

## **12 способов повысить прибыльность IT аутсорс компании**



**Павел Обод**

**CEO «Sloboda studio»**

**Харьков2012**

Книга предназначена в помощь управляющим и самостоятельным собственникам маленьких и средних аутсорс компаний. В ней предлагаются для внедрения способы повышения прибыльности и производительности компании.

## Содержание

Наши основные проблемы.....	4
Магическое правило рычага .....	5
Привлекаем и обучаем новых сотрудников .....	8
Улучшаем уровень сотрудников.....	10
Открываем новые направления: полный цикл .....	11
Работаем с БД клиентов, сотрудников и партнеров .....	13
Систематизация бизнеса .....	14
Улучшаем имидж компании .....	15
Планирование работы компании .....	17
Маркетинг .....	18
Уходим в специализацию .....	19
Системы управления проектами и прочие.....	20
Увеличиваем стоимость услуг.....	21
Партнерские соглашения с другими компаниями .....	22
Организация времени владельца бизнеса .....	24
Улучшаем услуги и сервис: превращаемся в консалтинг.....	26
Про автора.....	28
Что дальше? .....	30
Тест потенциала роста компании.....	31

## Наши основные проблемы

Я работаю в сфере аутсорс бизнеса как владелец более 3х лет, общаюсь с коллегами по цеху и отлично знаю о проблемах и задачах нашей сферы, вот они:

- Как увеличить прибыль моей компании?
- Как удерживать и мотивировать сотрудников?
- Где находить новых сотрудников, если их сейчас нет на рынке?
- Чем платить за офис и зарплату сотрудникам, если клиенты задерживают выплаты или просто нет денег?
- Компания превратилась в рабочее место, где мы вынуждены «пахать» 12 часов в день, 7 дней в неделю?
- Как не бояться проверяющих органов?

Большинство этих вопросов открыто в этой мини-книге.

## Магическое правило рычага

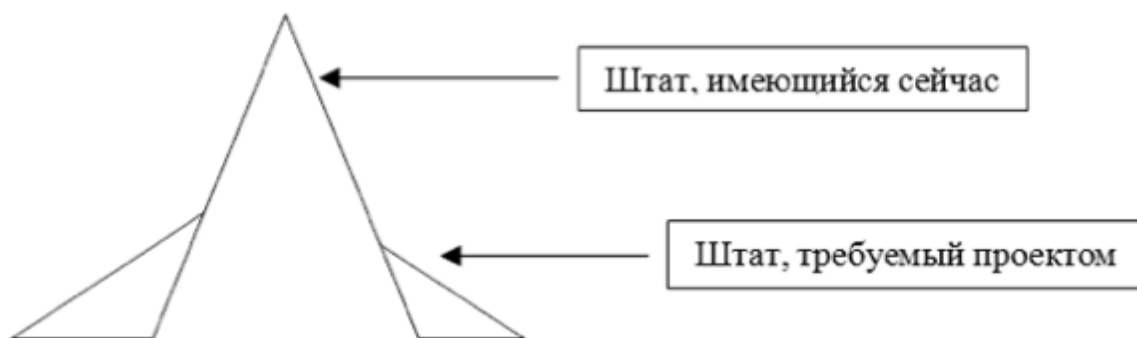
Прибыльность компании зависит в первую очередь от маржи, которую вы получаете от разработчиков. При этом не имеет большого значения – работаете ли вы по фиксированной ставке или по схеме аутстаффинга: цены на работу сотрудников различного уровня значительно отличаются.

Суть идеи состоит в том, что нужно использовать работу Синьора очень разумно, и стараться всю рутину передавать Миддлам или Джуниорам.

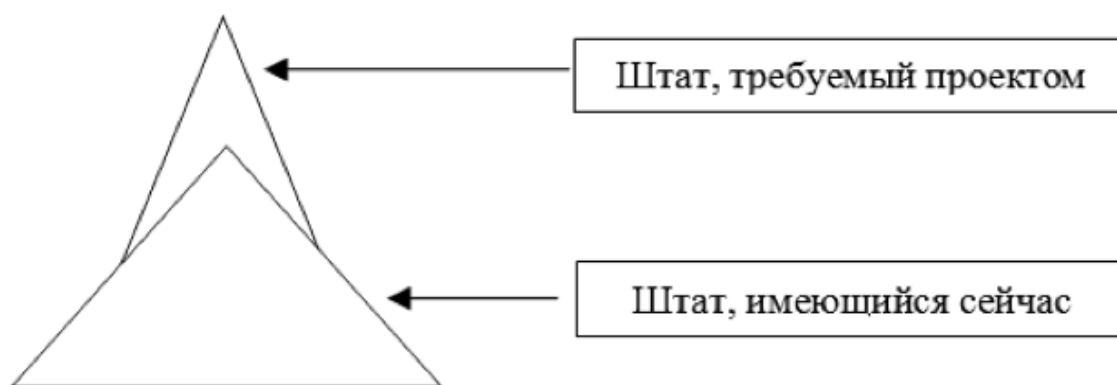
Проще говоря, если Синьор со стоимостью \$15/час делает работу, которую может делать с таким же стажером или Джуниором со стоимостью \$4/час – это отличная точка для оптимизации работы.

Дополнительным фактором является то, что джуниоры на таких задачах и при работе с синьорами достаточно быстро учатся и превращаются в синьоров.

Также, поступающие проекты должны как можно лучше соответствовать структуре компании.



Штат значительно лучше квалифицирован, чем проект:  
команда используется не на полную мощность



Проект слишком сложен для команды, компания может завалить сроки  
Соответственно следует ориентироваться при поиске именно на проекты, которые будут оптимально соответствовать вашим ресурсам.

В целом бывают три вида проектов, исходя из их сложности:

- типа «Процедуры»: например написание серверных скриптов по сбору информации, разработка на CMS
- типа «Мозгов»: R&D исследования, достаточно сложные проекты, в которых приходится сначала разбираться
- «Седина»: ваша компания делала уже достаточно долго подобные проекты и к вам обращаются, потому что у вас есть большой опыт

Отличная идея – заточивать свою компанию под один из видов проектов.

При этом вряд ли получится совмещать одновременно несколько типов.

На практике вам нужно максимально разгружать Синьоров от работы и поручать им только самые сложные участки. Это повышает также удовлетворенность от работы Синьоров, которые конечно же хотят расти и решать сложные задачи.

В тоже время, можно выставлять заказчикам счета за полную работу, словно работал только Синьор. Подобным образом работают в консалтинговых компаниях вроде Ernst&Young, где выставляется счет за 100 часов за работу Синьора, при этом 80 из которых делает стажер. Прибыли получаются космические. Сложность состоит только в выделении и правильном

распределении работ.

Также бывает, что Вам поступает заказ рассчитанный на достаточно сложную работу (например, поддержку продукта), а все Синьоры заняты. Выход из ситуации – предложить заказчику, чтобы над его проектом работали сразу два человека по соответствующим ставкам: Синьор для сложных задач (10% времени) и Джуниор или Миддл для всего остального (90%). В итоге и заказчик доволен разумным использованием его денег и вы получаете постоянную прибыль на проекте.

## Привлекаем и обучаем новых сотрудников

Толковые сотрудники – это залог успеха компании. По сути, у нас нет достойных активов, которые чего-либо стоили бы без специалистов. Конечно, остается еще оборудование, сайты, заказчики, но этого, понятное дело, мало, если некому делать работу.



Ни для кого не секрет, что между нашими компаниями идет конкуренция не столько и только за заказы, сколько за разработчиков. У крупных компаний есть даже договоренности о том, чтобы не переманивать друг у друга кадры.

Перед небольшими и средними компаниями задача удержания и привлечения новых сотрудников часто стоит на самом важном месте.

Тем, кто смотрел фильм «[Человек, который изменил всё](#)» - можно взять на вооружение интересный принцип набора сотрудников. Идея состоит в том, чтобы находить недооцененных сотрудников в других компаниях и предлагать более интересную работу у себя. Также многим интересно сменить технологии, например с PHP на Ruby on Rails, и это может стать также положительным

Яркий аутсорс <http://brightOutsource.com>



фактором для вас.

В случае если у вас начинающая компания и нет финансовой возможности привлечь высококлассного специалиста в штат – пригласите его на долевом участии, предложите процент от прибыли или даже часть компании. С более высокими компетенциями этого сотрудника в итоге даже при потере небольшой прибыли в общем вы выигрываете больше.

В плане обучения новых сотрудников я рекомендую при отборе в первую очередь ориентироваться на то, насколько человек сам по себе толковый и ответственный и только во вторую очередь на его текущие знания.

В предыдущей книге «10 шагов к созданию своей аутсорс IT компании» <http://brightoutsourcing.com/book> описан один из подходов к интервью.

Если человек на ваш взгляд привлекательный, то стоит его взять и дать сразу какой-то простой участок работы или задание по силам, выделить наставника и дальше просто наблюдать, что будет происходить. При правильном отборе, контроле и обучении уже через несколько месяцев можно получить способного Джуниора из обычного студента.

## Улучшаем уровень сотрудников

*Мальчик спрашивает старого еврея: «Как мне пройти в Карнеги-холл?». Тот отвечает: «Практика, практика, практика».*

Если сотрудники – наш основной актив, то повышение их профессионального уровня самый прямой путь к увеличению успешности и прибыльности компании.



В целом существуют следующие пути:

- практика, практика, практика
- индивидуальные планы развития с поощрением за их выполнения. Могут включать как soft skills (навыки коммуникации, английский), так и hard skills (профессиональные навыки).
- Тренинги
- менторство, коучинг

## Открываем новые направления: полный цикл

Далеко не случайно во многих сферах бизнеса, например ремонт квартир, множество заказчиков предпочитают работать или получать сервис или товар «под ключ».



Именно обратившись в одну точку – сразу получить необходимый спектр работ, не переживая за взаимодействие между различными этапами. На примере разработки простого сайта заказчику часто бывает необходимы следующие услуги:

- хостинг и администрация
- разработка дизайна
- usability
- верстка
- разработка функциональности
- контент
- SEO
- реклама

Если у вас поток подобных задач – то стоит упрощать жизнь заказчику за его же деньги и делать все участки работ самостоятельно либо с привлечением партнеров. Быть своего рода «единым окном». Конечно, при этом может потеряться Ваша специализация, поэтому нужно взвешивать последствия.

Также стоит задуматься об открытии дополнительных услуг:

- Консалтинг клиентов и конкурентов по сложным технологическим вопросам
- Услуги хостинга и администрации, если это востребовано вашими клиентами
- Техническая поддержка старых и новых проектов

## Работаем с БД клиентов, сотрудников и партнеров

Важно взять за правило – сохранять контакты всех лиц по работе, с которыми вы сталкиваетесь.



Для этого можно использовать любой документ.

Иногда в вашей компании будет нехватка заказов, и если по каким-то причинам потенциальный заказчик с вами не сработался, то всегда есть вероятность, что при повторном обращении у вас все же срастется. Поэтому, когда у Вас нет заказов, вы можете разослать всем тем, кто к вам обращался, например, аукционные предложения.

## Систематизация бизнеса

Конечно, есть такие мощные системы вроде CMMI и ISO, но их полноценное внедрение для небольшой компании может нанести больше вреда, чем пользы.

Тем не менее, прописать процессы будет полезно. Это будет полезно со следующих точек зрения:

- Получение заказов с бирж заказов
- Порядок «внедрения» нового сотрудника
- Общая схема работы с заказом
- Правила программирования (guidance)
- Вопросы и порядок прохождения интервью
- Памятка общения разработчика с заказчиком
- История вашей компании для новичков
- Планы и порядок обучения новичков
- Памятка для менеджера
- Общие принципы взаимодействия разработчика и менеджера
- Общие правила работы в компании
- Заготовки типовых договоров

Разумеется, этими документами должны пользоваться, иначе они не имеют смысла.

## Улучшаем имидж компании

**Если хочешь построить корабль, то не собирай людей, чтобы они принесли лес, и не распределяй задания, а лучше пробуди в них тоску по бескрайней дали моря. А. Экзюпери**

Так как в наших компаниях борьба идет как на рынке услуг, так и на рынке трудовой силы, то и имидж тоже стоит разделять на соответствующие сферы.



Для того, чтобы разработчики звали своих знакомых и друзей у вашей компании должны быть следующие условия:

- Хорошие условия работы (ЗП, офис)
- Атмосфера
- Интересная работа и задачи
- Возможности для роста
- «Имидж» и известность компании в городе или в стране

Как владельцам компаний, нам нужно следить за всеми этими факторами.

Для внешнего имиджа необходимо зарабатывать репутацию среди

Яркий аутсорс <http://brightOutsource.com>

надежных профессионалов своего дела, а также иметь безупречный внешний вид в интернете:

- заполненные профайлы на биржах
- аккуратный сайт и портфолио (а также профайл)
- выдержанный корпоративный стиль писем, бланков
- адекватный блог с интересными новостями о компании

Дополнительно можно выделить ваш имидж в IT-тусовке города и страны. Этому способствует:

- Выступление на конференциях, мероприятиях
- Выступление на специализированных подкастах
- Популярный блог
- Организация и проведение мероприятий

Благодаря этому к вам будут обращаться с выгодными проектами, будут знать о вас потенциальные сотрудники, а также больше уважать текущие.



## Планирование работы компании

В нашем обществе отношение к планам часто негативное. Тем не менее – планирование это сильный стимул для развития. Отдельно нужно привыкать к финансовому планированию и иметь ключевые показатели, по которым будет понятно – удастся ли ему следовать или нет. По-хорошему нужно планировать, как на ближайшие пару месяцев, так и на период до 5-10 лет.



План должен включать в себя:

- Количество разработчиков и их уровень
- Доходность и прибыльность от проектов
- Развитие инфраструктуры компании
- Осваивание новых технологий, продуктов и сервисов

## Маркетинг

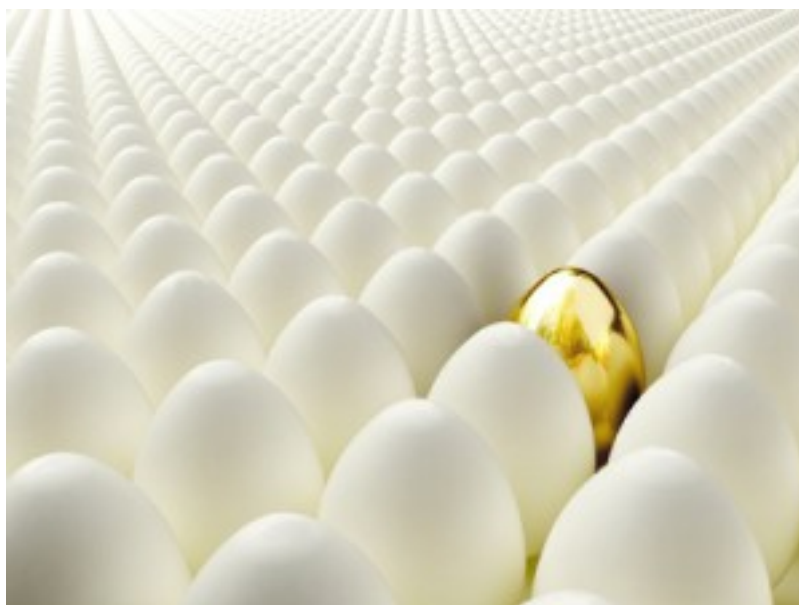
В нашем случае маркетинг - это исследование рынка и соответствие ваших услуг его требованиям. Для этого необходимо изучать профильные статьи о перспективах тех или иных технологий. Также можно проводить опросы потенциальных и текущих клиентов об их запросах.



С одной стороны, говорят, что «на каждый товар есть купец». Но лучше все же, если этот купец не один и он готов выкладываться за качественное удовлетворение его запроса.

## Уходим в специализацию

Ни для кого не секрет, что наши трудовые ресурсы перестали быть дешевыми. Зарплата Синьйоров уже соизмерима с соответствующими зарплатами на Западе. Конкурировать по ценам с индусами понятно дело не вариант, проще тогда открывать центр разработки уже там.



Поэтому оптимальный путь – становиться экспертом в определенной сфере и уходить от ценовой конкуренции. Когда определенную работу вы сможете сделать значительно качественней и быстрее, чем ваши конкуренты. Наверняка вы уже специализируетесь и имеете некую нишу. Если она перспективна – то стоит именно на нее и ориентироваться.

## Системы управления проектами и прочие

Если в вашей компании эффективно применимы системы Continuous Integration, а также системы управления проектами вроде Jira и Redmine, то вы тратите свое время и время сотрудников на 30-40% впустую. Стоит рассмотреть вариант привлечения внешнего консультанта, который сможет быстро и эффективно наладить процесс.

Вполне возможно, что вам хватит систем вроде Pivotaltracker, Asana, BaseCamp. На это нужно смотреть, разумеется, индивидуально.

## Увеличиваем стоимость услуг

Один из самых простых и действенных способов увеличить прибыльность компании – это просто увеличить стоимость ваших услуг на 10%, 20% или 30%. Таким способом поступает нефтяная промышленность, продавцы хлеба и прочие поставщики услуг и товаров. Важно заранее предупредить клиента, что в связи с повышением стоимости сотрудников, инфляцией или высадкой на Марсе вы вынуждены повысить цены.



Ваши клиенты и так привязаны к Вам по причине вашего высокого качества и просто сложности разработок. Вы уже не можете работать по той же цене, по которой работали полгода назад. Вполне возможно, что 10-20% клиентов отпадут, но в итоге это высвободит вам трудовые силы, которые можно будет направить на новые проекты.

Главное не стесняться и прямо говорить о новых ценах заказчикам, при условии, конечно, что вы не связаны долгосрочным контрактом.

## Партнерские соглашения с другими компаниями

Можно рассматривать наш бизнес как дикие джунгли, где все друг против друга. Но лучше рассматривать как зону кооперации, где даже конкуренты могут выгодно взаимодействовать.



Итак, партнерство между компаниями может быть как с одинаковым профилем, так и дополняющими друг друга.

В первом случае, допустим вы Web или Мобильные разработчики, вам нужно найти отечественные и зарубежные рекламные компании, дизайнерские и SEO конторы, usability студии и т.д. Удостоверившись, что они профессионалы, пообщавшись с их клиентами, посмотрев на их работы – предложите им взаимовыгодное сотрудничество, а также самостоятельно предлагайте их услуги вашим текущим и будущим заказчикам. Такие союзы очень выгодны и будут полезны.

Выйдя на связь с вашими конкурентами, вы можете договориться о

субподряда или просто передаче задач коллегам. В случае субподряда вам нужно быть уверенным, что работа будет сделана на нужном уровне, так как от этого зависит как ваша репутация, так и риск, что потом придется долго и мучительно доделывать. Поэтому необходимо внимательно изучить ваших коллег, попробовать с ними демо-проект, уменьшив риски.

В случае непосредственной передачи проекта – теоретически вы можете потерять клиента, который полностью перейдет к вашим конкурентам. Последнее при правильном подходе маловероятно. Тем более, если вы откажитесь от работы и заказчик перейдет, допустим, к индусам – то это будет далеко не лучший вариант. А так заказчик будет благодарен вам, что вы помогли, так или иначе, решить его проблему и будет обращаться к вам повторно.

## Организация времени владельца бизнеса

Рабочий день владельца компании напоминает работу пожарного во время постоянных пожаров. Рабочий день сложно запланировать и четко идти по плану, так как постоянно возникают различного уровня сложности.

Иногда случается и так, что особых проблем нет и не всегда понятно, куда направить свои усилия.



Обычно владельцы компаний выходят из разработчиков и даже при наличии крупной команды продолжают самостоятельно разрабатывать. Это не лучший способ использования времени, особенно если важные задачи не решаются.

В целом задачи стоящие кроме собственно разработки у владельца можно разделить на три группы – Оперативка, тактические и стратегические задачи.

Оперативка:

- Следить за порядком в офисе: интернет, вода
- Финансовые операции: выплата ЗП, налоги
- Поддержка и ведение текущих проектов
- Поиск новых заказов



- Решение технических вопросов

Тактические задачи:

- Координация работ с партнерами
- Переговоры с заказчиками о старте новых проектов
- Решение конфликтных ситуаций с клиентами
- Собеседование и прием новых сотрудников

Стратегические задачи:

- Оптимизация процессов в компании
- Финансовое планирование
- Маркетинг с целью определения новых продуктов и сервисов
- Обучение и развитие персонала

Если вы хотите развиваться, вам необходимо полностью делегировать оперативку и концентрироваться на тактических и стратегических задачах.

## Улучшаем услуги и сервис: превращаемся в консалтинг

Стоит различать отдельно в любом бизнесе – услуги и сервис. На примере кафе – услуга, это конкретное мороженное, которое вы съели. Сервис – это улыбка персонала, чистый пол, аккуратные меню и понятное ценообразование. Казалось бы, счет за уборку пола вам не включают в итоговую сумму. Тем не менее, вы вряд ли захотите сводить девушку/парня в кошмарное место, но с выгодными ценами.

По мнению Сергея Бережного (известный менеджер и IT тренер из Киева) именно низкий уровень сервиса держит низкими часовые ставки доходов компаний.

Что же входит в понятие сервиса IT компаний?

Выделяют два достаточно емких термина: прозрачность и доверие.

Под прозрачностью понимается – на сколько понятно и соответственно ожиданиям проходят все процессы как внутри вашей компании так и вне её. Это же можно назвать управление ожиданием заказчиков.

Доверие – формируется при первых контактах с вами (начиная с вашего сайта, рекомендации или профиля на бирже), а

В целом выделяют три уровня сервиса на примере нашей компании:

1. Вы делаете напрямую то, что вам заказывает заказчик. Даже если вы считаете, что технология и архитектура выбрана неправильно – вы об этом умалчиваете, так как для вас главное получить заказ.
2. На этом этапе вы уже рекомендуете заказчику, каким оптимальным образом, с точки зрения затрат его времени и средств, решить текущую задачу.
3. Высший уровень – вы не только смотрите в будущее бизнеса заказчика, узнаете все детали его потребностей, но и проводите полноценный консалтинг смежных областей с вашей разработкой.

Подавляющее большинство компаний во всех сферах бизнеса очень редко готовы и хотят подняться с первого уровня. Тем не менее, профессионализм и высокие доходы рождаются именно на третьем. Разумеется, он требует значительно большего времени и ресурсов, но зачастую оправдывает сам себя.

## Про автора



CEO Sloboda Studio. Начиная обычным IT-шником с работы в украинско-словенской, а позже и арабской компании (жил пол года в Иордании), с нуля без привлечения капитала построил аутсорс компанию из 20 человек за полтора года.

Пишем на Rails, в том числе под Facebook, а также мобильные приложения. Опыт Web разработки – 5 лет, дружу с Rails 2 года. Интересуюсь развитием аутсорса и созданием собственных стартапов. Докладчик на iforum 2011, РИФ+КИБ 2011, докладчик и руководитель секции Lviv SMM camp. Неофициально лучший доклад на It-jam 2010.

Увлекаюсь темой бизнеса и IT аутсорса более 5 лет, посетил около сотни различных тренингов, семинаров и конференции по бизнесу и отдельно по IT бизнесу.

Пруфлинки:

Колонка на Developers of Ukraine:

<http://dou.ua/columns/authors/pavelobod/>

Интервью на подкасте «Откровенно про IT карьеризм»:

<http://dou.ua/columns/it-career-31/>

<http://habrahabr.ru/post/132588/>

Выступления с видео:

На DevTime "Rails+Facebook":

<http://dev-time.org/?p=528>

На РИФ+КИБ 2011:

<http://www.youtube.com/watch?v=biccpbsBbUM#t=1h14m50s>

Неофициально лучший доклад на IT-jam 2010:

<http://habrahabr.ru/company/Ciklum/blog/104187/>

История успеха на "Повір у себе в Україні"

<http://believeinyou.in.ua/history/9--it->

## Что дальше?



Дорогу осилит идущий...

Искренне верю в эту фразу. Если вы чувствуете и хотите открыть свой бизнес – то начинайте пошагово двигаться в эту сторону как можно быстрее.

Очень ценным будет поддержка кого-то, кто уже прошел этот путь и сможет стать наставником.

Периодически я провожу оффлайн и онлайн тренинги, подробнее на <http://brightoutsourcing.com>, где я предлагаю консалтинг, коучинг и тренинги для превращения вашего времени в доходы.

## Тест потенциала роста компании

Далее тест, проверяющий потенциал роста вашей компании:

- ☐ У вас аккуратный и симпатичный сайт, который нравится вам и вашим текущим сотрудникам (3 балла)
- ☐ Ваш сайт актуальный и отображает портфолио всех работ (3 балла)
- ☐ На вашем сайте есть отлично выполненный профайл компании, который можно скачать и распечатать (3 балла)
- ☐ Отдельно с сайта можно скачать или посмотреть Case studies – примеры кейсов, которые вы уже решили для Вашего заказчика (5 баллов)
- ☐ В вашей компании прописаны основные процессы и сотрудники ими пользуются (6 баллов)
- ☐ Ваши сотрудники от вас знают, куда идет ваша компания и что их ждет через полгода (9 баллов)
- ☐ У вас не хуже средних условия работы по ЗП, соц.пакету и офису (9 баллов)
- ☐ Ваши сотрудники занимаются оптимальной для них работой с точки зрения сложности и прибыльности (10 баллов)
- ☐ Вы работаете на втором (5 баллов) или третьем уровне сервиса (15 баллов)
- ☐ Вы поздравляете ваших клиентов с праздниками (5 баллов)
- ☐ После завершения проекта вы получаете обратную связь от заказчиков по вашей инициативе (5 баллов)
- ☐ У вас есть в партнерах ваши конкуренты, а также компании сопутствующих услуг (10 баллов)
- ☐ Вы занимаетесь в основном тактическими и стратегическими задачами в компании (10 баллов)

**0 – 30 баллов**

Похоже, вы только начали свою деятельность, начните с самого простого и эффективного.

**30 – 60 баллов**

У вас уже внедрены основные элементы, но многого еще нет.

**60 – 93 баллов**

Видно, что у вас основательный подход к вашему бизнесу, но всегда есть что улучшить.