



Структура агентства/студии, Треугольник Sales-PM-Account (2012)

Блок менеджмента



Административный блок

Проектный Офис

Дизайн

Разработка

Креатив

QA

Копирайтинг,
контент

сисадмины

Маркетинг и
PR

Продажи и
клиентский
сервис

Поддержка

Продвижение



Sales. Менеджер по продажам. Отвечает за продажи проектов по входящим запросам – первый контакт, подготовку и презентацию предложения и сметы, заключение контракта. Иногда также занимается разработкой “холодных” контактов – то есть ищет клиентов самостоятельно (или через каналы, такие как крупные РА, системные интеграторы и пр.).

PM. Менеджер проекта. Отвечает за производство проекта, контролирует сроки-цену-качество. Руководит проектной группой в рамках производства проекта, решает производственные вопросы с представителями заказчика.

Account. Менеджер по работе с клиентами. Осуществляет клиентский сервис, развивает стратегические отношения с клиентом, реагирует на рекламации, старается, чтобы на всем этапе существования клиента в компании ему было комфортно и легко. Как правило, мотивирован на продажу проектов и услуг уже существующим клиентам. Во многом роль аккаунта является промежуточной между PM и Sales;



Sales ориентирован на продажу конкретного проекта. Ему не столь важно, что будет происходить на этапе производства, ему важно продать. Поэтому Sales зачастую склонен занижать сметную стоимость (так легче продать) и обещать клиенту золотые горы. Чем, зачастую, бывает весьма недоволен PM.

PM мотивирован на качественное производство проекта. Поскольку он отвечает за качество и трудозатраты по проекту, он всегда склонен завысить сметную стоимость (так меньше риски) и обещать клиенту минимум (поскольку сам будет отвечать за свои обещания). Ему не очень важно, что будет происходить после сдачи проекта, его задача – довести проект до логического завершения.

Account мотивирован на организацию для своего клиента максимально комфортного пространства внутри компании. По сути, аккаунт должен являться представителем заказчика на стороне студии и действовать в его интересах. Лояльность и хорошие отношения со своим заказчиком аккаунт должен превращать в повторные заказы проектов и услуг компании – это конечная цель. Аккаунт замотивирован на уменьшение сметной стоимости (легче продать, и клиент доволен) и не мотивирован обещать золотые горы (потом все равно будет хуже, а с клиентом еще работать).



Деятельность **Sales** максимально нестабильна и его взаимодействие с клиентом носит наиболее кратковременный характер. Цикл продажи – самый короткий этап. Продал – не продал. Так же в деятельности Sales больше всего рисков – в процессе работы он выступает на переднем краю, и большинство производимого им продукта оказывается не востребовано (просто потому, что проектов продается гораздо меньше, чем не продается). Далеко не все люди способны работать в таком рваном режиме, к этому надо иметь определенную склонность.

Деятельность **PM** измеряется проектным циклом. У менеджера есть один или несколько проектов в производстве, и он нацелен на эффективную реализацию каждого отдельно взятого проекта. Временные интервалы PM рассматривает именно в разрезе проекта, его этапов. Таким образом, PM “бежит” на среднюю дистанцию – в его поле зрения проект (продолжительность больше, чем этап продажи, но меньше, чем весь жизненный цикл клиента в компании).

Account работает в наиболее долгосрочной фазе. У него есть клиент, с которым он будет вместе на всем цикле его присутствия в компании. Его задачи в большей степени стратегические (развитие отношений, организации комфортного пребывания клиента). Деятельность аккаунта должна быть системна и хорошо организована. Но ориентирован он, в конечном итоге, на повторные продажи проектов или услуг по своим клиентам, не стоит это забывать.



1. Sales/PM/Account – все в одном
2. Sales + PM/Account
3. Sales/Account + PM
4. PM/Sales + Account :)
5. Sales + Account + PM



Sales&PM&Account

Классический вариант для первого этапа развития небольшой компании. Ресурсов не хватает нанять нескольких специалистов, поэтому в компании действует один менеджер на все руки. Как правило, он же – генеральный директор и центр компетенции внутри компании.

Плюсы

Если менеджер сумел продать проект, то он понравился клиенту. Он же продолжает его вести и взаимодействует с клиентом, что устраняет проблему смены контактного лица после продажи

Минусы

Сильный внутренний конфликт “Sales-PM” из-за разной мотивации и разных целей. Менеджер является единой точкой входа для клиента, поэтому неизбежно возникающие мелкие косяки на этапе производства проецируются клиентом и на стратегические отношения.

Немасштабируема: при росте объема входящих запросов и проектов в производстве менеджера просто не хватает на все.



Sales

PM&Account

Разделение наиболее конфликтных ролей

Концентрация на производстве

Плюсы

При наличии компетентных специалистов PM&Account, которые ответственно подходят к своей работе, такая схема позволяет долгое время эффективно работать и имеет большой запас прочности.

PM&Account является носителем знаний и по клиенту, и по проектам – он всегда в курсе, что происходит.

Минусы

Проблема передачи проекта

Стагнация развития отношений при увеличении кол-ва клиентов

Плохая масштабируемость в распределении проектов

Конфликт между «пожарчиком в производстве» и развитием долгосрочных отношений



PM

Sales&Account

Разделение клиентских отношений и производства

Ведение клиента на всем жизненном цикле

Плюсы

Нет проблемы передачи проекта

Единое окно для клиента

Единая ориентация на выручку по клиенту (CLTV)

Баланс и стабилизация дискретного характера продаж

Минусы

Разный ритм деятельности Sales и Account



PM

Sales

Account

Разделение труда. Казалось бы, самая эффективная модель?

Плюсы

Выполнение «чистых ролей»

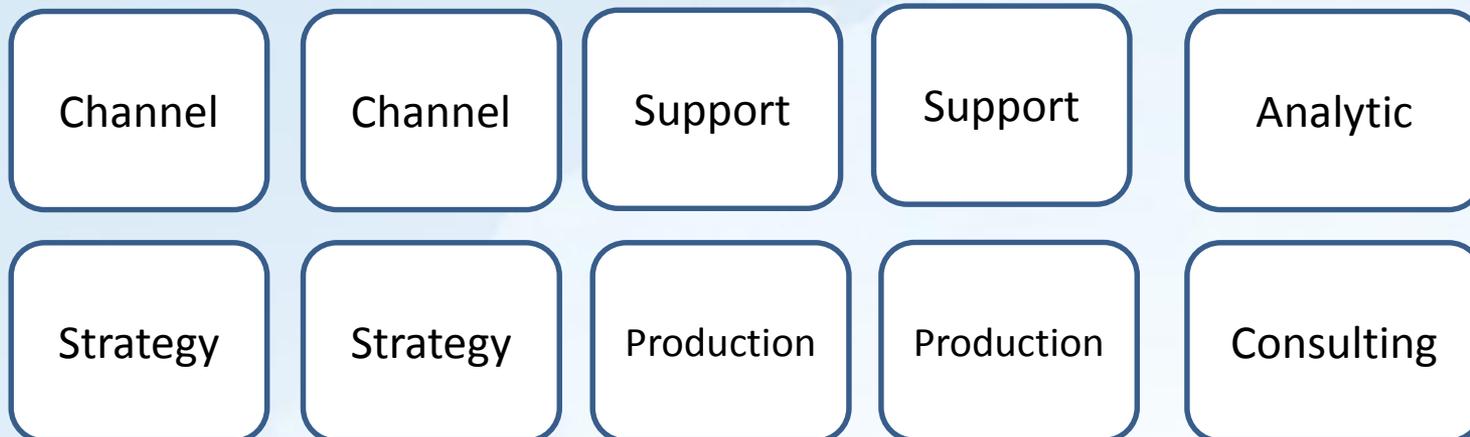
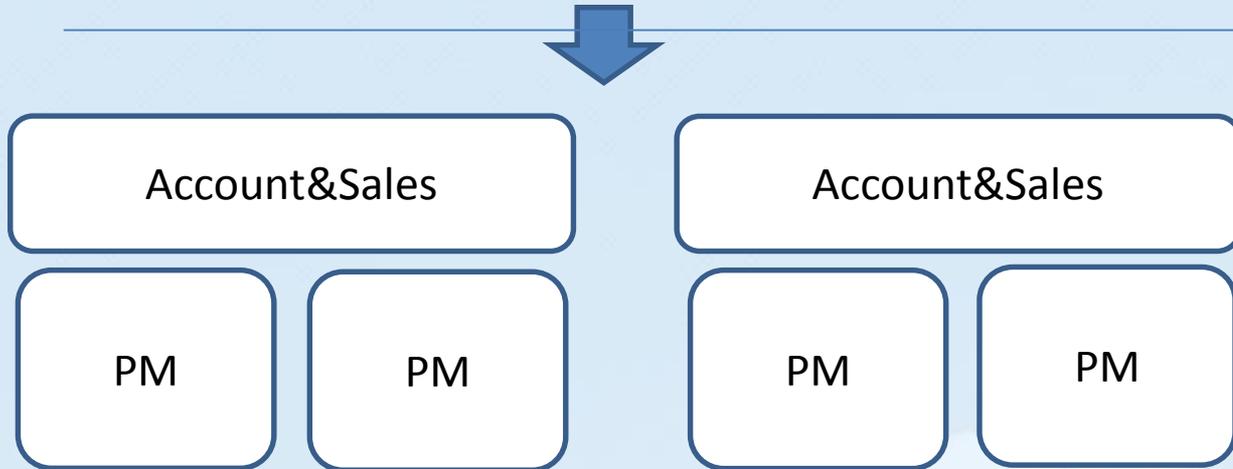
Отсутствие внутренних конфликтов

Минусы

Передача проекта

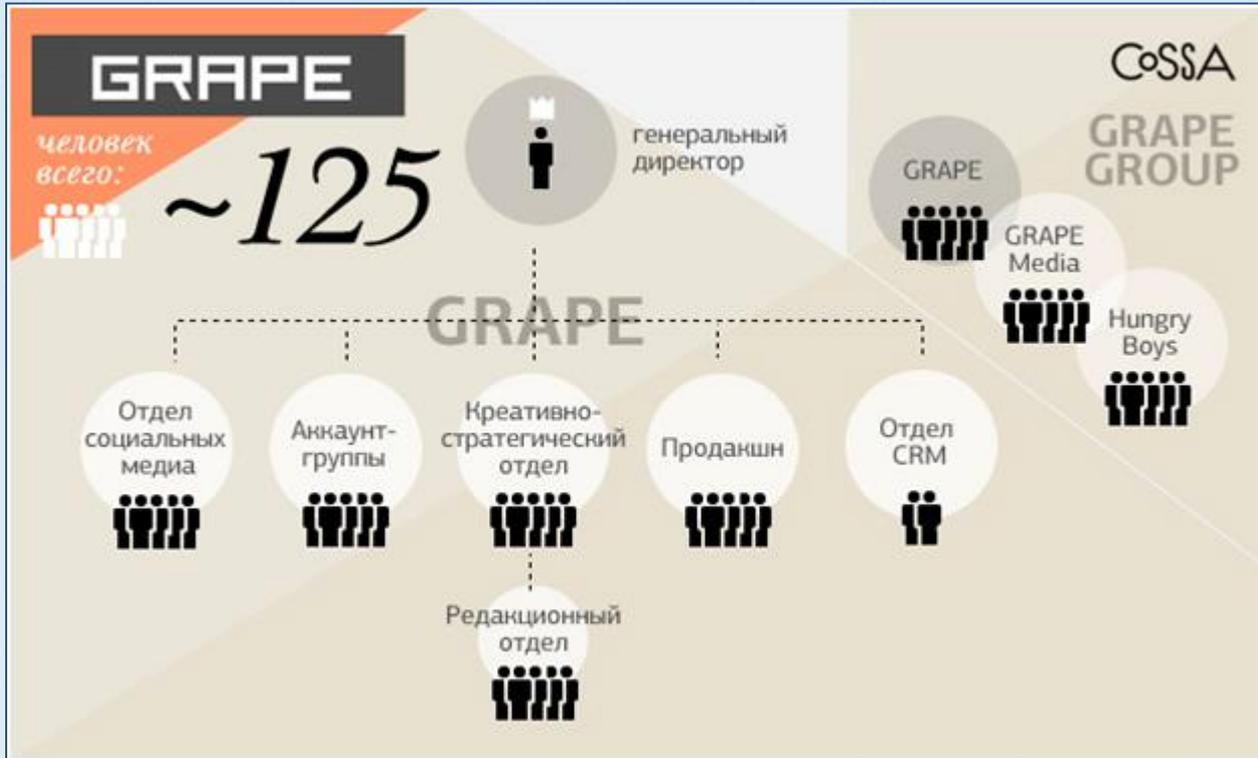
Суматоха вокруг клиента

Сложность в поиске «чистых» специалистов на рынке















- Больше материалов для агентств/студий в «Библиотеке RUWARD»: www.ruward.ru/library/
- * Презентация и видео разработаны в рамках спецпроекта с компанией Мегаплан

На этом по первой лекции у нас все, спасибо за внимание! =)

