



# Управление командой в условиях быстрорастущего бизнеса

Евгений Лисовский

Директор по маркетингу @ BABYBOOM.ru

Интернет магазин детских товаров



# Agenda



1. Проблемы быстрого роста
2. Как часто надо проводить status check, в каком формате?
3. Какую систему управления проектами выбрать для отслеживания статусов? Какие отчеты нужно создавать и как часто?
4. Как организовать эффективную систему финансового планирования?

# Growth



Ключевые проблемы роста:

1. Нехватка квалифицированных ресурсов (всегда надо быстро и лучших)
2. Дисбаланс нагрузки на сотрудников
3. Изменение системы менеджмента с ростом количества сотрудников
4. Сохранение высоких темпов при масштабировании
5. Существующие решения управления задачами не достаточно гибки
6. Инвестиционные проекты требуют хорошего финансового планирования

# Status Check



1. Периодичность – 3 раза в неделю:
  - a. Понедельник – пробегаемся по планам на неделю, расставляем приоритеты.
  - b. Среда, проверка текущего статуса по задачам.
  - c. Пятница – проверка статусов за неделю, подготовка плана на сл. неделю.
2. Общаемся индивидуально с каждым сотрудником по 15-20 минут.
3. Общие совещания – в пятницу, кратко (максимум 30 минут): что было сделано на этой неделе, что не получилось, какой план на следующую.

# Status Check



## Ключевые задачи по отделам

File Edit View Insert Format Data Tools Collaborate Help Saved 49 minutes ago

Print Undo Redo Copy Paste \$ % 123 10pt B Abc A A Grid Lists Filter Sum Chart Filter

fx | Department Show all formulas X

	A	B	C	D
1	Department	Plan	Status	
2	Маркетинг	XXXX заказов на сумму YYYYYYYY руб.	XX%	
3	Логистика	Ключевая задача отдела логистики	XX%	
4	Продажи	Ключевая задача отдела продаж	XX%	
5	Коммерция	Ключевая задача отдела коммерции	XX%	
6	HR	Ключевая задача отдела HR	XX%	
7	Бухгалтерия	Ключевая задача отдела бухгалтерии	XX%	
8				

+ ≡ ALL MARK W-05 W-12 W-19 W-26 Department

# Status Check



## Ключевые задачи (5-7) отдела маркетинга на месяц

	A	B	C	D	E
1	Что будем делать?	Чего мы хотим достичь?	За счет чего?	Требования к IT	Status
2	SEM	Рост продаж на XX%	За счет действий XX	Доработать штуку XX	XX%
3	SEO	Рост трафика на XX%	За счет действий YY	Решить IT задачи YY	XX%
4	HR	Найти супер-мега спеца XX	Схантить	Нет	XX%
5	Лояльность	Увеличение кол-ва повторных заказов до XX	Великая магия	Сделать волшебную штуку	XX%
6	SMM	Рост групп, рост соц. трафика	Соц. механики	Сделать XXX	XX%
7	Партнерский канал	Рост продаж на XX%	Подключение новых партнеров	Много-много мелких задач	XX%
8					

# Status Check



## Ключевые задачи (5-7) на неделю по направлениям

	A	B	C	D	E	F	G
1	Task Name	Responsible	Initial Date	Deadline	Status / Finish date	KPI	Comments
2	Задача 1	AB	25.09.2011	30.09.2011	27.09.2011	XX	
3	Задача 2	AB	02.10.2011	05.10.2011	Failed	XX	
4	Задача 3	AB	02.10.2011	05.10.2011	In Progress	XX	
5	Задача 4	AB	02.10.2011	05.10.2011	In Progress	XX	
6	Задача 5	AB	02.10.2011	05.10.2011	In Progress	XX	
7	Задача 1	AC	25.09.2011	30.09.2011	27.09.2011	YY	
8	Задача 2	AC	02.10.2011	05.10.2011	Failed	YY	
9	Задача 3	AC	02.10.2011	05.10.2011	In Progress	YY	

# Reporting



1. План по маркетингу на месяц (бюджет, трафик, конверсии, продажи): в конце предыдущего месяца (факт и план) – MS Excel.
2. Недельная разбивка плана на базе месячного: по понедельникам (Google Docs Spreadsheets).
3. Action Plan месяц/неделя (Google Docs Spreadsheets):
  - a. Ключевые инициативы по всей компании (по отделам) на месяц.
  - b. 5-7 ключевых инициатив по маркетингу на месяц.
  - c. 5-7 ключевых инициатив по каждому направлению на неделю.
4. План/отчет по платежам (Google Docs Spreadsheets):
  - a. Ведение статусов оплаты по контрагентам.
  - b. Планирование по платежам на 2 недели вперед.
  - c. Фактические выплаты за выбранный период.
  - d. Каждый сотрудник ответственен за свой канал.

# Reporting



## Marketing Plan & Fact

		APR 2011															
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	RESP	SOURCE	BUDGET	SPENT-F	INVOICE	BAL	VIS. PLAN	VIS-F	TR	TR-F	ORDERS	PAID ORD-F	CPC	CPC-F	CPO	CPO-F	
2	EL	<b>Total</b>	\$20 800	\$19 100	\$10 667	-\$8 433	194 500	236 000	1,00%	0,60%	1 945	1 408	\$0,11	\$0,09	\$11	\$14	
5		<b>ONLINE MARKETING</b>	\$20 800	\$19 100	\$10 667	-\$8 433	194 500	236 000	1,00%	0,75%	1 945	1 760	\$0,11	\$0,08	\$11	\$11	100%
6	AB	Direct traffic	\$0	\$0	\$0		50 000	60 000	2,00%	2,00%	1 000	1 200	\$0,00	\$0,00	\$0,0	\$0	68%
7	AB	<b>SEM</b>	\$11 000	\$11 000	\$1 500	-\$9 500	115 000	110 000	1,00%	1,00%	1150	1100	\$0,10	\$0,10	\$10	\$10	63%
8	AB	SEM Google	\$5 000	\$5 000	\$500	-\$4 500	50 000	50 000	1,00%	1,00%	500	500	\$0,10	\$0,10	\$10	\$10	28%
9	AB	SEM Yandex	\$6 000	\$5 000	\$500	-\$4 500	60 000	50 000	1,00%	1,00%	600	500	\$0,10	\$0,10	\$10	\$10	28%
10	AB	SEM Begun	\$0	\$1 000	\$500	-\$500	5 000	10 000	1,00%	1,00%	50	100	\$0,10	\$0,10	\$0	\$10	6%
11	AC	<b>SEO</b>	\$6 000	\$3 500	\$3 616	\$116	60 000	50 000	1,00%	1,00%	600	500	\$0,10	\$0,07	\$10	\$7	28%
12	AC	SEO Yandex, Google, Other	\$3 000	\$2 500	\$116	-\$2 384	60 000	50 000	1,00%	1,00%	600	500	\$0,05	\$0,05	\$5	\$5	28%
13	AC	SEO Copywriters, moderators	\$3 000	\$1 000	\$3 500	\$2 500											0%
14	AD	<b>Other traffic source</b>	\$800	\$1 600	\$2 551	\$951	19 500	16 000	1,00%	1,00%	195	160	\$0,04	\$0,10	\$4	\$10	9%
15	AD	Channel 1	\$600	\$1 000	\$1 165	\$165	12 000	10 000	1,00%	1,00%	120	100	\$0,05	\$0,10	\$5	\$10	6%
16	AD	Channel 2	\$100	\$500	\$1 165	\$665	6 000	5 000	1,00%	1,00%	60	50	\$0,05	\$0,10	\$2	\$10	3%
17	AD	Channel 3	\$100	\$100	\$222	\$122	1 500	1 000	1,00%	1,00%	15	10	\$0,05	\$0,10	\$0,0	\$10	1%
18		<b>Other Expenses</b>	\$3 000	\$3 000	\$3 000	\$0	0	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	0	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	0%
19		Designer	\$1 000	\$1 000	\$1 000	\$0											0%
20		Moderator	\$1 000	\$1 000	\$1 000	\$0											0%
21		Programmer	\$1 000	\$1 000	\$1 000	\$0											0%
22																	

# Reporting



## Marketing Plan & Fact

			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
1	2	A	B	D	H	J	L	N	P	Q	S	W	Y	AA	AC	AE
				APR 2011						MAY 2011						
	RESP	SOURCE		SPENT-F	VIS-F	TR-F	PAID ORD-F	CPC-F	CPO-F		SPENT-F	VIS-F	TR-F	PAID ORD-F	CPC-F	CPO-F
	EL	Total		\$19 100	236 000	0,60%	1 408	\$0,09	\$14		\$19 100	236 000	0,60%	1 408	\$0,09	\$14
		ONLINE MARKETING		\$19 100	236 000	0,75%	1 760	\$0,08	\$11	100%	\$19 100	236 000	0,75%	1 760	\$0,08	\$11
	AB	Direct traffic		\$0	60 000	2,00%	1 200	\$0,00	\$0	68%	\$0	60 000	2,00%	1 200	\$0,00	\$0
	AB	SEM		\$11 000	110 000	1,00%	1100	\$0,10	\$10	63%	\$11 000	110 000	1,00%	1100	\$0,10	\$10
	AB	SEM Google		\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$10	28%	\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$10
	AB	SEM Yandex		\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$10	28%	\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$10
	AB	SEM Begun		\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10	6%	\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10
	AC	SEO		\$3 500	50 000	1,00%	500	\$0,07	\$7	28%	\$3 500	50 000	1,00%	500	\$0,07	\$7
	AC	SEO Yandex, Google, Other		\$2 500	50 000	1,00%	500	\$0,05	\$5	28%	\$2 500	50 000	1,00%	500	\$0,05	\$5
	AC	SEO Copywriters, moderators		\$1 000						0%	\$1 000					
	AD	Other traffic source		\$1 600	16 000	1,00%	160	\$0,10	\$10	9%	\$1 600	16 000	1,00%	160	\$0,10	\$10
	AD	Channel 1		\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10	6%	\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10
	AD	Channel 2		\$500	5 000	1,00%	50	\$0,10	\$10	3%	\$500	5 000	1,00%	50	\$0,10	\$10
	AD	Channel 3		\$100	1 000	1,00%	10	\$0,10	\$10	1%	\$100	1 000	1,00%	10	\$0,10	\$10
		Other Expenses		\$3 000	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	0%	\$3 000	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
		Designer		\$1 000						0%	\$1 000					
		Moderator		\$1 000						0%	\$1 000					
		Programmer		\$1 000						0%	\$1 000					

# Reporting



## Marketing Weekly Traffic & KPI Report

fx   AE		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	RESP	Updated on 13.09.2011		AUG 29 - SEP 04				DEV	SEP 05 - 11							
2		USD = 28		SPENT	VIS	TR	ORDR	CPC	CPO		SPENT	VIS	TR	ORDR	CPC	CPO
3		TOTAL FACT		\$5 398	63 726	0,80%	510	\$0,08	\$11		\$5 398	63 726	0,80%	510	\$0,08	\$11
4		PLAN		\$6 000	70 000	0,90%	500	\$0,10	\$12		\$6 000	70 000	0,90%	500	\$0,10	\$12
5		% OF PLAN		-10%	-9%	-11%	2%	-15%	-12%		-10%	-9%	-11%	2%	-15%	-12%
6		ONLINE MARKETING		\$5 398	63 726	1,00%	637	\$0,08	\$8		\$5 398	63 726	1,00%	637	\$0,08	\$8
7		Direct traffic		\$0	5 726	1,00%	57	\$0,00	\$0		\$0	5 726	1,00%	57	\$0,00	\$0
8		SEM		\$3 500	35 000	1,00%	350	\$0,10	\$10		\$3 500	35 000	1,00%	350	\$0,10	\$10
9	AB	SEM Google		\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10		\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10
10	AB	SEM Yandex		\$2 000	20 000	1,00%	200	\$0,10	\$10		\$2 000	20 000	1,00%	200	\$0,10	\$10
11	AB	SEM Begun		\$500	5 000	1,00%	50	\$0,10	\$10		\$500	5 000	1,00%	50	\$0,10	\$10
12		SEO		\$1 298	20 000	1,00%	200	\$0,06	\$6		\$1 298	20 000	1,00%	200	\$0,06	\$6
13	AC	SEO Yandex, Google, Other		\$1 000	20 000	1,00%	200	\$0,05	\$5		\$1 000	20 000	1,00%	200	\$0,05	\$5
14	AC	SEO Copywriters, moderators		\$500							\$500					
15		Other traffic source		\$300	3 000	1,00%	30	\$0,10	\$10		\$300	3 000	1,00%	30	\$0,10	\$10
16	AD	Channel 1		\$100	1 000	1,00%	10	\$0,10	\$10		\$100	1 000	1,00%	10	\$0,10	\$10
17	AD	Channel 2		\$100	1 000	1,00%	10	\$0,00	\$0		\$100	1 000	1,00%	10	\$0,00	\$0
18	AD	Channel 3		\$100	1 000	1,00%	10	\$0,00	\$0		\$100	1 000	1,00%	10	\$0,00	\$0
19		Other Expenses		\$300	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!		\$300	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!
20	AE	Designer		\$100							\$100					
21	AE	Moderator		\$100							\$100					
22	AE	Programmer		\$100							\$100					

# Finance



1. Каждый сотрудник ответственен за своего контрагента
2. Каждый счет записывается в единый реестр
3. Для ведения статусов по оплатам используем Google Docs Spreadsheets
4. Цель всего этого – план по платежам на 2 недели
5. Берите в маркетинг тех, кто знает Excel и умеет считать.

## Каждый счет записывается в единый реестр

03.09.2011														Show all formulas
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Контрагент (юрлик или физик)	Resp	Брендовое название	Метод оплаты	Номер счета	Услуга	Дата выставления счета	Оплатить до	Сумма по счету (РУБ, вкл. НДС)	Оплачено РУБ, вкл. НДС	К оплате	Статус	Дата оплаты	Закрывающие документы
2	Контрагент 1	AA	Мега контрагент 1	безнал	1111	Услуга 1	01.09.2011	10.09.2011	10 000,00 р.	10 000,00 р.	0 р.	оплачен полностью	10.09.2011	
3	Контрагент 1	AA	Мега контрагент 1	безнал	1112	Услуга 1	02.09.2011	11.09.2011	10 000,00 р.	0,00 р.	10000 р.	отправлено на оплату		
4	Контрагент 1	AA	Мега контрагент 1	безнал	1113	Услуга 1	03.09.2011	12.09.2011	10 000,00 р.	0,00 р.	10000 р.	отправлено на оплату		
5	Контрагент 1	AA	Мега контрагент 1	безнал	1114	Услуга 1	04.09.2011	13.09.2011	10 000,00 р.	0,00 р.	10000 р.	отправлено на оплату		
6	Контрагент 2	AB	Супер контрагент 2	безнал	2221	Услуга 1	01.09.2011	10.09.2011	10 000,00 р.	10 000,00 р.	0 р.	оплачен полностью	10.09.2011	
7	Контрагент 2	AB	Супер контрагент 2	безнал	2222	Услуга 2	02.09.2011	11.09.2011	10 000,00 р.	0,00 р.	10000 р.	отправлено на оплату		
8	Контрагент 2	AB	Супер контрагент 2	безнал	2223	Услуга 2	03.09.2011	12.09.2011	10 000,00 р.	0,00 р.	10000 р.	отправлено на оплату		
9	Контрагент 2	AB	Супер контрагент 2	безнал	2224	Услуга 2	04.09.2011	13.09.2011	10 000,00 р.	0,00 р.	10000 р.	отправлено на оплату		

# Finance



Report Editor

'Счета'!A1:N9 – Edit range...

Rows - Add field

Group by: Контрагент (юр... ✕

Sort by: A → Z ▾

Show totals

Columns - Add field

Group by: Оплатить до ✕

Sort by: A → Z ▾

Show totals

Values - Add field

Display: К оплате ✕

Summarize by: SUM ▾

	A	B	C	D	E
1		10.09.2011	11.09.2011	12.09.2011	13.09.2011
2	Контрагент 1	0 р.	10000 р.	10000 р.	10000 р.
3	Контрагент 2	0 р.	10000 р.	10000 р.	10000 р.
4	Итого	0 р.	20000 р.	20000 р.	20000 р.
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

Счета | План по платежам ▾ | Фактические оплаты | Контрагенты | Lists | 13.09.2011

# Appendix – Push It!



Несколько советов:

1. «Фактор экселя»: берите тех кто знает Excel. Не умеешь считать – go home?
2. Быстро разговаривает – быстро работает.
3. Во всем должен быть системный подход. Посчитать можно все.
4. Агентства могут сделать больше. Push them.
5. Вдохновляйте сотрудников, но будьте требовательны.
6. Оптимизируйте и автоматизируйте все что можно.

# «Поехали!»



Евгений Лисовский  
Директор по маркетингу  
BABYBOOM.ru

[lisovskiy@gmail.com](mailto:lisovskiy@gmail.com)

[www.lisovskiy.ru](http://www.lisovskiy.ru)