

БИЗНЕС НА КОНВЕЙЕРЕ,

или Как построить прибыльное
агентство в кризис



Василий Чуранов

Василий Чуранов

**Бизнес на конвейере, или
Как построить прибыльное
агентство в кризис**

«Издательские решения»

Чуранов В.

Бизнес на конвейере, или Как построить прибыльное агентство в кризис / В. Чуранов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-988404-6

Клиенту нужны качественный результат, скорость и доступная цена. Если вы найдете способ выполнить эти три условия одновременно, ваш бизнес ждет рост. Василий Чуранов нашел такой способ для сферы оказания услуг — технологию конвейера. Этот метод помог его диджитал-агентству пережить кризисы 2008 и 2014 годов, войти в ТОП-100 агентств страны и ТОП-5 в сегменте решений для малого бизнеса. Книга полезна всем собственникам и руководителям бизнеса, кто строит систему, приносящую прибыль в любых условиях.

ISBN 978-5-44-988404-6

© Чуранов В.
© Издательские решения

Содержание

От автора	6
Предисловие	9
Зачем нужен бизнес-план, когда он не сбывается?	12
Команда, которая станет фундаментом устойчивого бизнеса	16
Теперь мы продаем не услуги, а продукты	21
Как построить отдел продаж, который выполняет план?	26
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Бизнес на конвейере, или Как построить прибыльное агентство в кризис

Василий Чуранов

Все права защищены. Никакая часть книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Василий Чуранов, 2020

ISBN 978-5-4498-8404-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Меня зовут Василий Чуранов. Я – один из основателей агентства WebCanare. Последние несколько месяцев я систематизировал те знания и опыт, которые за несколько лет упорной работы нашей команды помогли агентству войти в топ-100 веб-студий Рунета и начать зарабатывать на самом конкурентном рынке – рынке разработки сайтов и интернет-рекламы. Этот опыт я свел в 18 глав, которые, возможно (очень надеюсь), станут полезными практическими инструкциями для диджитал-агентств и других поставщиков услуг малому бизнесу, которые в кризисные времена стали перед выбором пути изменений.

В этой книге я не буду писать о том, как искать клиентов и правильно продавать. Я не буду писать о том, как найти уникальную нишу для своего продукта. Я буду поэтапно описывать создание работающего бизнеса: последовательность шагов, включающих бизнес-планирование, автоматизацию ведения проектов, систему мотивации, систему KPI сотрудников и руководителей, поиск сотрудников и взаимодействие с ними, работу с лидами, организацию деятельности отделов, учет абонентских услуг и др. Именно так, как если бы я сейчас открывал агентство. Почти все из того, про что я буду писать, применимо к бизнесу в сфере услуг. Моя задача – рассказать, как сделать работу бизнеса эффективней, рентабельней и быстрее. Ведь прибыль кроется в неэффективном использовании времени и правильном понимании сути бизнеса.

Почему я это делаю? В первую очередь, мне хочется систематизировать свой опыт, чтобы развиваться дальше. У нас есть работающая система, где мое участие сейчас минимально. Уверен, что, закончив этот труд, я сформирую четкое видение, куда идти дальше. А ваши вопросы и комментарии, ваш опыт использования наших наработок поможет мне в этом.

Зачем это вам? Я уверен: если прислушиваться к советам, то с нуля за два-три года даже в самом конкурентном сегменте можно построить компанию, которая будет ежемесячно приносить прибыль, равную, скажем, стоимости новенькой иномарки (если, конечно, не вкладывать все в развитие). А можно потратить два года жизни и разочароваться в этом бизнесе. Решать вам.

Будьте готовы, что в технологии, которую я буду описывать, найдется много мест, которые можно усовершенствовать, а у кого-то эти задачи и вовсе уже решены. Отлично. Будем развиваться вместе. Мы не в начале, мы в середине пути.

Итак, пара слов о WebCanare. Бизнес WebCanare – это сфера услуг интернет-маркетинга. Сегодня в портфеле WebCanare более 2 тысяч клиентов, ежемесячно обрабатывается более 120 заявок на разработку сайта, 80 заявок на рекламу и продвижение, выпускается 30—40 сайтов. Компания сертифицирована по ISO:9001, входит в топ-100 студий России и, самое важное, в топ-5 (из более чем 5 тысяч) студий, кто работает в бюджетном сегменте.

С большой уверенностью могу сказать: то, что делает WebCanare, можно продавать дороже. Если мы увеличим цены на 30%, наш оборот вырастет тоже на 30% и наша прибыль также увеличится на треть. Это существенные деньги, поверьте. Но мы не торопимся это делать. Работа на потоке в нижнем ценовом сегменте – это часть нашей стратегии. Работа в условиях ограничений дает возможность рожать инновации и быть лучше конкурентов, а поток за счет низкой цены обеспечивает стабильность и независимость от конкретных заказчиков.



Фото 1. Диаграмма выполнения плана продаж

Вот такая диаграмма висит в офисе WebCanape, и каждый день мы видим, насколько мы приблизились к намеченным результатам. Вооружившись нашим подходом и претворяя его в жизнь, вы тоже будете приближаться к цели с каждым днем.

Не торопитесь думать, что только лишь снизив цены и сократив сроки, можно моментально создать стабильный бизнес. Это лишь идея, которая заставила действовать и открыла нам глаза на построение системного бизнеса. В этой книге поэтапно расписано, как построить бизнес на конвейере. Все, что вы прочитаете далее, можно применять не только на студии разработки сайтов. Все описываемые инструменты и подходы легко применимы для обширного спектра услуг. Немного креатива, желания и упорства – и у вас все получится!

По ходу книги я буду делиться с вами теми инструментами, какие используем мы. Уверен, что большая часть из них будет вам полезна. Для профессионального общения у нас есть группа в Telegram «Бизнес студии» @webbizz. Просто отсканируйте QR-код с телефона и станьте частью нашего сообщества. Там вы можете задавать любые вопросы, делиться собственным опытом, искать единомышленников.



Группа «Бизнес-студии» в Telegram

<https://teleg.run/webbizz>

Подобные QR-коды будут встречаться вам на протяжении всей книги. Это ссылки на дополнительные материалы, полезные инструменты или ресурсы. Пароль для скачивания материалов доступен в конце книги. Часть материалов невозможно вынести на страницы книги или выложить для скачивания. Они будут отмечены и доступны в рамках практического интерактивного курса для желающих совершить более глубокое погружение в тему. Приятного чтения!



Онлайн-курс «Диджитал-агентство на конвейере»
<https://biz.web-canape.ru>

Предисловие

Чтобы вам стал более понятен мой путь в бизнесе, кратко расскажу о себе.

В начале 2000-х годов, закончив институт в Смоленске и поработав немного в разных направлениях IT, я отправился, как и многие другие в то время, учиться в московскую аспирантуру и между делом покорять Москву. Долго совмещать аспирантуру и работу оказалось тяжело. В конце концов работа взяла верх. Я устроился на полную ставку менеджером в одну из серьезных веб-студий. Мы делали сайты и предлагали бизнесу услуги интернет-продвижения. Я стал ведущим менеджером, потом руководителем группы, потом возглавил отдел веб-разработки. Клиенты платили нам деньги, которых я даже представить себе не мог. Приехав из Смоленска, я не понимал, как сайт может так дорого стоить. Более того: клиенты платили деньги вполне осознанно, отдавая себе отчет в том, как это вернется в их компанию прибылью.

И действительно, поработав пару лет, я пришел к четкому осознанию: сайт не может стоить дешево. Нужно изучить конкурентов, подготовить концепцию, дизайн-макеты, провести несколько презентаций ряду топ-менеджеров заказчика... потом у клиента меняется маркетолог, у нас заболел дизайнер... и все по кругу. Субъективных факторов, влияющих на результат и на скорость его появления, очень много. А себестоимость агентства – это часы разработчиков, которые тикают и в то время, когда клиента нет на месте, когда клиент в отпуске, когда у клиента плохое настроение и он не принимает работу... Все это выливается в приличную сумму, исчисляемую сотнями тысяч или миллионами рублей.

Через три года моей работы над супердорогими, как мне тогда казалось, проектами я понял, что все они убыточны. В редких случаях «плюс-минус». Еще в более редких – сверх-рентабельны. Иногда последняя категория покрывала убытки и создавалась иллюзия, что бизнес идет. Но это еще не все... С большинством клиентов, с которыми в начале работы устанавливались вполне дружеские отношения, под конец проекта мы не могли друг друга видеть. Все уставали от правок, доработок. Клиенту нужно было получить, наконец, свой сайт, а студии – не уйти в еще больший минус. Это становилось точкой возгорания конфликта. А еще я понял, что на некоторые проекты разработчики тратили годы жизни, а они умирали, так и не появившись на свет. И удовольствия от жизни это не добавляло.

Но ведь мы делали хорошее дело. Мы помогали бизнесу получать клиентов, завоевывать рынок. Нет! Мы занимались творчеством на деньги таких же креативных, как мы, менеджеров со стороны клиентов. Вместо того, чтобы делать с ними бизнес.

Разворот на 180 градусов

Надо было посмотреть на ситуацию со стороны. Кризис 2008 года ускорил это и заставил задуматься, что делать дальше. У клиентов заканчивались деньги, они стали сильно экономить на маркетинге, консалтинге и других услугах внешних подрядчиков. И первыми это почувствовали такие компании, как мы. Результат, к которому мы пришли спустя два-три года после смены бизнес-стратегии, оказался потрясающим. Но это не было четко спланировано. Все давалось сериями проб и ошибок, жестким осознанием, здравым смыслом, ломкой стереотипов.

Именно тогда, в разгар кризиса, мы решили начать смещаться в сторону бюджетных проектов. Если быть совсем точным, то мы создали отдельную компанию в самом бюджетном сегменте. Мы уронили цены в 10—30 раз. Мы конкурировали с фрилансерами. Сами понимаете, что спрос в бюджетном сегменте значительно выше, но и конкуренция просто зашкаливает. Риск выжить тут минимален. До сих пор почти нет известных студий, которые работают в диапазоне бюджетных сайтов. Это вполне объяснимо. Предлагать низкие цены можно тогда, когда

у тебя три – пять клиентов, ты работаешь в одиночку и без какого-либо юридического лица (максимум – ИП). Дальше ты либо закрываешься, так как невозможно работать по ночам, принимая новые заказы и оказывая поддержку существующим клиентам на приемлемом уровне, либо набираешь людей и поднимаешь цены, уходя в более дорогой сегмент (из которого мы сбежали). Это обычный путь становления всех веб-студий.

Упав на дно, мы наблюдали огромный поток желающих получить продукт за скромные 10—15 тысяч рублей. Он был очень высоким, и нам очень хотелось попробовать удержаться в нем. Именно тут мы почувствовали то, чего не доставало нам в эксклюзивном сегменте.

Давайте посмотрим, кто эти клиенты. В большинстве случаев это были начинающие предприниматели или предприниматели, открывающие второй, третий, четвертый... бизнес без наличия значительного капитала. Они сами принимают решение о заключении договора. Они сами утверждают дизайн.

И этим людям нужен **быстрый** результат. Приходя в агентство за услугами, они могут говорить, что это не так. Не верьте. В 99% случаев начинающий предприниматель (да и не только начинающий) хочет быстрого результата от вложенных денег. Ему нужно сразу дать почувствовать, что ваши услуги (в нашем случае разработка сайта) приносят пользу, а его бизнес востребован потенциальными клиентами. Когда предприниматель это чувствует, у него появляется желание развиваться, а когда есть желание – будет и достижение цели. Добиться высокой скорости, не потеряв в качестве, – вот что стало для нас основной задачей.

Для ее решения нам пришлось создать продукт, урезав базовый функционал сайта и упростив методику работы с клиентом. Из главных функциональных модулей мы оставили только самые основные, те 20%, что приносят 80% результата. По дизайну мы вообще стали предлагать только один вариант – с последующими правками, если таковые появляются.

Итак, мы поставили цель: за пять дней создавать для наших клиентов сайты под ключ, включая дизайн, программирование, наполнение, выкладку на хостинг и проведение обучения. Мы отказались от эксклюзивности проектов, возможности участия в конкурсах на лучший сайт, больших бюджетов и именитых заказчиков. Мы построили конвейер и в обмен на это получили независимость от одного клиента, возможность работы с первыми лицами компаний, которым нужен результат, а не процесс. И самое главное: мы, наконец-то, получили довольных клиентов и рентабельный бизнес, стабильно приносящий прибыль основателям и нужный эффект клиентам.



Фото 2. Основатели WebCanape. Андрей Котов, Василий и Александр Чурановы.

Надеемся, и у вас все получится. Для этого вы и держите в руках данную книгу.

Благодарности

Все, что описано в этой книге, получилось благодаря упорной работе нашей команды. Спасибо сооснователю, техническому гуру Андрею Котову, чей талант, нестандартный взгляд на вещи и прямолинейность в отношениях помогли сформировать техническое ядро компании, заложить традиции, подходы и систему передачи знаний. Моим братьям Александру, Евгению и Михаилу Чурановым, чья помощь на старте и активное участие на протяжении всего пути развития компании оказали важное влияние на достижение результатов. Спасибо, Андрею Зайцеву из компании «Айком», моему первому учителю и наставнику, научившему меня обращать внимание на мелочи и доводить дело до конца. Ведущему менеджеру и впоследствии генеральному директору WebCanare Анжелике Трофимовой, чей глубокий ум, здравый подход, терпение позволили нам стать уверенно на ноги, держать марку в любой ситуации и не сходить с намеченного пути. Спасибо нашим первым сотрудникам Александру Сапожкову, Артему Радченкову, Олегу Демьянову, Алексею Момоту, Алексею Соколову. Большинство из них сегодня стали партнерами и занимают ведущие позиции в новых направлениях. Спасибо Юлии Марченковой за построение HR-системы в компании и за огромную помощь в подготовке этой книги. Спасибо всей нашей команде, насчитывающей сегодня почти 100 человек, которые каждый день помогают клиентам строить бизнес и зарабатывать с помощью интернет-технологий. И конечно, я очень благодарен нашим первым клиентам, которые доверили нам свой бизнес. Отдельное и бесконечное спасибо моей супруге Юлии, сыновьям Ивану и Юре, которые дают мне энергию для работы и жизни с удовольствием.

Зачем нужен бизнес-план, когда он не сбывается?

Как и в любом другом бизнесе, планирование – обязательная часть. Оно почти никогда не сбывается в реальности, но и без него нельзя. Если вы хотите что-то сделать лучше, чем остальные, это нужно запланировать, а потом измерять и улучшать. Сейчас и впоследствии считать будем все. Привыкайте, это несложно. Я дам вам для этого нужные инструменты. Даже если вы работаете не первый год и вам кажется, что все понятно, не ленитесь. Если у вас в руках будут конкретные цифры, то вы всегда будете правы. Вас невозможно будет обмануть, вами невозможно будет манипулировать. Вы сможете управлять бизнесом не по ощущениям, а на основе реальных подтвержденных фактов.

Личная цель

Чтобы было проще и интересней планировать, я рекомендую поставить для начала личную цель. Рассчитайте бизнес на три предстоящих года. Только давайте пойдём от обратного. Сначала определите, сколько вы лично и ваши сооснователи хотите зарабатывать через три года. Именно из этого будете дальше исходить, планируя, сколько вам нужно будет работать. Запишите цель себе в блокнот. Надеюсь, вы его приготовили? Нам он будет нужен постоянно.

Вы пока определитесь лично для себя, а я поставлю цель для всех остальных: через три года раз в месяц покупать по новенькой иномарке. Думаю, это достаточно хороший мотиватор. Звучит, конечно, попово, но что делать...

Продуктизация услуг

Теперь задача сложнее. Посмотрите на ваши услуги как на продукты. Продукт имеет конечную стоимость, он производится из материалов (в нашем случае – часов разработчиков), у него есть регламент производства, требования к качеству и пр. Если так посмотреть на услуги, которые вы оказываете, то появляются требования к стандартизации, а значит и открывается путь к масштабированию. Важно выделить продукты, дать им названия и определить стоимость. Для кого-то этот прием прост, а кому-то придется заставить себя сделать это. Без перехода к этой парадигме будет очень сложно построить конвейер.



Рис. 1. Посмотрите на ваши услуги как на продукты

Как быть с ценой? Ведь услуга часто не имеет конкретной длительности и сложно зафиксировать стоимость. Да, это определяющий момент в продуктизации. Покупая автомобиль, например, вы можете заплатить за одну и ту же марку совершенно разную стоимость. Но она

собирается из понятных опций. Сделайте то же самое с услугами. Так клиенту проще покупать, привычней.

Итак, мы продуктизируем услугу разработки сайтов. Прежде чем начнем, еще раз обращу ваше внимание на то, что мы, в первую очередь, открываем разработку сайтов широкого профиля для малого бизнеса. Почему это важно, я рассказал в самом начале.

Мы будем производить четыре типа сайтов:

- информационные сайты – это самый простой и самый востребованный продукт. Сюда относятся, прежде всего, корпоративные сайты компаний. Узкоцелевые решения (личные сайты, сайты событий и прочие) – все это клиенты со слабой платежеспособностью, составляющие доли процентов рынка. Отказываться от них не стоит, но и фокусироваться на них – тоже;

- сайты – каталоги продукции – вторая по популярности категория. Это презентация товаров и услуг, которые можно заказать, но нельзя купить онлайн. Таких сайтов очень много, и они, как правило, самые денежные. В большинстве случаев это сегмент b2b, который работает не только на свой регион, но и на всю Россию;

- интернет-магазины – каталоги продукции с возможностью оплатить товар онлайн. Пока таких сайтов еще не большинство, но группа набирает рост. Средний цикл жизни таких сайтов в среднем меньше, чем у первых двух категорий, а себестоимость разработки – выше. Зато если интернет-магазин выжил – это хороший клиент;

- лендинг – посадочные страницы. Этот тип сайтов уже в мозгу у каждого заказчика, и было бы глупо не выделить его в отдельную категорию. Их заказывают много, но далеко не всем, кто заказывает лендинг, нужен именно он. Им, скорее всего, нужен гибридный лендинг, который легко продвигать и масштабировать до нормального сайта. Плюс эти сайты сложно стандартизировать.

Возможно, вы придумаете что-то еще, но не стоит уходить в узкоспециализированные решения на начальном этапе. Даже в линейке продуктов компании «1С» еще не «взлетело» ни одно нишевое решение как самостоятельный бизнес-продукт. Поэтому берем широким фронтом. Поддержку планируем, само собой, в остальные услуги пока не заглядываем. Это самое интересное, но чуть позже.

Планируем первые конкурентные преимущества – сроки и стоимость

Тут все очень просто. Главное – сейчас и в последующем понимать, что сначала вы планируете показатели, на которые нужно выйти (конкретные цифры), а потом придумываете, как их достигать. Это еще один стереотип, который нужно сломать в себе. Если идти от обратного («это невозможно», «так никто не делает»...), то прорыва вам не сделать.

В свое время мы решили предложить на рынке разработки сайтов минимальные среди конкурентов цены. Это дало нам возможность создать профицит заказов, который оказал огромное влияние на все последующие изменения в компании. Если вы только стартуете, советую вам так и сделать. На момент старта у нас это было единственное конкурентное преимущество, и оно работало. Да, мы первое время работали ниже рентабельности, но это был осознанный шаг.

Вторым конкурентным преимуществом, которое мы определили для себя, были сроки. Скорость разработки – это важный критерий для заказчика, особенно для малого бизнеса. Клиент может говорить, что для него это не важно, но это неправда. Чем быстрее вы сдадите ему рабочий сайт, тем с большей вероятностью он вам заплатит и порекомендует вас знакомым. Уверен, что это относится не только к разработке сайтов. Определите адекватные сроки (чуть меньше, чем по рынку). Впоследствии я расскажу, как их выполнять.



Рис. 2. Ценообразование продуктов должно быть простым и понятным клиенту

Почему на старте я не рекомендую браться за дорогие заказы? Чем сложнее и дороже проект, тем выше вероятность затягивания сроков его сдачи (особенно в начале пути). Затягивание сроков означает задержку выплат. А это уже повышает риски потерять время и не получить довольного клиента. Соответственно, вы отклоняетесь от стратегии и рискуете «схлопнуть» весь проект. Именно поэтому я рекомендую начинать с небольшой команды и готовых типовых решений, которые можно быстро сделать и запустить.

И да, почему для нас оказался важен профицит заказов? Дело в том, что если у вас не будет потока заказов, который будет немного превышать возможности производства, то инновации (автоматизация процессов) будут внедряться медленно. Работа будет идти спокойно, размеренно, вам будет казаться, что у вас все хорошо... до тех пор, пока конкуренты не представят новые технологии и не обгонят вас на большой скорости.

Шаблон бизнес-плана агентства

Теперь, когда я раскрыл ключевые задачи для старта, я приготовил для вас шаблон бизнес-плана агентства. В нем почти все заполнено за вас. В первую очередь заполните графу, сколько вы хотите зарабатывать в месяц через три года. Сейчас эта сумма – 1 000 000 рублей (прибыль до уплаты налогов). Если эта цифра вас устраивает – оставляйте все как есть. Зарплаты, аренда усреднены для региональных городов с населением до 400 000 жителей. Для более крупных городов можно корректировать. Но не торопитесь завышать затраты. Некоторые наши регламенты позволяют брать и учить новичков, которые через три месяца станут хорошими специалистами.

	1 год	2 год	3 год	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц
Количество разработанных сайтов	10%	30%	40%									
Количество клиентов / продаж	10%	20%	30%									
Количество клиентов / повторных продаж	10%	40%	50%									
ИТОГО продуктов в работе												
Количество сотрудников / менеджер по продажам	15			1	2	5	7	10	11	13	17	
Количество сотрудников / ассистент менеджера	5			1	1	1	1	1	1	1	1	
Количество сотрудников / специалист по рекламе	5			1	1	1	2	3	2	3	2	
Количество сотрудников / специалист по продвижению	15			2	2	3	5	5	6	6	6	
ИТОГО количество сотрудников в штате	20			2	2	3	5	5	6	6	6	
Выручка	60 000	80 000	100 000	61 000	123 000	247 000	373 000	503 000	599 000	653 000	691 000	691 000
Реклама	8 000	10 000	16 000	8 000	16 000	247 000	353 000	459 000	503 000	540 000	578 000	578 000
Зарплата	10 000	12 000	18 000	10 000	3 000	7 000	13 000	21 000	29 000	37 000	47 000	
Хостинг	300	300	300									
Расходы	314 850	415 250	515 250	314 850	415 250	468 514	477 045	503 000	514 000	514 000	514 000	514 000
ФОТ	50 000	70 000	90 000	50 000	30 000	60 000	100 000	130 000	160 000	190 000	220 000	250 000
ФОТ / специалист	44 000	48 400	53 240	44 000	48 000	52 000	56 000	60 000	64 000	68 000	72 000	76 000
ФОТ / менеджер	25 000	60 000	100 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
ФОТ / специалист по рекламе	25 000	60 000	100 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
ФОТ / специалист по продвижению	25 000	60 000	100 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Расходы по рекламе сайтов	30,0%	20,0%	10,0%	30 000	16 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Расходы по хостингу	30,0%	14,0%	7,0%	30 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Аренда	25 000	50 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Оборудование рабочих мест	60 000	70 000	80 000	60 000	70 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Переносные расходы на регистрацию и инфраструктуру	20 000	50 000	150 000	20 000	50 000	150 000	20 000	50 000	150 000	20 000	50 000	150 000
Налог на прибыль	20,0%			20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Чистая прибыль	28 150	38 750	48 750	26 150	8 750	79 486	195 955	300 000	385 000	439 000	477 000	477 000

Таблица 1. Фрагмент бизнес-плана агентства



Бизнес-план агентства

<https://biz.web-canape.ru/materials/bp/>

В процессе прочтения книги советуем сразу завести отдельную папку. Туда будем складывать все важные документы, которые будут рождаться в процессе работы с книгой. В итоге у вас и ваших менеджеров появится набор нужных вспомогательных инструментов.

Команда, которая станет фундаментом устойчивого бизнеса

Итак, напоминаю, что мы поставили себе задачу построить прибыльное агентство в сегменте недорогих сайтов и через три года выйти на хорошую прибыль. Мы также проработали типовой бизнес-план. Надеюсь, вы уже внимательно ознакомились с ним и скорректировали его под себя.

Прежде чем приступить к заявленной теме, позволю себе небольшое отступление, связанное с отрицательным доходом в бизнес-плане в первый год работы. Да, чтобы зарабатывать, нужно вложить деньги. Не начинайте бизнес, если у вас нет хотя бы половины суммы от той, что нужно вложить. Если у вас не будет резерва денег, вы не сможете следовать заложенной стратегии, а это очень плохо. Первый год вы должны нарабатывать клиентскую базу, и довольную клиентскую базу. Вы будете работать в минус, но это нормально. Зато четко выдержите стратегию, которая скоро позволит изменить ситуацию в обратную сторону.

Планируем команду

Ядро команды начинающего бизнеса – это трамплин к впечатляющим результатам в будущем. Команду агентства необходимо выбрать с особой внимательностью. Посвящу этому значительную часть времени. Для примера рассмотрим две позиции. Менеджер по работе с клиентами и менеджер проектов. Для тех, кто только стартует бизнес, сразу скажу, что не стоит совмещать эти две роли в одном человеке. Разделение нужно делать сразу. В противном случае процесс реализации бизнес-плана затянется и вы начнете терять интерес.

Вот как я бы описал профили этих двух сотрудников.

1. Менеджер по работе с клиентами. Обязательно с опытом продажи проектов (в нашем случае по разработке сайтов) и чувством прекрасного. Очень желательно техническое или финансовое образование, возраст от 27 лет. Выбирайте этого человека, ориентируясь на работу с ним как минимум на три года. Именно этот человек строит систему продаж и систему взаимоотношений с клиентами вашего бизнеса, а значит играет одну из ключевых ролей. Если в построения системы он будет все фиксировать в регламентах работы и уточнять по мере апробации их на практике, то через три года на его место можно будет посадить почти любого адекватного менеджера, поскольку он уже выстроит работу с клиентами, регламентирует бизнес-процессы, подготовит шаблоны коммерческих предложений, словом, заложит фундамент. Техническое образование необходимо, чтобы мыслить категориями бизнес-процессов в рамках комплексного системного подхода, который я буду описывать во всех последующих главах. Если вы понимаете, о чем я говорю, значит, быстро сможете найти такого человека. Если нет, вот несколько критериев, которые помогут с большей вероятностью сделать правильный выбор:

- мотивационный тип – инструментальный;
- поведение в конфликте – компромисс;
- профессиональная мотивация – высокая;
- психоэмоциональное выгорание – низкое;
- коммуникативные способности – высокий уровень;
- организаторские способности – высокий уровень;
- уровень IQ от 100.

Задачи:

- привлечение клиентов;
- обработка входящих заявок, продажи, консультирование клиентов;
- сопровождение сделок в CRM¹ до момента предоплаты;
- подготовка КП, договоров и выставление счетов;
- анализ воронки продаж.

Ответственность:

- продажи согласно бизнес-плану (обеспечить приход денег);
- соответствие клиентов вашей стратегии (не брать все заказы подряд).

2. Менеджер проектов. Техническое образование очень приветствуется, так как нужна ориентация на результат, а не на процесс. Умение четко разговаривать по телефону, писать письма и грамотные тексты. В случае агентского бизнеса важно умение работать с CMS, с изображениями в графических редакторах, знать HTML, базовые основы SEO. В двух словах, вам нужен менеджер-веб-мастер-универсал с опытом в сфере веб-разработки.

- Мотивационный тип – профессиональный;
- поведение в конфликте – сотрудничество;
- профессиональная мотивация – высокая;
- психоэмоциональное выгорание – низкое;
- коммуникативные способности – средний уровень;
- организаторские способности – высокий уровень;
- уровень IQ от 105.

Первые несколько месяцев все, что нужно будет делать менеджеру проектов, – это быстро и качественно работать с шаблонами. Да, нужно будет брать готовые шаблонные решения и уметь быстро и профессионально их настраивать. В сфере веб-разработки на работы по программированию, дизайну или верстке привлекайте фрилансеров или разработчиков CMS. Но лучше, если этих дополнительных работ не будет первое время. 90% задач клиента можно решить базовым набором функционала CMS.

Задачи:

- штатными средствами системы управления выполнение того, что пообещали клиенту в договоре;
- коммуникации с клиентом на протяжении всей работы по проекту;
- учет рабочего времени по проектам.

Ответственность:

- выполнение сроков в рамках бюджета;
- довольный клиент (получение хорошего отзыва от клиента).

Выявить описываемые выше компетенции помогут несколько тестов.



Методики для тестирования

¹ CRM (Customer Relationship Management) – система управления взаимоотношениями с клиентами – программное обеспечение для автоматизации взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности управления продажами, ведения истории взаимоотношений с клиентами, автоматизации бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

<https://biz.web-canape.ru/materials/test/>

Для начинающих предпринимателей я бы посоветовал вот такой командой поработать три-четыре месяца. Отработайте качественную связку «продажи – запуск сайта в минимальной конфигурации», не отвлекаясь на индивидуальные технические доработки. Будете отвлекаться – отойдете от последовательного выстраивания системы, решая вместо этого непредвиденные проблемы. Не исключаю, что уже на старте у вас могут присутствовать узкие специалисты (дизайнер и программист), если финансы позволяют. Но более важно на старте уметь быстро выстроить коммуникации с удаленными фрилансером или разработчиком, чем решать лишние задачи командообразования и мотивации.

Далее команда будет быстро расти примерно в следующей последовательности. Приходит дизайнер и отвечает за внешний вид сайтов в рамках ограничений шаблонов готовых решений. Чуть позже в команду приходит верстальщик, способный верстать контент и изменять шаблоны вывода информации на сайте. Это даст вам гибкость в работе с клиентами и немного разгрузит менеджера. У него в этот момент уже будет приходиться в работу несколько новых сайтов в месяц. Далее берем программиста для решения нестандартных «хотелок» клиентов (калькуляторы, модификации каталогов, нестандартные импорты/экспорты и пр.). Это позволит вам увеличить среднюю сумму чека и не отказываться от ряда проектов.

Для тех предпринимателей, которые уже прошли боевое крещение в агентском бизнесе и собрали команду, я хочу акцентировать внимание еще раз на профилировании и оценке существующей ключевой команды и новых людей на входе. С одним человеком вы можете потерять год и получить так себе результаты, а с другим вы можете добиться сверхрезультатов.

Главный лайфхак в ведении любого проекта – делать все как для себя. Мне хочется верить, что для меня никогда не было разницы, приятный клиент или тяжелый, звонит он каждый день или пропадает на неделю. Я всегда старался делать свою работу на совесть, делать каждый сайт так, будто он мой собственный. Исправлять орфографические ошибки на макетах. Выверять иконки и цвета на сверстанной странице. Вычитывать тексты. Писать и звонить клиенту, напоминая, что нам будет сложно сдать сайт, когда материалов от него критически не хватает. Нужно быть клиентоориентированным на деле, а не на словах.
Виталий Тараканов, ведущий менеджер проектов

Не относитесь безответственно к найму людей. Ваш бизнес, несмотря на конвейер, который мы строим, – это люди, и от того, кого вы нанимаете на работу, будет зависеть дальнейший успех этого бизнеса. С ключевой командой среднего уровня бизнес не будет развиваться. Ключевая команда должна быть «огонь».

Ниже пример профиля менеджера проектов. Шаблон можно скачать по ссылке.

Создайте профили на каждую из должностей. Они всегда должны быть доступны для поиска новых людей и проверки компетенций существующих.

✓ В онлайн-курсе «Диджитал-агентство на конвейере» мы даем подробное описание профилей и вакансий.



Шаблон профиля «Менеджер проекта»
<https://biz.web-canape.ru/materials/profile/>



Рис. 3. Карта должностей агентства интернет-маркетинга полного цикла

Менеджер проектов

Трудовой стаж	От 1 года
Количество предыдущих мест работы	2-3 места
Образование	Высшее/среднее профессиональное техническое
Средний балл по аттестатам в школе, СУЗе, ВУЗе	Не ниже 4,4 по профильным предметам: информатика, программирование, экономика, не ниже 4 по всем остальным
Специальность	Программирование компьютерных систем, прикладная информатика, прикладная математика, экономика
Хобби	Компьютерные технологии, спорт, дизайн
IQ	Не ниже 105
Профиль DISC	Предпочтительно I, SI, возможен SC, нежелателен C
Профиль PAEI	Желательно выражена P, A, хороший показатель по I
Мотивация	Профессиональный тип, желание заниматься интересными проектами, развиваться; желание зарабатывать; высокий уровень рабочей мотивации
Softskills	Ориентация на результат и желания клиентов Принятие решений и инициирование действий Планирование и организация Обучение и исследование Анализ Изложение и представление информации Применение профессиональных знаний и технологий Преодоление давления и неудач Адаптация и реакция на изменения

Таблица 2. Фрагмент профиля менеджера проектов

Масштабирование команды

Когда ключевые роли на месте, начинается последовательное масштабирование команды. Это значит, что мы начинаем наращивать типовые позиции разработчиков и менеджеров проектов. С ростом команды рекомендую отдельно добавлять соответствующие строчки в бизнес-план, чтобы иметь на руках более точные цифры по затратам.

Создайте табличку, чтобы вести детальную статистику по менеджерам проектов. Это необходимо для учета производительности и расчета некоторых показателей по проектам. Первое время это может стать дополнительной нагрузкой для вас, но позже, когда сотрудников станет много и нужно будет внедрять систему роста, градации, мотивации, – она приобретет важное значение.

Менеджер	Название проекта	Тип сайта*				Сумма	Часы		Нормо-дни		Календарные дни	Оценка клиента
		ИС	СК	ИМ	LP		План	Факт	План	Факт		
Иванов Иван	Магазин цветов			1	85 000	70	66	14	16	24	5,0	
	Сайт юриста	1			60 000	50	45	12	12	18	5,0	
		1	0	1	0	145 000	120	111	26	28	42	5,0
Петров Петр	Магазин игрушек			1	120 000	100	108	14	16	24	5,0	
	Магазин газового оборудования	1			96 000	80	70	12	12	18	4,0	
		1	0	1	0	216 000	180	178	26	28	42	4,5
		2	0	2	0	361 000	300	289	52	56	84	4,8

Таблица 3. Таблица учета работы команды

Поддерживая подобную эксель-табличку в актуальном состоянии, вы будете видеть статистику по выпуску продуктов, средний чек, отклонение по рентабельности в общем и по каждому менеджеру в отдельности, отклонение по срокам, средний цикл сделки, удовлетворенность клиента. Все эти показатели очень важны и впоследствии лягут в систему мотивации менеджеров проектов.

Для примерного расчета количества человек, необходимого для масштабирования и обеспечения покупательского спроса, мы сделаем отдельную таблицу. Ее описание я дам в следующей главе. Вносите в нее нормативы по проектам, прогнозируемое количество продаж и смотрите, сколько нужно каких людей. Но перед этим необходимо более подробно разобрать принцип формирования продуктов и расчет их рентабельности.

Теперь мы продаем не услуги, а продукты

В этой главе мы поговорим о формировании продуктов агентства. Попробуем запланировать продукт недорогим для клиента и рентабельным для агентства. Изложенный принцип можно использовать для разных услуг. Мы будем предлагать клиентам четыре типа сайтов: информационный, каталог продукции (услуг), интернет-магазин и лендинг. Описание данных продуктов мы уже сделали. Приступим к ценообразованию.

За сколько продавать сайты на конвейере?

Я сейчас разберу ценообразование для начинающего агентства на абстрактном примере, но вы можете отходить в сторону, оценивая собственный рынок и конкуренцию. Думаю, разброс возможен на плюс-минус 30%.

Средний ценник на корпоративный сайт в низком ценовом сегменте, если согласиться со статистикой профессионального портала smsmagazine.ru, составляет 120 000 рублей. Чтобы быть конкурентоспособными, особенно первое время, нам нужно быть ниже среднерыночной цены как минимум вдвое. При такой стоимости выбор клиента с большой вероятностью склонится в вашу сторону. Значит, будем запрашивать 60 000 рублей за корпоративный сайт. Желательно также сократить срок разработки. Пусть тоже вдвое – 20 рабочих дней вместо 40. Цена и сроки – первое, за счет чего вы сможете конкурировать на старте без хорошего портфолио. Как только вы соберете портфолио и отзывы клиентов, стоимость можно будет повышать.

Возьмем для простоты стоимость часа в 1000 рублей. Получаем, что на сайт стоимостью 60 000 рублей заложено 60 нормо-часов по 1000 рублей. Что ж, вполне неплохо. Теперь необходимо научиться эффективно работать в эти часы, показывая результат для клиента. Заметьте, что, демпингуя, мы уменьшаем не стоимость часа, а количество часов на продукт. Это не просто. Это то, что заставит вас думать. Думать, как качественно сделать работу за меньшие деньги и меньшее время. Об этом я тоже расскажу, но чуть позже.

Планирование продукта по составляющим

Для наглядности сказанного сделаем разбивку всех 60 нормо-часов на участников процесса разработки. В зависимости от этапа развития, на котором находится ваше агентство, у вас будет разный состав команды (от небольшой – менеджера проектов и продавца – до расширенной с участием контент-менеджеров, дизайнеров и др.). Разберем пример команды.

Управление проектом: 12 часов (по статистике, закладываем не менее 20% от бюджета).

Дизайн: (8 +2) часов (за рабочий день делаем макет на основе готовых решений + правки).

Верстка: (6 +2) часов (верстка с использованием готовых решений + правки).

Программирование: (12 +2) часов (подключение CMS и настройка функционала + правки после теста).

Наполнение контентом: (8 +2) часов (первичное наполнение сайта + правки).

Тестирование: (4 +2) часов (тестирование до показа клиенту, тестирование после выкладки).

Матерые разработчики посмеются и скажут, что за эти часы ничего не сделать. Не стоит их слушать. ИКЕА собирает качественную функциональную мебель значительно быстрее. Почему нельзя делать то же самое с сайтами? Можно.



Фото 3. Производство ИКЕА

Сколько нужно разработчиков

Чуть выше для каждого типа сайтов мы определили нормативы по этапам. Теперь можно рассчитать, сколько каких специалистов потребуется, чтобы выпустить нужное количество сайтов согласно бизнес-плану. Для этого создайте таблички по примеру ниже и настройте формулы расчета количества профильных специалистов. Поле «Ресурс» в первой табличке содержит количество часов, который специалист тратит на работу в месяц. Мы считаем это равным 120 часам, хотя по факту это число может быть больше. Синие значения – это то, что вы вводите вручную. Черные должны рассчитываться автоматически.

Нормативы						
Специалист	Тип сайта*				Ресурс (час)	
	ИС (час)	СК (час)	ИМ (час)	LP (час)		
Менеджер	8	8	8	8	120	
Дизайнер	10	12	16	10	120	
Верстальщик	8	10	12	8	120	
Программист	8	12	16	10	120	
Контент-менеджер	10	10	10	10	120	
Тестировщик	4	6	6	4	120	

Количество сайтов в месяц					
Тип сайта	ИС	СК	ИМ	LP	Всего сайтов
Количество	2	5	4	3	14

Потребность в специалистах						
Специалист	ИС (час)	СК (час)	ИМ (час)	LP (час)	Требуется (час)	Требуется (чел.)
Менеджер	16	40	32	24	112	0,9
Дизайнер	20	60	64	30	174	1,5
Верстальщик	16	50	48	24	138	1,2
Программист	16	60	64	30	170	1,4
Контент-менеджер	20	50	40	30	140	1,2
Тестировщик	8	30	24	12	74	0,6

Таблица 4. Расчет потребности в специалистах

Итак, мы определили, сколько и каких сайтов будем выпускать в месяц, решили, сколько людей нам понадобится для достижения этих показателей. Все это поможет в планировании работы студии. Запускайте процессы подбора людей за два-три месяца, чтобы сохранять запланированную динамику производства.

Автоматизируем расчет стоимости проектов для клиента

Теперь под каждый тип сайта нужно сделать типовой расчет стоимости, дорабатывая который вы сможете быстро предлагать клиенту детальное коммерческое предложение с расчетом.

Мы автоматизировали этот процесс, создав в Canape CRM калькулятор расчета стоимости сайта. Вы можете воспользоваться бесплатно² нашим инструментом или простой таблицей в Excel, которой мы тоже раньше пользовались.



Canape CRM

<https://www.canapecrm.ru/>

Принцип и там, и там простой. Любой проект по разработке – это время команды, которое мы продаем. Значит, менеджеру, который делает предложение клиенту, нужно получить часы с разбивкой по видам деятельности и этапам, потом перевести их в деньги. Для этого мы делаем табличку, в которой:

1. Создаем типовую команду (менеджер, арт-директор, дизайнер, технический директор, программист, верстальщик, контент-менеджер, тестер). Можно значительно расширить состав (в зависимости от сложности проектов), но уменьшать не рекомендуется.

2. Для каждой роли определяется ставка в компании. Она легко рассчитывается из затрат на одного разработчика, деленных на количество рабочих часов в месяц (читайте далее).

3. Роли участников команды могут быть управленческими (менеджер, арт-директор, технический директор) и производственными (дизайнер, программист). В зависимости от типа роли будет рассчитываться участие (затраченное время) в проекте. Часы на управленческие роли рассчитываются как процент от времени, затраченного производственными ролями. Например, менеджер – 15% от суммы часов по проекту. Арт-директор – 10% от суммы часов на дизайн. Часы на производственные роли складываются из затрат на различные работы по проекту.

4. Создаем базу видов работ (там же в табличке) для каждого из этапов разработки. Например: дизайн (главная страница, внутренняя страница, обработка фото и т.д.), программирование (подключение стандартной CMS, модуль «Вопрос-ответ», модуль «Каталог продукции» и т.д.). На каждую работу готовится краткое описание, пример реализации и оценка в часах. Почасовую оценку типовых задач достаточно провести один раз, собравшись с разработчиками. Нестандартные модули добавляются в расчет и оцениваются для каждого нового проекта.

В таблице 5 приведен фрагмент возможного списка работ, которые могут содержаться в калькуляторе разработки. Обычно их количество варьируется от 60 до 100.

² Промокод для получения бесплатного доступа к Canape CRM предоставляется всем читателям книги «Бизнес на конвейере» и слушателям курса «Диджитал-агентство на конвейере». Промокод доступен в конце книги.

Задача	кол-во	час за ед.	часов
Дизайн			
Главная страница	1	24	24
Внутренние страницы уникальные	1	6	6
Внутренние страницы типовые	4	4	16
Баннер	0	4	0
Иконки	0	4	0
			46
Создание контента			
Подготовка контента + наполнение	2	3	6
Фотосъемка	0	5	0
Обработка фотографий	0	4	0
			6
Верстка			
Верстка макета уникального	2	4	8
Верстка макета типового	4	4	16
			24
Программирование			
Основные модули			
Стандартная CMS	1	15	15
Вопрос-ответ	0	6	0
Карта сайта	1	4	4
Поиск по сайту	0	6	0
Баннерная система (простая)	0	10	0
Новости	1	6	6
Опросы и голосования	0	6	0
Форма обратной связи	2	2	4
...
Настройка параметров сайта	0	4	0
			41

Таблица 5. Список работ по сайту

5. Вводим коэффициенты – надбавка за сложность. Например, надбавка может быть в случае повышенной нагрузки, интеграции с системой стороннего разработчика, наличия динамических элементов в интерфейсах и пр. Коэффициенты позволяют нам закладывать буферы для разработчиков. Заказчик принимает это без проблем.

6. Далее все сводится в таблицу расчета стоимости, которая наглядно показывает клиенту, на что уходят его деньги.

Теперь менеджеру остается облечь полученные данные в красивое предложение (это он должен уметь делать очень хорошо) с описанием этапов, ваших конкурентных преимуществ и отправить заказчику. Такой подход к оценке вводит некую стандартизацию, всегда экономит время на начальном этапе и почти всегда адекватно воспринимается заказчиком. Он видит структуру цены и понимает, что простым вычеркиванием модулей цену в четыре раза не уменьшить.

Команда	стоимость, руб.	K*	H 1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	всего, час.	итого, руб.
менеджер	1 000	1	2	3	4	4	3	2	2	19	19 185
арт-директор	1 200	1	1	1	1	1				5	5 520
дизайнер	1 200	1	12	12	12	12				48	57 600
тех. директор	1 200	1	1	1	1	1	1	1	1	6	7 200
верстальщик	1 200	1		6	6	6	6	6	6	24	28 800
программист	1 200	1			8	8	8	8	8	32	38 400
тестировщик	1 000	1					3	3	3	9	9 000
часы			15	22	32	32	20	13	13	147	171 025

K* Распределенная команда 0,1
 Авторская графика 0,1
 Использование 3D 0,1
 Динамическая верстка 0,1
 Интеграция с системами 0,1
 Высокие нагрузки 0,1

Таблица 6. Расчет стоимости сайта



Таблица расчета стоимости сайта

<https://biz.web-canape.ru/materials/price/>

Такой подход к расчету стоимости применим и к типовым решениям, о которых мы говорим, делая их стоимость обоснованной и прозрачной, и для дорогих нестандартных решений. Кроме этого, такой подход поможет даже неквалифицированному менеджеру быстро подготовить качественный расчет разработки сайта.

Проверяем рентабельность производства

Убедитесь, что заложенная коммерческая стоимость часа соответствует вашему бизнесу. Упрощенно схема такая: чтобы производство было выгодно для студии, необходимо, чтобы себестоимость часа была примерно в три раза меньше его коммерческой стоимости, по которой мы продаем клиенту. Это по опыту.

Себестоимость часа легко можно рассчитать. Возьмите все затраты по бизнес-плану и разделите их на количество часов, которые вы можете продать клиенту в месяц. Например, у вас 10 разработчиков. В среднем каждый разработчик должен отработать 120 коммерческих часов в месяц. Значит, у вас всего 1200 часов в месяц, которые вы можете продать клиентам. Разделите все затраты на содержание агентства, включая фонд оплаты труда (ФОТ), аренду и все остальное, на имеющееся количество часов разработчиков (в нашем случае 1200), и получите себестоимость часа. Пусть затратная часть составляет 1 миллион рублей в месяц. Значит, себестоимость часа $1\ 000\ 0000 / 1200 = 833$ рубля. Теперь добавим коммерческую наценку 20% и получим стоимость часа, равную примерно 1000 рублей.

Это совсем простой пример расчета, чтобы показать основной принцип. Мы еще закладываем в стоимость часа риски на непредвиденные расходы, что позволяет нам иногда уходить в минус.

В итоге, по нашему опыту, после удержания всех расходов рентабельность студии получается на уровне от 10 (на старте) до 30—40% (через три-четыре года работы при умелом управлении). Это подтверждается и бизнес-планом. Если в вашем регионе заработные платы выше, просто пересчитайте стоимость часа, по которой вы будете предлагать услуги клиенту. Но не увлекайтесь. Чем ниже будет стоимость в первое время вашей работы, тем лучше для вас.

Подведем итоги

Мы определили цены продуктов, по которым будем работать на рынке, а также коммерческую стоимость часа, сделали разбивку продуктов на составляющие, составили шаблоны расчета стоимости наших продуктов, выяснили, сколько нам нужно людей. Теперь самое время поговорить об организации отдела продаж и автоматизировать процессы, с этим связанные.

Как построить отдел продаж, который выполняет план?

Это, наверное, одна из самых сложных и востребованных тем. Про технику продаж написано много книг, поэтому тут ничего нового я не расскажу. А вот про организацию отдела продаж давайте поговорим.

Продажи, система и психология

Организация продаж – одна из самых сложных тем для агентств. От начала и до текущего дня WebСanаре работает во многом на входящих заявках. Хороший PR³ (расскажу далее) и качественная работа (сарафанное радио⁴) всегда обеспечивали достаточный поток клиентов. Но чем больше вы растете, тем важнее становится вопрос обеспечения стабильности входящего потока заказов. Особенно в условиях ритмично настроенного производства. В условиях дефицита заказов конвейер сильно теряет в эффективности, а бизнес – в прибыли.

Для организации, планирования и контроля продаж вам нужно понимать одну вещь. Системная и быстрая работа по конвертации лидов в сделки лучше любого «звездного» продавца с НЛП и прочими техниками. В чем заключается система?

У вас есть бизнес-план. Вы же сделали его? В нем есть плановые цифры по продажам. Допустим, в следующем месяце вам нужно заключить новых контрактов на 1 миллион рублей. Какая у вас конверсия⁵? Допустим, 20%. Это значит, что каждый пятый лид⁶ превращается в подписанный контракт. Пока я лишь предполагаю. Это неплохая конверсия по рынку (у нас было от 20 до 40%) в разное время, в зависимости от стоимости продуктов (чем дороже относительно рыночных цен, тем конверсия ниже). В целом по рынку даже ниже.

Какой средний цикл сделки от первого контакта с потенциальным клиентом до получения предоплаты? Допустим, 30 дней. Это значит, что за 30 дней до настоящего момента у вас в воронке⁷ должно быть потенциальных сделок на 5 миллионов рублей. Понятно, почему? $20\% \times 5$ миллионов рублей (потенциальных сделок) = 1 миллион рублей выручки (подписанных контрактов). Если нет такого объема, вы план не сделаете. Математика – вещь стабильная и предсказуемая.

И вот теперь задача отдела продаж и маркетинга – обеспечить за месяц до наступления дня Икс 5 миллионов рублей в потенциальной воронке. Все очень просто: это потенциальные сделки на сумму 5 миллионов рублей, где принята заявка, пообщались с клиентом, сделали КП. Если продавцы и маркетинг не обеспечат это за 30 дней до дня Икс, план выполнен не будет.

³ PR (англ. Public Relations) – работа бренда с общественным мнением через статьи, социальные сети и другие доступные медиаканалы с целью закрепления целевого бренда образа как идеального и необходимого в жизни.

⁴ Сарафанное радио – способы передачи информации о товаре или услуге от потребителя к потребителю. По сути, это бесплатная форма устной или письменной рекламы, с помощью которой удовлетворенные пользователи рассказывают другим людям, почему им нравится какой-либо товар или услуга.

⁵ Конверсия – это отношение числа покупателей, выполнивших целевые действия (покупку, регистрацию, подписку, посещение определенной страницы сайта, переход по рекламной ссылке), к общему числу заинтересовавшихся потенциальных покупателей, выраженное в процентах.

⁶ Лид – акт регистрации в ответ на предложение рекламодателя, содержащий контактную информацию пользователя. Другими словами, это потенциальный клиент, отреагировавший на маркетинговую акцию.

⁷ Воронка продаж – этапы «путешествия» будущего покупателя от первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки. На каждом этапе воронки продаж, как правило, теряется определенное количество потенциальных покупателей. Задача маркетолога и продавца – уменьшить потери на всех этапах.

Как обеспечить системность этого процесса? Для этого есть РОП (руководитель отдела продаж). У него есть продавцы. Каждую неделю (а можно и каждый день) продавцы докладывают РОПу, сколько у каждого из них в воронке денег. Если суммы сделок недостаточно, чтобы выполнить план, то РОП решает, где взять недостающий в воронке продаж объем сделок (фриланс-биржи, реклама, холодные звонки, старые клиенты). Если достаточно, он все равно проходит с продавцом по вероятным сделкам. РОП должен проверить, все ли предусмотрел продавец, чтобы точно закрыть сделку. Точно есть бюджет? Кто принимает решение? Выписан ли счет и договор? Не в отпуске ли лицо, принимающее решение (ЛПР)? Фактически он валидирует воронку продавцов и тем самым учит их правильно закрывать сделки.

Вот что я рекомендую проверять по вероятным сделкам:

- Прошел ли клиент скоринг⁸?
- Кто ЛПР по сделке со стороны клиента?
- Может ли ЛПР распоряжаться бюджетом или нужно дополнительное согласование?
- Кто еще принимает решение? Как они настроены к нашей компании?
- Есть ли срок, к которому клиенту нужен сайт?
- Отправлен ли счет клиенту?
- Стоит ли счет в графике платежей у клиента?

Количество ответов в этом чек-листе повышает вероятность сделки. Если ответы на все вопросы есть, то вероятность сделки высокая. Так РОП проверяет несколько сделок продавцов. По вопросам, на которые нет ответов, продавец должен пообещать подготовиться и получить ответы к следующей планерке. А обещания нужно сдерживать. Это своего рода психологический прием, чтобы еженедельно повышать качество и вероятность воронки.

Если эта система у вас заработает, то никакие конкуренты вам не страшны. У вас просто не будет шансов не выполнить план. Конечно, тут и от людей много зависит. Но зато вы не зависите от господина случая и от «звездных» незаменимых продавцов. Вам достаточно найти средних ребят, готовых системно работать. А мы строим именно такую систему.

Продажи и автоматизация

Автоматизация на этапе продаж достаточно простая. При поступлении запроса от клиента (по телефону, email или через сайт) ему автоматически или вручную (при звонке) из CRM отправляется онлайн-бриф⁹. Когда клиент заполнил бриф, менеджеру уходит уведомление, что бриф заполнен. После этого менеджер готовит коммерческое предложение и отправляет его клиенту на согласование. Идеально настроить еще уведомление продавцу, когда клиент открывает у себя ваше коммерческое предложение. Это идеальный момент для звонка клиенту. Он выбрал время посмотреть КП и точно готов поговорить. Зачем допускать, чтобы клиент сам интерпретировал ваши расчеты?

Автоматическая отправка брифа хороша тем, что клиент не ждет, пока менеджер дойдет до его запроса и отправит ему анкету. Менеджер при этом не отвлекается на первичные клиентские запросы и последовательно готовит КП в порядке входящих заполненных анкет.

Проверено, что такая автоматизация делает работу равномерной и позволяет со всем потоком справляться даже одному квалифицированному менеджеру. Это существенно снижает себестоимость продаж, что очень важно в сегменте недорогих сайтов. Настроить такую схему можно почти в любой CRM.

⁸ Скоринг – проверка профиля клиентского запроса на соответствие возможностям или специализации агентства.

⁹ Бриф – короткий структурированный документ с ответами заказчика на вопросы исполнителя, достаточный для подготовки коммерческого предложения и оценки стоимости разработки проекта.

✓ В онлайн-курсе «Диджитал-агентство на конвейере» мы показываем, как настроить автоматизацию в Sapare CRM.

Продажи и цифры

Возможность точно считать конверсию на всех этапах воронки продаж дает возможность улучшать конверсию. Это важно, ведь это ваши деньги. Давайте посмотрим на воронку WebSapare в январе 2015 года, когда ситуация с финансами заставила нас серьезно напрячься и проанализировать цифры. Тогда они, мягко говоря, нас не порадовали. Это был первый раз, когда мы начали заниматься конверсией воронки.

Ниже показана воронка продаж WebSapare 2014 года по направлению «Разработка сайтов» и ее анализ. Постарайтесь внимательно проследить за ходом нашей мысли.

В скобках указан процент от всех поступивших заявок, которые дошли до данного этапа.

МЕСЯЦ	ЗАЯВОК	ВЫСТАВЛЕНО КП	СОГЛАСОВАНИЕ ДОГОВОРА	ОПЛАТА
ЯНВАРЬ	127	81 (64 %)	35 (28 %)	31 (24 %)
ФЕВРАЛЬ	105	59 (56 %)	28 (27 %)	24 (23 %)
МАРТ	85	62 (73 %)	27 (32 %)	25 (29 %)
АПРЕЛЬ	125	81 (65 %)	37 (30 %)	29 (23 %)
МАЙ	85	67 (79 %)	34 (40 %)	27 (32 %)
ИЮНЬ	73	54 (74 %)	26 (36 %)	24 (33 %)
ИЮЛЬ	92	67 (73 %)	36 (39 %)	30 (33 %)
АВГУСТ	70	52 (74 %)	29 (41 %)	27 (39 %)
СЕНТЯБРЬ	73	55 (75 %)	22 (30 %)	17 (23 %)
ОКТЯБРЬ	117	85 (73 %)	39 (33 %)	33 (28 %)
НОЯБРЬ	79	59 (75 %)	30 (38 %)	25 (32 %)
ДЕКАБРЬ	79	69 (87 %)	35 (44 %)	30 (38 %)
ИТОГО (СРЕД)	1110	791 (71 %)	378 (34 %)	322 (29 %)

Таблица 7. Воронка продаж

Итак, всего качественных заявок на разработку сайта пришло 1110 штук. Это примерно 3—5 заявок в рабочий день. Затрат на рекламу нет, холодных продаж нет, спрос естественный. Соответственно, можно оценить сезонность. Ее практически нет. Примерно 50% приходит по рекомендации, 20% – через поиск, 20% – по ссылкам из футера сайта, 10% – статьи и др.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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