

WAYS OF WORKING

Praktyczna checklista współpracy klient–agencja

Siedem obszarów, które warto uzgodnić na początku współpracy, a następnie regularnie weryfikować w trakcie jej trwania.

JAK KORZYSTAĆ Z CHECKLISTY

- ☐ Przejdźcie przez wszystkie obszary podczas kick –offu lub rozpoczęcia nowego etapu współpracy.
- ☐ Zapiszcie ustalenia, właścicieli i terminy – sama rozmowa nie wystarczy.
- ☐ Wracajcie do checklisty przy zmianie zakresu, zespołu, budżetu, celów lub sposobu pracy.
- ☐ W długoterminowej relacji zaplanujcie regularny przegląd ustaleń i jakości współpracy.

Współpraca efektywna, że WoW

Skuteczność marketingu zależy nie tylko od dobrej strategii, kreatywności czy technologii. W dużej mierze zależy od tego, jak klient i agencja pracują razem: czy mają wspólne cele, jasny zakres, sprawny proces decyzyjny, dostęp do potrzebnych informacji i przestrzeń do otwartej rozmowy.

Ways of Working powstało po to, żeby przełożyć pojęcie partnerstwa na konkretne zasady codziennej pracy. To praktyczne narzędzie, które pomaga uzgodnić oczekiwania, ograniczyć nieporozumienia, szybciej podejmować decyzje i lepiej wykorzystywać czas oraz kompetencje obu stron.

Dobrze zaprojektowana współpraca oznacza mniej zbędnych rund, mniej napięć i pracy „na domysłach”, a więcej sprawczości, jakości i koncentracji na rezultatach. Dlatego warto przejść przez te siedem obszarów na początku współpracy, a potem regularnie do nich wracać.

1

Uzgodniony model współpracy i zaangażowania stron

OBSZAR 01 / 07

O CO CHODZI

Zaprojektujcie sposób współpracy odpowiedni do jej charakteru. Ustalcie rolę każdej strony, oczekiwany poziom inicjatywy i autonomii, sposób angażowania zespołów oraz proces wejścia we współpracę. Partnerstwo powinno łączyć zaufanie do kompetencji z jasną odpowiedzialnością.

PRZEJDŹCIE PRZEZ TE PUNKTY

- ☐ Określcie charakter współpracy i oczekiwaną rolę agencji: strategiczną lub wykonawczą, wiodącą lub wspierającą, projektową lub długoterminową.
- ☐ Ustalcie oczekiwany poziom inicjatywy i proaktywności agencji: czy ma przede wszystkim realizować uzgodnione zadania, proponować nowe rozwiązania, czy również kwestionować założenia i inicjować zmiany.
- ☐ Uzgodnijcie poziom samodzielności i zaangażowania klienta: w jakich obszarach agencja działa autonomicznie, a w jakich klient chce współtworzyć rozwiązania lub wskazywać kierunek.
- ☐ Ustalcie granice autonomii i odpowiedzialności: np. klient nie zarządza operacyjnie zespołem agencji ani nie narzuca sposobu wykonania bez rozmowy o celu, a agencja odpowiada za jakość pracy, profesjonalny standard i swoje rekomendacje.
- ☐ Potwierdźcie, że partnerstwo obejmuje prawo do merytorycznego sprzeciwu i kontrpropozycji oraz przestrzeń do wymiany różnych, czasem rozbieżnych stanowisk i wspólnego szukania rozwiązań. Agencja komunikuje, gdy oczekiwanie jest sprzeczne z celem, danymi, zakresem lub profesjonalną wiedzą, a klient jest gotowy takiej argumentacji wysłuchać i przedstawić swoją. Obie strony w dobrej wierze szukają rozwiązań dla spornych kwestii.
- ☐ Zdefiniujcie stały zespół roboczy oraz zasady włączania zespołu rozszerzonego, specjalistów i partnerów zewnętrznych, zależnie od potrzeb i etapu pracy.
- ☐ Zaplanujcie onboarding odpowiedni do skali i charakteru współpracy. Ustalcie jego zakres, uczestników, odpowiedzialność i czas potrzebny na poznanie biznesu, marki, dotychczasowej wiedzy, procesów, narzędzi oraz zasad organizacyjnych.
- ☐ Ustalcie, jak model współpracy będzie rozwijany wraz ze wzrostem wiedzy i zaufania – np. przez zwiększanie samodzielności agencji lub zmianę poziomu zaangażowania klienta.

DLACZEGO TO WAŻNE I CZEGO POZWALA UNIKNAĆ

Uzgodniony model współpracy przekłada deklarację partnerstwa na codzienne zachowania: rolę agencji, poziom samodzielności, zaangażowanie klienta oraz sposób korzystania z kompetencji obu stron. Zaufanie pozwala agencji wnosić niezależne myślenie, ale wymaga od niej odpowiedzialności za rekomendacje i jakość pracy. Pozwala to uniknąć niewypowiedzianych oczekiwań, mikrozarządzania, pasywności agencji, pozornej proaktywności, niepełnego onboardingu i frustracji wynikającej z innego rozumienia partnerstwa.

2

Wspólna definicja celów i kryteriów sukcesu

OBSZAR 02 / 07

O CO CHODZI

Ustalcie, jaką wartość ma wnieść współpraca, co marketing ma realnie zmienić oraz po czym obie strony poznają, że osiągnęły sukces. Kryteria oceny powinny uwzględniać zarówno efekty biznesowe i marketingowe, jak i rzeczywisty zakres wpływu klienta i agencji.

PRZEJDŹCIE PRZEZ TE PUNKTY

- ☐ Zapiszcie wspólne cele biznesowe, marketingowe i komunikacyjne oraz oczekiwaną zmianę, jaką ma przynieść współpraca – dla biznesu, marki, klientów lub organizacji.
- ☐ Doprecyzujcie, co oznaczają wartość i sukces z perspektywy klienta i agencji – nie tylko jako wynik KPI, lecz także jako jakość rozwiązania, rozwój wiedzy, sprawność działania lub długofalowy wpływ.
- ☐ Jeśli celów jest kilka, ustalcie ich hierarchię oraz wskaźcie, który cel rozstrzyga w sytuacji konfliktu priorytetów.
- ☐ Ustalcie, jak będziecie podejmować decyzje o kompromisach między jakością, szybkością, kosztem, skalą i innowacyjnością.
- ☐ Dobierzcie mierniki i KPI powiązane z celami oraz pozostające w realnym obszarze wpływu współpracy. Wskaźcie również efekty, za które agencja nie może samodzielnie odpowiadać.
- ☐ Ustalcie punkt odniesienia, źródła danych, metodę pomiaru, właściciela raportowania i częstotliwość oceny rezultatów.
- ☐ Uzgodnijcie, kiedy weryfikujecie aktualność celów i w jaki sposób zatwierdzacie zmianę definicji sukcesu. Nie zmieniajcie kryteriów oceny retrospektywnie.

DLACZEGO TO WAŻNE I CZEGO POZWALA UNIKNĄĆ

Wspólna definicja wartości daje obu stronom jeden punkt odniesienia przy podejmowaniu decyzji i ocenie rezultatów. Pozwala skupić pracę na realnym wpływie marketingu, zamiast na realizowaniu niepowiązanych oczekiwań lub przypadkowych wskaźników. Chroni przed pracą „pod różne cele”, rozliczaniem agencji z efektów pozostających poza jej wpływem oraz zmianą zasad oceny już po wykonaniu pracy.

3

Jasny brief, zakres współpracy i zasady jego zmiany

OBSZAR 03 / 07

O CO CHODZI

Ustalcie, w jaki sposób zadanie jest briefowane, doprecyzowywane i uruchamiane, co dokładnie obejmuje oraz jakie rezultaty mają powstać. Elastyczność nie oznacza cichego rozszerzania zadań – zmiany briefu lub zakresu powinny być świadomie uzgadniane wraz z ich konsekwencjami.

PRZEJDŹCIE PRZEZ TE PUNKTY

- ☐ Ustalcie standard briefowania: dla jakich zadań wymagany jest pełny brief, a dla jakich wystarczy uproszczone zlecenie, w jakiej formie są one przekazywane oraz kto może je składać i potwierdzać ich przyjęcie.
- ☐ Określcie minimalny zakres informacji niezbędny do rozpoczęcia pracy. Nie uruchamiajcie zadania, dopóki obie strony nie potwierdzą, że uzgodnione minimum zostało spełnione.
- ☐ Traktujcie brief jako wspólnie doprecyzowany punkt wyjścia, a nie jednostronnie przekazane zlecenie. Wyjaśnijcie braki, sprzeczności i niejasności oraz potwierdźcie wspólne rozumienie zadania, np. podczas debriefu.
- ☐ Opiszcie zadania, oczekiwane rezultaty, zakładany czas i budżet, standard i format wykonania, inne założenia wejściowe, zależności oraz elementy wyraźnie wyłączone z zakresu.
- ☐ Określcie liczbę rund poprawek, kryteria odbioru, osobę uprawnioną do akceptacji oraz termin jej przekazania.
- ☐ Uzgodnijcie, że zmiana celu, briefu, oczekiwanego rezultatu, materiałów wejściowych lub wcześniejszych założeń wymaga oceny, czy zmienia również zakres pracy i zaplanowane zasoby, np. czas, budżet.
- ☐ Określcie proces zgłaszania, wyceny i zatwierdzania zmian przed rozpoczęciem prac dodatkowych.
- ☐ Przy każdej zmianie zapiszcie jej wpływ na harmonogram, budżet, zasoby, jakość lub priorytety – w tym co zostaje ograniczone, zastąpione albo przesunięte.
- ☐ Zadbajcie, aby obie strony mogły bez negatywnych konsekwencji sygnalizować scope creep. Klient nie oczekuje dodatkowej pracy poza ustaloną „w ramach tzw. dobrej współpracy”, a agencja nie realizuje jej „po cichu”. Klient nie oczekuje dodatkowej pracy poza ustalonym zakresem „w ramach tzw. dobrej współpracy”, a agencja nie realizuje jej „po cichu”.
- ☐ W relacji długoterminowej regularnie przeglądajcie i aktualizujcie zakres umówionych i realizowanych prac.

DLACZEGO TO WAŻNE I CZEGO POZWALA UNIKNĄĆ

Dobry brief i precyzyjny zakres tworzą wspólną definicję zadania: co ma powstać, na jakiej podstawie, w jakim standardzie i gdzie zaczyna się praca dodatkowa. Dzięki temu elastyczność pozostaje możliwa, ale nie odbywa się kosztem jakości, ludzi lub rentowności. Pozwala to uniknąć rozpoczynania pracy na podstawie niepełnych informacji, różnych interpretacji zadania, retrospektywnego dopisywania oczekiwań, niekończących się poprawek i cichego rozszerzania zakresu.

4

Realistyczne planowanie harmonogramu, budżetu i zasobów

OBSZAR 04 / 07

O CO CHODZI

Dopasujcie czas, budżet i dostępne zasoby do skali, złożoności oraz oczekiwanej jakości efektu. Plan powinien uwzględniać pracę obu stron, potrzebne decyzje i realne ograniczenia, a nie opierać się na założeniu, że każdy problem można rozwiązać dodatkowym wysiłkiem zespołu.

PRZEJDŹCIE PRZEZ TE PUNKTY

- ☐ Uzgodnijcie harmonogram obejmujący kluczowe etapy, zależności, dostarczenie materiałów, czas na pracę, feedback, poprawki, decyzje i akceptacje oraz niezbędne bufory.
- ☐ Potwierdźcie, że terminy są adekwatne oraz proporcjonalne do skali i złożoności zadania, a nie wyłącznie do oczekiwanej daty publikacji lub wdrożenia.
- ☐ Ustalcie, co uznajecie za zadanie pilne, kto może uruchomić tryb pilny i jakie są jego konsekwencje. Nie traktujcie pracy nocnej, weekendowej ani permanentnego trybu kryzysowego jako standardu współpracy.
- ☐ Potwierdźcie budżet, model rozliczeń lub założenia kosztowe, terminy płatności oraz sposób akceptacji kosztów dodatkowych.
- ☐ Ustalcie jasno, jaki zakres i poziom jakości są możliwe do osiągnięcia w dostępnym budżecie oraz jakie założenia leżą u podstaw wyceny.
- ☐ Zweryfikujcie dostępność osób, kompetencji, narzędzi, danych i partnerów zewnętrznych potrzebnych do realizacji planu.
- ☐ Uwzględnijcie godziny pracy, urlopy, święta oraz inne ograniczenia dostępności zespołów po obu stronach.
- ☐ Ustalcie sposób monitorowania ryzyk i zasadę ich niezwłocznego komunikowania wraz z przewidywanymi konsekwencjami i możliwymi rozwiązaniami.
- ☐ Potwierdźcie, że opóźnienia w dostarczaniu materiałów, danych, feedbacku lub decyzji powodują aktualizację harmonogramu, a w razie potrzeby także zakresu lub budżetu.
- ☐ Gdy nie da się jednocześnie utrzymać pełnego zakresu, terminu, budżetu i jakości, wspólnie zdecydujcie, co pozostaje bez zmian, co przesuwacie, a co ograniczacie.

DLACZEGO TO WAŻNE I CZEGO POZWALA UNIKNĄĆ

Realistyczne planowanie chroni jakość pracy i umożliwia obu stronom odpowiedzialne zarządzanie ludźmi, kosztami i ryzykiem. Pokazuje również, że czas, budżet, zakres i jakość są ze sobą powiązane, a zmiana jednego elementu wymaga świadomej decyzji dotyczącej pozostałych. Pozwala uniknąć permanentnej pilności, przeciążenia zespołów, ukrytych kosztów, opóźnień oraz obniżania jakości bez otwartej rozmowy.

5

Jasna odpowiedzialność i decyzyjność

OBSZAR 05 / 07

O CO CHODZI

Wyznaczcie osoby odpowiedzialne za prowadzenie współpracy oraz realnych decydentów. Ustalcie, kto rekomenduje, konsultuje, akceptuje i decyduje oraz komunikuje decyzje, tak aby brak jasności lub opóźnienia decyzyjne nie blokowały projektu. Ustalcie, kto rekomenduje, konsultuje, akceptuje, decyduje i komunikuje decyzje, tak aby brak jasności lub opóźnienia decyzyjne nie blokowały projektu.

PRZEJDŹCIE PRZEZ TE PUNKTY

- ☐ Wskażcie osoby odpowiedzialne za współpracę po każdej stronie (np. marketing/brand director i account director) oraz osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary, zadania i rezultaty (np. brand manager i account manager).
- ☐ Rozróznicie osoby odpowiedzialne, decyzyjne, akceptujące, konsultowane i informowane – szczególnie przy kluczowych etapach projektu.
- ☐ Ustalcie mapę najważniejszych decyzji: czego dotyczą, kto je podejmuje, na jakiej podstawie i w jakim czasie.
- ☐ Wskażcie momenty wymagające bezpośredniego zaangażowania decydentów lub senior managementu, np. wybór kierunku strategicznego, istotna zmiana zakresu, decyzja budżetowa albo eskalacja.
- ☐ Uzgodnijcie, że agencja przedstawia jasną rekomendację wraz z uzasadnieniem, ryzykami, konsekwencjami oraz – gdy jest to potrzebne – możliwymi wariantami.
- ☐ Określcie, kiedy i w jakim zakresie agencja wspiera klienta w wewnętrznym procesie decyzyjnym, np. przygotowując argumentację dla zarządu, sprzedaży, zakupów, działu prawnego lub struktur regionalnych.
- ☐ Ustalcie, kto porządkuje opinie interesariuszy i przekazuje agencji jedno uzgodnione stanowisko, zamiast sprzecznych komentarzy z wielu źródeł.
- ☐ Potwierdźcie, że zatwierdzone decyzje nie są cofane bez istotnej zmiany kontekstu. Jeśli decyzja się zmienia, wspólnie oceńcie wpływ na zakres, harmonogram i budżet.
- ☐ Traktujcie brak decyzji i opóźnienie akceptacji jako ryzyko projektowe. Ustalcie, po jakim czasie i w jaki sposób uruchamiana jest eskalacja.
- ☐ Dbajcie o możliwą ciągłość zespołów. Kluczową wiedzę i ustalenia dokumentujcie na bieżąco, a zmiany osób lub odpowiedzialności komunikujcie z wyprzedzeniem i łącznie z uporządkowanym przekazaniem wiedzy.

DLACZEGO TO WAŻNE I CZEGO POZWALA UNIKNĄĆ

Jasna decyzyjność skraca proces akceptacji, wzmacnia odpowiedzialność i pozwala zespołom pracować na podstawie wiążących ustaleń. Chroni projekt przed sytuacją, w której formalnie „wszyscy są zaangażowani”, ale nikt nie może podjąć ostatecznej decyzji. Pozwala uniknąć sprzecznych komentarzy, wielokrotnych rund uzgodnień, cofania zaakceptowanych kierunków, przeciągających się akceptacji i przerzucania na agencję konsekwencji braku decyzji.

6

Otwarta komunikacja i dwustronny feedback

OBSZAR 06 / 07

O CO CHODZI

Stwórzcie warunki do terminowego, szczerego i merytorycznego dialogu o pracy projektowej oraz o jakości samej współpracy. Feedback powinien pomagać rozwijać rozwiązania i podejmować decyzje, a nie służyć jednostronnej ocenie, kontroli lub wywieraniu presji.

PRZEJDŹCIE PRZEZ TE PUNKTY

- ☐ Ustalcie kanały i rytm komunikacji oraz rodzaje cyklicznych spotkań. Dla każdego określcie cel, uczestników, sposób przygotowania, oczekiwany rezultat i zasady dokumentowania ustaleń.
- ☐ Określcie, które tematy wymagają rozmowy, a które pisemnego potwierdzenia. Kluczowe decyzje, ustalenia i kolejne kroki zapisujcie.
- ☐ Przekazujcie feedback w uzgodnionym terminie i formie, odnosząc go do briefu, celów, kryteriów sukcesu i zatwierdzonego zakresu.
- ☐ W feedbacku jasno wskazujcie: co działa, co wymaga zmiany, dlaczego zmiana jest potrzebna i jaki efekt ma przynieść.
- ☐ Jasno oznaczajcie, które uwagi są decyzją lub obowiązkową korektą, które sugestią, a które tematem do wspólnej dyskusji.
- ☐ Zapewnijcie obu stronom przestrzeń do zadawania pytań, przedstawiania uzasadnienia, proponowania alternatyw, kwestionowania założeń oraz otwartego komunikowania ryzyk i ograniczeń.
- ☐ Problemy i różnice zdań omawiajcie bezpośrednio, rzeczowo i z szacunkiem, zanim przerodzą się w formalną eskalację. Nie stosujcie agresywnego tonu, publicznego podważania kompetencji ani negatywnych konsekwencji za otwarte zgłaszanie problemów.
- ☐ Regularnie oceniacie nie tylko efekty pracy, lecz także jakość współpracy, np. w formule START / STOP / CONTINUE. Wnioski przekładajcie na konkretne działania, właścicieli i terminy, a następnie sprawdzajcie ich realizację.
- ☐ Doceniajcie wspólne sukcesy oraz wkład osób i zespołów, szczególnie po zakończeniu ważnych etapów.

DLACZEGO TO WAŻNE I CZEGO POZWALA UNIKNĄĆ

Dwustronna komunikacja pozwala szybciej wyjaśniać wątpliwości, korygować kierunek i rozwiązywać problemy, zanim staną się konfliktem. Szczery feedback działa tylko wtedy, gdy obie strony mogą go bezpiecznie dawać, przyjmować i merytorycznie omawiać. Pozwala to uniknąć lakonicznych lub sprzecznych uwag, jednostronnej oceny, komunikacji opartej na presji, eskalacji „ponad głowami” oraz narastania problemów, o których nikt nie mówi wprost.

7

Praca w oparciu o dane, wiedzę i kontekst biznesowy

OBSZAR 07 / 07

O CO CHODZI

Budujcie diagnozy, rekomendacje i decyzje na możliwie pełnym obrazie sytuacji: danych, badaniach, wiedzy eksperckiej oraz realiach biznesowych i organizacyjnych klienta. Jednocześnie jasno pokazujcie, co jest faktem, a co interpretacją, założeniem lub profesjonalnym osądem.

PRZEJDŹCIE PRZEZ TE PUNKTY

- ☐ Ustalcie, jakich danych, informacji, badań i wiedzy potrzebujecie do realizacji zadania oraz kto i w jakim terminie je udostępni.
- ☐ Zapewnijcie dostęp do niezbędnych materiałów, narzędzi i źródeł, uwzględniając zasady poufności, bezpieczeństwa, ochrony danych i zgodności prawnej.
- ☐ Uzgodnijcie definicje kluczowych wskaźników, źródła danych, ich aktualność, jakość i sposób interpretacji.
- ☐ Dzielcie się kontekstem biznesowym, marketingowym i organizacyjnym: strategią, sytuacją rynkową, wiedzą o konsumentach, ograniczeniami, procesem decyzyjnym i istotnymi zmianami wewnętrznymi.
- ☐ W rekomendacjach i feedbacku wyraźnie rozdzielajcie fakty, interpretacje, założenia, benchmarki i profesjonalny osąd.
- ☐ Traktujcie dane jako podstawę dialogu i lepszych decyzji, a nie jako narzędzie kontroli lub selektywnego udowadniania wcześniej przyjętej tezy.
- ☐ Otwarcie komunikujcie braki danych, ich ograniczenia, rozbieżności między źródłami i poziom niepewności wniosków.
- ☐ Po pojawieniu się nowych informacji aktualizujcie wnioski, rekomendacje oraz – jeśli jest to konieczne – wcześniejsze decyzje i ustalenia.

DLACZEGO TO WAŻNE I CZEGO POZWALA UNIKNĄĆ

Dostęp do wspólnej wiedzy, danych, informacji oraz kontekstu poprawia trafność diagnoz i pozwala agencji tworzyć rozwiązania odpowiadające realnym potrzebom biznesu. Jasne oddzielenie faktów od interpretacji ułatwia uczciwą rozmowę o jakości podstaw, na których opiera się decyzja. Pozwala uniknąć działania na różnych wersjach informacji, selektywnego wykorzystywania danych, pozornej precyzji, ukrywania niepewności i rekomendacji oderwanych od rzeczywistych warunków.