



Whale Rider

**Управление взаимоотношениями с
клиентами на основе контроля
рентабельности
Дмитрий Тарахно**



Рентабельность внутри

Проект описывается через бюджет, сроки и качество.

Но для бизнеса, связанного с продажей *профессиональных услуг* часто критически важной характеристикой проекта является рентабельность.

Нельзя работать с рентабельностью в 5-10%, потому что наш товар (часы специалистов) можно продать только в ограниченном объеме. Продавцам бананов проще – количество товара легко масштабируется.



Конфликт между клиентом и провайдером услуг

- Клиент хочет сэкономить деньги и не понимает сложности работ.
- Провайдер хочет сэкономить часы и не понимает всего бизнеса клиента.
- Обе стороны не хотят платить за постановку задачи.

В результате имеем неохваченное договоренностями поле для боевых действий.



Конфликт внутри команды

Производство: «Эти люди хотят от меня странного, думаю послать их читать договор».

Продажи: «Любите этого клиента, я ему скоро продам СЛОНА».

Финансы: «Уважаемые коллеги! Несмотря на то, что у нас куча работы, денег мы так и не заработали».



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

Измерение рентабельности проектов

Нужны точные цифры, а значит система сбора отчетов о рабочем времени.

Даже при 10 сотрудниках и 10 одновременных проектах собрать отчетность вручную невозможно.

Подобрать подходящую систему управления проектами сложно, в них почему-то мало внимания уделяется деньгам.



Анализ результатов

1. Фиксируем каждый проект или этап проекта.
2. Раз в месяц смотрим показатели по всем завершенным проектам или этапам.
3. Вырабатываем целевой показатель и утверждаем его как стандарт.
4. Попадание в плановую рентабельность проекта – прекрасный KPI для PM в дополнение к плановой прибыли.



Использование данных

1. В любой момент знаем, что ответить на вопрос клиента «Вам что, сложно такую мелочь сделать?» - «Да, в рамках этого этапа уже сложно, потому что мы ездили к вам на встречу в Бутово».
2. Знаем как сформировать цену на новую услугу для того же клиента.
3. Знаем для какого клиента работать над повышением лояльности – не для того, кто звонит 3 раза в день.
4. Знаем когда потребовать дополнительную оплату, не боясь потерять клиента.



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

Варианты поведения с КЛИЕНТОМ

- Делаем всё, что просят или придумываем работу
- Делегируем другим подрядчикам
- Учим клиента
- Отговариваем (давим экспертизой)



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

Методы снижения издержек и увеличения поступлений

- Снижаем периодичность общения и зеркалим клиента
- Находим субподрядчика и сохраняем специализацию
- Читаем договор и развиваем принципиальность
- Новая продажа как способ снижения издержек



Приемы удержания

В случае конфликтов:

- РМ должен быть способен в течении 15 минут подготовить справку о положительных результатах проекта
- Должен быть авторитет, способный посмотреть на проект «сверху» и «рассудить стороны»
- Менеджера проекта должно быть на кого заменить – reset отношений в сочетании с пунктом выше



Рентабельность снаружи

Если наша услуга или продукт:

- Повышает доход
- Снижает издержки

Значит у неё есть не только цена, но и польза в деньгах, а значит можно рассчитать ROI



Использование результатов

1. При продаже сами говорим клиенту когда окупятся наши услуги, пусть эти данные не точны.
2. В качестве положительного результата проекта всегда можно показать прибыль от наших услуг.

Иметь такие данные полезно, поэтому стоит расспросить клиента о конверсии, среднем чеке, марже.



Ценообразование в КОНСАЛТИНГЕ

Проблема прозрачности: сложно показывать клиенту стоимость часа, так как ему сложно понять следующие факты

1. У нашего специалиста такая большая зарплата.
2. Он занят коммерческими проектами только 50% рабочего времени.
3. Мы платим налоги.
4. Мы зарабатываем на продаже своих услуг, то есть продаем их дороже себестоимости – самый сложный для понимания факт.



Примеры метрик для определения эффективности услуг

1. Стоимость обращения = кол-во обращений за месяц/полный бюджет.
2. Стоимость посетителя сайта.
3. Прибыль с одного посетителя.
4. Общий оборот от обращений с сайта.
5. Стоимость звонка.



Как правильно подобрать и интерпретировать метрики?

Метрики должны

1. Быть доступны для нашего влияния
2. Влиять на бизнес

Объем продаж – плохо для нас.

Посетители сайта – плохо для клиента.

Количество звонков или заполненных форм – подходит.

При изучении индустрии **клиента** и **его** конкурентов можно оценить **свою** конкурентоспособность.



Whale Rider

Профессиональная конференция
по управлению интернет-проектами

Вопросы?

Дмитрий Тарахно

dmitry@webprofitters.ru