

■ Ghidul de Pitch

8 principii de bază pentru un pitch eficient

■ 1. Este acest ghid obligatoriu?

Ghidul de Pitch cuprinde un set de recomandări adresate atât clienților cât și agențiilor, nu este obligatoriu și vizează un proces optim, testat în mai multe piețe competitive.

Respectarea principiilor acestui document crește probabilitatea unui rezultat favorabil pentru toate părțile implicate: permite agențiilor să participe cu încredere și șansă de succes și oferă clienților posibilitatea găsirii agenției care ar putea îndeplini, în mod real, nevoile companiei, pentru a-și atinge astfel valoarea și potențialul maxime.

Aproximativ 20-30% dintre pitch-uri se încheie fără câștigător*. Proiectele nu se mai concretizează. În aceste condiții, agențiile își aleg cu foarte mare grijă pitch-urile în care participă și resursele pe care le alocă pentru fiecare pitch. Sunt puține pitch-urile în care agențiile intră cu toate capacitățile. Clienții ar trebui să facă tot ce pot pentru ca agențiile pe care le invită în pitch să intre în pitch și să dea maximum pe proiect. Pentru că astfel cresc exponențial șansele să obțină soluții de calitate.

Nu toate pitch-urile sunt egale. Chiar și când intră într-un pitch, nu înseamnă că agențiile alocă resursele necesare pentru găsirea celei mai bune soluții la brief. Există posibilitatea unei participări oportunistice: dacă ne iese ceva, ok.

Interesul clienților este ca agențiile participante să trateze cât mai serios proiectul.

Unele pitch-uri sunt organizate pentru că așa a vrut cineva – chiar dacă echipa de marketing este foarte fericită cu agenția actuală. În astfel de situații, nu de puține ori, restul agențiilor participante sunt “filler agencies” – cât să se bifeze din punct de vedere birocratic pitch-ul. Dacă simt că ar putea fi “filler agencies”, agențiile nu participă sau participă oportunistic alocând resurse minime.

Ghidul de Pitch oferă soluții pentru a minimiza riscul unei percepții de “filler agency”.

Ghidul de Pitch nu a fost elaborat pentru că agențiile sunt frustrate de incidența din ce în ce mai mare a pitch-urilor, ci pentru a da un ajutor organizațiilor clienților să fie alinate intern corect înainte de a lansa un pitch.

■ 2. Agențiile de-abia așteaptă să apară un pitch

Fals.

Sunt foarte rare situațiile în care agențiile au resurse nefolosite care să stea pe bancă în așteptarea vreunui proiect. Ar însemna bani aruncați pe geam. Când intră într-un pitch, agențiile iau din resursele existente și, pentru a participa, decid să nu desfășoare alte proiecte.

În plus, nu sunt puține situațiile în care apar mai multe pitch-uri în același timp. De fapt, chiar există o sezonabilitate a pitch-urilor cu perioade în care se fac mai multe pitch-uri ca de obicei.

Nu puține sunt și situațiile în care agențiile discută de ceva vreme cu branduri ale companiilor competitori și intrarea într-un pitch ar însemna de cele mai multe ori o bilă neagră în relația greu construită cu prospectul în cauză.

Oamenii de agenție sunt foarte pasionați de munca lor și pierderea unui pitch echivalează cu eliminarea oricărei șanse ca ideile lor pe proiect să vadă lumina zilei. Astfel, apare un risc ridicat de demotivare a echipei în cazul pierderii unui pitch, cu efect în munca agenției și pentru alți clienți.

*Sursa: Mirren Business Development estimează la peste 30% ponderea pitchurilor fără câștigător. Estimările agențiilor din România arată un nivel puțin mai scăzut versus realitatea americană.

■ 3. Numărul optim de agenții invitate într-un pitch

Experiența internațională a arătat că numărul optim de agenții ce trebuie invitate în etapa de pitching propriu-zisă este de maximum 3-5.

Dacă sunt invitate multe agenții la pitch, riscul cel mai mare este ca ele să trateze proiectul ca pe unul oportunistic: ne iese, bine, nu ne iese, măcar știm că nu am alocat cine știe ce resurse.

Un număr mai mare de agenții se traduce și în folosirea ineficientă a unei resurse foarte importante pentru client – timpul. Timpul alocat debriefing-ului, care este recomandat să se facă printr-un dialog bilateral (nu comunicare generală către toți), timpul alocat întâlnirilor și prezentărilor, timpul alocat reviziilor și evaluării. Orice pitch la care sunt invitate în faza brief-ului mai mult de 3-5 agenții devine de negestionat la standardul de care are nevoie orice client.

De asemenea, un număr prea mare de agenții invitate transmite un mesaj nefavorabil despre intențiile clientului. Și anume că nu știe ce vrea și că face mai degrabă „window shopping”. Iar asta poate descuraja multe agenții bune să participe la pitch. O agenție care își prețuiește și construiește în timp reputația nu își va investi resursele în slujba unui client care arată că nu cunoaște și nu prețuiește la rândul său reputația agenției.

Acest număr limitat de agenții invitate într-un pitch este necesar mai ales astăzi, când intersecția dintre consumatori, brand și piață este mult mai complexă și necesită o înțelegere profundă a problemelor și oportunităților, și nu doar o idee creativă, speculativă.

Bineînțeles, pentru a identifica care sunt agențiile potrivite pentru această fază de briefing, clientul trebuie să aibă o privire de ansamblu asupra unui număr mai mare de agenții, să scaneze piața de comunicare din care să selecteze cele mai potrivite 3-5 agenții.

Pentru aceasta etapă, clientul poate recurge la întâlniri exploratorii (chemistry meetings) și la prezentări generale (credential meeting sau document).

■ 4. Transparența listei de agenții invitate

Cunoașterea listei de agenții invitate este utilă pentru toți participanții.

Acest aspect setează corect contextul de pitch în sensul creării așteptărilor corecte și a raportării juste la mediul competițional: sunt invitate agenții de mărime, competențe, reputații asemănătoare sau sunt alese relativ aleator? Dacă sunt alese mai degrabă aleator, care este motivația?

Dacă lista de agenții invitate este transparentă, nivelul de competitivitate crește. Fiecare agenție va dori să se ridice la înălțimea competitorilor (cunoscuți) și să fie percepută, după pitch, drept cea mai bună dintre participanți.

O participare “în orb”, fără a ști la ce să te raportezi, nu avantajează clientul și nu oferă agențiilor puncte de referință care trebuie depășite prin propunerile lor.

Clarificarea contextului prin transparentizarea listei de participanți legitimizează seriozitatea procesului de selecție. Transparența listei de agenții invitate contribuie la confortul moral al agențiilor, care înțeleg motivația clientului în pre-selectarea agenției respective.

Nicio agenție nu pornește într-un pitch cu șansele aritmetice, toată lumea dorește să și le îmbunătățească: de exemplu, să își construiască prezentarea de credential într-un fel cât mai relevant pentru competiția respectivă. Dacă ai mai lucrat în categorie și o altă agenție nu, vei pune în lumină experiența, sau poate invers, prospețimea unei abordări netributare experienței.

Dincolo de multele argumente în favoarea dezvoltării listei de participanți într-un pitch, nu se găsește niciunul împotriva, în afară de "așa e politica companiei".

Sportul e un bun exemplu de urmat, pentru că nu există disciplină sportivă sau competiție în care un sportiv sau echipă să participe fără să știe cu cine/împotriva cui concurează și care este miza. În funcție de cine concurează cu tine, știi cum să te antrenezi, cum să abordezi cursa, grupa, turneul, știi ce strategii să aplici pentru a câștiga cu cel mai bun timp/punctaj/rezultat. Și pitch-ul este o întrecere, în care se aliniază la start mai multe agenții, care toate vor să obțină cel mai bun rezultat, atât pentru ele, cât mai ales pentru client. De ce să fie pitch-ul singura competiție în care nu îți se spune cu cine concurezi, câți sunt la linia de start și care e miza (în cazul pitch-urilor, bugetul) pentru care concurezi?

■ 5. Onorariul de Pitch

Stabilirea unui onorariu de pitch de către client le arată agențiilor că efortul lor este apreciat și le motivează.

În cazul pitch-urilor, agențiile mobilizează resurse importante și, în cele mai multe cazuri, pitch-urile presupun și costuri de producție pentru materialele folosite în prezentări. Considerăm că este corect ca și clientul, la rândul său, să aibă partea sa de contribuție. Este evident că onorariul de pitch nu poate acoperi costul resurselor investite de agenție, de obicei cele mai competente și deci costisitoare. Este mai degrabă un semn de bună credință și de respect pentru munca agențiilor, precum și o dovadă de seriozitate a intențiilor clientului, care va motiva agențiile în a da ce au mai bun.

■ 6. Menționarea bugetului în brief-ul de pitch

Bugetul are un impact semnificativ asupra propunerilor agențiilor.

Dacă bugetul proiectului nu este menționat, există riscul ca agențiile să facă propuneri sub sau supradimensionate, iar clientul să irosească timp și bani făcând revizii.

Menționarea bugetului va "calibra" execuțiile propuse de agenții la nivelul real al așteptărilor și posibilităților clientului.

Mesajul clienților "O să fiți mai creativi" înseamnă, de fapt, pentru agenții "Window shopping" / Lipsă de claritate / Nealinieră în organizația clientului.

Clienții au un obiectiv de business de atins și un buget alocat acelui obiectiv. Este total neproductiv pentru client să nu ofere informația completă.

Comunicarea bugetului alocat unui proiect nu limitează în niciun fel agențiile în efortul de a oferi o soluție competitivă financiar.

Imaginați-vă că intenționați să vă construiți o casă și chemați un arhitect căruia nu îi spuneți de câți bani dispuneți. El vă va propune un castel și vă veți irosi amândoi și timpul și entuziasmul într-un proiect nefezabil sau poate va sugera ceva mult sub standardele pe care vi le doriți, bazându-se pe hainele sport pe care le-ați purtat la întâlnire, în drum către sala de fitness, sau pe mașina unui prieten pe care întâmplător ați condus-o în momentul acela. Timp, nervi și în cele din urmă bani pierduți de ambele părți. Plus că nimeni nu lucrează cu aceeași pasiune la o a doua propunere care pleacă din nou de la zero!

■ 7. Respectarea principiilor de copyright

Ideile prezentate într-un pitch nu sunt proprietatea intelectuală a clientului.

Ideile prezentate rămân în proprietatea agenției care le-a generat până la momentul intrării într-o relație contractuală cu clientul.

Pentru a ilustra mai bine această idee: dacă un client face test drive cu cinci mașini și discută cu cinci dealeri oferta comercială, își va cumpăra una din cele cinci mașini, dar nu se poate aștepta să le primească și pe celelalte patru gratis. Pentru agenții, ideile sunt "mașini". Noi asta producem, pentru asta muncim și este normal să fim plătiți pentru fiecare idee în parte. Așteptarea ca ideile de pitch să fie cedate gratis este neonorantă pentru clienți.

■ 8. Discuții bilaterale (one to one) pentru clarificarea briefului vs. răspunsuri trimise "transparent către toate agențiile"

Nu recomandăm transmiterea răspunsurilor la întrebările primite de la unele agenții către toate agențiile, pentru că mare parte din zona de strategie constă în adresarea întrebărilor corecte.

Odată ce sesizezi niște filoare strategice ofertante, îți pui niște întrebări. Iar dacă toate agențiile participante primesc întrebările puse și răspunsurile aferente, vor putea înțelege direcția strategică intuită de un competitor. Nimeni nu vrea acest lucru într-o licitație. De aceea, de foarte multe ori, agențiile nu mai întreabă decât generalități care nu relevă nimic din ceea ce gândesc.

Fără niciun dubiu, brief-ul trebuie făcut cum trebuie, cel care organizează licitația trebuie să ofere tuturor participanților toate informațiile pe care le consideră relevante pentru proiect. Fiecare agenție participantă are acces la toate acestea. Corect și echidistant.

Dar, apoi vine o agenție și întreabă:

From your data, where is the opportunity: to acquire new customers, or to increase the frequency of ordering from Pizza Chain?

Dacă clientul nu a specificat în brief și una dintre agenții a sesizat că poate oportunitatea stă în creșterea numărului de comenzi de la clienții existenți, se pune întrebarea dacă este corect să devitalizeze strategia agenției în cauză?

Probabil că mulți clienți vor opta – în numele transparenței și al echidistanței – să dezavantajeze agenția care deja a intuit o posibilă rezolvare și va furniza aceste informații tuturor participanților. Pentru a evita aceste riscuri, agențiile nu vor pune întrebările cheie.

Astfel, lucrează și prezintă "în orb" versus avizat, ancorat în date de la client.

Odată ce brief-ul a fost trimis tuturor agențiilor, s-a terminat cu echidistanța: fiecare participant la pitch primește mai departe răspunsuri la ceea ce întreabă, adică ceea ce merită.

Agențiile recomandă clarificarea întrebărilor specifice prin comunicare bi-laterală, „one to one”.

Astfel, vor fi încurajate discuțiile pe probleme și soluții și o colaborare deschisă cu fiecare participant.

Toate prevederile cuprinse în prezentul document sunt recomandări și nu sunt de natură să genereze obligații pentru niciuna dintre companiile care organizează procese de selecție a agenției de comunicare sau pentru agențiile care participă la astfel de procese de selecție.