



**Techart**

Консалтинговая  
группа

Программа непрерывного образования «Текарт» [edu.techart.ru](https://edu.techart.ru)

Сессия «Весна 2024»

21.03.2024

# Управление подрядчиками по маркетингу

2024

1999

[techart.ru](https://techart.ru)

| [promo.techart.ru](https://promo.techart.ru)

Регистраций: 108 (компаний – 92), в т.ч.:

- 25% новых
- 40 топ-менеджеров
- 47 постоянных (4+) слушателей программы
- 15 с вопросами и обратной связью

# План вебинара

1. Инхаус-команда vs внешнее агентство.
2. Один или несколько подрядчиков?
3. Как эффективно работать с подрядчиком.
4. Типовые проблемные ситуации.

# 1. Инхаус-команда vs внешнее агентство.

## Ощущения

### Инхаус

- + Глубокое погружение в специфику компании
- + Упрощенная коммуникация и контроль
- + Участие в развитии
- Ограниченность знаний и ресурсов
- Высокая стоимость сотрудников (до 70% к оф. ЗП)
- Требуется 100% загрузка
- ✓ Подходит для крупных компаний с долгосрочными стратегиями
- ✓ Требуется тщательного подбора и обучения сотрудников

### Агентство

- + Доступ к экспертизе и опыту
- + Экономия времени и ресурсов
- + Снижение рисков (отпуска, болезни)
- Не всегда индивидуальный подход
- Сложности коммуникации (например, между посредником является ПМ или аккаунт между вами и рабочей группой)
- ✓ Универсальный вариант для компаний любого масштаба
- ✓ Важен грамотный выбор и построение взаимоотношений

## 2. Один или несколько подрядчиков?

### Один подрядчик

- + **Единое окно:** работа с одним подрядчиком обеспечивает единый контакт, что упрощает коммуникацию и координацию работ
- + **Согласованность:** единая команда может обеспечить более согласованный подход к вашему маркетингу, что помогает создать единое целостное сообщение
- + **Экономия времени:** меньше времени тратится на поиск и управление подрядчиками, поскольку есть только один контрагент
- **Ограниченные специализации:** один подрядчик может не обладать всеми необходимыми навыками и экспертизой, что может ограничить возможности вашей компании
- **Риск зависимости:** если отношения с единственным подрядчиком не сложатся, это может существенно затормозить ваш маркетинговый процесс

### Несколько подрядчиков

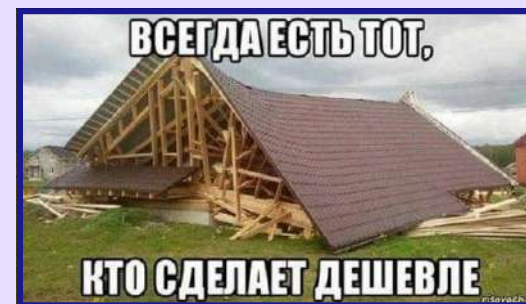
- + **Разнообразие экспертизы:** работа с несколькими подрядчиками позволяет использовать разнообразные навыки и экспертизу для каждого аспекта маркетинга
- + **Лидирующая специализация:** возможность распределения задач между ведущими игроками сегмента для закрытия несинергирующих задач
- **Координация подрядчиков:** дополнительные ресурсы и время
- **Разные видения, риски конфликтов и несогласованности**
- **Больше зависимостей, меньше ответственности за результат**

Один подрядчик или несколько – аудит необходим всегда. Регулярный аудит – залог качественного результата.

# Критерии отбора исполнителей

1. Масштаб компании, возраст, позиции на рынке, суммарные достижения.
2. Юридическая чистота и финансовая устойчивость.
3. Положительные отзывы, рекомендации, благодарности.
4. Использование современных технологий.
5. Профильные сертификации (компания, сотрудники).
6. Позиции в рейтингах.
7. Участие в конкурсах, выставках, мероприятиях.
8. Опыт аналогичных проектов, опыт работы с похожими/ фокусными брендами.
9. Интегрированные решения / узкая специализация.
10. Конкурентная цена часа/ продукта / услуги/ решения.
11. Гибкость в форме оплаты, отсрочки.
12. Прозрачность и детальность ценообразования, скидки и бонусы.
13. Performance Based отношения.
14. Консультационная поддержка.
15. Персональный менеджера проекта.
16. Прямой контакт с топ-руководством.
17. Информация о команде проекта.
18. Гарантийные обязательства.
19. Соблюдение стандартов работ, качества (ГОСТ).
20. Форма и периодичность отчетности.
21. Возможность посетить офис, познакомиться с компанией и командой.
22. Уровень поддержки (рабочие вопросы, срочное, 24/7).
23. Работа по форме договора Заказчика (или гибкость внесения изменений в собственную).
24. Юридическая закреплённость обязательств.
25. Возможности гибкого подхода (agile) и корректировки хода проекта.
26. Готовность к долгосрочному сотрудничеству (фикс. цены/объема), готовность к сопровождению.

И многое другое...



## 3. Как эффективно работать с подрядчиком

### 3.1. Техническое задание и документы

Независимо от типа подрядчика (самозанятый или юр. лицо), оформляйте сотрудничество договором.

В крупных компаниях за выбор подрядчика отвечает отдел закупок

- ✓ Знания и опыт в заключении договоров
- ✓ Привлечение юристов
- ✓ Подготовка документов для бухгалтерии

Но отдел маркетинга часто **НЕ** погружен в эти процессы

- ✓ Непонимание, как правильно оформить сотрудничество
- ✓ Недооценка важности ТЗ и критериев оценки

Из-за этого:

#### Неполное ТЗ

- Нечеткие задачи  
Например, для SEO — увеличить посещаемость сайта в 3 раза
- Нереалистичные сроки  
Например, вы хотите разработать позиционирование бренда за 2 дня
- Несоответствие целей и инструментария  
Например, «мы хотим повысить узнаваемость, подготовьте предложение на проведение поисковой рекламы», но этот инструмент не закрывает данную цель

#### Размытые критерии оценки

- Непрозрачность  
Непонятно, какие факторы будут учитываться при принятии решения. Опыт? Стоимость? Регалии?
- Спорные моменты  
Например, в SEO вы не хотите работать с внешними факторами
- Неудовлетворенность результатом  
Например, при разработке брендбука вы ожидали исходники всех материалов под печать, но вы не указываете это в первичных отношениях

# Решение

## Четко формулируйте ТЗ

- Детальное описание задач

Например, для рекламных кампаний: не правильно — «увеличить узнаваемость бренда».

Правильно — «Увеличить узнаваемость бренда «Х» среди жителей России в возрасте 25-45 лет на 20% относительно текущей замеренной до 31 декабря 2024 года».

- Этапы работы и сроки выполнения каждого этапа

- Критерии оценки

- Ожидаемый результат

## Определите обязательства сторон

- Что должен сделать подрядчик, а что – заказчик

Например, у вас контракт на проведение рекламных кампаний. Кто будет ответственный за передачу данных по ним в ЕРИР.

## Конфиденциальная информация

- Определите, какая информация является конфиденциальной

Например, классический NDA предполагает что данные являются конфиденциальными, только если передаются под особым грифом, т.е. вы должны четко написать, что эти данные являются конфиденциальными.



# Решение

## Интеллектуальная собственность и авторские права

- Определите, кому будут принадлежать авторские права на результаты работы и на какие части.  
Например, общий дизайн сайта (включая цветовую гамму, шрифты, компоновку элементов) является составным произведением, а уникальные графические элементы (например, логотипы, иконки) могут быть самостоятельными объектами авторского права.
- Укажите, кто будет заниматься покупкой авторских прав или созданием контента.  
Например, при покупке прав через посредника (агентство) правообладателем становится агентство, а не вы. При создании - права можно передать договором/актом.

## Определяйте критерии оценки

- KPI
  - SEO:  
Вывести минимум 20% запросов из согласованного семантического ядра в ТОП 10 поисковых систем  
Увеличить число целевых переходов из поисковых систем до 10 000 в месяц к концу 2024г.
  - SMM:  
Увеличить число подписчиков на 30% через 6 месяцев сотрудничества  
Увеличить ER на 5%
  - Контекстная реклама:  
Привлекать не менее 100 MQL в месяц  
Снизить CPL до 100 рублей
- Отчетность. Четкая связь цель - задача - KPI - результат.
- Контрольные точки. Определите точки проекта, на которых будет изменяться промежуточный результат и корректироваться стратегия.
- Обратная связь.  
Например, у вас есть задачи, касающиеся доработок сайта. Если вы понимаете, что какие-то для вас могут быть очень критичными, сразу обозначайте критерии реакции для подрядчика. 1 день, 4 часа, 1 час. При этом, справедливо и обратное, когда подобные требования описываются и к Заказчику. Например, для SMM важна скорость принятия и одобрения публикации и Исполнительно должен задать вам время на принятие решения, иначе это скажется на его результативности. «Заказчик Согласовывает правки в течение \_X\_ часов».

**Декомпозируйте — делите работы на этапы / спринты**

**Пользуйтесь стратегическим консалтингом**

Ваша задача может решаться иначе, чем вы полагаете

**Техническое задание — не панацея**

Заведите на старте протокол отклонений



## Правильное оформление сотрудничества с подрядчиками:

- ✓ Защита интересов компании
- ✓ Четкое понимание задач и целей
- ✓ Объективная оценка работы
- ✓ Удовлетворенность результатом

## 3.2. Построение четкой коммуникации

### 3.2.1. Назначьте ответственного

Назначьте ответственного со стороны вашей компании, который будет взаимодействовать с агентством и транслировать единое решение со стороны Заказчика.

#### Опыт — «Компания заказывает разработку сайта»

**У Заказчика:**

Совет директоров: отвечает за итоговый результат.

Менеджер: отвечает за общую координацию проекта, постановку задач и контроль сроков.

Маркетолог: определяет стратегию продвижения сайта, его контент и целевую аудиторию.

Дизайнер: разрабатывает дизайн и визуальные элементы сайта.

**У Исполнителя:**

Менеджер проекта: координирует работу команды Исполнителя, отвечает за коммуникацию с Заказчиком.

Разработчик: программирует сайт.

Веб-дизайнер: верстает сайт.

**Проблемы:**

- > Руководитель проекта Заказчика хочет добавить новую функцию, но маркетолог не согласен.
- > Дизайнер Заказчика предлагает изменить дизайн интерфейса, но веб-дизайнер Исполнителя считает это нецелесообразным.
- > Совет директоров меняет требования и вносит корректировки, спорящие с видением менеджера.

**Множественные правки и изменения:**

- Из-за несогласованности между сторонами требования к сайту меняются динамически, что приводит к задержкам и переделкам.
- Отсутствие единого видения: Заказчик и Исполнитель не имеют четкого представления о конечном продукте, что приводит к недовольству результатом.
- Заказчик не имеет права принятия решения, т.к. за итог отвечает не он, а группа людей.

**Результат:**

Задержка: Сайт не готов в срок.

Перерасход: Заказчик тратит больше денег, чем планировал.

Недовольство: Ни Заказчик, ни Исполнитель не довольны результатом.

## 3.2. Построение четкой коммуникации

### 3.2.2. Определите каналы связи: email, телефон, мессенджеры, система управления проектами.

#### 1 Эффективность:

- ✓ Подходящий канал для каждого типа задачи.
- ✓ Срочные вопросы по телефону, не срочные - по email.
- ✓ Нет путаницы и потери информации.
- ✓ Все вопросы в одном месте (система управления проектами).

#### 2 Прозрачность:

- ✓ Все записи о разговорах и решениях в одном месте.
- ✓ Легко найти информацию.
- ✓ Задачи и сроки в системе управления проектами.
- ✓ Отслеживание прогресса.

#### 3 Снижение рисков:

- ✓ Минимизация недопониманий, потерь.
- ✓ Фиксация договоренностей (в т.ч. юридическая).

Пример:

Email: для отправки ТЗ, отчетов, счетов.

Телефон: для срочных вопросов, обсуждения сложных задач. Обязательно с последующей фиксацией в Email.

Мессенджеры: для оперативного общения, коротких вопросов.

Система управления проектами: для постановки задач, отслеживания прогресса, хранения файлов.

Излишняя коммуникация - плохо! Общение должно быть обдуманым.

## 3.2. Построение четкой коммуникации

### 3.2.3. Согласуйте частоту и формат отчетности: еженедельные, ежемесячные отчеты, видеозвонки.

#### Контроль и прозрачность:

- Регулярные отчеты о достижениях и задачах
- Понимание текущей ситуации

#### Своевременное реагирование:

- Быстрое выявление проблем и корректировка курса
- Предотвращение рисков

#### Эффективность:

- Оптимальная частота и формат отчетности
- Избежание ненужной информации

#### Фокус на важном:

- Отчетность по ключевым показателям.
- Принятие обоснованных решений

#### Открытая коммуникация:

- Прозрачная отчетность о проделанной работе
- Укрепление доверия между сторонами

## 3.2. Построение четкой коммуникации

### 3.2.4. Обеспечьте доступ к необходимой информации: сайт, CRM-система, данные о целевой аудитории.

#### 1 Эффективность:

- › Точная оценка объема работы и стоимости
- › Понимание целей, задач, аудитории
- › Разработка эффективной маркетинговой стратегии

#### 2 Качество работы:

- › Знание специфики бизнеса, продукта, ЦА
- › Создание материалов, соответствующих вашим требованиям
- › Фокус на KPI, анализ результатов
- › Достижение желаемых маркетинговых целей

#### 3 Снижение рисков:

- › Ускорение работы подрядчика
- › Предотвращение ошибок
- › Снижение рисков неверной интерпретации

#### 4 Доверие и прозрачность:

- › Партнерский подход к решению задач
- › Достижение лучших результатов

**Будьте открыты к диалогу:** отвечайте на вопросы агентства, предоставляйте обратную связь.

**Поделитесь своими ожиданиями:** KPI, желаемые результаты.

Примеры:

Сайт: Доступ к аналитике Google, Яндекс.Метрика, контенту, структуре, рекламным кабинетам...

CRM: Данные о клиентах, сделках, истории взаимодействия.

ЦА: Описание, портреты, сегменты.

## 3.3. Регулярный анализ результатов:

### 3.3.1. Установка четких KPI и их отслеживание

Необходимо определить ключевые показатели эффективности (KPI), отражающие цели маркетинговой кампании, такие как трафик на сайт, конверсии, объемы продаж и ROI. Каждый KPI должен быть измеримым, достижимым, связанным с бизнес-целями и соответствовать стратегии маркетинга.

После установки KPI необходимо регулярно отслеживать их изменения через еженедельные, ежемесячные или ежеквартальные отчеты о маркетинговых показателях.

Например, для цели увеличения трафика на сайт нужно предоставлять отчеты о посещаемости и других метриках трафика с разбивкой по источникам, без лишней технической информации.

### 3.3.2. Сравнение результатов с целями

Получив данные о маркетинговых показателях, их следует сравнить с изначальными целями. Соответствие или превышение фактических результатов ожиданиям может свидетельствовать об успешности стратегии маркетинга. В случае недостижения целей необходимо проанализировать причины и выявить возможные улучшения стратегии маркетинга.

## 3.3. Регулярный анализ результатов:

### 3.3.3. Активное обсуждение отчетов:

Простого получения отчетов недостаточно. Важно активно обсуждать данные с подрядчиком по маркетингу, включая результаты, проблемы, вызовы и новые идеи. В процессе обсуждения отчетов можно выявить потенциальные проблемы или возможности для улучшения.

### 3.3.4. Применение корректирующих действий

Анализ результатов требует принятия конкретных мер для улучшения стратегии маркетинга, включая как крупные изменения, так и мелкие корректировки. Например, при недостаточных результатах определенной кампании можно решить перераспределить бюджет или изменить целевую аудиторию. Эти действия должны основываться на данных и анализе. Тщательный анализ и корректировки позволяют оптимизировать усилия, повышая их эффективность и помогая достигать бизнес-целей.

**Регулярный анализ результатов — это не просто контроль, а инструмент для достижения целей**

## 4. Типовые проблемные ситуации

В процессе сотрудничества с подрядчиком по маркетингу могут возникать различные проблемные ситуации, которые требуют внимательного рассмотрения и решения. Вот несколько типичных проблем и способы их решения:

### 4.1. Несоблюдение сроков исполнения задач

**Причины:** Могут быть разные причины, включая недостаток ресурсов, проблемы в организации работы или неправильное планирование.

**Решение:** Установите детальные договоренности о сроках выполнения задач еще до начала работы.

При возникновении задержек обсудите их с подрядчиком, выясните причины и установите новые реалистичные сроки.

В случае систематических нарушений можно применить штрафные санкции в соответствии с условиями договора.

У вас должна быть "дорожная карта" проекта.

### 4.2 Неудовлетворительные результаты работы

**Причины:** Могут включать недостаточное понимание требований, неправильную стратегию или некачественное выполнение работы.

**Решение:** Проведите детальный анализ результатов и сравните их с ожиданиями. Обсудите результаты с подрядчиком, дайте конструктивную обратную связь и предложите конкретные рекомендации по улучшению.

Вместе со специалистами подрядчика скорректируйте стратегию или план действий.



## 4. Типовые проблемные ситуации

### 4.3. Разногласия и конфликты

**Причины:** Могут возникать из-за различий во взглядах, ожиданиях или интерпретации условий договора.

**Решение:** Попробуйте найти компромиссные решения, обсудите разногласия и попытайтесь прийти к взаимоприемлемому соглашению. Если это невозможно, обратитесь к юристу или другому независимому третьему лицу для разрешения спора.

### 4.4. Недостаточная коммуникация

**Причины:** Могут быть связаны с недостаточной ясностью в договоре, отсутствием регулярных встреч или неэффективной коммуникацией со стороны одной из сторон.

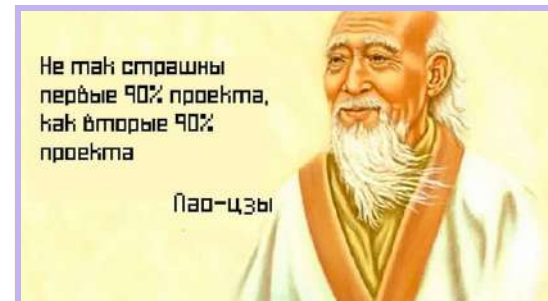
**Решение:** Установите прозрачные каналы коммуникации и регулярные статусы о ходе работы. Важно обсуждать любые изменения или проблемы с подрядчиком незамедлительно, чтобы предотвратить их увеличение.

**Помните:** Эффективное сотрудничество с агентством — это двусторонний процесс.

Вам необходимо быть открытыми к диалогу, предоставлять всю необходимую информацию и регулярно отслеживать результаты работы. Маркетологи смогут эффективно работать только в том случае, если вы впусите их в свой бизнес и они станут для вас партнером, а не только исполнителем.

# Так как?

- Максимально детальное ТЗ, требования и т.д.
- Комплексный и индивидуальный подход при выборе партнера (рэнкинг)
- Консалтинг при выборе подходов и инструментария
- Декомпозиция задачи и гибкий подход к проекту и сотрудничеству (agile, планы, дорожная карта, реперные точки)
- Централизация управления проектом и коммуникациями
- Протокол отклонений
- Очные встречи (выбор партнера, этапы, проблемы и т.п.)
- Performance based договора



# Наши материалы по теме



20.07.2023

[Продакт-менеджмент](#)



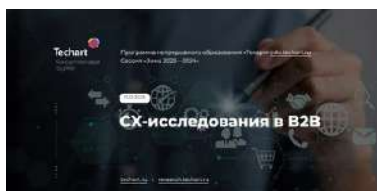
17.08.2023

[Единая цифровая платформа бизнеса](#)



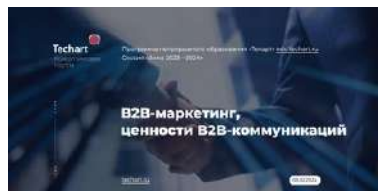
21.09.2023

[Основы маркетинговой аналитики и рекомендации для проект-менеджеров](#)



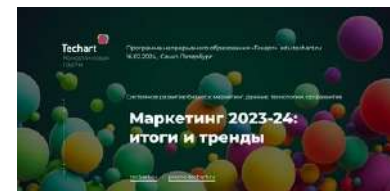
21.12.2023

[CX-исследования.  
Цифровизация маркетинговой аналитики](#)



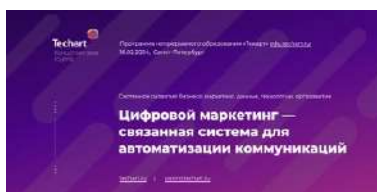
08.02.2024

[B2B-маркетинг, ценности B2B-коммуникаций](#)



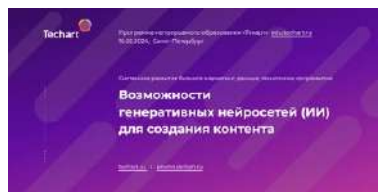
16.02.2024

[Маркетинг 2023-24:  
итоги и тренды](#)



16.02.2024

[Цифровой маркетинг — связанная система для автоматизации коммуникаций](#)



16.02.2024

[Возможности генеративных нейросетей \(ИИ\) для решения маркетинговых задач](#)



29.02.2023

[Построение сводного аналитического отчета по маркетингу](#)



Консалтинг, цифровая трансформация,  
интеграция бизнес-процессов, маркетинга и оргразвития



**Андрей Радин**

руководитель проектной команды



**Никулин Илья**

генеральный директор «Текарт»

#### Релевантные услуги «Текарт»:

- [Комплексный интернет-маркетинг](#)
- [Интеграция и аутсорсинг службы маркетинга](#)
- [Рекламные активности](#)
- [Разработка маркетинговых стеков](#)
- [Performance-маркетинг](#)

**+7 495 790 75 91**

Консалтинговая группа «Текарт»  
[techart.ru](http://techart.ru)

Интегрированный маркетинг и PR  
[promo.techart.ru](http://promo.techart.ru)

IT-решения и веб-разработка  
[web.techart.ru](http://web.techart.ru)

Дизайн-бюро  
[design.techart.ru](http://design.techart.ru)

Креативное агентство  
[creative.techart.ru](http://creative.techart.ru)

Фотоагентство  
[photo.techart.ru](http://photo.techart.ru)

Аналитика и бизнес-планирование  
[research.techart.ru](http://research.techart.ru)

Работа в «Текарт»  
[hr.techart.ru](http://hr.techart.ru)

Университет «Текарт»  
[edu.techart.ru](http://edu.techart.ru)



[Авторский telegram-канал «Системное развитие бизнеса»](#)

[Канал информационной поддержки Edu.Techart](#)