеством. При этом суть такого контроля по их мнению заключается в систематической проверке показателей рекламных кампаний или аналитике. Основная часть рынка считает вполне допустимым контроль качества самими исполнителями. Важный факт состоит в том, что всего пятая часть респондентов увязывает систему оплаты труда с достижением показателей качества.

В целом агентства не очень положительно настроены относительно принятых в международных стандартах аудитов качества и отдельной документации по качеству. Часто респонденты относили к такой документации обычные job-офферы и трудовые договора, что конечно же является формальным подходом, который вряд ли поможет новым сотрудникам представить себе качественный результат их работы. Таким образом, в ряде случаев выявлено противоречие между пониманием экспертами документации, как основного условия качественной работы агентства и в то же время нежеланием документировать собственно критерии качества и правильные процедуры для его достижения. Данное противоречие усиливается признанием половиной экспертов невозможным даже задокументировать перечень того, что в принципе агентство в состоянии сделать для клиента (перечень услуг). В то же время выявлены чёткие зависимости между признанием агентством возможным единого списка услуг и применением им отдельной документации по качеству, а также наличием у него формального перечня возможных рисков (и мероприятий по их минимизации).

4.2 Блок исследований 2. Представление о критериях лидерства и влиянии качества на лидерство. Модель управления качеством, с учётом критериев лидерства

С целью получения общей информации о критериях лидерства, принятых на рекламном рынке, были также заданы вопросы в ходе глубинных интервью. Методология проведения указанных интервью представлена в Блоке исследований 1. По результатам интервью была изучена и описана методология ранжирования агентств RECMA.

По результатам ответов на вопросы №1-3, автором было проведено семантическое сопоставление факторов лидерства и факторов управления качеством. Смысловые единицы, выявленные в ходе глубинных интервью и подтверждённые опросом сотрудников агентств, сопоставлялись с описанием факторов модели лидерства RECMA. В случае если в описании смысловых единиц и факторов речь шла об одном и том же предмете, либо следствие смысловой единицы (если это действие) подходило под описание предмета, на пересечении ставился знак «+». Например, выделенный отдел по контролю цен предлагаемых клиенту подходит под описание фактора лидерства «диверсификация» (численность персонала специализированного по отделам) и «доля диверсификации» (процент персонала специализированных отделов к общему числу сотрудников агентства).

На основании полученных матриц соответствий, было проведено научное моделирование управленческих процессов в агентстве, включающих элементы, которые прямо влияют на лидерство.

4.2.1 Вопрос №3. Каковы критерии лидерства рекламного агентства на российском рынке?

Метод исследования: Глубинные интервью

В процессе интервью с некоторыми ТОП-менеджерами, были упомянуты некоторые критерии лидерства агентства на рекламном рынке. Однако, они в большей степени зависели от размера и статуса агентства. Так небольшие локальные компании называли критериями

лидерства «выигрыш тендеров» и «доля рынка». В то время как крупные международные сети чаще говорили о рейтингах и наградах.

Чаще других назывались такие коды, как «RECMA Vitality Index» и «Рейтинг AdIndex». Поскольку последний рейтинг относится сугубо к локальному рынку и не может считаться эталонным для международного агентства, а также, в виду более интегрального характера оценки показателей компании, автор сделал вывод о допустимости применения только методологии RECMA для определения критериев лидерства агентства на рынке.

Метод исследования: Изучение открытых источников

В качестве материалов для проведения исследования, были использованы отчёты «RECMA Overall Activity volume» за 2013-2015 годы.

В ходе изучения отчётов «RECMA Overall Activity volume» за 2013-2015 годы, а также сайта www.recma.com, было установлено следующее. Основанная в июне 1991 года в Париже (Франция) RECMA является исследовательской консалтинговой компанией. Три раза в год она оценивает около 880 медиа- и 640 digital- рекламных агентств по всему миру, следуя чёткой методологии (RECMA, 2015). Первый глобальный аналитический отчёт по медийным агентствам был опубликован в 1999 году.

Агентства оцениваются по странам. Обобщённые критерии оценки агентств, согласно RECMA, представлены на Рисунке №4.

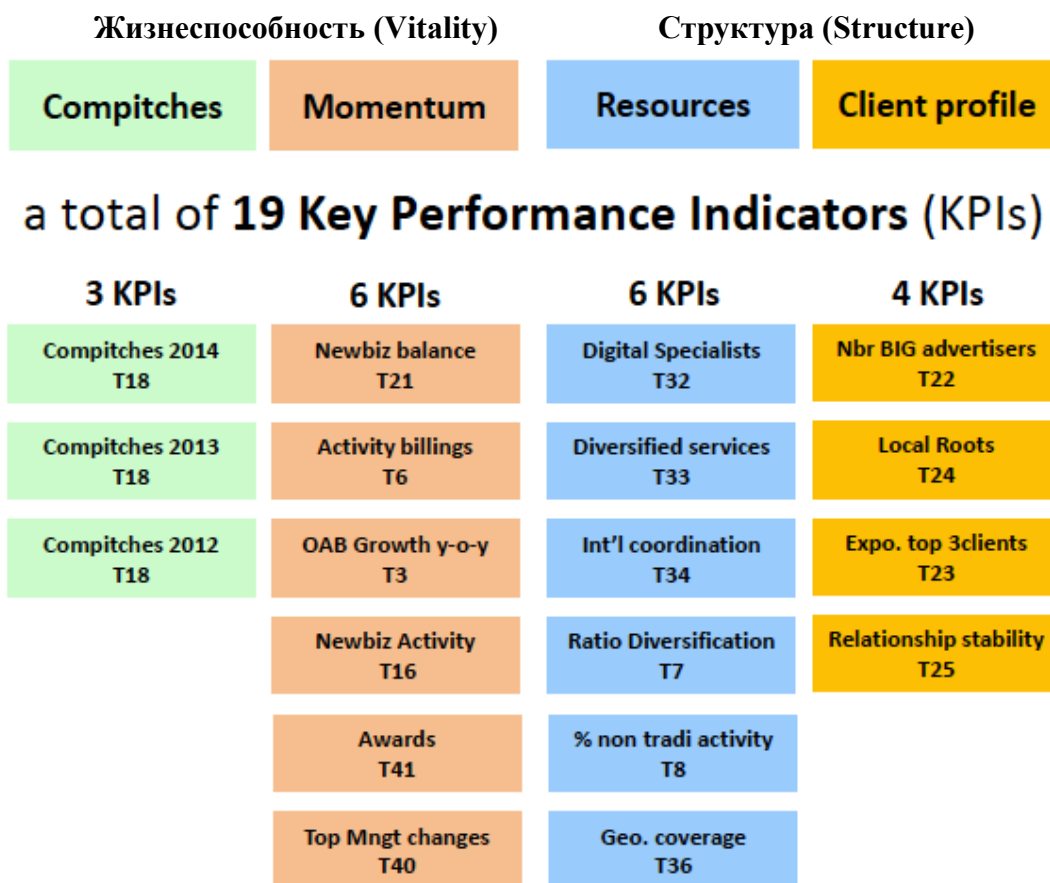


Рис. 10. Критерии оценки агентств RECMA

Жизнеспособность агентства определяется 9-ю критериями, разделёнными на 2 категории:

1. Конкуренетоспособность в питчах (competitiveness in pitches, Compitches) – каждый год RECMA присваивает агентству рейтинг от С до А+, основываясь на результатах тендеров (питчей). За выигрыш контракта крупного клиента (top-advertiser) начисляется 3 пункта, за остальных – 1 пункт. Для получения более точной картины, учитываются результаты оценки конкурентоспособности за 3 последних года (среднесрочный период):
 - a. Рейтинг Compithes 2014
 - b. Рейтинг Compithes 2013
 - c. Рейтинг Compithes 2012
2. Показатели роста (Momentum)
 - a. Баланс нового бизнеса к дате – доля нового бизнеса от всей активности в текущем году
 - b. Рост активности (в биллингах) за последние 3 года

- c. Рост всей активности год к году
- d. Активность нового бизнеса за последние 3 года – как часто агентство принимает участие в тендерах
- e. Награды за последние 3 года – напр. Каннские Львы
- f. Изменения в ТОП-менеджменте – общая оценка менеджмента агентства (гендиректор, операционный директор, руководителя digital и руководителя по стратегии). Уход генерального директора в течение первых 6 месяцев оценивается негативно. Стабильное сохранение должности более 5 лет вознаграждается более высокой оценкой в рейтинге

Показатель **Структуры** агентства определяется следующими 10-ю критериями о 3-х категориях:

1. Ресурсы (человеческие)

- a. Число digital-специалистов (исключая байеров дисплейных форматов) в 5 ключевых категориях: директ маркетинг, поисковая реклама (SEO/SEM), маркетинг в соцсетях, мобильная реклама, алгоритмические закупки (trading desks). Требуется детализация по ТОП-5 клиентов в каждой категории
- b. Диверсификация. Численность персонала по специализированным отделам: Наружная реклама (эконометрика⁴ / аналитика), брендированный контент, развлечения и спорт, мультикультурализм, консалтинг в маркетинге
- c. Ведение международных клиентов. Число сотрудников занятых на управлении и координации рекламных активностей международных клиентов (с указанием деталей по клиентам и предоставляемым услугам)

2. Ресурсы (относительные)

- a. Доля диверсификации. Отношение специализированного персонала (digital и различных спецсервисов) к общему числу сотрудников агентства. Показывает диверсифицированность агентств, базируется на численности людей
- b. Процент нетрадиционных активностей. Расчётная доля нетрадиционных активностей (ко всем видам активностей), скорректированная сотрудниками

⁴ **Эконометрика** — наука, изучающая качественно-количественные экономические взаимосвязи при помощи статистических и математических методов (Хэндри, 2003).

агентства (не следует путать с долей по доходам, которая скорее всего будет выше)

с. Географическое покрытие. Число офисов по странам: число сотрудников, ключевые клиенты и услуги. Критерий оценивается по 10 ключевым странам

3. Клиентский портфель

- а. Распределение больших клиентов. Как распределены крупнейшие 60-80 клиентов по агентствам в стране. Имеется ли концентрация больших клиентов в ТОП-3 агентств или они распределены равномерно. Базируется на исследовании 200-300 ключевых рекламодателей имеющих официальное представительство в стране
- б. Значение ключевых 3 клиентов. Оценивает зависимость агентства от 3 ключевых рекламодателей. RECMA считает, что агентство уязвимо в случае если 3 клиента представляют более 40% всего клиентского портфеля
- с. Стабильность связи с клиентами. Индекс базируется на ТОП-10 клиентах агентства за последние 10 лет

Оценка агентств по указанным выше критериям происходит по 4-х бальной шкале:

- 2 пункта – намного выше среднего балла
- 1 пункт – выше среднего балла
- 0 пунктов – ниже среднего балла
- -1 пункт – средний балл

Далее агентства классифицируются в зависимости от числа набранных ими пунктов по 5 уровням:

- Доминирующее положение – более 20 пунктов
- Высокое положение – от 19 до 12 пунктов (8 уровней)
- Очень хороший профиль – от 10 до 11 пунктов (2 уровня)
- Хороший профиль – от 9 до 4 пунктов (6 уровней)
- Средний – от 3 до -4 пунктов (8 уровней)
- Низкий – -5 пунктов

Результаты исследований публикуются в формате отчёта на сайте www.recma.com.

4.2.2 Выводы по вопросу №3

1. Отчёты RECMA являются на сегодняшний день наиболее авторитетным источником сведений о рекламном агентстве и его возможностях для потенциальных и действующих клиентов. Методология RECMA базируется на двух основных критериях: жизнеспособность (“vitality index”) и структура (“structure”). Жизнеспособность исследует факты выигрышей тендеров, конкурентоспособность агентства на рынке, динамику его оборотов. Структура отражает управленческую перспективу агентства, способность менеджмента (в том числе высшего) грамотно распределять ресурсы и управлять процессами.
2. Выявлен перечень из 15 критериев лидерства, описанных в модели RECMA:
 1. Количество выигранных клиентов в питчах (тендерах)
 2. Баланс нового бизнеса к дате
 3. Рост активности (в биллингах) за последние 3 года
 4. Рост всей активности год к году
 5. Активность нового бизнеса за последние 3 года
 6. Награды за последние 3 года
 7. Изменения в ТОП-менеджменте за последние годы
 8. Число digital-специалистов 5 ключевых категориях
 9. Численность персонала по специализированным отделам
 10. Отношение специализированного персонала (digital и различных спецсервисов) к общему числу сотрудников агентства
 11. Процент нетрадиционных активностей
 12. Географическое покрытие офисами агентства
 13. Доля агентства по 60-80 крупнейшим клиентам в стране
 14. Зависимость агентства от 3 ключевых рекламодателей
 15. Стабильность связи с клиентами

4.2.3 Вопрос №4. Какие параметры модели управления качеством обеспечивают лидерские позиции рекламного агентства на российском рынке?

Метод исследования: Научное моделирование

Указанные выше критерии лидерства были кодифицированы согласно следующей логике:

1. Первая буква кода означает одну из двух основных категорий оценки: Vitality (V) или Structure (S)
2. Вторая буква означает одну из четырёх подкатегорий: Compitches (C), Momentum (M), Resources (R), Client profile (C)

Элементы модели качества кодифицировались исходя из описанной ранее логики (QC, QM, SF), см. раздел 4.1, со сквозной нумерацией по разделам соответствующих категорий ключевых слов. Некоторые разделы были объединены, поскольку означают одно и то же с точки зрения семантики. Для категории QM были опущены первые две подкатегории, поскольку в них речь шла о принципиальном наличии модели и принципиальном участии ТОП-менеджмента, что прямо никак на лидерство не влияет. Категории Quality Criteria (QC) и Success Factors (SF) также были опущены так-как первая служила для выявления факторов лидерства, а вторая в большей степени определяет именно критерии качественной услуги, что никак нельзя увязать с факторами лидерства.

QM:

1. Специальный сотрудник (-и) отвечающий за качество - Выделенный бюджет на контроль/обеспечение качества
2. Управление рисками
3. Цели в области качества
4. Аудит качества
5. Наличие документации и полиси по качеству
6. Внутренняя приёмка результата (услуг)
7. Список услуг агентства
8. Определение потребностей клиента
9. Выявление проблем
10. Управление качеством подрядчиков

Выявленное семантическое соответствие факторов лидерства названным экспертами элементам модели управления качеством из категорий: «Специальный сотрудник, отвечающий за качество»/«Выделенный бюджет на контроль/обеспечение качества» (QM1), «Управление

рисками» (QM2), «Цели в области качества» (QM3), «Аудит качества» (QM4). Графическое обобщение соответствий элементов модели управления качеством факторам лидерства представлено на Рисунках №12 и №13.

	VC1 - Конкурентоспособность в тендерах	VM1 - Баланс нового бизнеса к дате	VM2 - Рост активности в биллингах	VM3 - Рост всей активности год к году	VM4 - Активность нового бизнеса за 3 года	VM5 - Награды за 3 года	VM6 - Изменения в ТОП-менеджменте	SR1 - Число digital-специалистов	SR2 - Числ. перс. спец. по отделам	SR3 - Ведение Международных клиентов	SR4 - Доля диверсификации	SR5 - % нетрадиц. активностей	SR6 - Географическое покрытие	SC1 - Распределение 50-60 крупн. клиентов	SC2 - Зависимость от 3 круп. клиентов	SC3 - Стабильность связи с клиентами
QM1.1 – Выделенные спец-ты по оценке качества (выделенный бюджет)									+		+					
QM1.2 – Выделенное время на контроль качества самими специалистами (1-10%)																
QM2.1 – Заложенный процент риска в медиаплане																
QM2.2 – Скоринг клиентов											+	+	+	+	+	
QM2.3 – Перечисление рисков в договоре																+
QM2.4 – Закрепление дог-тей в переписке																+
QM2.5 – Проверь за своим сотрудником																+
QM2.6 – Сообщать рук-лю о любых проблемах																+
QM3.1 – Удержание клиентов																+
QM3.2 – Финансовые показатели		+	+	+	+											
QM3.3 – KPI по тренингам для клиентов																+
QM3.4 – Сертификация внутренняя								+	+							
QM3.5 – Достижение целей клиента																+
QM3.6 – Выигрыш клиента на тендере	+	+			+											
QM4.1 – Внутренние аудиты по просьбе менеджеров																
QM4.2 - Независимый аудит качества																
QM4.3 – Выделенная служба аудитов качества									+		+					
QM4.4 – Контроль результата ТОП-менеджером																
QM4.5 - Выделенная служба аудита цен									+		+					

Рис. 11. Семантические связи между факторами лидерства и выявленными элементами модели управления качеством агентств (коды элементов модели QM1 – 4)

	VC1 - Конкурентоспособность в тендерах	VM1 - Баланс нового бизнеса к дате	VM2 - Рост активности в биллингах	VM3 - Рост всей активности год к году	VM4 - Активность нового бизнеса за 3 года	VM5 - Награды за 3 года	VM6 - Изменения в ТОП-менеджменте	SR1 - Число digital-специалистов	SR2 - Числ. перс. спец. по отделам	SR3 - Ведение Международных клиентов	SR4 - Доля диверсификации	SR5 - % нетрадиц. активностей	SR6 - Географическое покрытие	SC1 - Распределение 50-60 крупн. клиентов	SC2 - Зависимость от 3 круп. клиентов	SC3 - Стабильность связи с клиентами
QM5.1 – Учёт убыточных проектов			+	+												
QM5.2 – Руководство по качеству	+															
QM5.3 – База знаний	+															
QM5.4 – Трудовая инструкция сотрудника																
QM5.5 – Предложение о работе сотруднику																
QM5.6 – Реестр проигранных тендеров	+				+											
QM6.1 – Внутренняя приёмка КС																+
QM7.1 – Список услуг агентства (гибкий или закрытый)												+				
QM7.2 – Scope of work												+				
QM8.1 – Формальный подход (бриф)																+
QM8.2 – Неформальный подход (личная коммуникация)																+
QM9.1 – Опросы клиентов																+
QM9.2 – Руководитель в копии всех писем																+
QM9.3 – Опросы сотрудников							+									
QM9.4 – Ежегодная оценка агентства по параметрам																+
QM9.5 – Статусы с клиентом																+
QM9.6 – Статусы внутри агентства																
QM10.1 – Управление качеством средних и небольших поставщиков (ежегодная проверка, письма руководству, дружба с поставщиком)	+															

Рис. 12. Семантические связи между факторами лидерства и выявленными элементами модели управления качеством агентств (коды элементов модели QM5 – 10)

Таким образом, выявлены семантические соответствия по кодам:

- VC1 – QM3.6, QM5.2, QM5.3, QM5.6, QM10.1
- VM1 – QM3.2, QM3.6
- VM2 – QM3.2, QM5.1
- VM3 – QM3.2, QM5.1
- VM4 – QM3.2, QM3.6, QM5.6

- VM6 – QM9.3
- SR1 – QM3.4
- SR2 – QM1.1, QM3.4, QM4.3, QM4.5
- SR4 – QM1.1, QM2.2, QM4.3, QM4.5
- SR5 – QM2.2, QM7.1, QM7.2
- SR6 – QM2.2
- SC1 – QM2.2
- SC2 – QM2.2
- SC3 – QM2.3, QM2.4, QM2.5, QM2.6, QM3.1, QM3.3, QM3.5, QM6.1, QM8.1, QM8.2, QM9.1, QM9.2, QM9.4, QM9.5

В обобщённом виде все выявленные соответствия представлены на Рисунке №14:

	VC1 - Конкурентоспособность в тендерах	VM1 - Баланс нового бизнеса к дате	VM2 - Рост активности в биллингах	VM3 - Рост всей активности год к году	VM4 - Активность нового бизнеса за 3 года	VM5 - Награды за 3 года	VM6 - Изменения в ТОП-менеджменте	SR1 – Число digital-специалистов	SR2 – Числ. перс. спец. по отделам	SR3 – Ведение Международных клиентов	SR4 – Доля диверсификации	SR5 – % нетрадиц. активностей	SR6 – Географическое покрытие	SC1 – Распределение 50-60 крупн. клиентов	SC2 – Зависимость от 3 круп. клиентов	SC3 – Стабильность связи с клиентами
QM1 – Выделенные ресурсы на качество								1		1						
QM2 – Управление рисками										1	1	1	1	1	1	4
QM3 – Цели в области качества	1	2	1	1	2		1	1								3
QM4 – Аудит качества								2		2						
QM5 – Документация	3		1	1	1											
QM6 – Внутренняя приёмка результата (услуг)																1
QM7 – Список услуг агентства											2					
QM8 – Определение потребностей клиента																2
QM9 – Выявление проблем						1										1
QM10 – Управление качеством подрядчиков	1															

Рис. 13. Суммарное количество семантических связей между факторами лидерства и выявленными элементами модели управления качеством агентств

Указанные элементы модели управления качеством международного стандарта ISO 9001:2015 в целом соответствуют составным элементам модели лидерства RECMA. Однако,

детали применения модели отражают специфику рекламного рынка. Наибольшая концентрация соответствий кодов модели наблюдается для элемента лидерства SC3 «Стабильность связи с клиентами». То есть относится к структурной группе показателей (Structure) применительно к клиентам (Client Profile).

Исходя из указанных выше соответствий, можно представить следующую обобщённую модель управления качеством в рекламном агентстве:

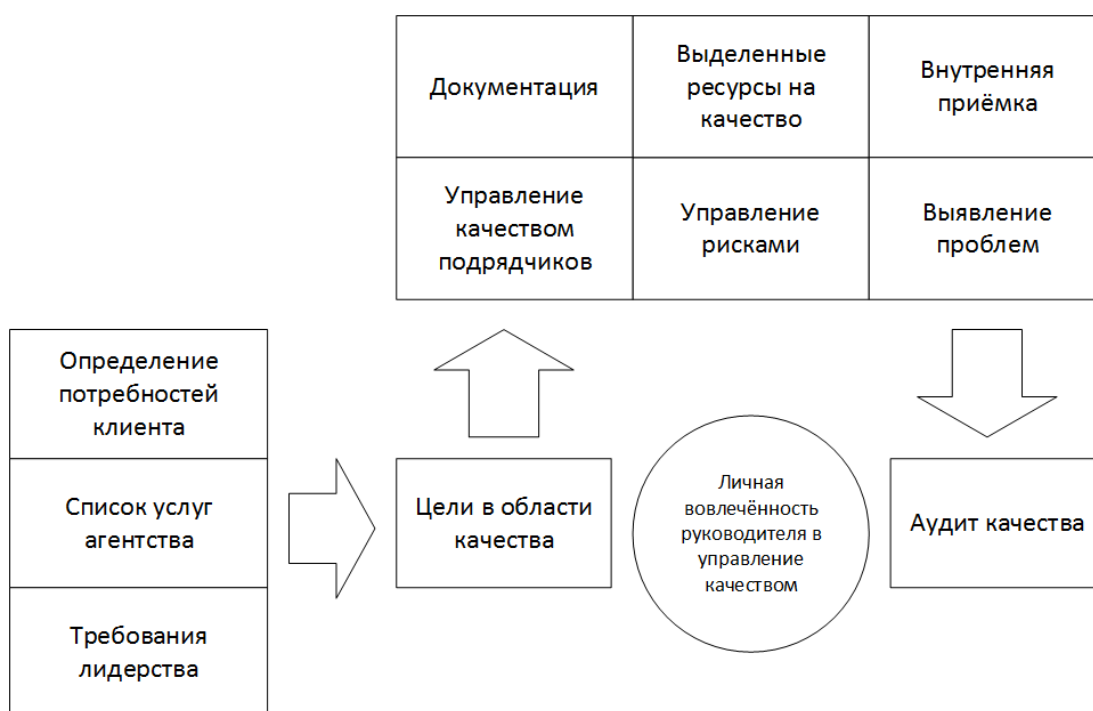


Рис. 14. Модель управления качеством в рекламном агентстве

4.2.4 Выводы по вопросу №4

1. Модель управления качеством в рекламном агентстве представлена на Рисунке №15
2. Для учёта особенностей рекламного рынка, данная модель базируется на следующих принципах:
 - а. Личная ответственность руководителя за качество является базисом для всех остальных составных элементов процесса оказания услуги

- b. Прежде всего формальными и неформальными методами (через бриф и личное, в том числе неформальное общение) досконально выясняются потребности клиента
- c. Обязательна постановка целей в области качества
- d. Должны быть выделены ресурсы на аудит качества и проактивное выявление проблем в области качества
- e. Необходимо иметь актуальный перечень технологических возможностей агентства
- f. Процесс оказания услуги документирован везде где это возможно. Этапы оказания услуги, результаты – также документируются, по большей части автоматически, при помощи внутренних систем учёта
- g. Обязателен формальный контроль рисков, перечень, включая мероприятия по их недопущению и минимизации последствий

4.2.5 Общие выводы по Блоку исследований 2

Таким образом, были выявлены критерии лидерства на рекламном рынке для крупных международных агентств. Эти критерии базируются на методологии составления признанного на рынке рейтинга REСМА. Критерии лидерства состоят из двух основных блоков: Жизнеспособность агенства и его Структура. Под жизнеспособностью понимаются показатели конкурентоспособности в тендерах и различные показатели роста бизнеса. Структурные индикаторы делятся на показатели ресурсов (человеческих и других) и показатели клиентского портфеля, включая стабильность связи с клиентами.

Выявленные критерии лидерства были сопоставлены с кодами описывающими системы менеджмента качества в рекламных агентствах с целью выявления наиболее значимых. В результате отобраны коды, которые были объединены в релевантные элементы модели управления качеством. Названия элементов были взяты из стандарта ISO 9000, поскольку как показали результаты 1-го блока исследований, данный стандарт наиболее близок к тем методам, которые применяются агентствами сейчас. В итоге блока исследований была получена адаптированная под рекламный рынок модель управления качеством, учитывающая специфику оказания рекламных услуг и таким образом являющаяся наиболее оптимальной.

4.3 Блок исследований 3. Необходимые изменения организационной структуры и финансовое обоснование для внедрения модели управления качеством

С целью выявления необходимых изменений в текущей организационной структуре (оргструктуре) компании, а также финансового обоснования внедрения разработанной модели управления качеством, был проведён следующий блок исследований.

Текущая организационная структура компании была изучена на основе доступной автору корпоративной документации:

1. Штатное расписание департамента Digital-рекламы
2. Трудовые инструкции сотрудников
3. Тексты требований на подбор новых сотрудников и вакансий, публикуемых компанией
4. Тексты предложений о работе («оферов»)
5. Корпоративный портал компании

Далее с целью выяснения финансовой эффективности внедрения новой модели управления качеством, было проведено исследование стоимости качества на базе открытых источников. Рассматриваются прямые и косвенные финансовые затраты на обеспечение функционирования отсутствующих в данный момент элементов модели управления качеством, список которых указан выше.

4.3.1 Вопрос №5. Как изменится организационная структура компании при внедрении модели управления качеством

Метод исследования: Анализ корпоративной документации

В текущем состоянии департамент digital включает в себя следующие структурные единицы: управляющий директор, операционный директор, отдел контроля закупок (КЗ), отдел закупок резервируемых форматов (Buying), отдел закупок форматов по аукциону (Performance), отдел продвижения в социальных сетях (SMM), отдел спецпроектов и продакшна

(Спецпроекты), отдел мобильной рекламы, отдел аналитики, клиентские группы (digital клиентский сервис, DCS), Research and development/отдел технологических проектов (НИОКР) .

Упрощённо можно сгруппировать структурные единицы, входящие в департамент, следующим образом:

1. Руководство
2. Штабные единицы: КЗ, НИОКР
3. Клиентские группы: DCS
4. Отделы исполнения: Buying, Performance, SMM, спецпроекты, аналитики, мобильная реклама

Согласно определению структур, данному Ричардом Дафтом, представленная выше организационная структура по набору элементов и характеру их взаимодействия ближе всего к матричной (Daft, 2012). Организационная схема представлена на Рисунке №16.



Рис. 15. Матричная организационная схема департамента Digital

Из приведённой выше схемы следует, что типичный рекламный проект предполагает функциональное подчинение менеджера отдела исполнения («байера») менеджеру DCS, кроме

изначального подчинения своему директору или групп-хеду. Служба КЗ контролирует работу байера уже после окончания рекламной кампании, либо в периоды промежуточных бухгалтерских закрытий. Понятие «рекламный проект» или «проект» включает в себя этапы работы над поставленной клиентом задачей с момента брифования до финального закрытия (подписания акта к дополнительному соглашению, либо приложению к договору). Текущее управление подразделениями департамента осуществляет операционный директор. Стратегическое управление, контроль важнейших вопросов деятельности принадлежит управляющему директору.

Если наложить текущие структурные единицы на функции предполагаемые моделью управления качеством, полученную в рамках Блока исследований 2, то результат можно представить в структурном виде (Рисунок №17).

	Руководство	КЗ	Директор клиентской группы	Digital-менеджер	Директор группы исполнения	Байер
QM2 – Управление рисками	+	+	+		+	+
QM3 – Постановка целей в области качества	+		+		+	
QM4 – Аудит качества					+	
QM5 – Разработка документации и контроль за исполнением						
QM6 – Внутренняя приёмка результата (услуг)				+		
QM7 – Разработка и актуализация списка услуг агентства						
QM8 – Определение потребностей клиента			+	+		
QM9 – Выявление проблем	+		+	+	+	
QM10 – Управление качеством подрядчиков					+	+

Рис. 16. Функции модели управления качеством и текущие структурные единицы компании, которые за них отвечают. Жёлтым выделены элементы модели без ответственных или проблемные.

Аудит качества (QM4) – имеет отношение прежде всего к работе байера, а именно контроль запущенных рекламных кампаний, причём как для форматов закупаемых по аукционной модели, так и для многих резервируемых форматов. Например, таких, как видеореклама, сложные медийные форматы, мобильная реклама. Наиболее критичные точки для контроля приведены в результатах Исследования №2 (см. таблицы №3 и №4). Сейчас

систематическая проверка по указанным критериям не проводится. Обычно проверки делает директор соответствующего департамента или в худшем случае стороннее агентство, которое нанимает клиент. Оба этих варианта условий начала проверки означают наличие существующих проблем с кампаниями и обычно связаны с неудовлетворённостью клиента работой агентства. Директору байингового отдела крайне сложно выделить время в своём графике на такие проверки. Делегирование другим специалистам также не представляется возможным, поскольку поток задач достаточно большой и на качественные аудиты кампаний других сотрудников времени не хватит. Частично эту потребность закрывают средства автоматизации, но они могут отражать лишь проблемные точки в показателях рекламных кампаний (показы, клики, бюджет, соответствие фактических цифр плановым). Качество заведения кампаний, корректность настроек, поиск возможностей для улучшений, проверка кампаний на соответствие целям клиента – все эти проверки либо не проводятся, либо совершаются самими байерами эпизодически, бессистемно. Отдел аналитики предоставляет услуги только по анализу показателей рекламных кампаний в аспекте их конверсионности в большинстве случаев в качестве бонуса или платно.

В меньшей степени аудит качества относится к работе digital-менеджеров. Конкретные возможные точки контроля вне рамок данной работы, поскольку эта тема требует отдельного исследования, однако, на поверхности вопросы качества презентаций и медиапланов.

В настоящий момент аудит качества рекламных кампаний систематически не проводится. Частично функцию аудита отдельных показателей рекламной кампании несёт отдел аналитики, причём продавая это клиенту как особую услугу. В то время, как согласно приведённой выше модели, аудит услугой быть никак не может, поскольку во-первых несёт функцию улучшения качества сервиса – основного «товара», которое продаёт агентство. Во-вторых, данная функция напрямую связана с лидерством агентства по двум критериям входящим в группу Structure Resources.

Таким образом, выявлена необходимость выделения функции систематического аудита рекламных кампаний. В то же время при наличии чёткого регламента проверок, данную работу могут осуществлять 1-2 человека, что делает нецелесообразным выделение специального отдела аудита. Исходя из этих соображений, предлагается реализовать функцию аудита рекламных кампаний на базе отдела аналитики, возможно с наймом дополнительных сотрудников.

Разработка документации и контроль за исполнением (QM5) – на сегодняшний день данная функция обслуживает в основном внутренние процедуры финансово-административного характера. Имеющиеся виды документации включают, например: лист согласования на оплату счёта, лист согласования на заключение договора с подрядчиком, форма заявки на курьерское обслуживание, инструкция по внесению данных в внутреннюю систему учёта времени сотрудников, инструкцию по пользованию системой управленческого учёта и тому подобные документы. Систематизированной документации имеющей отношение к качеству услуг на сегодняшний момент либо не существует, либо она в неактуальном состоянии. Кроме офера, трудовой инструкции и справочника сотрудника, имеются регулярные документы обеспечивающие непосредственно процесс оказания услуги: бриф, медиаплан, отчёт. Также, есть регламенты по отдельным процедурам заведения и контроля рекламных кампаний, которые ситуативно фиксируются в электронной переписке. Обычно по факту уже возникших проблем. В то время, как такая документация может включать в себя, согласно международному стандарту ISO 9001:2015:

1. Системные документы высокого уровня (для управления системой менеджмента качества):
 - a. Область действия СМК
 - b. Политика в области качества
 - c. Цели в области качества
2. Документы в целях обмена информацией, необходимой для функционирования компании (специализированные документы нижнего уровня):
 - a. Карты/описания процессов и процедур
 - b. Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов
 - c. Реестры одобренных поставщиков
 - d. Руководство по качеству
3. Документированная информация, которую нужно сохранять с целью обеспечения свидетельств достигнутых результатов:
 - a. Информация о статусе процессов, для уверенности, что все процессы выполняются как запланировано (чек-листы, внутренние статусы)
 - b. Результаты анализа и новые требования к услугам (бриф)
 - c. Записи о выполнении требований к проектированию услуги
 - d. Записи оценки, выбора, мониторинга деятельности и повторной оценки внешних поставщиков, а также любых мер вытекающих из этих действий

- e. Записи о санкционированной сдаче услуги, включая критерии приёмки и возможность установить санкционировавшее лицо (лица)
- f. Записи о несоответствиях, предпринятых действиях, полученных разрешениях на отклонение и лице, которое приняло решение о действиях в отношении несоответствий
- g. Свидетельства выполнения программы аудита и результаты аудита
- h. Результаты любых корректирующих действий

Большая часть указанной выше документации кажется совершенно необходимой для запуска модели управления качеством. Однако процесс наполнения данными в значительной степени может быть автоматизирован, как и контроль. Работу по доработке-настройке соответствующих информационных систем агентства под указанные выше требования предлагается поручить отделу Research and Development.

Три вида документов требуют отдельной проработки менеджментом:

1. Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов
2. Руководство по качеству по отделам
3. Реестр одобренных поставщиков

Данную работу предлагается поручить Операционному директору департамента, с привлечением директоров клиентских групп и отделов исполнения. Также, необходимо составить график актуализации документов. По мнению автора, данную процедуру можно проводить ежегодно в середине мая, поскольку в данный период наблюдается сезонный спад активности и в то же время впечатления от прошедшего года ещё достаточно свежие. Последний документ (“реестр одобренных поставщиков”) предлагается вести силами отдела байинга, с составлением регламента и графика проверки поставщиков по критериям.

Таким образом, данный функционал не требует введения отдельных штатных единиц в структуру департамента, однако предполагает вовлечение операционного директора, отдела Research and Development, а также частичное изменение работы отдела байинга.

Разработка и актуализация списка услуг агентства (QM7) – как было сказано ранее, мнение ТОП-менеджмента [...] относительно необходимости списка услуг разделились (ответы “возможен” и “невозможен” звучали примерно одинаковое количество раз). Корпоративная

документация также, трудовые инструкции, договора и *credentials*⁵ в том или ином виде содержат список тех услуг, которые оказывает агентство. Однако, единого списка возможных услуг, которым может воспользоваться любой сотрудник, в настоящий момент не существует.

Как следует из результатов интервью с ТОП-менеджерами (*см. Исследование №1*), применительно к рекламному рынку, список услуг должен быть максимально гибким и постоянно дополняемым в том числе отметками о не актуальности услуги. В то же время, список услуг является неотъемлемым элементом модели управления качеством. И это логически объяснимо: трудно предоставить качественную услугу, если мы даже до конца не знаем, что именно можем сделать для клиента. Исходя из материалов брифов и медиапланов за 2 последних года, изученных автором, новые услуги в digital появляются в среднем 1 раз в 2-3 месяца.

Исходя из указанных выше соображений, представляется необходимым аккумулировать описания услуг, производить их атрибуцию по решаемым маркетинговым задачам и иметь возможность выгрузить в виде списка. В ряде опрошенных агентств эту задачу решили с помощью так называемой базы знаний – информационной системы в которой можно накапливать различного рода данные о прошедших рекламных кампаниях, их результатах и задачах клиента, которые были решены. Там же хранится информация о проблемах с которыми пришлось столкнуться в процессе работы.

Изучение технологических особенностей системы накопления знаний и оптимального набора её качеств, вне рамок данной работы. Заполнение базы знаний предлагается возложить на персонал (байеров и менеджеров клиентского сервиса), привязав часть бонуса к “показателю передачи знаний коллегам”. Наиболее активных авторов можно поощрять нематериально: размещая на корпоративном портале ТОП-3 сотрудников внесших свой вклад в накопление корпоративных знаний. Атрибутированную и валидированную часть базы знаний возможно было бы связать с корпоративной системой управленческого учёта таким образом, чтобы при инициации проекта, если заполнены задачи клиента, автоматически предлагался список возможных услуг с кратким описанием каждой. Валидацию базы знаний предлагается осуществлять на уровне директоров соответствующих подразделений.

⁵ **Credentials** (англ.) – краткое резюме демонстрирующее профессионализм или квалификацию (Oxford University Press, 2016). В рекламном бизнесе применяется к агентству. Краткое резюме агентства в форме презентации.

4.3.2 Выводы по вопросу №5

1. Предлагается следующий перечень изменений в оргструктуре компании:
 - а. Найм 2-х новых сотрудников отдела аналитики, которые будут проактивно искать проблемы в рекламных кампаниях, прежде всего на аукционных форматах
2. Остальные предлагаемые изменения не относятся к оргструктуре и будут решаться в рамках имеющегося штатного расписания

4.3.3 Вопрос №6. Какова ожидаемая финансовая эффективность от внедрения модели управления качеством?

Метод исследования: Изучение открытых источников

Поскольку у автора нет доступа к данным о размерах компенсации сотрудников компании, был использован наиболее релевантный метод оценки: средняя заработная плата на рекламном рынке по данным открытых источников, плюс 34% совокупных взносов в фонды (ПФР, ФСС, ФОМС), плюс НДС с указанных выше сумм, поскольку в случае выплаты заработной платы, данные затраты не могут быть предъявлены к вычету в соответствии с ст. 171 НК РФ (Ананьева, 2016).

В ходе Исследования №5 были выявлены изменения в компании, которые необходимо внести для обеспечения запуска модели управления качеством. Эти изменения включают в себя следующее:

1. Лидерство директоров и групп-хедов (далее «лидерство»): Выделение 1-5% от рабочего времени руководителя на вопросы качества услуг
2. Запуск аудита качества: Найм 1-2 человек в отдел аналитики
3. Разработка документации по качеству (далее «документация»):
 - а. Внесение изменений в информационные системы агентства силами отдела Research and Development

- b. Разработка и ежегодная актуализация трёх видов документов директорами байинговых отделов под общим руководством Операционного директора
 - c. Создание реестра одобренных поставщиков силами отдела байинга
4. Создание базы знаний с возможностью получения актуального перечня услуг агентства

Лидерство. Затраты компании на обеспечение лидерства менеджмента в области качества представляют собой прямые издержки в размере стоимости примерно 5 рабочих часов соответствующих сотрудников в месяц (3% от суммарной нагрузки).

Таблица №4. Затраты на обеспечение лидерства по качеству.

Сотрудник	Средний оклад по рынку	ИТОГО с взносами и налогами	Итого в месяц
Managing Director	282 500,00 ₽	446 689,00 ₽	13 959,03 ₽
Operational Director	226 000,00 ₽	357 351,20 ₽	11 167,23 ₽
Mobile Director	169 500,00 ₽	268 013,40 ₽	8 375,42 ₽
Performance Director	169 500,00 ₽	268 013,40 ₽	8 375,42 ₽
Buying Director	169 500,00 ₽	268 013,40 ₽	8 375,42 ₽
SMM Director	169 500,00 ₽	268 013,40 ₽	8 375,42 ₽
Group Account Director	192 100,00 ₽	303 748,52 ₽	9 492,14 ₽
Account Director 1	169 500,00 ₽	268 013,40 ₽	8 375,42 ₽
Account Director 2	169 500,00 ₽	268 013,40 ₽	8 375,42 ₽
Group Head 1	135 600,00 ₽	214 410,72 ₽	6 700,34 ₽
Group Head 2	135 600,00 ₽	214 410,72 ₽	6 700,34 ₽
Group Head 3	135 600,00 ₽	214 410,72 ₽	6 700,34 ₽
Head of Analytics	135 600,00 ₽	214 410,72 ₽	6 700,34 ₽
Всего 13 человек	2 260 000,00 ₽	3 573 512,00 ₽	111 672,25 ₽

Аудит качества. Затраты на создание подгруппы аудита качества рекламных кампаний (прежде всего Performance), состоят из заработной платы соответствующих специалистов. В Таблице №6 указаны суммы за месяц. Стоимость трудозатрат руководителя отдела аналитики сознательно опускается, поскольку предполагаемая подгруппа будет отличаться высокой степенью автономности и практически не потребует вовлечения руководителя в свою деятельность.

Таблица №5. Затраты на запуск подгруппы аудита качества в рамках отдела аналитики.

Сотрудник	Оклад	ИТОГО с взносами и налогами	Итого в месяц
Analyst 1	90 400,00 ₽	142 940,48 ₽	142 940,48 ₽
Analyst 2	90 400,00 ₽	142 940,48 ₽	142 940,48 ₽
2	180 800,00 ₽	285 880,96 ₽	285 880,96 ₽

Документация. Указанные в Таблице №7 затраты относятся исключительно к 3-м видам документов, которые требуют отдельной проработки. Остальные виды документации планируется формировать автоматически, на базе имеющихся и внедряемых информационных систем (ИС). Все автоматические формируемые документы в том или ином виде заложены в текущие технические задания на создание/доработки ИС и не потребуют дополнительных затрат.

Таблица №6. Затраты на разработку и актуализацию документации по качеству.

Сотрудник	Вид документа	Стоимость в час	Трудо затр. в часах	Периодичность работ	Итого в месяц
Operational Director	Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов	2 233,45 ₽	2	1 раз/год	372,24 ₽
Mobile Director	Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов	1 675,08 ₽	4	1 раз/год	558,36 ₽
Performance Director	Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов	1 675,08 ₽	4	1 раз/год	558,36 ₽
Buying Director	Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов	1 675,08 ₽	4	1 раз/год	558,36 ₽
SMM Director	Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов	1 675,08 ₽	4	1 раз/год	558,36 ₽
Group Account Director	Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов	1 898,43 ₽	4	1 раз/год	632,81 ₽
Head of Analytics	Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов	1 340,07 ₽	4	1 раз/год	446,69 ₽
Operational Director	Руководство по качеству по отделам	2 233,45 ₽	2	1 раз/год	372,24 ₽
Mobile Director	Руководство по качеству по отделам	1 675,08 ₽	4	1 раз/год	558,36 ₽
Performance Director	Руководство по качеству по отделам	1 675,08 ₽	10	1 раз/год	1 395,90 ₽
Buying Director	Руководство по качеству по отделам	1 675,08 ₽	10	1 раз/год	1 395,90 ₽
SMM Director	Руководство по качеству по отделам	1 675,08 ₽	10	1 раз/год	1 395,90 ₽

	по отделам				
Group Account Director	Руководство по качеству по отделам	1 898,43 ₽	6	1 раз/год	949,21 ₽
Head of Analytics	Руководство по качеству по отделам	1 340,07 ₽	4	1 раз/год	446,69 ₽
Operational Director	Реестр одобренных поставщиков	2 233,45 ₽	2	1 раз/мес.	4 466,89 ₽
Performance Director	Реестр одобренных поставщиков	1 675,08 ₽	4	1 раз/мес.	6 700,34 ₽
Performance Manager	Реестр одобренных поставщиков	893,38 ₽	6	1 раз/мес.	5 360,27 ₽
Buying Director	Реестр одобренных поставщиков	1 675,08 ₽	6	1 раз/мес.	10 050,50 ₽
Buying Manager	Реестр одобренных поставщиков	893,38 ₽	6	1 раз/мес.	5 360,27 ₽
					42 137,66 ₽

База знаний. Поскольку база знаний является полностью новым для агентства программным продуктом, предполагается отсутствие значительных затрат на этапе первичного запуска. Будет использовано одно из имеющихся «открытых» (open source) решений с минимальной адаптацией под наше технологическое окружение силами одного программиста. Также, потребуется помощь наёмного системного администратора для развёртывания системы на имеющемся облачном сервере. Перечисленные затраты представлены в Таблице №8.

Таблица №7. Затраты на запуск корпоративной базы знаний.

Статья	Периодичность	Часов	Цена в час	Сумма
Программист	1 раз	40	2 500,00 ₽	100 000,00 ₽
Системный администратор	Ежемесячно	3	1 340,07 ₽	13 400,70 ₽
Сервер	Ежемесячно			9 000,00 ₽

Ожидаемый эффект от предложенных мероприятий выражается в следующем:

1. Уменьшение оттока клиентской базы
2. Улучшение состояния агентства по критериям RECMA и как следствие большие шансы удержать первенство в локальном рейтинге
3. Снижение косвенных издержек на покрытие ущерба от «человеческого фактора»: большая формализация и автоматизация бизнес-процесса приведёт к уменьшению числа ошибок

Точный подсчёт финансового эффекта сложно провести по причинам конфиденциальности данных о структуре оборота агентства по клиентам и каналам. Однако, если предположить, что благодаря определению модели управления качеством удастся снизить отток клиентской базы на 1 клиента, то исходя из среднего бюджета на маркетинг составляющего 20 млн. рублей (digital-каналы), финансовый результат составит 361% от указанного выше ежегодного размера вложенных средств.

4.3.4 Выводы по вопросу №6

1. Разовые затраты на запуск недостающих ключевых элементов модели управления качеством составят 562 тыс. рублей. В дальнейшем, ежемесячный объём финансирования составит 462 тыс. рублей, включая все налоги (5,54 млн. руб. в год)
2. Финансовый результат от сохранения 1 клиента составит 361% от размера средств, выделенных на финансирование поддержки модели управления качеством

4.3.5 Общие выводы по Блоку исследований 3

В ходе проведения 3-го Блока исследований было выявлено, что на сегодняшний день из элементов предлагаемой модели управления качеством не реализованы или недостаточно проработаны три:

1. Аудит качества
2. Документация по качеству
3. Список услуг агентства

Вопросы аудита качества предлагается решать силами 1-2 новых сотрудников отдела аналитики, которые будут проактивно искать проблемы в рекламных кампаниях, прежде всего на аукционных форматах. Вопросы создания и актуализации документации по качеству будут решаться двумя путями:

1. Изменением технических заданий корпоративных информационных систем, с целью добавления автоматически формируемой документированной информации,

которую нужно сохранять с целью обеспечения свидетельств достигнутых результатов по услугам

2. Поручением Операционному директору разработки 3-х видов документации: форм документов для внутреннего обмена информацией между отделами (запросы и ответы), руководства по качеству по отделам, а также реестра одобренных поставщиков

Функцию ведения списка услуг в форме базы знаний предлагается возложить на текущих сотрудников агентства. Для обеспечения должной мотивации, возможно применение двух видов поощрений: материального – часть премии будет за активность сотрудника в ведении базы, а также нематериального – публичное поощрение “чемпионов” через корпоративный портал.

Проведённое финансовое моделирование выявило стоимость качества в размере 5,54 млн. руб. в год, включая выделение оплачиваемого времени на лидерство в области качества. При этом ожидаемый финансовый эффект от сохранения одного клиента составит более 360% от указанной суммы.

Таким образом, внедрение предлагаемой модели управления качеством не повлечёт за собой значительных изменений в организационной структуре компании. Стоимость изменений исчисляется размером заработной платы двух аналитиков нанимаемых для проведения систематического аудита качества, а также другими затратами, которые в сумме не превысят 6 млн. рублей в год.

5. Общие выводы и рекомендации по результатам исследований

5.1.1 Обобщение результатов исследований

Таким образом, было проведено 2 полевых и 3 кабинетных исследования. Первые два позволили чётко очертить границы предметной области управления качеством в рекламном агентстве, установить некоторые зависимости между выявленными смысловыми элементами, определениями, выявить динамику их взаимодействий. Остальные исследования позволили сопоставить выявленные элементы с принятой на рынке системой оценки лидерства и возможной финансовой моделью эффективности бизнеса.

Согласно принятой за базу методологии, исследуемый предмет был идентифицирован и разложен на составные части. Каждая часть была детально разобрана в процессе проведения 11 глубинных интервью. В результате, были выявлены критерии качественной услуги, используемые модели управления качеством и отдельные элементы этих моделей. Эксперты дали различные определения качества в контексте рекламного бизнеса. Их ответы, также, позволили сопоставить имеющиеся схемы управления качеством с международным стандартом ISO 9001:2015. В целом оказалось, что большая часть элементов международного стандарта так или иначе используется агентствами, пусть зачастую интуитивно, без всякой теоретической базы. Общая черта таких «интуитивных моделей» заключается в том, что они возникают уже *после* наступления последствий оказания некачественной услуги.

В ходе опроса сотрудников рекламных агентств, вышеназванные понятия были исследованы на «температуру», то есть степень значимости для респондентов, а также, ещё более детализированы. Прежде всего респонденты заявили о том, что не используют какие либо формальные или принятые модели управления качеством. Однако, качество контролируют все. У многих сделан упор на документацию («Руководство по качеству»). В то же время почти никто системно не прорабатывает возможные риски для бизнеса. Всё это хорошо соотносится с результатом глубинных интервью, доказывая их значимость.

После изучения имеющихся источников, стало очевидно, что критерии лидерства на рынке в большей степени зависят от класса агентства (локальное, международное, большое, маленькое и так далее). Это полностью подтверждается мнениями опрошенных экспертов. Однако, всё же были названы общие критерии. В качестве системы таких критериев была выбрана методология ведущего международного рейтинга агентств RECMA. Выявленные элементы модели управления качеством были сопоставлены с критериями лидерства. В результате 2-го Блока исследований было доказано, что адаптация общепринятого стандарта ISO 9001:2015 позволяет улучшить соответствие критериям лидерства RECMA. На основе полученных данных была составлена оптимальная модель управления качеством, учитывающая

особенности рекламного рынка и представляющая собой адаптацию международного стандарта менеджмента качества ISO 9000.

В заключительном блоке исследований была проанализирована текущая организационная структура компании, были выявлены необходимые изменения в ней, проведено моделирование финансовой эффективности от внедрения модели.

5.1.2 Предлагаемые управленческие решения

На основе 3-го Блока исследований, составлен настоящий перечень управленческих решений, которые необходимо принять:

1. О разработке и принятии Положения о качестве услуг в департаменте Digital, которое включает в себя:
 - a. Выделение 3% от рабочего времени руководителей на вопросы качества услуг
 - b. Перечень обязательной документации по качеству:
 - i. Формы документов для внутреннего обмена информацией, запросов и ответов на запрос
 - ii. Руководство по качеству по отделам
 - iii. Реестр одобренных поставщиков
2. О создании подгруппы аудита качества рекламных кампаний из 1-2 человек, в рамках отдела аналитики
3. О запуске проекта создания Базы знаний департамента

В качестве важной дополнительной рекомендации по результатам исследований предлагается более прозрачная система премирования сотрудников. Структура модели управления качеством предполагает некоторые действия сотрудников, нуждающиеся в дополнительной мотивации: наполнение базы знаний, перевыполнения KPI по качеству. Предлагается чётко увязать бонус с оказанием качественных услуг и отсутствием нареканий со стороны клиентов. Агентство продаёт сервис, поэтому качество, как наиболее важная составляющая сервиса, является базой выживания на рынке и сохранения лидерства.

5.1.3 План дальнейших действий

Таблица №8. План дальнейших действий

Действие	Ответственный	Дедлайн
Разработка текста положения о качестве услуг в департаменте Digital	Операционный директор	01.12.2016
Разработка обязательной документации по качеству	Операционный директор	01.12.2016
Подготовка обоснования и требований для найма 2 специалистов отдел аналитики	Руководитель отдела аналитики	10.11.2016
Подготовка обоснования и презентация проекта Базы знаний департамента	Руководитель проектов	10.11.2016
Внесение изменений в технические задания систем управленческого учёта с целью отражения требований по документации	Руководитель проектов	01.11.2016

6. Заключение

Согласно изученным автором теоретическим источникам, тема управления качеством практически не проработана для рекламного рынка. Международный опыт, в частности

Великобритании и Сингапура, предлагает использование стандартов качества, таких как TQM и ISO 9001. Однако, данные об эффективности применения стандартов противоречивы. С одной стороны несколько источников, в частности Ullah, доказывают улучшение эффективности бизнеса в целом в результате применения международных стандартов, особенно для компаний из развивающихся стран (Ullah, et al., 2014). В то же время, исследование британских коллег утверждает, что разницы между сертифицированным и не сертифицированным по ISO агентством в глазах клиентов практически нет (Askey, et al., 1997). В России определённо практически отсутствуют публикации на тему управления качеством в рекламе. Та литература, которую удалось найти, представляет собой разрозненные интервью различных ТОП-менеджеров агентств или методологии составления рейтингов. Причём последние не отличаются научным стилем изложения. Обнаружен недостаток информации о применимости международных стандартов качества на российском медийном рынке.

В ходе различных исследований удалось ответить на все 6 заданных вопросов, которые касались текущего состояния управления качеством в агентствах, применимости международных стандартов к российскому рынку, оптимальных параметрах модели менеджмента качества и решениях, которые необходимо принять для запуска этой модели. Были чётко определены критерии лидерства на рынке и как предложенная модель управления качеством позволит лучше этим критериям соответствовать.

Обнаружено, что все 10 ключевых элементов предлагаемой модели менеджмента качества так или иначе положительно воздействуют на перспективы агентства в рейтинге RECMA, пусть и с разной степенью интенсивности такого воздействия. Совершенно очевидно доказано, что благодаря введению системного управления качеством наибольшему положительному влиянию будет подвержен критерий стабильности связи с клиентами. Таким образом, гипотеза выдвинутая в начале настоящей работы была подтверждена полностью, при помощи нескольких методов исследования.

7. Библиография

- 1) ACAR [Online]. - April 1, 2015. - http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id5625.
- 2) Adindex.ru Mediaindex 2013: Рынок медиасервисных услуг глазами заказчиков. Методика [В Интернете] // Adindex.ru. - 2013 г.. - 23 07 2016 г.. - <http://adindex.ru/rating3/mediaservice/company2013/index.phtml>.

- 3) Adindex.ru Рейтинг российских агентств по объему медиазакупок в 2015 году [В Интернете] // Adindex.ru. - 06 05 2016 г.. - <http://adindex.ru/rating3/mediaservice/133648/index.phtml>. - (дата обращения: 29.06.2016).
- 4) Adindex.ru Рейтинги [В Интернете] // Adindex.ru. - 2016 г.. - 23 07 2016 г.. - <http://adindex.ru/rating3/index.phtml>.
- 5) Askey J.M. и Malcolm A. Quality management in the UK advertising industry [Журнал] // International Journal of Quality & Reliability Management. - 1997 г.. - 2 : Т. 14. - стр. 186 - 196.
- 6) Вacon Francis Новый Органон = Novum organum scientiarum [Книга] / перев. Красилицыкова С.. - Ленинград : Соцэкгиз, 1935. - стр. 382. - Ред. и вступ. ст. Г. Тымянского.
- 7) BusinessDictionary [В Интернете] // BusinessDictionary.com. - 2016 г.. - 17 09 2016 г.. - <http://www.businessdictionary.com/>.
- 8) Cwiklick M. Understanding Management Concepts through Development of their Tool Box: The case of total quality management [Журнал] // Naše gospodarstvo/Our Economy. - 03 2016 г.. - 1 : Т. 62. - стр. 56-62.
- 9) Daft Richard Management [Книга]. - South-Western : Cengage Learning, 2012. - Tenth Edition.
- 10) Descartes. René Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, et chercher la verité dans les sciences [В Интернете] // Центр гуманитарных технологий. - 1637 г.. - 13 08 2016 г.. - <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/3698>.
- 11) Gambi L., Geloramo M. и Carpinetti L. A Theoretical Model of the Relationship Between Organizational Culture and Quality Management Techniques [Журнал] // Procedia - Social and Behavioral Sciences. - 2013 г.. - 81. - стр. 334 – 339.
- 12) George M. Lean Six Sigma for Service, How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions [Книга]. - Columbus : McGraw-Hill Education, 2003.
- 13) Ghosh B.C. и Ling M.T. Total Quality Management in Services. The Case of Singapore's Advertising Industry. [Журнал] // The TQM Magazine. - 1994 г.. - 4 : Т. 6. - стр. 34 - 41.
- 14) Goedhuys M. и Sleuwaegen L. The Impact of International Standards Certification on the Performance of Firms in Less Developed Countries [Журнал] // World Development. - 2013 г.. - Т. 47. - стр. 87–101.
- 15) ISO 9001 Международный стандарт ISO 9001:2015 [В Интернете] // Cert Academy. - 2015 г.. - <http://cert-academy.org/russia/>. - (дата обращения: 05.07.2016).

- 16) Jankal Radoslav Software Support of Quality Management in the Service Sector [Статья]. - 2014 г.. - Т. №149. - стр. 443-448.
- 17) Jeston J. [и др.] Practical Guidelines to Successful Implementations, Second Edition [Журнал] // Business Process Management. - Oxford : Butterworth-Heinemann, 2008 г..
- 18) Litz Reg Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown Market Leaders [Журнал] // Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute. - Winnipeg, Canada : [б.н.], 2013 г.. - 1 : Т. 26. - стр. 100-103.
- 19) [...] [В Интернете]. - 2015 г.. - [http://www.\[...\].ru/](http://www.[...].ru/).
- 20) Oxford University Press [В Интернете] // Oxford Dictionaries. - 2016 г.. - 17 09 2016 г.. - <https://en.oxforddictionaries.com/>.
- 21) Pereira T. [и др.] A process improvement approach based on the Value Stream Mapping and the Theory of Constraints Thinking Process [Журнал] // Business Process Management Journal. - 06 2014 г.. - 20. - стр. 922 - 949.
- 22) Porter Michael Competitive strategy [Книга]. - New York : Free Press, 1980.
- 23) Raub S. Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry [Журнал] // International Journal of Hospitality Management. - 2008 г.. - 27. - стр. 179 - 186.
- 24) RECMA 42-Russia Overall Activity by local agency brand [В Интернете] // RECMA. - Июнь 2016 г.. - 20 07 2016 г.. - <http://www.recma.com/files/3cb0e1f1a4954679294c8dc72a40a95d.pdf>.
- 25) RECMA Methodology [В Интернете] // RECMA Reports. - 01 10 2015 г.. - 23 07 2016 г.. - <http://www.recma.com/files/f1378451898a8711768faea157dd7922.pdf>.
- 26) Sikdar Arijit и Pauyazhi Jayashree A process model of managing organizational change during business process redesign [Журнал] // Business Process Management Journal. - 6 2014 г.. - 20. - стр. 971-998.
- 27) Simon H. Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown Market Leaders [Книга]. - Heidelberg : Springer Dordrecht, 2009.
- 28) Terziovski M. и Guerrero J. ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance [Журнал] // Int. J. Production Economics. - 2014 г..
- 29) Ullah B., Wei Z. и Xie F. ISO certification, financial constraints, and firm performance in Latin American and Caribbean countries [Журнал] // Global Finance Journal. - 2014 г.. - 3 : Т. 25. - стр. 203–228.
- 30) АКАР ПОЛОЖЕНИЕ О РЕЙТИНГЕ КРЕАТИВНОСТИ АКАР [В Интернете] // АКАР. - 2016 г.. - 23 07 2016 г.. - <http://www.akarussia.ru/node/6280>.

- 31) АКАР Объем рынка маркетинговых коммуникаций в 2015 году [В Интернете] // Ассоциация коммуникационных агентств России. - 02 03 2016 г.. - http://www.akarussia.ru/press_centre/news/id6460. - (дата обращения: 29.06.2016).
- 32) Ананьева Е. Во сколько сотрудник обходится работодателю? [В Интернете] // Клерк. - 2016 г.. - 5 10 2016 г.. - <http://www.klerk.ru/boss/articles/243787/>.
- 33) Ваяс Д. и Андреев А. PhD: "Мы очень открытая компания" [В Интернете] // Sostav.ru. - 07 06 2016 г.. - 23 07 2016 г.. - <http://www.sostav.ru/publication/intervyu-phd-22526.html>.
- 34) Войскунский А.Е. и Скрипкин С.В. Качественный анализ данных [Журнал] // Вестник Московского университета. - [б.м.] : МГУ, 2001 г.. - Т. 2. - стр. 93-109.
- 35) Пресс-релиз Новое назначение в [...] [В Интернете] // Media-online. - 2013 г.. - <http://www.media-online.ru/index.php3?id=>.
- 36) Соболев С. Российские рекламные агентства подбираются к европейскому уровню [В Интернете] // Коммерсант.ru. - 10 08 2007 г.. - 23 07 2016 г.. - <http://www.kommersant.ru/doc/794333>.
- 37) [...]
- 38) Хэндри Д. Эконометрика: алхимия или наука? [Журнал] // Эковест. - [б.м.] : Исследовательский центр ИПМ, 2003 г.. - Т. 2. - стр. 172-196.
- 39) ЦБ РФ [В Интернете] // Центральный Банк Российской Федерации. - 13 01 2016 г.. - http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/ex_rate_ind_15.htm. - (дата обращения: 29.06.2016).
- 40) Юданов А. Ю. О формуле успеха среднего бизнеса в мире и в России [Журнал] // Российский журнал менеджмента. - 2013 г.. - 3 : Т. 11. - стр. 119-128.

Приложение №1. Вопросы для проведения глубинных интервью с ТОП-менеджерами рекламных агентств

1. Применяется ли в Вашей компании какая-либо система менеджмента качества?
Если нет, то почему?
2. Какие факторы, по Вашему мнению, в большей степени влияют на успех бизнеса рекламного агентства?
 - а. Внешние (например, экономические условия, социальные аспекты, конкуренция, ценовые тендеры)

- b. Внутренние (например, корпоративная культура, креативность, знания, показатели деятельности)
3. Имеет ли смысл высшему руководству рекламного агентства тратить время на демонстрацию приверженности стандартам управления качеством (например, ISO или TQM) и лично участвовать в разработке политики в области качества или эти вопросы лучше поручить наёмному менеджменту?
 4. Контролируются ли в Вашей компании риски (например, имеется ли перечень рисков, мероприятия по недопущению/минимизации ущерба)?
 5. Ставятся ли в Вашей компании цели в области качества (измеримые, подлежащие мониторингу и регулярно актуализируемые)? Могли бы Вы привести пример 1-2 таких целей?
 6. Должен ли выделяться отдельный бюджет на систему управления качеством? Сколько процентов от общего годового бюджета компании он может составлять по Вашему мнению?
 7. Нужен ли по Вашему мнению специально выделенный человек (люди) отвечающий за качество продукта (услуг), работающий на full-time и имеющий соответствующую профессиональную подготовку?
 8. Нужно ли привлекать сотрудников к аудиту качества работы других подразделений по заранее составленным критериям?
 9. Нужна ли система документации по качеству (полиси, срезы текущего положения дел, зафиксированные случаи несоответствия качества услуг с указанием виновных и другие)?
 10. Должна ли быть внутренняя приёмка услуг (например, краткая внутренняя аналитика пост-клик), до сдачи результата клиенту?
 11. Как по Вашему мнению можно определить требования и ожидания клиентов по поводу результата рекламной услуги? Достаточно ли брифа?
 12. Целесообразно ли иметь в агентстве готовый перечень услуг или он должен быть открыт?
 13. Какие меры могут быть применены для проактивного выявления проблем с качеством услуг?
 14. Может ли система управления качеством рекламного агентства распространяться и на его поставщиков? В какой мере?
 15. Чем можно измерить результативность системы управления качеством?

16. Готовы ли Вы тратить своё время на регулярный анализ положения дел с качеством услуг?
17. Имеет ли смысл тратить время и ресурсы на постоянное улучшение системы управления качеством или достаточно наладить её один раз?

Приложение №2. Вопросы для проведения опроса среди сотрудников рекламных агентств (с вариантами ответов)

1. На какой стороне Вы работаете?
 - a. Агентство
 - b. Клиент
 - c. Площадка
 - d. Другое
2. Какой статус Вашего агентства?
 - a. Локальное
 - b. Входит в международную сеть
 - c. Другое
3. Какую позицию Вы занимаете?
 - a. Директор
 - b. Руководитель группы/отдела
 - c. Менеджер
 - d. Ассистент
 - e. Другое
4. Используется ли в Вашем агентстве какая-либо система менеджмента качества из представленных ниже?
 - a. ISO 9000
 - b. ISO 20000
 - c. TQM
 - d. Не используется
 - e. Другое
5. Если да, то как долго Вы применяете систему менеджмента качества?
 - a. Менее 1 года
 - b. 1-3 года
 - c. 4 и более лет
 - d. Не используется
6. Какие параметры качественной рекламной услуги Вы бы отметили?
 - a. Бриф детально проработан, все неясные моменты уточнены у клиента
 - b. Остановки/запуски кампаний происходят точно по расписанию

- c. Агентство без напоминаний систематически предоставляет промежуточные отчёты
 - d. Результат равен или превосходит целевые показатели
 - e. Креатив и порядок проведения кампании соответствует требованиям законодательства РФ
 - f. Закрывтия предоставляются клиенту вовремя
 - g. Агентство по своей инициативе прорабатывает новые возможности и предлагает их клиенту
 - h. Агентство каждый день по своей инициативе предоставляет клиенту краткий статус по РК
 - i. Другое
7. Какие индикаторы качества работы сотрудников вы отслеживаете?
- a. Соблюдение дедлайнов
 - b. Соблюдение среднего времени ответа на письма/запросы клиента
 - c. Определённое число проактивных предложений по улучшениям
 - d. Факты захода в внутренние/внешние системы мониторинга/управления кампаний
 - e. Соответствие критериям сертификации площадок, например Яндекс.Директ для агентств (средний CTR не ниже такого то числа, ДРФ включены, Метрика подвязана и прочее)
 - f. Показатели рекламных кампаний (CTR, CR, CPA, прочее)
 - g. Ведение списка задач по рекламным проектам
 - h. Другое
8. Имелись ли негативные последствия для креативности после введения в Вашем агентстве системы менеджмента качества?
- a. Да
 - b. Скорее да
 - c. Нейтрально
 - d. Скорее нет
 - e. Нет
 - f. Другое
9. По Вашему мнению, имеют ли агентства, применяющие систему менеджмента качества, более выигрышную позицию на рынке в случае тендеров, питчей?
- a. Да

- b. Скорее да
 - c. Нейтрально
 - d. Скорее нет
 - e. Нет
 - f. Другое
10. Есть ли в Вашей компании формальный перечень возможных рисков с которым ознакомлены все сотрудники?
- a. Есть
 - b. Нет
 - c. Другое
11. Есть ли в Вашей компании формальное руководство по качеству?
- a. Есть
 - b. Нет
 - c. Другое
12. Есть ли в Вашей компании внутренняя приёмка (аудит) услуг, до сдачи результата клиенту?
- a. Есть
 - b. Нет
 - c. Другое
13. Какие методы применяются в Вашей компании для выявления проблем с качеством?
- a. Систематические опросы клиентов по формальному списку критериев
 - b. Личное общение с клиентами
 - c. Телефонные опросы клиентов ("порекомендовали бы вы нас своим партнёрам?")
 - d. Просмотр почты сотрудников и другие методы прямого контроля
 - e. Другое
14. Возможно ли на Ваш взгляд управлять качеством работы поставщиков рекламных агентств?
- a. Да
 - b. Скорее да
 - c. Скорее нет
 - d. Нет
 - e. Другое

15. Адрес электронной почты для получения результатов опроса (не обязательно)