



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	Total	\$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		ONLINE MARKETING	\$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	SEM	\$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	SEO	\$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	Other traffic source	\$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		Other Expenses	\$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%

Reporting



Marketing Plan & Fact

			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
1	2															
1	2	A	B	D	H	J	L	N	P	Q	S	W	Y	AA	AC	AE
	1			APR 2011						MAY 2011						
	2	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
	3	EL	Total	\$19 100	236 000	0,60%	1 408	\$0,09	\$14		\$19 100	236 000	0,60%	1 408	\$0,09	\$14
	4															
	5		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
	6	AB	Direct traffic	\$0	60 000	2,00%	1 200	\$0,00	\$0	68%	\$0	60 000	2,00%	1 200	\$0,00	\$0
	7	AB	SEM	\$11 000	110 000	1,00%	1100	\$0,10	\$10	63%	\$11 000	110 000	1,00%	1100	\$0,10	\$10
	8	AB	SEM Google	\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$10	28%	\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$10
	9	AB	SEM Yandex	\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$10	28%	\$5 000	50 000	1,00%	500	\$0,10	\$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
	11	AC	SEO	\$3 500	50 000	1,00%	500	\$0,07	\$7	28%	\$3 500	50 000	1,00%	500	\$0,07	\$7
	12	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
	13	AC	SEO Copywriters, moderators	\$1 000						0%	\$1 000					
	14	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
	15	AD	Channel 1	\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10	6%	\$1 000	10 000	1,00%	100	\$0,10	\$10
	16	AD	Channel 2	\$500	5 000	1,00%	50	\$0,10	\$10	3%	\$500	5 000	1,00%	50	\$0,10	\$10
	17	AD	Channel 3	\$100	1 000	1,00%	10	\$0,10	\$10	1%	\$100	1 000	1,00%	10	\$0,10	\$10
	18		Other Expenses	\$3 000	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	0%	\$3 000	0	#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
	19		Designer	\$1 000						0%	\$1 000					
	20		Moderator	\$1 000						0%	\$1 000					
	21		Programmer	\$1 000						0%	\$1 000					
	22															
	23															

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

www.lisovskiy.ru