**Ведущий:** Ах вот почему. Воронка по менеджеру.

**Дима:** Да, воронка по менеджеру, она делается с достаточно простой целью. Потому что помогает нам понять, кто из менеджеров работает лучше, а кто, может быть, несколько хуже. Потому что человеческий фактор есть человеческий фактор. У нас есть менеджеры, которые умеют продавать, и есть менеджеры, которые продавать не умеют. Тех менеджеров, которые продают не очень хорошо, мы обучаем и затем смотрим на то, как изменилась их воронка и изменилась ли вообще.

**Ведущий:** Один из главных моментов воронки менеджера – это вообще понять человек растет или нет. Мы говорили, помните, про динамику? Т.е. вы понимаете, когда выручки нет от человека? Выручки нет, выручки нет, выручки нет. Почему? Потому что, помните? Причина – потому что не прошло достаточно времени для разгона. Выручки нет, потому что лидов нет. выручки нет, потому что он сам не обучается, потому что времени еще не прошло достаточно. Это тоже задача. Воронка по менеджерам, если вы начнете ее вести, она дает бонус, вы потом сможете копаться в этих данных, смотреть их. Одной из важнейших задач, для меня, например, которые я в скором времени собираюсь решить: я хочу поставить эксперимент – вообще люди развиваются или нет. Т.е. менеджеры развиваются? Меняется ли реально конверсия? Меняется ли средний чек? Точнее, я знаю, что они развиваются, но я хочу понять закономерности, портрет развивающегося человека и логику развития, т.е. в какой срок, сколько часов, короче, должен наговорить менеджер, чтобы произошла эта точка бифуркации, либо он сливается, либо он растет. Интересно вам бы было это узнать? Мне вот очень интересно.

**Дима:** Назад еще можно? Еще пару комментариев есть. Значит, если мы говорим о менеджерах, возникает пару вопросов: Что значит трафик по менеджерам? На самом деле, просто, чтобы оценивать менеджеров, нам нужно понять, какой трафик или какие лиды изначально приходят на менеджера, потому что трафик и лиды разные и постоянно меняются. И у менеджера могут измениться показатели: улучшиться или ухудшиться от того, что изначально придет, с каким видом материала он будет работать. Это первый момент. Следующий момент очень важный. Есть несколько типовых поведений в воронке нашей по менеджерам, который позволяет вам понять, что происходит у вас с людьми и с отделом продаж в целом с точки зрения людей, которые там работают. Например, если у вас теряется стабильность воронки по конкретному менеджеру, значит через некоторое время он «умрет». Ну, в смысле, его продажи «умрут».

**Ведущий:** Стабильность это как? Это означает, что воронка состоит, предположим, из нескольких слоев разрезанных по менеджерам. Все слои нормальные, а один …

**Дима:** Ну, или да, или нет, что-то среднее из этих слоев. И у него то хорошо, то плохо. И это связано не с тем, что у него приходит разный трафик лиды, а просто, вот он так работает нестабильно. Нестабильная работа очень редко заканчивается ростом. Чаще всего она заканчивается, наоборот, остыванием. Так называемое остывание. Следующий момент. Как понять, что человек растет? У нас есть некоторый, может быть, стереотип о том, что есть такой резкий взлет и человек вот он вырос. На самом деле, самым важным предиктором – это еще одно понятие, нечто, что позволяет это нам…

**Ведущий**: Предсказателем.

**Дима:** Да, предсказать будущее.

**Ведущий:** Предикт

**Дима:** Да, некоторые параметры, которые нам позволяют предсказать будущее. Так вот, это является то, что человек начинает неуклонно по чуть-чуть расти. Чуть ли не каждый день. Т.е. есть человек, у которого есть небольшой неуклонный рост. Вот этого человека хорошо взять, его хорошо похвалить, отдать на обучение…

**Ведущий:** Дим, объясни, что значит небольшой неуклонный рост?

**Дима:** Это значит, что он вырос, его выручка и конверсия выросла на пару процентов, на 5% и так растет от недели к неделе. Потом у него стагнация, потом еще одна ступенька, и так месяц-два. Допустим. Все. В этого человека выгодно вкладывать деньги, просто ему нужно дать возможность. Во-первых, нужно повысить его собственный уровень самооценки. Его нужно похвалить, нужно обеспечить такую среду, что он консультирует и помогает другим менеджерам. Его нужно отдать на обучение. Но главное тут не перегнуть палку и не сделать из него любимчика. И он тогда закрепит результаты и будет продавать очень неплохо. Также это плодотворно влияет на окружающих. И вот у нас есть менеджер, который влияет плодотворно и есть менеджер, который влияет неплодотворно. Это не то, чтобы влияние специально, хороший, плохой, неважно. Не специально. Просто оно вот такое. Оно есть. И в целом эта картина, которую мы смотрим, то растет, то остыл, у кого колебание, у кого полная стагнация, позволяет нам понять, что происходит сейчас и будет происходить в недалеком будущем с нашим отделом продаж в целом. Отсюда, соответственно, вытекает большинство операционных задач директорам по продажам. Да, да, это он. Отчет по выполнению плана. Значит, когда мы смотрим на воронку продаж и не знаем, в чем бы ее упрекнуть, самое первое, к чему она притыкается, это к плану по выручке. План по выручке – вещь очень жесткая. Если вы дадите план очень жесткий, очень большой, то ваши люди не будут его делать, потому что все равно его сделать нельзя. Ну, они так будут думать. Если он будет не очень сильный, то вам как собственникам бизнеса это может показаться странным, но большинство людей, которые работают менеджерами по продажам 40000 достаточно. Вот они отработали на 40000 и понимают, что 40000-50000 у них будет и они все, они сели, и они больше не продают. Потому что план такой. Вот такой план позволяет им заработать некоторый софт и больше они не напрягаются. Вот. Поэтому, когда мы берем воронку продаж, мы ее используем и все параметры используем не для того, чтобы четко и правильно выстроить выручку, план по выручке. Потому что выручка, на самом деле, исходит из того, что у нас должна быть вот такая вот конверсия из лидов клиента шаблонная, не ниже. И клиентов тогда будет вот столько. А лидов будет из трафика вот столько. От трафика, он был вот такого качества и не ниже. И так до источников и т.п. Значит, соответственно, имея отчет по выполнению плана, который на самом деле нужно контролировать не раз в квартал, а раз в день.

**Ведущий:** Кстати, да. Почему раз в день, а не раз в неделю? Потому что есть норматив. И если мы не выполняем норматив, стабильно, значит, либо у нас вообще ахтунг, либо у нас плохой план. Мы просто планировать не умеем. Если мы понимаем, что у нас не стабильное не выполнение плана, ну, например, мы выполняем, выполняем, и вдруг, бах. Скатились по показателям. Значит system error существует. What a fuck? Где-то он явно поселился. Я в следующий раз, надо нам, кстати, добавить это в презентацию, этот образ system error, как такого…Который закрался в ваш бизнес.

**Дима:** На высоком уровне анализа есть даже такая практика. У нас есть план на месяц, план на квартал, но есть и оперативный план. Когда мы планируем, сколько денег заработаем в следующие пару дней, в следующую неделю. Из-за того, что есть постоянные какие-то дневные колебания, и это нормально, мы делаем этот оперативный план. Для того, чтобы мы могли прореагировать на некоторую неприятную ситуацию, ну, либо подсечь приятную ситуацию с инерцией не более, чем пару дней. Потому что, как правило, если мы на пару дней тормознули, то нам остается только причину искать дальше.

**Ведущий:** Понятно же.

**Дима:** Да. Отчет по возвратам. Не смотря на то, что вы можете считать, что возврат – это не существенная часть вашей отчетности вашей воронки, есть следующее пренеприятное известие.

**Ведущий:** У кого есть возвраты?

**Дима:** Ну, конечно есть. Это нормально, что возвраты есть. Если возвраты меньше, не для всех бизнесов, но для очень многих, если возвраты меньше, допустим, процентов пяти, ну, неприятно, но ладно, если они больше…

**Ведущий:** Это, кстати, означает, что вы не продаете. Если они реально меньше процентов пяти, это просто означает, что вы, ваш потенциал продаж не реализуется, больше, вы просто не продаете.

**Дима:** Если больше 5%.

**Ведущий:** Нет, если меньше 5%.

**Дима:** Разве?

**Ведущий:** Ну, конечно. Это не означает, что никто ничего не возвращает, потому что это вы такие молодцы…

**Дима:** Ааа…

**Ведущий:** вы просто не продаете.

**Дима:** Интересная логика. Да. Действительно. Нет, ну, согласен. В этом есть что-то. Так вот, если у вас возвраты занимают долю небольшую, то может быть все неплохо. Но опасайтесь небольшого увеличения этой доли. Если возвраты у вас дойдут до 10-20% и это не нормально для вашего бизнеса, то в следующий квартал возвраты у вас будут 100%. Первый момент. Следующий момент. Возвраты на уровне 15% могут у вас убить все то. Что вы получаете сверху себестоимости. Вот. Они могут убить рост выручки, например, как таковой. Хотя доля возвратов небольшая. Они могут убить лояльных клиентов, а ведь это… во многих бизнесах основной доход, получаемый от лояльных клиентов. Почему? Потому что продать лояльному клиенту стоит не то же самое, что стоит приличную для нового клиента. Причем новый клиент возьмет настолько дорогой продукт, сколько не заплатит лояльный клиент реальный. Вот поэтому возвраты это очень важно. Наши рекомендации. Значит, первое, самое основное, первая наша рекомендация, мы предлагаем вам начать с самого простого и считать клиентов, стоимость их привлечения и выручку. Т.е. это три показателя, которые нужно посчитать. Следующий момент.

**Ведущий:** Я бы обратил внимание на вторую рекомендацию.

**Дима:** Да.

**Ведущий:** Потому что…

**Дима:** Угу…

**Ведущий:** Да, скажи, скажи.

**Дима:** Наша вторая рекомендация. Ну, есть мнение, что ее мог написать капитан очевидность. Но реальность она такая, что даже в крутых компаниях …

**Ведущий:** Надо, кстати, в следующей презентации добавить образ капитана очевидности.

**Дима:** Ага… Да.

**Ведущий:** И даже тебе в плаще выйти капитаном очевидности.

**Дима:** Ну, главное, чтобы не человека-паука, потому что есть риск – закончиться паутина.

**Ведущий:** Дим, мне кажется, человек-паук – не самый хороший костюм для тебя.

**Дима:** Да, я думал.

**Ведущий:** Да.

**Дима:** Значит, смотрите, второй пункт – это серьезная ловушка, когда собственники бизнеса, топ-менеджеры начинают гнать на то, что нужно больше, лучше, сильнее, но, на самом деле, пока нету простого правильного отчета, то усложнять его не нужно. А что такое простой правильный отчет? За простым правильным отчетом, в котором находится всего лишь три показателя, стоит, на самом деле, гигантская работа. И вы чуть дальше это увидите. Сейчас вы можете просто отметить, но еще раз напоминаю. Как бы хочу отметить, что маленький отчет, простые показатели. Чтобы его сделать, чтобы он был правильный, чтобы он был вовремя, нужно проделать огромную работу.

**Ведущий:** Закрепитесь-ка, короче, на корректных данных, получаемых в срок. Правильно? Хотя бы просто простых. Потом добавьте новую цифру и опять закрепитесь, потом опять закрепитесь, т.е. действуйте итерационно. Если кто-нибудь сейчас вывалил 500 показателей, все охренели, он не является крутым, он является глупым. Ну, потому что, ну, как бы, ну, и что? Все убедились и все, отсаботировали это решение. Потом хрен внедришь отчеты, а если внедрить потом самые простые, то это будет проявлением вашей слабости, типа вы пошли на попятную. Ниче хорошего.

**Дима:** Да, если вы оперируете отчетами 500, 1500, 2000 и более тысяч показателей, то это значит, вы заявляете о том, что не умеете это делать. Это невозможно. Оперировать этим невозможно вручную. Т.е. третий пункт говорит о том, что если мы ведем речь о менеджере, не аналитике, а о менеджере, то он должен видеть отчет не более, чем из 20 показателей. Иначе проанализировать их крайне сложно. Конечно, это индивидуально. Естественно, очень часто собственнику бизнеса, ну. В силу разных аспектов приходится 100 показателей смотреть самому. Но это не очень здорово. Это не очень здорово.

**Ведущий:** В следующих частях мы будем говорить про представления, также мы будем говорить про инфраструктуру, которую вы должны построить, для того, чтобы это у вас было. Про хранение, про базу, про бэкапы, про всякие различные штуки, про запросы, про инфраструктуру, которая нужна для работы аналитиков, про то, без чего это все будет пустым звуком. Понимаете, в чем проблема? Некоторые, когда слышат надо делать отчет, они понимают это, как будто какая-то девочка прям сядет, начертит и прям будет че-то писать. Такого не произойдёт. Т.е. ну, особенно когда бизнес более менее уже достаточно развитый, ну, я имею в виду не совсем маленький, не в рамках одной комнаты. Т.е. отдельная задача, помимо отчетов, интерпретаций и реакций – это создать такую ситуацию, такую инфраструктуру, чтобы это вообще все было. Ну, это чуть позже.

**Дима:** Да, обычно, ну. Да, это мой предыдущий сайт…

**Ведущий:** Это мы после перерыва. Да.

**Дима:** Да. Да. Значит, последний мой комментарий относительно третьего пункта. Обычно отчет выглядит так. У него есть какая-то простая форма 5-10 показателей, у него есть какая-то расширенная форма на 20 показателей и для менеджмента простой и расширенной формы часто бывает достаточно. Если есть аналитики, которые владеют специальными методами работы с данными, то есть обычно третья форма, в которой может быть несколько сотен показателей. Вот. Но ели речь идет, опять говорю, о менеджерах, то ограничивайте себя, ребята, ограничивайте.

**Ведущий:** Ну, что? Отправимся на перерыв. Домашнего задания на перерыв, в смысле, не домашнего, а перерывное задание, какое сделаем? Что?

**Из зала:** Покушать.

**Ведущий:** Покушать? Давайте, действительно, покушаем, отдохнем, потому что впереди достаточно сложный блок информации. Поаплодируйте Диме, пожалуйста. И встретимся с вами через 1ч30мин, значит, сколько?

**Из зала:** 15:40.

**Ведущий** 15:40.

**Ведущий:** Присаживайтесь, друзья. Напоминаем вам про вопросах на листочках. Нам тут некоторые вопросы присылают. Хорошие, некоторые плохие. Мы продолжаем. Пока нашего монстрика ребята подключают. «Нанимаю директора по маркетингу». Вопрос. Задача: Первое. Увеличить трафик и лиды с вероятностью 0,1 оплаты. Т.е. 0,1 лиды, видимо. Ну, некачественные лиды сделать качественными. Утепление через e-mail, оплата какой KPI и как его проверить? Чей вопрос? Почему-то я думал. Женщина написала. Так показалось. Какой KPI у директора по маркетингу? Привяжите его, если он прямо влияет на финансовые показатели, если нет, то каное количество заявок через прогрессирующую шкалу, т.е. он должен вам нагнать заявки. Вот и привяжите его относительно количества заявок до определенного качества и вида. А я бы сделал совокупный KPI. Один финансовый. И часть KPI – количественный. В зависимости от заявок. Ну, при определенной стоимости. Ну, например… Все? Спасибо. Я слышу какое-то там дребезжание. Хорошо. Например, если зарплата человека, например, 150000 рублей, значит, у него может быть фикс, предположим, 100000 или 80000, ну, в соотношении переменной и постоянной части вам нужно решать. У управленцев я это вижу где-то 50/50, и часть переменной складывается и тоже делится на две части. Одна часть складывается из количественных показателей, ну, например, я понимаю, что человек должен мне привлекать 100 лидов в месяц или 200 лидов в месяц, или 500 лидов в месяц. Я говорю: «Если ты привлекаешь меньше 200 лидов при стоимости заяви не более стольки-то денег, то ты получаешь столько-то денег фиксом или столько фикса за одного лида, ну, т.е. стоимость лида», т.е. ты как бы покупаешь у него лидов, платишь ему за количество лидов. Если больше, что столько-то денег. Ну, прогрессирующую шкалу. И от финансовых показателей. Чтобы замотивировать его не просто на лиды иначе он будет гнать технические лиды. И, соответственно, от оплат. Т.е. если оплата, например, ну, там от выручки. От выручки или от прибыли. В данном случае можно от выручки. Ну, потому что на прибыль он вряд ли влияет. Опыт. Возвращаемся к предыдущей теме. Сейчас неактуальный вопрос. Протыкивающими вопросами. Михаил. У Вас в тюннинге на сайте есть промокод. Это анализ источников? Это своя разработка или внешний продукт? Забудьте про промокод. Это не прикольная штука. Вернее, она прикольная при условии, если менеджеры его исправно спрашивают. Если это жестко контролируется скриптом. Это анализ источников. Совершенно верно. Т.е. промокод – это как бы полностью своя разработка. Она разработана в агентстве, которое нас ведет, соответственно, промокод зашивает источник трафика, а также другие показатели, как, например, повторные посещения, не повторные посещения. То, что хотите зашить в код, то и зашивайте. Знаете как? Штрих коды есть. Штрих коды содержат информацию у себя. Они кодируют информацию. Вот этот промокод то же самое. Когда менеджер спрашивает клиента: «Какой промокод Вы сейчас видите?» И он говорит «1832156» И мы этот промокод записываем в специальное поле в карточке там клиента или что-то еще. То уже сама система расшифровывает промокод и говорит, что он оттуда. Но это тяжеловесная система, поэтому забудьте. Все. Забудьте. Это можно делать проще. Без промокодов. Вот. Потом был вопрос Дмитрию. Не мне.

**Дмитрий:** Да, вопрос по кагортному анализу, делаем ли мы его.

**Ведущий:** Чей вопрос? Отлично.

**Дмитрий:** Чей? Смотрите. Мы приводили отчет по воронке продаж. На самом деле, отчет по воронке продаж правильнее делить на естественный и условный. Условный, это когда мы, на самом деле, показываем сводки КРI в разрезе месяца, например. Но на самом деле у нас есть такая вещь, что трафик, который мы получаем за месяц, мы можем делать лидов именно из него. А потом именно из этих лидов мы можем делать клиентов. Эти клиенты нам генерят выручку. 1 раз, 2 раза и т.д. это т.н. естественная воронка и вот, с собственно, она основана на кагортном анализе. Когда людей определяют по временному признаку. Естественно, мы его делаем для того, чтобы понимать, в каком месяце у нас привлечение было поудачнее, т.е. пофактурнее, когда клиентов мы привлекли. Ну, вот кроме того, это помогает нам понять насколько… ну оценить вообще само по себе затухание покупательной способности клиентов. Это не вполне чистый кагортный анализ, но тоже его можно как бы рассмотреть.

**Ведущий:** Это зависит от того, что вы вкладываете в это понятие. Можете сами рассказать. Как вы его используете?

**Дмитрий:** Кагорты в первую очередь имеются в виду в первую очередь, мне кажется. Это определение по временному признаку. Так?

**Ведущий:** Объединение по признаку. Да? Поведенческий анализ?

**Дмитрий:** Ну, да. Естественно. Один из. Ну, мы тут скажем так. Только верхушечку айсберга приоткрываем.

**Ведущий:** Можете на меня не смотреть. Я точно не использую кагортный анализ.

**Дмитрий:** На самом деле, если говорить об анализах. Их огромное количество. Как те, которые нам уже поднадоели. Ну, в кавычках, типа свод анализа, так и классические аналитические задачи, классификация, кластеризация, шкалирование, регрессионный анализ и т.д. я думаю, что мы в дальнейшем подробнее рассмотрим. Сейчас мы пока рассматриваем не именно анализы, а простые вещи. Такие как отчетность.

**Ведущий:** Пока.

**Дмитрий:** Пока да.

**Ведущий:** С нами еще один инопланетянин. Можно поприветствовать? Это. Да. Человек нам будет помогать сейчас. Очень многие процессы делаются людьми. Тем не менее. Хотя это и странно. Ну, увидите. Давайте продолжим.

**Дмитрий:** Да, это наш главный аналитик. Ваня Хорыбин.

**Ведущий:** Да.

**Дмитрий:** Вот. Он обычно делает то. Что я потом выдаю за свои результаты. Поэтому молодец он.

**Ведущий:** Вот видите? У нас все друг на друга перекладывают. Да. У нас так принято в компании. У Вани тоже есть, на самом деле, свои штуки. Скажу так. К Диме очень сложно попасть. Зуле вешается. Она ему отправляет пачки кандидатов. Ну, на собеседование, на интервью. Он всех режет. Всех. И то. Что Ваня к нам попал, это на самом деле, о многом говорит. Идем дальше. Визуализация. Отчеты это циферки, их сложно толковать обычному человеку. Вернее. Когда Ваня, например, или Дима смотрят код, они все понимают. У них все нормально. Но люди так не умеют. Т.е. смотреть коды и все видеть. Мы понимаем более простые формы какие-то. Более естественные. Так вот визуализация это и есть попытка перевести этот код это 1001001 и там какие-то штуки синтаксис на человеческий язык. Ой. Че это я сделал?

**Дмитрий:** Все хорошо.

**Ведущий:** Нет, я че-то как-то. Щас. Вот так мне нравится.

**Дмитрий:** Ага. Оо.

**Ведущий:** Дима? Что вы здесь имели в виду?

**Дмитрий:** Я подозреваю, что я имел в виду, что данные можно представлять как вложенные данные. Т.е. у нас есть. Не да я понимаю. Капитан. Но тем не менее. У нас есть выручка. Но эту выручку можно разложить как выручку от различных менеджеров. Например. Можем прям щас и показать это. Можно на ноутбук аналитиков переключить? А че по менеджерам? Это отчет по менеджерам. Вань. Ану-ка его. Раскрой-ка. Опа. А это вложенные туда данные. Ну вот. В менеджеров можно еще что-нибудь, вложить. Например, исходящее обращение и входящее обращение и т.д. это называется уровень погружения. Серфинг. Движение по уровням погружения называется дрилдаун. Такой термин есть. И там с этими дрил… ой, прошу прощения, даунами, много различных терминов. Самый распространенный дрилдаун. И есть, наверное, еще один способ, который тоже для простых задач часто используется. Это способ гиперссылка. Мы можем еще и его показать в принципе. Вань покажи-ка нам выручку. Вот это выручка. Нажми-ка. Давай-ка я, наверное. Опа. И мы сразу перенеслись нелинейно совершенно в другой отчет, который показывает из чего эта выручка состоит. А нажми-ка на выручку еще раз. Здесь. Вернулись обратно. Вот. Можно перемещаться обратно на презентацию.

**Ведущий:** Можно погружаться, а можно как дельфинчики нырять. Вот это на самом деле было погружение.

**Дмитрий:** Способов движения по данным достаточно много. Мы как аналитики не используем ни первый, ни второй. Но менеджерам нравится. Они пользуются.