

Взаимодействие с Заказчиком

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
Обращение заказчика или обращение к заказчику	Заказчики изначально не понимают, чего хотят. Их образ результата формируется в процессе переговоров с нами, иногда - в процессе работы. Чаще всего мы сами выходим на них с предложением.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Зафиксировать, что это неизбежная практика, т.к. мы работаем с заказчиком индивидуально. 2) Включать во внутреннюю смету затраты на предварительную коммуникацию с заказчиком, если бюджетные ограничения это позволяют. 3) Несмотря на индивидуальный подход, собирать библиотеку / базу готовых решений, которые можно использовать.
	Уже был сложный или негативный опыт взаимодействия с заказчиком.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Использовать шаблонный чек-лист оценки заказчика, исходя из прошлого опыта, с критериями отказа от работы: например, 80% "соответствия" и выше автоматически означает отказ от работы, от 60% до 80% - включение в договор дополнительных затрат на администрирование и т.д. 2) Использовать индивидуальный чек-лист для заказчиков, с которыми уже работали: например, с Фондом Тимченко работаем по таким темам, а таким - нет, для Фонда

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
		<p>Потанина минимальная сумма заказа такая-то и т.д.</p> <p>3) Коллективное решение, которое принимают 3 человека, в т.ч. директор и менеджер, сопровождавший работу с этим заказчиком ранее.</p>
Предварительное описание работ	Обычно на первой стадии заказчики заинтересованы в выполнении работ, но на следующем шаге энтузиазм затухает.	<p>1) Обычно переговоры на первой стадии проходят на уровне “директор-директор”, а затем спускаются на уровень ниже. Можно или сразу включить в коммуникацию менеджеров, сопровождающих работы с обеих сторон, или на следующем шаге задействовать руководителей для сверки часов.</p> <p>2) Делать предварительную декомпозицию работ из предварительного описания.</p> <p>3) Во время переговоров обозначать наши ограничения, в т.ч. неотменяемые: минимальный бюджет, максимальный объем работ, темы, форматы, аудитории, продолжительность и конкретные даты.</p>

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
Внутреннее составление договора, сметы, ТЗ	Не до конца формализуем конкретное содержание работ, а описываем работу творчески.	1) Декомпозиция работ, подробное описание конкретных результатов
	Работа с каждым контрактом начинается как бы с нуля.	1) Шаблоны смет и ТЗ: общие и уже использовавшиеся для работы с определенным заказчиком. 2) Принятые в организации порядки расчетов, которые не меняются для разных заказчиков или меняются по понятным правилам (например, 2500 - стоимость экспертного часа и используется только такая стоимость, или можно применить скидку 20%, если это бюджетные деньги и т.д.) 3) Принятые у заказчика формулировки, если уже был опыт взаимодействия. 4) Если опыта взаимодействия не было - наиболее "выгодные" или адекватно соответствующие содержанию работ формулировки из использовавшихся ранее.
Согласование договора, сметы, ТЗ с заказчиком	Сильный заказчик увеличивает или меняет объем обязательств, сокращает стоимость контракта, разбивает один контракт на несколько, меняет время выполнения работ.	1) Актуализировать наши ограничения, в т.ч. неотменяемые. Предусмотреть процедуру прекращения работы с заказчиком на этапе согласования, если

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
	<p>Процесс взаимодействия с сильным игроком, у нас постоянно плывет объем обязательств, время, стоимость.</p>	<p>условия противоречат с нашими ограничениями.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Фиксация каждой итерации договоренностей в виде резюме с отправкой представителю заказчика. 3) Использование предварительного описания работ в качестве аналога "сейфового договора". 4) Дополнительная сверка часов на уровне руководителей, если переговоры затягиваются. 5) Привлечение третьей стороны в качестве медиатора: например, в случае работы с подведомственным учреждением - РОИВ.
<p>Проведение работ</p>	<p>График работ плывет, работы распределяются не равномерно в течение всего срока, а сдвигаются к завершению работ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Фиксировать календарный график работы с заказом на всех стадиях: предварительного обсуждения, составления договора, непосредственной реализации, учитывая общий календарный график организации и снова - неотменяемые ограничения. 2) На этапе внутреннего составления договора и сметы при декомпозиции работ учитывать подготовительный и постсобытийный этап для каждого

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
		мероприятия.
	Аудитория мероприятий не набирается в нужном количестве.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Разделять ответственность за сбор аудитории с заказчиком, использовать внутренние каналы коммуникации, принятые у заказчика. 2) Предусмотреть функцию сопровождения участников. Не использовать общие чаты с участниками формально. 3) Предусмотреть на этапе согласования договора возможность альтернативных форматов вовлечения аудитории, если мероприятия не выстреливают: дайджесты, консультации и т.д. - например, через допсоглашение.
	При возникновении критической ситуации решение не принимается, пока не вмешивается директор.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Определить внутреннее правило: что лучше - не принятое вовремя решение или принятое неправильно решение?
Внутренняя коммуникация в процессе проведения работ	Сотрудники не в курсе своей ответственности / обязательств	<ol style="list-style-type: none"> 1) Определить каналы внутренней коммуникации для конкретного заказа (задача в Мегаплате, общий

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
		<p>чат и т.д.), регулярно их просматривать тем, кто участвует, реагировать на просмотр (например: взял в работу, поставил совещание, сохранил в Мегатране - особенно при личном обращении через тег).</p> <p>2) Проводить мини-совещания, чтобы ставить задач и подтверждать, что все понимают, на каком этапе находимся.</p> <p>3) Сформулировать внутреннее ТЗ для сотрудников, фиксирующее, что все вовлеченные понимают одинаково, и где установлены все требования к содержанию продукта и результата.</p>
Коммуникация с заказчиком в процессе проведения работ	Взаимодействуем не с тем человеком или постоянно появляются новые участники коммуникации (со стороны заказчика, но могут и с нашей стороны).	<p>1) Формальная фиксация в договоре ответственных со стороны заказчика и исполнителя с контактными данными и каналами коммуникации.</p> <p>2) Возможно, зафиксировать устойчивую роль в организации - менеджер, сопровождающий работу со всеми заказчиками.</p>

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
	Заказчик перекладывает издержки внутреннего согласования на нас.	1) Зафиксировать в договоре степень ответственности за внутренние согласования у заказчика. Например: вопросы информационного сопровождения решают пресс-секретарь исполнителя и пресс-служба заказчика напрямую, через сопровождающего менеджера, сам заказчик решает, не привлекая исполнителя?
	Сигнал теряется в процессе коммуникации.	1) В особых случаях не делегировать полномочия в коммуникации от директора к менеджеру. 2) Как было уже написано в пунктах выше, включать в переговоры руководителей для сверки часов: регулярно (например, раз в месяц) или в случае критической ситуации.
	Заказчик недоволен коммуникацией с сопровождающим менеджером.	1) Если сбой коммуникации у определенного сотрудника возникает уже не впервые, в дальнейшем не назначать его сопровождающим менеджером. 2) В случае острой необходимости во время выполнения работ сопровождающий менеджер меняется.

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
Информационное сопровождение	Непонятен источник сигнала: заказчик, исполнитель или формальная организация - оператор.	1) На этапе согласования договора определить источник сигнала. Если основной источник - заказчик, но производит информационные сообщения исполнитель, согласовать формат размещения на наших информационных ресурсах.
	Согласование информационных сообщений заметно увеличивает издержки.	1) На этапе согласования договора прописать алгоритм согласования информационных сообщений. 2) Проводить отдельные встречи ответственных за информационное сопровождение со стороны заказчика и исполнителя, если это не проблема для заказчика.
Подготовка отчетности	Отчетность сдается не вовремя или не в том объеме, который было согласован.	1) При декомпозиции работ закладывать время на подготовку отчета в зависимости от его объема и содержания. 2) Собирать отчетные материалы хотя бы в минимальном объеме при подготовке / после проведения мероприятия, а не по завершении контракта. 3) При необходимости закладывать время на исправление технических ошибок.

Основные этапы в существующей модели	Проблемы, с которыми уже сталкивались / Особенности существующей модели	Возможные способы исправления / Желаемый образ результата
Утверждение отчетности	Заказчик пересматривает объем или подходы к содержанию отчетности.	1) Согласовывать в договоре / ТЗ объем, формат и содержание отчетных материалов так, чтобы не возникало разночтений. При необходимости проводить совещание с обсуждением будущего отчета.
Последующая работа с заказчиком	Работа с заказчиком заканчивается подписанием закрывающих документов и не возобновляется до нового предложения с нашей стороны.	1) Реестр типовых работ, которые могут быть промежуточным этапом, до появления нового венчурного заказа или основой для него.
	Опыт работы с заказчиком не рефлексировается и не оценивается.	1) Сопровождающий менеджер составляет резюме работы с заказчиком: основные особенности, проблемы, преимущества - на основе которого в т.ч. в будущем может приниматься решение о том, работать ли с этим заказчиком снова и на каких условиях

