

Организация производства для digital- агентства



Советы от бесперебойного аутсорс-продакшна



Содержание

Введение	2
Выбор бизнес-модели и пути развития	3
Распределение ресурсов	6
Формирование портфеля услуг	9
Организационная структура. Роли и зоны ответственности	12
Регламенты / Бизнес-процессы	15
Инструменты для организации производства	18
Частые вопросы	20
Важное обращение	21
Заключение	22

Введение



Дмитрий Гринкевич
Генеральный директор «Мапао»

Приступая к написанию этого руководства, мы задались вопросом: «Что мешает развитию digital-рынка?»

Разбирая отзывы клиентов разных агентств, мы пришли к выводу, что **среди самых популярных проблем есть следующие:**

1. Затягивание сроков.
2. Неадекватные коммуникации.
3. Незавершенные проекты.
4. Частая смена сотрудников.
5. Слишком завышенные обещания на пресеيلة.
6. Низкая мотивация и ряд других моментов.

Казалось бы, что всем нужно бросить текущую рутину и броситься навстречу развитию сервиса, аккаунтинга и клиентоориентированности.

Верно ли это? Разумеется, перечисленные дисциплины являются одними из основных для интернет-агентств, руководитель обязан уделять должное внимание их развитию.

Но если копнуть глубже, то становится понятно, что большая часть негатива является всего лишь следствием, а не причиной. **Причина – в продукте.** А продукт в свою очередь связан с процессами. Невозможно постоянно тиражировать успех без отсутствия систематизированных процессов.

Этому вопросу мы и решили посвятить данную книгу.

Переходим к сути.

Выбор бизнес-модели и пути развития

Любой бизнес начинается с определения модели. Именно от нее зависит, какие компетенции развивать, как ставить цели, чему и у кого учиться, на чем зарабатывать. В случае, когда у бизнеса нет определенной модели, он либо пытается успеть сделать все сразу, не получая должного результата, либо наоборот – ведет существование без какого-либо вектора развития, находясь на грани выживания. Значит, **бизнес-модель – это must have.**



Компания, пытающаяся быть одновременно агентством и продакшном, бежит к успеху

Если говорить о заказной разработке и интернет-маркетинге, то здесь все сводится к 2 основным моделям. Опишем их основные особенности и разницу.

	Продакшн	Агентство
Основная роль	«Руки»	«Ген. подрядчики»
Сильные стороны	Продукт / Технологии	Сервис / Коммуникации
Что нужно развивать	Найм исполнителей	Работа с подрядчиками
Тип проектов по циклам	- Разовые (большинство)	+ Постоянные
Портфель услуг	- Ограничен	+ Неограничен

Ради справедливости нужно сказать, что продакшну живется сложнее:

- Необходимо постоянно совершенствовать продукт (а это, пожалуй, самая трудная дисциплина).
- Держать в порядке все важные внутренние бизнес-процессы, связанные с производством.
- Набирать в команду сильных разработчиков, за которыми охотится весь рынок, в том числе ведущие IT-компании.
- Сложнее продавать.
- Редко бывает время на собственный маркетинг.
- Сложнее планировать производственный график / загруженность.

В то время как агентствам во многом можно позавидовать:

- Больше возможностей для развития портфеля услуг с точки зрения ассортимента / разнообразия инструментов.
- Качественное расширение штата за счет введения новых должностей.
- На рынке появляется все больше заказов, которые идеально подходят для агентств.
- Перспективы допродаж.
- Проще повышать цены.
- Большинство проектов можно демонстрировать в портфолио – никаких юридических преград.
- Быстрее масштабироваться.

Обратите внимание на последний пункт. Если продакшну для расширения производственных мощностей нужно 1-2 месяца, то у агентства этот срок намного меньше – при правильной организации работы, наличии актуальной базы подрядчиков и регламентации процессов это можно сделать за несколько часов. Продакшнам сложнее, потому что у них больше времязатрат на подготовку вакансий, сбор резюме, отбор кандидатов, собеседования, ввод в должность, обучение и т. п.

Какой из этого можно сделать вывод?

Модель агентства – намного привлекательнее.

Если бы предприниматель, задумывающийся об открытии digital-бизнеса, спросил наш совет, то мы посоветовали бы именно агентскую модель.

Соответственно, весь дальнейший план действий будет опираться на это.

Распределение ресурсов

Итак, бизнес-модель выбрана. Пришло время определяться с направлениями развития.

Какие у вас есть ресурсы:

- A. Время.
- B. Знания.
- C. Навыки / Опыт.
- D. Признание / Репутация.
- E. Люди.
- F. Энергия.
- G. Финансы.

Чтобы понять, какие ресурсы нужно больше зарабатывать и в какое русло их направлять, необходимо расставлять приоритеты. И еще: вы всегда должны помнить, что любой показатель (не только технический) можно оцифровать.

1. **Время** – недаром говорят, что это самый ценный невозполнимый ресурс. Вы должны четко планировать свои времязатраты с самого начала. И каждый пункт необходимо фиксировать в 2 вариантах: план и факт. Считайте все, что занимает час и более. Сколько готовится презентация, сколько заняла встреча с защитой отчета перед клиентом, сколько планируется потратить время на описание рабочего профиля для новой должности.
2. **Люди** – вкладывайтесь в них, это отличный вариант инвестиции для digital-агентства. Люди будут приводить вам новых заказчиков, удерживать старых и вести работу с субподрядчиками.
3. **Знания** – это ресурс, который позволяет вам повысить свою ценность даже при отсутствии денег, имени и других факторов. Без знаний невозможно построить сильное производство. Без знаний у вас никогда не будет профессиональных кадров. Даже если вы «купите» готовых экспертов, без образования через год-другой их уровень снизится. Поэтому всегда реинвестируйте часть прибыли в знания, это один из самых быстрокупаемых ресурсов.
4. **Навыки / Опыт** – если у вас есть возможность взять проект, который кардинально улучшит портфолио и внутренние компетенции, то его

нужно брать, даже если работа будет «в ноль» (разумеется, это не касается периодов с кассовыми разрывами).

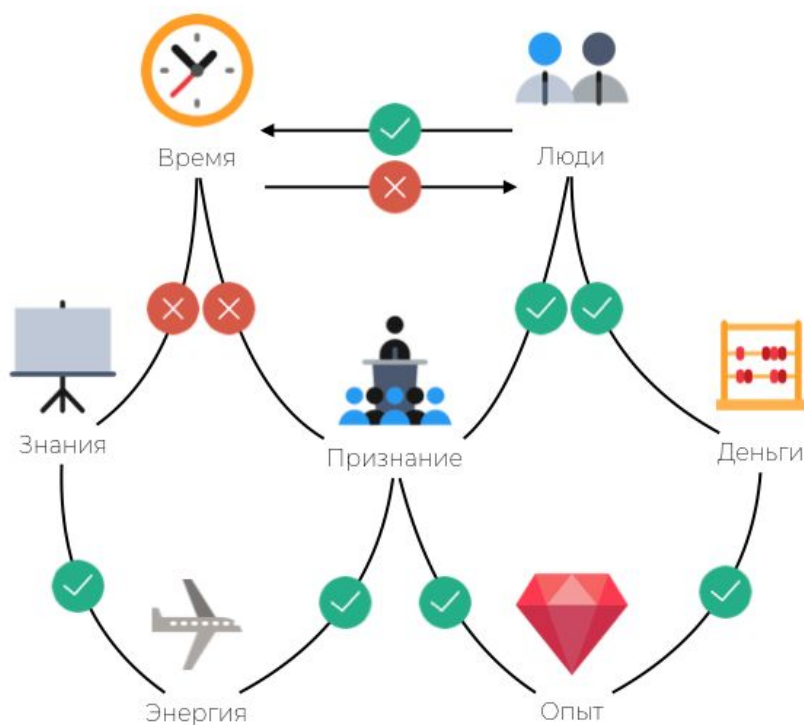
5. **Энергия** – обратите внимание, что у каждого человека есть определенный показатель собственной мотивации, который периодически снижается / увеличивается. Вы должны это чувствовать по себе и по своим сотрудникам. Так вот, мотивацию нужно беречь и использовать крайне осторожно. Когда она в дефиците – оптимизировать затраты (пересматривать рабочий график и приоритеты по задачам) и накапливать (отстраняться от рутины, переключаясь на другой формат деятельности). Когда профицит – направлять в самые сложные / важные задачи. Ну а чтобы понимать, где начинается нехватка либо избыток, нужно прислушиваться к своему внутреннему «Я», а также периодически проводить беседы с сотрудниками.
6. **Признание / Репутация** – судьба многих проектов решается именно за счет связей. Разумеется, это не ключевой фактор – никто никому не идет навстречу только «за красивые глаза», даже если это ваши давние знакомые. Экспертность никто не отменял. Но тем не менее развивать количественно и качественно свое окружение нужно. Возможно, однажды благодаря этому вы получите ресурс, который для других недоступен (те же самые ценные кадры или закрытые образовательные мероприятия).

Странно, что мы не упомянули о финансах, правда? Дело в том, что здесь есть очень важный нюанс: деньги – это одновременно и цель бизнеса, и средство для ее достижения. Притом что если вы поставите их на 1-е место, забыв про остальные пункты, то цель вряд ли будет достигнута. За все время работы мы еще не встречали ни одно агентство, которому удалось бы достичь успеха только за счет финансовых вливаний, думая 24/7 о том, как бы максимизировать прибыль.

Поэтому наш совет – не смотрите на деньги и остальные ресурсы в одной проекции. С ними нужно работать по-разному. И не все ресурсы взаимозаменяемы.

- За **деньги** можно купить **знания** и **людей**, но нельзя приобрести **время** и **энергию**.

- **Время** – ценный ресурс, но вместе с тем оно не генерирует абсолютно ничего. Вы не получите даже **опыт**, если времяпровождение не несет с собой ничего дополнительного.
- Все, кроме **знаний, навыков и опыта** теряется очень легко. А вот они – всегда будут с вами.
- Если **признание / репутацию** направить в правильное русло и воспринимать с позитивом, то это может дать всей команде **энергию** («Круто, что я работаю в такой компании!»).
- **Люди** помогают расширить **временные границы** за счет выполнения делегируемых задач. На самом деле ваше **время** в абсолютных показателях не увеличивается ни на секунду, просто за счет людей получается улучшить пропорцию между занятым и свободным временем, которое можно потратить на более высокоуровневые задачи.
- Некоторые ресурсы взаимосвязаны: **навыки и опыт** позволяют **монетизировать время**, а **деньги** помогают в привлечении **людей**, **люди** же в свою очередь ускоряют ваш бизнес на пути к **признанию**.



Формирование портфеля услуг

Находясь на этапе определения услуг, важно учитывать следующие факторы:

1. Digital-агентство в идеале должно стремиться к **комплексности**, оказывая весь спектр интернет-маркетинговых услуг по принципу единого окна. В том числе разработку сайтов, приложений и внедрение CRM. Это неотъемлемые части серьезной digital-стратегии.
2. Чтобы соответствовать заявлению «Мы делаем комплексный интернет-маркетинг», нужно иметь соответствующие **компетенции** как минимум на уровне аккаунтинга – чтобы ваши менеджеры могли коммуницировать с заказчиком, понимать его требования, ставить и контролировать задачи.
3. Не бояться того, что вы не сможете делать какую-то услуг штатными силами. Для этого всегда существуют **субподрядчики** с нужными компетенциями.

Формирование портфеля услуг состоит из 2 частей – внутреннее и внешнее. Сначала вы определяетесь с инструментами, методиками, технологиями и площадками, разрабатываете формулы расчета, а только потом «оборачиваете» все это в приемлемый для клиента вид.

В конце этой главы мы приведем список основных направлений, которые обязательно должны быть у каждого комплексного агентства.

Что нужно зафиксировать во внутреннем документе:

- Сама услуга.
- Технология / Площадка.
- Состав работ.
- Исполнители (штат либо аутсорсинг).
- Ценность – какую пользу дает услуга для бизнеса.
- Для каких ситуаций / целей подходит.
- Как рассчитывается (единица измерения, формула для определения количества человеко-часов и т. п.).

Что нужно подготовить для информационных носителей, которые будут показаны клиенту (сайт / презентация):

- Описание услуги.

- Проектная команда – кто будет участвовать в задачах.
- Ценообразование:
 - Для низкого ценового сегмента – варианты / тарифы с разным содержанием.
 - Для высокого ценового сегмента – либо вообще отказаться от демонстрации цен либо указать только общую планку («от ... руб.»), таким образом «развернув» тех, кто ориентируется на экономичные решения.

Какие услуги лучше всего делать штатными силами?

- Стратегические – аудит, медиапланирование, аналитика, партнерские программы.

Что лучше отдавать на аутсорсинг?

- Технические услуги – разработка сайтов, мобильных приложений, работы, связанные с CRM-системами.

Прочие услуги – включая контекстную рекламу, SEO, email-маркетинг – на ваше усмотрение. Потому что здесь есть аргументы как «за», так и «против». С одной стороны – все это требует большой экспертизы и выделенных штатных единиц, а с другой – сложно отдавать на аутсорсинг, так как снижается взаимопонимание, сложно оперативно оповещать клиента о текущем состоянии дел, всем сторонам приходится еще глубже погружаться в дебри проекта.

Почему стоит отдавать технические услуги на аутсорсинг? Потому что только на одну разработку нужна целая команда – проект-менеджер, дизайнер, верстальщик, программист, тестировщик, контент-менеджер (и это не полный список). И все это требует финансовых затрат на подбор, содержание в штате, обучение, контроль, накопление опыта, не говоря уже про налоги. Делать это собственными силами сложно – тогда вы не будете успевать развивать более важные для агентства дисциплины.

И теперь самое долгожданное – **список услуг** для комплексного интернет-маркетинга:

1. Аудит.
2. Стратегия / Медиапланирование.
3. Разработка фирменного стиля.
4. Разработка сайта.
5. Поддержка сайта.
6. Разработка мобильных приложений.
7. Поддержка и продвижение мобильных приложений.
8. 3D-моделирование.
9. CRM.
10. Сквозная аналитика.
11. Тестирование.
12. Контекстная реклама.
13. Медийная реклама.
14. Поисковое продвижение.
15. SMM (в т. ч. таргетированная реклама).
16. Контент-маркетинг.
17. Прайс-агрегаторы.
18. Закупка рекламы на порталах (прямое размещение).
19. CPA / Партнерские программы.
20. RTB.
21. Email-маркетинг.
22. Мессенджеры / SMS.
23. Управление репутацией.
24. Консалтинг.

Многие агентства заявляют о том, что готовы оказывать 1-ю, 2-ю и 24-ю услугу на бесплатной основе. Хотя в действительности это можно делать и за деньги. Весь вопрос в уровне проработки и целях. Каким путем идти вам – решайте сами. Если чувствуете, что хватит сил / знаний – дерзайте, продавайте эти услуги. Только учитесь правильно работать с клиентом, который готов на подобный уровень.

Организационная структура. Роли и зоны ответственности

Существует несколько видов организационной структуры – линейная, функциональная, матричная и другие. Мы начнем с той, которая больше всего подходит для digital-агентства, – с функциональной.

Почему нельзя вести бизнес без организационной структуры? Потому что тогда у вас не будет никакого видения относительно места сотрудника в компании – кому подчиняется, за кого несет ответственность, на каком уровне (грейд) находится и т. п. Если что-то не описано в явном виде, то скорее всего все пойдет не так, как вы ожидаете. А бесконтрольное ведение бизнеса – это путь к провалу.

С чего нужно начинать?

1. Во-первых, составьте список из текущих сотрудников с их должностями:

1. Василий – аккаунт-менеджер (3-й уровень).
2. Иван – аккаунт-менеджер (2-й уровень).
3. Сергей – аккаунт-менеджер (1-й уровень).
4. Мария – digital-стратег.
5. Влад – специалист по медиапланированию.

2. Потом опишите их основные функции:

1. Василий – аккаунт-менеджер (3-й уровень):
 - Работа с ключевыми клиентами.
 - Описание и постановка задач исполнителям.
 - Контроль качества по проектам.
 - Подготовка отчетов.
 - Защита мнения перед клиентом.

3. Потом отдельным списком выпишите самые популярные / часто выполняющиеся функции:

- A. Выдача зарплаты уборщице.
- B. Приготовление чая для гостей.
- C. Отслеживание баланса на собственных рекламных кампаниях.
- D. Подготовка постов для корпоративных аккаунтов в соц. сетях.
- E. Дежурство на телефоне в нерабочее время.

4. Прикрепите к каждой роли ответственных:

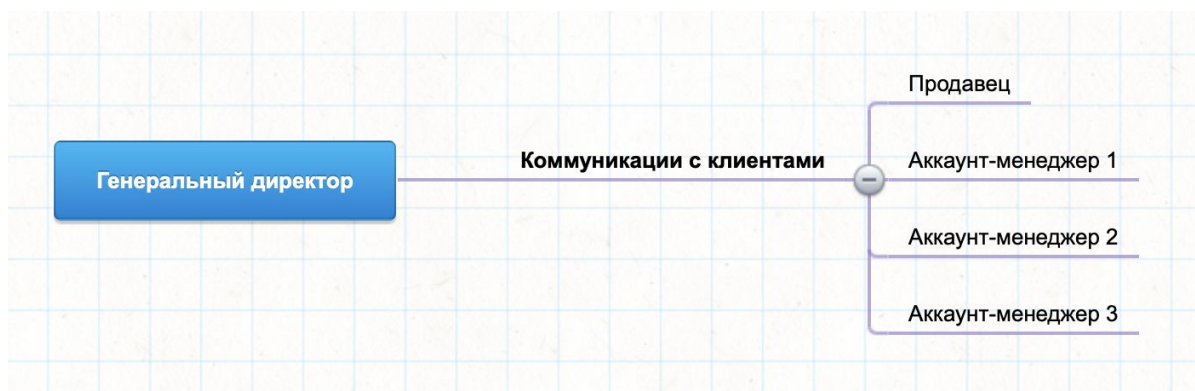
- A. Выдача зарплаты уборщице – Алексей.
- B. Приготовление чая для гостей – Анастасия.
- C. Отслеживание баланса на собственных рекламных кампаниях – Иван.
- D. Подготовка постов для корпоративных аккаунтов в соц. сетях – Анастасия.
- E. Дежурство на телефоне в нерабочее время – Павел.

5. Пересмотрите распределение зон ответственности:

- a. Если кто-то из сотрудников недозагружен, то нужно добавить ему новые функции либо увеличить объем работ по старым.
- b. Если у кого-то «перегруз», соответственно, нужно разгружать человека.
- c. Если по какой-то функции нет ответственного, его нужно выбрать либо среди текущих сотрудников, либо (если таких функций слишком много, они трудоемкие, а вся команда уже загружена под завязку), то задуматься о найме дополнительного сотрудника. Только подобные управленческие решения нужно принимать очень взвешенно.

P.S.: Возможно, на этом этапе у вас изменится представление о ролях и месте сотрудников в компании. Точнее оно уже должно полностью сформироваться.

6. Начните описывать организационную структуру в виде mind-map:



7. Перенесите ее в рабочую систему.

8. Проведите внутреннее анонсирование для сотрудников. Согласуйте / «Продайте» им данное решение.

Регламенты / Бизнес-процессы

Теперь пришло время описания бизнес-процессов. Для чего это нужно:

- Чтобы уменьшить количество ошибок.
- Чтобы уменьшить время на обучение типовым (повторяющимся) процессам.
- Чтобы объединить команду под общими корпоративными стандартами и избежать ситуаций как в басне «Лебедь, Рак и Щука».

Приступая к этому пункту, нужно понимать, что по многим вопросам **нет единого правильного ответа**. Некоторые задачи могут решаться разными методами, и среди них нет «самого верного». Есть только варианты, у которых свои преимущества и недостатки. Это как с технологиями – например, системы управления сайтами. Почти у каждой из них есть как плюсы, так и минусы. Те, кто заявляет о том, что их технология – лучшая в мире, явно лукавят.

Главное – чтобы по каждому вопросу у вас был **единый стандарт**. В некоторых случаях он может варьироваться в зависимости от ситуации, но тогда у всех участников команды должно быть понимание, как действовать в том или ином случае, как оценивать обстоятельства и на основе чего принимать решения. Поэтому книга стандартов – это один из основополагающих столпов для агентства.

1. Продолжаем **составлять список** типовых процессов. Помните наши наработки из предыдущей главы? Возможно, там у вас получился далеко неполный вариант. Необходимо его доработать, добавив даже самые мелкие / редкие функции.

- Работа с базой субподрядчиков. Выбор исполнителей.
- Согласование условий работы с субподрядчиками.
- Расчет сметы.
- Подготовка к презентации результатов работы.

- a. Если не можете сразу вспомнить все процессы, то используйте следующие источники:
 - Задачи в CRM / таск-менеджере (у вас ведь наверняка скопилась там большая история уже выполненных задач?).
 - Последние проекты, по которым вы еще помните все детали.
 - Сотрудники – в рамках мозгового штурма за 10-15 минут можно вспомнить массу процессов. Притом коллеги могут вспомнить даже те, о которых вы и не задумывались.
 - b. Список должен получиться довольно внушительный, поэтому лучше всего его разделять на категории:
 - 1-й уровень – тип процессов (общие регламенты, аккаунтинг, производство и т. п.).
 - 2-й уровень – конкретные процессы – с сортировкой по алфавиту, чтобы упростить навигацию и поиск нужных стандартов.
 - c. Работать с данным списком можно в обычном Google Docs – его вполне достаточно для удобной совместной работы.
2. Переходим к **описанию**. Что в нем должно содержаться:
- a. Краткое название процесса.
 - b. Ответственный за процесс (должность).
 - c. Ресурсы, необходимые для выполнения (время, доступы к системам и т. п.).
 - d. Само описание – детализированный порядок действий, который будет понятен любому сотруднику. Если что-то удобнее изобразить в виде схемы, то используем mind-map.

3. **Внедрение:**

- a. Презентуйте готовую книгу стандартов текущим сотрудникам.
- b. Поставьте задачи на точечное изучение тех вопросов, которые еще не были регламентированы, – то есть никто из команды не понимал, как действовать в той или иной ситуации.
- c. Зашейте изучение стандартов в программу адаптации для новых сотрудников, чтобы при входе в компанию все сразу работали «как нужно». Проще научить с 0, чем переучивать позже.

4. **Дальнейшее применение:**

- a. Напоминание сотрудникам, которые умышленно нарушают либо слишком часто забывают / игнорируют стандарты: «Василий, я вижу, что ты стал отходить от наших правил. Давайте “освежим” свои знания, перечитав разделы №2 и №4».
- b. Демонстрация клиентам, которые интересуются, как устроена внутренняя кухня их потенциального подрядчика.
- c. Доработка за счет новых знаний, полученных из других источников.

Инструменты для организации производства

Когда мы говорим об инструментари, то подразумеваем, что это будут решения для определенных внутренних задач, связанных с производством.

Давайте огласим их:

1. Менеджмент задач.
2. Ведение производственного графика.
3. Ведение статистики по проектам в разрезе планов / фактов и истории.
4. Трекинг времени.
5. Отчетность.
6. Коммуникации (текстовый чат + видео + демонстрация экрана).
7. Файловое хранилище.
8. Разделение прав доступа + Группы / Проекты.
9. Шаблонизация документов.
10. Автоматизация процессов.

Большинство пунктов из этого списка хоть как-то реализованы во многих **«больших» CRM-системах**. Но в то же время универсального решения, которое закрывает сразу все задачи, к сожалению, не существует. Вы не найдете ни одной системы, которая бы идеально соответствовала всем требованиям. Некоторые вещи можно реализовать разве что с помощью приложений, которые дополняют основной функционал.

Готовых комплексных решений для digital-агентств тоже нет. Значит, нам придется выбирать из популярных CRM, которые уже завоевали доверие рынка, и их разработчики с большей долей вероятности не прекратят поддержку продукта в ближайшем будущем. Дабы не делать никому рекламу, мы не будем называть здесь конкретные системы – вы легко сами можете найти подборки с подробными обзорами.

Логичнее будет описать **процесс внедрения**. Он, кстати, схож с внедрением любых других инструментов:

1. **Описание требований**. Не просто «техническое задание», но и структура (кто?), логика (как?) и условия (когда? / где?).
2. Выбор технологии.

3. Планирование работ – назначение ответственных, определение сроков.
4. Первичная установка системы.
5. Адаптация под нужды бизнеса / Донастройка.
6. Первичное заполнение – перенос данных из других источников (Excel и т. п.).
7. Внутреннее анонсирование, «продажа» решения команде.
8. Автоматизация.
9. Оптимизация.
10. Использование новых возможностей.

Необходимо помнить, что начиная с 7-го пункта вы в любое время можете встретить **сопротивление**. Это как возражения клиентов, которые не хотят стартовать работу. Что с этим делать?

- A. Проводить профилактику. Продумывать заранее (еще до того, как это захотят сделать сотрудники), какие у них могут быть возражения.
- B. Сразу же на корню «останавливать» неожиданное / незапланированное сопротивление, оперируя мотивами самого сотрудника.

Слабая подача преимуществ, ведущая к возражениям	Типичная реакция сотрудника	Как должно было быть (правильная подача)
«Если мы внедрим CRM, то компания станет зарабатывать больше!»	«А нам-то от этого что?»	«Если мы внедрим CRM, то вы сможете: <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизировать свои времязатраты = Успевать делать больше. 2. Избавиться от лишних вопросов: “На что ты потратил(-а) время сегодня / вчера / на прошлой неделе?” 3. Увеличить собственные показатели, что в свою очередь положительно повлияет на мотивацию»

Частые вопросы

- **Почему нельзя вместо единой рабочей платформы использовать несколько разных «узких» инструментов под определенные задачи?**
 - Во-первых, такой подход непозволительно увеличивает время на переключение между инструментами.
 - Во-вторых, это создаст ненужные дубли информации – вам придется вводить исходные данные по несколько раз, если инструменты не интегрированы.
- **Нужно ли пускать субподрядчиков в собственную систему?**
 - Если вы сможете правильно разграничить права доступа, чтобы они видели только то, что «должны видеть», то почему бы и нет. Это гораздо упростит коммуникации и поможет уйти от ситуации «испорченного телефона», когда из-за разных формулировок кто-то кого-то неправильно понимает.
- **Должны ли быть ограничения по технологиям разработки?**
 - Когда к вам приходит заявка, например, на интернет-магазин без требований к технологиям, вы в праве выбрать платформу самостоятельно. Либо проконсультировавшись с экспертами с техническими компетенциями. Выбор решения может отталкиваться от требований к функционалу, от бюджета либо каких-то других параметров. Но если у клиента есть определенные ожидания (и притом они корректные), то им нужно соответствовать. Условно говоря, вы всю жизнь делали сайты на WordPress. И вот вдруг приходит проект, который нужно реализовывать на 1С-Битрикс. Что делать? Адаптироваться. В вашей базе всегда должны быть субподрядчики под все популярные технологии. В этом-то и заключается преимущество агентства – вы обязаны уметь находить исполнителей под любые запросы.

Важное обращение



Дмитрий Гринкевич
Генеральный директор «Манао»

В этом кратком руководстве мы постарались собрать рекомендации по самым популярным темам.

Остались еще вопросы относительно работы с субподрядчиками? Не стесняйтесь присылать их по контактам:

- info@manao-team.com
- Skype: dima_grinkevich



[dgrinkevich](https://www.facebook.com/dgrinkevich)



[grinkevich_dmitriy](https://www.instagram.com/grinkevich_dmitriy)



[grinkevichds](https://vk.com/grinkevichds)

Кстати...



А вы знали, что команда «Манао» помогает агентству закрывать пробелы в производстве?

Теперь знаете. Мы всегда [открыты к общению](#) :)

Заключение

Все права принадлежат аутсорс-продакшну «Манао».

+7 (495) 128-13-24

2019