
Управление продажами

От первой сделки до отдела — Полный учебник

UNIKA Academy

2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Управление продажами: от первой сделки до отдела — Полный учебник

Содержание

БЛОК 1 — ФУНДАМЕНТ ПРОДАЖ: ОТ ПЕРВОГО ЗВОНКА ДО СИСТЕМЫ

Глава 1. Введение в управление продажами

Что такое управление продажами и почему это важно

Роль менеджера по продажам: от продавца к лидеру

Ключевые метрики и KPI в продажах

Структура отдела продаж: от стартапа до корпорации

Технологический стек продаж (Sales Tech Stack)

Построение sales процесса: от хаоса к системе

Частые ошибки начинающих менеджеров по продажам

Дорожная карта развития менеджера по продажам

Заключение

Глава 2. Воронка продаж: построение и управление

Что такое воронка продаж и почему это главный инструмент менеджера

Анатомия воронки продаж: универсальная структура

Построение воронки с нуля: пошаговая методология

Управление воронкой: ежедневная работа менеджера

Аналитика воронки: метрики и оптимизация

Продвинутые концепции: многоуровневые воронки

Инструменты для визуализации и управления воронкой

Кейс-стади: оптимизация воронки в B2B SaaS

Заключение

Глава 3. Идеальный профиль клиента (ICP) и квалификация лидов

Почему ICP — это фундамент всех продаж

Построение ICP: пошаговая методология

Lead Qualification Frameworks: от BANT до MEDDIC

Lead Scoring: количественная квалификация

Квалификация на разных этапах воронки

Disqualification: искусство говорить "нет"

Инструменты для ICP targeting и lead qualification

Кейс: построение ICP с нуля для стартапа

Заключение

Глава 4. Холодные продажи: звонки, письма, LinkedIn

Введение

Холодные звонки (Cold Calling)

Холодные письма (Cold Email)

LinkedIn Outreach

Оmnikanальный подход (Multi-Channel Outreach)

Юридические и этические аспекты

Практическое задание

Чек-лист урока

Дополнительные материалы

Глава 5. Скрипты продаж: разработка и внедрение

Введение

Типы скриптов продаж

Методология разработки скрипта

Внедрение скриптов в команду

Инструменты для работы со скриптами

Специфика скриптов для разных каналов

Адаптация скриптов под сегменты

Практическое задание

Чек-лист урока

Дополнительные материалы

Глава 6. Презентация и коммерческое предложение

Введение: две стороны одной медали

Презентация: от слайдов к диалогу

Коммерческое предложение: от шаблона к персонализации

Техники усиления эффекта

Практические советы и чек-листы

Инструменты и сервисы

Резюме

Глава 7. Переговоры и закрытие сделки

Введение: переговоры — это не война

Подготовка к переговорам: 80% успеха решается до встречи

Структура переговоров: модель из 5 этапов

Работа с возражениями: метод LSCPA

Скидки: когда, как и стоит ли вообще

Техники закрытия сделки

Психология принятия решений

Чек-лист переговоров и закрытия

Ошибки, которые убивают сделку

Практические сценарии

Резюме

Глава 8. CRM-система: выбор и базовая настройка

Введение: почему Excel — это не CRM

Критерии выбора CRM

Обзор топ-5 CRM для малого и среднего бизнеса

Базовая настройка CRM: пошаговый план

Интеграции и расширения

Внедрение CRM в команду: как избежать саботажа

Типичные ошибки при внедрении CRM

Чек-лист выбора и внедрения CRM

Резюме

Глава 9. Аналитика продаж: дашборды и отчёты

Введение: от интуиции к данным

Ключевые метрики продаж (KPI)

Дашборды: кому и какие метрики нужны

Инструменты для аналитики продаж

Как использовать аналитику для принятия решений

Частота review аналитики

Типичные ошибки в аналитике продаж

Чек-лист внедрения аналитики

Резюме

Глава 10. Процесс продажи: от хаоса к системе

Введение: признаки хаоса в отделе продаж

Что такое "система продаж"

Архитектура системы продаж: 5 слоёв

Документирование системы: Sales Playbook

Внедрение системы: пошаговый план

Типичные ошибки при внедрении системы

Чек-лист построения системы продаж

Резюме

Заключение Блока 1

БЛОК 2 – КОМАНДА ПРОДАЖ: НАЙМ, ОБУЧЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ

Глава 11. Организационная структура отдела продаж

Введение

Зачем нужна правильная структура отдела продаж

Ключевые роли в отделе продаж

Основные модели организации отдела продаж

Как выбрать структуру для вашей компании

Эволюция структуры по мере роста компании

Практические рекомендации по построению структуры

Заключение

Глава 12. Найм менеджеров по продажам

Введение

Почему найм в продажах такой сложный

Профиль идеального кандидата: что искать

Процесс найма: пошаговая система

Типичные ошибки в найме

Метрики эффективности найма

Заключение

Глава 13. Онбординг и обучение новых сотрудников

Введение

Почему онбординг критически важен

Структура эффективного онбординга

Ключевые элементы успешного онбординга

Специфика обучения для разных ролей

Измерение эффективности онбординга

Типичные ошибки в онбординге

Заключение

Глава 14. Система мотивации: оклад, бонусы, KPI

Введение

1. Философия мотивации в продажах

2. Структура компенсации: оклад vs бонусы

3. Бонусная система: как считать и платить

4. KPI для менеджеров продаж: что и как измерять

5. Продвинутые механики мотивации

6. Кейсы из практики

7. Практические рекомендации

8. Частые вопросы

Заключение

Глава 15. Нематериальная мотивация и культура продаж

Введение

1. Почему нематериальная мотивация важна в продажах

2. Инструменты нематериальной мотивации

3. Построение культуры продаж

4. Gamification (геймификация) в продажах

5. Признание от клиентов

6. Измерение нематериальной мотивации

7. Кейсы из практики

8. Практические рекомендации

9. Частые вопросы

Заключение

Глава 16. Регулярный менеджмент: планёрки, 1-on-1, pipeline review

Введение

Планёрки (Team Meetings)

1-on-1 встречи

Pipeline Review

Forecast и Commit

Инструменты для регулярного менеджмента

Адаптация под размер команды

Частые ошибки

Чеклист: регулярный менеджмент на месяц

Заключение

Глава 17. Работа с «трудными» менеджерами и увольнение

Введение

Типы «трудных» менеджеров

Performance Improvement Plan (PIP)

Когда увольнять немедленно (без PIP)

Как правильно увольнять

Юридические аспекты увольнения

Увольнение топ-перформера

Альтернативы увольнению

Эмоциональная сторона увольнений

Чеклист: Процесс работы с проблемным менеджером

Заклучение

Глава 18. Обучение и развитие команды

Введение

Onboarding: первые 90 дней

Continuous Learning: обучение после onboarding

Competency Matrix: от Junior до Senior

Инструменты обучения

Измерение эффективности обучения

Построение культуры обучения

Заклучение

Глава 19. Инструменты продаж: стек технологий

Введение

Категории инструментов

1. CRM (Customer Relationship Management)

2. Prospecting & Lead Generation

3. Communication Tools

4. Sales Intelligence & Enrichment

5. Analytics & Forecasting

6. Call Recording & Coaching

7. Enablement & Content Management

Рекомендуемый Tech Stack по стадиям компании

Как выбирать инструменты: Decision Framework

Data Flow: интеграция инструментов

Частые ошибки при выборе tech stack

Чеклист: Построение sales tech stack

Заклучение

Глава 20. Маркетинг и продажи: alignment и лидогенерация

Введение

Почему продажи и маркетинг конфликтуют?

Выстраивание Sales-Marketing Alignment

Lead Qualification: MQL vs SQL vs Opportunity

Lead Handoff Process: от маркетинга к продажам

Feedback Loop: closed-loop reporting

Регулярные встречи: Sales & Marketing Sync

Лидогенерация: как маркетинг должен генерировать лиды

Lead Nurturing: что делать с "не сейчас" лидами

Account-Based Marketing (ABM): когда маркетинг и продажи работают вместе

Чеклист: Sales-Marketing Alignment

Заключение

БЛОК 3 — МАСШТАБИРОВАНИЕ: ОТ ОТДЕЛА К СИСТЕМЕ

Глава 21. Стратегическое планирование продаж

Введение: зачем нужно стратегическое планирование

Разница между тактикой и стратегией

Шаг 1: Анализ текущего состояния (Sales Audit)

Шаг 2: Определение стратегических целей (North Star Metric)

Шаг 3: Построение сценариев (Scenario Planning)

Шаг 4: Декомпозиция целей (Waterfall Model)

Шаг 5: Выбор стратегических инициатив (Strategic Plays)

Шаг 6: Построение Sales Operating Model

Шаг 7: Бюджетирование (Sales Budget)

Шаг 8: Управление рисками (Risk Mitigation)

Шаг 9: Ключевые метрики для мониторинга стратегии

Шаг 10: Коммуникация стратегии команде

Инструменты для стратегического планирования

Кейс: как Slack планировал рост от \$0 до \$100M ARR

Ошибки в стратегическом планировании

Чек-лист: как проверить качество стратегии

Заключение

Глава 22. Масштабирование отдела продаж

Введение: когда пора масштабироваться

Сигналы, что пора масштабироваться

Модели масштабирования отдела продаж

Шаг 1: Расчёт необходимого размера команды

Шаг 2: Hiring — найм правильных людей

Шаг 3: Onboarding — адаптация новых менеджеров

Шаг 4: Enablement — обучение и развитие

Шаг 5: Performance Management — управление производительностью

Шаг 6: Построение Sales Culture

Шаг 7: Инструменты для масштабирования

Шаг 8: Метрики для оценки масштабирования

Кейс: как HubSpot масштабировал отдел с 10 до 500+ AE

Ошибки при масштабировании

Заключение

Глава 23. Ценообразование и работа с маржой

Введение: почему цена — это стратегическое решение

Разница между ценой, ценностью и стоимостью

Методы ценообразования

Van Westendorp Price Sensitivity Meter (PSM)

Психология ценообразования: как цена влияет на восприятие

Работа с маржой: как её считать и улучшать

Как увеличить маржу без потери клиентов

Как защищать цены в переговорах

Как измерять здоровье ценообразования

Кейс: как Apple защищает премиум-цены

Ошибки в ценообразовании

Чек-лист: как проверить ценообразование

Заклучение

Глава 24. Работа с ключевыми клиентами

Введение в Key Account Management

ABC-сегментация клиентской базы

Key Account Plan — стратегия работы с клиентом

Multi-threading: Работа с множественными контактами

Land and Expand — стратегия роста внутри клиента

Champion Development — выращивание адвокатов

NPS и работа с обратной связью

Кейс: Программа КАМ в IT-компании

Практические задания

Ключевые выводы

Глава 25. Управление сложными сделками

Что такое сложные сделки и Enterprise Sales

MEDDPICCS — Фреймворк для квалификации сложных сделок

Использование MEDDPICCS в работе

Challenger Sale — Модель продаж через обучение

Decision Mapping — Карта принятия решений

Работа с тендерами и RFP

Управление длинными циклами сделок

Практические кейсы

Ключевые выводы

Глава 26. Customer Success и удержание клиентов

Введение: почему удержание важнее привлечения

Философия Customer Success: от транзакций к результатам

Структура команды Customer Success

Ключевые метрики Customer Success

Построение Customer Success процессов

Технологии и инструменты Customer Success

Масштабирование Customer Success

Превращение клиентов в advocates

Практические кейсы Customer Success

Заключение: Customer Success как конкурентное преимущество

Глава 27. Автоматизация и AI в продажах

Введение: революция AI в продажах

Ландшафт AI в продажах: от автоматизации к интеллекту

Conversation Intelligence: анализ каждого разговора

Predictive AI: от реактивности к проактивности

Generative AI: создание контента и персонализация

Sales Development Representative (SDR) automation

Внедрение AI в sales процессы: практический roadmap

Этика и best practices AI в продажах

Будущее AI в продажах: 2026-2030

Практический чеклист: с чего начать завтра

Заключение: AI как co-pilot, не autopilot

Глава 28. Продажи в кризис и турбулентность

Введение: когда правила игры меняются

Психология кризиса: mindset победителей

Стратегическая адаптация: пять vectors изменений

Тактики, которые работают в кризис

Building антихрупких sales систем

Кейсы: кто выиграл в кризис и почему

Recovery: как не пропустить bounce back

Заключение: кризис как катализатор

Глава 29. Международные продажи и новые рынки

Введение в международную экспансию

Выбор целевого рынка

Модели выхода на международный рынок

Культурные различия и адаптация

Операционные аспекты международных продаж

Go-to-Market стратегия для новых рынков

Практические кейсы

Ошибки, которых стоит избегать

Ключевые выводы

Глава 30. Карьера в продажах и построение личного бренда

Введение: Продажи как карьера

Карьерная лестница в B2B продажах

Альтернативные карьерные пути

Как ускорить карьерный рост

Построение личного бренда

Freelance Consulting в продажах

Salary benchmarks (подробно)

Практические советы

Ключевые выводы

Управление продажами: от первой сделки до отдела — Полный учебник

Автор: UNIKA Academy Версия: 1.0 (Март 2026) Глав: 30 | Блоков: 3

Содержание

Блок 1 — Фундамент Продаж: От Первого Звонка До Системы

- Глава 1. Введение в управление продажами
- Глава 2. Воронка продаж: построение и управление
- Глава 3. Идеальный профиль клиента (ICP) и квалификация лидов
- Глава 4. Холодные продажи: звонки, письма, LinkedIn
- Глава 5. Скрипты продаж: разработка и внедрение
- Глава 6. Презентация и коммерческое предложение
- Глава 7. Переговоры и закрытие сделки
- Глава 8. CRM-система: выбор и базовая настройка
- Глава 9. Аналитика продаж: дашборды и отчёты
- Глава 10. Процесс продажи: от хаоса к системе

Блок 2 — Команда Продаж: Найм, Обучение, Мотивация

- Глава 11. Организационная структура отдела продаж
- Глава 12. Найм менеджеров по продажам
- Глава 13. Онбординг и обучение новых сотрудников
- Глава 14. Система мотивации: оклад, бонусы, KPI
- Глава 15. Нематериальная мотивация и культура продаж
- Глава 16. Регулярный менеджмент: планёрки, 1-on-1, pipeline review
- Глава 17. Работа с «трудными» менеджерами и увольнение
- Глава 18. Обучение и развитие команды
- Глава 19. Инструменты продаж: стек технологий
- Глава 20. Маркетинг и продажи: alignment и лидогенерация

Блок 3 — Масштабирование: От Отдела К Системе

- Глава 21. Стратегическое планирование продаж
 - Глава 22. Масштабирование отдела продаж
 - Глава 23. Ценообразование и работа с маржой
 - Глава 24. Работа с ключевыми клиентами
 - Глава 25. Управление сложными сделками
 - Глава 26. Customer Success и удержание клиентов
 - Глава 27. Автоматизация и AI в продажах
 - Глава 28. Продажи в кризис и турбулентность
 - Глава 29. Международные продажи и новые рынки
 - Глава 30. Карьера в продажах и построение личного бренда
-

БЛОК 1 — ФУНДАМЕНТ ПРОДАЖ: ОТ ПЕРВОГО ЗВОНКА ДО СИСТЕМЫ

Глава 1. Введение в управление продажами

Что такое управление продажами и почему это важно

Управление продажами — это систематический процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности отдела продаж для достижения бизнес-целей компании. В отличие от простых продаж, где фокус на закрытии одной сделки, управление продажами охватывает весь цикл: от привлечения лидов до построения долгосрочных отношений с клиентами.

По данным исследования Harvard Business Review, компании с системным подходом к управлению продажами показывают на 28% более высокие результаты по выручке и на 33% лучшие показатели удержания клиентов по сравнению с компаниями, где продажи происходят хаотично.

Эволюция продаж: от торговли к стратегическому управлению

1950-1970-е годы: Эра транзакционных продаж - Фокус на продукте и его характеристиках - "Продать любой ценой" — агрессивные техники закрытия - Минимальное внимание к потребностям клиента - Отсутствие системы и процессов

1980-1990-е годы: Консультативные продажи - Переход от "продать продукт" к "решаю проблему клиента" - Появление методологии SPIN Selling (Neil Rackham, 1988) - Внедрение первых CRM-систем - Фокус на построении отношений

2000-2010-е годы: Решение-ориентированные продажи - Комплексные B2B-решения вместо отдельных продуктов - Методологии MEDDIC, Challenger Sale, Solution Selling - Аналитика и data-driven подход - Многоканальность и омниканальность

2020-е годы и далее: Цифровые и предиктивные продажи - AI и машинное обучение для прогнозирования сделок - Social selling и персонализация на масштабе - Account-Based Marketing (ABM) и Account-Based Sales (ABS) - Revenue Operations (RevOps) — интеграция маркетинга, продаж и customer success

Ключевая мысль: Современное управление продажами — это не о харизме одного топ-продавца, а о создании воспроизводимой системы, которая работает независимо от личностей.

Роль менеджера по продажам: от продавца к лидеру

От индивидуального вклада к управлению командой

Переход от роли продавца к менеджеру по продажам — это кардинальная смена парадигмы:

Продавец (индивидуальный вклад)	Менеджер по продажам (лидер команды)
Лично закрывает сделки	Помогает команде закрывать сделки
Отвечает за свою квоту	Отвечает за квоту всей команды
Развивает свои навыки	Развивает навыки других
Фокус на краткосрочных результатах	Баланс краткосрочных и долгосрочных целей
Конкурирует с коллегами	Создает культуру сотрудничества
Работает с клиентами	Работает с людьми и процессами

Ключевые компетенции менеджера по продажам

1. Стратегическое мышление - Умение видеть связь между действиями команды и бизнес-целями - Планирование на горизонте 3-6-12 месяцев - Анализ рынка, конкурентов и трендов

Пример: Менеджер по продажам в IT-компании заметил, что средний цикл сделки вырос с 45 до 70 дней. Вместо того чтобы просто требовать "работать быстрее", он проанализировал данные и обнаружил, что новые лица, принимающие решения (security и compliance офицеры), добавляются в процесс покупки. Он адаптировал sales playbook, добавив материалы для этих стейкхолдеров, и цикл сократился до 55 дней.

2. Коучинг и развитие людей - Диагностика сильных и слабых сторон каждого продавца - Персонализированные планы развития - Эффективная обратная связь (модель SBI: Situation-Behavior-Impact)

3. Управление процессами и данными - Постройка и оптимизация sales процесса - Работа с метриками и KPI - Прогнозирование (sales forecasting) с точностью 85%+

4. Мотивация и создание культуры - Понимание внутренних и внешних мотиваторов - Создание здоровой конкуренции без токсичности - Празднование побед и поддержка при неудачах

5. Кросс-функциональное взаимодействие - Сотрудничество с маркетингом (lead quality, messaging) - Работа с продуктовой командой (product feedback, roadmap) - Партнерство с customer success (churn prevention, upsell)

Ключевые метрики и KPI в продажах

Управлять можно только тем, что измеряется. В продажах существует три уровня метрик:

Уровень 1: Бизнес-результаты (Lagging Indicators)

Это метрики-результаты, которые показывают, что уже произошло:

- **Revenue (выручка)** — основная метрика успеха
- **Quota Attainment** — процент выполнения плана (целевой уровень: 80%+ команды выполняют квоту)
- **Average Deal Size** — средний чек сделки
- **Win Rate** — процент выигранных сделок от всех возможностей
- **Customer Acquisition Cost (CAC)** — стоимость привлечения клиента
- **Customer Lifetime Value (LTV)** — пожизненная ценность клиента (цель: LTV/CAC > 3)

Пример расчета:

Компания потратила на маркетинг и продажи: 500,000 руб.

Привлекли: 50 новых клиентов

$CAC = 500,000 / 50 = 10,000$ руб.

Средний клиент платит: 5,000 руб./месяц

Средний срок жизни клиента: 24 месяца

$LTV = 5,000 \times 24 = 120,000$ руб.

$LTV/CAC = 120,000 / 10,000 = 12$ (отличный показатель!)

Уровень 2: Операционные метрики (Process Metrics)

Эти метрики показывают здоровье процесса продаж:

- **Sales Cycle Length** — длительность цикла сделки (от первого контакта до закрытия)
- **Pipeline Coverage** — покрытие воронки (оптимально: 3-5x от квоты)
- **Conversion Rate по этапам** — процент перехода между этапами воронки
- **Velocity** — скорость движения сделок по воронке
- **Deal Slippage** — процент сделок, которые переносятся на следующий период

Формула Pipeline Velocity:

$Velocity = (\text{Количество opportunities} \times \text{Win Rate} \times \text{Average Deal Size}) / \text{Sales Cycle Length}$

Пример:

$(100 \text{ сделок} \times 25\% \text{ win rate} \times \$10,000) / 60 \text{ дней} = \$4,167 \text{ в день}$

Уровень 3: Активности (Leading Indicators)

Это действия, которые предсказывают будущие результаты:

- **Calls Made** — количество звонков
- **Emails Sent** — количество отправленных писем
- **Meetings Booked** — количество назначенных встреч
- **Demos Conducted** — проведенные демонстрации
- **Proposals Sent** — отправленные коммерческие предложения

Важно: Лидирующие индикаторы (активности) предсказывают запаздывающие индикаторы (результаты). Если у продавца падают показатели активности в январе, вы увидите падение закрытых сделок в марте-апреле.

Дашборд менеджера по продажам: что смотреть ежедневно

Утренний чек (9:00-9:30): 1. Pipeline по команде и индивидуально 2. Сделки, которые должны закрыться на этой неделе (risk assessment) 3. Активности за предыдущий день 4. Новые входящие лиды и их распределение

Еженедельный обзор (пятница, 16:00-17:00): 1. Прогресс к квоте (месяц, квартал) 2. Win/Loss анализ сделок за неделю 3. Pipeline coverage и качество opportunities 4. Индивидуальные метрики по каждому продавцу

Ежемесячный анализ: 1. Quota attainment по команде 2. Trends в метриках (что растет, что падает) 3. Анализ причин проигранных крупных сделок 4. Планирование на следующий месяц

Структура отдела продаж: от стартапа до корпорации

Этап 1: Founder-Led Sales (0-10 клиентов)

На старте продажами занимается основатель: - **Плюсы:** Глубокое понимание продукта, прямая связь с клиентами, быстрая адаптация - **Минусы:** Не масштабируется, отвлекает от других задач, субъективность

Когда переходить к следующему этапу: Продукт находит product-market fit, есть повторяющиеся кейсы продаж, появляется предсказуемость.

Этап 2: Первый продавец (10-50 клиентов)

Найм первого dedicated продавца: - **Профиль:** Полный цикл (full-cycle AE), умеет проスペктировать, презентовать и закрывать - **KPI:** 5-10 новых клиентов в месяц, \$50-100k MRR - **Риски:** Неправильный hire может откинуть компанию на 6-12 месяцев назад

Кейс: SaaS-стартап нанял опытного продавца из крупной корпорации. Через 3 месяца выяснилось, что человек привык к входящему потоку лидов и не умеет проспектировать. Пришлось расстаться и нанять "охотника" (hunter personality).

Этап 3: Специализация (50-200 клиентов)

Разделение на роли: - **SDR (Sales Development Rep)** — квалификация входящих и исходящих лидов, бронирование встреч - **AE (Account Executive)** — ведение демо, переговоры, закрытие сделок - **AM/CSM (Account Manager/Customer Success)** — удержание, upsell, cross-sell

Соотношение: 2-3 SDR на 1 AE (зависит от сложности продукта и цикла сделки)

Метрики SDR: - 50-100 холодных звонков в день - 8-12 назначенных квалифицированных встреч в неделю - Conversion rate от контакта к встрече: 2-5%

Метрики AE: - 15-20 активных opportunities в pipeline - 5-7 демо в неделю - Win rate: 20-30% - Средняя сделка: \$10-30k ARR

Этап 4: Масштабирование (200+ клиентов)

Создание специализированных команд: - **Inbound Sales Team** — работа с входящими лидами (теплый трафик) - **Outbound Sales Team** — активная генерация спроса (холодные продажи) - **Enterprise Sales Team** — работа с крупными клиентами (deal size \$100k+) - **SMB/Mid-Market Teams** — сегментация по размеру клиента

Дополнительные роли: - **Sales Operations (Sales Ops)** — аналитика, процессы, инструменты - **Sales Enablement** — обучение, контент, onboarding - **Revenue Operations (RevOps)** — интеграция маркетинга, продаж и CS

Технологический стек продаж (Sales Tech Stack)

Must-have инструменты для любого отдела продаж

- 1. CRM (Customer Relationship Management)** - **Примеры:** Salesforce, HubSpot, Pipedrive, amoCRM, Битрикс24 - **Задачи:** Хранение данных о клиентах, отслеживание сделок, автоматизация процессов - **Стоимость:** \$25-150/пользователь/месяц
- 2. Sales Engagement Platform** - **Примеры:** Outreach, SalesLoft, Apollo.io, Reply.io - **Задачи:** Автоматизация последовательностей (sequences), трекинг email, звонки из интерфейса - **Стоимость:** \$50-150/пользователь/месяц
- 3. Инструменты для поиска контактов** - **Примеры:** LinkedIn Sales Navigator, ZoomInfo, Lusha, Hunter.io - **Задачи:** Поиск email и телефонов ЛПР, обогащение данных - **Стоимость:** \$30-200/пользователь/месяц
- 4. Видео-коммуникации и демо** - **Примеры:** Zoom, Google Meet, Loom, Vidyard - **Задачи:** Проведение встреч, запись демо, персонализированные видео-письма - **Стоимость:** \$0-50/пользователь/месяц
- 5. Proposal и Contract Management** - **Примеры:** PandaDoc, DocuSign, Proposify - **Задачи:** Создание КП, электронные подписи, отслеживание открытий - **Стоимость:** \$20-100/пользователь/месяц

Sales Tech Stack по бюджету

Стартап (до \$5,000/год): - HubSpot CRM (бесплатная версия) - Google Workspace - Hunter.io (starter) - Calendly (бесплатная версия)

Растущая компания (\$20,000-50,000/год): - Pipedrive или HubSpot Professional - Reply.io или Lemlist - LinkedIn Sales Navigator - Zoom Pro - PandaDoc

Зрелая компания (\$100,000+/год): - Salesforce - Outreach или SalesLoft - ZoomInfo - Gong или Chorus.ai (conversation intelligence) - Clari (sales forecasting) - 6sense (intent data)

Совет: Не покупайте инструменты "на вырост". Начните с минимального стека и добавляйте новые инструменты по мере роста команды и усложнения процессов.

Построение sales процесса: от хаоса к системе

Принципы эффективного sales процесса

- 1. Процесс должен быть написан и задокументирован** - Sales Playbook — единый документ с описанием процесса, скриптов, best practices - Доступ для всей команды (Notion, Confluence, Google Docs) - Регулярные обновления (раз в квартал)
- 2. Процесс должен быть повторяемым** - Любой новый продавец может следовать процессу и получить результат - Не зависит от "магии" отдельных топ-продавцов - Стандартизированные этапы и критерии перехода
- 3. Процесс должен быть измеримым** - Четкие метрики на каждом этапе - Возможность A/B тестирования изменений - Data-driven решения по оптимизации
- 4. Процесс должен быть гибким** - Адаптация к разным сегментам клиентов - Возможность кастомизации для сложных сделок - Регулярная оптимизация на основе обратной связи

Базовая структура B2B sales процесса

Этап 1: Prospecting (проспектинг) - Идентификация потенциальных клиентов - Поиск контактов ЛПР - Первичная квалификация

Этап 2: Outreach (первый контакт) - Холодные звонки, email, LinkedIn - Цель: назначить первую встречу (discovery call)

Этап 3: Discovery (выявление потребностей) - Глубинное интервью с клиентом - Понимание болей, целей, бюджета, процесса принятия решений - Квалификация opportunity (BANT, MEDDIC)

Этап 4: Presentation/Demo (презентация решения) - Демонстрация продукта - Фокус на решении конкретных болей клиента - Обработка возражений

Этап 5: Proposal (коммерческое предложение) - Отправка детального предложения - Обсуждение условий, цены, сроков

Этап 6: Negotiation (переговоры) - Согласование финальных условий - Работа с procurement/legal - Преодоление последних возражений

Этап 7: Closing (закрытие сделки) - Подписание договора - Первый платеж - Передача в customer success/onboarding

Частые ошибки начинающих менеджеров по продажам

Ошибка 1: Микроменеджмент

Проявление: Контроль каждого звонка, письма, встречи. Требование отчетности о каждом действии.

Почему это плохо: Убивает инициативу, демотивирует команду, создает culture of fear.

Решение: Фокус на результатах и key activities, а не на каждом шаге. Еженедельные 1-on-1 вместо ежедневного "стояния над душой".

Ошибка 2: Отсутствие обучения и развития

Проявление: "Я тебя нанял — ты должен уметь продавать. Вот продукт, вот лиды, вперед."

Почему это плохо: Даже опытным продавцам нужно время на ramp-up (3-6 месяцев). Без структурированного onboarding 50%+ новых продавцов уходят в первые 6 месяцев.

Решение: 30-60-90 day onboarding plan, регулярный коучинг, shadowing опытных продавцов.

Ошибка 3: Игнорирование данных

Проявление: Решения на основе интуиции или мнения самого громкого человека в комнате.

Почему это плохо: Субъективность, неспособность идентифицировать реальные проблемы, повторение ошибок.

Решение: Еженедельный анализ ключевых метрик, win/loss анализ, регулярный pipeline review.

Ошибка 4: Неправильная система мотивации

Проявление: - Комиссионная схема, которая мотивирует на неправильное поведение (например, скидки без согласования) - Равная оплата для всех независимо от результатов - Бонусы, которые невозможно заработать

Решение: Прозрачная схема компенсации (base + commission), достижимые цели, регулярные выплаты бонусов (monthly, quarterly).

Ошибка 5: Отсутствие accountability

Проявление: Продавцы не выполняют квоту месяц за месяцем, но никаких последствий нет.

Почему это плохо: Топ-перформеры видят, что low performers получают ту же зарплату, и демотивируются. Команда теряет respect к менеджеру.

Решение: Performance Improvement Plan (PIP) для underperformers, четкие критерии увольнения, честные и прямые разговоры.

Дорожная карта развития менеджера по продажам

Уровень 1: Junior Sales Manager (0-2 года опыта)

Фокус: Освоение базовых процессов и инструментов - Работа с CRM и sales tech stack - Понимание метрик и reporting - Участие в найме (shadowing интервью) - Коучинг 1-2 продавцов

Типичная команда: 2-5 продавцов

Уровень 2: Sales Manager (2-5 лет опыта)

Фокус: Самостоятельное управление командой - Полный цикл найма и onboarding - Построение sales процесса с нуля - Прогнозирование с точностью 80%+ - Кросс-функциональное взаимодействие

Типичная команда: 5-10 продавцов

Уровень 3: Senior Sales Manager (5-8 лет опыта)

Фокус: Стратегия и масштабирование - Построение специализированных команд (SDR, AE, AM) - Внедрение сложных sales методологий (MEDDIC, Challenger) - Управление крупными enterprise сделками - Mentoring других менеджеров

Типичная команда: 10-20 продавцов

Уровень 4: Director of Sales / VP of Sales (8+ лет)

Фокус: Бизнес-лидерство - Управление несколькими командами/регионами - P&L responsibility - Go-to-market стратегия - Партнерство с C-level (CEO, CFO, CMO)

Типичная организация: 20-100+ продавцов

Заключение

Управление продажами — это одновременно наука и искусство. Наука — это метрики, процессы, анализ данных. Искусство — это работа с людьми, мотивация, коучинг, создание культуры.

Ключевые takeaways:

1. **Системность важнее героизма.** Хорошая система продаж работает без супергероев.
2. **Измеряйте всё.** Нельзя управлять тем, что не измеряется.
3. **Инвестируйте в людей.** Лучшие менеджеры — это лучшие коучи.
4. **Процесс эволюционирует.** То, что работало для 10 клиентов, не работает для 100. Будьте готовы адаптироваться.
5. **Баланс краткосрочного и долгосрочного.** Выполнение квоты этого месяца важно, но не в ущерб будущему.

В следующем уроке мы глубоко погрузимся в построение и управление воронкой продаж — главного инструмента любого менеджера.

Практическое задание:

1. Опишите текущий sales процесс в вашей компании (или компании, где хотите работать). Какие этапы есть? Какие метрики отслеживаются на каждом этапе?
 2. Составьте список из 5 ключевых метрик, которые вы будете отслеживать ежедневно как менеджер по продажам. Объясните, почему выбрали именно их.
 3. Проанализируйте свой текущий sales tech stack. Какие инструменты используете? Каких не хватает? Какой бюджет нужен для улучшения?
-

Глава 2. Воронка продаж: построение и управление

Что такое воронка продаж и почему это главный инструмент менеджера

Воронка продаж (sales funnel или sales pipeline) — это визуализация пути потенциального клиента от первого контакта до закрытия сделки. Это не просто красивая схема в презентации, а операционный инструмент, который позволяет:

1. **Прогнозировать выручку** с точностью 80-95%
2. **Диагностировать проблемы** на каждом этапе процесса
3. **Оптимизировать конверсию** между этапами

4. **Управлять приоритетами** команды
5. **Масштабировать продажи** предсказуемо

По данным исследования CSO Insights, компании с четко определенной и отслеживаемой воронкой продаж имеют на 18% более высокий рост выручки по сравнению с компаниями без формализованной воронки.

Воронка vs Pipeline: в чем разница?

Хотя термины часто используются как синонимы, есть тонкое различие:

Sales Funnel (Воронка продаж) — это концептуальная модель процесса покупки с точки зрения клиента. Показывает, как широкая аудитория потенциальных клиентов "фильтруется" на каждом этапе, сужаясь к тем, кто совершает покупку.

Sales Pipeline (Конвейер продаж) — это операционный инструмент с точки зрения продавца. Конкретные сделки на конкретных этапах с конкретными суммами и датами закрытия.

В реальной работе мы обычно используем термин "pipeline" для ежедневного управления, а "funnel" — для анализа конверсий и оптимизации процесса.

Ключевая метафора: Воронка — это не пассивный фильтр. Это активный инструмент управления. Вы не наблюдаете, как лиды проходят через воронку — вы толкаете их через нее.

Анатомия воронки продаж: универсальная структура

Хотя каждая компания адаптирует воронку под свою специфику, существует универсальная структура, которая работает для большинства B2B-продаж:

Классическая 7-этапная воронка

- 1. Prospecting (Проспектинг) - Что происходит:** Идентификация потенциальных клиентов, поиск контактов ЛППР - **Результат:** Список квалифицированных prospects - **Владелец:** SDR/BDR - **Средняя конверсия в следующий этап:** 10-30%
- 2. Initial Contact (Первый контакт) - Что происходит:** Холодный звонок, email, LinkedIn outreach - **Результат:** Назначена встреча (discovery call) - **Владелец:** SDR/BDR - **Средняя конверсия:** 2-5% (от контактов к встречам)
- 3. Qualification (Квалификация) - Что происходит:** Discovery call, выявление болей, бюджета, процесса принятия решений - **Результат:** SQL (Sales Qualified Lead) — подтверждено, что это реальная возможность - **Владелец:** AE - **Средняя конверсия:** 40-60%
- 4. Presentation/Demo (Презентация) - Что происходит:** Демонстрация продукта, презентация решения - **Результат:** Клиент понимает value proposition и заинтересован - **Владелец:** AE - **Средняя конверсия:** 40-50%
- 5. Proposal (Коммерческое предложение) - Что происходит:** Отправка детального КП с ценами, условиями, сроками - **Результат:** Клиент изучает предложение, начинаются переговоры - **Владелец:** AE - **Средняя конверсия:** 50-60%
- 6. Negotiation (Переговоры) - Что происходит:** Согласование условий, работа с возражениями, включение procurement/legal - **Результат:** Достигнуто финальное соглашение - **Владелец:** AE (при поддержке Sales Manager для крупных сделок) - **Средняя конверсия:** 60-80%
- 7. Closing (Закрытие) - Что происходит:** Подписание договора, первый платеж, handoff в customer success - **Результат:** Клиент стал платящим - **Владелец:** AE + CS Manager - **Средняя конверсия:** 80-90%

Математика воронки: как рассчитать необходимое количество лидов

Один из главных вопросов для любого менеджера: "Сколько лидов нам нужно, чтобы выполнить квоту?"

Формула:

Необходимое количество лидов = Целевая выручка / (Average Deal Size × Overall Win Rate)

Пример: - Квартальная цель: \$300,000 - Средний чек сделки: \$15,000 - Overall win rate (от SQL до closed-won): 25%

Необходимо SQL = \$300,000 / (\$15,000 × 0.25) = 80 SQL

Если конверсия от MQL к SQL = 50%, нужно 160 MQL

Если конверсия от Lead к MQL = 30%, нужно 533 leads

Это критически важный расчет. Если вы не знаете эти цифры, вы не можете управлять продажами — вы можете только надеяться.

Адаптация воронки под разные модели продаж

Transactional Sales (SMB, короткий цикл, низкий чек): - Упрощенная воронка: Lead → Qualification → Demo → Close - Меньше этапов, быстрее движение - Фокус на объеме и скорости

Mid-Market Sales (средний цикл, средний чек): - Классическая 7-этапная воронка - Баланс между объемом и качеством - 2-3 стейкхолдера в процессе покупки

Enterprise Sales (длинный цикл, высокий чек): - Расширенная воронка: добавляются этапы типа "Proof of Concept", "Executive Buy-In", "Procurement Review" - Множество стейкхолдеров (5-10+ человек) - Фокус на качестве и глубине отношений

Построение воронки с нуля: пошаговая методология

Шаг 1: Картирование customer journey

Прежде чем строить воронку продаж, нужно понять путь клиента (customer journey). Как клиент принимает решение о покупке? Какие этапы он проходит?

Методология: 1. Проведите интервью с 5-10 недавними клиентами 2. Задайте вопросы: - Когда вы впервые осознали проблему? - Как вы искали решение? - Кого вы привлекали к принятию решения? - Какие факторы влияли на выбор? - Сколько времени прошло от осознания проблемы до покупки? 3. Найдите паттерны и общие этапы

Пример из SaaS-компании:

Customer Journey:

1. Осознание проблемы (триггер: рост команды, неэффективность текущих процессов)
2. Исследование решений (Google, peer recommendations, G2/Capterra)
3. Shortlist 3-5 вендоров
4. Демо и trial (1-2 недели)
5. Консенсус внутри команды (decision committee meeting)
6. Переговоры с procurement/legal (2-4 недели)
7. Принятие решения и закупка

Шаг 2: Определение этапов воронки и критериев перехода

Каждый этап воронки должен иметь четкие критерии входа и выхода (entry и exit criteria). Это важно для консистентности данных и точности прогнозирования.

Пример критериев для этапа "Qualification":

Entry Criteria (чтобы попасть на этап): - Состоялся первый контакт (ответили на email или взяли трубку) - Согласились на discovery call - Назначена конкретная дата и время встречи

Exit Criteria (чтобы перейти на следующий этап): - Проведен discovery call (минимум 20 минут) - Подтверждены боли/проблемы, которые решает наш продукт - Подтвержден бюджет (хотя бы ballpark) - Идентифицированы лица, принимающие решения - Определены следующие шаги (обычно — демо)

Alternative Exit: - Disqualified (не подходит по ICP, нет бюджета, нет authority) - Lost (не заинтересованы, выбрали конкурента)

Шаг 3: Определение владельцев (owners) и ответственности

Для каждого этапа должен быть четкий владелец:

Этап	Владелец	Что делает
Prospecting	SDR/Marketing	Генерирует список prospects, начальный outreach
Initial Contact	SDR	Холодные звонки, email, LinkedIn, назначение встреч
Qualification	AE	Discovery call, квалификация по BANT/MEDDIC

Этап	Владелец	Что делает
Demo	AE	Презентация продукта, обработка возражений
Proposal	AE + Sales Engineer	Подготовка КП, tech specs, pricing
Negotiation	AE + Sales Manager	Переговоры, работа с procurement
Closing	AE + Customer Success	Подписание договора, onboarding

Шаг 4: Настройка воронки в CRM

Технически воронка реализуется в CRM-системе. Основные элементы:

1. Stages (этапы): Настройте этапы в точном соответствии с вашим процессом. Избегайте слишком детального дробления (10+ этапов сложно управлять) и слишком грубого (3 этапа не дают гранулярности).

2. Required Fields (обязательные поля): Для перехода на следующий этап должны быть заполнены определенные поля. Например, нельзя перейти на "Proposal" без заполненного "Budget" и "Decision Date".

3. Deal Probability (вероятность закрытия): Каждому этапу назначается вероятность. Например: - Qualification: 10% - Demo: 25% - Proposal: 50% - Negotiation: 75% - Closing: 90%

Это используется для weighted pipeline forecasting.

4. Expected Close Date: Каждая opportunity должна иметь ожидаемую дату закрытия. Без этого невозможно прогнозирование.

5. Deal Size: Сумма сделки. Можно использовать Annual Contract Value (ACV) или Total Contract Value (TCV).

Шаг 5: Установление benchmark метрик

После запуска воронки соберите данные за 1-3 месяца и установите baseline метрики:

- **Конверсия между каждым этапом** (например, 50% от Demo к Proposal)
- **Средняя длительность на каждом этапе** (например, 14 дней на этапе Negotiation)
- **Overall win rate** (например, 23% от SQL до Closed-Won)
- **Average sales cycle length** (например, 67 дней от первого контакта до закрытия)

Эти метрики станут вашим baseline для будущей оптимизации.

Управление воронкой: ежедневная работа менеджера

Pipeline Review: ритуал для команды продаж

Pipeline Review — это структурированная встреча, на которой команда обсуждает все активные opportunities. Это не просто status update, а рабочая сессия для решения проблем и разблокировки сделок.

Частота: - Ежедневно (обязательно) - В конце квартала — каждые 2-3 дня - За неделю до конца квартала — ежедневно

Формат (60-90 минут для команды из 5 AE):

1. **Quick wins (5 минут):** Сделки, которые точно закроются на этой неделе
2. **At-risk deals (20 минут):** Сделки, которые могут сорваться или перенестись
3. **New opportunities (15 минут):** Новые крупные сделки в pipeline
4. **Stuck deals (20 минут):** Сделки, которые долго висят без движения
5. **Action items (10 минут):** Конкретные следующие шаги для каждой сделки

Ключевые вопросы, которые задает менеджер:

- "Кто champion этой сделки? Кто economic buyer?"
- "Какие есть риски? Что может пойти не так?"
- "Конкурируем ли мы с кем-то? Какая наша differentiator?"
- "Что клиенту нужно для принятия решения? Какая информация отсутствует?"
- "Реалистична ли дата закрытия? Почему ты так думаешь?"
- "Как я могу помочь? Нужна ли executive escalation?"

Pipeline Hygiene: поддержание чистоты данных

Грязные данные в воронке = плохое прогнозирование = плохие бизнес-решения. Pipeline hygiene — это дисциплина поддержания актуальности и точности данных.

Правила гигиены воронки:

1. Регулярное обновление: Каждая opportunity должна обновляться минимум раз в неделю. Сделки без активности 14+ дней должны быть пересмотрены.

2. Реалистичные даты закрытия: Если дата прошла, а сделка не закрылась — обновите дату или закройте как lost. Не тащите "зомби-сделки" из месяца в месяц.

3. Удаление мертвых лидов: Сделки, по которым нет ответа от клиента 30+ дней, должны быть закрыты как lost. Можно пометить для повторного контакта через 3-6 месяцев.

4. Правильная категоризация closed-lost: Когда закрываете сделку как проигранную, всегда указывайте причину: - Lost to competitor (указать какому) - No budget - No decision (status quo) - Timing (postponed) - Bad fit

Это золото для win/loss анализа.

5. Consistent deal stages: Продавцы не должны перескакивать через этапы или возвращаться назад без обоснования. Это искажает метрики конверсии.

MEDDIC Framework: глубокая квалификация opportunities

Для B2B сделок среднего и высокого чека одной из лучших методологий квалификации является MEDDIC. Это чеклист из 6 элементов, которые должны быть идентифицированы для каждой серьезной opportunity:

M — Metrics (Метрики) Какие бизнес-метрики клиент хочет улучшить? Насколько? В какой срок? - Пример: "Сократить time-to-market новых фич с 6 до 3 месяцев" - Пример: "Увеличить conversion rate на сайте с 2% до 4%"

E — Economic Buyer (Экономический покупатель) Кто владеет бюджетом и имеет authority сказать финальное "да"? - Обычно это VP или C-level - Важно: не тот, кто будет пользоваться продуктом, а тот, кто подписывает чек

D — Decision Criteria (Критерии принятия решения) По каким критериям клиент будет оценивать и сравнивать решения? - Функциональность, цена, простота внедрения, поддержка, track record, security, compliance? - Какие критерии самые важные? Какие deal-breakers?

D — Decision Process (Процесс принятия решения) Какие шаги клиент должен пройти от "мне нравится" до "давайте подписываем"? - Кто должен одобрить? В какой последовательности? - Нужно ли юридическое одобрение? Procurement review? Technical evaluation? - Какие timeline?

I — Identify Pain (Идентифицированная боль) Какая конкретная проблема/боль заставляет клиента искать решение? - Боль должна быть critical и urgent - Не features, а problems: "Мы теряем \$100k/месяц из-за downtime"

C — Champion (Чемпион) Кто внутри организации клиента продает ваше решение другим стейкхолдерам? - У него есть power, credibility, access к economic buyer - Он лично заинтересован в успехе проекта (career advancement, решение своей боли)

Как использовать MEDDIC:

В CRM создайте поля для каждого элемента MEDDIC. Opportunity не может перейти на этап Proposal без заполнения всех 6 элементов. Это повышает качество pipeline и точность прогнозирования.

Аналитика воронки: метрики и оптимизация

Key Metrics для каждого этапа воронки

Top-of-Funnel Metrics: - **Lead Volume:** Количество новых лидов - **Lead Source Distribution:** Откуда приходят лиды (organic, paid, referral, outbound) - **Lead Response Time:** Как быстро SDR обрабатывают новый лид (цель: < 5 минут)

Middle-of-Funnel Metrics: - **MQL to SQL Conversion Rate:** Процент маркетинговых лидов, которые становятся sales-квалифицированными - **Demo-to-Proposal Conversion:** Процент демо, которые перешли в отправку КП - **Average Stage Duration:** Сколько дней сделка проводит на каждом этапе

Bottom-of-Funnel Metrics: - **Win Rate:** Процент закрытых сделок от всех opportunities - **Average Deal Size:** Средний чек закрытой сделки - **Sales Cycle Length:** Время от SQL до closed-won

Overall Pipeline Metrics: - **Pipeline Coverage Ratio:** Отношение pipeline value к quota (оптимально 3-5x) - **Pipeline Velocity:** Скорость генерации выручки (формула в Уроке 1.1) - **Forecast Accuracy:** Насколько точно вы прогнозируете (цель: 85%+ accuracy)

Диагностика проблем: что делать, если воронка "течет"

Проблема 1: Низкая конверсия от Lead к Meeting

Диагностика: - Слушайте записи холодных звонков - Анализируйте email open rates и reply rates - Проверьте качество лидов (правильный ли ICP?)

Возможные решения: - Улучшить скрипты холодных звонков - Персонализировать email outreach (не generic templates) - Скорректировать ICP, работать с более квалифицированными лидами - A/B тестировать messaging

Проблема 2: Низкая конверсия от Demo к Proposal

Диагностика: - Анализируйте записи демо (если используете Gong или Chorus) - Проводите post-demo debriefs с продавцами - Спрашивайте клиентов, которые не прошли дальше после демо (feedback surveys)

Возможные решения: - Улучшить discovery перед демо (чтобы демо было релевантным) - Обучить АЕ демонстрировать value, а не features - Сокращение длины демо (30 минут часто лучше, чем 60) - Вовлечение decision maker в демо, а не только пользователей

Проблема 3: Длинный цикл сделки (сделки застревают)

Диагностика: - Какой этап самый длинный? - На каком этапе теряется momentum? - Что говорят продавцы о причинах застревания?

Возможные решения: - Если застревает на Proposal: возможно, проблема в сложности КП или цене - Если застревает на Negotiation: обучите продавцов работе с procurement - Если застревает на Decision: возможно, нет urgency или нет champion - Создайте playbooks для ускорения конкретных этапов

Проблема 4: Низкий win rate

Диагностика: - Проводите win/loss анализ (интервью с won и lost deals) - Сравните характеристики выигранных vs проигранных сделок - Анализ конкурентов: кому чаще проигрываем?

Возможные решения: - Улучшить квалификацию (не тратить время на плохо подходящие лиды) - Усилить value proposition и differentiation - Обучение работе с возражениями - Competitive positioning (battle cards против основных конкурентов)

A/B тестирование в воронке продаж

Так же, как маркетологи тестируют landing pages, продавцы должны тестировать элементы воронки:

Что можно тестировать: - Разные call-to-action в email outreach - Timing звонков (утро vs день vs вечер) - Длительность демо (30 мин vs 60 мин) - Формат КП (PDF vs интерактивный proposal в PandaDoc) - Pricing presentation (start with highest tier vs start with middle tier)

Методология: 1. Выберите одну переменную для теста 2. Разделите команду или лиды на группы А и В 3. Тестируйте минимум 30-50 interactions в каждой группе 4. Измеряйте конверсию 5. Внедрите winning variant для всей команды

Продвинутые концепции: многоуровневые воронки

Параллельные воронки для разных сегментов

В зрелых отделах продаж часто используются разные воронки для разных сегментов клиентов:

Пример: SaaS-компания с тремя сегментами:

SMB Funnel: - Короткая (5 этапов) - Быстрая (15-30 дней cycle) - Низкий touch (self-service demo, automated emails) - ACV: \$5k-20k

Mid-Market Funnel: - Стандартная (7 этапов) - Средняя (30-60 дней cycle) - Medium touch (персональное demo, КП, negotiation) - ACV: \$20k-100k

Enterprise Funnel: - Расширенная (10+ этапов) - Длинная (90-180 дней cycle) - High touch (multiple demos, POC, executive engagement) - ACV: \$100k+

Каждая воронка имеет свои метрики, benchmarks и best practices.

Post-Sale Pipeline: Expansion и Retention

Современные SaaS-компании часто создают отдельную воронку для existing customers:

Expansion/Upsell Pipeline: - **Stages:** Renewal Risk Assessment → Upsell Opportunity Identified → Proposal → Negotiation → Closed-Won -
Владелец: Customer Success Manager или Account Manager - **Метрики:** Net Revenue Retention, Expansion Rate, Churn Rate

Почему это важно: для SaaS-бизнесов expansion revenue часто составляет 30-50% от total revenue. Без управления этой воронкой вы оставляете деньги на столе.

Инструменты для визуализации и управления воронкой

CRM Dashboards

Salesforce: Standard Pipeline Dashboard + custom reports **HubSpot:** Deals Dashboard с фильтрами по этапам, владельцам, датам **Pipedrive:** Visual Pipeline View с drag-and-drop

Must-have элементы dashboard: 1. Pipeline value по этапам (bar chart) 2. Weighted pipeline (учитывая вероятность закрытия) 3. Deals closing this month/quarter 4. Конверсия между этапами (funnel chart) 5. Average deal size trend 6. Win rate trend

Specialized Sales Analytics Tools

Clari: Продвинутый forecasting и pipeline analytics **InsightSquared:** BI для sales data, predictive analytics **Tableau/Power BI:** Custom dashboards для глубокого анализа

Эти инструменты стоят дорого (\$50-150 на пользователя в месяц), но оправданы для команд 20+ продавцов.

Кейс-стади: оптимизация воронки в B2B SaaS

Компания: Mid-market B2B SaaS (project management tool), команда 8 АЕ, квартальная quota \$1.2М

Проблема: Выполняют только 65% квоты, win rate упал с 28% до 19% за последние два квартала.

Анализ: 1. Pipeline coverage: 2.1x (нужно минимум 3x) 2. Конверсия Demo → Proposal упала с 55% до 38% 3. Average sales cycle вырос с 52 до 68 дней 4. 40% lost deals ушли в "no decision" (status quo)

Гипотезы: - Недостаточно лидов (низкий pipeline coverage) - Плохая квалификация перед демо (демо не релевантны) - Отсутствие urgency у клиентов (no decision)

Действия: 1. **Увеличение top-of-funnel:** - Найм дополнительного SDR - Запуск outbound campaigns в новые verticals - Цель: +50% SQL в следующем квартале

1. Улучшение квалификации:

2. Внедрение BANT framework для всех demo
3. Demo назначается только если identified pain + budget + timeline
4. Обучение АЕ discovery skills (2-дневный тренинг)

5. Создание urgency:

6. Добавление limited-time offers (10% discount если закрываем в этом квартале)
7. ROI calculator в презентациях (показываем cost of inaction)
8. Multi-threading: вовлечение executive sponsors раньше в процессе

Результаты через 2 квартала: - Pipeline coverage: 3.8x - Win rate восстановился до 25% - Конверсия Demo → Proposal: 48% - Average sales cycle: 58 дней - Quota attainment: 89%

Ключевой takeaway: проблемы в воронке решаются системно, а не одним "серебряной пулей".

Заключение

Воронка продаж — это не статичная схема в презентации. Это живой инструмент, который требует постоянного внимания, анализа и оптимизации.

Ключевые принципы управления воронкой:

1. **Четкие этапы и критерии перехода.** Каждый в команде должен одинаково понимать, что значит каждый этап.

2. **Измеряйте всё.** Конверсии, длительность этапов, win rate, pipeline coverage.
3. **Pipeline hygiene — это не опция.** Грязные данные = плохие решения.
4. **Регулярные Pipeline Reviews.** Это не формальность, а рабочая сессия для решения проблем.
5. **Непрерывная оптимизация.** А/В тестируйте, анализируйте, улучшайте.

В следующем уроке мы глубоко погрузимся в построение Ideal Customer Profile (ICP) и квалификацию лидов — фундамент для эффективной воронки.

Практическое задание:

1. Постройте воронку продаж для вашей компании (или гипотетического продукта). Определите 5-7 этапов с четкими критериями перехода.
2. Рассчитайте, сколько лидов вам нужно в месяц, чтобы достичь target выручки. Используйте формулу из урока.
3. Проанализируйте текущую воронку (если есть доступ к данным): какой этап имеет самую низкую конверсию? Предложите 3 гипотезы, почему это происходит, и действия для улучшения.

Глава 3. Идеальный профиль клиента (ICP) и квалификация лидов

Почему ICP — это фундамент всех продаж

Одна из самых дорогих ошибок в продажах — тратить время на неподходящих клиентов. Продавец может потратить месяц на сделку, провести пять встреч, подготовить детальное предложение, и только на финальном этапе выяснится, что у клиента нет бюджета, нет authority или продукт вообще не решает его проблему.

Статистика боли: По данным исследования InsightSquared, 50% потенциальных клиентов в pipeline не подходят для вашего продукта. Sales reps тратят в среднем 40% времени на лиды, которые никогда не конвертируются в платящих клиентов.

Решение этой проблемы — четко определенный Ideal Customer Profile (ICP) и строгая квалификация лидов.

Что такое ICP и чем он отличается от Buyer Persona

ICP (Ideal Customer Profile) — это описание компании (для B2B) или типа клиента (для B2C), которая получает максимальную ценность от вашего продукта и приносит максимальную ценность вашему бизнесу.

Buyer Persona — это описание конкретного человека внутри компании, который влияет на решение о покупке или принимает его.

Ключевое различие: - **ICP отвечает на вопрос:** "С какими компаниями нам работать?" - **Buyer Persona отвечает на вопрос:** "С кем внутри этой компании разговаривать?"

Пример ICP для B2B SaaS (проект-менеджмент инструмент): - Индустрия: IT, Software Development, Digital Agencies - Размер компании: 50-500 сотрудников - Выручка: \$5M-50M годовых - География: США, Канада, Западная Европа - Технологический стек: Используют облачные сервисы (AWS/GCP/Azure) - Боли: Проблемы с координацией распределенных команд, отсутствие прозрачности в проектах - Budget capability: \$10k-100k годовой контракт

Пример Buyer Persona для того же продукта: - Роль: VP of Engineering или CTO - Возраст: 35-50 лет - Образование: Техническое (Computer Science, Engineering) - Цели: Увеличить скорость delivery, улучшить предсказуемость проектов, снизить burnout команды - Боли: Команда разбросана по часовым поясам, сложно отслеживать прогресс, stakeholders постоянно спрашивают статусы - Информационные источники: Hacker News, TechCrunch, LinkedIn, industry conferences - Возражения: "У нас уже есть Jira", "Слишком сложно менять процессы", "Нет времени на onboarding"

Ключевая мысль: ICP сужает рынок до наиболее подходящих компаний. Buyer Persona помогает персонализировать messaging и outreach для конкретных людей.

Построение ICP: пошаговая методология

Шаг 1: Анализ существующих клиентов (если они есть)

Если у вас уже есть клиентская база, начните с анализа best customers — тех, кто: - Имеет самый высокий LTV (Lifetime Value) - Имеет самый низкий churn - Быстрее всех внедрили продукт (short time-to-value) - Дают лучший NPS (Net Promoter Score) - Генерируют referrals

Методология: 1. Экспортируйте данные о всех клиентах из CRM 2. Добавьте метрики: LTV, churn, NPS, time-to-value, expansion revenue 3. Ранжируйте клиентов по совокупности этих метрик 4. Возьмите топ-20% клиентов 5. Найдите общие паттерны: - Какие индустрии? - Какой размер компаний? - Какие боли они решали? - Какие триггеры привели к покупке? - Кто были decision makers?

Пример анализа:

Клиент	LTV	Churn Risk	Industry	Size	Primary Pain
Company A	\$150k	Low	SaaS	200	Remote team coordination
Company B	\$180k	Low	Digital Agency	120	Client reporting
Company C	\$140k	Low	SaaS	350	Sprint planning
Company D	\$35k	High	Retail	50	Basic task management
Company E	\$40k	High	Consulting	30	Project tracking

Паттерн очевиден: лучшие клиенты — это SaaS и Digital Agencies размером 100-350 человек с болями вокруг координации распределенных команд.

Шаг 2: Определение firmographics (для B2B)

Firmographics — это демографические характеристики компаний. Основные параметры:

- 1. Индустрия/Вертикаль** - Широкие категории: Technology, Healthcare, Finance, Manufacturing - Узкие ниши: B2B SaaS, E-commerce, FinTech, EdTech
- 2. Размер компании** - По количеству сотрудников: 1-10 (startup), 11-50 (small), 51-200 (SMB), 201-1000 (mid-market), 1000+ (enterprise) - По выручке: \$0-1M, \$1-10M, \$10-50M, \$50-200M, \$200M+
- 3. География** - Страны, регионы, города - Важно для понимания часовых поясов, языковых барьеров, регуляторных требований
- 4. Стадия компании** - Seed, Series A-D, Pre-IPO, Public - Bootstrap vs VC-backed
- 5. Технологический стек** - Какие инструменты уже используют (важно для интеграций) - Можно найти через BuiltWith, Datanyze, ZoomInfo
- 6. Hiring activity** - Активно нанимают (индикатор роста) или наоборот (индикатор проблем) - Можно отслеживать через LinkedIn, AngelList, job boards
- 7. Funding events** - Недавно привлекли раунд финансирования (триггер для покупки новых инструментов) - Источники: Crunchbase, PitchBook

Шаг 3: Определение psychographics и behavioral traits

Помимо "жестких" характеристик, важны "мягкие":

- 1. Боли и вызовы** - Какие конкретные проблемы испытывает компания? - Насколько эти проблемы критичны? - Что происходит, если они не решаются?
- 2. Цели и приоритеты** - Рост выручки, снижение издержек, улучшение customer experience? - Что измеряют как успех?
- 3. Покупательское поведение** - Как принимают решения о покупке? - Длинный цикл согласований или быстрые решения? - Склонны к инновациям (early adopters) или консервативны?
- 4. Технологическая зрелость** - Digital-first компании vs традиционные - Используют современный tech stack vs legacy systems
- 5. Корпоративная культура** - Startup культура (быстрые решения, экспериментирование) - Corporate культура (процессы, compliance, risk-aversion)

Шаг 4: Negative ICP — кого НЕ брать в клиенты

Так же важно, как positive ICP, определить negative ICP — характеристики клиентов, с которыми вы НЕ хотите работать, потому что они: - Имеют высокий churn - Требуют непропорционально много support - Не могут позволить себе ваш продукт - Не получают value от продукта

Примеры negative ICP: - Компании меньше 10 человек (слишком малы, нет бюджета, часто закрываются) - Определенные индустрии с регуляторными ограничениями, которые ваш продукт не может удовлетворить - Компании, использующие конкурирующий продукт с долгосрочным контрактом (low probability of switch) - Географии, где у вас нет legal entity и не можете продавать

Совет: Не бойтесь отказываться от плохо подходящих лидов. Каждый час, потраченный на плохой лид — это час, не потраченный на хороший.

Шаг 5: Валидация ICP через тестирование

ICP — это гипотеза, которую нужно постоянно тестировать и обновлять.

Методология валидации: 1. Запустите целевую outbound кампанию на ICP сегмент 2. Измерьте response rate, meeting booking rate, conversion rate 3. Запустите параллельную кампанию на slightly different сегмент 4. Сравните результаты 5. Iterate

Пример: - Кампания А: SaaS компании 50-200 человек (ICP) - Кампания В: SaaS компании 200-500 человек (тест расширения) - Кампания С: Digital Agencies 50-200 человек (тест другой вертикали)

Через 30 дней анализируйте: какая кампания дала лучшие результаты по всем метрикам? Это и есть ваш validated ICP.

Lead Qualification Frameworks: от BANT до MEDDIC

После того как вы определили ICP и лид попадает в вашу воронку, нужно его квалифицировать — подтвердить, что это действительно хорошая opportunity.

BANT: классический framework

BANT — один из старейших (IBM, 1950s) и наиболее распространенных фреймворков квалификации.

B — Budget (Бюджет) - Есть ли у клиента бюджет на решение? - Каков размер бюджета? - Откуда берется бюджет (какая budget line)?

Вопросы для выявления: - "Какой бюджет вы заложили на решение этой проблемы?" - "Если мы покажем ROI, есть ли возможность увеличить бюджет?" - "Из какого бюджета будет оплата — departmental или centralized IT?"

A — Authority (Полномочия) - Кто принимает финальное решение о покупке? - Разговариваете ли вы с этим человеком? - Кто еще влияет на решение?

Вопросы: - "Кто кроме вас будет участвовать в принятии решения?" - "Какой процесс одобрения покупки в вашей компании?" - "Были ли случаи, когда вы рекомендовали покупку, но она не была одобрена?"

N — Need (Потребность) - Какая конкретная проблема/боль? - Насколько она критична? - Что происходит, если проблема не решается?

Вопросы: - "Расскажите о ситуации, которая привела вас к поиску решения?" - "Как долго эта проблема существует?" - "Что вы уже пробовали для решения?" - "Что происходит, если вы не решите это в ближайшие 3-6 месяцев?"

T — Timing (Сроки) - Когда клиент планирует принять решение? - Есть ли дедлайны или триггеры? - Насколько это urgent?

Вопросы: - "Когда вы хотите иметь решение up and running?" - "Есть ли события, которые делают это urgent? (конец квартала, важный проект, compliance deadline?)" - "Что произойдет, если вы отложите решение на 6 месяцев?"

Ограничения BANT: - Слишком transactional для современных complex B2B sales - Не учитывает множественных stakeholders - Фокус на features/продукте, а не на решении проблемы клиента

MEDDIC: для complex B2B sales

MEDDIC более глубокий framework для сложных B2B продаж (подробно рассмотрен в Уроке 1.2). Напомню структуру:

- **M — Metrics:** Какие бизнес-метрики клиент хочет улучшить?
- **E — Economic Buyer:** Кто владеет бюджетом?
- **D — Decision Criteria:** По каким критериям оценивают?
- **D — Decision Process:** Какой процесс принятия решения?

- **I — Identify Pain:** Какая критическая боль?
- **C — Champion:** Кто внутренний адвокат?

MEDDIC предпочтителен для: - Deal size \$50k+ - Sales cycle 60+ дней - Множественные decision makers (3+ people) - Complex, technical products

CHAMP: customer-centric подход

CHAMP — более современная альтернатива BANT, с фокусом на проблемы клиента.

C — Challenges (Вызовы) - Начинаем с проблем, а не с бюджета - Какие вызовы испытывает клиент? - Глубокое понимание context

H — Authority (Полномочия) - Аналогично BANT

M — Money (Деньги) - Вместо "есть ли бюджет?" вопрос "какова стоимость проблемы?" - Фокус на ROI и business case

P — Prioritization (Приоритизация) - Насколько решение этой проблемы приоритетно для клиента? - Конкурирует ли это за ресурсы/внимание с другими инициативами?

CHAMP хорошо работает для consultative sales, где вы помогаете клиенту осознать и quantify проблему.

GPCTBA/C&I: для inbound leads в SaaS

GPCTBA/C&I — framework от HubSpot, особенно эффективный для inbound leads.

G — Goals (Цели) - Каких целей хочет достичь клиент? - Как измеряют успех?

P — Plans (Планы) - Какие планы для достижения целей? - Что уже делают?

C — Challenges (Вызовы) - Что мешает достичь целей? - Какие препятствия?

T — Timeline (Временные рамки) - Когда хотят достичь целей?

B — Budget (Бюджет) - Есть ли выделенный бюджет?

A — Authority (Полномочия) - Кто decision maker?

C — Consequences (Последствия) - Что происходит при успехе? - Что происходит при неудаче или бездействии?

I — Implications (Импlications) - Какие положительные последствия решения проблемы? - Для кого в компании это важно?

Выбор framework для вашего бизнеса

Framework	Лучше всего для	Сложность	Время квалификации
BANT	Transactional sales, короткий цикл, малый чек	Низкая	5-10 мин
CHAMP	Consultative sales, фокус на проблемы клиента	Средняя	15-20 мин
MEDDIC	Complex B2B, длинный цикл, высокий чек	Высокая	30-45 мин
GPCTBA/C&I	Inbound leads, SaaS, product-led growth	Средняя	15-20 мин

Совет: Можно комбинировать frameworks. Например, использовать BANT для первичной квалификации, а затем MEDDIC для глубокой квалификации серьезных opportunities.

Lead Scoring: количественная квалификация

Lead Scoring — это присвоение числового балла каждому лиду на основе его характеристик и поведения. Это позволяет: - Автоматически приоритизировать лиды - Определить, когда lead готов к передаче в продажи - Предсказать вероятность конверсии

Двухмерная модель: Fit + Engagement

Fit Score (Демографическая оценка): Насколько лид соответствует ICP?

Пример скоринга: - Индустрия соответствует ICP: +20 баллов - Размер компании 100-500: +20 баллов - География — target region: +10 баллов - Role — decision maker: +20 баллов - Company growth indicators (hiring, funding): +10 баллов - Использует complementary tech: +10 баллов

Maximum Fit Score: 90 баллов

Engagement Score (Поведенческая оценка): Насколько лид заинтересован?

Пример скоринга: - Посетил pricing page: +15 баллов - Скачал whitepaper: +10 баллов - Посмотрел demo video: +20 баллов - Запросил trial: +25 баллов - Открыл 3+ emails: +15 баллов - Посетил сайт 5+ раз: +10 баллов - Добавил в календарь webinar: +15 баллов

Maximum Engagement Score: 110 баллов

Матрица квалификации:

Fit / Engagement	Low Engagement (0-40)	Medium Engagement (41-70)	High Engagement (71+)
High Fit (61-90)	Nurture with content	SQL — Pass to Sales	Hot Lead — Call NOW
Medium Fit (31-60)	Continue marketing	MQL — SDR outreach	SQL — Pass to Sales
Low Fit (0-30)	Exclude from campaigns	Re-qualify	Disqualify

Настройка Lead Scoring в CRM

В HubSpot: 1. Settings → Properties → Create "Lead Score" property 2. Workflows → Create scoring workflow 3. Set triggers (page views, form submissions, email opens) 4. Set score increments/decrements 5. Define threshold для MQL/SQL (например, 70+ баллов)

В Salesforce: 1. Install AppExchange lead scoring app (e.g., Salesforce Einstein) 2. Или custom solution через Salesforce Flow 3. Define scoring rules 4. Create automated lead assignment rules based on score

Decay и negative scoring

Важно не только добавлять баллы, но и вычитать:

Time decay: - Активность старше 30 дней: -50% баллов - Активность старше 90 дней: -80% баллов - Это предотвращает ситуацию, когда лид был hot год назад, а сейчас cold

Negative actions: - Unsubscribe от emails: -50 баллов - Указал personal email вместо corporate: -20 баллов - Job title не соответствует ICP: -30 баллов - Компания из negative ICP: -90 баллов

Квалификация на разных этапах воронки

Квалификация — это не одноразовое действие, а continuous процесс.

Tier 1: Marketing Qualified Lead (MQL)

Что: Лид проявил интерес и примерно соответствует ICP.

Критерии: - Fit Score 30+ - Engagement Score 40+ - Или: Заполнил форму "Request Demo"

Действие: Передать SDR для outreach.

Tier 2: Sales Accepted Lead (SAL)

Что: SDR подтвердил, что лид реален и accessible.

Критерии: - Удалось связаться (не fake contact info) - Человек работает в компании - Готов к разговору (не сразу отказал)

Действие: Назначить discovery call.

Tier 3: Sales Qualified Lead (SQL)

Что: Проведен discovery call, подтверждено, что это реальная opportunity.

Критерии: - BANT или CHAMP квалификация пройдена - Identified pain соответствует нашему решению - Есть budget (или процесс получения budget) - Есть timeline - Идентифицированы decision makers

Действие: Передать AE для ведения сделки.

Tier 4: Opportunity

Что: Формальная opportunity создана в CRM.

Критерии: - Проведено демо - Клиент выразил конкретный интерес к покупке - Согласованы next steps (proposal, trial, POC)

Действие: АЕ ведет через остальные этапы воронки.

Continuous re-qualification

Даже на поздних этапах воронки продолжайте квалифицировать:

Перед отправкой Proposal: - Еще раз подтвердите budget - Убедитесь, что говорите с decision maker - Проверьте, не изменились ли приоритеты

Перед финальным closing: - Проверьте, нет ли новых stakeholders - Убедитесь, что не появились новые objections - Подтвердите timeline
Это предотвращает ситуацию, когда вы тратите недели на подготовку proposal для лида, который уже потерял интерес.

Disqualification: искусство говорить "нет"

Умение disqualify плохо подходящие лиды — не менее важный навык, чем умение qualify хорошие.

Когда disqualify?

Red flags для немедленной disqualification: - Компания не соответствует ICP и negative ICP - Нет бюджета и нет процесса для получения бюджета - Нет authority и нет доступа к decision maker - Нет реальной проблемы, которую решает ваш продукт - Timeline "когда-нибудь" без конкретных дат - Tire-kicker (просто собирает информацию, сравнивает, но не планирует покупать)

Как disqualify gracefully?

Не просто игнорируйте лид. Профессионально закройте отношения:

Email template:

Hi [Name],

Thank you for your interest in [Product]. Based on our conversation, I believe that [Product] might not be the best fit for

Instead, I'd recommend looking at [alternative solution or approach].

If your situation changes in the future (e.g., [specific trigger: company grows to 50+, you expand to US market, etc.]), I

Best regards,

[Your Name]

Плюсы disqualification: - Освобождает время для хороших лидов - Builds trust (честность ценится) - Возможные referrals (клиент может знать кого-то, кто лучше подходит) - Re-engagement в будущем (когда ситуация изменится)

Инструменты для ICP targeting и lead qualification

Data Enrichment Tools

Clearbit: - Автоматически обогащает лиды данными о компании - Firmographics, tech stack, employee count, funding - Интегрируется с Salesforce, HubSpot

ZoomInfo / Apollo.io: - База данных B2B контактов - Detailed firmographics - Intent data (компании, которые ищут решения в вашей категории)

6sense / Demandbase: - Account-based marketing platforms - Intent signals (какие компании исследуют вашу категорию продуктов) - Predictive analytics

Lead Scoring Platforms

MadKudu: - Predictive lead scoring на основе ML - Автоматически идентифицирует паттерны best customers - Integration с CRM и marketing automation

Infer (acquired by Ignite): - Predictive analytics для B2B leads - Scoring на основе сотен data points

Salesforce Einstein Lead Scoring: - Native Salesforce solution - ML-based scoring

Qualification Automation

Qualified: - Conversational marketing platform - Chatbot для квалификации website visitors в реальном времени - Прямое бронирование встреч с AE для qualified visitors

Drift: - Conversational AI - Lead routing на основе qualification - Integration с CRM

Кейс: построение ICP с нуля для стартапа

Контекст: Early-stage B2B SaaS стартап (post-seed, \$2M raised), продукт для collaboration для remote teams.

Вызов: Слишком широкий TAM (Total Addressable Market) — "все компании с remote teams". Low conversion, высокий churn.

Процесс построения ICP:

Шаг 1: Анализ первых 30 клиентов - Экспорт данных: industry, size, geography, LTV, churn, NPS - Паттерн: Лучшие клиенты — tech companies 50-200 employees, fully remote

Шаг 2: Customer interviews - Интервью с 10 best customers - Вопросы: Почему выбрали нас? Какую проблему решаем? Кто decision maker? Что чуть не помешало купить? - Insight: Основная боль — не просто collaboration, а "maintaining company culture in remote environment"

Шаг 3: Определение ICP v1.0

Industry: Technology (SaaS, Software Development)

Size: 50-200 employees

Remote: Fully remote or remote-first (not hybrid)

Growth stage: Series A to Series C

Geography: US, Canada, UK

Tech stack: Slack, Zoom (indicates remote-friendly)

Key personas: Head of People/HR, CEO (for smaller companies)

Budget: \$5k-30k annually

Шаг 4: Negative ICP

- Companies < 30 employees (no budget, founder makes all decisions slowly)

- Enterprise 1000+ (require security/compliance we don't have yet)

- Non-tech industries (different culture, harder to sell remote-first)

- Office-first companies (not the right fit)

Шаг 5: Тестирование через outbound - Campaign A: ICP companies (tech, 50-200, remote-first) - Campaign B: Broader (all remote companies 50-200) - Results: Campaign A had 3x response rate, 4x meeting booking rate, 5x conversion to customer

Результаты через 6 месяцев: - Churn снизился с 35% до 18% annual - Average deal size вырос с \$8k до \$15k - Sales cycle сократился с 75 до 45 дней - Customer NPS вырос с 32 до 58

Ключевой takeaway: Сужение ICP не уменьшает revenue — оно увеличивает efficiency и quality revenue.

Заключение

ICP и квалификация лидов — это не "nice to have", а абсолютная необходимость для эффективных продаж.

Ключевые принципы:

1. **ICP основан на данных, а не интуиции.** Анализируйте best customers, ищите паттерны.
2. **Negative ICP так же важен, как positive.** Знайте, кого НЕ брать в клиенты.
3. **Квалификация — непрерывный процесс.** Не только на входе в воронку, но и на каждом этапе.
4. **Используйте frameworks систематически.** BANT, MEDDIC, CHAMP — выберите подходящий для вашего бизнеса и применяйте consistently.

5. **Lead scoring автоматизирует приоритизацию.** Но человеческий judgment всё равно нужен.

6. **Умение disqualify — это сила, а не слабость.** Каждый час на плохом лиде — потерянный час на хорошем.

В следующем уроке мы погрузимся в холодные продажи — как находить контакты, пробиваться к ЛПР, и генерировать встречи с нуля.

Практическое задание:

1. Постройте ICP для вашей компании (или гипотетического продукта). Включите firmographics, psychographics и negative ICP.
 2. Выберите qualification framework (BANT, MEDDIC или CHAMP) и создайте чеклист вопросов для discovery call.
 3. Спроектируйте lead scoring модель: определите 5-7 критериев для Fit Score и 5-7 для Engagement Score с балльными весами.
-

Глава 4. Холодные продажи: звонки, письма, LinkedIn

Введение

Холодные продажи — это первый контакт с потенциальным клиентом, который ранее не проявлял интереса к вашему продукту или услуге. Несмотря на развитие inbound-маркетинга, холодные продажи остаются одним из самых эффективных способов генерации B2B-лидов, особенно для компаний с высоким средним чеком и длинным циклом сделки.

В этом уроке мы разберем три основных канала холодных продаж — телефонные звонки, email-рассылки и LinkedIn-аутрич, изучим их специфику, преимущества и научимся строить эффективные последовательности касаний (touch sequences) для максимальной конверсии.

Почему холодные продажи всё ещё работают

Статистика эффективности: - 57% C-level руководителей предпочитают первый контакт по телефону (LinkedIn State of Sales, 2024) - Персонализированные cold emails показывают open rate 40-50% против 15-20% у массовых рассылок - LinkedIn InMail имеет response rate в 3 раза выше, чем обычный email (10-25% против 3-5%)

Ключевые преимущества: - **Прямой доступ к ЛПР** — вы сами выбираете, с кем говорить, минуя маркетинговые фильтры - **Контроль темпа сделки** — активные продажи быстрее пассивного ожидания заявок - **Обратная связь в реальном времени** — каждый звонок дает инсайты о рынке и болях клиентов - **Масштабируемость** — процесс можно стандартизировать и тиражировать на команду

Холодные звонки (Cold Calling)

Подготовка к звонку

Исследование компании (5-7 минут на контакт):

1. **Базовая информация**
2. Размер компании (количество сотрудников, оборот)
3. Отрасль и специфика бизнеса
4. География присутствия
5. Недавние новости (привлечение инвестиций, запуск продуктов, смена руководства)
6. **Технологический стек** (для IT-продаж)
7. Какие инструменты используют (через BuiltWith, Wappalyzer)
8. Интеграции и существующие решения
9. Потенциальные точки входа для вашего продукта
10. **Триггерные события**
11. Открытие вакансий (признак роста или проблем)

12. Смена руководства (новый директор = новые приоритеты)
13. Запуск новых направлений бизнеса
14. Жалобы клиентов в соцсетях (признак проблем с текущим решением)

Определение ЛПР (лица, принимающего решение):

Должность	Зона ответственности	Когда выходить на контакт
СЕО/Генеральный директор	Стратегия, крупные инвестиции	Продукты с чеком >\$50К, влияющие на всю компанию
СФО/Финансовый директор	Бюджет, ROI, финансовые риски	Продукты, влияющие на денежный поток и рентабельность
СМО/Директор по маркетингу	Генерация лидов, бренд, каналы	MarTech решения, аналитика, автоматизация
СТО/Технический директор	Инфраструктура, безопасность, разработка	IT-продукты, SaaS, интеграции
Head of Sales	Продажи, выручка, команда	CRM, sales intelligence, обучение

Структура холодного звонка

Классическая структура (3-5 минут):

1. Приветствие и представление (10 сек)
↓
2. Причина звонка (20 сек)
↓
3. Квалификация и выявление боли (60–90 сек)
↓
4. Предложение ценности (30 сек)
↓
5. Призыв к действию / Договоренность о следующем шаге (20 сек)

Пример эффективного открытия:

✗ Плохо:

"Здравствуйте, меня зовут Алексей из компании TechSolutions. Мы занимаемся автоматизацией бизнес-процессов и хотели бы рассказать вам о наших услугах..."

✓ Хорошо:

"Добрый день, [Имя]! Алексей Иванов, TechSolutions. Звоню, потому что заметил, что вы недавно открыли 3 вакансии менеджеров по продажам. У меня буквально 30 секунд — можно один вопрос?"

Почему второй вариант лучше: - Использует имя собеседника - Демонстрирует исследование компании - Создает интригу конкретным наблюдением - Запрашивает разрешение продолжить разговор - Обещает краткость (снижает сопротивление)

Работа с возражениями-отговорками

Типичные отговорки и ответы:

Отговорка	Техника ответа	Пример
"Нам это не интересно"	Перефокусировка на боль	"Понимаю. Скажите, а как сейчас решаете задачу [X]? Многие директора говорят, что это занимает у них до 10 часов в неделю..."
"Отправьте на почту"	Договоренность + email	"Конечно отправлю. Чтобы подготовить релевантную информацию — один вопрос: ваш приоритет сейчас увеличить количество лидов или повысить их конверсию?"
"У нас уже есть решение"	Исследование текущего решения	"Отлично! С кем работаете? [Пауза] И как решение справляется с [специфическая задача]? Спрашиваю, потому что 60% наших клиентов пришли от [конкурент]..."
"Нет бюджета"	Выявление реальной причины	"Понимаю. Скажите, это вопрос приоритета или сумма не заложена в этом квартале? Большинство клиентов окупают решение за 2-3 месяца..."

Отговорка	Техника ответа	Пример
"Нет времени"	Перенос + micro-commitment	"Справедливо. [Имя], давайте так: я отправлю вам 2-минутное видео о том, как мы помогли [похожая компания]. Если зацепит — созвонимся. 15-го или 17-го удобнее?"

Правило разрушения паттерна: Когда собеседник ожидает стандартного продающего текста, нарушите его ожидания:

Клиент: "У нас всё хорошо, ничего не нужно."

Вы: "Супер! Значит, вопросов с [специфическая проблема] у вас нет?"

Клиент: "Ну, с этим есть нюансы..."

Вы: "Какие именно? Мне правда интересно."

Метрики эффективности холодных звонков

Ключевые показатели:

Метрика	Формула	Benchmark (B2B)
Contact rate	(Дозвоны / Всего попыток) × 100%	30-50%
Conversion to meeting	(Встречи / Дозвоны) × 100%	5-15%
Decision maker rate	(Разговоры с ЛПП / Дозвоны) × 100%	20-40%
Average call duration	Сумма длительности / Количество	3-7 минут
Calls per hour	Количество звонков / Часы работы	15-25

Пример расчета дневной нормы:

Цель: 10 назначенных встреч в неделю - Конверсия дозвон → встреча: 10% - Нужно дозвон: 100 в неделю = 20 в день - Contact rate: 40% - Нужно попыток: 50 в день - Скорость: 20 звонков/час - Требуемое время: 2,5 часа чистого времени на звонки

Холодные письма (Cold Email)

Анатомия эффективного cold email

Структура письма:

Тема письма (Subject Line)

↓

Персонализированное открытие

↓

Проблема / Боль

↓

Решение / Ценность

↓

Социальное доказательство

↓

Призыв к действию (СТА)

↓

Подпись

Тема письма (Subject Line)

Принципы эффективных тем:

✓ **Что работает:** - Персонализация: "{{Имя}}, вопрос по {{название_компании}}}" - Интрига: "Идея по увеличению {{метрика}} на 30%" - Референс: "{{Общий знакомый}} предложил связаться" - Простота: "Быстрый вопрос" - Специфика: "{{Конкурент}} vs {{Ваш продукт}}"

❌ **Что НЕ работает:** - Clickbait: "ВЫ НЕ ПОВЕРИТЕ!!!" - Слова-спам: "Бесплатно", "Гарантия", "Деньги", "\$\$\$" - Caps Lock: "ВАЖНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ" - Многоточия: "У меня есть идея..." - Общие фразы: "Коммерческое предложение"

Примеры тем с высоким open rate:

Тема	Open Rate	Контекст
"{{First_Name}}, быстрый вопрос"	48%	Универсальная тема для первого касания
"Идея для {{Company}}"	45%	Когда есть конкретное предложение
"{{Mutual_Connection}} рекомендовал связаться"	52%	При наличии общих знакомых
"{{Competitor}} → {{Your_Product}}"	41%	Для переманивания от конкурентов
"{{Trigger_Event}}"	44%	Реакция на новость о компании

Тело письма

Правило 3×3: Письмо должно читаться за 3 секунды и содержать максимум 3 абзаца по 3 строки каждый.

Шаблон эффективного cold email:

Привет, {{First_Name}}!

Заметил, что {{Company}} недавно {{trigger_event}}. Поздравляю!

Наверное, сейчас главная задача — {{assumed_priority}}, верно?

Мы помогли {{Similar_Company}} {{specific_result}} за {{timeframe}} через {{your_solution}}. {{Metric}}: рост на {{percentage}}%.

Могу показать кейс за 15 минут. Вторник или среда?

{{Your_Name}}

{{Title}} | {{Company}}

{{Phone}} | {{LinkedIn}}

Пример реального письма:

Привет, Дмитрий!

Увидел, что Technolab открыла офис в Алматы. Круто масштабируетесь!

Наверное, сейчас нужно быстро нанять локальную команду продаж?

Мы помогли Alibek Solutions закрыть 12 сейлзов в Казахстане за 6 недель через нашу базу pre-screened кандидатов. Время закрытия вакансии: с 45 до 14 дней.

Могу показать, как это работает, за 15 минут. Вторник 15:00 или среда 10:00?

Алексей Ким

Head of Sales | TalentFlow

+7 700 123 4567 | linkedin.com/in/alexkim

Почему это письмо работает: - Персонализация (триггерное событие) - Предположение о текущей боли - Конкретный результат конкретной компании - Короткие предложения - Закрытый вопрос с вариантами времени

Email-последовательности (Sequences)

Стратегия 5-7 касаний:

День	Канал	Цель	Пример сообщения
1	Email #1	Установить контакт	Триггерное событие + ценность
3	LinkedIn view	Напомнить о себе	Просмотр профиля (без запроса)
5	Email #2	Дать ценность	Полезная статья / кейс
8	Звонок	Прямой контакт	Референс на предыдущие письма
11	LinkedIn message	Альтернативный канал	Короткий вопрос
15	Email #3	Breakup email	"Последнее письмо..."
18	Звонок	Последняя попытка	Закрытие цикла

Пример "Breakup Email" (самое эффективное письмо в последовательности):

Тема: Закрываю тему

Дмитрий,

Писал вам дважды о том, как помочь с наймом в Казахстане.

Понимаю — либо не попал в приоритеты, либо письма потерялись.

Если тема станет актуальной — вот прямая ссылка на мой календарь:

[ссылка]

Если нет — спасибо за время, больше не буду беспокоить.

Удачи с масштабированием!

Алексей

Response rate breakup email: 15-30% (выше, чем у первого письма!)

LinkedIn Outreach

Стратегия присутствия в LinkedIn

Оптимизация профиля для продаж:

- Фото и баннер**
- Профессиональное фото (НЕ селфи)
- Баннер с value proposition
- Пример: "Помогаю IT-компаниям закрывать 20+ сделок в месяц через систему продаж"
- Headline (заголовок)**
- Формула: [Кому помогаю] + [Какой результат] + [Как]
- ✗ "Sales Manager at TechCorp"
- ✓ "Помогаю B2B SaaS компаниям строить отдел продаж с нуля до \$1M ARR | 15+ запущенных команд"
- About (О себе)**
- Структура: Проблема → Решение → Результаты → Призыв к действию
- Длина: 3-4 абзаца, ~200 слов
- Включить кейсы и цифры
- Featured (Избранное)**
- Кейсы клиентов
- Статьи и посты с высоким engagement

16. Видео-отзывы

Последовательность LinkedIn-аутрича

Стратегия "Теплого" LinkedIn-подхода (5 шагов):

День 1: Просмотр профиля

↓

День 2: Реакция на пост (если есть)

↓

День 3: Connection request с персонализированной запиской

↓

День 5: Follow-up сообщение (если принял)

↓

День 7: Ценность + СТА

Примеры сообщений:

1. Connection request (300 символов максимум):

Дмитрий, увидел ваш кейс по масштабированию в Казахстане. Мы специализируемся на найме команд продаж в СНГ — будет интересно обменяться опытом. Принимайте!

2. Первое сообщение после принятия:

Дмитрий, спасибо за коннект!

Хотел поделиться кейсом — возможно, будет полезно. Недавно помогли Alibek Solutions закрыть 12 сейлзов в Казахстане за 6 недель вместо обычных 4–5 месяцев.

Как у вас идёт найм локальной команды в Алматы?

3. Follow-up (если не ответил):

Дмитрий, отправляю обещанный кейс по найму в Казахстане:
[ссылка на PDF]

Основной инсайт: 80% времени уходит на screening кандидатов, которые не подходят. Мы решили эту проблему pre-screened базой.

Могу показать, как это работает, за 15 минут — интересно?

LinkedIn Sales Navigator

Ключевые возможности для холодных продаж:

1. **Расширенный поиск:**
 2. Поиск по должности, компании, индустрии, размеру компании
 3. Geography filters
 4. Seniority level
 5. Years in current position (триггер для продаж)
6. **Lead Builder:**
 7. Сохранение списков лидов
 8. Автоматические обновления о сменах работы
 9. Tracking engagement (кто смотрел ваш профиль)
10. **InMail:**
 11. Сообщения без коннекта
 12. Response rate в 3 раза выше обычного email

13. 50 кредитов/месяц на тарифе Professional

Пример фильтров для поиска ICP:

```
Title: "Head of Sales" OR "Sales Director" OR "VP Sales"  
AND Company size: 51-200 employees  
AND Industry: "Computer Software" OR "Internet"  
AND Geography: Kazakhstan  
AND Posted on LinkedIn in the last 30 days (активные пользователи)
```

Оmnikanальный подход (Multi-Channel Outreach)

Синхронизация каналов

Правило комбинирования:

Один лид = 7-10 касаний за 3 недели через 3 канала: - 3 email - 2 звонка - 2 LinkedIn touch - 1 социальная сеть (если B2C или small business)

Пример последовательности:

День	Время	Канал	Действие
1	10:00	Email	Триггерное письмо
2	-	LinkedIn	Просмотр профиля
3	14:00	Звонок	Первая попытка дозвона
4	-	LinkedIn	Connection request
6	11:00	Email	Follow-up с кейсом
8	15:00	Звонок	Вторая попытка дозвона
10	-	LinkedIn	InMail (если не принял коннект)
13	10:00	Email	Breakup email
15	16:00	Звонок	Последняя попытка

Результат omnikanального подхода: - Response rate: 8-12% (vs 2-3% у одноканального) - Время до первого контакта: на 40% быстрее - Стоимость лида: на 35% ниже

Инструменты автоматизации

Стек для масштабирования холодных продаж:

Задача	Инструмент	Функционал
Email-последовательности	Lemlist, Reply.io, Outreach	Автоматические follow-ups, A/B тесты, аналитика
LinkedIn-автоматизация	Expandi, Dripify	Автоматические коннекты, сообщения, InMail
Поиск контактов	Apollo.io, Hunter.io	Email-адреса, телефоны, верификация
Обогащение данных	Clearbit, ZoomInfo	Информация о компаниях и людях
Телефония	Aircall, JustCall	Запись звонков, автонабор, интеграция с CRM
CRM	HubSpot, Pipedrive	Управление воронкой, автоматизация

Юридические и этические аспекты

GDPR и персональные данные

Что важно знать:

1. **Законность обработки:** В B2B допустимо использовать "legitimate interest" как основание для холодных продаж
2. **Право на удаление:** Если контакт попросил удалить данные — обязаны выполнить за 30 дней
3. **Opt-out:** Каждое email-письмо должно содержать ссылку на отписку
4. **Согласие:** Для B2C требуется explicit consent до первого контакта

Формулировка opt-out в письме:

Это письмо отправлено, потому что вы подходите под профиль наших клиентов.

Если больше не хотите получать письма от нас — [отписаться].

Do Not Call списки

В некоторых странах (США, Канада, Австралия) существуют государственные списки номеров, по которым запрещены холодные звонки. Проверьте номера перед обзвоном через сервисы типа: - US: National Do Not Call Registry - Canada: DNCL (Do Not Call List) - Australia: Do Not Call Register

Практическое задание

Задача 1: Создать холодное письмо

Выберите реальную компанию из вашего ICP и напишите персонализированное cold email по структуре из урока. Используйте реальное триггерное событие (новость, вакансию, инвестиции).

Чек-лист: - [] Тема письма содержит персонализацию - [] Первый абзац — триггерное событие - [] Есть конкретный результат конкретной компании - [] Письмо короче 100 слов - [] СТА — закрытый вопрос с вариантами времени

Задача 2: Разработать последовательность

Создайте 5-касательную последовательность для вашего ICP: 1. Email → День 1 2. LinkedIn → День 3 3. Звонок → День 5 4. Email → День 8 5. Breakup email → День 12

Задача 3: Оптимизировать LinkedIn-профиль

Обновите ваш LinkedIn-профиль под продажи: - Напишите новый headline по формуле [Кому] + [Результат] + [Как] - Обновите раздел About с кейсами и цифрами - Добавьте в Featured 2-3 лучших материала

Чек-лист урока

Вы освоили холодные продажи, если:

- [] Понимаете разницу между отговоркой и реальным возражением
- [] Можете написать персонализированное cold email за 10 минут
- [] Знаете структуру эффективного холодного звонка
- [] Умеете создавать email-последовательности с 5+ касаниями
- [] Настроили LinkedIn-профиль под продажи
- [] Знаете метрики эффективности для каждого канала
- [] Понимаете, как комбинировать каналы в омниканальном подходе
- [] Знаете основные инструменты автоматизации холодных продаж

Дополнительные материалы

Книги: - "Fanatical Prospecting" — Jeb Blount - "Cold Calling Techniques" — Stephan Schiffman - "Predictable Revenue" — Aaron Ross

Инструменты для практики: - [Hunter.io](#) — поиск email-адресов - [LinkedIn Sales Navigator](#) — расширенный поиск - [Lemlist](#) — автоматизация email-последовательностей

Telegram-каналы: - Sales Russia — кейсы и скрипты холодных продаж - B2B Sales — инсайты и лучшие практики

Глава 5. Скрипты продаж: разработка и внедрение

Введение

Скрипты продаж — это не заученный текст, который менеджер монотонно читает клиенту. Это структурированный алгоритм разговора, который помогает последовательно вести клиента от первого контакта до закрытия сделки, учитывая разные сценарии развития диалога.

Правильно разработанный скрипт повышает конверсию на 20-40%, сокращает время обучения новых сотрудников с 3-4 месяцев до 3-4 недель и позволяет масштабировать продажи без потери качества. В этом уроке мы разберем, как создавать эффективные скрипты, тестировать их и внедрять в работу команды.

Почему скрипты работают

Научное обоснование:

- Когнитивная нагрузка:** Скрипт освобождает рабочую память менеджера от поиска формулировок, позволяя сосредоточиться на активном слушании и эмпатии
- Последовательность:** Клиенты принимают решения через последовательность микро-согласий. Скрипт обеспечивает логичное движение по этапам
- Предсказуемость:** 80% возражений и вопросов повторяются. Скрипт содержит проверенные ответы на типовые ситуации
- Масштабируемость:** Один раз найденная формулировка тиражируется на всю команду

Статистика: - Компании, использующие скрипты, показывают на 25% более высокую конверсию (Gong.io, 2024) - 63% сделок проваливаются из-за непоследовательности в коммуникации (Salesforce Research) - Менеджеры со скриптами закрывают первую сделку на 60% быстрее новичков без скриптов

Типы скриптов продаж

1. Скрипт холодного звонка (Cold Call Script)

Назначение: Первый контакт с незнакомым клиентом, задача — преодолеть сопротивление и назначить встречу.

Структура:

1. Приветствие и представление	10 сек
2. Причина звонка (паттерн-брейк)	15 сек
3. Разрешение продолжить	5 сек
4. Квалификационный вопрос	30 сек
5. Ценностное предложение	20 сек
6. Призыв к действию (встреча)	10 сек

Пример:

[1. Приветствие]

"Добрый день, Анна! Меня зовут Дмитрий, компания SalesForce Pro."

[2. Причина звонка]

"Звоню, потому что заметил, что вы недавно открыли 5 вакансий менеджеров по продажам."

[3. Разрешение]

"У меня буквально 30 секунд – можно один вопрос?"

[Ждем "да" или молчания = согласие]

[4. Квалификация]

"Скажите, когда команда вырастет в 2 раза, как планируете контролировать качество звонков и встреч? Многие руководители говорят, что это становится узким местом."

[Слушаем ответ, задаем уточняющий вопрос]

[5. Ценность]

"Мы как раз помогаем таким компаниям автоматизировать контроль качества через анализ разговоров. Например, TechCorp увеличили конверсию на 30% за 2 месяца."

[6. СТА]

"Могу показать, как это работает, за 20 минут. Завтра в 15:00 или в пятницу в 11:00?"

2. Скрипт квалификации (Discovery Call Script)

Назначение: Выявить боли, бюджет, сроки и полномочия клиента (BANT-квалификация).

Структура по методологии SPIN:

Этап	Тип вопросов	Количество	Цель
Situation	Ситуационные	2-3	Понять текущее состояние
Problem	Проблемные	3-5	Выявить боли
Implication	Развивающие	2-4	Усилить боль
Need-Payoff	Направляющие	2-3	Показать ценность решения

Пример скрипта:

[Ситуационные вопросы]

"Анна, чтобы я понял контекст – расскажите, как сейчас устроен процесс продаж? Сколько менеджеров, какие каналы, какой средний чек?"

"Как сейчас контролируете работу команды?"

[Проблемные вопросы]

"Скажите, бывает ли так, что менеджеры не следуют установленной методологии?"

"С какими сложностями чаще всего сталкиваетесь при масштабировании команды?"

"Насколько точно вы можете предсказать, какой менеджер закроет план, а какой — нет?"

[Развивающие вопросы]

"И как это влияет на общие результаты отдела?"

"Сколько сделок в месяц теряется из-за этого?"

"Если команда вырастет до 15 человек, эта проблема усилится или останется на том же уровне?"

[Направляющие вопросы]

"Если бы вы могли в реальном времени видеть, кто из менеджеров отклоняется от методологии — насколько быстрее смогли бы корректировать их работу?"

"Какой результат для вас был бы успехом через 3 месяца работы с новой системой?"

3. Скрипт презентации (Demo Script)

Назначение: Показать продукт, сфокусировавшись на выявленных болях клиента.

Структура:

1. Краткий ресап выявленных болей (1 мин)

↓

2. Agenda презентации (30 сек)

↓

3. Демонстрация решения боли #1 (5–7 мин)

↓

4. Check-in: "Это решает вашу задачу?" (1 мин)

↓

5. Демонстрация решения боли #2 (5–7 мин)

↓

6. Check-in: "Это решает вашу задачу?" (1 мин)

↓

7. Следующие шаги (2 мин)

Пример:

[Resap]

"Анна, если правильно понял, сейчас у вас три основные задачи: контролировать качество звонков при росте команды, быстрее выявлять слабые места менеджеров и повысить предсказуемость результатов. Правильно?"

[Agenda]

"Отлично. Покажу, как наша система решает каждую из этих задач. Займет около 20 минут, и после каждого блока проверим, что это действительно закрывает вашу потребность. Вопросы лучше в конце каждого блока или в процессе?"

[Демонстрация #1]

"Начнем с контроля качества. Вот дашборд руководителя..."

[показываем конкретный экран, решающий конкретную боль]

"Видите, здесь в реальном времени отображаются все звонки команды."

Красным помечены те, где менеджер пропустил обязательные этапы скрипта. Можете сразу прослушать запись и дать обратную связь."

[Check-in]

"Анна, если бы у вас была эта панель прямо сейчас — решило бы это вашу задачу с контролем качества при росте команды?"

[Слушаем ответ, уточняем]

4. Скрипт работы с возражениями (Objection Handling Script)

Назначение: Стандартизированные ответы на типовые возражения.

Структура ответа на возражение:

1. Согласие / Эмпатия (5 сек)

↓

2. Уточнение (10 сек)

↓

3. Переформулирование (15 сек)

↓

4. Доказательство (20 сек)

↓

5. Закрывающий вопрос (5 сек)

Примеры по ТОП-5 возражениям:

Возражение	Ответ
"Дорого"	"Понимаю, что кажется существенной суммой. Скажите, с чем сравниваете? [Пауза] Мы обычно считаем не стоимость продукта, а стоимость проблемы. Вы говорили, что теряете ~10 сделок в месяц из-за низкого качества работы менеджеров. При среднем чеке \$5000 это \$50К в месяц или \$600К в год. Система стоит \$12К в год. То есть окупается за неделю. Это меняет восприятие?"
"Нет бюджета"	"Справедливо. Скажите, это вопрос приоритета или сумма не заложена в этом квартале? [Пауза] Потому что обычно бюджет находится, если ROI очевиден. Мы можем начать с пилота за \$3К — это покрывается из операционки. Если увидите результат через месяц, продолжим. Если нет — просто остановим. Так меньше риска. Как вам такой вариант?"
"Нужно подумать"	"Конечно, такое решение требует времени. Скажите, что конкретно нужно обдумать? [Слушаем] Понял. То есть основной вопрос — [переформулируем]. Правильно? [Да] Отлично. Давайте так: я отправлю вам расчет по этому вопросу сегодня, вы изучите завтра, и послезавтра обсудим — так удобнее?"
"Уже работаем с конкурентом"	"Супер, значит, задача приоритетна. С кем работаете, если не секрет? [Пауза] А как [конкурент] справляется с [специфическая задача, где мы сильнее]? Спрашиваю, потому что 40% наших клиентов пришли именно от [конкурент] из-за того, что [конкретная проблема конкурента]. Вы с этим сталкивались?"
"Нет времени внедрять"	"Понимаю, у вас сейчас высокая нагрузка. Скажите, а сколько времени в неделю уходит на [задача, которую решает продукт]? [~10 часов] То есть ~40 часов в месяц. Наше внедрение занимает 8 часов за 2 недели. То есть через 2 недели вы начнете экономить 40 часов каждый месяц. Окупится за неделю. Плюс мы берем внедрение на себя — вам нужно будет только принять работу. Звучит реалистично?"

5. Скрипт закрытия сделки (Closing Script)

Назначение: Довести клиента до подписания договора.

Техники закрытия:

Техника	Описание	Пример
Assumptive Close	Действуем так, будто клиент уже принял решение	"Отлично, Анна. Тогда начнем с пакета Professional. Вам удобнее оплата одновременно или в рассрочку на 3 месяца?"
Alternative Close	Даем выбор между двумя "да"	"Вам удобнее стартовать в понедельник или в среду?"
Summary Close	Резюмируем все согласованное	"Итак, вы получаете: [перечисляем выгоды]. Запускаемся в понедельник. Отправить договор сегодня вечером?"

Техника	Описание	Пример
Urgency Close	Создаем ограничение по времени	"Эта цена действует до конца месяца. С 1-го числа тариф вырастет на 20%. Если закроем сегодня, успеете зафиксировать текущие условия."
Puppy Dog Close	Даем попробовать бесплатно	"Давайте так: запускаем пилот на 2 недели бесплатно. Если не увидите результат — без вопросов расходимся. Если результат есть — продолжаем. Вы ничем не рискуете. Согласны?"

Методология разработки скрипта

Шаг 1: Сбор данных (Research)

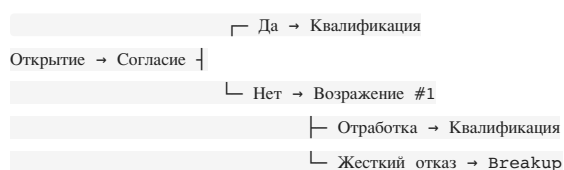
Что нужно собрать перед написанием скрипта:

1. **Записи звонков:** 20-30 реальных разговоров (успешных и неуспешных)
2. **Список возражений:** Топ-20 возражений с частотой встречаемости
3. **Триггерные фразы:** Что говорили клиенты перед согласием на встречу/покупку
4. **Failing points:** На каком этапе чаще всего срывались сделки

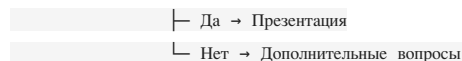
Инструменты анализа: - Gong.io — AI-анализ разговоров - Chorus.ai — выявление паттернов успешных звонков - Ручная расшифровка через Otter.ai + анализ в Excel

Шаг 2: Картирование сценариев (Scenario Mapping)

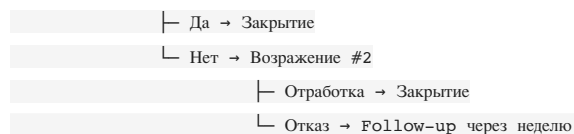
Создаем блок-схему возможных развитий разговора:



Квалификация → Боль выявлена?



Презентация → Понимает ценность?



Для каждого узла прописываем: - Что говорит менеджер - Возможные ответы клиента - Реакция на каждый ответ

Шаг 3: Написание первой версии

Принципы написания:

1. **Разговорный язык:** Пишите так, как люди говорят в реальности, а не как пишут в документах
2. ❌ "Осуществляем предоставление услуг"
3. ✅ "Помогаем компаниям"
4. **Короткие предложения:** Максимум 15 слов. Чем короче — тем легче запомнить
5. **Открытые вопросы:** 80% вопросов должны начинаться с "Как", "Что", "Почему", "Расскажите"
6. **Паузы:** Отмечайте места, где нужно помолчать и дать клиенту ответить
7. **Гибкость:** Скрипт — это каркас, а не жесткий текст. Отмечайте места для импровизации

Формат документа:

ЭТАП 1: Приветствие

****Цель:**** Представиться и получить разрешение продолжить разговор

****Скрипт:****

"Добрый [время суток], [Имя]! Меня зовут [ваше имя],
компания [название]."

[ПАУЗА 1 секунда]

****Если спрашивает "По какому вопросу?":****

"[Имя], звоню по поводу [причина звонка]. У вас есть
буквально минута?"

****Если молчит:****

Продолжаем дальше — молчание = согласие слушать.

ЭТАП 2: Причина звонка

****Цель:**** Объяснить, почему звоним именно этой компании

****Скрипт:****

"Звоню, потому что заметил, что [триггерное событие]."

[ПАУЗА] У меня один вопрос — можно?"

****Триггерные события (выбрать одно):****

– Открыли вакансии: "вы открыли [N] вакансий [должность]"

– Новость о компании: "вы недавно [событие]"

– Рост компании: "за год выросли с [X] до [Y] сотрудников"

[и т.д.]

Шаг 4: Тестирование (A/B Testing)

Что тестировать:

Элемент	Варианты	Метрика успеха
Открытие	2-3 разных формулировки	% разговоров >60 сек
Причина звонка	C триггером vs без триггера	% согласившихся слушать
Квалификация	SPIN vs BANT vs Challenger	% выявленных болей
Закрытие	Assumptive vs Alternative	% закрытых сделок

Методология теста:

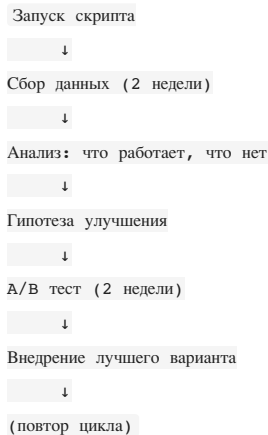
1. Каждый менеджер использует один вариант скрипта минимум 20 звонков
2. Собираем данные в таблицу:

Менеджер	Вариант	Попыток	Дозвонов	Разговоров >60с	Встреч	Конверсия
Иван	A	50	20	12	3	15%
Мария	B	50	22	16	5	22.7%

1. Статистическая значимость: минимум 100 контактов на вариант
2. Выбираем победителя, делаем его основным скриптом
3. Через месяц тестируем новый элемент

Шаг 5: Итерация и улучшение

Цикл непрерывного улучшения:



Источники идей для улучшения:

- Обратная связь менеджеров:** Еженедельные 1-оп-1 с вопросом "Где скрипт не сработал?"
- Анализ проигранных сделок:** Почему не закрылось? Что можно было сказать иначе?
- Записи лучших звонков:** Какие формулировки использовал топ-перформер?
- Клиентская обратная связь:** После закрытия спросить "Что в разговоре повлияло на решение?"

Внедрение скриптов в команду

Сопrotивление команды и как с ним работать

Типичные возражения менеджеров:

Возражение	Истинная причина	Как отработать
"Скрипты — это роботизация, я лучше сам"	Страх потери контроля / неуверенность в навыках	Показать данные: топ-менеджеры тоже используют скрипты, но гибко. Скрипт = чек-лист, а не текст для зачитывания
"Каждый клиент уникален, скрипт не подойдет"	Непонимание концепции гибкого скрипта	Объяснить, что скрипт — это структура разговора, внутри которой есть место для кастомизации
"Я уже 5 лет продаю, мне скрипты не нужны"	Эго / страх изменений	Предложить A/B тест: неделю по-старому, неделю по скрипту. Сравнить цифры
"Клиенты поймут, что я читаю"	Недостаточная тренировка скрипта	Провести дополнительные ролевые игры до автоматизма

Стратегия внедрения:

- Вовлечение в создание:** Пусть менеджеры сами участвуют в написании скрипта — снижает сопротивление
- Постепенность:** Сначала скрипт для одного этапа (например, только открытие), потом расширяем
- Гибкость:** Разрешить 20% отклонений от скрипта для опытных менеджеров
- Геймификация:** Конкурс на лучшую адаптацию скрипта с призом

Обучение команды

Программа онбординга по скриптам (2 недели):

День	Активность	Длительность	Цель
1	Изучение скрипта индивидуально	2 часа	Понять структуру и логику
2	Групповой разбор скрипта	1 час	Ответить на вопросы, дать контекст
3-4	Ролевые игры (менеджер → менеджер)	3 часа	Отработать до автоматизма

День	Активность	Длительность	Цель
5	Запись тренировочных звонков	2 часа	Получить обратную связь от РОПа
6-10	Реальные звонки с использованием скрипта	5 дней	Первый опыт с поддержкой
11-14	Самостоятельная работа + daily review	4 дня	Закрепление

Ролевые игры (Role-Playing):

Формат эффективной тренировки:

1. **Менеджер #1** играет продавца, **Менеджер #2** — клиента
2. Каждая ролевая игра — 5-7 минут
3. После каждой игры:
4. Продавец: что получилось, что нет (1 мин)
5. Клиент: что было убедительно, что насторожило (1 мин)
6. РОП: конкретная обратная связь + 1 совет (2 мин)
7. Меняются ролями
8. Повторяют с новым сценарием

Сценарии для ролевых игр:

- Клиент скептичен и постоянно перебивает
- Клиент молчит и дает односложные ответы
- Клиент сразу говорит "дорого"
- Клиент говорит "нет времени" и хочет закончить звонок
- Клиент интересуется, но не является ЛПП

Контроль качества и коррекция

Система мониторинга:

1. **Случайная выборка:** 5 звонков в неделю от каждого менеджера
2. **Чек-лист соответствия скрипту:**

- Представился по формуле "Имя + Компания"
- Назвал причину звонка (триггер)
- Запросил разрешение продолжить
- Задал минимум 3 открытых вопроса
- Выявил боль клиента
- Озвучил ценностное предложение
- Предложил конкретный next step
- Договорился о дате следующего контакта

Соответствие: ___/8 (___ %)

1. **Обратная связь:** В течение 24 часов после прослушивания звонка
2. **Формат фидбэка:**
3. 2 момента, что сделано отлично
4. 1 момент для улучшения
5. Конкретный совет, как улучшить

Частые ошибки и как их исправлять:

Ошибка	Проявление	Решение
Робот-режим	Читает скрипт монотонно, без пауз	Дополнительные ролевые игры + запись себя на диктофон для самоанализа
Торопливость	Не дает клиенту договорить, перебивает	Техника "3 секунды тишины" после вопроса клиента
Боязнь отклониться	Пытается вернуть клиента к скрипту вместо гибкости	Разрешить 20% импровизации, дать примеры удачных отклонений
Пропуск этапов	Переходит к презентации, не выявив боль	Чек-лист с галочками "Боль выявлена?" перед переходом к следующему этапу

Инструменты для работы со скриптами

Платформы для хранения и управления

Инструмент	Функционал	Цена
Guru	База знаний с поиском по скриптам прямо в CRM	От \$10/мес
Lessonly	Обучающая платформа с ролевыми играми и тестами	От \$300/мес
Gong.io	AI-анализ звонков + автоматическое выявление отклонений от скрипта	От \$1200/мес
Notion / Confluence	Бесплатная база знаний для малого бизнеса	Бесплатно - \$10/мес

Call Script Software

Интеграция скриптов в процесс звонка:

- Встроенные подсказки в CRM:**
 - HubSpot Sales Hub — раздел "Playbooks"
 - Salesforce — Lightning Console with Scripts
 - Pipedrive — Scripts & Playbooks
- Всплывающие подсказки:**
 - Veloxy — скрипт появляется во время звонка
 - Dialpad AI — в реальном времени подсказывает, что сказать дальше на основе слов клиента
- Speech Analytics:**
 - Gong.io — анализирует, упомянул ли менеджер ключевые пункты скрипта
 - Chorus.ai — показывает heatmap разговора (где больше говорил клиент, где менеджер)

Специфика скриптов для разных каналов

Email-скрипты

Структура последовательности (7 писем за 3 недели):

День	Тип письма	Цель	Пример темы
1	Ценностное	Привлечь внимание	"Идея для {{Company}}"
3	Кейс	Дать доказательство	"Как {{Similar_Company}} вырос на 40%"
6	Вопрос	Вовлечь в диалог	"{{Name}}, один вопрос"
10	Обучение	Дать пользу	"3 ошибки в [область]"
14	Персональное видео	Выделиться	"Видео для {{Name}}"
18	Breakup	Последний шанс	"Закрываю тему"
21	Resurface	Вернуться через время	"{{Trigger_Event}}"

LinkedIn-скрипты

Последовательность сообщений:

День 1: Connection request
"{{Name}}, увидел ваш пост о {{topic}}. Мы тоже в {{industry}} —
будет интересно обменяться опытом!"

День 3: Благодарность за принятие

"{{Name}}, спасибо за коннект! Посмотрел ваш профиль — впечатляет путь в {{company}}. Чем сейчас больше всего занимаетесь?"

День 7: Ценность (если не ответил)

"{{Name}}, делюсь кейсом, который может быть полезен: [ссылка].
{{Similar_Company}} через это увеличили {{metric}} на {{%}}.
Актуально для вас?"

День 14: Прямой вопрос

"{{Name}}, вижу, что {{Company}} активно растет. Как решаете задачу {{problem}}? У нас есть интересный подход."

Мессенджеры (WhatsApp, Telegram)

Особенность: Короткие сообщения с быстрыми ответами.

[Сообщение 1]

"{{Name}}, добрый день! 🍀

Алексей из {{Company}}. Можно один вопрос?"

[Ждем "Да" или "Какой?"]

[Сообщение 2]

"Как сейчас решаете задачу {{problem}}?"

Спрашиваю, потому что у нас есть интересный кейс 😊"

[Ждем ответа]

[Сообщение 3 — если интересно]

"Супер! Отправлю коротко суть в видео (2 мин)."

Если зацепит — созвонимся. Окей?"

Адаптация скриптов под сегменты

B2B vs B2C

Параметр	B2B	B2C
Длина скрипта	5-7 минут	2-3 минуты
Фокус	Боли бизнеса, ROI	Эмоции, быстрая выгода
Язык	Профессиональный, с терминами	Простой, разговорный
Вопросы	Открытые, глубокие	Закрытые, простые
Закрытие	Назначить встречу	Закрыть сделку сейчас

Enterprise vs SMB

Параметр	Enterprise	SMB
ЛПР	Найти gatekeeper, дойти до C-level	Сразу выходим на владельца
Длина цикла	3-12 месяцев (скрипт на каждый этап)	1-4 недели (1 скрипт на всю сделку)
Объем скрипта	10-15 страниц (все сценарии)	2-3 страницы
Команда покупателя	5-10 человек (скрипт для каждой роли)	1-2 человека

Практическое задание

Задача 1: Написать скрипт холодного звонка

Напишите скрипт холодного звонка для вашего продукта:

Требования: - Длительность: 90-120 секунд - Включает: приветствие, причину звонка, 2 открытых вопроса, ценность, СТА - Есть ответы на 3 типовых возражения - Язык разговорный (проверка: прочитать вслух — звучит естественно?)

Задача 2: Создать блок-схему сценариев

Нарисуйте блок-схему квалификационного звонка с минимум 5 развилками и ответами для каждой.

Задача 3: А/В тест

Придумайте 2 варианта открытия холодного звонка. Протестируйте каждый на 10 звонках. Сравните: - % дозвонков, которые согласились слушать >30 секунд - % назначенных встреч

Задача 4: Записать себя

Запишите на диктофон, как вы проговариваете свой скрипт. Прослушайте. Ответьте: - Звучит естественно или как робот? - Где делаете паузы? - Какие слова-паразиты используете? - Что нужно изменить?

Чек-лист урока

Вы освоили скрипты продаж, если:

- Понимаете разницу между жестким текстом и гибким скриптом-структурой
 - Можете написать скрипт для любого этапа воронки
 - Знаете, как собирать данные для создания скрипта (записи звонков, возражения)
 - Умеете картировать сценарии разговора в блок-схему
 - Знаете методологию А/В тестирования элементов скрипта
 - Понимаете, как внедрять скрипты в команду без сопротивления
 - Можете провести ролевую игру для тренировки скрипта
 - Знаете метрики для оценки качества использования скрипта
 - Умеете адаптировать скрипт под разные каналы (звонок, email, LinkedIn)
-

Дополнительные материалы

Книги: - "The Sales Development Playbook" — Trish Bertuzzi - "Fanatical Prospecting" — Jeb Blount (глава про скрипты) - "Smart Calling" — Art Sobczak

Шаблоны скриптов: - [Gong Labs](#) — библиотека скриптов от топ-компаний - [Sales Hacker](#) — 20+ готовых шаблонов

Инструменты: - [Chorus.ai](#) — AI-анализ звонков - [Guru](#) — база знаний для скриптов - [Lessonly](#) — обучение команды

Глава 6. Презентация и коммерческое предложение

Введение: две стороны одной медали

Презентация и коммерческое предложение — это два ключевых инструмента продавца, которые часто путают или используют неправильно. Презентация — это живое взаимодействие с клиентом, где вы показываете ценность в режиме диалога. Коммерческое предложение (КП) — это документ, который остаётся у клиента после встречи и помогает ему принять решение.

Главная ошибка начинающих продавцов — воспринимать презентацию как монолог, а коммерческое предложение как прайс-лист. В реальности обе эти активности должны быть персонализированными, ориентированными на боль клиента и построены по чёткой структуре, ведущей к решению.

В этом уроке мы разберём: - Как строить эффективную презентацию по методологии SPIN и FAB - Какие форматы КП существуют и когда их применять - Как персонализировать предложение под конкретного клиента - Технические аспекты: дизайн, структура, каналы доставки

Презентация: от слайдов к диалогу

Что такое эффективная презентация

Эффективная презентация — это не чтение слайдов, а управляемая беседа, в которой вы: 1. Показываете понимание ситуации клиента 2. Демонстрируете, как ваше решение закрывает его конкретные боли 3. Получаете обратную связь и возражения в режиме реального времени 4. Подводите клиента к следующему шагу (не обязательно к покупке, но к продвижению по воронке)

Правило 70/30: В идеальной презентации клиент говорит 70% времени, вы — 30%. Ваша задача — задавать правильные вопросы и направлять диалог.

Структура презентации: метод SCIPAB

Один из лучших фреймворков для построения презентации — **SCIPAB**:

1. **Situation** (ситуация) — описываете текущее положение клиента
2. **Complication** (осложнение) — указываете на проблему или риск
3. **Implication** (последствия) — показываете, что будет, если не решить проблему
4. **Position** (позиция) — формулируете своё видение решения
5. **Action** (действие) — предлагаете конкретные шаги
6. **Benefit** (выгода) — резюмируете ценность для клиента

Пример (B2B-продажа CRM):

Этап	Содержание
Situation	"Ваш отдел продаж работает через Excel и мессенджеры"
Complication	"Это приводит к потере данных о клиентах, дублированию работы и отсутствию контроля"
Implication	"В результате вы теряете минимум 20% сделок, которые проваливаются на этапе переговоров"
Position	"Мы предлагаем внедрить лёгкую CRM, адаптированную под малый бизнес"
Action	"Начнём с пилота на 2 недели: подключим 3 менеджеров, настроим воронку"
Benefit	"Через месяц вы получите прозрачность сделок и вырастите конверсию на 15-25%"

Метод FAB: Features — Advantages — Benefits

Когда вы описываете своё решение, используйте связку **FAB**:

- **Feature** (характеристика) — что это такое
- **Advantage** (преимущество) — чем это отличается от альтернатив
- **Benefit** (выгода) — что это даёт клиенту в деньгах, времени или ресурсах

Пример (продажа корпоративного обучения):

- **Feature:** "Наши курсы включают практические кейсы из вашей отрасли"
- **Advantage:** "В отличие от типовых программ, мы адаптируем материалы под вашу специфику"

- **Benefit:** "Сотрудники начинают применять навыки на следующий день после тренинга, а не через месяц"

Ошибка: "У нас самая большая база клиентов" (Feature без Benefit) **Правильно:** "У нас 500+ клиентов в вашей отрасли → мы знаем типовые боли → вы получите решение быстрее и дешевле"

Визуальная составляющая презентации

Современные презентации должны быть **минималистичными**:

- **Правило 6×6:** максимум 6 строк текста, 6 слов в строке
- **Один слайд — одна мысль:** не пытайтесь впихнуть всё на один экран
- **Больше визуала:** графики, схемы, иконки вместо текста
- **Брендинг:** используйте корпоративные цвета и шрифты, но не перегружайте логотипами

Инструменты для создания презентаций: - **Pitch** (pitch.com) — совместная работа, красивые шаблоны - **Canva** (canva.com) — быстрое создание с готовыми макетами - **Gamma** (gamma.app) — AI-генерация презентаций из текста - **Google Slides / PowerPoint** — классика, интеграция с корпоративными системами

Типичные ошибки в презентациях

Ошибка	Почему это плохо	Как исправить
Читать слайды	Клиент умеет читать сам	Слайды — опорные точки, вы рассказываете сверх них
Начинать с истории компании	Клиенту это не интересно	Начните с боли клиента, историю — в середину или конец
Показывать все функции продукта	Информационная перегрузка	Покажите 3-5 ключевых возможностей, релевантных для клиента
Не репетировать	Запинки, потеря нити	Проговорите презентацию 2-3 раза перед зеркалом или коллегами
Игнорировать вопросы	Клиент чувствует себя неуслышанным	Поощряйте вопросы, делайте паузы для обратной связи

Коммерческое предложение: от шаблона к персонализации

Виды коммерческих предложений

Существует три основных типа КП:

1. Холодное КП (Cold Proposal)

Отправляется клиентам, с которыми не было предварительного контакта. Используется в outbound-продажах (email-рассылки, LinkedIn-аутрич).

Особенности: - Короткое (1 страница или письмо на 300-500 слов) - Акцент на боли и триггеры (FOMO, социальное доказательство) - Яркий оффер с конкретной выгодой - Низкий порог входа (бесплатный аудит, демо, чек-лист)

Структура: 1. Заголовок с болью или выгодой 2. Короткое описание проблемы 3. Ваше решение в 2-3 предложениях 4. Социальное доказательство (кейсы, логотипы клиентов) 5. Чёткий СТА (call-to-action)

Пример холодного КП (email):

Тема: Как [Компания X] увеличила продажи на 40% за 3 месяца

Добрый день, [Имя]!

Вижу, что [Компания] активно развивает B2B-направление.

По опыту наших клиентов знаю: главная боль на этом этапе — низкая конверсия из встречи в сделку.

Мы помогли [Компания X] и [Компания Y] выстроить систему переговоров, которая повысила закрытие сделок с 15% до 52%.

Готов провести бесплатный 30-минутный аудит вашей воронки и показать 3 точки роста.

Удобно созвониться в четверг в 15:00?

[Имя], [Должность]

[Телефон], [Calendly-ссылка]

2. Тёплое КП (Warm Proposal)

Отправляется после первого контакта (звонка, встречи, переписки). Клиент уже знает о вас и проявил интерес.

Особенности: - Персонализация под конкретную ситуацию клиента - Структурированное описание решения - Прозрачная цена (или диапазон) - Кейсы и отзывы релевантных клиентов - Объём: 2-4 страницы

Структура: 1. Резюме встречи (боли, задачи клиента) 2. Предлагаемое решение с обоснованием 3. Этапы реализации (roadmap) 4. Стоимость и условия 5. Кейсы и результаты 6. Следующие шаги

3. Горячее КП (Hot Proposal / Final Offer)

Финальное предложение перед подписанием договора. Клиент готов покупать, вопрос только в условиях.

Особенности: - Максимальная детализация (ТЗ, SLA, KPI) - Юридически выверенный язык - Опции и пакеты (basic, pro, enterprise) - Гарантии и условия оплаты - Объём: 5-15 страниц

Структура: 1. Краткое резюме проекта 2. Детальное описание работ (scope of work) 3. Сроки и milestones 4. Команда и ресурсы 5. Цена с разбивкой по этапам 6. Гарантии и условия 7. Приложения (портфолио, договор, реквизиты)

Как персонализировать коммерческое предложение

Персонализация — это не вставка имени клиента в шаблон. Это адаптация всего предложения под контекст клиента.

Уровни персонализации:

Уровень	Что делаем	Пример
0 — Нет	Шаблонное КП для всех	"Предлагаем услуги маркетинга"
1 — Косметический	Имя, должность, название компании	"Здравствуйте, Иван Иванович из ООО 'Ромашка'"
2 — Контекстный	Отсылки к отрасли, размеру бизнеса	"Для производственных компаний с выручкой 100-500 млн"
3 — Ситуационный	Описание конкретной боли клиента	"Вы упомянули проблему с текучкой в отделе продаж"
4 — Стратегический	Решение привязано к бизнес-целям	"Для выхода на IPO в 2027 критичен рост LTV на 30%"

Чек-лист персонализации: - [] Упомянули конкретные боли из разговора - [] Привели кейс из похожей отрасли - [] Указали метрики успеха, релевантные для клиента - [] Адаптировали язык под уровень клиента (CEO vs. менеджер) - [] Учили бюджетные ограничения или сезонность

Структура идеального коммерческого предложения

Разберём структуру тёплого КП (наиболее универсальный формат):

Блок 1: Заголовок и резюме (Executive Summary)

Задача: за 30 секунд показать, что вы поняли клиента и можете решить его задачу.

Содержание: - Название проекта/решения - Цель в одном предложении - Ожидаемый результат в цифрах - Срок реализации

Пример:

Внедрение CRM для масштабирования отдела продаж "Альфа-Строй"

Цель: автоматизировать процесс продаж и увеличить конверсию из лида в сделку с 18% до 30%.

Результат: прозрачная воронка, экономия 15 часов в неделю на рутине, рост выручки на 2,5 млн руб/мес.

Сроки: внедрение за 3 недели, первые результаты через 1 месяц.

Блок 2: Ситуация и проблема клиента

Задача: показать, что вы внимательно слушали на встрече.

Формат: - "На встрече 15 марта вы рассказали о следующих вызовах..." - Список болей клиента (3-5 пунктов) - Причины возникновения проблемы (диагностика)

Пример:

Текущая ситуация "Альфа-Строй":

1. Менеджеры ведут клиентов в Excel и Telegram — теряется до 30% лидов
2. РОП не видит, на каком этапе находится каждая сделка
3. Нет аналитики: какие каналы привлечения работают, а какие — нет
4. Онбординг нового менеджера занимает 2 месяца из-за отсутствия процессов

Корень проблемы: отсутствие единой системы учёта и стандартизированных процессов.

Блок 3: Решение

Задача: описать, что именно вы предлагаете.

Формат: - Высокоуровневое описание подхода - Ключевые компоненты решения (3-5 пунктов) - Почему это решение подходит именно этому клиенту

Пример:

Наше решение:

Внедрим CRM-систему Bitrix24 (облачная версия) с настройкой под процессы строительной отрасли:

1. **Воронка продаж:** 5 этапов от лида до подписания договора с автоматизацией
2. **Интеграция:** подключим сайт, телефонию, email и мессенджеры
3. **Обучение команды:** 2 тренинга + видеоинструкции + чат поддержки
4. **Аналитика:** настроим 3 ключевых дашборда для РОПа и директора
5. **Сопровождение:** 2 месяца поддержки после запуска

Почему Bitrix24: оптимален для компаний 10-50 сотрудников, есть мобильное приложение для работы с объектов, встроенная IP-телефония.

Блок 4: Этапы реализации

Задача: показать прозрачность процесса и снизить страх клиента перед внедрением.

Формат: таблица или timeline с этапами, сроками и ответственными.

Этап	Срок	Что происходит	Ответственный
1. Подготовка	3 дня	Сбор требований, доступы, техническое задание	Менеджер проекта + ваш IT
2. Настройка	1 неделя	Конфигурация CRM, интеграции, тестовые данные	Техническая команда
3. Обучение	3 дня	Тренинги для менеджеров и РОПа	Тренер-методист
4. Пилот	1 неделя	Работа в боевом режиме, сбор обратной связи	Вся команда
5. Запуск	1 день	Финальная настройка, передача проекта	Менеджер проекта
6. Поддержка	2 месяца	Консультации, доработки, оптимизация	Служба поддержки

Блок 5: Стоимость

Задача: показать цену и обосновать её.

Форматы подачи цены:

1. **Пакетный:** базовый / продвинутый / премиум
2. **Модульный:** клиент выбирает компоненты
3. **Фиксированный:** одна цена за всё
4. **Subscription:** абонентская плата + разовые работы

Пример (пакетный):

Пакет	Что входит	Цена	Для кого
Старт	Настройка CRM, 1 воронка, обучение 3 чел., 1 мес. поддержки	150 000 Р	Команда до 5 менеджеров
Бизнес	Настройка CRM, 3 воронки, интеграции, обучение 10 чел., 2 мес. поддержки, дашборды	350 000 Р	Команда 5-20 менеджеров
Корп	Всё из "Бизнес" + кастомизация, автоматизация документооборота, 6 мес. поддержки	750 000 Р	Команда 20+ менеджеров

Рекомендация: выделите цветом или рамкой рекомендуемый пакет.

Блок 6: Гарантии и риски

Задача: снизить страх покупки.

Что включить: - Гарантия результата (возврат денег, бесплатные доработки) - Условия расторжения договора - Что произойдёт, если не достигнем KPI - Отзывы и кейсы (социальное доказательство)

Пример:

Наши гарантии:

- Если через 2 месяца конверсия не вырастет на 10%, вернём 50% стоимости
- Безлимитная техподдержка в течение гарантийного периода
- Бесплатные доработки, если функционал не соответствует ТЗ

Наш опыт: 47 внедрений CRM за 2024 год, средний рост конверсии — 28%, NPS = 72.

Блок 7: Следующие шаги (СТА)

Задача: чётко сказать, что делать дальше.

Формат: - Конкретное действие (подписать договор, созвониться, оплатить счёт) - Дедлайн или ограничение (создаёт urgency) - Контакты ответственного лица

Пример:

Как начать:

1. Ответьте на это письмо или позвоните мне до 25 марта
2. Обсудим детали за 15-минутным звонком
3. Подпишем договор и запустим проект с 1 апреля

Бонус: если подпишем договор до конца марта, добавим бесплатный месяц поддержки (экономия 50 000 Р).

Контакты: Иван Петров, руководитель отдела внедрений +7 999 123-45-67, ivan@company.ru Calendly: calendly.com/ivan-petrov

Дизайн коммерческого предложения

Принципы визуального оформления:

1. **Читабельность превыше красоты:** шрифт 11-12pt, межстрочный интервал 1.5, поля 2-3 см
2. **Иерархия:** заголовки, подзаголовки, списки, выделение цветом или жирным
3. **Воздух:** не пытайтесь впихнуть всё на одну страницу, пусть будет пространство
4. **Визуализация:** графики, иконки, схемы вместо простыней текста
5. **Брендинг:** логотип, корпоративные цвета, но без перегруза

Инструменты: - **Notion / Google Docs** — для текстовых КП с простым форматированием - **Canva / Figma** — для красивых дизайнерских КП - **PandaDoc / Proposify** — для интерактивных КП с электронной подписью и аналитикой - **PDF** — универсальный формат для отправки (не DOCX, чтобы клиент не редактировал)

Техники усиления эффекта

1. Социальное доказательство (Social Proof)

Люди доверяют тем, кто уже получил результат. Включайте в презентацию и КП:

- **Логотипы клиентов:** особенно если это известные бренды
- **Цифры:** "500+ проектов", "95% клиентов остаются с нами более года"
- **Отзывы:** короткие цитаты с именем, должностью и фото
- **Кейсы:** история "до и после" с конкретными метриками

Формат кейса в КП:

Кейс: как "Строй-Альянс" увеличил продажи на 2,8 млн/мес

Ситуация: отдел продаж из 8 человек терял 40% лидов из-за отсутствия системы

Решение: внедрили Bitrix24 + обучили команду + настроили автоворонку

Результат за 3 месяца: - Конверсия лид → сделка: 15% → 34% - Средний чек: +18% - Время закрытия сделки: 45 дней → 28 дней - ROI внедрения: 340%

"Теперь я вижу всю воронку в одном окне. Экономлю 2 часа в день на отчётах." — Пётр Сидоров, руководитель отдела продаж

2. Якорение цены (Price Anchoring)

Показывайте цену в контексте выгоды, чтобы она воспринималась не как расход, а как инвестиция.

Техники: - **ROI-калькулятор:** "Вложив 350 000 ₽, вы получите дополнительно 2,5 млн выручки в год — окупаемость за 2 месяца" -

Сравнение с альтернативой: "Найм CRM-специалиста в штат — 150 000 ₽/мес, наше внедрение — разовые 350 000 ₽" - **Разбивка на**

дни: "350 000 ₽ за год поддержки = 960 ₽/день = стоимость обеда в ресторане"

3. Ограничение (Scarcity & Urgency)

Создавайте дефицит или временные рамки, чтобы подтолкнуть к решению:

- "Акция действует до конца месяца"
- "Осталось 2 слота в апреле"
- "Цена вырастет с 1 июня на 20%"
- "Бонус только для первых 10 клиентов"

Важно: не злоупотребляйте фейковыми ограничениями. Если клиент поймёт, что вы обманываете, доверие будет потеряно навсегда.

4. Опционность

Давайте клиенту выбор из 2-3 вариантов. Это: - Снижает барьер принятия решения (не "покупать или нет", а "какой пакет выбрать") - Позволяет сегментировать клиентов по бюджету - Увеличивает средний чек (многие выбирают средний пакет)

Психология: когда есть 3 пакета, большинство выбирает средний (эффект "золотой середины").

Практические советы и чек-листы

Чек-лист подготовки к презентации

- Изучили клиента: сайт, соцсети, новости, отзывы
- Подготовили 5-7 вопросов для уточнения ситуации
- Адаптировали слайды под контекст клиента
- Подготовили 2-3 релевантных кейса
- Проверили технику: микрофон, камера, демо-доступ
- Прорепетировали презентацию вслух
- Подготовили ответы на возможные возражения
- Запланировали следующий шаг (что предложить в конце встречи)

Чек-лист отправки коммерческого предложения

- Персонализировали КП под конкретного клиента
- Проверили грамматику и опечатки (Grammarly, ChatGPT)
- Добавили конкретные цифры из разговора с клиентом
- Включили кейсы из релевантной отрасли
- Указали чёткую цену (или диапазон с объяснением)
- Прописали следующие шаги и дедлайн
- Сохранили в PDF (не DOCX)
- Назвали файл понятно: "КП_Альфа-Строй_CRM_март2026.pdf"
- Отправили с персональным сопроводительным письмом (не просто "во вложении КП")
- Запланировали follow-up через 2-3 дня

Частые ошибки и как их избежать

Ошибка	Последствия	Решение
Отправить КП сразу после первого звонка	Клиент не "прогрет", нет контекста	Сначала квалификация и выявление потребностей
Универсальное КП для всех	Низкая конверсия	Минимум 3 уровня персонализации
Не указать цену	Клиент думает, что дорого	Всегда указывайте цену или диапазон с пояснением
Слишком длинное КП (10+ страниц)	Клиент не дочитает	Тёплое КП — 2-4 страницы, подробности — в приложении
Нет следующего шага	Клиент не знает, что делать	Чёткий СТА с дедлайном
Отправить и забыть	Потеря сделки	Follow-up через 2-3 дня обязателен

Инструменты и сервисы

Для создания презентаций

- Pitch** (pitch.com) — совместная работа в реальном времени
- Beautiful.ai** — AI-помощник в дизайне слайдов
- Canva Presentations** — 10000+ шаблонов
- Prezi** — нелинейные презентации (эффект "зума")

Для создания коммерческих предложений

- PandaDoc** — интерактивные КП с электронной подписью и аналитикой
- Proposify** — шаблоны, CRM-интеграция, отслеживание открытий
- Qwilr** — веб-страницы вместо PDF (красиво, интерактивно)
- Better Proposals** — библиотека из 200+ шаблонов

Для отслеживания взаимодействия

- **DocSend** — аналитика: кто, когда и сколько времени смотрел ваше КП
- **Mailtrack** — отслеживание открытий писем в Gmail
- **HubSpot Sales** — бесплатный email-трекинг + CRM

Резюме

Презентация — это не монолог, а управляемый диалог. Используйте структуры SCIPAB и FAB, задавайте вопросы, получайте обратную связь. 70% времени должен говорить клиент.

Коммерческое предложение — это не прайс-лист, а персонализированный документ, который решает конкретную боль клиента. Существует три типа КП: холодное (для outbound), тёплое (после встречи) и горячее (финальное).

Ключевые элементы КП: 1. Executive Summary — резюме за 30 секунд 2. Проблема клиента — показываем понимание 3. Решение — как закрываем боль 4. Этапы — прозрачность процесса 5. Цена — с обоснованием и опциями 6. Гарантии — снижаем риск покупки 7. СТА — что делать дальше

Техники усиления: - Социальное доказательство (кейсы, отзывы, цифры) - Якорение цены (показываем ROI) - Ограничение (создаём urgency) - Опционность (даём выбор из 2-3 пакетов)

Главное правило: каждая презентация и каждое КП должны быть персонализированы. Шаблоны — это основа, но 30-40% содержимого должно быть адаптировано под конкретного клиента.

В следующем уроке разберём технику переговоров и закрытия сделки: как работать с возражениями, когда давать скидку и как получить commitment от клиента.

Глава 7. Переговоры и закрытие сделки

Введение: переговоры — это не война

Многие воспринимают переговоры как сражение, где есть победитель и проигравший. В реальности эффективные переговоры — это совместный поиск решения, выгодного обеим сторонам. Концепция **win-win** (выигрыш-выигрыш) из книги "Переговоры без поражения" Роджера Фишера и Уильяма Юри — фундамент современного подхода к продажам.

В этом уроке мы разберём: - Как готовиться к переговорам и устанавливать рамки - Технику работы с возражениями (метод LSCPA) - Когда и как давать скидки (если вообще стоит) - Техники закрытия сделки - Психологию принятия решений покупателем

Подготовка к переговорам: 80% успеха решается до встречи

Исследование клиента

Перед переговорами соберите максимум информации:

О компании: - Размер (выручка, количество сотрудников) - Отрасль и специфика бизнеса - Основные продукты/услуги - Рынки присутствия (локальный, федеральный, экспорт) - Новости: раунды инвестиций, запуск новых продуктов, смена руководства

О лице, принимающем решение (ЛПР): - Должность и зона ответственности - Как долго в компании и на позиции - Профиль в LinkedIn: образование, карьерный путь, публикации - Чем измеряется его успех (KPI) - Кто ещё влияет на решение (финансовый директор, собственник)

Инструменты для исследования: - LinkedIn Sales Navigator - Spark (spark-interfax.ru) — база данных компаний РФ - СБИС, Контур.Фокус — финансовая отчётность - Google Alerts — мониторинг упоминаний компании

Определение BATNA и ZOPA

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) — лучшая альтернатива в случае, если переговоры провалятся.

Для продавца: - Какие ещё клиенты в воронке могут купить похожий продукт? - Сколько вы теряете, если откажетесь от этой сделки? - Насколько критичен этот клиент для выполнения плана?

Для клиента: - Какие альтернативные решения он рассматривает? - Что произойдёт, если он не купит вообще? - Есть ли у него срочность (закрытие квартала, проверка, дедлайн проекта)?

ZOPA (Zone of Possible Agreement) — диапазон, в котором возможна сделка.

Пример: - Вы готовы продать минимум за 500 000 Р - Клиент готов купить максимум за 700 000 Р - ZOPA: 500-700 тыс. Р

Если диапазоны не пересекаются (вы хотите минимум 700, клиент максимум 500) — сделка невозможна без изменения условий (объём, сроки, функционал).

Постановка целей переговоров

Определите три уровня целей:

- 1. Оптимальный результат:** за что вы боретесь (цена, условия, объём)
- 2. Приемлемый результат:** минимум, при котором сделка имеет смысл
- 3. Точка выхода:** при каких условиях вы разворачиваетесь и уходите

Пример (продажа консалтинговых услуг):

Параметр	Оптимально	Приемлемо	Точка выхода
Цена	1 200 000 Р	900 000 Р	750 000 Р
Срок проекта	3 месяца	4 месяца	6 месяцев
Предоплата	50%	30%	20%
Эксклюзивность	Да (нельзя работать с конкурентами)	Нет	Нет

Важно: если клиент просит условия хуже "точки выхода", отказывайтесь. Невыгодная сделка хуже отсутствия сделки.

Структура переговоров: модель из 5 этапов

Этап 1: Установление контакта (Rapport Building)

Цель: создать доверительную атмосферу.

Техники: - **Small talk:** нейтральные темы (погода, дорога, офис) - **Комплимент:** "Классный офис, особенно зона отдыха" - **Общий опыт:** "Я тоже работал в [отрасли], знаю эти боли" - **Зеркалирование:** повторяйте позу, темп речи, ключевые слова клиента

Ошибки: - Слишком долгий small talk (более 5 минут) - Спорные темы (политика, религия) - Фальшивая дружелюбность

Этап 2: Уточнение ситуации и потребностей

Цель: убедиться, что вы правильно поняли задачу клиента.

Техника — резюмирование:

"Если я правильно понял из нашего звонка: - Вам нужно увеличить конверсию на сайте с 1% до 3% - Бюджет — до 500 000 Р - Запуск — до конца квартала
Я что-то упустил?"

Дополнительные вопросы: - "Что изменилось с момента нашего последнего разговора?" - "Какие ещё варианты вы рассматриваете?" - "Кто ещё участвует в принятии решения?"

Этап 3: Презентация решения

Используйте структуру **FAB** (Feature — Advantage — Benefit), о которой мы говорили в прошлом уроке.

Правило: на каждую характеристику — конкретная выгода для клиента.

Пример:

"Мы предлагаем настроить рекламу через Яндекс Директ и VK Реклама (Feature).

В отличие от универсальных агентств, мы специализируемся на e-commerce (Advantage).

Это значит, что мы настроим связку с вашей аналитикой и будем оптимизировать не по кликам, а по ROMI — вы увидите прямую связь между рекламным бюджетом и выручкой (Benefit)."

Этап 4: Работа с возражениями

Самый важный этап. Разберём подробно в следующем разделе.

Этап 5: Закрытие сделки

Получение commitment от клиента. Разберём техники закрытия позже.

Работа с возражениями: метод LSCPA

Возражения — это не отказ, а запрос на дополнительную информацию. Если клиент возражает, значит он заинтересован, но у него есть сомнения.

Типы возражений

1. **Истинные:** реальные препятствия ("у нас нет бюджета", "не подходит по срокам")
2. **Ложные:** отговорки, чтобы вежливо отказать ("мне нужно подумать", "я перезвоню")
3. **Скрытые:** клиент не озвучивает настоящую причину ("дорого" вместо "я не верю, что это сработает")

Ваша задача: вытащить истинное возражение и отработать его.

Метод LSCPA (5 шагов работы с возражением)

L — Listen (Слушайте)

Дайте клиенту высказаться полностью. Не перебивайте, не оправдывайтесь.

Техники активного слушания: - Кивайте, поддерживайте зрительный контакт - Используйте подтверждающие слова: "Ясно", "Понимаю", "Ага" - Делайте паузы — иногда клиент продолжит и раскроет суть возражения

S — Share (Поделитесь эмпатией)

Покажите, что понимаете чувства клиента.

Фразы: - "Я вас понимаю, многие клиенты говорили то же самое" - "На вашем месте я бы тоже задумался об этом" - "Это действительно важный вопрос"

Ошибка: не говорите "но". Вместо "Я вас понимаю, но..." скажите "Я вас понимаю. И именно поэтому..."

C — Clarify (Уточните)

Убедитесь, что поняли суть возражения. Задайте уточняющий вопрос.

Примеры: - Возражение: "Дорого" Уточнение: "С чем вы сравниваете? Или вопрос в том, что бюджет не утверждён?"

- Возражение: "Нам нужно подумать" Уточнение: "Что конкретно вызывает сомнения? Может, я что-то не объяснил?"
- Возражение: "У нас уже есть подрядчик" Уточнение: "Вы полностью довольны результатами или есть моменты, которые хотелось бы улучшить?"

P — Present (Представьте решение)

Дайте аргументированный ответ на возражение.

Структура: 1. Факт или данные 2. Пример или кейс 3. Вопрос для проверки

Пример:

Возражение: "Это слишком дорого"

Ответ: "Давайте посчитаем ROI. Вы сказали, что средняя сделка — 300 000 ₽, конверсия сейчас 1%, трафик — 10 000/мес. Это 30 сделок или 9 млн выручки.

Если мы поднимем конверсию до 2%, это 60 сделок = 18 млн выручки. Разница — 9 млн.

Наши услуги стоят 500 000 ₽. ROI = 1700%. Даже если мы увеличим конверсию не в 2, а в 1,5 раза, проект окупится за месяц.

Это всё ещё кажется дорогим?"

A — Ask (Спросите)

Проверьте, закрыли ли вы возражение.

Вопросы: - "Это отвечает на ваш вопрос?" - "Теперь понятно, как это работает?" - "Что ещё вызывает сомнения?"

Важно: если клиент говорит "да, понятно", сразу переходите к закрытию. Не начинайте новую презентацию.

Топ-10 возражений и как их отрабатывать

1. "Дорого"

Причины: - Действительно нет бюджета - Не видит ценности - Торгуется

Отработка: - Переведите разговор на ценность: "Давайте сравним не цену, а результат" - Покажите стоимость бездействия: "Сколько вы теряете каждый месяц без этого решения?" - Предложите рассрочку или этапность: "Можем начать с пилота за 150 000 ₽"

2. "Мне нужно подумать"

Причины: - Не хватает информации - Нужно согласовать с кем-то - Вежливый отказ

Отработка: - Уточните: "Что конкретно вызывает сомнения?" - Предложите помощь: "Давайте я подготовлю сравнительную таблицу с конкурентами" - Зафиксируйте следующий шаг: "Когда мне перезвонить — в среду или в пятницу?"

3. "У нас уже есть поставщик"

Отработка: - Не критикуйте конкурента - Спросите: "Что бы вы хотели улучшить в текущем сотрудничестве?" - Предложите: "Давайте запустим параллельный тест на небольшом объёме"

4. "Пришлите КП на почту"

Это ловушка. Отправите КП — попадёте в список ещё 5 поставщиков, и выбор будет только по цене.

Отработка: - "Конечно, пришлю. Но чтобы сделать релевантное предложение, уточните 3 вопроса..." - "КП готов. Давайте созвонимся на 15 минут, чтобы я объяснил детали?"

5. "Сейчас не время, вернёмся к этому через полгода"

Отработка: - Создайте срочность: "Понимаю. Но если запустить сейчас, через полгода вы уже получите результат. Если отложить, то результат сдвинется на год" - Узнайте причину: "Что изменится через полгода?" - Зафиксируйте дату: "Хорошо, давайте я напомню о себе в сентябре. Удобно 15 сентября?"

6. "Мы работаем только с крупными компаниями"

Отработка (если вы малый бизнес): - "Это даёт нам гибкость и скорость. Крупные агентства потратят месяц на согласования, мы запустимся за неделю" - Покажите кейсы: "Среди наших клиентов — [крупный бренд], вот результаты"

7. "Не уверен, что это работает"

Отработка: - Снизьте риск: "Давайте сделаем пилот. Если через месяц не увидите результат — вернём деньги" - Покажите доказательства: кейсы, отзывы, цифры - Предложите референс: "Могу дать контакт клиента из вашей отрасли, поговорите с ним"

8. "У вас нет опыта в нашей отрасли"

Отработка: - "Это плюс — мы принесём свежий взгляд и лучшие практики из других индустрий" - "Процессы продаж универсальны. Главное — понимать психологию клиента, а не специфику производства" - Предложите: "Давайте запустим тестовый проект. Если не получится — не платите"

9. "Нам не нужно, всё работает"

Отработка: - "Отлично! А есть ли области, где можно стать ещё эффективнее?" - "Понимаю. Давайте я проведу бесплатный аудит — вдруг найдём точки роста?"

10. "Я сам разберусь / сделаю"

Отработка: - "Конечно, можно. Вопрос в приоритетах. Сколько времени это займёт?" - "Что, если я сделаю это за неделю, а вы сфокусируетесь на стратегии?"

Скидки: когда, как и стоит ли вообще

Почему скидки опасны

1. **Обесценивают продукт:** если легко сбрасываете 20%, клиент думает: "Значит, изначальная цена — обман"
2. **Создают прецедент:** клиент запомнит и будет требовать скидку всегда
3. **Снижают маржу:** 20% скидки = нужно продать на 25% больше, чтобы вернуть ту же прибыль
4. **Привлекают не тех клиентов:** охотники за скидками — худшие клиенты (низкий LTV, много претензий)

Правила скидок

Правило 1: Скидка должна быть обоснована

Не "Хорошо, даю скидку 15%", а "Если вы оплатите сразу весь год, я могу дать 15%".

Правило 2: Скидка — это обмен

Вы даёте скидку → клиент даёт что-то взамен: - Предоплату 100% - Большой объём заказа - Длительный контракт - Публичный отзыв / кейс - Рекомендации другим клиентам

Правило 3: Скидка ограничена по времени

"Если подпишем договор до конца недели, я могу зафиксировать эту цену".

Правило 4: Максимальная скидка — 15-20%

Больше — обесценивание. Если клиент требует 30-40%, проблема не в цене, а в восприятии ценности.

Альтернативы скидке

Вместо снижения цены предложите:

1. **Добавить ценность:**
 2. Бесплатная доставка
 3. Расширенная гарантия
 4. Дополнительная услуга (консультация, обучение)
 5. Приоритетная поддержка
6. **Изменить условия:**
 7. Рассрочка платежа
 8. Отсрочка старта проекта
 9. Гибкий график работ

10. Уменьшить объём:

11. "Вместо полного пакета за 500 тыс. ₽ начнём с MVP за 300 тыс. ₽"

Пример диалога:

Клиент: "Давайте скидку 20%, и мы подписываем договор"

Вы: "Я понимаю, что бюджет ограничен. Вместо скидки предлагаю такой вариант: оставляем цену 500 000 ₽, но добавляю 2 месяца бесплатной поддержки (стоимость 100 000 ₽). Плюс даю приоритет в очереди — запускаемся не в апреле, а в марте. Это работает?"

Техники закрытия сделки

Закрытие (closing) — момент, когда вы получаете commitment: подпись договора, оплату, согласие на следующий шаг.

Признаки готовности клиента к закрытию

- Задаёт вопросы о деталях реализации ("А когда начнём?", "Кто будет нашим менеджером?")
- Спрашивает про условия оплаты и доставки
- Переспрашивает про гарантии
- Обсуждает с коллегами при вас
- Язык тела: расслаблен, улыбается, кивает

Важно: не затягивайте. Если клиент готов — закрывайте сразу.

7 техник закрытия сделки

1. Прямое закрытие (Direct Close)

Просто спросите.

"Итак, мы начинаем?" "Какой пакет выбираете — бизнес или корп?" "Договор подпишем сегодня или завтра удобнее?"

Когда использовать: клиент явно заинтересован, все возражения отработаны.

2. Альтернативное закрытие (Alternative Close)

Даёте выбор из двух вариантов, оба ведут к покупке.

"Запускаемся 1 апреля или 15 апреля?" "Оплата картой или по счёту?" "Встречу назначим на вторник или четверг?"

Психология: клиент выбирает не "покупать или нет", а "как покупать".

3. Пробное закрытие (Trial Close)

Проверяете готовность клиента, не прося окончательного решения.

"Если бы мы решили вопрос с бюджетом, остальное подходит?" "Предположим, мы даём рассрочку — вы готовы стартовать в апреле?"

Когда использовать: клиент сомневается, но не называет конкретную причину.

4. Резюмирующее закрытие (Summary Close)

Перечисляете все выгоды и спрашиваете решение.

"Итак, мы увеличим вашу конверсию на 50%, сэкономим 15 часов в неделю, дадим прозрачную аналитику. Инвестиция — 500 000 Р, окупаемость — 2 месяца. Запускаемся?"

5. Закрытие с дефицитом (Scarcity Close)

Создаёте ограничение по времени или количеству.

"У нас осталось 2 слота в апреле. Если подпишем договор до пятницы, успеваем. Позже — только в мае" "Эта цена действует до конца квартала. С апреля — новый прайс, +20%"

Важно: дефицит должен быть реальным, не обманывайте.

6. Закрытие с уступкой (Concession Close)

Делаете финальную уступку в обмен на решение.

"Хорошо, если вы подписываете договор сегодня, я добавляю месяц бесплатной поддержки. Но это моё финальное предложение"

7. Закрытие на следующий шаг (Next Step Close)

Если клиент не готов купить сейчас, закрываете на маленькое commitment.

"Понимаю, что вам нужно время. Давайте я пришлю КП сегодня, а в среду созвонимся на 15 минут обсудить — удобно в 15:00?"

Психология: маленькие шаги ведут к большому решению.

Психология принятия решений

Почему клиенты не покупают

1. **Не видят проблемы:** "У нас всё нормально" → Ваша задача: актуализировать боль через вопросы
2. **Не верят в решение:** "Это не работает" → Дайте социальное доказательство (кейсы, отзывы, гарантии)
3. **Не доверяют вам:** "Вы обещаете, но не факт, что выполните" → Снизьте риск (пилот, поэтапная оплата, отзывы)
4. **Боятся последствий:** "А вдруг мы потратим деньги впустую?" → Дайте гарантию возврата или результата
5. **Не срочно:** "Сделаем потом" → Создайте urgency (ограничение, показать стоимость бездействия)

Триггеры принятия решения

1. **Авторитет** "Это рекомендует Harvard Business Review"
2. **Социальное доказательство** "500 компаний уже используют"
3. **Дефицит** "Осталось 3 места"
4. **Срочность** "Акция до конца недели"
5. **Взаимность** "Я дал вам бесплатный аудит — давайте попробуем поработать"
6. **Последовательность** "Вы же сами сказали, что это важно"

Чек-лист переговоров и закрытия

Перед встречей

- Изучили клиента (сайт, LinkedIn, новости)
- Определили BATNA и ZOPA
- Поставили цели: оптимально / приемлемо / точка выхода
- Подготовили ответы на возможные возражения
- Подготовили 3-5 кейсов и отзывов
- Проверили КП и договор

Во время встречи

- Установили контакт (small talk 3-5 минут)
- Резюмировали ситуацию клиента
- Презентовали решение по FAB
- Отработали возражения по LSCPA
- Поймали сигналы готовности к закрытию
- Применили технику закрытия

После встречи

- Отправили резюме встречи и договор
- Зафиксировали следующий шаг с дедлайном
- Внесли информацию в CRM
- Запланировали follow-up

Ошибки, которые убивают сделку

Ошибка	Почему это плохо	Как исправить
Торопитесь закрыть	Клиент чувствует давление	Закрывайте, только когда клиент готов
Даёте скидку без запроса	Обесцениваете продукт	Скидка — только в обмен на что-то
Спорите с клиентом	Разрушаете доверие	Используйте эмпатию: "Я вас понимаю..."
Не спрашиваете о решении	Упускаете moment of truth	Прямо спрашивайте: "Мы начинаем?"
Слишком много говорите	Клиент не может вставить слово	Правило 50/50: половину времени слушайте
Не фиксируете следующий шаг	Сделка висит в воздухе	Всегда назначайте конкретную дату и действие

Практические сценарии

Сценарий 1: Клиент просит скидку 30%

Неправильно:

"Хорошо, даю 25%, это максимум"

Правильно:

"Понимаю, что бюджет ограничен. Давайте найдём решение."

Вариант 1: Оставляем цену, но вы платите в 3 этапа — по факту выполнения работ.

Вариант 2: Убираем из проекта модуль аналитики — экономия 150 000 ₽, добавим его позже.

Вариант 3: Если оплатите сразу весь год — даю 15% скидку.

Какой вариант вам ближе?"

Сценарий 2: "Мне нужно согласовать с директором"

Неправильно:

"Хорошо, жду ответа"

Правильно:

"Отлично. Чтобы директору было проще принять решение, давайте я подготовлю короткую презентацию с финансовым обоснованием.

Что для него важно при оценке таких проектов — ROI, сроки или что-то ещё?

Может, стоит встретиться втроем? Я смогу ответить на его вопросы напрямую."

Сценарий 3: Клиент молчит после презентации

Неправильно:

Продолжаете говорить, чтобы заполнить тишину

Правильно:

Молчите. Кто первый заговорит — проиграл. Выдержите паузу 10-15 секунд.

Если клиент не говорит, спросите: "Что думаете? Какие вопросы?"

Резюме

Переговоры — это не война, а совместный поиск win-win решения. 80% успеха — подготовка: исследование клиента, определение BATNA/ZOPA, постановка целей.

Структура переговоров: 1. Установление контакта (rapport) 2. Уточнение ситуации 3. Презентация решения (FAB) 4. Работа с возражениями (LSCPA) 5. Закрытие сделки

Работа с возражениями (LSCPA): - **L** — Listen (слушайте) - **S** — Share empathy (поделитесь эмпатией) - **C** — Clarify (уточните) - **P** — Present solution (представьте решение) - **A** — Ask (спросите)

Скидки: - Давайте только в обмен на что-то (объём, предоплата, кейс) - Максимум 15-20% - Лучше добавить ценность, чем снизить цену

Техники закрытия: 1. Прямое ("Мы начинаем?") 2. Альтернативное ("Вторник или четверг?") 3. Пробное ("Если решим вопрос с бюджетом, остальное подходит?") 4. Резюмирующее (перечисляете выгоды + вопрос) 5. С дефицитом ("Осталось 2 слота") 6. С уступкой ("Добавляю месяц поддержки, если решаете сегодня") 7. На следующий шаг ("Созвонимся в среду?")

Главное: закрывайте сделку, когда клиент готов. Не затягивайте — momentum теряется.

В следующем уроке разберём CRM-системы: как выбрать, настроить и использовать для контроля над процессом продаж.

Глава 8. CRM-система: выбор и базовая настройка

Введение: почему Excel — это не CRM

"У нас есть таблица в Excel, зачем нам CRM?" — классический вопрос малого бизнеса. Ответ простой: когда у вас 20-30 лидов в месяц и 1-2 менеджера, Excel работает. Когда лидов 200+, менеджеров 5-10, а цикл сделки 2-3 месяца — Excel превращается в хаос.

Проблемы Excel: - Нет истории коммуникации (переписка в мессенджерах, звонки не записаны) - Нет автоматизации (напоминания, задачи, follow-up) - Нет аналитики (конверсия по этапам, источники лидов, прогноз выручки) - Нет контроля (менеджер может удалить строку, и вы не узнаете) - Нет масштабируемости (добавить 10 менеджеров = 10 версий файла)

CRM (Customer Relationship Management) — это не просто база данных клиентов. Это система, которая: 1. Хранит всю историю взаимодействия с клиентом 2. Автоматизирует рутину (задачи, напоминания, рассылки) 3. Даёт аналитику в реальном времени 4. Стандартизирует процессы продаж 5. Позволяет масштабировать команду без потери контроля

В этом уроке мы разберём: - Как выбрать CRM под ваш бизнес - Обзор топ-5 CRM для малого и среднего бизнеса - Базовая настройка: воронка, поля, автоматизация - Интеграции и расширения - Как внедрить CRM в команду (и не встретить саботаж)

Критерии выбора CRM

1. Размер компании и количество пользователей

Размер	Количество менеджеров	Рекомендации
Микро	1-3	Лёгкие CRM: Notion, Airtable, Streak (Gmail)
Малый	3-10	amoCRM, Битрикс24, Мегаклан
Средний	10-50	Битрикс24, Pipedrive, HubSpot
Крупный	50+	Salesforce, Microsoft Dynamics, SAP

2. Сложность сделки

Простая сделка (1-2 касания, цикл до недели): - Примеры: B2C-услуги, розничная торговля, доставка еды - CRM: нужна простота и скорость ввода данных - Рекомендации: amoCRM, Битрикс24 (лёгкие тарифы)

Средняя сделка (3-5 касаний, цикл 2-4 недели): - Примеры: B2B-услуги, консалтинг, подрядные работы - CRM: нужна воронка с этапами, задачи, email-интеграция - Рекомендации: Pipedrive, HubSpot, Мегаклан

Сложная сделка (10+ касаний, цикл 2-6 месяцев): - Примеры: enterprise-продажи, крупные контракты, тендеры - CRM: нужны кастомные поля, документооборот, согласования - Рекомендации: Битрикс24 (корп), Salesforce, Microsoft Dynamics

3. Отрасль и специфика

Некоторые CRM заточены под конкретные ниши:

- **Недвижимость:** Adva CRM, Planoplan CRM
- **E-commerce:** Retailo CRM, RetailCRM, интеграция с Shopify/WooCommerce
- **Производство:** 1С:CRM, Битрикс24 + 1С
- **Услуги (салоны, клиники):** YCLIENTS, Altegio

4. Бюджет

CRM	Стоимость (на 1 пользователя/мес)	Особенности
amoCRM	1 499 ₽	Простая, быстрый старт, много интеграций
Битрикс24	От 0 ₽ (бесплатный тариф)	Комбайн: CRM + задачи + чаты + звонки
Pipedrive	от \$14 (≈1 300 ₽)	Красивый интерфейс, визуальная воронка
HubSpot	От \$0 (free tier)	Мощный маркетинг, но дорогой на росте
Мегаклан	825 ₽	Российская, простая, подходит для малого бизнеса

Важно: считайте Total Cost of Ownership (TCO): - Стоимость лицензий - Интеграции (API, коннекторы) - Обучение команды - Поддержка и доработки - Миграция данных (если переезжаете со старой CRM)

5. Интеграции

CRM должна интегрироваться с вашим текущим стеком:

Обязательные интеграции: - **Email:** Gmail, Outlook, Яндекс.Почта - **Телефония:** Zadarma, Mango Office, Asterisk - **Мессенджеры:** WhatsApp, Telegram, VK - **Сайт:** формы захвата лидов, онлайн-чат

Желательные интеграции: - **Маркетинг:** Яндекс.Директ, VK Реклама, Google Ads - **Аналитика:** Google Analytics, Яндекс.Метрика - **Документы:** Google Drive, Dropbox, 1С - **Задачи:** Asana, Trello, Jira (если используете отдельно)

6. Облако vs. On-premise

Облачная CRM (SaaS): - **Плюсы:** быстрый старт, не нужен сервер, автообновления, доступ из любой точки - **Минусы:** ежемесячная оплата, зависимость от интернета, данные на чужих серверах - **Для кого:** 95% компаний

On-premise (коробочная): - **Плюсы:** данные на своих серверах, можно кастомизировать сильно - **Минусы:** нужен сервер, IT-отдел, дорогое внедрение - **Для кого:** крупные компании с высокими требованиями к безопасности (банки, госструктуры)

Обзор топ-5 CRM для малого и среднего бизнеса

1. amoCRM

Позиционирование: простая CRM для отделов продаж малого и среднего бизнеса.

Плюсы: - Интуитивный интерфейс, быстрое внедрение (1-2 дня) - Мощная автоматизация (роботы, триггеры) - 250+ интеграций через API - Мобильное приложение (iOS, Android) - Встроенная IP-телефония и мессенджеры

Минусы: - Нет встроенных задач и проектного управления (только для сделок) - Дорогая техподдержка на базовых тарифах - Кастомизация ограничена (если нужна сложная логика — придётся доплачивать за разработку)

Цена: от 1 499 ₽/мес на пользователя (тариф "Базовый")

Для кого: B2B-компании с простыми и средними циклами сделки, 3-30 менеджеров.

Пример использования: маркетинговое агентство с 8 менеджерами, средний цикл сделки 3 недели.

2. Битрикс24

Позиционирование: универсальный комбайн — CRM + коммуникации + задачи + сайты.

Плюсы: - Бесплатный тариф для 5 пользователей (ограничения: 5 ГБ, базовая воронка) - Всё в одном: CRM, задачи, чаты, видеозвонки, хранилище, конструктор сайтов - Можно купить on-premise версию - Огромная база разработчиков (легко найти интегратора)

Минусы: - Перегружен функциями — долгая кривая обучения - Тормозит на больших объёмах данных (50 000+ сделок) - Интерфейс устаревший (хотя обновляют)

Цена: - Бесплатно (до 5 пользователей) - "Базовый": 2 490 ₽/мес на организацию (5 пользователей) - "Стандартный": 4 990 ₽/мес (50 пользователей) - "Профессиональный": 9 990 ₽/мес (100 пользователей)

Для кого: компании, которым нужно "всё в одном" и есть время на внедрение.

Пример использования: строительная компания с отделом продаж 15 человек + проектный отдел 20 человек (используют задачи и CRM в одном).

3. Pipedrive

Позиционирование: визуальная CRM для небольших команд.

Плюсы: - Самый красивый и интуитивный интерфейс среди CRM - Визуальная воронка (drag-and-drop) - AI-помощник (подсказывает, какие сделки нужно двигать) - Отличное мобильное приложение

Минусы: - Мало стандартных интеграций (меньше, чем у amoCRM и Битрикс24) - Нет встроенной телефонии и мессенджеров (нужны сторонние сервисы) - Цена в долларах (зависит от курса)

Цена: от \$14/мес на пользователя (тариф "Essential")

Для кого: B2B-компании, команды 3-15 человек, которым важен UX.

Пример использования: дизайн-студия с 5 менеджерами, продают услуги брендинга.

4. HubSpot CRM

Позиционирование: CRM + маркетинговая платформа.

Плюсы: - Бесплатный тариф без ограничений по пользователям (!) - Мощный маркетинг: email-рассылки, лендинги, формы, чат-боты - Отличная аналитика и отчёты - Интеграция с 1000+ сервисов

Минусы: - Бесплатный тариф ограничен функционалом (нет автоматизации) - Платные тарифы дорогие (от \$50/мес на пользователя) - Интерфейс на английском (русская локализация слабая)

Цена: - Бесплатно (базовая CRM) - "Starter": \$50/мес на 2 пользователей - "Professional": \$500/мес на 5 пользователей

Для кого: стартапы и IT-компании с сильным маркетингом, готовые работать на английском.

Пример использования: SaaS-стартап с 3 менеджерами и активным контент-маркетингом.

5. Мегаплан

Позиционирование: российская CRM для малого бизнеса.

Плюсы: - Простая, без перегрузов - Встроенные задачи и проекты - Хорошая техподдержка на русском - Доступная цена

Минусы: - Мало интеграций (в основном только популярные сервисы) - Интерфейс устаревший - Ограниченная автоматизация

Цена: 825 Р/мес на пользователя

Для кого: малый бизнес (3-10 человек), которому нужна простая CRM без изысков.

Пример использования: бухгалтерское агентство с 6 менеджерами.

Базовая настройка CRM: пошаговый план

Разберём настройку на примере **amoCRM** (логика применима к любой CRM).

Шаг 1: Создание воронки продаж

Воронка — это визуализация этапов сделки от лида до закрытия.

Принципы построения воронки:

1. **Этапы должны быть однозначными:** менеджер должен понимать, когда сделка переходит на следующий этап.

Плохо: "Переговоры" (что это значит? Первый звонок? Встреча? Обсуждение цены?)

Хорошо: "Квалификация → Презентация → КП отправлено → Переговоры → Договор"

1. **Количество этапов:** 4-7 для большинства бизнесов. Меньше — теряете детализацию, больше — менеджеры путаются.
2. **Каждый этап = действие:** не "Ожидание ответа", а "КП отправлено, ждём ответ до 20.03"

Пример воронки для B2B-услуг:

Этап	Что происходит	Критерий перехода на след. этап
1. Новый лид	Лид пришёл, но не квалифицирован	Состоялся первый контакт

Этап	Что происходит	Критерий перехода на след. этап
2. Квалификация	Выясняем боли, бюджет, сроки (BANT)	Клиент подходит по BANT
3. Презентация	Проводим встречу/демо	Клиент заинтересован, просит КП
4. КП отправлено	Ждём решения	Клиент готов обсуждать условия
5. Переговоры	Обсуждаем цену, сроки, детали	Договорились об условиях
6. Подписание договора	Готовим и подписываем документы	Договор подписан, счёт выставлен
7. Успешно реализовано	Оплата получена	Деньги на счёте
Проигрыш	Отказ	Клиент отказался

В CRM: - Создайте воронку с этими этапами - Для каждого этапа укажите средний срок (например, "Квалификация" — 3 дня, "КП отправлено" — 5 дней) - Настройте автоматические задачи при переходе на этап (при "КП отправлено" → создать задачу "Перезвонить через 3 дня")

Шаг 2: Настройка полей карточки сделки

Обязательные поля: - Название сделки - Сумма сделки - Ответственный менеджер - Контакт (телефон, email клиента) - Компания (если B2B)

Дополнительные поля (кастомные):

Создайте поля, которые помогут квалифицировать лида и анализировать данные:

Для квалификации: - Источник лида (сайт, реклама, рекомендация, холодный звонок) - Бюджет (диапазон: до 100к, 100-500к, 500к+) - Срочность (срок принятия решения: неделя, месяц, квартал) - ЛПП (кто принимает решение: собственник, директор, менеджер)

Для аналитики: - Отрасль клиента - Регион - Причина отказа (если проиграли сделку: дорого, купили у конкурента, не актуально)

Пример:

В amoCRM: 1. Настройки → Поля → Сделки → Добавить поле 2. Тип: "Список" (для выбора из вариантов) или "Текст" 3. Название: "Источник лида" 4. Варианты: "Сайт", "Яндекс.Директ", "VK Реклама", "Рекомендация", "Холодный звонок" 5. Обязательное: Да (чтобы менеджер не мог создать сделку без указания источника)

Шаг 3: Настройка автоматизации (триггеры и роботы)

Автоматизация экономит 30-50% времени менеджеров.

Примеры автоматизации:

1. Автоматическое создание задач

Триггер: сделка перешла на этап "КП отправлено"

Действие: создать задачу "Перезвонить клиенту" через 3 дня

В amoCRM: - Настройки → Роботы → Создать робота - Условие: Сделка перешла на этап "КП отправлено" - Действие: Создать задачу, срок = +3 дня, ответственный = ответственный за сделку

2. Автоматическое распределение лидов

Триггер: новый лид создан

Действие: назначить ответственным менеджера по кругу (round-robin)

В amoCRM: - Настройки → Роботы → Создать робота - Условие: Сделка создана на этапе "Новый лид" - Действие: Назначить ответственного (выбрать "по кругу" из списка менеджеров)

3. Автоматические уведомления

Триггер: сделка висит на одном этапе более 7 дней

Действие: отправить уведомление руководителю отдела продаж

В amoCRM: - Настройки → Роботы → Создать робота - Условие: Сделка на этапе более 7 дней - Действие: Отправить email руководителю

4. Автоматические рассылки

Триггер: сделка перешла на этап "Проигрыш"

Действие: через 3 месяца отправить письмо "Может, что-то изменилось?"

В amoCRM: - Настройки → Роботы → Создать робота - Условие: Сделка закрыта со статусом "Проигрыш" - Действие: Добавить в воронку "Реанимация", создать задачу через 90 дней

Шаг 4: Интеграция с каналами коммуникации

Телефония:

Подключите виртуальную АТС (Zadarma, Mango Office, Telphin).

Что даёт: - Все звонки записываются и привязываются к сделкам - Click-to-call: звонок в один клик из CRM - Аналитика: сколько звонков, средняя длительность, прослушивание записей

Настройка в amoCRM: - Настройки → Интеграции → Телефония → Выбрать провайдера - Ввести API-ключ от телефонии - Протестировать: позвонить клиенту из карточки сделки

Email:

Подключите email (Gmail, Яндекс.Почта, Outlook).

Что даёт: - Вся переписка хранится в карточке сделки - Отправка писем прямо из CRM - Шаблоны писем (КП, напоминания, благодарности)

Настройка: - Настройки → Интеграции → Почта → Добавить ящик - Авторизоваться через OAuth или ввести логин/пароль - Все письма будут подтягиваться автоматически

Мессенджеры:

Подключите WhatsApp, Telegram, VK через сервисы-коннекторы (Wazzup, Chat2Desk, Wappi).

Что даёт: - Переписка в мессенджерах сохраняется в CRM - Ответы из CRM попадают в мессенджер клиента - Шаблоны сообщений

Шаг 5: Настройка прав доступа

Принцип: каждый видит только то, что ему нужно для работы.

Роли:

Роль	Что видит	Что может
Менеджер	Только свои сделки	Создавать/редактировать свои сделки, нет доступа к настройкам
Старший менеджер	Свои + сделки своего отдела	Всё, что менеджер + видит отчёты отдела
Руководитель отдела продаж	Все сделки	Всё + доступ к настройкам воронок и полей
Администратор	Всё	Полный доступ

В CRM: - Настройки → Пользователи и права → Создать роль - Настроить доступ к разделам (сделки, контакты, отчёты) - Назначить роль пользователю

Интеграции и расширения

Популярные интеграции для CRM

1. Сайт → CRM:

- Формы захвата лидов (Tilda, Bitrix, WordPress)
- Онлайн-чат (Jivosite, Carrot quest)
- Колл-трекинг (Calltouch, CoMagic)

5. Реклама → CRM:

- Яндекс.Директ, VK Реклама, Google Ads
- Автоматическая передача лидов из рекламы в CRM

8. Передача конверсий обратно в рекламу (для оптимизации кампаний)

9. **Аналитика:**

10. Google Analytics, Яндекс.Метрика

11. Сквозная аналитика (Roostat, Calltouch)

12. **Документы:**

13. Автоматическая генерация договоров и КП (Docsvision, Битрикс24)

14. Электронная подпись (Контур.Диадок, СБИС)

15. **Почтовые рассылки:**

16. Unisender, SendPulse, Mailchimp

17. Автоматические цепочки писем (welcome-серия, реактивация)

Инструменты для интеграций без кода

Если нужной интеграции нет, используйте no-code инструменты:

- **Zapier** (zapier.com) — 5000+ приложений, платформа для автоматизации
- **Make** (make.com, бывший Integromat) — мощнее Zapier, есть бесплатный тариф
- **n8n** (n8n.io) — open-source альтернатива, можно развернуть на своём сервере

Пример: "Когда в amoCRM создаётся сделка со статусом 'Успешно реализовано', добавить клиента в Google Таблицу и отправить ему welcome-письмо через Unisender".

Внедрение CRM в команду: как избежать саботажа

Главная проблема внедрения CRM — сопротивление команды.

"Зачем мне эта CRM, я и так всё помню", "Это отнимает время", "Я привык работать по-своему" — типичные возражения менеджеров.

Почему менеджеры сопротивляются

1. **Страх контроля:** "Теперь видно, что я мало звоню"
2. **Привычка:** "Я 10 лет работал через Excel, мне так удобно"
3. **Сложность:** "Не понимаю, как это работает"
4. **Нет выгоды:** "CRM нужна директору, а мне она не помогает"

7 шагов успешного внедрения

1. Вовлеките команду в выбор CRM

Не внедряйте CRM "сверху". Дайте менеджерам протестировать 2-3 варианта и выбрать.

Как: - Создайте рабочую группу из 2-3 менеджеров - Дайте каждому протестировать CRM в течение недели - Соберите обратную связь и примите решение вместе

2. Покажите выгоду для менеджера

Объясните, что CRM экономит время, а не отнимает его.

Аргументы: - "Не нужно искать переписку в Telegram — всё в одном месте" - "CRM напомнит перезвонить — не потеряешь лид" - "Шаблоны писем — не пишешь одно и то же 10 раз в день" - "Видишь свою статистику — можешь планировать премию"

3. Обучите команду

Проведите 2-3 тренинга: - **День 1:** Обзор CRM, зачем она нужна, как заходить - **День 2:** Практика — создаём сделки, задачи, отправляем КП - **День 3:** Разбор вопросов, продвинутые фишки

Запишите видеоруководства (Loom, Camtasia) — менеджеры смогут пересмотреть.

4. Начните с пилота

Не внедряйте CRM на всю компанию сразу. Запустите пилот на 2-4 неделях с 2-3 менеджерами.

Что делать в пилоте: - Менеджеры работают в CRM, но могут дублировать в Excel (для подстраховки) - Собираете обратную связь каждую неделю - Дорабатываете воронку и поля по результатам пилота

5. Сделайте CRM обязательной

После пилота — жёсткое правило: "Если сделки нет в CRM, она не существует".

Мотивация: - Планы и KPI считаются только по CRM - Премии зависят от данных в CRM - Руководитель смотрит только CRM, а не Excel

6. Назначьте ответственного за CRM

Это человек (обычно старший менеджер или руководитель отдела), который: - Отвечает на вопросы - Следит за дисциплиной заполнения - Дорабатывает воронку и автоматизацию

7. Проводите регулярные ревью

Раз в неделю — митинг по CRM (15 минут): - Какие сложности возникли? - Что нужно улучшить? - Кейсы: как CRM помогла закрыть сделку

Типичные ошибки при внедрении CRM

Ошибка	Последствия	Как избежать
Выбрали CRM "как у всех"	Не подходит под ваш процесс	Анализируйте свой процесс, потом выбирайте CRM
Перегрузили воронку этапами	Менеджеры путаются	Максимум 7 этапов
Слишком много кастомных полей	Долго заполнять карточку сделки	Только поля, которые действительно используете
Не настроили автоматизацию	CRM = ещё одна табличка	Минимум: автоматические задачи и распределение лидов
Внедрили и забыли	Менеджеры забыли на CRM через месяц	Регулярные ревью, контроль заполнения, развитие системы
Не обучили команду	Никто не понимает, как работать	Тренинги + видеoinструкции + онбординг новых менеджеров

Чек-лист выбора и внедрения CRM

Выбор CRM

- Определили размер команды и сложность сделки
- Составили список обязательных интеграций
- Определили бюджет (лицензии + внедрение + обучение)
- Выбрали 3 CRM для тестирования
- Протестировали каждую 7-14 дней
- Собрали обратную связь от команды
- Приняли решение

Настройка CRM

- Создали воронку (4-7 этапов)
- Настроили кастомные поля
- Настроили автоматизацию (минимум: задачи, распределение лидов)
- Подключили телефонию, email, мессенджеры
- Настроили права доступа по ролям
- Подключили сайт и рекламу (если есть)

Внедрение

- Вовлекли команду в процесс выбора
- Объяснили выгоду для менеджеров
- Провели обучение (тренинги + видео)
- Запустили пилот на 2-4 недели
- Собрали обратную связь и доработали
- Сделали CRM обязательной
- Назначили ответственного за CRM
- Проводим еженедельные ревью

Резюме

CRM — это не база данных, а система управления процессом продаж. Она хранит историю, автоматизирует рутину, даёт аналитику и позволяет масштабировать команду.

Критерии выбора CRM: 1. Размер компании (1-3 / 3-10 / 10-50 / 50+ менеджеров) 2. Сложность сделки (простая / средняя / сложная) 3. Отрасль (есть нишевые CRM для недвижимости, e-commerce, услуг) 4. Бюджет (считайте ТСО: лицензии + интеграции + обучение) 5. Интеграции (email, телефония, мессенджеры, сайт, реклама)

Топ-5 CRM: 1. **amoCRM** — простая, быстрый старт, для B2B 2. **Битрикс24** — комбайн (CRM + задачи + чаты), есть бесплатный тариф 3. **Pipedrive** — красивый интерфейс, визуальная воронка 4. **HubSpot** — бесплатная CRM + мощный маркетинг 5. **Мегаплан** — российская, простая, для малого бизнеса

Базовая настройка: 1. Создать воронку (4-7 этапов, каждый этап = однозначное действие) 2. Настроить поля (источник, бюджет, срочность, ЛПР) 3. Настроить автоматизацию (задачи, распределение, уведомления) 4. Подключить интеграции (телефония, email, мессенджеры) 5. Настроить права доступа

Внедрение: - Вовлеките команду, покажите выгоду - Обучите (тренинги + видео) - Запустите пилот перед полным внедрением - Назначьте ответственного за CRM - Проводите регулярные ревью

Главное: CRM работает только тогда, когда команда её использует. 80% успеха — не выбор системы, а управление изменениями.

В следующем уроке разберём аналитику продаж: какие метрики отслеживать, как строить дашборды и отчёты, чтобы управлять отделом на основе данных.

Глава 9. Аналитика продаж: дашборды и отчёты

Введение: от интуиции к данным

"Мне кажется, продажи идут хорошо" — так управляют отделом продаж 70% малых компаний. Проблема в том, что "кажется" не даёт ответов на вопросы: - Сколько денег мы заработаем в этом месяце? - Почему план выполнен только на 60%? - Какой канал привлечения даёт самых дорогих клиентов? - Кто из менеджеров тянет команду вниз?

Аналитика продаж — это система метрик, дашбордов и отчётов, которая превращает хаос в прозрачность. Вместо "мне кажется" вы получаете "по данным за последний квартал конверсия из лида в сделку упала с 22% до 18% из-за ухудшения качества лидов из VK Рекламы".

В этом уроке мы разберём: - Ключевые метрики продаж (KPI) и как их считать - Как построить дашборд для менеджера, РОПа и директора - Инструменты для аналитики (CRM, BI-системы, Google Sheets) - Как использовать данные для принятия решений - Типичные ошибки в аналитике

Ключевые метрики продаж (KPI)

Метрики воронки (конверсии)

1. Общая конверсия воронки (Lead-to-Close Rate)

Формула:

Конверсия = (Количество закрытых сделок / Количество лидов) × 100%

Пример: - Лидов за месяц: 200 - Закрытых сделок: 30 - Конверсия: $(30 / 200) \times 100\% = 15\%$

Бенчмарки: - B2C простые продукты: 10-30% - B2B услуги: 5-15% - Enterprise продажи: 1-5%

Зачем: показывает общую эффективность воронки. Если конверсия падает, нужно искать, на каком этапе проваливаются лиды.

2. Конверсия по этапам воронки

Зачем: понять, где теряем клиентов.

Пример воронки B2B:

Этап	Количество	Конверсия в следующий этап
Новый лид	200	100%
Квалификация	140	70% (140/200)
Презентация	84	60% (84/140)
КП отправлено	50	60% (50/84)
Переговоры	40	80% (40/50)
Договор	30	75% (30/40)
Успешно	30	100%

Что видим: - Самый слабый этап: "Презентация → КП отправлено" (60%). Возможно, менеджеры плохо презентуют или не квалифицируют лидов. - "Переговоры → Договор" (75%) — теряем клиентов на финальной прямой. Возможно, проблема с ценой или условиями.

Действия: - Улучшить скрипты презентации - Провести тренинг по работе с возражениями - Пересмотреть ценообразование

3. Скорость прохождения этапов (Velocity)

Формула:

Средний срок на этапе = Сумма дней всех сделок / Количество сделок

Пример:

Этап	Средний срок	Норма	Проблема?
Квалификация	2 дня	1-3 дня	✅ ОК
Презентация	7 дней	3-5 дней	⚠️ Долго
КП отправлено	10 дней	5-7 дней	⚠️ Долго
Переговоры	5 дней	3-7 дней	✅ ОК

Что делать, если этап затягивается: - Автоматизировать (например, КП генерируется автоматически) - Установить дедлайны (если клиент не ответил за 7 дней, менеджер должен напомнить) - Проверить загрузку менеджеров

Метрики результативности

4. Средний чек (Average Deal Size)

Формула:

Средний чек = Общая выручка / Количество сделок

Пример: - Выручка за месяц: 3 000 000 Р - Сделок: 30 - Средний чек: 100 000 Р

Зачем: - Планирование: "Для 10 млн выручки нужно 100 сделок" - Сегментация: продажи до 50к, 50-200к, 200к+ требуют разных подходов - Оптимизация: возможно, выгоднее фокусироваться на крупных клиентах

Как увеличить: - Апселл (продажа дополнительных услуг) - Переход на пакетные предложения - Фокус на более крупные сегменты

5. Цикл сделки (Sales Cycle Length)

Формула:

Цикл сделки = Среднее количество дней от первого касания до закрытия

Пример: - B2C (доставка еды): 1 день - B2B (услуги): 21 день - Enterprise (крупные контракты): 120 дней

Зачем: - Прогнозирование: "Лид пришёл сегодня → деньги получим через 21 день" - Оптимизация: если цикл растёт, значит где-то затор - Мотивация: можно ставить KPI на сокращение цикла

Как сократить: - Убрать лишние этапы - Автоматизировать рутину - Работать с возражениями раньше (на квалификации, а не на переговорах)

6. Выполнение плана (Quota Attainment)

Формула:

Выполнение плана = (Факт / План) × 100%

Пример: - План на месяц: 5 000 000 Р - Факт: 4 200 000 Р - Выполнение: 84%

Норма: 80-120% (если меньше 80% — проблемы, если больше 120% — план занижен)

Зачем: основной KPI для оценки работы менеджера и отдела.

Метрики активности

7. Количество активностей (Activities)

Что считаем: - Звонки (исходящие, входящие) - Встречи (онлайн, офлайн) - Письма (отправленные, полученные) - Сообщения в мессенджерах

Норма (для B2B-менеджера): - 40-60 звонков в день (холодные продажи) - 10-15 звонков в день (тёплые лиды) - 2-3 встречи в день - 20-30 писем в день

Зачем: если менеджер не выполняет план по выручке, смотрим активности. Если активностей мало — проблема в лени или неправильном распределении времени. Если активностей много, а результата нет — проблема в качестве работы (плохие скрипты, низкая квалификация).

8. Коэффициент активности (Activity-to-Deal Ratio)

Формула:

Сколько активностей нужно на 1 сделку

Пример: - Звонков за месяц: 600 - Сделок: 20 - Коэффициент: 30 звонков на 1 сделку

Зачем: если у одного менеджера 20 звонков на сделку, а у другого 50, первый эффективнее (лучше квалифицирует или продаёт).

Метрики экономики

9. SAC (Customer Acquisition Cost)

Формула:

SAC = (Расходы на маркетинг + Зарплаты отдела продаж) / Количество новых клиентов

Пример: - Реклама: 500 000 Р - Зарплаты (5 менеджеров): 500 000 Р - Новых клиентов: 50 - SAC: (500 000 + 500 000) / 50 = 20 000 Р

Зачем: понимаете, сколько стоит привлечь одного клиента.

Бенчмарк: SAC должен быть в 3-5 раз меньше LTV (см. ниже).

10. LTV (Lifetime Value)

Формула:

LTV = Средний чек × Количество покупок за жизнь клиента × Маржинальность

Пример: - Средний чек: 100 000 Р - Клиент покупает 3 раза за год, работает с вами 2 года = 6 покупок - Маржинальность: 30% - LTV: $100\,000 \times 6 \times 0.3 = 180\,000\text{ Р}$

Зачем: понимаете, сколько денег приносит один клиент за всё время сотрудничества.

11. LTV / САС

Формула:

$LTV / САС$

Пример: - LTV: 180 000 Р - САС: 20 000 Р - $LTV / САС = 9$

Бенчмарк: - < 1 — бизнес убыточный - 1-3 — выживание - 3-5 — здоровый бизнес - > 5 — отлично, можно инвестировать в рост

Зачем: главная метрика unit-экономики. Показывает, окупаются ли инвестиции в привлечение клиентов.

12. Win Rate (процент выигранных сделок)

Формула:

$Win\ Rate = (Выигранные\ сделки / (Выигранные + Проигранные)) \times 100\%$

Пример: - Выигранных: 30 - Проигранных: 20 - Win Rate: $(30 / 50) \times 100\% = 60\%$

Бенчмарк: - B2C: 20-40% - B2B: 15-30% - Enterprise: 10-20%

Зачем: если Win Rate падает, нужно анализировать причины проигрыша (цена, качество, конкуренты).

Дашборды: кому и какие метрики нужны

Дашборд для менеджера

Цель: видеть свои задачи и прогресс к плану.

Метрики: 1. **План / факт по выручке** (за день, неделю, месяц) 2. **Воронка:** сколько лидов на каждом этапе 3. **Задачи на сегодня** (звонки, встречи, follow-up) 4. **Ближайшие сделки** (которые нужно закрыть на этой неделе) 5. **Личная статистика:** конверсия, средний чек, количество звонков

Где смотреть: CRM (встроенный дашборд), мобильное приложение

Частота обновления: в реальном времени

Дашборд для руководителя отдела продаж (РОП)

Цель: управлять командой, видеть узкие места, прогнозировать выручку.

Метрики:

Блок 1: Выполнение плана

Менеджер	План на месяц	Факт	Выполнение	Осталось до конца месяца
Иванов	2 000 000 Р	1 600 000 Р	80%	400 000 Р
Петров	2 000 000 Р	2 200 000 Р	110%	Выполнено
Сидоров	2 000 000 Р	1 100 000 Р	55%	900 000 Р
Итого	6 000 000 Р	4 900 000 Р	82%	1 100 000 Р

Что видим: Сидоров проваливает план, нужно разобраться почему.

Блок 2: Воронка отдела

Визуализация: сколько лидов на каждом этапе, конверсии между этапами.

Формат: столбчатая диаграмма или таблица.

Блок 3: Прогноз выручки

Формула:

Прогноз = Сумма сделок на поздних этапах × Вероятность закрытия

Пример:

Этап	Сумма сделок	Вероятность закрытия	Прогноз
Переговоры	1 500 000 ₽	70%	1 050 000 ₽
КП отправлено	3 000 000 ₽	40%	1 200 000 ₽
Презентация	5 000 000 ₽	20%	1 000 000 ₽
Итого			3 250 000 ₽

Зачем: понимаете, сколько денег реально получите в этом месяце.

Блок 4: Активность менеджеров

Менеджер	Звонки	Встречи	Писем	Сделок на этапе "Переговоры"
Иванов	120	8	45	5
Петров	180	12	60	8
Сидоров	60	3	20	2

Что видим: Сидоров ленится (мало активностей) — причина низкого выполнения плана.

Блок 5: Источники лидов

Формат: круговая диаграмма или таблица.

Источник	Лидов	Конверсия	Выручка	CAC	LTV / CAC
Сайт	100	20%	2 000 000 ₽	5 000 ₽	8
Яндекс.Директ	80	10%	800 000 ₽	15 000 ₽	3
VK Реклама	50	5%	250 000 ₽	20 000 ₽	2
Рекомендации	20	50%	1 000 000 ₽	0 ₽	∞

Что видим: - Рекомендации — лучший канал (конверсия 50%, CAC = 0) - VK Реклама — худший (конверсия 5%, высокий CAC) - Нужно: увеличить инвестиции в реферальную программу, оптимизировать или отключить VK Рекламу

Где смотреть: CRM (раздел "Отчёты"), Google Sheets, BI-системы (Power BI, Tableau)

Частота обновления: ежедневно (утром перед планёркой)

Дашборд для директора / собственника

Цель: видеть здоровье бизнеса, принимать стратегические решения.

Метрики:

Блок 1: Основные показатели (Big Numbers)

Крупные цифры на весь экран:

- **Выручка за месяц:** 4 900 000 ₽ (82% от плана)
- **План на месяц:** 6 000 000 ₽
- **Средний чек:** 163 000 ₽
- **Количество сделок:** 30

Блок 2: Динамика выручки

График за последние 12 месяцев (линейный или столбчатый).

Что смотрим: - Тренд (рост, спад, плато) - Сезонность (если есть)

Блок 3: Экономика

Метрика	Значение	Бенчмарк	Статус
CAC	20 000 Р	< 30 000 Р	✓ ОК
LTV	180 000 Р	> 60 000 Р	✓ ОК
LTV / CAC	9	> 3	✓ Отлично
Win Rate	60%	20-40%	✓ Отлично
Цикл сделки	21 день	< 30 дней	✓ ОК

Блок 4: Проблемные зоны

Автоматические алерты:

- ⚠ Менеджер Сидоров выполнил план на 55% (норма > 80%)
- ⚠ Конверсия на этапе "Презентация → КП" упала с 70% до 60%
- ⚠ Средний цикл сделки вырос с 21 до 28 дней

Где смотреть: BI-системы (Power BI, Tableau, Google Data Studio), Excel/Google Sheets

Частота обновления: еженедельно (для review), ежемесячно (для стратегических решений)

Инструменты для аналитики продаж

1. CRM (встроенная аналитика)

Возможности: - Воронка продаж - Отчёты по менеджерам - Прогноз выручки - Активности (звонки, встречи)

Плюсы: - Всё в одном месте - Данные в реальном времени - Не нужно ничего настраивать

Минусы: - Ограниченная кастомизация - Нельзя объединить с данными из других систем (маркетинг, финансы)

Для кого: малый бизнес, базовая аналитика

2. Google Sheets / Excel

Возможности: - Выгрузка данных из CRM (обычно через API или вручную) - Построение кастомных отчётов и дашбордов - Формулы, сводные таблицы, графики

Плюсы: - Бесплатно (Google Sheets) - Полная кастомизация - Легко делиться

Минусы: - Данные не в реальном времени (нужно обновлять вручную) - Ограничения по объёму (Google Sheets тормозит на 50 000+ строк)

Для кого: малый бизнес, кастомная аналитика, если CRM не даёт нужных отчётов

Пример дашборда в Google Sheets:

1. Вкладка "Данные": выгрузка из CRM (сделки, менеджеры, источники)
2. Вкладка "Расчёты": формулы (конверсия, средний чек, LTV)
3. Вкладка "Дашборд": графики и таблицы

3. BI-системы (Business Intelligence)

Инструменты: - **Power BI** (Microsoft) — мощный, интеграция с Excel, платный (от \$10/мес) - **Tableau** — самый продвинутый, дорогой (от \$70/мес) - **Google Data Studio** (Looker Studio) — бесплатный, интеграция с Google-экосистемой - **Metabase** — open-source, бесплатный, можно развернуть на своём сервере

Возможности: - Подключение к нескольким источникам данных (CRM, реклама, Google Analytics, база данных) - Построение интерактивных дашбордов - Автообновление в реальном времени - Drill-down (детализация данных)

Плюсы: - Объединение данных из разных систем - Красивые дашборды - Мощная аналитика (прогнозирование, тренды)

Минусы: - Требуют настройки (нужен аналитик или техспециалист) - Платные (кроме Data Studio и Metabase)

Для кого: средний и крупный бизнес, сложная аналитика

4. Сквозная аналитика

Инструменты: - **Roistat** (roistat.com) - **Calltouch** (calltouch.ru) - **Retail Rocket**

Возможности: - Отслеживание всего пути клиента: от клика в рекламе до покупки - Связь рекламы и CRM - Расчёт ROI по каждому каналу

Плюсы: - Видите, какая реклама приносит деньги, а не просто лиды - Автоматический расчёт CAC, LTV, ROI

Минусы: - Дорого (от 10 000 ₽/мес) - Сложная настройка

Для кого: компании с большими бюджетами на рекламу (от 500 000 ₽/мес)

Как использовать аналитику для принятия решений

Сценарий 1: Падение конверсии на этапе "Презентация → КП"

Данные: - Было: 70% - Стало: 50%

Анализ:

1. **Посмотреть, когда началось падение:** в каком месяце, после какого события (новый менеджер, изменение продукта, рост цен).
 2. **Проверить гипотезы:**
 3. Менеджеры плохо презентуют? → Прослушать записи звонков
 4. Плохо квалифицируют лидов? → Посмотреть, откуда приходят лиды
 5. Изменилась конкуренция? → Проанализировать причины отказов
 6. **Тестовое решение:**
 7. Провести тренинг по презентациям для одного менеджера
 8. Через 2 недели сравнить его конверсию с другими
 9. Если выросла — масштабировать на всю команду
-

Сценарий 2: Один менеджер выполняет план на 120%, остальные на 60%

Данные: - Петров: 120% - Иванов, Сидоров, Фёдоров: 60-70%

Анализ:

1. **Почему Петров лучше:**
 2. Больше активностей? → Нет, звонит столько же
 3. Выше конверсия? → Да, 25% vs. 15% у остальных
 4. Лучше лиды? → Нет, лиды распределяются поровну
5. **Что делает Петров иначе:**
 6. Прослушать записи звонков → Петров лучше квалифицирует и работает с возражениями
 7. Попросить Петрова провести воркшоп для команды
8. **Масштабирование:**
 9. Петров делится лучшими практиками

10. Обновляем скрипты на основе его подхода
11. Замеряем изменения через месяц

Сценарий 3: Высокий САС из канала "VK Реклама"

Данные: - САС: 20 000 Р - Конверсия лид → сделка: 5% - LTV: 80 000 Р - LTV / САС: 4 (норма, но можно лучше)

Анализ:

1. **Почему низкая конверсия:**
2. Посмотреть причины отказов → "Не подходит по цене", "Не тот продукт"
3. Вывод: реклама привлекает не целевую аудиторию
4. **Решения:**
5. Вариант 1: Оптимизировать таргетинг (более узкая аудитория)
6. Вариант 2: Изменить креативы (чётче объяснить, для кого продукт)
7. Вариант 3: Снизить бюджет на VK, перебросить в более эффективный канал (сайт, рекомендации)
8. **Тест:**
9. Запустить 2 новые кампании с узким таргетингом
10. Через месяц сравнить САС и конверсию
11. Если улучшилось — масштабировать, если нет — отключить VK

Частота review аналитики

Роль	Частота	Что смотреть	Формат
Менеджер	Ежедневно	Свой дашборд (задачи, план/факт, воронка)	5 минут утром
РОП	Ежедневно	Планёрка: план/факт, активности, узкие места	15 минут перед рабочим днём
РОП	Еженедельно	Глубокий анализ: конверсии, источники, прогноз	1 час в пятницу
Директор	Еженедельно	Big numbers, проблемные зоны	30 минут
Директор	Ежемесячно	Стратегия: экономика, тренды, решения	2 часа (review meeting)

Типичные ошибки в аналитике продаж

Ошибка	Почему это плохо	Как исправить
Смотрим только выручку	Не видим проблем внутри воронки	Смотреть конверсии по этапам
Не считаем САС и LTV	Не понимаем экономику	Внедрить расчёт этих метрик
Аналитика раз в квартал	Поздно реагируем на проблемы	Минимум еженедельно (РОП), ежедневно (менеджер)
Сравниваем несопоставимое	"Почему в январе продали меньше, чем в декабре?" (не учли новогодние праздники)	Сравнивать с прошлым годом (year-over-year)
Не анализируем проигрыши	Упускаем причины отказов	Вести поле "Причина проигрыша" в CRM
Перегружаем дашборд метриками	Никто не понимает, на что смотреть	Максимум 5-7 ключевых метрик
Данные устаревшие	Принимаем решения на основе прошлого	Автоматизировать обновление данных

Чек-лист внедрения аналитики

Шаг 1: Определить ключевые метрики

- Выбрать 5-7 ключевых KPI для вашего бизнеса
- Установить бенчмарки (норма для каждой метрики)
- Прописать формулы расчёта

Шаг 2: Настроить источники данных

- CRM: настроить обязательные поля (источник, причина проигрыша)
- Интеграции: подключить рекламу, сайт, телефонию
- Проверить качество данных (заполнены ли все поля)

Шаг 3: Построить дашборды

- Дашборд для менеджера (CRM или Google Sheets)
- Дашборд для РОПа (CRM + Google Sheets/Power BI)
- Дашборд для директора (Google Sheets/Power BI)

Шаг 4: Внедрить ритм работы с данными

- Менеджер смотрит свой дашборд ежедневно
- РОП проводит ежедневную планёрку по данным
- РОП делает еженедельный review
- Директор делает ежемесячный review

Шаг 5: Использовать данные для решений

- Находить узкие места (где конверсия ниже нормы)
- Формулировать гипотезы
- Тестировать решения
- Масштабировать то, что работает

Резюме

Аналитика продаж — это переход от "мне кажется" к "по данным". Без аналитики вы управляете отделом вслепую.

Ключевые метрики:

Воронка: - Конверсия воронки (Lead-to-Close Rate) - Конверсия по этапам - Скорость прохождения этапов

Результативность: - Средний чек - Цикл сделки - Выполнение плана - Win Rate

Активность: - Количество звонков/встреч/писем - Коэффициент активности (сколько активностей на 1 сделку)

Экономика: - САС (стоимость привлечения клиента) - LTV (пожизненная ценность клиента) - LTV / САС (должно быть > 3)

Дашборды: - **Менеджер:** план/факт, задачи, воронка - **РОП:** выполнение плана по команде, воронка отдела, прогноз выручки, активности, источники лидов - **Директор:** big numbers, экономика, тренды, проблемные зоны

Инструменты: 1. CRM (базовая аналитика) 2. Google Sheets / Excel (кастомные отчёты) 3. BI-системы (Power BI, Tableau, Data Studio) — для сложной аналитики 4. Сквозная аналитика (Roistat, Calltouch) — для связи рекламы и продаж

Частота: - Менеджер: ежедневно (5 минут) - РОП: ежедневно (15 минут) + еженедельный review (1 час) - Директор: еженедельно (30 минут) + ежемесячно (2 часа)

Главное: аналитика — это не самоцель. Цель — находить узкие места, принимать решения и расти.

В следующем уроке мы соберём всё воедино: как превратить хаос в системный процесс продаж, который работает без вашего постоянного участия.

Глава 10. Процесс продажи: от хаоса к системе

Введение: признаки хаоса в отделе продаж

Если хотя бы 3 пункта из списка ниже про вашу компанию — у вас не система продаж, а хаос:

- Каждый менеджер продаёт по-своему
- Если менеджер уходит, клиенты и знания уходят с ним
- Вы не можете ответить "сколько денег получим в этом месяце" точнее, чем $\pm 30\%$
- Новый менеджер выходит на полную продуктивность 3-6 месяцев
- Невозможно понять, почему один менеджер продаёт в 2 раза больше другого
- РОП тушит пожары 80% времени вместо стратегии
- CRM есть, но менеджеры работают через мессенджеры и Excel
- Непонятно, какой канал привлечения работает, а какой сливает бюджет

Системный подход к продажам решает эти проблемы. Система — это набор процессов, инструментов и правил, которые позволяют: 1. Масштабировать отдел (добавить 10 менеджеров без потери качества) 2. Прогнозировать выручку с точностью $\pm 10\%$ 3. Онбордить нового менеджера за 2-4 недели 4. Управлять на основе данных, а не интуиции 5. Освободить РОПа от оперативки

В этом уроке — финальная сборка всего, что мы изучили в Блоке 1: как выстроить процесс продаж от первого касания до постпродажного сервиса.

Что такое "система продаж"

Система продаж — это:

1. **Процесс** (последовательность этапов от лида до сделки)
2. **Инструменты** (CRM, скрипты, шаблоны, чек-листы)
3. **Люди** (роли, компетенции, KPI)
4. **Данные** (метрики, дашборды, аналитика)
5. **Управление** (планирование, контроль, развитие)

Признаки системы: - Процесс описан и документирован - Каждый знает, что делать на каждом этапе - Есть стандарты качества (что такое "хорошо", что — "плохо") - Результаты измеряются - Есть механизм улучшения (анализ → гипотеза → тест → масштабирование)

Архитектура системы продаж: 5 слоёв

Слой 1: Стратегия (зачем и кому продаём)

Вопросы: - Кто наш идеальный клиент? (ICP — Ideal Customer Profile) - Какую боль мы решаем? - Чем мы отличаемся от конкурентов? (USP — Unique Selling Proposition) - Какую выручку хотим получить? (цели)

Инструменты: - ICP (профиль идеального клиента) - Value proposition (ценностное предложение) - Стратегия позиционирования

Пример ICP (B2B-агентство):

Критерий	Значение
Отрасль	E-commerce, B2B-услуги, SaaS
Размер	Выручка 50-500 млн Р/год
Регион	Москва, Санкт-Петербург, Казань
Боль	Низкая конверсия на сайте, высокий САС

Критерий	Значение
ЛПП	Маркетолог, директор по маркетингу, собственник
Бюджет	300 000 - 2 000 000 Р на проект
Триггер	Запуск нового продукта, рост конкуренции, провал текущего маркетинга

Зачем: если непонятно, кому продаёте, будете тратить время на неквалифицированных лидов.

Слой 2: Процесс (что делаем на каждом этапе)

Процесс продажи — это карта пути клиента от первого касания до покупки (и дальше).

Этапы процесса продажи

1. Генерация лидов (Lead Generation)

Что происходит: привлекаем потенциальных клиентов.

Каналы: - **Inbound** (входящие): сайт, контент-маркетинг, SEO, реклама - **Outbound** (исходящие): холодные звонки, email-рассылки, LinkedIn-аутрич - **Партнёрские:** рекомендации, реферальная программа, партнёрства

Инструменты: - Формы на сайте (Tilda, Битрикс) - Реклама (Яндекс.Директ, VK, Google Ads) - Email-маркетинг (Unisender, SendPulse) - LinkedIn Sales Navigator - CRM (для сбора лидов)

Результат этапа: лид попадает в CRM.

2. Квалификация (Lead Qualification)

Что происходит: выясняем, подходит ли лид под ICP.

Метод BANT: - **Budget** (бюджет) — есть ли деньги? - **Authority** (полномочия) — этот человек принимает решение? - **Need** (потребность) — есть ли боль? - **Timing** (сроки) — когда готовы купить?

Метод GPCT: - **Goals** (цели) — чего клиент хочет достичь? - **Plans** (планы) — что уже пробовал? - **Challenges** (вызовы) — что мешает достичь цели? - **Timeline** (временная рамка) — когда нужен результат?

Инструменты: - Скрипт квалификационного звонка - Чек-лист BANT/GPCT - CRM (кастомные поля для записи ответов)

Результат этапа: лид квалифицирован (подходит/не подходит).

3. Презентация (Discovery + Demo)

Что происходит: проводим встречу, выясняем детали боли, показываем решение.

Структура встречи (60 минут): 1. **Установление контакта** (5 мин) — small talk, rapport 2. **Discovery** (20 мин) — вопросы по методу SPIN 3. **Презентация решения** (20 мин) — демо, кейсы, FAB 4. **Вопросы и возражения** (10 мин) 5. **Следующие шаги** (5 мин) — договариваемся о КП / второй встрече

Инструменты: - Презентация (Pitch, Canva) - Демо-доступ (если продукт) - Кейсы и отзывы - CRM (запись встречи, заметки)

Результат этапа: клиент заинтересован, просит КП.

4. Коммерческое предложение (Proposal)

Что происходит: отправляем персонализированное КП.

Структура КП: 1. Резюме встречи (боли клиента) 2. Решение 3. Этапы реализации 4. Цена (с обоснованием) 5. Кейсы 6. Гарантии 7. Следующие шаги

Инструменты: - Шаблон КП (Google Docs, Canva, PandaDoc) - CRM (отслеживание открытий)

Результат этапа: КП отправлено, клиент изучает.

5. Переговоры (Negotiation)

Что происходит: обсуждаем условия, работаем с возражениями, закрываем сделку.

Техники: - Метод LSCPA (работа с возражениями) - Техники закрытия (прямое, альтернативное, с дефицитом) - Win-win переговоры (BATNA, ZOPA)

Инструменты: - Скрипт работы с возражениями - Таблица альтернативных предложений (если клиент просит скидку) - CRM (фиксация договорённостей)

Результат этапа: договорились об условиях, готовы подписать договор.

6. Закрытие сделки (Closing)

Что происходит: подписываем договор, получаем оплату.

Документы: - Договор - Счёт - Акт выполненных работ (после реализации)

Инструменты: - Электронная подпись (Контур.Диадок, СБИС) - CRM (статус "Успешно реализовано")

Результат этапа: деньги на счёте.

7. Постпродажный сервис (Post-Sale)

Что происходит: поддерживаем клиента, делаем апселл/кросс-селл, получаем рекомендации.

Активности: - Онбординг (если продукт/услуга требуют внедрения) - Регулярные check-in (раз в квартал) - NPS-опросы (Net Promoter Score) - Реферальная программа

Инструменты: - Email-автоматизация (welcome-серия, рассылки) - CRM (задачи на follow-up) - Google Forms / Typeform (опросы)

Результат этапа: клиент доволен, становится амбассадором, рекомендует вас.

Карта процесса (Customer Journey Map)

Визуализируйте процесс в виде таблицы:

Этап	Что делает клиент	Что делает менеджер	Инструменты	Срок	Результат
Лид	Оставил заявку на сайте	Звонит в течение 5 минут	CRM, телефония	5 мин	Первый контакт установлен
Квалификация	Отвечает на вопросы	Задаёт вопросы по BANT	Скрипт, CRM	15 мин	Лид квалифицирован
Презентация	Участствует во встрече	Проводит демо, выясняет боли	Презентация, Zoom	60 мин	Клиент просит КП
КП	Изучает предложение	Отправляет КП, follow-up через 3 дня	КП, CRM	5-7 дней	Клиент готов обсуждать
Переговоры	Обсуждает условия	Работает с возражениями, закрывает	Скрипт, CRM	3-5 дней	Договорились
Закрытие	Подписывает договор, оплачивает	Отправляет договор, счёт	Диадок, CRM	1-3 дня	Деньги получены
Постпродажа	Использует продукт/услугу	Check-in, запрос отзыва	Email, CRM	Постоянно	Повторная покупка

Слой 3: Инструменты (чем работаем)

Цифровые инструменты:

Категория	Инструмент	Зачем
CRM	amoCRM, Битрикс24, Pipedrive	Управление сделками, воронка, аналитика
Коммуникации	Телефония (Zadarma), Email (Gmail), Мессенджеры (WhatsApp)	Связь с клиентами

Категория	Инструмент	Зачем
Презентации	Pitch, Canva, Google Slides	Визуализация предложения
КП	PandaDoc, Google Docs	Коммерческие предложения
Договоры	Контур.Диадок, СБИС	Электронная подпись
Аналитика	CRM, Google Sheets, Power BI	Дашборды, отчёты
Автоматизация	Zapier, Make, n8n	Интеграции, роботы

Офлайн-инструменты:

Категория	Инструмент	Зачем
Скрипты	Документы в Google Docs	Стандартизация диалогов
Чек-листы	PDF, Notion	Контроль выполнения этапов
Playbook	База знаний (Notion, Confluence)	Обучение, справочник для менеджеров
Шаблоны	Письма, КП, презентации	Ускорение работы

Слой 4: Люди (кто что делает)

Роли в отделе продаж

Для малого бизнеса (до 10 менеджеров):

Роль	Обязанности	Компетенции
Sales Manager (менеджер по продажам)	Ведёт лидов от квалификации до закрытия	Коммуникация, презентация, работа с возражениями
Sales Lead / РОП (руководитель отдела)	Управляет командой, контролирует план, обучает	Менеджмент, аналитика, коучинг

Для среднего и крупного бизнеса (10+ менеджеров):

Роль	Обязанности	Компетенции
SDR (Sales Development Rep)	Квалификация лидов, назначение встреч	Холодные звонки, квалификация
AE (Account Executive)	Презентация, переговоры, закрытие сделок	Презентация, переговоры, closing
AM (Account Manager)	Работа с текущими клиентами, апселл	Клиентский сервис, upsell, retention
Sales Lead	Управление командой SDR+AE	Менеджмент, стратегия
Sales Ops (операционист)	Настройка CRM, аналитика, автоматизация	CRM, аналитика, процессы

Распределение ролей:

Вариант 1 (малый бизнес): Менеджер делает всё (от квалификации до постпродажи).

Вариант 2 (средний бизнес): SDR квалифицирует → AE ведёт до закрытия → AM работает с клиентом после покупки.

Компетенции менеджера по продажам

Hard skills: - Знание продукта (что продаём, как работает, кому подходит) - Техника продаж (SPIN, FAB, LSCPA, closing techniques) - Работа с CRM - Базовая аналитика (понимание своих KPI)

Soft skills: - Коммуникация (слушать, задавать вопросы, убеждать) - Эмпатия (понимать чувства клиента) - Resilience (устойчивость к отказам) - Тайм-менеджмент - Обучаемость

Как развивать: - Тренинги (внутренние, внешние) - Менторство (опытный менеджер помогает новичку) - Ролевые игры (role-play звонков и встреч) - Прослушивание звонков (свои + лучших менеджеров) - Чтение книг и курсов

Слой 5: Управление (как контролируем и развиваем)

1. Планирование

Цель: понять, сколько лидов нужно для выполнения плана.

Формула обратного расчёта:

Лиды = План по выручке / (Средний чек × Конверсия)

Пример: - План: 6 000 000 Р - Средний чек: 200 000 Р - Конверсия (лид → сделка): 15% - Нужно сделок: 6 000 000 / 200 000 = 30 - Нужно лидов: 30 / 0.15 = 200

Вывод: чтобы заработать 6 млн, нужно 200 лидов.

Распределение по менеджерам: - 5 менеджеров → по 40 лидов на каждого → по 6 сделок → по 1 200 000 Р

2. Контроль (ежедневная планёрка)

Формат: 15 минут каждое утро.

Agenda: 1. План/факт (каждый менеджер говорит, сколько сделал за вчера) 2. Проблемы (что мешает закрыть сделки) 3. Приоритеты на сегодня (кому звонить, какие встречи)

Инструменты: - Дашборд в CRM - Google Sheets (трекер выполнения плана)

3. Аналитика (еженедельный review)

Формат: 1 час каждую пятницу.

Agenda: 1. Метрики недели (выручка, конверсия, активности) 2. Проблемные зоны (где проваливаются сделки) 3. Гипотезы и решения 4. План на следующую неделю

Инструменты: - Дашборд для РОПа - Презентация с графиками

4. Обучение и развитие

Форматы:

Формат	Частота	Описание
Онбординг новых менеджеров	При найме	2 недели: изучение продукта, CRM, ролевые игры
Тренинги	Раз в квартал	Внешние или внутренние (переговоры, closing)
Role-play	Еженедельно	30 минут: отработка сложных сценариев
Прослушивание звонков	Еженедельно	Разбор записей (свои + лучшие менеджеры)
1-оп-1 коучинг	Раз в 2 недели	РОП встречается с каждым менеджером (30 мин)

5. Мотивация

Структура зарплаты:

Вариант 1 (50/50): - Оклад: 50% - Бонусы: 50% (за выполнение плана)

Вариант 2 (30/70): - Оклад: 30% - Бонусы: 70% (для агрессивных продавцов)

Схема бонусов:

Выполнение плана	Бонус
< 80%	0%
80-100%	10% от выручки

Выполнение плана	Бонус
100-120%	15% от выручки
> 120%	20% от выручки

Нематериальная мотивация: - Публичное признание (доска лидеров, похвала на планёрке) - Карьерный рост (лучший менеджер → старший менеджер) - Обучение (оплата курсов и конференций)

Документирование системы: Sales Playbook

Sales Playbook — это единая база знаний отдела продаж. Всё, что нужно менеджеру для работы, собрано в одном месте.

Структура Playbook:

1. О компании и продукте

- Миссия, ценности
- Продукты и услуги (что продаём, кому, зачем)
- Конкуренты и отличия

2. Идеальный клиент (ICP)

- Портрет клиента
- Боли и триггеры
- Где искать таких клиентов

3. Процесс продажи

- Карта процесса (Customer Journey Map)
- Чек-лист по каждому этапу

4. Скрипты и шаблоны

- Скрипт холодного звонка
- Скрипт квалификации (BANT/GPCT)
- Скрипт презентации
- Скрипт работы с возражениями (топ-10 возражений)
- Шаблоны писем (КП, follow-up, благодарность)
- Шаблоны презентаций и КП

5. Работа с CRM

- Как создать сделку
- Как перевести на следующий этап
- Как поставить задачу
- Как посмотреть свой дашборд

6. KPI и мотивация

- Какие метрики отслеживаем
- Система бонусов
- Как читать свой дашборд

7. FAQ

- Частые вопросы клиентов и ответы на них

- Частые проблемы и решения

Инструменты для Playbook: - **Notion** — красиво, удобно, можно встроить видео - **Confluence** — для больших команд, интеграция с Jira
 - **Google Docs** — просто, доступно, бесплатно

Внедрение системы: пошаговый план

Фаза 1: Аудит текущего состояния (1-2 недели)

Что делать: - Опросить команду: что работает, что нет - Проанализировать данные (если есть CRM): конверсии, цикл сделки, источники - Записать текущий процесс (как есть) - Найти узкие места

Результат: понимание проблем и точек роста.

Фаза 2: Проектирование системы (2-3 недели)

Что делать: - Описать процесс (как должно быть): этапы, действия, инструменты - Создать ICP и Value Proposition - Написать скрипты и шаблоны - Выбрать или настроить CRM - Определить KPI

Результат: документ с описанием системы (можно в Notion/Confluence).

Фаза 3: Пилот (1 месяц)

Что делать: - Выбрать 2-3 менеджеров для пилота - Обучить их новому процессу - Запустить работу по новой системе - Собирать обратную связь еженедельно - Доработать систему на основе фидбека

Результат: рабочая система, протестированная на части команды.

Фаза 4: Масштабирование (1-2 месяца)

Что делать: - Обучить всю команду - Перевести всех на новую систему - Назначить ответственного за развитие системы (Sales Ops) - Внедрить ритм работы (планёрки, review)

Результат: вся команда работает по системе.

Фаза 5: Оптимизация (постоянно)

Что делать: - Еженедельный review: что улучшить - Тестирование гипотез (новые скрипты, каналы, инструменты) - Обновление Playbook - Обучение и развитие команды

Результат: система постоянно улучшается.

Типичные ошибки при внедрении системы

Ошибка	Последствия	Как избежать
Внедрять всё сразу	Команда не успевает адаптироваться	Начать с пилота на 2-3 менеджерах
Сделать систему слишком сложной	Менеджеры не понимают, не используют	Начать с минимума: процесс + CRM + скрипты
Не вовлекать команду	Саботаж, сопротивление	Собирать обратную связь, объяснять выгоду
Забывать про обучение	Никто не знает, как работать	Тренинги + видеоинструкции + менторство
Внедрить и забыть	Система деградирует через 3 месяца	Назначить ответственного, регулярные review

Ошибка	Последствия	Как избежать
Не измерять результаты	Непонятно, работает система или нет	Определить KPI до внедрения, отслеживать

Чек-лист построения системы продаж

Стратегия

- Определён ICP (идеальный клиент)
- Сформулирована Value Proposition
- Понятны боли клиента и триггеры покупки

Процесс

- Описан процесс продажи (7 этапов: лид → постпродажа)
- Создана Customer Journey Map
- Определены действия на каждом этапе

Инструменты

- Выбрана и настроена CRM
- Созданы скрипты (холодный звонок, квалификация, возражения)
- Созданы шаблоны (письма, КП, презентации)
- Подключены интеграции (телефония, email, мессенджеры)

Люди

- Определены роли и зоны ответственности
- Прописаны компетенции для каждой роли
- Создан план онбординга новых менеджеров
- Настроена система обучения (тренинги, role-play, 1-on-1)

Управление

- Определены KPI (план, конверсия, активности)
- Созданы дашборды (для менеджера, РОПа, директора)
- Внедрён ритм управления (планёрки, review)
- Настроена система мотивации

Документация

- Создан Sales Playbook (база знаний)
- Playbook доступен всем менеджерам
- Назначен ответственный за обновление

Резюме

Система продаж — это переход от "каждый работает как хочет" к "все работают по единым стандартам". Система позволяет масштабироваться, прогнозировать, обучать новых менеджеров быстро и управлять на основе данных.

5 слоёв системы: 1. **Стратегия:** кому продаём (ICP), что продаём (Value Proposition) 2. **Процесс:** 7 этапов от лида до постпродажи 3. **Инструменты:** CRM, скрипты, шаблоны 4. **Люди:** роли, компетенции, обучение 5. **Управление:** планирование, контроль, аналитика, мотивация

Процесс продажи (7 этапов): 1. Генерация лидов 2. Квалификация (BANT/GPCT) 3. Презентация (Discovery + Demo) 4. Коммерческое предложение 5. Переговоры (LSCPA, closing techniques) 6. Закрытие сделки 7. Постпродажный сервис (апселл, рекомендации)

Sales Playbook – единая база знаний: процесс, скрипты, шаблоны, FAQ, работа с CRM.

Внедрение: 1. Аудит (1-2 недели) 2. Проектирование (2-3 недели) 3. Пилот (1 месяц) 4. Масштабирование (1-2 месяца) 5. Оптимизация (постоянно)

Главное: систему нужно не просто внедрить, но и постоянно развивать. Еженедельные review, тестирование гипотез, обновление Playbook – это непрерывный процесс.

Заключение Блока 1

Мы прошли путь от первого звонка до системы: - Урок 1.1: Структура отдела продаж - Урок 1.2: Найм менеджеров - Урок 1.3: Онбординг и обучение - Урок 1.4: Методология SPIN Selling - Урок 1.5: Квалификация лидов (BANT, GPCT, MEDDIC) - Урок 1.6: Презентация и коммерческое предложение - Урок 1.7: Переговоры и закрытие сделки - Урок 1.8: CRM-система - Урок 1.9: Аналитика продаж - Урок 1.10: Процесс продажи (система)

Теперь у вас есть фундамент. В следующих блоках мы углубимся в: - **Блок 2:** Масштабирование отдела продаж (найм, мотивация, автоматизация) - **Блок 3:** Управление командой (лидерство, коучинг, конфликты) - **Блок 4:** Стратегия продаж (выход на новые рынки, enterprise-продажи, партнёрства)

Успехов в построении системы продаж!

БЛОК 2 — КОМАНДА ПРОДАЖ: НАЙМ, ОБУЧЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ

Глава 11. Организационная структура отдела продаж

Введение

Организационная структура отдела продаж — это фундамент, на котором строится вся система коммерческой деятельности компании. Правильно выстроенная структура определяет, как быстро компания будет масштабироваться, насколько эффективно будут работать менеджеры, и какие результаты вы получите от своей команды.

В этом уроке мы разберем основные модели организации отделов продаж, их преимущества и недостатки, а также научимся выбирать оптимальную структуру в зависимости от стадии развития бизнеса, продукта и рынка.

Зачем нужна правильная структура отдела продаж

Многие собственники бизнеса недооценивают важность организационной структуры, считая, что достаточно просто нанять несколько менеджеров и дать им список задач. Однако такой подход приводит к серьезным проблемам:

Типичные проблемы хаотичной структуры:

1. **Дублирование работы** — несколько менеджеров звонят одному клиенту
2. **Потеря лидов** — непонятно, кто за какого клиента отвечает
3. **Конфликты в команде** — споры о том, чья это сделка
4. **Невозможность масштабирования** — не понятно, кого нанимать следующим
5. **Отсутствие специализации** — все делают всё, но ничего не делают хорошо

Правильная структура решает эти проблемы, создавая четкие зоны ответственности, прозрачные процессы и возможность для роста.

Ключевые роли в отделе продаж

Прежде чем выбирать структуру, важно понимать, какие роли вообще могут существовать в отделе продаж. Не все роли нужны на старте, но по мере роста компании они становятся критически важными.

1. SDR (Sales Development Representative) — Генератор лидов

Основная задача: Найти потенциальных клиентов и квалифицировать их.

Что делает: - Холодный обзвон и email-рассылки - Работа с входящими заявками первого уровня - Первичная квалификация (BANT: Budget, Authority, Need, Timeline) - Назначение встреч для Account Executive

Когда нужна роль: Когда количество лидов превышает 100-150 в месяц, и у менеджеров по продажам не остается времени на обработку всех заявок.

KPI: - Количество квалифицированных встреч - Conversion rate от контакта до встречи - Количество новых лидов в воронке

2. AE (Account Executive) — Менеджер по продажам

Основная задача: Провести клиента от первой встречи до закрытия сделки.

Что делает: - Проведение демонстраций и презентаций - Работа с возражениями - Подготовка коммерческих предложений - Переговоры и закрытие сделок

Когда нужна роль: С первого дня — это основная роль в любом отделе продаж.

KPI: - Количество закрытых сделок - Средний чек - Длительность сделки - Conversion rate от встречи до сделки

3. AM (Account Manager) — Менеджер по работе с клиентами

Основная задача: Удержание и развитие существующих клиентов.

Что делает: - Адаптация клиентов после покупки (onboarding) - Работа с повторными продажами (upsell, cross-sell) - Решение проблем и работа с рекламациями - Продление контрактов

Когда нужна роль: Когда у вас более 50 активных клиентов, или когда LTV клиента значительно превышает стоимость первой сделки.

KPI: - Customer retention rate - Net Revenue Retention (NRR) - Upsell/cross-sell revenue - Customer satisfaction (NPS, CSAT)

4. Sales Engineer / Presale — Технический специалист

Основная задача: Техническая поддержка сложных продаж.

Что делает: - Технические демонстрации и proof of concept - Консультации по интеграции и внедрению - Подготовка технической документации - Работа с техническими возражениями

Когда нужна роль: Когда продукт технически сложный (SaaS, IT-решения, промышленное оборудование).

KPI: - Conversion rate сделок с участием SE - Время на техническую квалификацию - Количество успешных РОС

5. Sales Manager / Team Lead — Руководитель направления

Основная задача: Управление командой и процессами продаж.

Что делает: - Постановка планов и контроль выполнения - Коучинг и развитие менеджеров - Анализ метрик и оптимизация процессов - Участие в сложных сделках

Когда нужна роль: Когда в команде более 5-7 менеджеров по продажам.

KPI: - Выполнение плана отдела - Средние показатели команды (conversion, ACV) - Retention сотрудников - Скорость выхода новых сотрудников на план

6. Head of Sales / VP Sales — Директор по продажам

Основная задача: Стратегическое управление всей функцией продаж.

Что делает: - Разработка стратегии продаж - Построение процессов и систем - Управление бюджетом - Взаимодействие с другими департаментами

Когда нужна роль: Когда команда превышает 15-20 человек или есть несколько направлений продаж.

Основные модели организации отдела продаж

Теперь, когда мы понимаем роли, давайте разберем, как их можно организовать в структуры.

Модель 1: Assembly Line Model (Конвейерная модель)

Это самая популярная и эффективная модель для B2B SaaS компаний. Суть модели — разделение процесса продаж на специализированные этапы, где каждая роль отвечает за свою часть воронки.

Структура:

Лиды → SDR → AE → AM

Как работает: 1. SDR генерируют лиды и квалифицируют их 2. Квалифицированные лиды передаются AE 3. AE проводят сделку до закрытия 4. Закрытые клиенты передаются AM для дальнейшей работы

Преимущества: - Максимальная эффективность за счет специализации - Легко масштабировать (добавлять новых SDR или AE) - Четкие метрики на каждом этапе - Простота обучения (каждая роль фокусируется на своем)

Недостатки: - Риск потери лидов при передаче между этапами - Требует сильных процессов и CRM - Может быть "холодно" для клиента из-за частой смены контактов

Когда использовать: - B2B продажи с циклом от 2 недель до 6 месяцев - Средний чек от \$5,000 до \$100,000 - Большой объем лидов (от 200+ в месяц) - Компании на стадии роста и масштабирования

Пример структуры для команды 15 человек: - 5 SDR (Junior) - 6 AE (Middle/Senior) - 3 AM (Senior) - 1 Team Lead

Метрики эффективности: - SDR → AE: 20-30% квалифицированных лидов должны превратиться в встречи - AE → Deal: 20-30% встреч должны превратиться в сделки - AM → Retention: 90%+ клиентов должны остаться через год

Модель 2: Island Model (Островная модель)

В этой модели каждый менеджер ведет клиента от первого контакта до закрытия и дальнейшего обслуживания. Это модель "полного цикла" (Full-Cycle Sales).

Структура:

Лид → Full-Cycle AE (весь процесс сам)

Как работает: 1. Менеджер самостоятельно ищет лиды (или получает входящие) 2. Квалифицирует их 3. Проводит встречи и презентации 4. Закрывает сделку 5. Ведет клиента после покупки

Преимущества: - Максимальная ответственность за результат - Сильная связь с клиентом (один контакт на всех этапах) - Гибкость в работе с клиентом - Простота структуры (не нужны сложные процессы передачи)

Недостатки: - Сложно найти универсальных специалистов - Менее эффективно масштабируется - Риск выгорания менеджеров - Сложнее стандартизировать процессы

Когда использовать: - Малый бизнес (до 10 человек в продажах) - Нишевые продукты, требующие глубокой экспертизы - Высокий средний чек (\$100K+) - Длинный цикл сделки (6+ месяцев) - Консалтинг, агентства, B2B услуги

Пример структуры для команды 8 человек: - 6 Full-Cycle AE (Senior) - 1 Team Lead - 1 Sales Operations (поддержка процессов)

Метрики эффективности: - Каждый AE должен генерировать 3-5 квалифицированных лидов в неделю - Conversion rate от первого контакта до сделки: 10-20% - Средний чек должен быть высоким для оправдания модели

Модель 3: Pod Model (Модель команд)

Это гибридная модель, где небольшие автономные команды (pods) работают вместе над определенным сегментом клиентов или географией.

Структура:

Pod = 1 Team Lead + 2 SDR + 2-3 AE + 1 AM

Как работает: 1. Каждая pod отвечает за свой сегмент (например, регион или индустрию) 2. Внутри pod есть специализация (SDR/AE/AM) 3. Команда работает как мини-отдел с общими целями 4. Pods конкурируют друг с другом

Преимущества: - Сильная командная культура - Гибкость в работе с разными сегментами - Легко тестировать новые стратегии (в одной pod) - Здоровая конкуренция между командами

Недостатки: - Требует сильных Team Lead'ов - Может быть неэффективное использование ресурсов - Риск неравномерной нагрузки между pods

Когда использовать: - Средние и крупные компании (30+ человек в продажах) - Работа с разными сегментами или географиями - Необходимость быстрой адаптации под разные рынки - Когда важна командная работа и культура

Пример структуры для команды 24 человека: - 4 Pods по 6 человек - Каждая pod: 1 TL + 2 SDR + 2 AE + 1 AM - 1 Head of Sales (управляет всеми pods)

Модель 4: Hybrid Model (Гибридная модель)

Компании редко используют чистые модели. Чаще всего создается гибрид, адаптированный под специфику бизнеса.

Примеры гибридов:

Вариант 1: Конвейер для SMB + Острова для Enterprise - Для мелких клиентов: SDR → AE → Automated AM - Для крупных клиентов: Strategic AE (full-cycle)

Вариант 2: Pods по продуктам - Pod 1: Product A (SDR + AE + AM) - Pod 2: Product B (SDR + AE + AM) - Shared: Marketing, Sales Ops, Presale

Вариант 3: Разделение по каналам - Inbound Team: обработка входящих лидов - Outbound Team: холодные продажи - Partner Team: работа с партнерами

Как выбрать структуру для вашей компании

Выбор структуры зависит от нескольких факторов:

1. Размер команды

1-3 человека: Island Model (Full-Cycle) - Все делают всё - Фокус на результат, а не на процессы

4-10 человек: Начало Assembly Line - Выделяем SDR (1-2 человека) - Остальные — AE или Full-Cycle - Team Lead совмещает управление с продажами

11-30 человек: Полноценный Assembly Line или Pods - Четкое разделение SDR / AE / AM - Выделенные Team Lead'ы - Sales Operations для поддержки процессов

30+ человек: Pods или Complex Hybrid - Несколько направлений - Специализация по сегментам - Выделенные функции (Presale, Ops, Enablement)

2. Сложность продукта

Простой продукт (SaaS с самообслуживанием): - Assembly Line работает отлично - Короткий цикл сделки - Высокая автоматизация

Сложный продукт (Enterprise решения): - Island Model или Pods - Нужны эксперты, а не конвейер - Важна глубокая экспертиза

3. Средний чек

Low-touch (\$1K-\$10K ACV): - Assembly Line - Максимальная эффективность - Минимальное время на сделку

Mid-touch (\$10K-\$100K ACV): - Assembly Line или Hybrid - Баланс эффективности и качества

High-touch (\$100K+ ACV): - Island Model или Strategic AE - Каждая сделка уникальна - Нужны senior специалисты

4. Цикл сделки

Короткий цикл (до 1 месяца): - Assembly Line - Быстрые передачи - Фокус на volume

Средний цикл (1-3 месяца): - Assembly Line или Pods - Баланс скорости и качества

Длинный цикл (3+ месяца): - Island Model - Глубокие отношения с клиентом - Меньше передач

Эволюция структуры по мере роста компании

Важно понимать, что структура должна эволюционировать вместе с компанией.

Стадия 1: Pre-Product/Market Fit (0-\$1M ARR)

Структура: Founder-Led Sales - Основатель продает сам - Возможно 1-2 помощника

Фокус: Найти формулу продаж

Стадия 2: Early Scaling (\$1M-\$5M ARR)

Структура: Начало Assembly Line - 1-2 SDR - 3-5 AE (часто основатель еще продает) - 1 Sales Manager

Фокус: Документировать процессы, нанять первых менеджеров

Стадия 3: Growth (\$5M-\$20M ARR)

Структура: Полноценный Assembly Line или Pods - 5-10 SDR - 10-15 AE - 3-5 AM - 2-3 Team Leads - 1 Head of Sales

Фокус: Масштабирование, стандартизация, метрики

Стадия 4: Scale (\$20M+ ARR)

Структура: Multiple Pods или Divisional - Несколько направлений (по продуктам, географиям, сегментам) - Выделенные функции (Enablement, Ops, RevOps) - VP Sales, Director-level управление

Фокус: Эффективность, инновации, удержание талантов

Практические рекомендации по построению структуры

1. Начинайте с малого и итерируйте

Не пытайтесь сразу построить идеальную структуру. Начните с простого и усложняйте по мере необходимости.

2. Документируйте процессы передачи

Если у вас Assembly Line, критически важно прописать: - Когда и как SDR передает лид AE - Какая информация должна быть в CRM - Как AE передает клиента AM - SLA (Service Level Agreement) на каждом этапе

3. Используйте правильные инструменты

- **CRM:** Salesforce, HubSpot, Pipedrive
- **Sales Engagement:** Outreach, Salesloft
- **Analytics:** Tableau, Looker, Metabase
- **Communication:** Slack, MS Teams

4. Измеряйте эффективность каждой роли

У каждой роли должны быть свои метрики: - SDR: SQL (Sales Qualified Leads), Meeting Show Rate - AE: Close Rate, ACV, Sales Cycle Length - AM: NRR, GRR, Upsell Revenue

5. Инвестируйте в Sales Operations

По мере роста команды, вам понадобится кто-то, кто будет: - Поддерживать CRM в порядке - Строить отчеты и дашборды - Оптимизировать процессы - Обучать команду инструментам

Заключение

Правильная организационная структура — это не роскошь, а необходимость для масштабирования продаж. Ключевые выводы:

1. **Специализация эффективнее универсальности** — Assembly Line Model показывает лучшие результаты для большинства B2B компаний
2. **Структура должна соответствовать стадии роста** — не стройте сложные системы раньше времени
3. **Процессы важнее структуры** — даже идеальная структура не работает без четких процессов
4. **Итерируйте и адаптируйте** — ваша первая структура не будет идеальной, и это нормально

В следующем уроке мы разберем, как нанимать правильных людей в эту структуру — какие качества искать, как проводить интервью и как не ошибиться с кандидатом.

Ключевые термины: - **SDR (Sales Development Representative)** — специалист по генерации и квалификации лидов - **AE (Account Executive)** — менеджер по продажам, закрывающий сделки - **AM (Account Manager)** — менеджер по работе с существующими клиентами - **Assembly Line Model** — конвейерная модель с разделением процесса на этапы - **Island Model** — модель полного цикла, где один менеджер ведет клиента от начала до конца - **Pod Model** — модель автономных команд - **ACV (Annual Contract Value)** — годовая стоимость контракта - **NRR (Net Revenue Retention)** — чистое удержание выручки

Глава 12. Найм менеджеров по продажам

Введение

Найм — это самая важная и самая сложная задача в управлении отделом продаж. Один хороший менеджер может приносить в 10 раз больше выручки, чем посредственный. А один токсичный человек может разрушить всю команду. Поэтому цена ошибки в найме очень высока.

По статистике, в среднем только 40-50% нанятых менеджеров по продажам успешно проходят испытательный срок и достигают своих целей. Это означает, что каждый второй найм — ошибка. И каждая ошибка стоит компании минимум 3-6 месяцев времени и десятки тысяч долларов прямых затрат.

В этом уроке мы разберем, как создать систему найма, которая повысит успешность до 70-80%. Вы узнаете, какие качества искать в кандидатах, как структурировать процесс интервью, какие вопросы задавать, и как оценивать кандидатов объективно.

Почему найм в продажах такой сложный

Прежде чем мы перейдем к практике, важно понять, почему найм менеджеров по продажам — это не то же самое, что найм разработчиков или бухгалтеров.

Специфика найма в продажах:

1. Сложно оценить навыки на интервью

Разработчика можно посадить за коддинг-тест, бухгалтера проверить на знание стандартов. А как оценить, умеет ли человек продавать? Он может отлично проходить интервью, быть харизматичным и уверенным, но при этом не закрывать ни одной сделки.

2. Продажи — это performance роль

Важен не только опыт, но и результаты. Кандидат может проработать 5 лет в продажах, но если он постоянно не выполнял план — это скорее минус, чем плюс.

3. Культурный фит критичен

В продажах люди работают в стрессе, с отказами, в конкурентной среде. Если человек не подходит по ценностям или стилю работы — он либо уйдет сам, либо станет токсичным элементом.

4. Высокая текучесть кадров

В продажах естественная текучесть выше, чем в других функциях. По данным Bridge Group, средний срок работы SDR — 1.5 года, AE — 2.5 года. Это значит, что вы будете нанимать постоянно.

5. Влияние на выручку прямое

Если разработчик работает плохо, вы это увидите через несколько месяцев. Если менеджер по продажам работает плохо — вы теряете выручку каждый день.

Профиль идеального кандидата: что искать

Первый шаг в успешном найме — понять, кого вы ищете. Не "менеджера по продажам вообще", а конкретный профиль под вашу роль, продукт и стадию компании.

Три категории качеств

1. Hard Skills (жесткие навыки) - Знания и технические навыки - Опыт работы в продажах - Знание индустрии - Владение инструментами (CRM, sales tools)

2. Soft Skills (мягкие навыки) - Коммуникация - Эмпатия - Презентационные навыки - Умение слушать

3. Fit (соответствие) - Мотивация и драйв - Обучаемость - Культурный фит - Ценности

Важно: Hard Skills можно научить. Soft Skills можно развить. Но Fit — это либо есть, либо нет. Поэтому при сомнениях между кандидатом с опытом, но без драйва, и кандидатом без опыта, но с огнем в глазах — выбирайте второго.

Профили по ролям

SDR (Sales Development Representative)

Ключевые качества: - **Resilience (стойкость)** — способность получать 50 отказов в день и не сломаться - **Coachability (обучаемость)** — готовность следовать скриптам и процессам - **Activity-driven mindset** — фокус на количестве активностей (звонков, емейлов) - **Competitive spirit** — здоровая конкуренция мотивирует

Опыт: - Не обязателен опыт в продажах, но плюс - Важнее опыт в customer-facing ролях (ресторанный бизнес, retail, колл-центр) - Опыт холодных звонков — большой плюс

Красные флаги: - Не может назвать конкретные цифры своих результатов - Много коротких мест работы (меньше 6 месяцев) - Говорит только о себе, не задает вопросов - Не готов делать холодные звонки

AE (Account Executive)

Ключевые качества: - **Solution selling skills** — умение продавать решения, а не продукты - **Deal management** — умение вести несколько сделок одновременно - **Consultative approach** — консультативный стиль продаж - **Closing ability** — умение закрывать сделки

Опыт: - 2-5 лет опыта в B2B продажах (для Middle AE) - Опыт продажи похожих продуктов (по типу, чеку, циклу) - Track record — конкретные цифры: quota, attainment, deals closed

Красные флаги: - Не может объяснить свой процесс продаж - Винит во всем внешние факторы (продукт плохой, лиды плохие, экономика плохая) - Не знает метрик своей воронки - Говорит только о своих победах, не признает ошибок

AM (Account Manager)

Ключевые качества: - **Customer-centric mindset** — фокус на успехе клиента - **Relationship building** — умение выстраивать долгосрочные отношения - **Problem-solving** — проактивное решение проблем - **Upsell/cross-sell ability** — умение находить возможности для роста

Опыт: - Опыт работы с клиентами в post-sale - Customer Success, Account Management, Customer Support - Опыт в вашей индустрии — большой плюс

Красные флаги: - Фокус только на продажах, а не на успехе клиента - Не может привести примеры спасения сложных клиентов - Не интересуется продуктом и его ценностью - Reactive подход (ждет, когда клиент позвонит)

Универсальные качества для всех ролей

Независимо от роли, есть качества, которые важны для всех:

1. Coachability (обучаемость)

Это самое важное качество. Человек, который готов учиться, слушать фидбек и меняться, со временем станет отличным менеджером. Человек, который считает, что уже всё знает — нет.

Как проверить: Попросите кандидата описать ситуацию, когда он получил жесткий фидбек от менеджера. Что он сделал с этим фидбеком? Как изменил свой подход?

2. Grit (упорство)

Продажи — это про постоянные отказы. Успешные менеджеры не сдаются после первого "нет". Они продолжают пробовать разные подходы.

Как проверить: Спросите про ситуацию, когда что-то долго не получалось. Как долго они пробовали? Сколько разных подходов использовали?

3. Curiosity (любопытность)

Хорошие менеджеры задают много вопросов. Они хотят понять клиента, продукт, индустрию. Плохие менеджеры используют шаблоны.

Как проверить: Сколько вопросов кандидат задал вам на интервью? О чем были эти вопросы?

4. Intelligence (интеллект)

Нужно понимать сложные продукты, быстро анализировать ситуации, адаптироваться к разным клиентам.

Как проверить: Дайте кейс на анализ ситуации. Как быстро кандидат понимает проблему? Какие вопросы задает?

5. Integrity (честность)

Продажи — это про доверие. Если клиенты не доверяют менеджеру, сделок не будет.

Как проверить: Попросите описать этическую дилемму в продажах. Как кандидат ее решил?

Процесс найма: пошаговая система

Теперь перейдем к практике. Вот эффективный процесс найма, который используют лучшие компании.

Этап 1: Подготовка (до начала поиска)

1.1. Напишите детальное Job Description

Не просто список требований, а полное описание роли: - Что именно будет делать человек каждый день - Какие метрики будут измеряться - Какой путь развития в компании - Почему эта роль важна

1.2. Определите обязательные и желательные критерии

Разделите требования на Must-Have и Nice-to-Have. Иначе вы будете искать единорога годами.

Must-Have пример (для AE): - Опыт B2B продаж от 2 лет - Track record выполнения плана - Опыт работы с чеком \$10K+

Nice-to-Have пример: - Опыт в нашей индустрии - Опыт работы в стартапе - Знание конкретной CRM

1.3. Создайте scorecard для оценки

Это документ, где вы описываете, какие качества важны для роли и как их оценивать. Пример:

Критерий	Вес	Как оценить	Минимальный балл
Coachability	20%	Поведенческие вопросы	4/5
Sales experience	15%	Track record	3/5
Communication	15%	Общее впечатление	4/5
Industry knowledge	10%	Технические вопросы	3/5
Cultural fit	20%	Ценностные вопросы	4/5
Problem-solving	20%	Кейсы	3/5

Этап 2: Sourcing (поиск кандидатов)

Каналы поиска:

1. Входящие заявки (Job boards) - LinkedIn Jobs - HeadHunter, Работа.ру (для РФ) - Отраслевые job boards

2. Outbound recruiting - Активный поиск на LinkedIn - Рекомендации от текущих сотрудников (referrals) - Networking events

3. Рекрутинговые агентства - Используйте для senior ролей или если не хватает внутренних ресурсов - Обычно берут 15-25% годовой зарплаты кандидата

Pro tip: Лучший источник кандидатов — referrals от ваших сотрудников. Они знают культуру компании и приводят похожих людей. Создайте реферальную программу: \$1000-3000 за успешный найм.

Этап 3: Screening (первичный отбор)

3.1. Анализ резюме (5 минут на кандидата)

На что смотреть: - Track record: видны ли результаты? - Стабильность: сколько задержался на предыдущих местах? - Trajectory: есть ли рост (junior → middle → senior)? - Релевантность: похожий продукт, чек, цикл?

Красные флаги: - Много мест работы меньше года - Нет конкретных цифр и результатов - Грамматические ошибки (показывает attention to detail)

3.2. Телефонный скрининг (15-20 минут)

Цель: Отсеять obviously не подходящих до того, как тратить время на полное интервью.

Вопросы: 1. "Расскажите о вашем текущем процессе продаж, от лида до закрытия" 2. "Какие были ваши метрики в последнем квартале? Plan vs Actual?" 3. "Почему вы хотите сменить работу?" 4. "Каковы ваши ожидания по компенсации?"

Не подходит, если: - Не может назвать свои метрики - Ожидания по ЗП сильно выше вашего бюджета - Причина ухода — красный флаг (конфликт, не любит холодные звонки для SDR роли)

Этап 4: Интервью (глубокая оценка)

Структура процесса интервью для АЕ (пример):

Интервью 1: Hiring Manager (1 час) Фокус: Опыт, навыки, fit

Интервью 2: Peer Interview (45 минут) Фокус: Team fit, рабочий стиль

Интервью 3: Assignment + Presentation (подготовка дома + 1 час) Фокус: Практические навыки

Интервью 4: Final Interview с Head of Sales или CEO (30-45 минут) Фокус: Культурный fit, мотивация, финальная оценка

Типы вопросов на интервью

1. Поведенческие вопросы (Behavioral)

Формат: "Расскажите о ситуации, когда..."

Примеры: - "Расскажите о вашей самой сложной сделке. Что было сложного? Как вы ее закрыли?" - "Опишите ситуацию, когда вы потеряли сделку на финальном этапе. Что произошло?" - "Расскажите о времени, когда вы получили жесткий фидбек от менеджера. Как вы на него отреагировали?"

Техника STAR для оценки ответов: - **Situation** — какая была ситуация? - **Task** — какая была задача? - **Action** — что кандидат сделал? - **Result** — какой был результат?

2. Ситуационные вопросы (Situational)

Формат: "Что бы вы сделали, если..."

Примеры: - "Вы на финальной стадии сделки, клиент готов подписать, но просит 50% скидку. Ваши действия?" - "У вас 10 активных сделок, все на разных стадиях. Как вы расставляете приоритеты?" - "Клиент сказал, что выбрал конкурента. Что вы делаете?"

3. Технические вопросы

Примеры: - "Как вы квалифицируете лиды? Какой фреймворк используете?" - "Опишите ваш процесс подготовки к встрече с клиентом" - "Какие метрики вы отслеживаете в своей воронке?" - "Как вы работаете с возражением 'слишком дорого'?"

4. Ценностные вопросы

Примеры: - "Что для вас успех в продажах?" - "Как вы относитесь к ситуации, когда нужно продать то, что не до конца подходит клиенту?" - "Что важнее: закрыть план или сохранить хорошие отношения с клиентом?"

Этап 5: Assignment (практическое задание)

Это самый объективный способ оценить навыки. Кандидат не сможет "наговорить" — он должен показать.

Примеры заданий:

Для SDR: - Дайте список из 10 компаний, попросите написать email для первого касания - Или: сделайте роль-плей холодного звонка

Для АЕ: - Дайте кейс клиента, попросите подготовить презентацию на 15 минут - Или: сделайте роль-плей демо-колла - Или: попросите проанализировать воронку продаж и предложить улучшения

Для АМ: - Дайте ситуацию недовольного клиента, попросите план действий - Или: попросите разработать стратегию upsell для конкретного клиента

Правила хороших assignments: - Не больше 2-3 часов работы - Релевантно реальной работе - Одинаковое для всех кандидатов (для сравнения) - С четкими критериями оценки

Этап 6: Reference checks (проверка рекомендаций)

Многие пропускают этот этап. Это ошибка. Reference checks дают много инсайтов.

Кого спрашивать: - Предыдущего прямого менеджера (обязательно!) - Коллегу-пира - Желательно кого-то, кого кандидат не назвал сам

Что спрашивать: 1. "В каком качестве вы работали с [имя]?" 2. "Какие были сильные стороны [имя] в продажах?" 3. "Над чем [имя] нужно работать?" 4. "Как [имя] реагировал на фидбек?" 5. "По шкале от 1 до 10, насколько вероятно, что вы наняли бы [имя] снова?"

Красные флаги: - Кандидат не может дать контакты менеджера - Reference дает уклончивые ответы - Reference оценивает ниже 7/10

Этап 7: Offer (оффер)

Компоненты offer letter: - Job title - Start date - Base salary - Variable compensation (OTE: On-Target Earnings) - Benefits - Equity (если применимо) - Условия испытательного срока

Важно: - Не начинайте переговоры по зарплате на финальном этапе. Это должно быть понятно с самого начала. - Если кандидат хочет counter-offer, будьте готовы либо уйти, либо пойти навстречу. Не торгуйтесь по мелочи. - Дайте 2-3 дня на решение, не давите.

Типичные ошибки в найме

Ошибка 1: Нанимать слишком быстро из-за срочности

"Нам нужен менеджер вчера!" — и вы берете первого приемлемого кандидата. Итог: через 3 месяца увольняете и начинаете заново.

Решение: Планируйте найм заранее. Hiring pipeline должен быть постоянным.

Ошибка 2: Переоценивать опыт, недооценивать fit

Кандидат работал в Google, у него 10 лет опыта — берем! А потом оказывается, что он не готов работать в стартапе, где нужно делать всё самому.

Решение: Оценивайте контекст опыта. Опыт в корпорации ≠ опыт в стартапе.

Ошибка 3: Принимать решение по "gut feeling"

"Мне кандидат понравился, он харизматичный" — но нет объективных данных.

Решение: Используйте scorecard. Оценивайте по критериям, а не по впечатлениям.

Ошибка 4: Не проверять claims

Кандидат говорит: "Я делал \$1M в год". Но не проверяете.

Решение: Просите доказательства. Скриншоты из CRM, письма от менеджера, reference checks.

Ошибка 5: Игнорировать красные флаги

"Ну да, у него было 5 мест работы за 2 года, но он объяснил почему..."

Решение: Если есть красный флаг, копайте глубже. Если объяснение не убедительное — не нанимайте.

Метрики эффективности найма

Чтобы улучшать найм, нужно его измерять.

Ключевые метрики:

- 1. Time to Hire** Время от открытия вакансии до принятия оффера. Бенчмарк: 30-45 дней для AE, 20-30 для SDR.
- 2. Offer Acceptance Rate** Процент кандидатов, принявших оффер. Бенчмарк: 80%+. Если ниже — проблема либо в компенсации, либо в процессе.
- 3. Quality of Hire** Процент новых сотрудников, достигающих плана через 6-12 месяцев. Бенчмарк: 70%+.
- 4. Time to Productivity** Время до первой закрытой сделки (для AE) или до достижения активности-плана (для SDR). Бенчмарк: SDR — 1-2 месяца, AE — 3-6 месяцев.
- 5. Retention Rate** Процент сотрудников, остающихся через 12 месяцев. Бенчмарк: 80%+ для AE, 60%+ для SDR.
- 6. Source Quality** Какие каналы найма дают лучших кандидатов. Обычно: Referrals > LinkedIn Outbound > Job boards.

Заключение

Найм — это не разовая активность, а постоянный процесс. В успешных компаниях hiring pipeline всегда активен, даже если нет открытых позиций. Потому что всегда нужно быть готовым к росту или к замене underperformer'a.

Ключевые принципы успешного найма: 1. **Hire for fit, train for skills** — культурный фит и обучаемость важнее опыта 2. **Slow to hire, fast to fire** — лучше подождать правильного кандидата, чем нанять неправильного 3. **Use data, not gut** — объективные критерии оценки, не только впечатления 4. **Always be recruiting** — постоянный pipeline кандидатов

В следующем уроке мы разберем, что делать с новыми сотрудниками после найма — как построить эффективный процесс онбординга и обучения, чтобы они как можно быстрее вышли на полную продуктивность.

Ключевые термины: - **Job Description** — описание вакансии - **Scorecard** — система оценки кандидатов по критериям - **Behavioral interview** — интервью с вопросами о прошлом опыте - **STAR** — техника оценки ответов (Situation, Task, Action, Result) - **Reference check** — проверка рекомендаций с предыдущих мест работы - **Coachability** — обучаемость, готовность принимать фидбек - **Cultural fit** — соответствие ценностям и культуре компании - **OTE (On-Target Earnings)** — целевой доход при выполнении плана - **Time to Productivity** — время до выхода на полную эффективность

Глава 13. Онбординг и обучение новых сотрудников

Введение

Вы потратили месяцы на поиск идеального кандидата, провели десятки интервью, наконец нашли человека с отличным опытом и правильным фитом. Он принял оффер, вышел на работу... и что дальше?

К сожалению, в большинстве компаний онбординг выглядит так: "Вот твое рабочее место, вот доступ к CRM, вот список лидов. Если будут вопросы — спрашивай". И через три месяца этот человек либо уходит, либо показывает результаты в два раза ниже ожидаемых.

Проблема не в кандидате. Проблема в отсутствии структурированного онбординга и обучения.

По данным SaaS Sales Management Report, компании с формальным процессом онбординга достигают 82% quota attainment (выполнения плана) в первый год, против 54% у компаний без процесса. Разница почти в 1.5 раза!

В этом уроке мы разберем, как построить систему онбординга и обучения, которая поможет новым сотрудникам выйти на полную продуктивность максимально быстро. Вы узнаете, что должно быть в программе онбординга, как структурировать обучение для разных ролей, и как измерять эффективность.

Почему онбординг критически важен

Давайте начнем с понимания, почему онбординг — это не "nice to have", а must-have инвестиция.

Влияние онбординга на бизнес-метрики

1. Time to Productivity (время до продуктивности)

Без структурированного онбординга средний АЕ выходит на полную продуктивность через 9-12 месяцев. С хорошим онбордингом — через 4-6 месяцев. Это разница в 3-6 месяцев выручки от каждого сотрудника.

Если ваш АЕ должен приносить \$500K ARR в год, то 6 месяцев простоя — это \$250K потерянной выручки. Умножьте на количество новых сотрудников в год, и цена плохого онбординга станет очевидной.

2. Retention (удержание сотрудников)

По статистике LinkedIn, 40% сотрудников, получивших плохой онбординг, уходят в первые 6 месяцев. С хорошим онбордингом retention в первый год — 85%+.

Каждый уход — это не только потерянные инвестиции в найм (обычно 3-6 месячных зарплат), но и новый цикл найма, новый онбординг, новые потери продуктивности.

3. Performance (эффективность)

Сотрудники с хорошим онбордингом показывают на 25-30% лучшие результаты в первый год. Потому что они быстрее усваивают процессы, избегают типичных ошибок, и чувствуют себя увереннее.

4. Engagement (вовлеченность)

Первые впечатления формируются в первые недели. Если новый сотрудник чувствует, что компания инвестирует в его развитие, есть четкий план, менеджер заботится о нем — он будет более вовлечен и лоялен.

Чего боятся новые сотрудники

Понимание страхов новых сотрудников помогает построить правильный онбординг.

Типичные страхи: - "Я не разберусь в продукте" - "Я не пойму процессы и буду выглядеть глупо" - "Я не смогу показать результаты и меня уволят" - "Меня никто не поддержит, я буду один" - "Я сделал ошибку, приняв этот оффер"

Хороший онбординг снимает эти страхи, создавая структуру, поддержку и понятный путь к успеху.

Структура эффективного онбординга

Онбординг — это не одно событие в первый день, а программа на 60-90 дней. Давайте разберем, что должно быть на каждом этапе.

Фаза 0: Pre-boarding (за 2 недели до выхода)

Онбординг начинается еще до первого рабочего дня.

Что нужно сделать:

- 1. Отправить Welcome Package** - Письмо от CEO или Head of Sales с приветствием - Информация о первом дне: когда, где, что взять с собой - Материалы для предварительного изучения (видео о компании, описание продукта) - Список того, что будет в первую неделю
- 2. Подготовить рабочее место** - Настроить компьютер и все необходимые доступы - Создать email и аккаунты в системах (CRM, Slack, etc.) - Заказать визитки и welcome kit (если есть)
- 3. Назначить onboarding buddy** - Выделить кого-то из команды, кто будет помогать в первые недели - Это не прямой менеджер, а реер — человек, у которого удобно спрашивать "глупые" вопросы
- 4. Подготовить план на 30-60-90 дней** - Четкий документ: что должно быть изучено и достигнуто в каждый период - С конкретными метриками и чекпойнтами

Цель фазы: Показать, что вы организованы и ждете нового сотрудника. Снять тревожность.

Фаза 1: Week 1 — Orientation (ориентация)

Первая неделя — это про контекст, культуру и базовые знания.

День 1: - Welcome meeting с командой - Setup техники и систем - Обзор компании: история, миссия, ценности, продукт - Обед/кофе с onboarding buddy - Review плана на 30-60-90 дней

День 2-3: Продуктовое обучение - Глубокое погружение в продукт: что делает, как работает, для кого - Demo продукта от product team или sales engineer - Hands-on практика: если SaaS — создать тестовый аккаунт и попробовать все фишки - Изучение основных use cases и customer stories

День 4-5: Процессы и инструменты - Обучение CRM: как вести лиды, логировать активности, двигать по воронке - Sales process: этапы воронки, критерии перехода, SLA - Playbooks и скрипты: где найти, как использовать - Meeting с marketing: откуда идут лиды, как работает генерация - Meeting с customer success: что происходит после продажи

Результат Week 1: - Новый сотрудник понимает, что делает компания и почему - Знает основы продукта - Умеет пользоваться CRM и основными инструментами - Знает, к кому обращаться с вопросами

Не ожидайте: Что он будет продавать или делать звонки. Это неделя обучения.

Фаза 2: Week 2-4 — Learning (обучение)

Следующие 2-3 недели — интенсивное обучение и shadowing.

Для SDR:

Week 2: Shadowing - Слушать звонки опытных SDR (минимум 20-30 звонков) - Изучать best practice emails и InMails - Анализировать успешные и неуспешные кейсы - Учить скрипты и talk tracks

Week 3: Practice - Роль-плеи с менеджером и peers - Практика возражений - Первые звонки под supervision - Feedback после каждого звонка

Week 4: Ramp-up - Самостоятельные звонки, но с уменьшенными метриками (50% от норы) - Ежедневные short debriefs с менеджером - Продолжение role plays

Для AE:

Week 2: Shadowing - Участие в discovery calls (5-7 звонков) - Участие в demo calls (5-7 демо) - Изучение выигранных и проигранных сделок - Анализ best practices

Week 3: Practice - Роль-плеи discovery и demo - Подготовка first demo под присмотром - Изучение sales collateral (презентации, кейсы, ROI калькуляторы) - Meeting с sales engineer для технического погружения

Week 4: First deals - Участие в сделках с senior AE (в роли junior partner) - Первая самостоятельная discovery call - Подготовка первого proposal под review менеджера

Для AM:

Week 2-3: Customer immersion - Участие в onboarding calls с новыми клиентами - Участие в QBR (Quarterly Business Review) с существующими клиентами - Review customer health scores и usage data - Изучение основных customer challenges

Week 4: Takeover preparation - Назначение первых 3-5 аккаунтов - Intro calls с этими клиентами вместе с previous AM - Создание account plans

Результат Week 2-4: - Сотрудник освоил основные навыки роли - Получил практику в безопасной среде (role plays, shadowing) - Начал работать самостоятельно, но с поддержкой - Уверен, что справится

Фаза 3: Week 5-8 — Early Performance (первые результаты)

Месяц 2 — это выход на первые результаты с пониженными ожиданиями.

Метрики:

SDR: - Activity: 50-60% от full ramp (если норма 100 calls/day — делать 50-60) - Quality: Meetings booked — 30-40% от нормы - Ежедневный coaching с менеджером: 15-30 минут

AE: - Pipeline generation: 40-50% от quota - Участие в 2-3 full cycle deals - 1-2 самостоятельные deals - Ежедневный coaching: 1 час

AM: - Management 5-10 accounts - Первый upsell или renewal - Customer health: все аккаунты green или yellow - Ежедневный 1-on-1: 30 минут

Фокус менеджера: Не на цифры, а на правильные behaviors. Делает ли человек правильные действия? Следует ли процессу? Задает ли правильные вопросы?

Фаза 4: Week 9-12 — Full Ramp (полная нагрузка)

Месяц 3 — выход на полную нагрузку.

Метрики:

SDR: - Activity: 80-90% от нормы - Quality: 70-80% от нормы по meetings - Conversion rates должны быть близки к team average

AE: - Pipeline: 70-80% от quota - 2-3 active deals in middle/late stage - First closed deal (hopefully!)

AM: - 10-15 accounts - First successful upsell - NPS/CSAT scores на уровне команды

Milestone: К концу 90 дней сотрудник должен быть на 70-80% продуктивности и показывать траекторию к full ramp.

Фаза 5: Month 4-6 — Full Productivity

К концу 6 месяцев сотрудник должен быть на 100% продуктивности.

Метрики: - SDR: 100% activity и quality метрик - AE: 80-100% quota attainment - AM: 100% retention и достижение upsell targets

Checkpoint на 6 месяцев: Formal review: достигнуты ли цели? Какие есть gaps? Продлевать ли контракт или прощаться?

Ключевые элементы успешного онбординга

Помимо структуры по неделям, есть несколько обязательных элементов.

1. 30-60-90 Day Plan

Это самый важный документ онбординга. Он должен быть у каждого нового сотрудника.

Структура плана:

30 Days: - Learn: Что должно быть изучено (продукт, процессы, инструменты) - Do: Какие действия (shadowing, role plays, first calls) - Achieve: Какие результаты (пройти product quiz, сделать 50 calls)

60 Days: - Learn: Углубление знаний (advanced product features, complex objections) - Do: Самостоятельная работа с поддержкой (own deals, own meetings) - Achieve: Первые результаты (first meeting/deal, 70% activity level)

90 Days: - Learn: Специализированные темы (industry insights, advanced tactics) - Do: Полная независимость - Achieve: Near-full productivity (80% metrics)

Формат: Google doc, доступный и менеджеру, и сотруднику. Регулярно обновляется, checklist items отмечаются по мере выполнения.

2. Onboarding Buddy System

Назначьте каждому новому сотруднику "buddy" — человека из команды, который не является его прямым менеджером.

Роль buddy: - Ответить на "глупые" вопросы ("где тут туалет", "как работает expense reimbursement") - Познакомить с командой, пригласить на ланчи - Дать неформальный фидбек о культуре и нормах - Быть доступным для questions

Не роль buddy: Давать performance feedback, ставить задачи, контролировать метрики — это работа менеджера.

Выбор buddy: Обычно это успешный middle или senior сотрудник, который хорошо знает процессы и культуру, и не против помочь.

Мотивация buddy: Это может быть часть развития (leadership experience) или небольшой бонус.

3. Role-Playing и Certification

Прежде чем пустить сотрудника к реальным клиентам, убедитесь, что он готов.

Для SDR: Cold Call Certification - Минимум 10 role plays с разными сценариями - Должен успешно пройти 8 из 10 - Критерии: следует скрипту, обрабатывает возражения, бурчит встречу

Для AE: Discovery & Demo Certification - Discovery role play: может ли задать правильные вопросы, выявить боли, квалифицировать - Demo role play: может ли провести demo, которое резонирует с болями клиента - Closing role play: может ли обработать финальные возражения и попросить сделку

Формат: Менеджер или senior peer играет роль клиента. После каждого role play — детальный feedback: что было хорошо, что улучшить.

4. Regular Check-ins

Daily check-ins (first 2 weeks): - 15 минут в конце дня - Что было сложно? Какие вопросы? Что планируем завтра?

Weekly 1-on-1s (first 90 days): - 30-60 минут - Review прогресса по 30-60-90 plan - Обсуждение challenges - Coaching на конкретные ситуации

30-60-90 day formal reviews: - 1-2 часа - Формальная оценка: достигнуты ли milestones? - Обсуждение траектории: на пути к успеху или есть concerns? - Update плана на следующий период

5. Knowledge Base

Создайте централизованное место, где собраны все материалы для обучения.

Что должно быть: - Product documentation и видео - Sales playbooks и скрипты - Objection handling guides - Competitive battle cards - Customer case studies - Process SOPs (Standard Operating Procedures) - FAQ для новых сотрудников

Формат: Wiki (Notion, Confluence) или LMS (Learning Management System).

Важно: Держите в актуальном состоянии. Если материалы устарели — это хуже, чем их отсутствие.

6. Shadowing и Reverse Shadowing

Shadowing: Новый сотрудник наблюдает за работой опытного. - SDR слушает 30-50 холодных звонков - AE участвует в 10-15 discovery и demo calls как наблюдатель - AM присутствует на QBR и escalation calls

Reverse Shadowing: Опытный сотрудник наблюдает за новым и дает feedback. - После первых самостоятельных звонков/встреч - Менеджер или buddy слушает/наблюдает - Сразу после — детальный feedback

Специфика обучения для разных ролей

Хотя общая структура онбординга похожа, есть нюансы для каждой роли.

Онбординг для SDR

Фокус: Activity, process adherence, resilience.

Ключевые навыки: 1. **Cold calling:** Скрипты, tone of voice, handling gatekeepers 2. **Email writing:** Subject lines, personalization, A/B testing 3. **Research:** Как быстро найти информацию о компании и контакте 4. **Qualification:** Фреймворки BANT/MEDDIC, как задавать qualifying questions 5. **CRM hygiene:** Как правильно логировать все активности

Метрики рампа: - Week 1-2: Shadowing, no activity expected - Week 3-4: 50 calls/day, 3-5 meetings booked/week - Month 2: 70 calls/day, 5-7 meetings/week - Month 3: 100 calls/day, 8-10 meetings/week (full ramp)

Частые проблемы: - Страх холодных звонков — решается через role plays и поддержку - Низкая конверсия — анализ записей звонков, улучшение скрипта - Burnout — важно праздновать маленькие победы

Онбординг для AE

Фокус: Consultative selling, deal management, closing.

Ключевые навыки: 1. **Discovery:** Deep questioning, pain identification, multi-threading 2. **Demo delivery:** Tailored demos, not feature dumps 3. **Proposal creation:** Value-based proposals, ROI calculation 4. **Negotiation:** Handling pricing objections, closing techniques 5. **Multi-tasking:** Managing 10-20 deals simultaneously

Метрики рампа: - Month 1: Learning, shadowing - Month 2: 2-3 own deals, 40% pipeline generation - Month 3: 5-7 active deals, 70% pipeline - Month 4-6: Full pipeline, first closed deals, 80-100% quota

Частые проблемы: - Продуктовое demo вместо consultative selling — coaching на discovery - Слишком быстрое продвижение в воронке — фокус на qualification - Страх closing — role plays на ask for the sale

Онбординг для AM

Фокус: Relationship building, customer success, upsell.

Ключевые навыки: 1. **Customer onboarding:** Helping new customers get value fast 2. **Relationship management:** Building trust with multiple stakeholders 3. **Health monitoring:** Reading usage data, spotting churn risks 4. **Upsell identification:** Finding expansion opportunities 5. **Conflict resolution:** Handling unhappy customers

Метрики рампа: - Month 1: Learning, shadowing customer calls - Month 2: Own 5-7 accounts, first renewal/upsell - Month 3: 10-15 accounts, full load - Month 4-6: 100% retention, upsell targets hit

Частые проблемы: - Reactive вместо proactive — учим создавать success plans - Focus на продажи, а не на success — alignment на customer outcomes - Избегание tough conversations — coaching на difficult scenarios

Измерение эффективности онбординга

Вы не можете улучшить то, что не измеряете.

Ключевые метрики:

1. **Time to First Deal/Meeting** - Для SDR: Среднее время до первого booked meeting - Для AE: Среднее время до первого closed deal - Benchmark: Сравнивайте со средним по команде

2. **Time to Productivity** - Время до достижения 100% quota/activity target - Benchmark: SDR — 2-3 месяца, AE — 4-6 месяцев, AM — 3-4 месяца

3. **Onboarding Completion Rate** - Процент выполнения 30-60-90 day plan checklist - Target: 90%+

4. **Knowledge Retention** - Quiz на знание продукта, процессов, конкурентов - Target: 80%+ score

5. **Early Performance vs Team Average** - Метрики нового сотрудника vs средние по команде в первые 90 дней - Target: 70-80% от среднего к концу 90 дней

6. **Manager & New Hire Satisfaction** - Survey после 30-60-90 дней: насколько полезен был онбординг? - Target: 4+ из 5

7. **Retention Rate** - Процент новых сотрудников, остающихся через 6-12 месяцев - Target: 85%+

Типичные ошибки в онбординге

Ошибка 1: "Sink or swim" approach Бросить человека в воду и сказать "плыви". Некоторые выплывут, большинство утонет.

Ошибка 2: Information overload в первую неделю Пытаться загрузить все знания в первые дни. Человек не запомнит.

Ошибка 3: Нет четких expectations "Просто делай, как получается". Новый сотрудник не знает, что от него ждут.

Ошибка 4: Отсутствие практики Только теория, без role plays и hands-on. Как учиться плавать, читая книгу.

Ошибка 5: Слишком ранний выход к клиентам Пускать к реальным клиентам без подготовки. Это плохо и для клиента, и для сотрудника.

Ошибка 6: Нет ownership Никто не отвечает за онбординг. "Вроде как менеджер, но он занят".

Заключение

Онбординг — это не просто обучение в первые недели. Это инвестиция, которая окупается многократно через более быстрый выход на продуктивность, лучшее удержание и более высокие результаты.

Ключевые принципы эффективного онбординга: 1. **Структура важнее хаоса** — четкий 30-60-90 day plan 2. **Практика важнее теории** — role plays, shadowing, hands-on 3. **Поддержка критична** — buddy system, frequent check-ins, safe space для вопросов 4. **Measurement enables improvement** — отслеживайте метрики, итерируйте процесс

В следующем уроке мы поговорим о том, как мотивировать команду после онбординга — как построить систему материальной мотивации: оклады, бонусы, KPI. Это один из самых важных рычагов управления продажами.

Ключевые термины: - **Onboarding** — процесс интеграции нового сотрудника в компанию - **30-60-90 Day Plan** — структурированный план первых трех месяцев - **Shadowing** — наблюдение за работой опытного сотрудника - **Role-playing** — симуляция рабочих ситуаций для практики - **Buddy System** — назначение опытного коллеги для помощи новичку - **Time to Productivity** — время до выхода на полную эффективность - **Ramp** — период выхода на полную продуктивность - **Certification** — подтверждение готовности к самостоятельной работе

Глава 14. Система мотивации: оклад, бонусы, KPI

Введение

Правильная система мотивации — это двигатель продаж. Именно она определяет, будут ли ваши менеджеры работать на результат или просто «отсиживать» рабочий день. В этом уроке мы разберём, как построить справедливую и эффективную систему материальной мотивации, которая стимулирует рост выручки, удерживает талантливых сотрудников и создаёт здоровую конкуренцию в команде.

Мы рассмотрим структуру компенсации (оклад + бонусы), принципы формирования KPI, типичные ошибки в мотивации и реальные кейсы из практики B2B и B2C компаний.

1. Философия мотивации в продажах

1.1. Почему мотивация в продажах отличается от других функций

В отделах продаж существует прямая связь между усилиями сотрудника и финансовым результатом компании. В отличие от HR, бухгалтерии или маркетинга, где эффект работы отложен или косвенный, в продажах всё измеримо: количество звонков, конверсия в сделки, размер чека, выручка.

Ключевые отличия:

- **Измеримость результата** — каждое действие можно оцифровать

- **Индивидуальный вклад** — понятно, кто сколько принёс денег
- **Риск и азарт** — переменная часть дохода создаёт игровую механику
- **Короткий цикл обратной связи** — результат виден сразу (недели-месяцы, а не годы)

1.2. Три принципа эффективной мотивации

Принцип 1: Прозрачность Каждый сотрудник должен понимать, за что он получает деньги и как посчитать свой доход в конце месяца. Если формула бонуса занимает страницу Excel и требует калькулятора, она провалится.

Принцип 2: Достижимость + амбициозность KPI должны быть реалистичными (80% команды могут выполнить), но не слишком лёгкими (чтобы был вызов). Золотая середина — 70-80% выполнения плана у среднего менеджера.

Принцип 3: Связь с бизнес-целями Мотивация должна направлять усилия туда, где это нужно бизнесу. Если вам важен не просто объём, а прибыльность — включайте в KPI маржинальность сделок.

2. Структура компенсации: оклад vs бонусы

2.1. Три модели компенсации

Модель	Структура	Когда применять	Плюсы	Минусы
Фиксированная	100% оклад	Длинные циклы сделки (6+ мес), сложные B2B	Стабильность, низкий стресс	Слабая мотивация на результат
Переменная	100% комиссия	Прямые продажи, B2C, агентские модели	Максимальная мотивация	Высокая текучка, нестабильность
Гибридная	30-70% оклад + 30-70% бонус	Большинство B2B и B2C компаний	Баланс стабильности и драйва	Требует точной настройки

2.2. Соотношение оклад/бонус: как выбрать

Для Junior-менеджеров (0-1 год опыта): - 60-70% оклад, 30-40% бонус - Обоснование: им нужна стабильность на этапе обучения, высокий риск создаст лишний стресс

Для Middle-менеджеров (1-3 года): - 50/50 или 40/60 - Обоснование: уже есть навыки, можно усилить мотивацию на результат

Для Senior/Hunter'ов (3+ года): - 30-40% оклад, 60-70% бонус - Обоснование: это «акулы» продаж, они хотят зарабатывать на результате

Для руководителей отделов продаж: - 50-60% оклад, 40-50% бонус (привязан к результату команды) - Обоснование: стабильность для управленческих задач + мотивация на общий результат

2.3. Оклад: сколько платить?

Ориентиры по рынку (Москва, 2024-2025):

- **Junior SDR/BDR:** 50-80 тыс. руб. оклад
- **Middle менеджер B2B:** 80-150 тыс. руб. оклад
- **Senior hunter B2B:** 100-200 тыс. руб. оклад
- **Key Account Manager:** 150-250 тыс. руб. оклад
- **Руководитель отдела продаж:** 150-300 тыс. руб. оклад

Правило: оклад должен покрывать базовые расходы сотрудника (жильё, еда, транспорт) даже при нулевом бонусе. Иначе он уйдёт через 2-3 месяца.

3. Бонусная система: как считать и платить

3.1. Типы бонусов

1. Процент от выручки - Формула: 3-10% от суммы закрытых сделок - Плюсы: просто, понятно, мотивирует закрывать больше - Минусы: не учитывает качество клиентов, маржинальность, LTV

2. Процент от валовой прибыли (GP) - Формула: 5-15% от (выручка - себестоимость) - Плюсы: мотивирует продавать с хорошей наценкой - Минусы: сложнее посчитать, требует прозрачности себестоимости

3. Фиксированный бонус за выполнение плана - Формула: 100% плана = +50 тыс. руб., 120% = +80 тыс. руб. - Плюсы: предсказуемость расходов для компании - Минусы: нет мотивации «выстреливать» выше 120%

4. Комбинированная схема (самая частая) - Пример: 2% от выручки + бонус за 100% плана + акселераторы за переplan - Плюсы: гибкость, учитывает разные сценарии - Минусы: сложнее в расчётах

3.2. Акселераторы: как мотивировать перевыполнение плана

Акселератор — это повышенная ставка комиссии при перевыполнении плана.

Пример: - 0-80% плана → 3% от выручки - 80-100% плана → 5% от выручки - 100-120% плана → 7% от выручки - 120%+ плана → 10% от выручки

Зачем: чтобы «звёзды» не расслаблялись, достигнув 100%, а продолжали пушить дальше.

Важно: верхнюю границу (cap) лучше не ставить — пусть сильные зарабатывают сколько смогут. Это сигнал рынку, что у вас платят хорошо.

3.3. Когда платить бонус: месяц, квартал или год?

Период	Плюсы	Минусы	Когда применять
Месяц	Быстрая обратная связь, поддерживает драйв	Волатильность результатов	Короткий цикл сделки (до 1 мес)
Квартал	Сглаживает случайности, фокус на стратегию	Долго ждать первого бонуса	Средний цикл сделки (1-3 мес)
Год	Учитывает LTV клиентов	Демотивирует, результат далеко	Длинные контракты (SaaS, подписки)

Золотой стандарт в B2B: месячный бонус с квартальным корректором (если клиент отвалился за квартал — вычитаем бонус).

4. KPI для менеджеров продаж: что и как измерять

4.1. KPI для разных ролей

SDR/BDR (генерация лидов): - Количество квалифицированных встреч/демо в месяц (например, 20 шт.) - Конверсия из звонка в встречу (например, 15%) - Количество активностей (звонков, email) — не ключевой, но контрольный

Closer (закрытие сделок): - Выручка в месяц (например, 3 млн руб.) - Конверсия из встречи в сделку (например, 25%) - Средний чек (например, 150 тыс. руб.)

Account Manager (удержание клиентов): - Retention rate (например, 90% клиентов продлили контракт) - Upsell/Cross-sell revenue (например, +20% к базовому контракту) - NPS (Net Promoter Score) — качественный показатель

Hunter (новые клиенты): - Количество новых клиентов в месяц (например, 5 шт.) - Выручка от новых клиентов (например, 2 млн руб.) - SAC (Customer Acquisition Cost) — чем ниже, тем лучше

4.2. Формула KPI: как посчитать процент выполнения

Простая формула:

$$\text{Выполнение KPI (\%)} = (\text{Факт} / \text{План}) \times 100\%$$

Пример: - План: 3 млн руб. выручки - Факт: 2.7 млн руб. - Выполнение: $(2.7 / 3) \times 100\% = 90\%$

Усложнённая формула (несколько KPI):

$$\text{Общий KPI} = (\text{KPI1} \times \text{Вес1}) + (\text{KPI2} \times \text{Вес2}) + (\text{KPI3} \times \text{Вес3})$$

Пример: - KPI1: Выручка (вес 60%) — выполнено 95% - KPI2: Количество новых клиентов (вес 30%) — выполнено 80% - KPI3: Конверсия (вес 10%) — выполнено 100%

Общий KPI = $(95\% \times 0.6) + (80\% \times 0.3) + (100\% \times 0.1) = 57\% + 24\% + 10\% = 91\%$

4.3. Типичные ошибки в KPI

Ошибка 1: Слишком много KPI Если у менеджера 10 показателей, он не сфокусируется ни на одном. Оптимум — 2-4 ключевых метрики.

Ошибка 2: KPI не связаны с доходом Пример: «сделать 100 звонков в день». Это активность, а не результат. Лучше: «провести 10 квалифицированных встреч».

Ошибка 3: Нереалистичные планы Если 90% команды не выполняют план — проблема в плане, а не в людях. Пересмотрите цифры.

Ошибка 4: Отсутствие гибкости Рынок меняется, сезонность, кризисы — KPI должны корректироваться, иначе сотрудники потеряют веру в систему.

5. Продвинутые механики мотивации

5.1. Тегги и лиги

Идея: разделите команду на категории (Bronze, Silver, Gold, Platinum) в зависимости от результатов квартала. У каждой категории — свои условия (ставка комиссии, размер оклада, привилегии).

Пример: - **Bronze:** 0-70% плана → 3% комиссия - **Silver:** 70-90% плана → 5% комиссия - **Gold:** 90-110% плана → 7% комиссия + корпоративная карта - **Platinum:** 110%+ плана → 10% комиссия + доп. отпуск 5 дней

Эффект: геймификация, соревновательность, прозрачная карьерная лестница.

5.2. SPIFы (Sales Performance Incentive Funds)

SPIF — разовая акция (обычно 1-4 недели) для стимулирования конкретного поведения.

Примеры: - «Продай 3 подписки на новый продукт до конца месяца — получи iPhone 16» - «Первые 5 человек, закрывших сделку на 500к+ — едут на Казантип» - «За каждого клиента из FMCG-сегмента — доп. 10 тыс. руб.»

Когда применять: - Запуск нового продукта - Квартальный спринт - Расчистка pipeline (закрывать старые лиды)

5.3. Clawback: возврат бонуса

Clawback — механизм возврата бонуса, если клиент отвалился в первые 3-6 месяцев.

Пример: Менеджер закрыл сделку на 500 тыс. руб., получил бонус 25 тыс. руб. Но через 2 месяца клиент запросил возврат. Компания вычитает 25 тыс. руб. из следующего бонуса менеджера.

Зачем: мотивирует продавать качественным клиентам, а не «впаривать» всем подряд.

Важно: правило clawback должно быть прописано в контракте, иначе это незаконно.

6. Кейсы из практики

6.1. Кейс 1: B2B SaaS компания (средний чек 300 тыс. руб./год)

Задача: увеличить выручку, не раздувая ФОТ.

Решение: - Оклад: 100 тыс. руб. - Бонус: 5% от ARR (Annual Recurring Revenue) в первый год + 2% в последующие годы (мотивация на long-term удержание) - Акселератор: если выручка > 5 млн руб. в квартал → ставка 7% - KPI: выручка (70%), NPS > 8 (30%)

Результат: средний доход топ-менеджера вырос до 350 тыс. руб./мес, при этом LTV клиента увеличился на 40%.

6.2. Кейс 2: E-commerce (B2C, средний чек 15 тыс. руб.)

Задача: нанять 10 менеджеров для обработки входящих заявок.

Решение: - Оклад: 50 тыс. руб. - Бонус: 1.5% от обработанных заказов (не всех, а именно через менеджера) - SPIF: топ-3 по конверсии за месяц — бонус 20/15/10 тыс. руб. - KPI: конверсия из заявки в оплату > 40%

Результат: конверсия выросла с 25% до 42%, окупаемость команды достигнута за 2 месяца.

6.3. Кейс 3: B2B продажи оборудования (средний чек 2 млн руб.)

Задача: мотивировать менеджеров закрывать крупные сделки, а не «срезать» цену для быстрого закрытия.

Решение: - Оклад: 120 тыс. руб. - Бонус: 3% от валовой прибыли (GP), а не выручки - Акселератор: если GP > 50% → бонус 5% - Штраф: если скидка > 15% без согласования — минус 50% бонуса с этой сделки

Результат: средняя скидка снизилась с 22% до 12%, маржинальность выросла на 18%.

7. Практические рекомендации

7.1. Чек-лист: как внедрить систему мотивации

1. **Проанализируйте текущее состояние:** какие метрики важны для бизнеса? Какой бюджет на ФОТ?
2. **Изучите рынок:** сколько платят конкуренты за аналогичные позиции?
3. **Определите соотношение оклад/бонус** под каждую роль
4. **Выберите 2-3 ключевых KPI** и пропишите формулу расчёта
5. **Добавьте акселераторы** для мотивации топ-перформеров
6. **Оформите документ** «Положение о материальной мотивации» — 3-5 страниц, с примерами расчётов
7. **Проведите встречу с командой:** объясните систему, ответьте на вопросы
8. **Запустите пилот на 1 квартал** и соберите обратную связь
9. **Скорректируйте** на основе данных

7.2. Как тестировать изменения в мотивации

A/B-тест на команде: Разделите команду на 2 группы (экспериментальная и контрольная). Экспериментальная работает по новой схеме, контрольная — по старой. Через квартал сравните результаты.

Пилот на новичках: Всех новых сотрудников сразу нанимайте на новую схему, старых пока оставьте на текущей. Через 6 месяцев оцените, кто эффективнее.

Пилот на одном продукте: Если у вас несколько продуктовых линеек, измените мотивацию только для одной. Сравните динамику с остальными.

7.3. Красные флаги: когда система мотивации не работает

- **Текучка > 40% в год** — люди уходят, потому что не могут заработать
- **Менее 50% команды выполняют план** — планы завышены или система несправедлива
- **Менеджеры жалуются на непрозрачность** — формула слишком сложная
- **Рост активностей, но не результата** — KPI настроены на процесс, а не на outcome
- **Топ-менеджеры зарабатывают меньше рынка** — скоро уйдут к конкурентам

8. Частые вопросы

Q: Можно ли платить только комиссию (0% оклада)? А: Можно, но только для опытных hunter'ов и в сегментах с коротким циклом сделки (B2C, прямые продажи). Для B2B с длинным циклом это не работает — люди не выдержат 3-6 месяцев без дохода.

Q: Как мотивировать команду в кризис, когда продажи падают? А: Временно снизите планы (на 20-30%), добавьте бонусы за активности (не только за результат), введите командные цели с общим призом.

Q: Что делать, если один менеджер зарабатывает в 5 раз больше остальных? А: Радоваться! Это ваша «звезда». Не режьте ему ставку (иначе уйдёт), а подтягивайте остальных. Возможно, стоит сделать его ментором или Team Lead'ом.

Q: Как избежать «срезания» цены ради быстрого закрытия? А: Платите процент не от выручки, а от маржи (GP). Добавьте штрафы за необоснованные скидки. Внедрите approval-процесс для скидок > 10%.

Заключение

Система мотивации — это не «настроил и забыл». Это живой инструмент, который нужно регулярно калибровать под изменения рынка, продукта, команды. Хорошая мотивация решает три задачи:

1. **Привлекает талантливых сотрудников** (платите конкурентно)
2. **Удерживает топ-перформеров** (нет потолка заработка)
3. **Направляет усилия на бизнес-цели** (KPI = приоритеты компании)

Начните с простой схемы (оклад + % от выручки), соберите данные за квартал, затем добавляйте акселераторы, SPIFы, tieгы. Главное — прозрачность и честность. Если менеджер не понимает, за что он получил 80 тыс. руб. вместо 120 тыс. руб., система провалена.

В следующем уроке мы разберём **нематериальную мотивацию и культуру продаж** — как создать среду, где люди работают не только ради денег, но и ради миссии, команды, роста.

Домашнее задание:

1. Рассчитайте текущий средний доход менеджера в вашей команде (оклад + средний бонус за последние 3 месяца)
2. Сравните с рынком (HeadHunter, Zarplan, опросы коллег)
3. Спроектируйте новую схему мотивации: оклад, бонус, 2 KPI, акселератор
4. Посчитайте P&L: если менеджер выполняет 100% плана, какой у вас unit-экономика (выручка с менеджера vs его полный ФОТ)?

Цель: понять, выгодно ли вам растить продажи через текущую систему мотивации или она убыточна.

Глава 15. Нематериальная мотивация и культура продаж

Введение

Деньги — мощный мотиватор, но не единственный. Исследования показывают, что после определённого уровня дохода (когда базовые потребности закрыты) люди начинают ценить другие вещи: признание, рост, смысл, команду, автономию. В продажах, где стресс высок, а эмоциональное выгорание — частое явление, нематериальная мотивация становится ключевым фактором удержания талантов.

В этом уроке мы разберём, как построить культуру продаж, в которой люди хотят работать не только ради комиссии, но и потому что им нравится процесс, команда и миссия компании. Мы рассмотрим инструменты признания, карьерные траектории, создание смысла и баланс между результатом и благополучием сотрудников.

1. Почему нематериальная мотивация важна в продажах

1.1. Ограничения материальной мотивации

Проблема 1: Эффект привыкания Когда менеджер начинает зарабатывать 200-300 тыс. руб. стабильно, деньги перестают быть главным драйвером. Повышение комиссии на 1-2% уже не вызывает того же азарта, что раньше.

Проблема 2: Невозможность бесконечного роста ФОТ Компания не может каждый год поднимать оклады и комиссии на 20-30%. Наступает момент, когда нужно удерживать людей другими способами.

Проблема 3: Краткосрочный эффект Бонусы работают на квартал-два, потом мотивация падает. Люди начинают искать что-то большее: смысл, развитие, команду.

1.2. Модель мотивации Дэниела Пинка (Drive)

Дэниел Пинк в книге «Drive» выделяет три ключевых фактора внутренней мотивации:

1. Autonomy (Автономия) Свобода выбора, как достигать результата. Не микроменеджмент, а доверие и ответственность.

2. Mastery (Мастерство) Возможность расти, развивать навыки, становиться экспертом в своей области.

3. Purpose (Смысл) Понимание, зачем ты это делаешь. Продажа не ради продажи, а ради миссии компании.

Вывод: деньги — это «гигиенический фактор» (по Герцбергу). Если их мало, человек демотивирован. Но если их достаточно, дальнейший рост счастья зависит от автономии, мастерства и смысла.

2. Инструменты нематериальной мотивации

2.1. Публичное признание и статус

Инструмент 1: Доска лидеров (Leaderboard) Визуализируйте результаты команды в офисе или в CRM. Покажите, кто лидирует по выручке, конверсии, количеству новых клиентов.

Пример: - ТОП-3 по выручке за месяц - ТОП-3 по конверсии - «Новичок месяца» — лучший результат среди Junior'ов

Важно: не превращайте это в «стену позора». Если кто-то в аутсайдерах 3 месяца подряд — это сигнал для частного разговора, а не публичного унижения.

Инструмент 2: Звание месяца / квартала Присваивайте титулы: «Hunter месяца», «Closer квартала», «MVP года». Вручайте символический трофей (кубок, статуэтка), который переходит от победителя к победителю.

Психология: люди хотят быть замеченными. Публичное признание от CEO или Head of Sales на общей встрече — мощный эмоциональный триггер.

Инструмент 3: Shout-out в корпоративном чате Простая практика: руководитель отдела продаж пишет в общий чат: «Алексей только что закрыл сделку на 2 млн руб. с X компанией! Поздравляем!». Это занимает 30 секунд, но создаёт позитивную атмосферу.

2.2. Карьерный рост и развитие

Инструмент 1: Прозрачная карьерная лестница Создайте документ, где описаны все уровни (Junior → Middle → Senior → Team Lead → Head of Sales) и критерии перехода.

Пример структуры:

Уровень	Критерии	Доход	Привилегии
Junior SDR	0-6 мес. опыта, 10+ встреч/мес	80-120 тыс.	Обучение, наставник
Middle SDR	6-18 мес., 20+ встреч/мес, конверсия 20%+	120-180 тыс.	Участие в конференциях
Senior Closer	18+ мес., 3+ млн выручки/мес	200-400 тыс.	Гибкий график, корп. карта
Team Lead	Управление командой 5+ чел.	300-500 тыс.	Equity (опционы), executive офис
Head of Sales	Построение департамента	500+ тыс.	Доля в прибыли, стратегические решения

Эффект: сотрудник понимает, что через 1-2 года он может вырасти в доходе в 2-3 раза, если будет показывать результат. Это долгосрочная мотивация.

Инструмент 2: Индивидуальный план развития (IDP) Раз в квартал проводите встречу 1-on-1, где обсуждаете: - Какие навыки хочет прокачать сотрудник (например, cold calling, переговоры с C-level, работа с возражениями) - Какие ресурсы нужны (курсы, книги, менторство) - Как измерить прогресс

Инструмент 3: Ротация и горизонтальный рост Дайте возможность попробовать себя в других ролях: - SDR может попробовать себя в Closing'e - Closer может взять проект по Key Accounts - Менеджер может вести стажёра

Психология: люди не хотят застревать в одной роли годами. Вариативность = интерес.

2.3. Обучение и инвестиции в навыки

Инструмент 1: Бюджет на обучение Выделите каждому менеджеру 50-100 тыс. руб. в год на курсы, конференции, книги.

Примеры: - Курс по SPIN-продажам (30 тыс. руб.) - Участие в SaaStr Annual (билет + перелёт, 150 тыс. руб.) - Подписка на MasterClass, LinkedIn Learning (10 тыс. руб./год)

Условие: после обучения сотрудник делится знаниями с командой (15-минутная презентация на планёрке).

Инструмент 2: Внутренняя библиотека Создайте базу знаний (Notion, Confluence): - Записи лучших sales calls (с комментариями) - Шаблоны презентаций и коммерческих предложений - Статьи и видео по продажам - Кейсы успешных сделок

Инструмент 3: Менторство Свяжите Junior'ов с Senior'ами. Пусть каждый новичок имеет ментора, с которым созванивается 1 раз в неделю для разбора сложных кейсов.

Эффект: Senior чувствует свою значимость, Junior быстрее растёт, знания распространяются внутри команды.

2.4. Гибкость и work-life balance

Инструмент 1: Гибридный или удалённый формат Если работа позволяет (например, B2B продажи по Zoom), дайте возможность работать из дома 2-3 дня в неделю.

Данные: по исследованию Buffer (2024), 97% удалённых работников хотели бы продолжать работать удалённо хотя бы частично.

Инструмент 2: Плавающий график Не требуйте строго 9:00-18:00. Главное — результат. Если менеджер эффективнее работает с 11:00 до 20:00 — пусть работает в это время.

Инструмент 3: Unlimited PTO (отпуск без лимита) Радикальная практика: отпуск не ограничен днями, но есть правило — согласовать с командой и обеспечить покрытие клиентов.

Эффект: доверие и автономия. Сотрудники чувствуют себя взрослыми, ответственными людьми, а не винтиками.

2.5. Смысл и миссия

Инструмент 1: Связь продукта с ценностью для клиента На онбординге и регулярных встречах показывайте, как ваш продукт меняет жизнь клиентов.

Пример (B2B SaaS для HR): «Мы не просто продаём софт. Мы помогаем компаниям находить лучших сотрудников, что снижает текучку, повышает продуктивность и делает команды счастливее».

Инструмент 2: Прозрачность стратегии Раз в квартал CEO или Head of Sales делится: - Куда движется компания (новые рынки, продукты) - Какую роль играет отдел продаж в этой стратегии - Какие вызовы впереди

Эффект: менеджеры чувствуют себя частью большого проекта, а не просто «звонильщиками».

Инструмент 3: Социальная ответственность Если компания занимается благотворительностью (например, 1% выручки идёт на образование детей), расскажите об этом команде. Люди гордятся, что их работа имеет социальный эффект.

3. Построение культуры продаж

3.1. Что такое «культура продаж»

Культура продаж — это набор ценностей, норм поведения и ритуалов, которые определяют, как работает команда.

Признаки здоровой культуры: - Высокая вовлечённость (eNPS > 30) - Низкая текучка (< 20% в год) - Взаимопомощь (менеджеры делятся лидами, знаниями, помогают друг другу) - Прозрачность (нет «игр в покер» с руководством) - Безопасность (можно ошибаться, задавать вопросы, не бояться репрессий)

Признаки токсичной культуры: - «Выживает сильнейший» — жёсткая конкуренция, никто не помогает - Микроменеджмент — контроль каждого шага - Blame culture — за ошибки наказывают, а не учат - Выгорание — 60-часовые недели, нет баланса

3.2. Ценности команды продаж

Пример ценностей (реальный кейс из компании Gong):

1. **Customer-First:** клиент важнее короткой прибылью. Если продукт не подходит — честно скажем, не будем впаривать.
2. **Transparency:** мы открыто говорим о проблемах, результатах, ошибках.
3. **Growth Mindset:** мы учимся на ошибках, а не наказываем за них.
4. **Team > Ego:** успех команды важнее личных амбиций.
5. **Hustle & Fun:** работаем усердно, но не забываем веселиться.

Как внедрить: - Пропишите 3-5 ценностей в «Sales Playbook» - Обсуждайте их на онбординге - Включите в критерии оценки performance (не только метрики, но и соответствие ценностям)

3.3. Ритуалы команды

Ритуал 1: Weekly Wins (пятничный шеринг побед) Каждую пятницу в 17:00 — 30-минутная встреча, где каждый делится: - Главной победой недели (закрыл сделку, провёл крутую демо, получил классную обратную связь) - Одной сложностью (что не получилось) - One learning (чему научился)

Эффект: позитивное закрытие недели, обмен знаниями, сплочение.

Ритуал 2: Monthly Sales Kickoff Раз в месяц — 1-2 часа, где: - Подводим итоги месяца - Награждаем лучших - Делимся планами на следующий месяц - Приглашаем гостя (СЕО, клиента, эксперта по продажам)

Ритуал 3: Quarterly Offsite Раз в квартал — выезд команды на 1-2 дня (загородный отель, коворкинг у моря). Программа: - Утро: стратегическая сессия (планы, ретроспектива) - День: воркшопы, тренинги - Вечер: тимбилдинг (квизы, настолки, барбекю)

Эффект: глубокие связи, неформальное общение, перезагрузка.

Ритуал 4: «Гонг сделки» В офисе висит гонг (или колокольчик). Когда менеджер закрывает сделку, он звонит в гонг, все аплодируют.

Психология: момент триумфа, публичное признание, адреналин.

3.4. Борьба с выгоранием

Признаки выгорания в продажах: - Падение активности (меньше звонков, встреч) - Циничное отношение к клиентам («всё равно не купят») - Эмоциональная усталость (раздражительность, апатия) - Физические симптомы (бессонница, головные боли)

Что делать:

1. **Регулярные check-in'ы** Раз в 2 недели — 15-минутный 1-оп-1, где спрашиваете: «Как ты себя чувствуешь? Что тебя напрягает? Как я могу помочь?»
2. **Ротация задач** Если менеджер 3 месяца делает только cold calling, дайте ему проект по ведению ключевых клиентов или менторству новичка.
3. **Mental health дни** 1-2 дня в квартал — выходной «по здоровью», без вопросов. Главное — не злоупотреблять.
4. **Доступ к психологу** Корпоративная подписка на сервис онлайн-терапии (например, Ясно, BetterHelp). Анонимно, конфиденциально.

4. Gamification (геймификация) в продажах

4.1. Что такое геймификация

Геймификация — применение игровых механик (очки, уровни, достижения, лидерборды) в неигровом контексте.

Цель: сделать работу увлекательной, как видеоигру.

4.2. Механики геймификации

Механика 1: Уровни и прогресс-бары Визуализируйте прогресс к цели. Например, в CRM показывайте прогресс-бар выполнения месячного плана: 0% → 25% → 50% → 75% → 100% → 120%.

Механика 2: Достижения (Achievements) Создайте список «ачивков», которые можно получить: - «First Blood» — первая сделка в карьере - «Hat-Trick» — 3 сделки за день - «Closer» — закрыл сделку на 1+ млн руб. - «Negotiator» — удержал клиента, который хотел уйти

Механика 3: Лидерборды в реальном времени На TV-экране в офисе или в Slack-боте — живая таблица лидеров, которая обновляется при каждой сделке.

Механика 4: Командные челленджи «Эта неделя — неделя холодных звонков. Цель команды: 500 звонков. Если достигнем — пицца-вечеринка в пятницу».

4.3. Кейс: геймификация в компании Pipedrive

Что сделали: - Внедрили систему «Sales Gamification» в CRM - Каждый менеджер видит свой рейтинг, очки, достижения - За выполнение активностей (звонки, встречи, email) начисляются очки - Раз в месяц — турнир, где топ-3 получают призы (гаджеты, сертификаты, дополнительный выходной)

Результат: - Активность команды выросла на 35% - Вовлечённость (eNPS) увеличилась с 22 до 45 - Текучка снизилась на 18%

5. Признание от клиентов

5.1. Customer Testimonials для менеджеров

Идея: собирайте отзывы клиентов не только о продукте, но и о менеджерах.

Пример: После закрытия сделки отправляйте клиенту короткую форму: - Как вам работа с нашим менеджером (имя)? - Что вам понравилось? - Что можно улучшить?

Лучшие отзывы показывайте на планёрках, публикуйте в корпоративном чате.

Эффект: менеджер видит, что его работа ценится не только внутри компании, но и клиентами.

5.2. Участие в продуктовых решениях

Идея: привлекайте менеджеров к обсуждению продукта.

Пример: Раз в месяц — встреча «Product & Sales Sync», где менеджеры делятся фидбеком от клиентов: - Какие фишки просят - Какие возражения повторяются - Почему проигрываем конкурентам

Эффект: менеджеры чувствуют, что их мнение влияет на продукт, а не просто «продают то, что есть».

6. Измерение нематериальной мотивации

6.1. eNPS (Employee Net Promoter Score)

Формула: «По шкале от 0 до 10, насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию как место работы своим друзьям?»

- 9-10 → Promoters (промоутеры)
- 7-8 → Passives (нейтральные)
- 0-6 → Detractors (критики)

eNPS = % Promoters - % Detractors

Норма: - < 0 → Проблемы - 0-30 → Средне - 30-50 → Хорошо - 50+ → Отлично

Как использовать: опрашивайте команду раз в квартал, анализируйте комментарии, внедряйте изменения.

6.2. Опросы удовлетворённости (Pulse Surveys)

Примеры вопросов: - Чувствую ли я, что моя работа имеет смысл? (1-5) - Получаю ли я достаточно признания за свои результаты? (1-5) - Доверяю ли я своему руководителю? (1-5) - Есть ли у меня возможности для роста? (1-5)

Частота: раз в месяц, 5-7 вопросов, анонимно.

6.3. Stay Interviews

Идея: не ждите exit interview (когда человек уже увольняется), проводите stay interview — разговор о том, что удерживает сотрудника в компании.

Вопросы: - Что тебе нравится в работе? - Что бы ты хотел изменить? - Что может заставить тебя уйти? - Как я (руководитель) могу тебя лучше поддерживать?

Частота: раз в полгода, 30-40 минут, один-на-один.

7. Кейсы из практики

7.1. Кейс 1: HubSpot — культура прозрачности

Что сделали: - Каждый квартал — All-Hands Meeting, где показывают финансы, планы, вызовы (даже негативные новости) - В CRM доступны результаты всех менеджеров — каждый видит, кто сколько закрыл - «Спроси что угодно» — анонимная форма, где можно задать вопрос CEO, ответ публикуется в блоге

Результат: HubSpot регулярно попадает в топ-10 «Best Places to Work» по версии Glassdoor.

7.2. Кейс 2: Salesforce — культура Ohana (семья)

Что сделали: - Философия «Ohana» (гавайское слово «семья») — сотрудники, клиенты, партнёры — одна семья - 1-1-1 модель: 1% equity, 1% продукта, 1% времени сотрудников — на благотворительность - Volunteer Time Off (VTO) — 7 оплачиваемых дней в год на волонтерство

Результат: текучка в отделе продаж — 12% (при индустриальной норме 30-40%).

7.3. Кейс 3: Gong — data-driven recognition

Что сделали: - Внедрили AI-анализ sales calls - Каждую неделю система автоматически выделяет «Call of the Week» — лучший разговор по качеству (не по результату) - Этот call разбирают на планёрке, обсуждают техники

Результат: менеджеры стали больше внимания уделять качеству переговоров, а не просто количеству. Конверсия выросла на 22%.

8. Практические рекомендации

8.1. Чек-лист внедрения нематериальной мотивации

1. **Аудит текущего состояния:** проведите опрос eNPS и pulse survey
2. **Определите приоритеты:** выберите 3-5 инструментов, которые резонируют с вашей командой
3. **Запустите пилот:** начните с малого (например, Weekly Wins + Leaderboard)
4. **Соберите обратную связь:** через месяц спросите команду, что работает, что нет
5. **Масштабируйте:** добавляйте новые механики постепенно
6. **Измеряйте:** отслеживайте eNPS, текучку, performance

8.2. Что НЕ работает

Ошибка 1: Формальные ритуалы Если «Weekly Wins» превращается в обязаловку, где все скучают, — отмените. Лучше ничего, чем токсичная имитация.

Ошибка 2: Признание только топ-перформеров Если награждаете одних и тех же людей, остальные чувствуют себя невидимыми. Найдите категории для всех (лучший новичок, лучшая конверсия, самый помогающий коллега).

Ошибка 3: Декларируемые ценности vs реальность Если в ценностях написано «Work-Life Balance», а по факту все работают по 12 часов, — это уничтожает доверие. Лучше честно признать: «У нас хардкор, но мы платим топ-рынок».

8.3. Как совмещать материальную и нематериальную мотивацию

Правило: сначала закройте базу (конкурентная зарплата, справедливые бонусы), потом добавляйте нематериальное.

Аналогия: пирамида Маслоу. Если человек не может оплатить ипотеку (базовая потребность), никакие «смысл» и «признание» не помогут.

Но: когда база закрыта, именно нематериальное определяет, останется ли топ-менеджер у вас или уйдёт к конкуренту за +20% к зарплате.

9. Частые вопросы

Q: Как мотивировать удалённую команду, если нет офисных ритуалов (гонг сделки, доска лидеров)? А: Перенесите в digital: Slack-бот, который постит каждую сделку в канал #wins, виртуальный leaderboard в CRM, Zoom-тусовки раз в неделю, ежеквартальные offsite'ы для живых встреч.

Q: Что делать, если команда циничная и не верит в миссию компании? А: Начните с честности. Если продукт так себе, не нужно делать вид, что вы меняете мир. Но можно найти микро-смысл: «Мы помогаем малому бизнесу автоматизировать рутину». Плюс фокус на других мотиваторах: рост, команда, челленджи.

Q: Как быть, если бюджета на offsite'ы и обучение нет? А: Есть бесплатные/дешёвые альтернативы: - Weekly Wins — о руб. - Менторство — о руб. - Публичное признание — о руб. - Гибкий график — о руб. - Доступ к внутренним записям calls — о руб.

Деньги — не главное. Главное — внимание руководителя и атмосфера.

Заключение

Нематериальная мотивация — это не «мягкий HR-флафф». Это стратегический инструмент удержания талантов, повышения вовлечённости и построения команды, которая работает не только ради денег, но и ради общей цели.

Три главных вывода:

1. **Деньги — необходимое, но недостаточное условие.** После определённого уровня дохода люди ищут смысл, рост, признание.
2. **Культура продаж строится на ценностях и ритуалах.** Не декларируйте — воплощайте. Не имитируйте — внедряйте то, что резонирует с командой.
3. **Измеряйте и итерируйте.** eNPS, pulse surveys, stay interviews — это ваши метрики. Если они растут — вы на правильном пути.

В следующем уроке мы перейдём к **регулярному менеджменту**: как проводить планёрки, 1-on-1, pipeline review, чтобы команда работала как часы, а вы не превратились в микроменеджера.

Домашнее задание:

1. Проведите опрос eNPS в своей команде (даже если это 2-3 человека)
2. Выберите 3 инструмента нематериальной мотивации из урока, которые можете внедрить в ближайший месяц (бесплатно или почти бесплатно)
3. Запланируйте первый Weekly Wins на эту пятницу
4. Напишите черновик «Ценностей команды продаж» (3-5 пунктов) — что для вас важно в работе

Цель: начать строить культуру, в которой люди хотят работать, а не просто «зарабатывать на жизнь».

Глава 16. Регулярный менеджмент: планёрки, 1-on-1, pipeline review

Введение

Регулярный менеджмент — это основа управления отделом продаж. Без структурированной системы встреч, проверок и обратной связи даже самые талантливые продавцы теряют фокус, а руководитель теряет контроль над ситуацией.

В этом уроке мы разберем три ключевых инструмента регулярного менеджмента: - **Планёрки (team meetings)** — синхронизация команды, обмен опытом - **1-on-1 встречи** — индивидуальная работа с каждым менеджером - **Pipeline review** — детальный разбор воронки каждого продавца

Зачем нужен регулярный менеджмент?

1. **Контроль без микроменеджмента** — вы видите картину, не вмешиваясь в каждую сделку
2. **Раннее выявление проблем** — застрявшие сделки, демотивация, конфликты
3. **Обмен best practices** — успешные кейсы становятся достоянием команды
4. **Развитие менеджеров** — регулярная обратная связь вместо годовых аттестаций
5. **Предсказуемость** — точный forecast и планирование ресурсов

Планёрки (Team Meetings)

Типы планёрок

1. Ежедневная stand-up планёрка (10-15 минут)

Время: Утро, начало рабочего дня (9:00-9:15)

Формат: - Все стоят (поэтому "stand-up") — это ограничивает время - Каждый менеджер отвечает на 3 вопроса: 1. Что сделано вчера? 2. Что планируется сегодня? 3. Есть ли блокеры?

Пример:

Менеджер: "Вчера закрыл сделку с ABC Corp на 15К, провел демо для XYZ Ltd."

Сегодня отправляю договор ABC, созваниваюсь с CEO XYZ для переговоров по цене.

Блокер: нужна помощь юриста с нестандартным пунктом в договоре ABC."

Правила: - Не более 2 минут на человека - Никаких дискуссий — детали переносятся в отдельные встречи - Фокус на действиях, а не на рассуждениях

Когда НЕ нужна: - Команда меньше 3 человек - Все работают удаленно в разных часовых поясах - Продажи очень долгие (B2B enterprise с циклом 6+ месяцев)

2. Еженедельная sales team meeting (45-60 минут)

Время: Понедельник утро или пятница после обеда

Формат: 1. **Итоги недели** (10 мин) — цифры, выполнение плана 2. **Кейс от топ-перформера** (15 мин) — разбор успешной сделки 3. **Разбор проблемной ситуации** (15 мин) — как команда решила бы 4. **Апдейты продукта/маркетинга** (10 мин) 5. **План на следующую неделю** (10 мин)

Пример структуры:

09:00 – 09:10 Итоги недели

- План: 100К, факт: 87К (87%)

- 3 крупные сделки закрыты

- Проблема: низкий conversion на этапе демо (15% вместо 25%)

09:10 – 09:25 Кейс от Марины

"Как я закрыла сделку с FinTech стартапом за 2 недели"

- Болью было не то, что они говорили

- Discovery вопросы, которые открыли реальную проблему

- Как обошла возражение "дорого"

09:25 – 09:40 Разбор проблемы: лид молчит неделю после демо

- Каждый предлагает свой подход

- Обсуждаем, что сработало у кого
- Договариваемся о едином follow-up шаблоне

09:40 – 09:50 Апдейты

- Новая фишка для AI-анализа (покажите на демо)
- Маркетинг запускает вебинар – нужны кейсы от вас
- Изменение в pricing: теперь можем давать скидку до 15%

09:50 – 10:00 План на неделю

- Фокус: довести 5 застрявших сделок до close
- Приоритет: новые лиды из LinkedIn кампании

3. Месячная стратегическая планёрка (2 часа)

Время: Первый рабочий день месяца

Формат: - Детальный анализ результатов месяца - Разбор причин успехов и провалов - Планирование на следующий месяц - Стратегические инициативы (новые рынки, продукты, подходы)

1-оп-1 встречи

Философия 1-оп-1

Это НЕ статус-митинг по сделкам. Это время для: - Развития менеджера - Обратной связи - Решения личных/карьерных вопросов - Выявления скрытых проблем

Частота и длительность

Тип менеджера	Частота	Длительность
Новичок (0-3 месяца)	2 раза в неделю	30 минут
Junior (3-12 месяцев)	1 раз в неделю	30 минут
Middle/Senior	1 раз в 2 недели	45 минут
Проблемный	2 раза в неделю	45 минут

Структура 1-оп-1 (30-45 минут)

Часть 1: Повестка менеджера (15-20 минут)

Первое правило: **менеджер ведет встречу, а не вы.**

Вопросы для начала: - "Что ты хочешь обсудить сегодня?" - "Что у тебя на уме?" - "Где тебе нужна моя помощь?"

Типичные темы: - Застрявшая сделка, где нужен совет - Сложный клиент или внутренний конфликт - Идеи по улучшению процессов - Карьерные амбиции - Personal issues, влияющие на работу

Часть 2: Ваша повестка (10-15 минут)

Теперь вы поднимаете темы: - **Feedback** — что идет хорошо, что нужно улучшить - **Развитие** — какой скилл прокачиваем в этом месяце - **Метрики** — обсуждение performance (но не весь митинг!)

Пример feedback:

Плохо:

"Ты плохо работаешь с возражениями."

Хорошо:

"Я заметил, что когда клиент говорит 'дорого', ты сразу предлагаешь скидку."

Давай разберем технику Reversing: вместо скидки — уточняющий вопрос.

'Дорого по сравнению с чем?' или 'Что для вас значит дорого?'

Попробуешь на следующих трех звонках и расскажешь, как сработало?"

Часть 3: Action items (5 минут)

Конкретные договоренности: - Что делает менеджер до следующей встречи - Что делаете вы (помощь, ресурсы, коннекты)

Документируйте! Используйте shared doc (Google Doc, Notion) для каждого менеджера, где фиксируются: - Дата встречи - Обсуждавшиеся темы - Action items - Прогресс по прошлым action items

Ошибки в 1-on-1

- ✗ **Превращать в pipeline review** — для этого есть отдельная встреча
- ✗ **Отменять или постоянно переносить** — менеджер решит, что он не приоритет
- ✗ **Говорить 90% времени** — это встреча менеджера, а не ваш монолог
- ✗ **Не готовиться** — перед встречей посмотрите метрики, прошлые action items
- ✗ **Избегать сложных тем** — если есть проблема с performance, обсуждайте ее

Pipeline Review

Что такое Pipeline Review?

Это детальный разбор воронки продаж каждого менеджера: какие сделки на каких этапах, что мешает их движению, где нужна помощь.

Частота

- **Еженедельно** для команд с коротким циклом сделки (B2B SMB, до 1 месяца)
- **Раз в 2 недели** для среднего цикла (1-3 месяца)
- **Ежемесячно** для длинных циклов (enterprise, 3+ месяца)

Формат

Длительность: 20-30 минут на менеджера

Подготовка: Менеджер открывает CRM, фильтрует свои активные сделки

Последовательность разбора: От старых к новым (сделки, которые давно на одном этапе — первые)

Структура обсуждения каждой сделки

Для каждой сделки спрашиваем:

1. **Контекст** (30 сек)
2. Кто клиент, какой продукт, какая сумма
3. На каком этапе, сколько там уже
4. **Следующий шаг** (1 мин)
5. Что должно произойти для движения сделки дальше?
6. Когда это планируется?
7. **Риски и блокеры** (1-2 мин)
8. Что может пойти не так?
9. Что мешает закрыть?
10. Кто decision maker, есть ли доступ?
11. **Ваша помощь** (1 мин)
12. Нужно ли ваше участие (звонок с CEO, техническая экспертиза)?

13. Какие ресурсы нужны (кастомное демо, case study)?

Пример Pipeline Review

Менеджер: "ABC Technologies, 25K ARR, на этапе Negotiation 2 недели."

РОП: "Что мешает подписать?"

Менеджер: "CFO хочет annual payment, а мы предложили quarterly. Они готовы на annual, но просят скидку 10%."

РОП: "Какова наша политика по annual discount?"

Менеджер: "До 8%, но я думаю, это deal-breaker для них."

РОП: "Окей, ты можешь дать 10%, если они подписывают до конца недели. Что еще нужно для close?"

Менеджер: "Security questionnaire от их IT. Я уже переслал нашей команде, ждем ответов."

РОП: "Я пинганул СТО, ответы будут сегодня. Next steps?"

Менеджер: "Получаю security answers сегодня, отправляю им. Звоню CFO в среду, предлагаю 10% за подписание до пятницы."

РОП: "Отлично. Mark it 'Commit' в forecast. Следующая сделка?"

Pipeline Health Metrics

Во время review обращайтесь внимание на:

Метрика	Норма	Красный флаг
Сделок в pipeline	10-20 активных	<5 или >30
Средний возраст сделки	2-4 недели	>8 недель
Заставших на одном этапе	<20%	>40%
Close rate	20-30%	<15%
Средний чек	По плану	Постоянно меньше

Типы сделок для обсуждения

Приоритет 1: Застывшие (stale deals) - На одном этапе >2х среднего времени - Нет активности больше недели - Постоянные переносы встреч клиентом

Приоритет 2: Крупные сделки (big deals) - Выше среднего чека в 3+ раза - Strategically important клиенты - Требуют особого внимания

Приоритет 3: Скоро close (near-term) - На этапе Negotiation или Contract - Expected close в течение недели

Не обсуждаем подробно: - Сделки на раннем этапе (Qualification), которые движутся нормально - Совсем мелкие сделки, если все идет по плану

Forecast и Commit

Pipeline review — это основа для forecast (прогноза продаж).

Категории forecast

После review каждая сделка помечается одной из меток:

Категория	Вероятность	Критерии
Commit	90%+	Verbal agreement, только бумаги подписать
Best Case	60-80%	Сильный интерес, бюджет есть, timeline ясен
Pipeline	20-50%	Qualified lead, но далеко до close
Omitted	<20%	Низкая вероятность, но держим в CRM

Weekly Forecast Meeting

После всех индивидуальных pipeline reviews проводите общую встречу (30 мин):

1. Каждый менеджер называет свой **Commit** (что точно закроется на этой неделе)
2. Обсуждаете **Best Case** (что может закрыться при благоприятных условиях)
3. Вы формируете общий прогноз для leadership

Пример:

План на неделю: 100К

Commit:

- Менеджер 1: 25К (2 сделки)
- Менеджер 2: 15К (1 сделка)
- Менеджер 3: 30К (3 сделки)

ИТОГО Commit: 70К (70% от плана)

Best Case (дополнительно):

- Менеджер 1: +10К (1 сделка может закрыться досрочно)
- Менеджер 2: +20К (крупная сделка на грани)

ИТОГО Best Case: +30К

Прогноз: 70-100К (70-100% выполнения плана)

Дисциплина Commit

Важно: Если менеджер называет сделку "Commit", она **должна** закрыться. Если сделки из Commit регулярно не закрываются, это проблема:

- Менеджер не понимает readiness клиента
- Или намеренно завышает прогноз

Правило: **>80% сделок из Commit должны закрыться в заявленный срок.**

Инструменты для регулярного менеджмента

CRM как основа

Все pipeline reviews строятся на данных из CRM:

- **Salesforce** — стандарт для B2B, мощная аналитика
- **HubSpot** — проще, подходит для SMB
- **Pipedrive** — визуальный, удобный pipeline view
- **AmoCRM** — популярна в СНГ, интеграции с российскими сервисами

Обязательные поля для каждой сделки: - **Expected Close Date** — когда планируется закрытие - **Next Step** — что дальше - **Decision Maker** — кто подписывает - **Stage** — на каком этапе воронки - **Last Activity Date** — когда последний раз был контакт

Календарь встреч

Зарезервируйте время в календаре **на месяц вперед**:

Пример для команды из 5 менеджеров:

Понедельник:

- 09:00–09:15 Stand-up планёрка (вся команда)
- 10:00–11:30 Pipeline reviews (3 менеджера по 30 мин)

Вторник:

- 10:00–11:00 Pipeline reviews (2 менеджера)
- 14:00–14:30 1-on-1 с менеджером 1

Среда:

- 14:00–14:30 1-on-1 с менеджером 2
- 15:00–15:30 1-on-1 с менеджером 3

Четверг:

- 10:00–11:00 Forecast review (вся команда)
- 14:00–14:30 1-on-1 с менеджером 4

Пятница:

- 13:00–14:00 Weekly sales team meeting
- 14:00–14:30 1-on-1 с менеджером 5

Документация

Ведите shared documents:

- Team Meeting Notes** — Notion или Google Doc с записями всех планёрок
- 1-on-1 Docs** — отдельный документ для каждого менеджера
- Forecast Tracker** — таблица с прогнозами по неделям (факт vs план)
- Win/Loss Log** — почему выиграли/проиграли крупные сделки

Адаптация под размер команды

Команда 1-2 человека

- Stand-ups не нужны — просто болтаете в течение дня
- 1-on-1 раз в неделю, 20 минут
- Pipeline review встроен в 1-on-1

Команда 3-7 человек

- Stand-ups 2-3 раза в неделю
- 1-on-1 раз в неделю с каждым
- Pipeline review отдельной встречей, еженедельно
- Team meeting раз в неделю

Команда 8+ человек

- Ежедневные stand-ups
- 1-on-1 раз в 2 недели
- Pipeline reviews проводят team leads, вы спускаетесь на уровень ниже
- Team meeting для всех + отдельные для sub-teams

Частые ошибки

1. Встречи ради встреч

Если встреча не дает value — отмените ее. Спросите команду: "Нужна ли нам daily stand-up или достаточно 3 раза в неделю?"

2. Превращение 1-on-1 в pipeline review

Сделки обсуждаются отдельно. 1-on-1 — для человека, а не для цифр.

3. Отсутствие подготовки

Если вы не посмотрели метрики менеджера перед встречей — вы тратите его время.

4. Нет follow-up по action items

Если договорились что-то сделать, а через неделю никто не вспомнил — доверие к процессу падает.

5. Микроменеджмент во время reviews

Не надо: "А почему ты так сказал клиенту? А почему не позвонил в среду?"

Pipeline review — это стратегия по сделке, а не разбор каждого шага.

Чеклист: регулярный менеджмент на месяц

Еженедельно: - Stand-up планёрки (если команда >3 человек) - Pipeline review с каждым менеджером - 1-on-1 с каждым (или раз в 2 недели для seniors) - Team meeting с разбором кейсов - Forecast review перед концом недели

Раз в месяц: - Детальный анализ метрик (win rate, cycle time, ASP) - Стратегическая планёрка на 2 часа - Обновление компенсационных планов (если нужно) - Performance review (для кого на испытательном)

Документация: - Все встречи записаны в shared docs - Action items отслеживаются - CRM актуален (проверка data hygiene)

Заключение

Регулярный менеджмент — это не бюрократия, а **операционная система** вашего отдела продаж. Без него: - Вы не видите проблемы, пока не поздно - Менеджеры не получают развития - Команда не синхронизирована

С правильной системой встреч вы: - Контролируете ситуацию, не становясь микроменеджером - Развиваете команду системно - Делаете точные прогнозы - Вовремя реагируете на проблемы

Главное — **постоянство**. Лучше простая система, которая работает каждую неделю, чем сложная, которую вы бросите через месяц.

В следующем уроке разберем, как работать с "трудными" менеджерами и когда пора увольнять.

Глава 17. Работа с «трудными» менеджерами и увольнение

Введение

Не все менеджеры — звезды. Некоторые хронически не выполняют план. Другие токсичны для команды. Третьи потеряли мотивацию. Как руководитель отдела продаж, вы будете сталкиваться с «трудными» менеджерами регулярно.

В этом уроке мы разберем: - Типы проблемных менеджеров - Процесс Performance Improvement Plan (PIP) - Когда и как увольнять - Юридические и этические аспекты

Ключевой принцип: Увольнение — это не провал руководителя. Это признание, что человек не подходит для роли. Но увольнять нужно **правильно** — справедливо, прозрачно, с заботой о человеке.

Типы «трудных» менеджеров

1. Хронический underperformer

Признаки: - Не выполняет план 3+ месяца подряд - Метрики активности (звонки, встречи) тоже низкие - Нет прогресса несмотря на обучение

Возможные причины: - Не подходит для продаж (неправильный hire) - Личные проблемы (здоровье, семья) - Демотивация (выгорание, конфликт с компанией) - Плохой territory или product-market fit

Что делать: 1. **Диагностика** — понять причину через 1-on-1 2. **План улучшения** — дать конкретные метрики и срок (30-60 дней) 3. **Поддержка** — дополнительное обучение, shadowing с топом 4. **Решение** — если нет улучшения, увольнение или перевод на другую роль

2. Lone wolf (одиночка)

Признаки: - Хорошие результаты, но не работает в команде - Игнорирует процессы, использует свои методы - Не делится информацией с коллегами - Конфликтует с маркетингом, продуктом, support

Почему опасен: - Создает прецедент "правила не для всех" - Другие менеджеры копируют поведение - Уход такого менеджера — катастрофа (все его знания уходят с ним)

Что делать: 1. **Прямой разговор** — объяснить, почему team play важен 2. **Incentivize сотрудничество** — часть бонуса за team metrics 3. **Дать responsibility** — сделать ментором для новичков 4. **Если не меняется** — увольнение, даже если цифры хорошие

Пример:

У вас есть топ-менеджер Андрей, который делает 150% плана, но: - Отказывается вносить данные в CRM ("я все помню") - Не приходит на team meetings ("у меня звонки с клиентами") - Грубит коллегам из поддержки

Вы говорите:

"Андрей, ты наш лучший closer, но у нас проблема. Когда ты не вносишь данные в CRM, я не могу делать forecast. Когда ты пропускаешь планёрки, команда не учится на твоих кейсах. Когда ты грубишь support, они не хотят помогать твоим клиентам."

Я понимаю, что это занимает время. Но без этого ты не можешь быть частью команды. Давай договоримся: минимум — CRM обновляется раз в день, планёрки обязательны, с коллегами — уважение. Если это невозможно, нам нужно обсудить, подходит ли тебе эта компания."

3. Токсичный игрок

Признаки: - Постоянно жалуется, распространяет негатив - Подрывает авторитет руководства - Создает кланы и конфликты в команде - Обвиняет других в своих неудачах (продукт плохой, маркетинг не дает лидов)

Почему опасен: - Один токсичный менеджер может демотивировать всю команду - Высокая текучка среди остальных (хорошие люди уходят из-за него)

Что делать:

Быстрое увольнение. Токсичность — это не skill gap, это culture fit issue.

Процесс: 1. **Документируйте** — записывайте конкретные случаи токсичного поведения 2. **Одно предупреждение** — четко объясните, что поведение неприемлемо 3. **Если повторяется** — увольнение

Не тяните. Каждый день такого человека в команде — это ущерб для остальных.

4. Звезда, потерявшая мотивацию

Признаки: - Раньше был топ-перформером, сейчас результаты падают - Меньше активности, меньше энтузиазма - Приходит вовремя, уходит вовремя (раньше работал допоздна)

Возможные причины: - **Burnout** — выгорание после долгого периода высокой нагрузки - **Достиг потолка** — нет роста, скучно - **Личные проблемы** — развод, болезнь близких - **Ищет другую работу** — уже морально ушел

Что делать:

1. **Честный разговор** "Маша, я вижу, что последние 2 месяца результаты не такие, как обычно. Раньше ты была нашей звездой, а сейчас — середнячок. Что происходит? Как я могу помочь?"
2. **Варианты решения:**
3. **Если burnout** — отпуск, снижение нагрузки, смена территории
4. **Если достиг потолка** — повышение (team lead, key accounts), новые задачи
5. **Если личные проблемы** — гибкость в графике, поддержка
6. **Если ищет новое** — открытый разговор о карьерных целях
7. **Дедлайн** "Давай дадим себе месяц. Если к концу месяца ты вернешься к своим показателям, мы обсудим твой рост. Если нет — обсудим, что дальше."

5. Умный лентяй

Признаки: - Делает минимум, чтобы не уволили - Хорошо проходит собеседования и обучение (умный!), но не трудится - Находит лазейки в метриках (например, делает много звонков, но все по 30 секунд) - Всегда есть оправдание (лиды плохие, клиенты не отвечают)

Что делать:

1. **Ужесточить метрики** Не просто "50 звонков в день", а "50 звонков, из которых 10 — с decision maker, средняя длительность >5 минут"
2. **Pipeline accountability** Еженедельный pipeline review, где он должен объяснить каждую сделку
3. **PIP (Performance Improvement Plan)** Конкретные цифры, конкретный срок, конкретные последствия
4. **Если не меняется — увольнение**

Performance Improvement Plan (PIP)

PIP — это формальный процесс улучшения результатов. Это не "мягкое увольнение", а **последний шанс**.

Когда запускать PIP?

- Менеджер не выполняет план 2-3 месяца подряд
- Есть серьезные проблемы с поведением (после предупреждения)
- Метрики активности стабильно ниже нормы

Не запускайте PIP, если: - Менеджер работает <3 месяцев (он еще учится) - Проблема внешняя (продукт сломан, весь рынок в кризисе) - Вы сами не давали feedback и поддержку

Структура PIP

Длительность: 30-60 дней (для продаж обычно 60)

Документ PIP включает:

1. **Текущая ситуация** (с цифрами) `` `` "За последние 3 месяца (декабрь-февраль) твои результаты:
2. Декабрь: 60% плана
3. Январь: 55% плана
4. Февраль: 50% плана

Метрики активности: - Звонков: 25/день при норме 40 - Встреч: 3/неделю при норме 8 - Pipeline: 50K при норме 150K" `` ``

1. **Ожидания** (конкретные метрики на период PIP) ```` "В течение следующих 60 дней (март-апрель) мы ожидаем:

Март: - Закрыть минимум 80% плана (40К из 50К) - 35 звонков/день - 6 встреч/неделя - Pipeline минимум 100К к концу месяца

Апрель: - Закрыть минимум 90% плана (45К из 50К) - 40 звонков/день - 8 встреч/неделя - Pipeline минимум 150К к концу месяца" ````

1. **Поддержка со стороны компании** ```` "Что мы делаем для твоего успеха:

2. Еженедельные 1-on-1 (каждый понедельник)

3. Shadowing с Андреем (топ-перформер) — 5 звонков

4. Дополнительное обучение: курс по discovery calls

5. Приоритетные лиды от маркетинга" ````

6. **Последствия** "Если к концу апреля метрики не достигнуты, мы примем решение о прекращении сотрудничества."

7. **Подписи** Менеджер и руководитель подписывают документ.

Процесс PIP

Неделя 0: Запуск - Встреча 1-on-1, где вы объясняете ситуацию - Вручаете документ PIP - Обсуждаете, что можно сделать для успеха

Недели 1-8: Исполнение - Еженедельные check-ins (обязательны!) - Отслеживание метрик в real-time - Feedback и coaching

Неделя 9: Решение - Итоговая встреча - Если метрики достигнуты → off PIP, продолжаем работу - Если нет → увольнение

Типичные ошибки в PIP

✗ **Нереалистичные цели** "Ты делал 50% плана, теперь делай 120%" — это провал по дизайну.

✓ Правильно: постепенное увеличение (80% → 90% → 100%)

✗ **Отсутствие поддержки** Дали PIP и забыли. Менеджер чувствует себя брошенным.

✓ Правильно: еженедельные встречи, дополнительное обучение, менторство

✗ **PIP как формальность перед увольнением** Если вы уже решили увольнять, не тяните — увольняйте.

✓ Правильно: PIP — это реальный шанс исправиться

✗ **Размытые метрики** "Улучшить результаты" — что это значит?

✓ Правильно: конкретные цифры, которые можно измерить

Когда увольнять немедленно (без PIP)

Есть ситуации, когда PIP не нужен:

1. Грубые нарушения

- **Мошенничество** (фальсификация данных в CRM, fake deals)
- **Кража** (клиентской базы, confidential info)
- **Харассмент** (сексуальные домогательства, буллинг)
- **Нарушение закона** (взятки, откаты)

Действие: Немедленное отстранение, служебное расследование, увольнение.

2. Критическая токсичность

- Публичное оскорбление руководства или коллег
- Намеренный саботаж (например, слил клиентов конкуренту)
- Угрозы в адрес коллег

Действие: Увольнение в тот же день.

3. Провал испытательного срока

Если менеджер на испытательном (первые 3 месяца), и очевидно, что он не подходит — увольняйте без PIP.

Признаки провала испытательного: - Не закрыл ни одной сделки за 3 месяца - Не может освоить базовые навыки (CRM, product knowledge)
- Культурный мисфит (конфликтует с командой)

Как правильно увольнять

Подготовка

1. **Документация**
2. История performance (метрики за последние месяцы)
3. Записи 1-on-1 и feedback sessions
4. PIP документ (если был)
5. Конкретные примеры проблем
6. **Юридическая проверка**
7. Проконсультируйтесь с HR/юристом
8. Убедитесь, что увольнение законно (особенно в странах с защитой работников)
9. **План коммуникации**
10. Как объяснить команде
11. Кто берет клиентов увольняемого
12. Доступы (CRM, email, Slack) — отключить в день увольнения

Встреча об увольнении

Время: Начало недели, утро (не пятница вечером!)

Кто участвует: - Вы (прямой руководитель) - HR (если есть) - Менеджер

Формат: 15-20 минут

Структура разговора:

1. **Сразу к сути** (первые 30 секунд) "Иван, спасибо что пришел. Я пригласил тебя, чтобы сообщить: мы прекращаем твою работу в компании. Последний рабочий день — сегодня."
2. **Причина** (1-2 минуты) "Мы запустили PIP 2 месяца назад. Цель была — 80% плана в марте и 90% в апреле. Факт: 55% в марте, 60% в апреле. Метрики активности тоже не достигнуты. Мы дали все возможности (обучение, shadowing, приоритетные лиды), но результата нет. Поэтому мы приняли решение расстаться."
3. **Детали увольнения** (2 минуты)
 4. Выходное пособие (если есть)
 5. Неиспользованный отпуск
 6. Возврат оборудования (ноутбук, телефон)
 7. Рекомендательное письмо (если уместно)
8. **Следующие шаги** (1 минута) "HR поможет с документами. Твои клиенты будут переданы Марии и Андрею, мы уведомим их сегодня. Доступ к CRM и email будет закрыт сегодня вечером, но у тебя будет время сохранить личные контакты."
9. **Человеческое слово** (1 минута) "Иван, я понимаю, что это тяжело. Продажи — не для всех, и это нормально. Ты хороший человек, но эта роль не твоя. Я уверен, ты найдешь то, что подходит тебе больше. Если нужна рекомендация для другой сферы — я напишу."

Чего НЕ делать на встрече

✗ Долгие прелюдии "Как дела? Как выходные? Кстати, мне нужно с тобой поговорить..."

✓ Сразу к делу. Это проявление уважения.

- ✗ **Извинения** "Мне так жаль, я не хотел этого делать, но..."
- ✓ **Твердость.** Это ваше решение, вы за него отвечаете.
- ✗ **Обсуждение** Это не переговоры. Решение принято.
- ✓ **Слушайте,** если человек хочет высказаться, но не меняйте решение.
- ✗ **Обещания о будущем** "Может, когда-нибудь мы снова поработаем..."
- ✓ **Честность.** Это конец рабочих отношений.

После увольнения

В день увольнения:

1. **Встреча с командой** (15 минут) "Команда, хочу сообщить: Иван больше не работает с нами. Мы приняли это решение по результатам performance. Его клиенты переданы Марии и Андрею. Если есть вопросы — задавайте."

Не говорите: - Детали (цифры, причины) — это confidential - Негатив про Ивана — это непрофессионально

1. **Уведомить клиентов** Email от нового менеджера: ```` Тема: Your account manager update

"Hi [Client],

I'm reaching out to let you know that I'll be your new point of contact at [Company]. Ivan has moved on to other opportunities. I'm already familiar with your account and excited to continue our partnership.

Let's schedule a quick intro call this week?

Best, Maria" ````

1. **Отключить доступы**
2. CRM, email, Slack, все внутренние системы
3. Удалить из команды LinkedIn Sales Navigator (если был доступ)

В следующие дни:

1. **1-on-1 с остальными менеджерами** Проверьте, как увольнение повлияло на моральный дух. Убедитесь, что никто не паникует ("Я следующий?").
2. **Анализ** Почему этот человек не сработался? Что можно улучшить в найме, onboarding, менеджменте?

Юридические аспекты увольнения

В России

- **По инициативе работодателя** (ст. 81 ТК РФ):
 - Сокращение
 - Несоответствие должности (после аттестации)
 - Грубое нарушение (прогул, пьянство, хищение)
- **Процедура:**
 - Предупреждение (письменное)
 - Объяснительная от работника
 - Приказ об увольнении
 - Выплаты в день увольнения
- **Выходное пособие:**
 - При сокращении — 1 средний заработок
 - При соглашении сторон — договоритесь (обычно 1-2 оклада)

В США (At-will employment)

- Можно уволить в любой момент без объяснения причин (кроме discriminatory reasons)
- Но лучше иметь документацию на случай lawsuit

В ЕС

- Сильная защита работников
- Процедура увольнения строго регламентирована
- Обязательны предупреждения и performance reviews
- Консультируйтесь с местным юристом

Всегда проверяйте местное законодательство!

Увольнение топ-перформера

Иногда приходится увольнять даже звезд — из-за токсичности, культурного мисфита, этических нарушений.

Пример: топ-менеджер, который врет клиентам

Андрей делает 200% плана. Но вы узнали, что он обещает клиентам функции, которых нет в продукте. Когда клиенты это обнаруживают — они churn'ятся, и репутация компании страдает.

Решение: Увольнение.

Почему: - Краткосрочная выгода (его продажи) не стоит долгосрочного ущерба (репутация, churn) - Если вы не уволите его, это сигнал команде: "Можно врать, если продаешь"

Как объяснить команде:

"Андрей больше не работает с нами. Он добивался результатов методами, которые противоречат нашим ценностям. Мы выбираем долгосрочную репутацию, а не краткосрочные продажи."

Альтернативы увольнению

Иногда человек не подходит для роли, но может быть ценен в другой позиции.

1. Перевод на другую роль

Примеры: - Sales → Customer Success (лучше работает с существующими клиентами, чем с новыми) - Outbound sales → Inbound sales (хорош в closing, плох в prospecting) - Junior AE → Sales Development Rep (нужно больше времени на обучение)

Когда это работает: - Человек мотивирован и open to feedback - Есть вакансии в другой команде - Проблема в скиллах, а не в attitude

2. Контракт вместо штата

Если менеджер хорош, но не может работать full-time (личные причины), можно перевести на контракт: - Part-time sales consultant - Комиссионная схема (только % от сделок, без оклада)

3. Договоренность об уходе (mutual separation)

Вместо увольнения — договоритесь о мирном расставании:

"Иван, мы оба видим, что это не работает. Давай договоримся: ты ищешь новую работу в течение месяца, мы даем тебе хорошую рекомендацию и выходное пособие. В это время ты продолжаешь работать, но нагрузка будет снижена."

Плюсы: - Менеджер не чувствует себя выброшенным - Переход клиентов более плавный - Меньше риск судебных споров

Эмоциональная сторона увольнений

Увольнять — тяжело. Даже когда это правильное решение.

Для менеджера

- Это удар по самооценке (особенно если он старался)
- Финансовый стресс (особенно если семья, кредиты)
- Стыд перед коллегами

Для вас (руководителя)

- Чувство вины ("Может, я плохо обучил?")
- Страх конфликта (особенно при увольнении друга)
- Ответственность за чужую судьбу

Как справляться

1. **Помните:** Это бизнес-решение, а не личное
2. **Но проявляйте эмпатию:** Человек имеет право на эмоции
3. **Не затягивайте:** Чем дольше тянете, тем хуже для всех
4. **Поддержка команды:** После увольнения проверьте, как чувствуют себя оставшиеся

Если вам тяжело увольнять, это нормально. Это значит, что вы human. Но это не повод не делать этого, если это необходимо.

Чеклист: Процесс работы с проблемным менеджером

Этап 1: Диагностика (1-2 недели) - [] Проанализировать метрики (не субъективное мнение, а цифры) - [] Провести 1-оп-1, выяснить причины - [] Дать конкретный feedback

Этап 2: Коррекция (2-4 недели) - [] Поставить четкие цели на месяц - [] Обеспечить поддержку (обучение, shadowing) - [] Еженедельный check-in

Этап 3: PIP (если не помогло) (60 дней) - [] Подготовить PIP документ - [] Встреча с менеджером, подписание - [] Еженедельные reviews - [] Итоговая встреча на 60-й день

Этап 4: Увольнение (если PIP не помог) - [] Консультация с HR/юристом - [] Подготовка документов - [] Встреча об увольнении - [] Уведомление команды - [] Передача клиентов - [] Отключение доступов

Общий timeline: 3-5 месяцев от первых признаков проблемы до увольнения (кроме случаев gross misconduct).

Заключение

Работа с «трудными» менеджерами — неизбежная часть роли руководителя отдела продаж. Ключевые принципы:

1. **Будьте fair:** Дайте человеку шанс исправиться (PIP), но не бесконечно много шансов
2. **Будьте firm:** Если решение принято — исполняйте его быстро и четко
3. **Будьте human:** Увольнение — это тяжело, проявляйте эмпатию

Помните: Один слабый или токсичный менеджер тянет вниз всю команду. Увольняя его, вы защищаете остальных.

И самое важное: Если вы регулярно нанимаете людей, которых потом приходится увольнять — проблема в вашем процессе найма. Вернитесь к уроку 2.1 и улучшите отбор.

В следующем уроке разберем, как системно обучать и развивать команду, чтобы таких проблем было меньше.

Глава 18. Обучение и развитие команды

Введение

Найм — это только начало. Настоящая работа начинается, когда новый менеджер приходит в офис (или заходит в Zoom). Как быстро он выйдет на результат? Сколько сделок будет потеряно из-за ошибок? Уйдет ли он через 3 месяца, потому что не получил поддержки?

В этом уроке мы разберем: - Структуру onboarding программы (первые 90 дней) - Continuous learning: как обучать постоянно - Развитие компетенций: от Junior до Senior - Инструменты обучения (shadowing, role-play, case studies)

Главный принцип: Обучение — это не event (разовый тренинг), а **процесс**. Топ-компании в B2B SaaS тратят на обучение продавцов 30-40 часов в первый месяц и 5-10 часов ежемесячно после этого.

Onboarding: первые 90 дней

Почему onboarding критичен?

Статистика: - Менеджеры с хорошим onboarding выходят на quota за **60 дней** - Менеджеры без структурированного onboarding — за **120+ дней** - **40% новых продавцов** увольняются в первые 6 месяцев (часто из-за плохого onboarding)

Цель onboarding: Привести нового менеджера от "понятия не имею, что делать" до "могу самостоятельно закрывать сделки".

Структура 90-дневного onboarding

Неделя 1: Foundational knowledge

Цель: Понять компанию, продукт, процессы

Активности:

День	Что	Формат	Время
1	Welcome, team intro, setup	Встречи	4 часа
1	Company vision, history, culture	Презентация CEO	1 час
2	Product deep dive (что мы продаем)	Презентация Product	3 часа
2	Самостоятельное изучение продукта	Тестовый аккаунт	2 часа
3	Customer personas & ICP	Презентация Marketing	2 часа
3	Изучение кейсов (3-5 успешных сделок)	Самостоятельно	2 часа
4	Sales process & methodology	Презентация РОП	3 часа
4	CRM training (Salesforce/HubSpot)	Hands-on	2 часа
5	Shadowing (слушать звонки топ-менеджеров)	Наблюдение	4 часа
5	Q&A, что не понятно	1-on-1 с РОП	1 час

Материалы: - Sales playbook (документ с процессами, скриптами, лучшими практиками) - Product demo videos - Case studies (истории успешных клиентов) - Competitive battle cards (как продавать против конкурентов)

Результат недели 1: - [] Может объяснить, что делает компания и кому помогает - [] Знает основные фишки продукта и их value proposition - [] Понимает sales process (этапы воронки) - [] Умеет работать с CRM на базовом уровне

Недели 2-3: Практика в безопасной среде

Цель: Отработать навыки без риска для реальных клиентов

Активности:

1. Role-play sessions (3-4 часа в неделю)

Вы или senior менеджер играете роль клиента, новичок — продавца.

Сценарии: - Discovery call (первый звонок, выявление потребностей) - Demo presentation - Handling objections ("Слишком дорого", "Нам не подходит", "Нужно подумать") - Closing call

Формат: 1. Role-play (10-15 минут) 2. Feedback (5 минут): что хорошо, что улучшить 3. Повторный role-play с улучшениями

2. Продуктовая сертификация

Тест на знание продукта: - 20-30 вопросов о фичах, use cases, pricing - Должен набрать минимум 80% для прохождения - Если не прошел — дополнительное изучение и повторный тест

3. Reverse shadowing

Теперь новичок делает звонки (холодные или с inbound лидами), а вы слушаете и даете feedback.

Начинайте с легких лидов (warm inbound), а не с холодных звонков enterprise клиентам.

Результат недель 2-3: - [] Прошел продуктовую сертификацию - [] Провел 10+ role-play sessions с хорошим feedback - [] Сделал 5+ реальных звонков под присмотром - [] Может самостоятельно провести базовый discovery call

Недели 4-6: Первые самостоятельные сделки

Цель: Закрывать первую сделку

Активности:

1. Ведение собственных лидов

Начинаем с: - **Inbound лиды** (клиенты, которые сами пришли) — проще закрыть - **Small deals** (чек ниже среднего) — меньше риск - **Renewal/upsell** (существующие клиенты) — уже warm

Не даем сразу: - Крупные enterprise сделки - Холодный outbound в новые сегменты - Сложных клиентов (например, тех, кто уже отказал раньше)

2. Buddy system

Назначьте ментора из senior менеджеров: - Ежедневный 15-минутный check-in - Помощь с подготовкой к звонкам - Разбор сделок

3. Еженедельные 1-on-1 с РОП

Обсуждаете: - Какие звонки прошли хорошо/плохо - Где нужна помощь - Прогресс в обучении

Метрики для недель 4-6:

Метрика	Цель
Звонков/день	20-30 (меньше, чем у seniors)
Демо/неделя	3-5
Pipeline	3-5x месячного quota
Первая closed сделка	К концу 6-й недели

Результат недель 4-6: - [] Закрывает первую сделку (даже маленькую — это психологический breakthrough) - [] Ведет 5-10 активных сделок в pipeline - [] Может самостоятельно провести full sales cycle (от discovery до close)

Недели 7-12: Ramp-up к full quota

Цель: Постепенно выйти на 100% плана

Quota ramp:

Период	Quota (от полного)
Месяц 1 (недели 1-4)	0% (обучение)
Месяц 2 (недели 5-8)	50%
Месяц 3 (недели 9-12)	75%
Месяц 4+	100%

Почему не сразу 100%? - Новичок еще учится, unrealistic expectations убьют мотивацию - Pipeline еще не заполнен (нужно время, чтобы сделки созрели) - Вы даете ему более легкие лиды, а не full mix

Результат 90 дней: - [] Вышел на 75%+ плана - [] Самостоятелен (не требует ежедневного coaching) - [] Знает продукт, процесс, CRM - [] Прошел все сертификации

Continuous Learning: обучение после onboarding

Обучение не заканчивается после первых 90 дней. Топ-команды учатся постоянно.

1. Weekly Sales Training (1 час в неделю)

Формат: - Разбор навыка или темы - Практика (role-play, case study) - Q&A

Примеры тем:

Неделя	Тема
1	Advanced discovery: SPIN Selling
2	Handling "Budget" objection
3	Multi-threading: работа с несколькими stakeholders
4	Negotiation tactics
5	Account planning для enterprise
6	Social selling: LinkedIn strategies
7	Email copywriting: cold outreach
8	Competitive positioning vs. [Конкурент]

Кто ведет: - Вы (РОП) - Приглашенный тренер - Senior менеджер (best practices sharing) - Специалист из другого department (Product, CS, Marketing)

2. Case Study Reviews (раз в 2 недели)

Формат: - Менеджер презентует сделку (выигранную или проигранную) - Команда задает вопросы - Обсуждаете: что сработало, что можно было сделать иначе

Пример структуры:

Менеджер: "Сделка с TechCorp, 50K ARR, closed за 6 недель вместо обычных 12."

Команда:

- "Как вышел на decision maker?"
- "Какие возражения были и как закрыл?"
- "Почему так быстро?"

Takeaways:

- Champion внутри компании ускорил процесс (lesson: ищите champions)
- Competitor был slow to respond (lesson: speed wins)

Результат: Весь опыт команды становится достоянием каждого.

3. Skill-Based Learning Paths

У каждого менеджера свои слабые стороны. Вместо generic training — персонализированное обучение.

Пример:

Менеджер Анна: - **Сильна:** Discovery, rapport building - **Слаба:** Closing, negotiation

Learning path для Анны: 1. Прочитать книгу "Never Split the Difference" (Chris Voss) 2. Shadowing: послушать 5 closing calls от топ-closer'a Андрея 3. Role-play: 3 сессии по handling price objections 4. Реальная практика: closing 3 сделок под наблюдением 5. Review: через месяц оценить прогресс

Как определить слабые стороны? - Метрики (где conversion rate ниже, чем у других?) - Feedback от вас на 1-on-1 - Self-assessment (менеджер сам называет, где struggles)

4. Внешнее обучение

Онлайн курсы: - **LinkedIn Learning** (Sales courses) - **Gong Labs** (Data-driven sales best practices) - **Sales Hacker** (Community + courses) - **Pavilion** (ранее Revenue Collective) (Membership для B2B продавцов)

Конференции и events: - **SaaStr Annual** (B2B SaaS sales) - **Sales Success Summit** - **Inbound** (HubSpot) — для inbound sales & marketing

Бюджет: \$500-1000/год на человека — хорошая инвестиция.

5. Библиотека: Must-read книги

Создайте reading list для команды:

Must-read (обязательно первые 3 месяца): 1. **"The Challenger Sale"** — Методология продаж через обучение клиента 2. **"Spin Selling"** — Discovery questions framework 3. **"Predictable Revenue"** — Outbound sales process (Salesforce model)

Advanced (для опытных): 4. **"Never Split the Difference"** — Negotiation tactics от FBI переговорщика 5. **"The Sales Acceleration Formula"** — Data-driven sales (HubSpot CRO) 6. **"Insight Selling"** — Selling to VITO (Very Important Top Officer)

Как мотивировать читать: - Компания покупает книги - Book club: раз в месяц обсуждаете книгу на team meeting - Бонус: прочитал книгу + написал summary для команды = \$100

Competency Matrix: от Junior до Senior

Не все менеджеры на одном уровне. Четко определите, чем Junior отличается от Senior.

Пример Competency Matrix

Компетенция	Junior (0-1 год)	Middle (1-3 года)	Senior (3+ лет)
Discovery	Задаёт вопросы по скрипту	Адаптирует вопросы под клиента	Uncovering скрытых болей
Product knowledge	Знает основные фичи	Знает все фичи + use cases	Консультирует по архитектуре решения
Objection handling	Использует стандартные ответы	Адаптирует под контекст	Предвосхищает возражения
Deal size	<10K ARR	10-50K ARR	50K+ ARR
Sales cycle	SMB (1 месяц)	Mid-market (1-3 месяца)	Enterprise (3-6 месяцев)
Stakeholders	1-2 (user, manager)	2-4 (включая budget holder)	5+ (C-level, procurement, IT)
Mentorship	Требуется coaching	Самостоятелен	Менторит juniors

Карьерный путь

Дайте команде понимание, как расти:

SDR (Sales Development Rep)

↓ (6-12 месяцев)

Junior AE (Account Executive)

↓ (1-2 года)

Mid-level AE

↓ (2-3 года)

Senior AE / Team Lead

↓ (3-5 лет)

Sales Manager / Director

Критерии для promotion: - Стабильно выполняет 100%+ плана (минимум 2 квартала) - Демонстрирует компетенции следующего уровня - Готов взять на себя дополнительную ответственность (например, менторить juniors)

Инструменты обучения

1. Shadowing (наблюдение)

Что: Новичок слушает звонки опытного менеджера

Как: - 5-10 звонков в первую неделю - Focus: структура звонка, как задавать вопросы, как закрывать возражения - После каждого звонка — 5 минут discussion: что заметил, что бы сделал иначе

Tools: - **Gong / Chorus** — записи звонков с AI-аналитикой - **Zoom** — просто записывать звонки - **Live listening** — РОП тихо сидит на звонке (muted)

2. Reverse Shadowing

Что: Опытный менеджер слушает звонки новичка

Как: - Новичок делает звонок, вы слушаете (muted или в CRM recording) - После звонка — immediate feedback (что хорошо, что улучшить) - Focus на 1-2 вещи за раз (не overwhelm feedback'ом)

3. Role-Playing

Что: Симуляция sales call в безопасной среде

Типы role-play:

1. Basic role-play - Вы — клиент, менеджер — продавец - Стандартный сценарий (например, демо call)

2. Advanced role-play (с сюрпризами) - Клиент внезапно говорит: "У нас нет бюджета" - Или: "Мне нужно согласовать с CFO, которого нет до следующего месяца" - Проверяет, как менеджер думает on the fly

3. Team role-play - 3 человека: 2 — stakeholders с разными интересами, 1 — продавец - Симулирует multi-stakeholder meeting

Частота: 1-2 раза в неделю для новичков, раз в месяц для seniors.

4. Call Recording & Analysis

Tools: - **Gong** — AI анализирует записи звонков: talk-to-listen ratio, keywords, sentiment - **Chorus.ai** — аналогично - **Salesforce Einstein** — AI coaching встроен в CRM

Метрики для анализа: - **Talk-to-listen ratio:** Хороший продавец говорит 40-45%, клиент 55-60% - **Questions asked:** Топ-перформеры задают 10-15 вопросов на discovery call - **Monologues:** Избегайте монологов >2 минут - **Next steps:** 90%+ звонков должны заканчиваться четким next step

Пример feedback:

"Анна, я прослушал твой звонок с XYZ Corp. Вот что заметил:

Сильно:

+ Отличный rapport в начале, клиент расслабился

+ Хорошие уточняющие вопросы про их process

Улучшить:

- Talk ratio: ты говорила 70% времени, клиент только 30%. Цель — 40/60.

- Ты не спросила про budget. Без этого мы не знаем, qualified ли лид.

- Next step размыт: 'Я пришло презентацию'. Лучше: 'Давайте созвонимся

в четверг в 15:00 для обсуждения после того, как вы изучите материалы.'

Попробуй на следующих трех звонках больше слушать и четче закрывать next step."

5. Sales Playbook

Что: Единый документ (Notion, Confluence, Google Docs) со всеми знаниями команды

Содержание:

1. **Company & Product**
2. Value propositions
3. Product demo flow
4. Feature descriptions
5. Pricing & packaging
6. **Sales Process**
7. Этапы воронки
8. Критерии перехода между этапами
9. Typical sales cycle timelines
10. **Methodologies**
11. SPIN Selling questions
12. Challenger Sale teaching points
13. MEDDIC qualification criteria
14. **Scripts & Templates**
15. Cold email templates
16. Cold call scripts
17. Follow-up sequences
18. Proposal templates
19. **Objection Handling**
20. "Too expensive" → Responses
21. "We're happy with current solution" → Responses
22. "Need to think about it" → Responses
23. **Competitive Intelligence**
24. Battle cards для каждого конкурента
25. Как позиционировать себя против них
26. **Case Studies & Stories**
27. Успешные кейсы по индустриям
28. ROI калькуляторы
29. Customer testimonials

Важно: Playbook — это живой документ. Обновляйте его раз в квартал.

Измерение эффективности обучения

Как понять, что обучение работает?

1. Leading indicators (процессные метрики)

Метрика	Что говорит
Time to first deal	Как быстро новичок закрывает первую сделку
Time to productivity	Сколько дней до выхода на 100% плана
Ramp completion rate	% новичков, которые выходят на quota к концу ramp периода

Benchmark (B2B SaaS): - Time to first deal: 30-60 дней - Time to 100% productivity: 90-120 дней - Ramp completion rate: >80%

2. Lagging indicators (результаты)

Метрика	Норма
Win rate	Juniors: 15-20%, Seniors: 25-35%
Average deal size	Растет с опытом
Sales cycle length	Seniors закрывают быстрее

3. Qualitative (качественная оценка)

- **Manager feedback:** Насколько уверенно менеджер ведет сделки?
- **Customer feedback:** Что клиенты говорят о взаимодействии?
- **Self-assessment:** Менеджер сам оценивает свои навыки (1-10 по каждой компетенции)

Построение культуры обучения

Обучение работает, когда это **часть культуры**, а не разовая акция.

1. Learning as a value

Сделайте learning одной из core values: - "Мы постоянно учимся и улучшаемся" - "Failure is learning opportunity"

2. Celebrating learning wins

Не только celebrate продажи, но и learning: - "Shout-out Маше: она отработала objection handling и закрыла сложную сделку!" - "Андрей прошел certification — теперь expert в нашем enterprise продукте"

3. Feedback culture

Normalize давать и получать feedback: - После каждого демо — спросить коллег: "Как я мог сделать лучше?" - Публично (на team meeting) обсуждать кейсы без осуждения

4. Time for learning

Дайте команде **официальное время** на обучение: - 2-3 часа в неделю — reading, курсы, shadowing - Это не "когда успеешь", а запланированное в календаре время

Заключение

Обучение и развитие — это инвестиция с высочайшим ROI: - **Faster ramp:** Новички быстрее выходят на план - **Higher retention:** Люди остаются, когда растут - **Better performance:** Обученная команда продает больше - **Scalability:** С хорошим onboarding можно быстро расти

Ключевые выводы: 1. **Структурированный 90-дневный onboarding** — обязателен 2. **Continuous learning** — еженедельные тренинги, case studies, skill development 3. **Персонализация** — у каждого свои слабые стороны, учим targeted 4. **Измеряйте** — time to productivity, win rate, ramp completion 5. **Культура** — обучение как часть DNA команды

В следующем уроке мы разберем технологический стек для отдела продаж: какие инструменты нужны и как их выбирать.

Глава 19. Инструменты продаж: стек технологий

Введение

Современный отдел продаж — это не просто люди с телефонами. Это **технологическая машина**: CRM, email automation, sales intelligence, call recording, analytics. Правильный tech stack увеличивает продуктивность на 30-50%.

Но есть проблема: **tool overload**. Средний B2B продавец использует 10+ инструментов. Слишком много — команда путается, данные разрознены, деньги тратятся впустую.

В этом уроке мы разберем: - Категории инструментов (CRM, prospecting, communication, analytics) - Как выбирать инструменты (критерии) - Топ решения в каждой категории (сравнение) - Интеграции и data flow - Бюджет на tech stack

Главный принцип: Инструменты должны **усиливать** продавцов, а не отвлекать. Каждый tool должен решать конкретную проблему.

Категории инструментов

Полный sales tech stack состоит из 7 категорий:

1. **CRM** — Customer Relationship Management (ядро системы)
2. **Prospecting & Lead Generation** — поиск лидов
3. **Sales Engagement** — автоматизация коммуникаций
4. **Communication** — звонки, видео, email
5. **Sales Intelligence & Enrichment** — данные о компаниях и людях
6. **Analytics & Forecasting** — отчеты и прогнозы
7. **Enablement & Training** — обучение и контент для продавцов

Не всем компаниям нужны все 7. Давайте разберем каждую.

1. CRM (Customer Relationship Management)

Зачем нужна CRM?

Без CRM: - Сделки в Excel, email, блокнотах — chaos - РОП не видит, что происходит - Менеджеры забывают follow-up - Нет истории взаимодействий с клиентом

С CRM: - Единая база всех сделок и клиентов - Pipeline visibility для РОП - Автоматические напоминания - История коммуникаций (emails, звонки, встречи)

Топ CRM для B2B продаж

CRM	Best for	Цена (на пользователя/мес)	Плюсы	Минусы
Salesforce Sales Cloud	Mid-market, Enterprise	\$75-300	Самая мощная, бесконечная кастомизация, огромная экосистема	Дорого, сложно, требует администратора
HubSpot Sales Hub	SMB, Mid-market	\$50-120	Простота, интеграция с маркетингом, бесплатный tier	Дорожает при scaling, менее гибкая чем Salesforce
Pipedrive	SMB, простые sales процессы	\$15-100	Интуитивный UI, визуальный pipeline, доступно	Меньше возможностей для сложных процессов
Close	Inside sales, SMB SaaS	\$29-149	Built-in calling, отличная для high-velocity sales	Слабее для enterprise продаж
Zoho CRM	Budget-conscious SMB	\$14-52	Дешево, много фиш	UI устаревший, интеграции хуже
amoCRM	Россия, СНГ	₽499-1499	Интеграции с российскими сервисами, локальная поддержка	Меньше international features

Как выбрать CRM?

Критерии:

1. **Complexity of sales process**
2. Простой процесс (1-2 touchpoints, быстрый цикл) → Pipedrive, Close
3. Средний процесс (5-10 touchpoints, 1-3 месяца) → HubSpot
4. Сложный процесс (enterprise, long cycle, много stakeholders) → Salesforce
5. **Team size**
6. 1-10 продавцов → HubSpot, Pipedrive
7. 10-50 → HubSpot, Salesforce
8. 50+ → Salesforce
9. **Интеграция с маркетингом**
10. Если маркетинг на HubSpot → HubSpot CRM (бесплатная интеграция)
11. Если маркетинг на другой платформе → Salesforce (интегрируется со всем)
12. **Бюджет**
13. Tight budget → Pipedrive, Zoho
14. Medium → HubSpot
15. Unlimited → Salesforce

Рекомендация для начинающих: Начните с **HubSpot (бесплатный tier)** или **Pipedrive**. Когда вырастете — мигрируйте на Salesforce.

Обязательные фичи CRM

Независимо от выбора, CRM должна иметь:

- **Pipeline management** — визуализация сделок по этапам
- **Contact & account management** — база контактов и компаний
- **Activity tracking** — логирование звонков, emails, встреч
- **Task management** — напоминания о follow-ups
- **Reporting** — отчеты по продажам
- **Mobile app** — доступ с телефона
- **Email integration** — синхронизация Gmail/Outlook
- **Calendar integration** — Google Calendar / Outlook

2. Prospecting & Lead Generation

Задача: найти потенциальных клиентов

Инструменты:

A. LinkedIn Sales Navigator (\$99/мес)

Что делает: - Поиск decision makers по фильтрам (должность, индустрия, компания) - InMail (сообщения людям вне вашей сети) - Lead recommendations на основе вашего ICP

Для кого: - B2B продажи, где покупатели активны на LinkedIn (SaaS, consulting, tech)

Альтернативы: - **Lusha** — email и телефоны с LinkedIn профилей - **Apollo.io** — база 250M+ контактов + email finder

B. ZoomInfo / Cognism (от \$10K/год)

Что делает: - Огромная база B2B контактов (email, телефоны, оргструктура) - Intent data (кто сейчас ищет решения в вашей категории) - Интеграция с CRM (автоматическое обогащение лидов)

Для кого: - Mid-market и enterprise B2B с большим sales team

Альтернативы: - **Clearbit** — enrichment на основе домена компании - **Hunter.io** — поиск email адресов (дешевле, проще)

C. Outreach / SalesLoft (от \$100/мес на пользователя)

Что делает: - **Sales engagement platform**: автоматизация multi-touch sequences - Пример: День 1 — email, День 3 — LinkedIn, День 5 — звонок, День 7 — email follow-up - A/B testing email templates - Аналитика: что работает, что нет

Для кого: - Команды с high-volume outbound (SDR teams)

Альтернативы: - **Reply.io** — дешевле, попроще - **Lemlist** — с персонализацией (вставляет имя клиента в картинки)

3. Communication Tools

A. Email

Интеграция с CRM: - **HubSpot Sales Extension** (бесплатно) — tracking открытий, кликов, templates - **Yesware** (\$15-55/мес) — аналогично, для Salesforce - **Mailtrack** (бесплатно) — простой email tracking

Фичи: - **Email tracking**: кто открыл, когда, сколько раз - **Templates**: готовые шаблоны писем - **Scheduling**: отправка письма в оптимальное время - **Sequences**: автоматические follow-ups

B. Calling (телефония)

Варианты:

Tool	Тип	Цена	Best for
Aircall	Cloud telephony	\$30-70/user/мес	Интеграция с CRM, call recording
RingCentral	Cloud telephony	\$20-45/user/мес	Enterprise telephony
JustCall	Cloud telephony	\$25-80/user/мес	Sales + support teams
Built-in CRM calling	Внутри CRM	Included	Простые звонки (но хуже качество)

Обязательные фичи: - Click-to-call из CRM - Call recording (для coaching) - Voicemail drop (автоматическое оставление сообщения) - Local presence (показывать номер из города клиента) - Analytics (длительность звонков, количество)

Дополнительно: - **Power dialer** — автоматический набор следующего номера (для cold calling campaigns)

C. Video Conferencing

Tool	Best for	Цена	Особенность
Zoom	Универсал	\$15-20/host/мес	Надежность, всем знаком
Google Meet	G Suite users	Included with Workspace	Интеграция с Google Calendar
Microsoft Teams	Microsoft 365 users	Included	Интеграция с Outlook
Demodesk	Demos & screen sharing	\$39-99/user/мес	Co-browsing, automated note-taking

Для sales лучше **Zoom**: - Recording & transcription (для review звонков) - Branded waiting room - Integrates with CRM

4. Sales Intelligence & Enrichment

Задача: узнать больше о клиенте до звонка

Что нужно знать: - Размер компании, revenue, funding - Технологии, которые они используют (tech stack) - Недавние новости (hiring, funding rounds, expansion) - Структура (кто decision makers)

Инструменты:

A. Clearbit (\$99-499/мес)

Что делает: - Обогащает лиды в CRM (добавляет данные о компании, должности, соц сети) - Reveal (показывает, какие компании посещают ваш сайт)

B. LinkedIn Sales Navigator (\$99/мес)

- Видно, кто смотрел ваш профиль
- Job changes notifications (ваш бывший чемпион перешел в новую компанию — opportunity!)

C. Crunchbase (бесплатно или \$29/мес Pro)

- Funding rounds (кто только получил инвестиции = есть бюджет)
- Founders & investors info

D. BuiltWith / SimilarTech (\$295-495/мес)

- Какие технологии использует компания (например, они на AWS → можно говорить про интеграцию)

5. Analytics & Forecasting

A. Native CRM reporting

Salesforce и HubSpot имеют встроенную аналитику: - Pipeline по этапам - Win rate по менеджеру - Sales velocity (скорость движения сделок)

Но: часто недостаточно гибкая.

B. Dedicated analytics tools

Tool	Что делает	Цена
Clari	AI-powered forecasting, pipeline inspection	От \$50/user/мес
InsightSquared	Аналитика поверх Salesforce	От \$100/user/мес
Tableau / Looker	Custom dashboards (для больших команд)	От \$70/user/мес

Для кого: - Если команда >20 человек и вам нужны сложные dashboards

Для маленьких команд: - Достаточно native CRM reporting + Google Sheets

6. Call Recording & Coaching

Задача: анализировать звонки, улучшать навыки

Инструменты:

Tool	Что делает	Цена
Gong	AI анализирует звонки: keywords, talk-time ratio, sentiment, competitor mentions	От \$1200/user/год
Chorus by ZoomInfo	Аналогично Gong	От \$1200/user/год
Jiminy	Recording + coaching, дешевле	От \$60/user/мес
Aircall (built-in)	Простой recording без AI	Включено в Aircall

Что они дают:

1. Автоматическая транскрипция звонков
2. AI insights:
3. "Вы говорили 75% времени (слишком много)"
4. "Вы не спросили про budget"

5. "Competitor упомянут 3 раза"
6. **Playlists** — лучшие моменты звонков для обучения команды
7. **Deal intelligence** — risk alerts (сделка застряла, клиент не отвечает)

ROI: - Ramp time новичков ↓ на 30-40% (учатся быстрее на реальных примерах) - Win rate ↑ на 10-15% (лучше handling objections)

Стоит ли оно \$1200/год? - Для команды <5 человек — **нет**, слишком дорого - Для команды >10 — **да**, окупается за счет роста win rate

Альтернатива для малого бюджета: - Zoom recording + ручной анализ (вы слушаете записи и даете feedback)

7. Enablement & Content Management

Задача: дать продавцам контент (presentations, case studies, battle cards) в нужный момент

Инструменты:

Tool	Что делает	Цена
Highspot	Content management, analytics (что используется), training	От \$50/user/мес
Seismic	Аналогично	От \$60/user/мес
Notion / Confluence	Simple playbook & content storage	\$8-10/user/мес

Для кого: - Большие команды (50+ продавцов) с кучей контента → Highspot/Seismic - Маленькие команды → Notion достаточно

Рекомендуемый Tech Stack по стадиям компании

Stage 1: Startup (1-5 продавцов, <\$1M ARR)

Минимальный стек:

Категория	Tool	Цена/мес
CRM	HubSpot (free tier)	\$0
Prospecting	Hunter.io	\$49
Email tracking	Mailtrack	\$0
Calling	Google Voice / Zoom Phone	\$10
Video	Zoom	\$15
ИТОГО		\$74/месяц

Почему этого достаточно: - Founders часто сами продают на этом этапе - Процесс еще формируется - Деньги лучше тратить на продукт и маркетинг

Stage 2: Growth (5-20 продавцов, \$1-10M ARR)

Расширенный стек:

Категория	Tool	Цена/user/мес
CRM	HubSpot Sales Hub (Pro)	\$90
Prospecting	LinkedIn Sales Navigator	\$99
Enrichment	Clearbit	~\$50 (зависит от объема)
Sales Engagement	Reply.io	\$70
Calling	Aircall	\$50
Video	Zoom	\$15

Категория	Tool	Цена/user/мес
Analytics	HubSpot (native)	Included
ИТОГО		~\$374/user/месяц

Для команды из 10 человек: \$3,740/месяц = ~\$45K/год

ROI: Если это повышает productivity на 20%, то при среднем quota \$300K/год на менеджера вы получаете дополнительно \$600K revenue.

Stage 3: Scale (20+ продавцов, \$10M+ ARR)

Enterprise стек:

Категория	Tool	Цена/user/мес
CRM	Salesforce Sales Cloud	\$150
Prospecting	ZoomInfo	~\$100 (amortized)
Sales Engagement	Outreach	\$120
Calling	Aircall	\$50
Video	Zoom	\$15
Call Recording & AI	Gong	\$100
Analytics	Clari	\$60
Enablement	Highspot	\$50
ИТОГО		~\$645/user/месяц

Для команды из 50 человек: \$32K/месяц = ~\$390K/год

Дорого? Да. Но при правильном использовании это повышает win rate на 15-20% и сокращает ramp time на 30%.

Как выбирать инструменты: Decision Framework

Шаг 1: Идентифицируйте проблему

Плохо: "Все используют Gong, давайте купим"

Хорошо: "Наши новички долго выходят на quota (120 дней вместо 90). Им нужно учиться на реальных звонках топ-перформеров. Gong решит эту проблему."

Шаг 2: Оцените ROI

Формула:

$$ROI = (\text{Увеличение revenue} - \text{Стоимость tool}) / \text{Стоимость tool} * 100\%$$

Пример: - Gong стоит \$1,200/год на менеджера - Команда из 10 менеджеров = \$12K/год - Если это сокращает ramp time на 1 месяц, вы выигрываете ~\$250K revenue (10 менеджеров * \$25K quota в месяц) - ROI = (\$250K - \$12K) / \$12K = **1983%**

Шаг 3: Проверьте интеграции

Критично: Все инструменты должны интегрироваться с вашей CRM.

Проверьте: - [] Native integration (лучше) - [] Zapier/Make.com integration (ок) - [] No integration (плохо — придется вручную переносить данные)

Шаг 4: Trial перед покупкой

Всегда берите trial (обычно 14-30 дней): - Дайте 2-3 менеджерам использовать - Соберите feedback - Оцените, действительно ли это решает проблему

Шаг 5: Учитывайте adoption

Лучший tool бесполезен, если команда его не использует.

Факторы adoption: - **Простота:** Чем проще UI, тем выше adoption - **Integration:** Если tool живет внутри CRM, его будут использовать - **Value для менеджера:** Если tool экономит ИХ время (а не только ваше), они will love it

Пример: - **Email tracking (Mailtrack)** — высокая adoption (менеджеры хотят знать, открыл ли клиент письмо) - **Time tracking tool** — низкая adoption (никто не хочет отчитываться за каждую минуту)

Data Flow: интеграция инструментов

Идеальный data flow выглядит так:



Без интеграций: Менеджер вручную копирует данные между системами → тратит 2 часа/день на admin work.

С интеграциями: Все автоматически → менеджер тратит время на продажи.

Ключевые интеграции:

- **Prospecting** → **CRM:** Лиды автоматически попадают в CRM
- **Email** → **CRM:** Все письма логируются
- **Calling** → **CRM:** Звонки автоматически записываются как activity
- **Calendar** → **CRM:** Встречи автоматически связываются с сделками

Инструменты для интеграций: - **Native integrations** (в самих продуктах) — best - **Zapier / Make.com** — для нестандартных интеграций - **Custom API integrations** — если нужно что-то специфичное (требует devs)

Частые ошибки при выборе tech stack

1. Tool для каждой проблемы

Симптом: У вас 15 инструментов, команда не знает, где что искать.

Решение: Consolidate. Выберите платформы, которые делают несколько вещей: - HubSpot = CRM + Email + Простые sequences - Salesforce = CRM + Reporting + Automation

2. Покупка "потому что все используют"

Симптом: Купили Gong, потому что все о нем говорят, но команда 3 человека.

Решение: Покупайте то, что решает **вашу** проблему на **вашем** этапе.

3. Игнорирование onboarding

Симптом: Купили дорогой tool, никого не обучили, все по-прежнему работают в Excel.

Решение: Для каждого нового tool: - Training session (1-2 часа) - Documentation (как использовать) - Champion (кто-то в команде отвечает за adoption)

4. Не смотреть на data privacy

Симптом: Интеграция сливает клиентские данные third-party сервисам без compliance.

Решение: Проверяйте GDPR/SOC2 compliance, особенно для европейских клиентов.

Чеклист: Построение sales tech stack

Этап 1: Core (обязательно для всех) - CRM (HubSpot, Pipedrive, Salesforce) - Email tool (Gmail/Outlook + tracking extension) - Video conferencing (Zoom) - Calendar (Google Calendar / Outlook)

Этап 2: Growth (когда команда >5 человек) - Prospecting tool (LinkedIn Sales Navigator, Apollo) - Calling solution (Aircall, RingCentral) - Sales engagement (Reply.io, Outreach)

Этап 3: Scale (команда >20 человек) - Call recording & AI coaching (Gong, Chorus) - Advanced analytics (Clari, InsightSquared) - Enrichment (ZoomInfo, Clearbit) - Enablement platform (Highspot, Notion)

Для каждого tool: - Проблема, которую он решает, четко определена - ROI посчитан - Интеграции с CRM проверены - Trial пройден - Onboarding plan есть

Заключение

Правильный tech stack — это конкурентное преимущество: - Менеджеры тратят время на продажи, а не на admin work - РОП видит pipeline в real-time - Новички учатся быстрее - Команда работает как единый организм

Но: Инструменты — это не волшебная таблетка. Они усиливают хорошие процессы и людей. Если процессы плохие, никакая CRM не спасет.

Золотое правило: Start lean, add tools as you grow. Не покупайте всё сразу.

Приоритеты: 1. **Сначала** — CRM и базовые коммуникации 2. **Потом** — prospecting и sales engagement 3. **В конце** — advanced analytics и AI coaching

В следующем уроке мы разберем, как выстроить взаимодействие между продажами и маркетингом (alignment) и наладить качественную лидогенерацию.

Глава 20. Маркетинг и продажи: alignment и лидогенерация

Введение

"Маркетинг дает нам плохие лиды!" — кричат продавцы.

"Продажи не умеют продавать!" — отвечает маркетинг.

Это **классический конфликт** в B2B компаниях. Результат: потерянные лиды, потраченный впустую бюджет, напряжение между командами.

Статистика: - Компании с хорошим sales-marketing alignment растут на **20% быстрее** (Aberdeen Group) - Но только **8% компаний** считают, что у них отличный alignment (HubSpot) - **79% маркетинговых лидов** никогда не конвертируются в продажи из-за lack of nurturing

В этом уроке мы разберем: - Почему продажи и маркетинг конфликтуют - Как выстроить alignment (Service Level Agreement) - Lead qualification: MQL vs SQL - Lead handoff процесс - Как наладить feedback loop между командами

Цель: Превратить две разрозненные команды в единую revenue machine.

Почему продажи и маркетинг конфликтуют?

Классические противоречия:

Продажи говорят	Маркетинг говорит
"Лиды плохого качества, они не готовы покупать"	"Мы даем достаточно лидов, просто продажи не умеют их закрывать"
"Маркетинг тратит деньги на бесполезные каналы"	"Продажи не следуют нашим материалам и messaging"
"Нам нужно больше лидов!"	"Мы даем лиды, но продажи не follow-уют вовремя"
"Маркетинг не понимает наших клиентов"	"Продажи не дают нам feedback по лидам"

Корневые причины конфликта:

1. Разные метрики

Маркетинг измеряется: - Количество лидов (MQLs) - Cost per lead (CPL) - Website traffic, engagement

Продажи измеряются: - Закрытые сделки - Revenue - Quota attainment

Проблема: Маркетинг может генерировать тысячи "лидов", но если они не покупают — продажи страдают.

Решение: Обе команды должны измеряться **одной метрикой:** Revenue или SQLs (Sales Qualified Leads), которые конвертируются.

2. Отсутствие общей дефиниции "qualified lead"

Маркетинг считает: "Он скачал whitepaper, значит лид!"

Продажи считают: "У него нет бюджета и он не decision maker, это не лид!"

Решение: Четкое определение MQL и SQL (см. ниже).

3. Нет процесса передачи лидов (handoff)

Что происходит: - Маркетинг генерирует лид - "Бросает его через забор" в CRM - Продажи его видят через 3 дня (или вообще не видят) - Лид холодеет, не отвечает

Решение: Структурированный handoff процесс с SLA (Service Level Agreement).

4. Нет обратной связи

Маркетинг не знает: - Какие лиды закрылись в сделки - Какие каналы приносят лучших лидов (по качеству, а не количеству) - Что происходит с лидами после передачи

Продажи не знают: - Откуда пришел лид - Что он делал на сайте (какие страницы смотрел) - Какой контент его заинтересовал

Решение: Регулярные встречи и shared dashboards.

Выстраивание Sales-Marketing Alignment

1. Единая воронка (Unified Funnel)

Вместо двух отдельных воронок (marketing funnel и sales funnel) — одна:

Awareness (Маркетинг владеет)



Consideration (Маркетинг → Продажи transition)



Decision (Продажи владеют)



Retention & Expansion (CS + Продажи)

Ключевые точки перехода: - **Visitor** → **Lead (MQL):** Маркетинг - **MQL** → **SQL:** Совместно (SDR team или маркетинг квалифицирует)
- **SQL** → **Opportunity:** Продажи (АЕ) - **Opportunity** → **Customer:** Продажи - **Customer** → **Expansion:** CS + Account Management

2. Service Level Agreement (SLA)

Что это: Документ, где прописаны обязательства маркетинга перед продажами и наоборот.

Пример SLA:

Обязательства маркетинга:

Метрика	Commitment
Количество MQLs в месяц	200 MQLs
Lead quality	Минимум 20% MQLs конвертируются в SQL
Lead SLA	Лид передается в продажи в течение 1 часа после qualification
Lead enrichment	Каждый лид имеет: имя, email, компанию, должность, источник

Обязательства продаж:

Метрика	Commitment
Response time	Связаться с лидом в течение 4 часов (business hours)
Attempts	Минимум 5 попыток связаться (email, звонок, LinkedIn) в течение 2 недель
Feedback	Обновлять статус лида в CRM (Qualified / Disqualified) в течение 3 дней
Rejection reason	Если лид disqualified, указать причину (no budget, no authority, no need, timing, etc.)

Зачем SLA: - Ясные ожидания - Accountability (можно измерить, кто не выполняет свою часть) - Снижает конфликты (есть договоренность)

3. Общие метрики (Shared Metrics)

Обе команды отчитываются по одним KPI:

Метрика	Кто отвечает
MQL to SQL conversion rate	Совместно (цель: >20%)
SQL to Opportunity conversion	Продажи (цель: >50%)
Opportunity to Customer (Win rate)	Продажи (цель: >25%)
Revenue from marketing-sourced leads	Совместно
CAC (Customer Acquisition Cost)	Совместно

Пример дашборда:

Месяц: Март 2026

MQLs: 180 (цель: 200) ❌ - Маркетинг

MQL→SQL: 22% (цель: 20%) ✅ - Совместно

SQL→Opportunity: 55% (цель: 50%) ✅ - Продажи

Win rate: 28% (цель: 25%) ✅ - Продажи

Revenue (marketing-sourced): \$450K (цель: \$400K) ✓

САС: \$3,200 (цель: <\$4,000) ✓

Lead Qualification: MQL vs SQL vs Opportunity

Определения

1. Lead (сырой лид)

Кто это: - Кто-то оставил email на сайте - Или был импортирован из купленной базы - Минимальная информация

Пример: - Email: john@example.com - Компания: неизвестна - Должность: неизвестна

Статус: Unqualified

2. MQL (Marketing Qualified Lead)

Кто это: - Проявил достаточный интерес (engagement) - Соответствует базовым критериям ICP (Ideal Customer Profile)

Критерии MQL (пример для B2B SaaS):

A. Engagement (scoring system): - Посетил страницу Pricing: +10 баллов - Скачал case study: +15 баллов - Посмотрел demo video: +20 баллов - Зарегистрировался на webinar: +25 баллов - **Threshold:** ≥50 баллов = MQL

B. Fit (firmographic): - Компания: 50-500 сотрудников - Индустрия: SaaS, Tech, Consulting (наши ICP) - География: US, UK, EU - Должность: Manager+

Если оба условия выполнены → MQL.

Кто квалифицирует: Автоматически (marketing automation: HubSpot, Marketo) или вручную (marketing ops)

3. SQL (Sales Qualified Lead)

Кто это: - Прошел initial qualification от продаж (или SDR team) - Есть BANT (Budget, Authority, Need, Timeline)

Критерии SQL (BANT framework):

- **Budget:** Есть бюджет на решение (или можно его найти)
- **Authority:** Разговариваем с decision maker (или можем к нему попасть)
- **Need:** Есть болевая точка, которую мы решаем
- **Timeline:** Планируют принять решение в ближайшие 3-6 месяцев

Кто квалифицирует: SDR (Sales Development Rep) или AE (Account Executive) на первом звонке

Процесс: 1. MQL попадает к SDR 2. SDR звонит (discovery call 15-20 минут) 3. Если BANT проходит → SQL, передается AE 4. Если нет → disqualified или nurture (вернуть в маркетинг для long-term nurturing)

4. Opportunity (Сделка)

Кто это: - SQL, с которым AE провел демо или глубокий discovery - Есть конкретный next step (proposal, trial, contract negotiation) - Внесен в pipeline с expected close date и суммой

Критерии Opportunity:

- AE провел минимум 1 встречу (демо или discovery)
- Определена сумма сделки
- Определен timeline закрытия
- Клиент активно вовлечен (отвечает на письма, назначает встречи)

Lead Handoff Process: от маркетинга к продажам

Плохой handoff (что НЕ делать):

1. Маркетинг генерирует лид
2. Лид попадает в CRM
3. Случайно ассайнится на менеджера
4. Менеджер видит его через 2 дня (или неделю)
5. Звонит — лид не помнит, зачем он вообще оставлял email
6. Лид не отвечает
7. Менеджер: "Маркетинг дает фигню"

Хороший handoff (что делать):

1. Маркетинг генерирует MQL
↓
2. Автоматический alert в Slack: "🔥 New MQL: John Doe, TechCorp, VP Sales"
↓
3. Round-robin assignment (автоматически на следующего SDR в очереди)
↓
4. SDR получает notification (email + CRM task)
↓
5. SDR звонит/пишет в течение 1 часа
↓
6. SDR проводит qualification (15 мин звонок)
↓
7. Если SQL → передает AE с detailed notes
↓
8. AE назначает демо в течение 2 дней

Автоматизация handoff

Инструменты: - **HubSpot Workflows** — автоматическое создание task для SDR, когда лид становится MQL - **Slack integration** — уведомления в канал #new-leads - **Round-robin assignment** — встроено в CRM (Salesforce, HubSpot) - **Lead routing rules** — автоматическое распределение по территории, индустрии, размеру компании

Пример workflow в HubSpot:

```
Trigger: Лид достиг 50+ баллов (MQL)
↓
Action 1: Assign to SDR (round-robin)
Action 2: Create task "Call this lead" (due: today)
Action 3: Send Slack notification
Action 4: Send automated email to lead: "Thanks for interest, we'll reach out shortly"
Action 5: Add lead to "New MQL" list
```

Lead notes: что передавать от SDR к AE

Когда SDR квалифицирует лид в SQL и передает AE, он должен оставить **detailed notes** в CRM:

Template:

```
--- SQL HANDOFF NOTES ---

Contact: John Doe, VP of Sales, TechCorp (250 employees)
Source: Downloaded case study "How to scale B2B sales"
Lead score: 85 (high engagement)

BANT:
✔ Budget: $50-75K annual budget for sales tools
✔ Authority: John is decision maker, needs CFO sign-off for >$50K
✔ Need: Struggling with pipeline visibility, using spreadsheets now
```

✔ Timeline: Want to implement by Q2 (next 2 months)

Pain points:

- Can't forecast accurately (management wants better visibility)
- Losing deals due to lack of follow-up (no automated reminders)
- Team of 8 AEs, growing to 12 this year

Competitors mentioned: Currently evaluating Pipedrive and Salesforce

Objections: Concerned about implementation time (needs quick setup)

Next steps:

- Demo scheduled for March 15, 2pm EST
- Send calendar invite + demo prep email
- Focus demo on: forecasting & automation features

Notes:

- Very friendly, engaged in conversation
- Mentioned CEO is pushing for better sales tools
- Quick decision maker (likes to move fast)

Зачем такие подробные notes: - АЕ не тратит время на повторный discovery - Демо targeted (показывает то, что важно клиенту) - Faster sales cycle

Feedback Loop: closed-loop reporting

Проблема: Маркетинг не знает, что происходит с лидами

Типичная ситуация: - Маркетинг передал 200 MQLs в январе - В феврале спрашивает продажи: "Как там лиды из нашей прошлой кампании?" - Продажи: "Не знаю, давай посмотрю... некоторые закрылись, некоторые нет, не помню"

Результат: Маркетинг не знает, какие каналы работают, тратит бюджет вслепую.

Решение: Closed-Loop Reporting

Что это: Система, где продажи обновляют статус каждого лида в CRM, и маркетинг видит: - Сколько MQLs стало SQL - Сколько SQL стало Opportunity - Сколько закрылось в deals - Почему лиды были disqualified

Обязательные поля в CRM для каждого лида:

Поле	Кто заполняет	Зачем
Lead Status	Продажи	New / Contacted / Qualified / Disqualified / Opportunity
Disqualified Reason	Продажи	No budget / No authority / No need / Bad timing / Competitor / Other
Lead Source	Маркетинг	Google Ads / LinkedIn / Webinar / Referral / Cold Outbound
Campaign	Маркетинг	Specific campaign name
SQL Date	Продажи	Когда стал SQL
Opportunity Created Date	Продажи	Когда создана сделка
Close Date	Продажи	Когда закрылась
Deal Amount	Продажи	Сумма

Dashboard: Sales & Marketing Performance

Создайте shared dashboard (Salesforce report, HubSpot dashboard, Looker), который обе команды смотрят:

Метрики:

ИСТОЧНИКИ ЛИДОВ (в марте):

Source	MQLs	SQL	Opps	Closed	Revenue	CPL	CAC
Google Ads	50	12	7	3	\$90K	\$80	\$2,667
LinkedIn	35	10	6	3	\$120K	\$150	\$1,750
Webinar	20	8	5	2	\$80K	\$100	\$2,500
Organic	40	5	2	1	\$30K	\$0	\$1,500
Referral	15	10	8	5	\$200K	\$0	\$1,000

ИТОГО: 160 | 45 (28%) | 28 (62%) | 14 (50%) | \$520K

Выводы из этих данных:

1. **Referrals** — лучший источник (highest close rate, lowest CAC) → маркетинг должен запустить referral program
2. **LinkedIn** — хороший ROI (\$1,750 CAC для \$40K ACV) → увеличить бюджет
3. **Organic** — низкая конверсия MQL→SQL (12%) → возможно, контент привлекает не тот ICP

Без таких данных маркетинг работает вслепую.

Регулярные встречи: Sales & Marketing Sync

1. Weekly operational sync (30 минут)

Участники: Head of Marketing, Head of Sales, SDR lead

Повестка: - Количество лидов за неделю (по источникам) - Conversion rates (MQL→SQL→Opp) - Проблемы с качеством лидов - Upcoming campaigns от маркетинга - Feedback от продаж

Пример:

Маркетинг: "На этой неделе запускаем LinkedIn кампанию на CFOs в FinTech."

Ожидаем 30-40 MQLs."

Продажи: "Отлично, наш лучший ICP. Но прошлая кампания на HR была слабой —

только 2 из 25 прошли в SQL. Почему?"

Маркетинг: "Ага, вижу в CRM — основная причина disqualification: 'No budget'."

Видимо, HR не имеют бюджета на наш продукт. Больше не будем

таргетировать их."

Продажи: "Да, фокусируйтесь на Finance и Ops."

2. Monthly strategic sync (1 час)

Участники: Leadership (CMO/VP Marketing, CRO/VP Sales)

Повестка: - Обзор метрик за месяц - Анализ win/loss (почему выиграли/проиграли крупные сделки) - Планирование на следующий месяц (какие каналы масштабировать) - Alignment по messaging (что продажи говорят клиентам vs что маркетинг говорит в контенте)

3. Quarterly business review (2 часа)

Участники: Sales team + Marketing team (все)

Повестка: - Результаты квартала (revenue, targets, top wins) - Презентация маркетинга: что планируется (новые кампании, продукты, позиционирование) - Презентация продаж: feedback по лидам, конкурентам, рынку - Team building (не только работа, но и bonding)

Лидогенерация: как маркетинг должен генерировать лиды

Каналы лидогенерации (B2B)

Канал	Качество лидов	Объем лидов	Cost per lead	Best for
Referrals	★★★★★	Низкий	\$0-500	Все компании
Inbound (SEO/Content)	★★★★★	Средний	\$0 (долгий payoff)	B2B SaaS, долгий цикл
Webinars	★★★★★	Средний	\$50-150	Сложные продукты (education needed)
LinkedIn Ads	★★★	Средний	\$80-200	B2B, targeting по job title
Google Ads (Search)	★★★	Высокий	\$50-300	High intent keywords
Cold Outbound (SDR)	★★★	Высокий	\$100-500	Enterprise, ABM
Events/Conferences	★★★★★	Низкий	\$200-1000	Enterprise, relationship-based
Paid social (Facebook/IG)	★★	Высокий	\$30-100	B2C, SMB (редко B2B)

Требования продаж к маркетингу

Что продажи хотят:

- Qualified лиды (а не просто email адреса)**
- Должен соответствовать ICP
- Должен проявить intent (не просто скачал PDF)
- Enriched данные**
- Имя, фамилия, должность
- Компания, размер, индустрия
- Телефон (если возможно)
- Источник (откуда пришел)
- Context**
- Что человек делал на сайте (какие страницы смотрел)
- Какой контент скачал
- Какие письма открывал
- Своевременность**
- Warm leads (запрос на демо, pricing) — немедленно (SLA: 1 час)
- Cold leads (скачал whitepaper) — в течение 24 часов

Требования маркетинга к продажам

Что маркетинг хочет:

- Быстрый response**
- Лид теряет интерес через 24-48 часов
- Если продажи не звонят вовремя — лид холодеет, и маркетинг обвиняют в плохом качестве
- Feedback**
- Обновлять статус лида в CRM
- Указывать причину disqualification
- Сообщать, какие лиды закрылись в deals
- Использование маркетинговых материалов**
- Case studies, battle cards, slide decks
- Маркетинг создает это для продаж, но часто продажи используют свои кривые презентации

11. Consistent messaging

12. То, что маркетинг обещает в рекламе, продажи должны подтверждать на звонках

Lead Nurturing: что делать с "не сейчас" лидами

Проблема: - 50-70% лидов не готовы покупать сейчас (timing issue) - Продажи их disqualify: "Перезвони через полгода" - Через полгода продажи забывают

Решение: Lead nurturing (долгосрочное возвращение лидов)

Nurture campaigns

Что это: Автоматические email sequences для "холодных" лидов, чтобы держать их warm до момента, когда они будут готовы покупать.

Пример nurture sequence (6 месяцев):

Неделя 1: "Thanks for downloading [Resource]"

Неделя 2: Case study: "How [Company] achieved [Result]"

Неделя 4: Blog post: "5 ways to solve [Problem]"

Неделя 6: Webinar invitation

Неделя 8: Product update: "New feature you might like"

Неделя 12: ROI calculator

Неделя 16: "Still struggling with [Problem]? Let's chat"

Неделя 24: Final check-in: "Ready to talk?"

Цель: Оставаться top-of-mind, пока они не будут готовы.

Кто владеет nurture: Маркетинг

Когда лид возвращается к продажам: - Если снова проявил активность (открыл pricing page, посмотрел демо видео) - Или через заданный срок (например, 6 месяцев с момента disqualification)

Account-Based Marketing (ABM): когда маркетинг и продажи работают вместе

Что такое ABM?

Traditional marketing: Привлекаем много лидов, продажи выбирают лучших.

ABM: Продажи выбирают целевые аккаунты (dream customers), маркетинг создает кампании специально для них.

Процесс ABM:

1. **Продажи выбирают target accounts** (50-100 компаний, которые хотят закрыть)
2. **Маркетинг researches** каждую компанию (кто decision makers, какие у них боли)
3. **Маркетинг создает personalized campaigns:**
4. LinkedIn ads показываются только сотрудникам этих компаний
5. Персонализированные landing pages (например, "Solution for [Company Name]")
6. Direct mail (отправка подарка CEO)
7. Персонализированные email sequences
8. **Продажи делают outreach** (cold calls, LinkedIn messages)
9. **Маркетинг усиливает** (ретаргетинг, контент)

Пример ABM кампании:

Target: TechCorp (500 employees, Series B FinTech startup)

Decision makers: CEO Jane Doe, CRO John Smith

Маркетинг:

- LinkedIn ads с кейсом похожей FinTech компании → показываются только Jane и John
- Персонализированная landing page: "How we help FinTech companies like TechCorp scale sales"
- Direct mail: отправляем книгу "Predictable Revenue" с персональной запиской от нашего CEO

Продажи:

- SDR отправляет LinkedIn message Jane: "Saw you're scaling your sales team. We helped [Similar Company] go from 5 to 20 rep"
- АЕ звонит John (используя intro от общего знакомого)

Результат: Booked demo через 2 недели (вместо обычных 2 месяцев cold outreach)

Когда использовать ABM: - Enterprise продажи (deal size >\$50K) - Длинный sales cycle (6+ месяцев) - Небольшое количество dream customers (vs миллионы SMBs)

Чеклист: Sales-Marketing Alignment

Foundational: - SLA (Service Level Agreement) подписан обеими командами - Общие метрики (MQL→SQL conversion, CAC, revenue) - Четкие определения MQL, SQL, Opportunity

Process: - Lead handoff процесс автоматизирован (round-robin, alerts, tasks) - SDR team квалифицирует лиды до передачи АЕ - Closed-loop reporting (продажи обновляют статус лидов в CRM)

Communication: - Weekly sync meeting (30 минут) - Monthly strategic review (1 час) - Quarterly business review (вся команда)

Data & Tools: - Shared dashboard (источники лидов, conversion, revenue) - Integrations (маркетинг automation → CRM → sales tools) - Lead scoring model (автоматическая квалификация MQL)

Culture: - Продажи и маркетинг сидят рядом (или в одном Slack канале) - Celebrate wins вместе (не "маркетинг привел лид", а "мы вместе закрыли клиента") - No blame game (если лиды плохие — обсуждаем, как улучшить, а не кто виноват)

Заключение

Sales и marketing alignment — это не "nice to have", это **необходимость**: - Компании с хорошим alignment закрывают **38% больше deals** (MarketingProfs) - **Sales cycle на 15% короче** (SiriusDecisions) - **Cost per lead на 20% ниже** (Aberdeen)

Ключевые выводы:

1. **SLA** — формализуйте ожидания в документе
2. **Общие метрики** — обе команды отвечают за revenue, а не за vanity metrics
3. **Процесс handoff** — быстрая передача + enriched данные
4. **Feedback loop** — продажи обновляют CRM, маркетинг видит, что работает
5. **Регулярные встречи** — communication is key

Без alignment: - Потерянные лиды - Конфликты - Inefficiency

С alignment: - Revenue machine - Predictable growth - Команда, которая работает как единое целое

Это завершает Блок 2 (Команда продаж). В следующем блоке мы перейдем к стратегии продаж и масштабированию отдела.

БЛОК 3 — МАСШТАБИРОВАНИЕ: ОТ ОТДЕЛА К СИСТЕМЕ

Глава 21. Стратегическое планирование продаж

Введение: зачем нужно стратегическое планирование

Когда отдел продаж работает стабильно, появляется иллюзия, что «всё идёт само». Но рост без стратегии — это рулетка. Стратегическое планирование продаж превращает хаос в систему, а надежды — в прогнозируемые результаты.

В этом уроке мы разберём, как строить sales-стратегию на горизонте 1-3 года, как связать её с бизнес-целями компании и как перевести амбиции в конкретные KPI, бюджеты и планы действий.

Разница между тактикой и стратегией

Тактика — это действия на горизонте 1-3 месяца: запустить email-кампанию, провести вебинар, нанять менеджера.

Стратегия — это решения на 1-3 года, которые определяют: - В какие сегменты идти (ICP) - Какие продукты развивать - Как позиционироваться против конкурентов - Какие каналы привлечения строить

Пример: «Увеличить продажи на 30% в Q2» — это тактическая цель. «Перейти от модели transactional sales к enterprise-продажам с ACV \$50K+» — это стратегия.

Шаг 1: Анализ текущего состояния (Sales Audit)

Перед планированием нужно понять, где вы сейчас. Проведите sales audit по 5 блокам:

1.1. Финансовые метрики

- **Revenue** (выручка): сколько закрыли за год
- **Growth rate**: процент роста год к году (YoY)
- **Customer Acquisition Cost (CAC)**: сколько стоит привлечь клиента
- **Lifetime Value (LTV)**: сколько приносит клиент за всё время
- **LTV/CAC ratio**: должен быть > 3 (иначе бизнес-модель нерентабельна)

Формула CAC:

$CAC = (\text{Зарплаты отдела продаж} + \text{Маркетинг} + \text{Инструменты}) / \text{Количество новых клиентов}$

Пример: если за квартал потратили \$30K на зарплаты + \$10K на маркетинг, и привлекли 20 клиентов:

$CAC = \$40,000 / 20 = \$2,000$

1.2. Эффективность воронки

- Conversion rate на каждом этапе (Lead → SQL → Opportunity → Deal)
- Средняя длина сделки (Sales Cycle Length)
- Win rate (процент выигранных сделок из Opportunity)

1.3. Структура выручки

- Какие продукты приносят 80% выручки?
- Какие сегменты клиентов самые прибыльные?

- Сколько процентов выручки — recurring (подписки) vs one-time?

1.4. Команда

- Сколько менеджеров, какая их квота?
- Сколько процентов команды выполняют план?
- Текучесть кадров (turnover rate)

1.5. Конкурентная позиция

- Кто главные конкуренты?
- Почему клиенты выбирают вас (или не выбирают)?
- Где вы проигрываете на тендерах?

Шаг 2: Определение стратегических целей (North Star Metric)

Стратегия начинается с выбора **одной главной метрики** (North Star Metric), которая показывает здоровье бизнеса.

Примеры North Star Metrics: - SaaS-компания: **MRR (Monthly Recurring Revenue)** — ежемесячная подписочная выручка - E-commerce: **GMV (Gross Merchandise Value)** — валовый объём продаж - Agency: **Retainer ARR** — годовая выручка от контрактов на обслуживание - Marketplace: **GTV (Gross Transaction Value)** — объём транзакций через платформу

Почему важна одна метрика? Потому что команда не может гнаться за 10 целей одновременно. Вся стратегия должна «крутиться» вокруг North Star.

Пример: если ваша North Star — MRR, то стратегические решения: - Фокус на recurring-продукты (подписки), а не one-time sales - Удержание клиентов (Churn Reduction) важнее привлечения новых - Upsell и cross-sell — ключевые драйверы роста

Шаг 3: Построение сценариев (Scenario Planning)

Не стройте один план — стройте 3 сценария:

Консервативный сценарий (70% вероятность)

- Рост 20-30% год к году
- Без найма звёздных менеджеров
- Без прорывных продуктов
- Работа с текущими каналами

Базовый сценарий (50% вероятность)

- Рост 50-70%
- Найм 2-3 сильных менеджеров
- Запуск одного нового канала (например, партнёрская программа)
- Оптимизация воронки

Агрессивный сценарий (20% вероятность)

- Рост 100%+
- Найм 5+ менеджеров
- Запуск нового продукта или выход на новый рынок
- Масштабирование через автоматизацию

Для каждого сценария рассчитайте: - Целевую выручку - Необходимый размер команды - Бюджет на маркетинг и инструменты - Ключевые риски

Таблица пример (SaaS-компания с текущим MRR \$50K):

Сценарий	MRR через год	New MRR/мес	Команда	Бюджет
Консервативный	\$65K	+\$1,250	3 AE + 1 SDR	\$15K/мес
Базовый	\$85K	+\$2,900	5 AE + 2 SDR	\$25K/мес
Агрессивный	\$120K	+\$5,800	8 AE + 4 SDR	\$45K/мес

Шаг 4: Декомпозиция целей (Waterfall Model)

Теперь нужно «разбить» North Star Metric на составные части. Используем **Revenue Waterfall Model**.

Формула выручки (для B2B SaaS):

$Revenue = \text{Число клиентов} \times ARPA \text{ (средний чек)} \times Retention \text{ rate}$

Пример: если цель — \$1.2M ARR через год, и текущий ARPA = \$10K/год, то нужно:

$120 \text{ клиентов} = \$1,200,000 / \$10,000$

Но с учётом Churn (15% в год):

$\text{Нужно закрыть } 141 \text{ новый клиент} = 120 / (1 - 0.15)$

Делим на кварталы: - Q1: 30 клиентов - Q2: 35 клиентов (сезонный рост) - Q3: 25 клиентов (летний спад) - Q4: 51 клиент (год закрывается агрессивно)

От клиентов — к активностям

Если Win Rate = 25%, то для 141 клиента нужно:

$564 \text{ Opportunity} = 141 / 0.25$

Если конверсия из SQL в Opportunity = 50%:

$1,128 \text{ SQL} = 564 / 0.5$

Если конверсия из Lead в SQL = 10%:

$11,280 \text{ Leads} = 1,128 / 0.1$

Теперь понятно: чтобы сделать \$1.2M, нужно **11,280 лидов в год** (940 лидов/мес).

Шаг 5: Выбор стратегических инициатив (Strategic Plays)

На основе анализа выберите 3-5 **ключевых инициатив** на год. Примеры:

Инициатива 1: Outbound Sales Engine

Цель: генерировать 30% SQL через холодные касания. **Действия:** - Нанять 2 SDR - Внедрить инструменты: Apollo.io + Outreach.io - Построить ICP-сегменты и скрипты - KPI: 500 cold calls/мес, 15% коннект-рейт, 5% SQL-конверсия

Инициатива 2: Partner Channel

Цель: 20% новых клиентов через партнёров. **Действия:** - Найти 5 агентств-партнёров - Разработать комиссионную схему (15% от первого года) - KPI: 3 partner-sourced deals/квартал

Инициатива 3: Enterprise Sales Motion

Цель: закрывать 3-5 сделок >\$50K/год (вместо 20 сделок по \$10K). **Действия:** - Нанять Enterprise AE - Создать enterprise-tier продукт - Внедрить MEDDPIC framework - KPI: ACV >\$50K, Sales Cycle <6 месяцев

Инициатива 4: Customer Success → Expansion

Цель: увеличить Net Revenue Retention до 120% (т.е. клиенты тратят на 20% больше год к году). **Действия:** - Внедрить upsell playbook - Проводить Quarterly Business Reviews (QBR) - KPI: 30% клиентов делают upsell в течение года

Шаг 6: Построение Sales Operating Model

Operating Model — это документ, который описывает, как работает отдел продаж:

6.1. Go-to-Market Segmentation

Кто ваши клиенты? Разделите по сегментам: - **SMB** (до 50 сотрудников): self-serve + inside sales - **Mid-Market** (50-500): inside sales + field AE - **Enterprise** (500+): dedicated AE + Sales Engineer

Каждый сегмент — своя воронка, свой ACV, свой Sales Cycle.

6.2. Sales Roles & Quotas

- **SDR:** квота 20 SQL/мес, зарплата \$3K base + \$1K variable
- **AE (Mid-Market):** квота \$30K MRR/квартал, \$5K base + \$3K variable
- **Enterprise AE:** квота \$150K ARR/год, \$8K base + \$6K variable

6.3. Sales Process & Playbooks

- Этап 1: Discovery (BANT qualification)
- Этап 2: Demo (feature → benefit)
- Этап 3: Proposal (ROI calculator)
- Этап 4: Negotiation (handling objections)
- Этап 5: Close (contract + onboarding)

Для каждого этапа — скрипты, шаблоны, критерии выхода.

6.4. Tech Stack

- CRM: HubSpot / Salesforce
 - Prospecting: Apollo.io / ZoomInfo
 - Sales Engagement: Outreach.io / SalesLoft
 - Proposal: PandaDoc
 - Analytics: Gong.io (call recording + AI insights)
-

Шаг 7: Бюджетирование (Sales Budget)

Стратегия без бюджета — это мечта. Постройте бюджет на год по статьям:

7.1. Payroll (зарплаты)

- 5 AE × \$8K/мес = \$40K/мес
- 2 SDR × \$4K/мес = \$8K/мес
- 1 Sales Manager × \$10K/мес = \$10K/мес
- **Итого:** \$58K/мес = \$696K/год

7.2. Marketing (для генерации лидов)

- Paid Ads: \$10K/мес
- Content Marketing: \$5K/мес

- Events: \$3K/мес
- **Итого:** \$18K/мес = \$216K/год

7.3. Tools & Software

- CRM: \$2K/мес
- Sales Engagement: \$1.5K/мес
- Data (ZoomInfo): \$1K/мес
- **Итого:** \$4.5K/мес = \$54K/год

7.4. Travel & Events

- Conferences: \$20K/год
- Client meetings: \$10K/год
- **Итого:** \$30K/год

Общий бюджет: \$696K + \$216K + \$54K + \$30K = **\$996K/год**

Если план — сделать \$1.2M ARR, то **CAC Payback Period:**

$\$996K / \$1,200K = 0.83$ года (10 месяцев)

Это нормально для SaaS: окупаемость <12 месяцев — здоровая модель.

Шаг 8: Управление рисками (Risk Mitigation)

Каждая стратегия имеет риски. Перечислите топ-5 и план B:

Риск 1: Не найдём сильных AE

Вероятность: 60% **Влияние:** Не выполним план на 30% **Митигация:** Начать найм за 3 месяца до старта. Если не нашли — переключить бюджет на партнёров.

Риск 2: Конверсия из Lead в SQL упадёт

Вероятность: 40% **Влияние:** Нехватка pipeline **Митигация:** A/B-тесты лид-форм, улучшение квалификации лидов.

Риск 3: Конкурент снизит цены

Вероятность: 50% **Влияние:** Win rate упадёт на 10-15% **Митигация:** Фокус на value, а не на price. Усилить case studies и ROI-калькуляторы.

Риск 4: Churn вырастет

Вероятность: 30% **Влияние:** Net Revenue Retention <100% **Митигация:** Внедрить Customer Health Score, проактивный CS.

Риск 5: Экономический кризис

Вероятность: 20% **Влияние:** Бюджеты клиентов урежут, Sales Cycle удлинится **Митигация:** Переключиться на SMB (более короткий цикл), предложить гибкую оплату.

Шаг 9: Ключевые метрики для мониторинга стратегии

Стратегия не работает «на автопилоте». Нужен **Sales Dashboard** с метриками:

Ежемесячные метрики:

1. **Bookings** (новые контракты) vs Plan

2. **Pipeline Coverage Ratio:** сколько pipeline на следующий квартал (норма: 3x от квоты)
3. **Sales Velocity:** как быстро растёт выручка $\text{Sales Velocity} = (\text{Leads} \times \text{Win Rate} \times \text{ACV}) / \text{Sales Cycle Length}$
4. **CAC Payback Period:** за сколько месяцев окупается клиент
5. **Quota Attainment:** сколько процентов команды выполняют план (норма: 60%+)

Квартальные метрики:

1. **Net Revenue Retention (NRR):** сколько клиенты тратят год к году (цель: >100%)
2. **Win Rate по сегментам:** где проседаем?
3. **Sales Cycle Length:** удлиняется ли процесс?
4. **Churn Rate:** сколько клиентов уходят?

Годовые метрики:

1. **ARR / MRR Growth Rate:** рост выручки
2. **LTV/CAC Ratio:** здоровье юнит-экономики (цель: >3)
3. **Market Share:** какой процент рынка захватили?

Шаг 10: Коммуникация стратегии команде

Стратегия бесполезна, если команда её не понимает. Проведите **Sales Kickoff (SKO)** — ежегодное собрание отдела продаж.

Структура SKO:

1. **Итоги прошлого года:** цифры, wins, lessons learned
2. **Стратегия на новый год:** North Star Metric, ключевые инициативы
3. **Детализация по командам:** квоты, территории, ICP
4. **Обучение:** новые продукты, скрипты, кейсы
5. **Team Building:** сплочение команды

После SKO — **еженедельные Sales Standups** для синхронизации.

Инструменты для стратегического планирования

1. OKR Framework (Objectives & Key Results)

Objective: Стать лидером в сегменте Mid-Market SaaS для e-commerce **Key Results:** - KR1: Достичь \$1.5M ARR (+50% YoY) - KR2: Закрыть 10 клиентов с ACV > \$30K - KR3: Увеличить Win Rate до 30%

2. V2MOM (Salesforce Framework)

- **Vision:** Куда идём?
- **Values:** Какие ценности?
- **Methods:** Как будем делать?
- **Obstacles:** Какие препятствия?
- **Measures:** Как измеряем успех?

3. SWOT Analysis

- **Strengths:** Что у нас хорошо? (Например, сильная продуктовая команда)
- **Weaknesses:** Где слабы? (Например, мало case studies)
- **Opportunities:** Какие возможности? (Например, конкурент ушёл с рынка)
- **Threats:** Какие угрозы? (Например, новый регуляторный закон)

Кейс: как Slack планировал рост от \$0 до \$100M ARR

В 2014 году Slack поставил цель: **\$100M ARR за 3 года**.

Стратегия:

1. **Product-Led Growth:** бесплатный freemium → вирусное распространение внутри компаний
2. **Bottom-Up Sales:** команды начинают использовать → IT-отдел покупает корпоративную лицензию
3. **Land & Expand:** начинаем с малого ACV (\$1-5K), затем upsell до \$50K+

Тактика:

- **2014:** фокус на SMB, self-serve, \$0 на маркетинг (органический рост)
- **2015:** запуск Enterprise Grid (для крупных компаний)
- **2016:** найм Enterprise AE, фокус на Fortune 500

Результаты:

- 2014: \$12M ARR
- 2015: \$25M ARR
- 2016: \$100M ARR (цель достигнута на год раньше!)

Ключевой инсайт: стратегия была гибкой. Когда SMB-рынок насытился, быстро переключились на Enterprise.

Ошибки в стратегическом планировании

Ошибка 1: План строится «сверху вниз» без учёта реальности

Руководитель говорит: «Хочу рост 300%», но не считает, сколько нужно лидов, менеджеров, бюджета.

Решение: всегда делайте **bottoms-up расчёт** (от воронки к цели).

Ошибка 2: Игнорирование конкуренции

Строить стратегию, не зная, что делают конкуренты — это как играть в шахматы с закрытыми глазами.

Решение: проводите **competitive analysis** каждый квартал. Используйте G2, Gartner, win/loss analysis.

Ошибка 3: Слишком много инициатив

Если у вас 15 приоритетов, то у вас нет приоритетов.

Решение: правило **3-5 инициатив** на год. Лучше сделать 3 вещи отлично, чем 15 — посредственно.

Ошибка 4: Отсутствие гибкости

Рынок меняется, конкуренты меняются, продукт меняется. Стратегия — не библия.

Решение: **квартальные Strategy Reviews**. Если что-то не работает — пивотим.

Чек-лист: как проверить качество стратегии

✔ Есть ли одна главная метрика (North Star)? ✔ Связаны ли цели продаж с целями бизнеса? ✔ Рассчитан ли бюджет и САС Payback? ✔ Декомпозированы ли цели до уровня активностей? ✔ Есть ли 3 сценария (консервативный, базовый, агрессивный)? ✔ Определены ли ключевые риски и план В? ✔ Понимает ли команда стратегию? ✔ Есть ли dashboard для мониторинга метрик?

Если на 8 вопросов ответ «да» — ваша стратегия готова к исполнению.

Заключение

Стратегическое планирование — это не гадание на кофейной гуще, а математика + здравый смысл. Хорошая стратегия отвечает на три вопроса:

1. **Куда идём?** (North Star Metric)
2. **Как туда придём?** (инициативы, бюджет, команда)
3. **Как поймём, что на правильном пути?** (метрики, dashboard)

В следующем уроке разберём, как масштабировать отдел продаж: найм, обучение, управление производительностью.

Глава 22. Масштабирование отдела продаж

Введение: когда пора масштабироваться

У вас есть стратегия. Есть план на \$1.2M ARR. Но кто будет это исполнять? Три менеджера, которые уже работают на пределе?

Масштабирование отдела продаж — это не просто «нанять ещё людей». Это построение машины, которая может расти без потери качества. В этом уроке разберём: как нанимать правильных людей, как их обучать, как управлять производительностью и как не развалить культуру в процессе роста.

Сигналы, что пора масштабироваться

Как понять, что пора расти? Вот 5 сигналов:

1. Pipeline Coverage < 3x

Если у вас на следующий квартал pipeline покрывает квоту только в 2x, это значит, что текущая команда не справляется с генерацией возможностей.

2. Quota Attainment > 80%

Если все менеджеры стабильно перевыполняют план, это хорошо. Но это также значит, что вы недооцениваете потенциал. Пора добавлять территории или продукты.

3. Lead Response Time > 24 часа

Если лиды приходят, а менеджеры не успевают их обрабатывать — вы теряете деньги. Каждый день задержки снижает конверсию на 10-15%.

4. CAC Payback < 12 месяцев

Если клиент окупается быстро, можно агрессивно инвестировать в найм. Юнит-экономика позволяет.

5. Product-Market Fit достигнут

Если у вас высокий NPS (Net Promoter Score > 50), низкий Churn (<10% в год), сильные case studies — продукт готов к масштабированию.

Модели масштабирования отдела продаж

Есть три основных модели роста:

Модель 1: Horizontal Scaling (горизонтальное масштабирование)

Вы просто добавляете больше менеджеров с такими же ролями. Был 1 АЕ — стало 5 АЕ. Было 2 SDR — стало 10 SDR.

Плюсы: просто, понятно, легко управлять. **Минусы:** нет специализации, менеджеры конкурируют за одни и те же лиды.

Когда использовать: на ранних стадиях (до \$5M ARR), когда продукт один, сегмент один.

Модель 2: Vertical Scaling (вертикальное масштабирование)

Вы создаёте специализацию: SDR только квалифицируют лиды, АЕ только закрывают сделки, Customer Success только занимается удержанием.

Плюсы: каждый делает то, что умеет лучше всего. Выше конверсия, короче Sales Cycle. **Минусы:** сложнее координация, нужны чёткие SLA (Service Level Agreements) между командами.

Когда использовать: от \$5M до \$50M ARR, когда воронка сложная.

Модель 3: Segmented Scaling (сегментное масштабирование)

Вы делите рынок на сегменты (SMB, Mid-Market, Enterprise) и создаёте отдельные команды для каждого.

Плюсы: каждая команда говорит на языке своего клиента. SMB-менеджеры быстро закрывают маленькие сделки, Enterprise АЕ работают с C-level на длинных циклах. **Минусы:** дублирование ресурсов, сложная организация.

Когда использовать: от \$50M ARR и выше, когда у вас несколько ICP с разными потребностями.

Шаг 1: Расчёт необходимого размера команды

Прежде чем нанимать, посчитайте: сколько людей нужно?

Формула для АЕ:

Количество АЕ = Целевая выручка / (Квота на одного АЕ × Quota Attainment %)

Пример: цель \$1.2M ARR, квота на АЕ \$200K в год, средний Quota Attainment 70%.

Количество АЕ = \$1,200,000 / (\$200,000 × 0.7) = 8.57 ≈ 9 АЕ

Формула для SDR:

Количество SDR = Нужно SQL в год / (SQL на одного SDR в месяц × 12 месяцев)

Пример: нужно 1,128 SQL в год, один SDR генерирует 20 SQL/месяц.

Количество SDR = 1,128 / (20 × 12) = 4.7 ≈ 5 SDR

Соотношение SDR : АЕ

Типичное соотношение — 1 SDR на 2-3 АЕ. Если у вас 9 АЕ, нужно 3-5 SDR.

Менеджмент

Один Sales Manager может управлять 8-10 людьми. Если у вас 14 человек (9 АЕ + 5 SDR), нужно 2 менеджера: один для АЕ, один для SDR.

Шаг 2: Hiring — найм правильных людей

Найм — это самая важная компетенция руководителя. Один сильный АЕ стоит троих средних.

2.1. Определите Sales Hiring Profile

Не нанимайте «просто продавца». Опишите идеального кандидата:

Для SDR: - Опыт: 0-2 года в продажах - Навыки: cold calling, email outreach, работа с CRM - Личность: resilient (устойчив к отказам), coachable (обучаем), hungry (голоден до результата)

Для AE (Mid-Market): - Опыт: 3-5 лет в B2B SaaS - Навыки: discovery, demo, negotiation, closing - Результаты: стабильно выполняет квоту на 80%+ - Личность: consultative (консультативный подход), organized, relationship builder

Для Enterprise AE: - Опыт: 5-10 лет в enterprise sales - Навыки: multi-threading (работа с несколькими стейкхолдерами), executive presence, deal orchestration - Результаты: закрывал сделки >\$50K ACV, длинный Sales Cycle (6-12 месяцев) - Личность: strategic, patient, politically savvy

2.2. Sourcing — где искать кандидатов

LinkedIn: используйте Sales Navigator. Ищите по критериям: «Account Executive», «SaaS», «quota achievement», «hunter».

Referrals: лучшие кандидаты приходят по рекомендациям. Платите бонус \$1,000-5,000 за успешный referral.

Competitors: наймите топ-менеджера у конкурента. Да, это дорого, но он приносит клиентскую базу и знание рынка.

Sales Bootcamps: Hire graduates from Flockjay, Aspireship, Sales Assembly. Они обучены, мотивированы, недорогие.

2.3. Interview Process — процесс собеседования

Этап 1: Screening Call (15 минут) Рекрутер проверяет базовые вещи: опыт, зарплатные ожидания, мотивацию.

Этап 2: Hiring Manager Interview (45 минут) Вы задаёте поведенческие вопросы: - «Расскажи о сделке, которую ты потерял. Почему?» - «Как ты справляешься с возражением "слишком дорого"»? - «Опиши свой идеальный Sales Cycle от Lead до Close.»

Этап 3: Role Play (30 минут) Симулируйте реальную ситуацию. Вы — клиент, кандидат — продавец. Дайте ему 10 минут на подготовку, затем проведите cold call или demo.

Что оцениваете: - Задаёт ли вопросы (discovery)? - Слушает ли ответы или просто говорит? - Умеет ли закрывать (ask for next steps)?

Этап 4: Panel Interview (60 минут) Кандидат встречается с будущими коллегами: другими AE, SDR, Product Manager. Оцениваете культурный fit.

Этап 5: Reference Checks Позвоните 2-3 референсам. Спросите: - «Выполнял ли он квоту?» - «Как работал в команде?» - «Вы бы наняли его снова?»

2.4. Red Flags — тревожные звонки

✗ Кандидат говорит только о себе, не задаёт вопросы о продукте или компании. ✗ Обвиняет прошлых работодателей или коллег. ✗ Не может назвать конкретные цифры (квота, Win Rate, ACV). ✗ Плохо подготовился к интервью (не изучил ваш сайт). ✗ Референсы отвечают уклончиво или не берут трубку.

Шаг 3: Onboarding — адаптация новых менеджеров

Первые 90 дней — критичны. 40% новых менеджеров уходят в первые 6 месяцев, если onboarding плохой.

3.1. Onboarding Plan (30-60-90 дней)

День 1-7: Orientation - Знакомство с командой - Изучение продукта (попробовать самостоятельно) - Чтение sales playbook, case studies, competitive battle cards - Shadowing: слушать звонки опытных AE

День 8-30: Skill Building - Обучение CRM (HubSpot/Salesforce) - Обучение sales methodology (MEDDPIC/SPIN) - Ролевые игры: проводить demo, обрабатывать возражения - Первые звонки под наблюдением менеджера

День 31-60: Ramping - Квота 50% от нормы - Работа с «тёплыми» лидами (inbound) - Ежедневные 1-on-1 с менеджером - Первые закрытые сделки

День 61-90: Full Ramp - Квота 75% от нормы - Работа с outbound leads - Самостоятельное ведение сделок - Квартальный review: если выполняет 75% квоты, переводим на 100%

3.2. Buddy System

Назначьте каждому новичку «ментора» — опытного АЕ. Ментор помогает с вопросами, даёт советы, делится опытом. Платите ментору \$500-1,000 бонус за успешный onboarding.

3.3. Sales Certification

Перед тем как новичок начнёт работать с клиентами, он должен пройти сертификацию: - Знание продукта (тест на 20 вопросов, >80% правильных ответов) - Demo-тест (провести demo перед командой, получить approval) - Objection Handling (ответить на 10 типовых возражений)

Только после сертификации — доступ к лидам.

Шаг 4: Enablement — обучение и развитие

Onboarding — это только начало. Нужна постоянная система обучения.

4.1. Weekly Sales Training (60 минут)

Каждую неделю — тренировка на одну тему: - Неделя 1: Cold calling techniques - Неделя 2: Handling objections - Неделя 3: Negotiation tactics - Неделя 4: Product deep dive

Формат: 20 минут теории + 40 минут практики (role plays).

4.2. Monthly Product Updates

Каждый месяц продукт меняется: новые фичи, обновления, кейсы. Проводите Product Showcase: Product Manager рассказывает, что нового, как это продавать.

4.3. Quarterly Sales Playbook Review

Sales Playbook — это не статичный документ. Раз в квартал обновляйте: - Новые скрипты - Новые case studies - Обновлённые battle cards (как конкурировать) - Lessons learned (что работает, что нет)

4.4. External Training

Инвестируйте в внешнее обучение: - Gong Labs (анализ звонков) - Winning by Design (для SaaS sales) - Challenger Sale training (для consultative selling) - MEDDPIC certification (для enterprise sales)

Бюджет: \$1,000-3,000 на человека в год.

Шаг 5: Performance Management — управление производительностью

Не все нанятые менеджеры будут успешны. Нужна система управления производительностью.

5.1. Weekly 1-on-1s

Каждую неделю встречайтесь с каждым менеджером на 30 минут. Структура: - 10 минут: Pipeline Review (какие сделки двигаются, где застряли) - 10 минут: Coaching (разбор одного звонка или demo) - 10 минут: Personal Development (что нужно улучшить)

5.2. Quota Performance Tracking

Каждый месяц публикуйте Sales Leaderboard:

Менеджер	Квота	Факт	% Выполнения
Иван	\$50К	\$62К	124%
Мария	\$50К	\$48К	96%

Алексей	\$50К	\$35К	70%
Ольга	\$50К	\$28К	56%

Это мотивирует топ-перформеров и создаёт здоровую конкуренцию.

5.3. Performance Improvement Plan (PIP)

Если менеджер не выполняет квоту 2 квартала подряд, запускаете PIP — 60-дневный план улучшения.

Структура PIP: - **Цель:** выполнить 80% квоты в следующие 2 месяца - **Действия:** - Ежедневные check-ins с менеджером - Дополнительное обучение (3 тренировки в неделю) - Совместные звонки (manager shadows every call) - **Метрики:** количество звонков, конверсия, закрытые сделки - **Результат:** если через 60 дней нет прогресса — увольнение

Звучит жёстко? Да. Но держать слабого менеджера дороже: он тянет команду вниз, портит культуру, занимает место сильного кандидата.

5.4. Promotion Path

Покажите менеджерам путь роста: - **SDR** (6-12 месяцев) → **AE** (2-3 года) → **Senior AE** (3-5 лет) → **Sales Manager** (5+ лет)

Критерии повышения: - SDR → AE: стабильно выполняет квоту 120%+ в течение 2 кварталов - AE → Senior AE: выполняет квоту 100%+ в течение 4 кварталов, менторит новичков - Senior AE → Sales Manager: лидерские качества, хочет управлять людьми (не все хотят!)

Шаг 6: Построение Sales Culture

Культура — это не корпоративы и пиво по пятницам. Это ценности, которые определяют, как команда работает.

6.1. Core Values для отдела продаж

Value 1: Customer Obsession Мы продаём не ради квоты, а ради того, чтобы помочь клиенту решить проблему. Если продукт не подходит — мы честно говорим.

Value 2: Grit Продажи — это rejection. 90% звонков заканчиваются отказом. Мы не сдаёмся.

Value 3: Continuous Learning Рынок меняется, продукт меняется, конкуренты меняются. Мы учимся каждый день.

Value 4: Team Over Individual Твой успех — это успех команды. Делись знаниями, помогай коллегам, не скрывай лучшие практики.

6.2. Rituals — ритуалы команды

Monday Morning Standup (15 минут) Вся команда собирается. Каждый говорит: - Что закрыл на прошлой неделе - Какие ключевые сделки на этой неделе - Кому нужна помощь

Friday Wins (30 минут) Празднуем победы недели: закрытые сделки, большие контракты, хорошие отзывы клиентов. Создаёт позитивную атмосферу.

Monthly Sales Contest Кто закроет больше сделок в этом месяце, получает приз: \$500 бонус, ужин в ресторане, выходной день.

6.3. Избегайте токсичной культуры

✗ **Не создавайте волчью стаю.** Если менеджеры конкурируют грязно (перехватывают лиды, саботируют коллег), культура умирает.

✗ **Не игнорируйте burnout.** Если менеджеры работают 12 часов в день 7 дней в неделю, они выгорят и уйдут.

✗ **Не терпите unethical behavior.** Если менеджер врёт клиентам, обещает то, чего нет в продукте, немедленно увольняйте. Один гнилой человек портит всю команду.

Шаг 7: Инструменты для масштабирования

7.1. CRM (Customer Relationship Management)

- **HubSpot:** для SMB и Mid-Market, простой, недорогой
- **Salesforce:** для Enterprise, мощный, настраиваемый

Все данные должны быть в CRM: лиды, звонки, письма, встречи. Если этого нет, вы управляете вслепую.

7.2. Sales Engagement Platform

- **Outreach.io / SalesLoft:** автоматизация email-последовательностей, cold calls, задач
- Менеджер просто следует playbook, платформа напоминает: «Сейчас позвони клиенту X, затем отправь email клиенту Y»

7.3. Sales Intelligence

- **ZoomInfo / Apollo.io:** базы данных компаний и контактов
- **Clearbit / 6sense:** обогащение данных о лидах

7.4. Call Recording & AI Analysis

- **Gong.io / Chorus.ai:** записывают все звонки, анализируют через AI
- Показывают: сколько менеджер говорил vs слушал, какие слова использовал, где клиент проявил интерес, где возражал

Это золотая информация для coaching.

7.5. Proposal & Contract Management

- **PandaDoc / DocuSign:** создание и отправка коммерческих предложений, электронные подписи

Шаг 8: Метрики для оценки масштабирования

Как понять, что масштабирование идёт успешно?

Метрика 1: Time to Productivity

Сколько времени нужно новому менеджеру, чтобы выйти на полную квоту? Норма: 3-6 месяцев.

Если у вас 9 месяцев — onboarding плохой.

Метрика 2: Ramp Time Efficiency

$\text{Efficiency} = \text{Revenue за первые 6 месяцев} / \text{Полная квота за 6 месяцев}$

Если квота \$50K/квартал = \$100K за 6 месяцев, а новичок сделал \$60K, то Efficiency = 60%.

Цель: >70%.

Метрика 3: First-Year Retention

Сколько процентов новых менеджеров остаются через год? Норма: >80%.

Если у вас 50% — проблема в найме или в культуре.

Метрика 4: Team Quota Attainment

Сколько процентов команды выполняют квоту? Норма: 60-70%.

Если 90% — вы ставите слишком лёгкие цели. Если 30% — либо цели нереалистичны, либо команда слабая.

Метрика 5: Revenue per FTE (Full-Time Employee)

$\text{Revenue per FTE} = \text{Годовая выручка} / \text{Количество сотрудников в отделе продаж}$

Пример: \$5M ARR, 20 человек в команде → Revenue per FTE = \$250K.

Benchmarks (B2B SaaS): - SMB-focused: \$150-250K per FTE - Mid-Market: \$250-500K per FTE - Enterprise: \$500K-1M per FTE

Кейс: как HubSpot масштабировал отдел с 10 до 500+ АЕ

В 2010 году у HubSpot было 10 АЕ. В 2020 — больше 500. Как они это сделали?

Стратегия 1: Assembly Line Model

Разделили роли: - **Marketing** генерирует лиды - **SDR** квалифицируют лиды - **АЕ** закрывают сделки - **Customer Success** удерживают и расширяют клиентов

Каждый фокусируется на своём кусочке воронки. Это позволило нанимать узких специалистов и масштабироваться быстро.

Стратегия 2: Sales Playbook as a Product

HubSpot создал подробнейший Sales Playbook — 200+ страниц. Скрипты для каждого этапа, шаблоны писем, ответы на возражения, battle cards против конкурентов.

Это превратило sales в повторяемый процесс. Любой новый АЕ мог взять playbook и начать продавать.

Стратегия 3: HubSpot Academy

Они создали внутренний университет для менеджеров. Онлайн-курсы, сертификации, тренировки. Каждый новый менеджер проходит 4-недельную программу перед первым звонком.

Результат:

- 2010: \$10M ARR, 10 АЕ
- 2015: \$100M ARR, 200 АЕ
- 2020: \$800M ARR, 500+ АЕ

Ключевой инсайт: масштабирование невозможно без системы. HubSpot превратил sales в науку.

Ошибки при масштабировании

Ошибка 1: Нанимаем слишком быстро

Руководитель думает: «Если найму 10 АЕ, выручка вырастет в 10 раз». Нет. Каждый новый менеджер нуждается в обучении, менторстве, времени на ramp-up.

Решение: нанимайте постепенно. Правило: 1-2 новых менеджера в месяц, не больше.

Ошибка 2: Игнорируем культуру

Когда команда растёт с 5 до 50 человек, культура размывается. Новички не знают ценностей, не чувствуют connection.

Решение: инвестируйте в культуру так же, как в найм. Проводите team events, sales kickoffs, празднуйте wins.

Ошибка 3: Копируем чужие модели

«У Salesforce работает структура X, значит и у нас сработает». Нет. То, что работает для enterprise-продукта за \$500K, не работает для SMB-продукта за \$5K.

Решение: адаптируйте модели под свой бизнес. Тестируйте, итерируйте.

Ошибка 4: Забываем про менеджеров

Когда команда растёт, нагрузка на менеджеров растёт. Один Sales Manager не может управлять 20 людьми качественно.

Решение: добавляйте менеджмент-слой вовремя. Соотношение: 1 менеджер на 8-10 людей.

Заключение

Масштабирование отдела продаж — это баланс между скоростью и качеством. Слишком быстро — развалите культуру и сожжёте бюджет. Слишком медленно — упустите рыночные возможности.

Главные принципы: 1. **Считайте, прежде чем нанимать** — сколько людей реально нужно? 2. **Инвестируйте в onboarding** — первые 90 дней определяют успех 3. **Создайте систему обучения** — training это не разовая акция, а постоянный процесс 4. **Управляйте производительностью жёстко** — держать слабых дороже, чем отпустить 5. **Стройте культуру** — values, rituals, team spirit

В следующем уроке разберём ценообразование и работу с маржой: как устанавливать цены, как защищать их, как максимизировать прибыль.

Глава 23. Ценообразование и работа с маржой

Введение: почему цена — это стратегическое решение

Многие компании устанавливают цены наугад: «Конкурент берёт \$50, мы возьмём \$45, чтобы быть дешевле». Это катастрофа. Цена — это не просто число на ценнике. Это сигнал о позиционировании, сообщение о ценности, инструмент управления прибылью.

В этом уроке разберём: как правильно устанавливать цены, как использовать методы ценообразования (Cost-Plus, Value-Based, Van Westendorp), как защищать цены в переговорах и как максимизировать маржу без потери клиентов.

Разница между ценой, ценностью и стоимостью

Перед тем как говорить о ценообразовании, давайте разберём три понятия:

1. Cost (Стоимость)

Это ваши затраты на производство продукта или оказание услуги. COGS (Cost of Goods Sold) — себестоимость.

Пример: SaaS-продукт. Стоимость включает: серверы (\$5/клиент), поддержку (\$10/клиент), зарплаты разработчиков (амортизированные). Итого: \$20/клиент в месяц.

2. Price (Цена)

Это то, что вы просите у клиента. Например, \$100/месяц за подписку.

3. Value (Ценность)

Это то, что клиент получает от продукта. Экономия времени, увеличение выручки, снижение рисков.

Пример: ваш SaaS автоматизирует процесс и экономит клиенту 10 часов в неделю. Если час работы его сотрудника стоит \$50, то ценность = 10 часов × \$50 × 4 недели = \$2,000/месяц.

Идеальная формула:

`Cost < Price < Value`

Если цена выше ценности, клиент не купит. Если цена равна или ниже стоимости, вы работаете в убыток.

Методы ценообразования

Есть 5 основных методов установки цен. Каждый подходит для разных ситуаций.

Метод 1: Cost-Plus Pricing (Цена = Себестоимость + Наценка)

Самый простой метод. Берёте свои затраты и добавляете желаемую маржу.

Формула:

$$\text{Price} = \text{Cost} \times (1 + \text{Markup } \%)$$

Пример: себестоимость продукта \$20, вы хотите маржу 400%.

$$\text{Price} = \$20 \times (1 + 4) = \$100$$

Плюсы: легко считать, гарантирует прибыль. **Минусы:** игнорирует ценность для клиента и конкурентов. Вы можете оставлять деньги на столе.

Когда использовать: для commodity-продуктов (стандартные услуги, где конкуренция высокая и клиенты сравнивают по цене).

Метод 2: Competitive Pricing (Ценообразование по конкурентам)

Вы смотрите, сколько берут конкуренты, и позиционируетесь относительно них: - **Premium:** на 20-30% дороже (позиция «мы лучше») - **Parity:** примерно так же (позиция «мы не хуже») - **Discount:** на 15-20% дешевле (позиция «мы дешевле»)

Плюсы: быстро, понятно рынку. **Минусы:** гонка вниз по цене. Если конкурент снизит цену, вы тоже снизите — и маржа умрёт.

Когда использовать: на насыщенных рынках с low differentiation (например, хостинг, доставка еды).

Метод 3: Value-Based Pricing (Ценообразование на основе ценности)

Вы устанавливаете цену исходя из того, сколько ценности приносите клиенту. Это самый прибыльный метод.

Формула:

$$\text{Price} = \text{Value to Customer} \times \text{Value Capture } \%$$

Пример: ваш продукт экономит клиенту \$10,000 в месяц. Вы захватываете 20% этой ценности.

$$\text{Price} = \$10,000 \times 0.2 = \$2,000/\text{месяц}$$

Плюсы: максимизирует прибыль, клиент понимает ROI. **Минусы:** сложно измерить ценность, требует глубокого discovery.

Когда использовать: для B2B-продуктов с измеримым ROI (автоматизация, аналитика, маркетинг).

Метод 4: Penetration Pricing (Проникающее ценообразование)

Вы устанавливаете низкую цену, чтобы быстро захватить рынок, а затем повышаете.

Пример: Netflix в 2010-х начал с \$7.99/месяц, сейчас \$15.99/месяц.

Плюсы: быстрый рост клиентской базы, высокие барьеры для конкурентов. **Минусы:** низкая маржа, сложно повышать цены (клиенты сопротивляются).

Когда использовать: для новых рынков или новых продуктов, где важна скорость захвата.

Метод 5: Freemium & Tiered Pricing (Многоуровневое ценообразование)

Вы предлагаете несколько уровней цен: - **Free:** базовый функционал (лид-магнит) - **Starter:** \$10-50/месяц (для малого бизнеса) - **Professional:** \$100-300/месяц (для среднего бизнеса) - **Enterprise:** custom pricing (для крупных компаний)

Плюсы: захватываете все сегменты рынка, upsell внутри тарифов. **Минусы:** сложная структура, риск каннибализации (почему платить больше, если Free достаточно?).

Когда использовать: для SaaS, digital-продуктов, где предельная стоимость (marginal cost) близка к нулю.

Van Westendorp Price Sensitivity Meter (PSM)

Как узнать, сколько клиенты готовы платить? Используйте метод Van Westendorp — опрос клиентов по 4 вопросам:

1. **At what price would this product be too expensive?** (слишком дорого, не куплю)
2. **At what price would this product be expensive, but you'd consider it?** (дорого, но подумаю)

3. **At what price would this product be cheap?** (дешево, хорошая сделка)
4. **At what price would this product be too cheap that you'd question its quality?** (слишком дешево, подозрительно)

Как интерпретировать результаты:

Опросите 50-100 потенциальных клиентов. Постройте график: - Линия 1: % клиентов, которые считают цену «слишком дорого» - Линия 2: % клиентов, которые считают цену «слишком дешево»

Точка пересечения линий — это **Optimal Price Point (OPP)**, оптимальная цена.

Пример: если 50% клиентов говорят, что \$100 — слишком дорого, а 50% говорят, что \$50 — слишком дешево, значит оптимум где-то \$70-80.

Психология ценообразования: как цена влияет на восприятие

1. Charm Pricing (Магия цифры 9)

Исследования показывают: \$99 воспринимается как значительно дешевле \$100, хотя разница всего \$1.

Когда использовать: для B2C, consumer-продуктов. **Не использовать:** для премиум-сегмента (там лучше \$100, \$500, \$1,000 — круглые числа говорят о качестве).

2. Anchor Pricing (Якорь)

Первая цена, которую видит клиент, становится якорем. Всё остальное он сравнивает с ней.

Пример:

✖ Плохо:

Plan A: \$50/месяц

Plan B: \$100/месяц

✔ Хорошо:

Plan C: \$200/месяц (anchor)

Plan B: \$100/месяц (looks reasonable)

Plan A: \$50/месяц (entry-level)

Клиент видит \$200 и думает: «\$100 — это в два раза дешевле, выгодно». Хотя если бы он сначала увидел \$50, то \$100 казалось бы дорого.

3. Decoy Effect (Эффект приманки)

Добавляете «плохой» вариант, чтобы сделать нужный вариант привлекательнее.

Пример:

Plan A: \$50/месяц — 10 пользователей

Plan B: \$100/месяц — 25 пользователей (хотим продать этот)

Plan C: \$90/месяц — 15 пользователей (decoy, плохое соотношение)

Клиент видит Plan C и думает: «За \$90 всего 15 пользователей? А за \$100 целых 25! Беру Plan B». Plan C существует только для того, чтобы Plan B выглядел выгоднее.

4. Bundling (Пакетирование)

Продавать несколько продуктов вместе дешевле, чем по отдельности.

Пример:

Product A: \$50

Product B: \$30

Product C: \$20

Bundle (A+B+C): \$80 (вместо \$100)

Плюсы: клиент чувствует, что получает больше за меньшие деньги. Вы увеличиваете средний чек (ACV).

Работа с маржой: как её считать и улучшать

Типы маржи

1. Gross Margin (Валовая маржа)

$$\text{Gross Margin \%} = (\text{Revenue} - \text{COGS}) / \text{Revenue} \times 100\%$$

Пример: продали продукт за \$100, себестоимость \$30.

$$\text{Gross Margin} = (\$100 - \$30) / \$100 = 70\%$$

Benchmarks: - SaaS: 70-90% - E-commerce: 30-50% - Professional Services: 40-60%

2. Operating Margin (Операционная маржа)

$$\text{Operating Margin \%} = (\text{Revenue} - \text{COGS} - \text{Operating Expenses}) / \text{Revenue} \times 100\%$$

Operating Expenses включают: зарплаты, маркетинг, аренду, инструменты.

Пример: Revenue \$100K, COGS \$30K, OpEx \$50K.

$$\text{Operating Margin} = (\$100K - \$30K - \$50K) / \$100K = 20\%$$

3. Net Margin (Чистая маржа)

$$\text{Net Margin \%} = \text{Net Income} / \text{Revenue} \times 100\%$$

Net Income — это прибыль после всех расходов, включая налоги, проценты по кредитам.

Как увеличить маржу без потери клиентов

Стратегия 1: Повышение цен на существующих клиентов

Многие боятся повышать цены, думая, что клиенты уйдут. Но если вы делаете это правильно, большинство останутся.

Как делать: 1. **Коммуникация заранее:** уведомите клиентов за 60-90 дней. 2. **Объясните причину:** «Мы добавили новые фичи X, Y, Z. Стоимость вырастет на 15%.» 3. **Grandfathering для лояльных:** старым клиентам — скидка или заморозка цены на год. 4. **Предложите апгрейд:** «Если перейдёте на годовой план, цена останется прежней».

Пример: Netflix повышает цены каждые 2-3 года. Churn обычно <5% после повышения.

Стратегия 2: Upsell и Cross-sell

Вместо повышения базовой цены, продавайте дополнительные продукты или более дорогие тарифы.

Upsell: клиент на плане \$100/месяц → переводим на план \$200/месяц (больше возможностей). **Cross-sell:** клиент покупает Product A → продаём Product B как дополнение.

Тактика: используйте Quarterly Business Reviews (QBR). Раз в квартал встречайтесь с клиентом, показывайте usage data: «Вы используете 90% вашего лимита. Пора апгрейдиться».

Стратегия 3: Снижение COGS (себестоимости)

Чем меньше стоимость производства, тем выше маржа.

Как: - Автоматизация: вместо ручной поддержки — чатбот, self-service knowledge base. - Оптимизация инфраструктуры: переход с AWS на более дешёвые серверы (или наоборот, если overprovisioning). - Bulk deals: договоритесь с поставщиками на скидки за объём.

Стратегия 4: Сегментированное ценообразование

Разные клиенты готовы платить разные цены. Сегментируйте.

Пример: - **SMB:** \$50/месяц (low touch, self-serve) - **Mid-Market:** \$500/месяц (high touch, dedicated support) - **Enterprise:** \$5,000/месяц (custom, white-glove service)

Один и тот же продукт, но упаковка и сервис разные.

Стратегия 5: Сокращение Discounting

Каждый процент скидки — это потерянная маржа.

Правило: скидки только за commitment (годовой контракт, multi-year).

❌ Плохо: «Дам скидку 20%, чтобы закрыть сделку быстрее». ✅ Хорошо: «Если подпишешь годовой контракт сегодня, скидка 15%».

Как защищать цены в переговорах

Клиент всегда будет давить на цену. Это нормально. Ваша задача — не уступать без веской причины.

Техника 1: Reframe to Value (Переключите с цены на ценность)

Клиент: «Слишком дорого». Вы: «Давайте посмотрим на ROI. Наш продукт экономит вам 100 часов в месяц. Если час вашего специалиста стоит \$50, это \$5,000 экономии. Мы просим \$1,000. Окупаемость за неделю».

Техника 2: Break Down the Price (Разбейте цену на малые части)

Клиент: «\$10,000 в год — это много». Вы: «Это \$833 в месяц. Или \$27 в день. Меньше, чем стоимость обеда. А выгода — \$5,000 в месяц».

Техника 3: Offer Options, Not Discounts (Предложите опции, а не скидки)

Клиент: «Дайте скидку 30%». Вы: «Я не могу снизить цену, но могу предложить вам два варианта: 1. Годовой контракт с 10% скидкой 2. Убираем фичу X и снижаем цену на 20%

Что вам ближе?»

Техника 4: Silence (Молчание)

Клиент: «Дорого. Снизьте до \$X». Вы: (молчите 5 секунд)

В 70% случаев клиент сам продолжит: «Ну ладно, может быть \$Y?» — уже ближе к вашей цене.

Техника 5: Walk Away Power (Готовность уйти)

Если клиент хочет нереалистичную скидку (50%+), лучше не закрывать сделку. Такой клиент: - Будет вечно требовать ещё скидки - Не ценит продукт - Плохо влияет на маржу

Скажите: «Я понимаю, что наша цена не подходит. Давайте вернёмся к этому разговору, когда бюджет будет готов».

В 50% случаев клиент одумается и вернётся с нормальной ценой.

Как измерять здоровье ценообразования

Метрика 1: Average Deal Size (Средний размер сделки)

$ADS = \text{Total Revenue} / \text{Number of Deals}$

Если ADS растёт — хорошо, вы поднимаете цены или продаёте более дорогие пакеты.

Метрика 2: Discount Rate (Средний процент скидки)

$\text{Discount Rate} = (\text{List Price} - \text{Actual Price}) / \text{List Price} \times 100\%$

Если Discount Rate >20% — вы слишком легко даёте скидки. Проблема в perceived value или в слабом sales team.

Метрика 3: Price Variance по сегментам

Сравните, сколько платят клиенты в разных сегментах. Если SMB платит столько же, сколько Enterprise — что-то не так. Enterprise должны платить в 5-10 раз больше.

Метрика 4: Win Rate by Price Tier

Какой процент сделок вы выигрываете в каждом ценовом диапазоне?

```
Deals <$10K: Win Rate 60%
Deals $10-50K: Win Rate 40%
Deals >$50K: Win Rate 20%
```

Если Win Rate резко падает на высоких ценах — либо цена слишком высокая, либо sales team не умеет продавать дорого.

Кейс: как Apple защищает премиум-цены

Apple никогда не участвует в ценовых войнах. iPhone стоит \$1,000+, когда конкуренты продают смартфоны за \$300. Как они это делают?

Стратегия 1: Value-Based Positioning

Apple не продаёт «телефон с процессором X и камерой Y». Они продают «статус», «экосистему», «experience». Клиент не сравнивает по спецификациям, он сравнивает по ощущениям.

Стратегия 2: No Discounts, Ever

Apple никогда не даёт скидки (кроме редких trade-in программ). Это создаёт perceived scarcity: «Если я не куплю сейчас, дешевле не станет».

Стратегия 3: Ecosystem Lock-In

Купил iPhone → купил AirPods → купил Apple Watch → купил MacBook. Switching cost огромен. Клиент не уйдёт к конкурентам, потому что потеряет всю экосистему.

Стратегия 4: Limited SKUs

Apple продаёт 3-4 модели iPhone, а не 30, как Samsung. Это упрощает выбор и уменьшает price comparison. Клиент не думает «какая модель дешевле», он думает «Pro или не Pro».

Результат: Gross Margin Apple ~40% (в 2x выше, чем у Samsung), несмотря на то что компоненты примерно те же.

Ошибки в ценообразовании

Ошибка 1: Установили цену один раз и забыли

Рынок меняется, конкуренты меняются, ценность продукта меняется. Но цена остаётся прежней.

Решение: пересматривайте ценообразование каждые 6-12 месяцев.

Ошибка 2: Боимся быть дорогими

«Если поднимем цену, все уйдут». Нет. Исследования показывают: повышение цены на 10% снижает объём продаж на 2-5%. Но прибыль растёт.

Решение: тестируйте цены. A/B-тест: одной группе клиентов \$100, другой \$120. Смотрите на конверсию.

Ошибка 3: Даём скидки без причины

Клиент просит скидку, вы даёте. Это обучает клиентов торговаться.

Решение: скидки только за commitment или за referral. «Приведи 3 клиентов — получи 20% скидку».

Ошибка 4: Игнорируем Willingness to Pay разных сегментов

Вы устанавливаете одну цену для всех. Но Enterprise готов платить в 10 раз больше, чем SMB.

Решение: сегментированное ценообразование. Разные тарифы для разных сегментов.

Чек-лист: как проверить ценообразование

✔ Знаете ли вы свою себестоимость (COGS)? ✔ Измеряли ли вы ценность для клиента (Value)? ✔ Проводили ли Van Westendorp Price Sensitivity Test? ✔ Есть ли у вас несколько ценовых уровней (tiered pricing)? ✔ Пересматривали ли цены в последние 12 месяцев? ✔ Умеет ли ваш sales team защищать цены? ✔ Отслеживаете ли Discount Rate и Win Rate by Price Tier? ✔ Есть ли у вас стратегия Upsell/Cross-sell для увеличения маржи?

Если на 7 вопросов ответ «да» — ваше ценообразование в порядке.

Заключение

Ценообразование — это не искусство, это наука. Хорошая стратегия ценообразования отвечает на три вопроса:

1. **Какую ценность мы создаём для клиента?** (определяет верхнюю границу цены)
2. **Сколько стоит нам продукт?** (определяет нижнюю границу)
3. **Сколько берут конкуренты?** (определяет контекст)

Цена должна быть между Cost и Value, ближе к Value.

В следующем уроке разберём работу с ключевыми клиентами (Key Account Management): как управлять крупными сделками, как строить отношения с C-level, как расти внутри аккаунта.

Глава 24. Работа с ключевыми клиентами

Введение в Key Account Management

Key Account Management (KAM) — это стратегический подход к работе с наиболее ценными клиентами компании, которые приносят значительную часть выручки и имеют потенциал для долгосрочного партнерства. По правилу Парето, 20% клиентов обычно генерируют 80% дохода, и именно эти клиенты требуют особого внимания и персонализированного подхода.

В отличие от стандартных продаж, где менеджер работает с множеством мелких сделок, Key Account Manager фокусируется на глубоких отношениях с несколькими крупными клиентами, выступая как стратегический партнер, а не просто поставщик услуг.

Зачем нужен KAM?

- **Защита выручки:** Потеря ключевого клиента может стоить компании 10-30% годового оборота
- **Рост среднего чека:** Правильная работа с KAM увеличивает LTV на 40-60%
- **Снижение CAC:** Расширение внутри существующих клиентов в 5-7 раз дешевле привлечения новых
- **Конкурентная защита:** Глубокая интеграция делает переход к конкурентам дороже и сложнее
- **Источник инсайтов:** Ключевые клиенты первыми сигнализируют о рыночных трендах

ABC-сегментация клиентской базы

Первый шаг в построении системы KAM — определить, кто именно является ключевым клиентом. Для этого используется ABC-анализ.

ABC-матрица по выручке и потенциалу

Категория	Критерии	Доля клиентов	Доля выручки	Стратегия работы
A	Топ-10-20% по обороту + высокий потенциал роста	10-15%	60-70%	Персональный КАМ, стратегическое партнерство
B	Средние по обороту, стабильные	20-30%	20-30%	Сегментированное обслуживание, автоматизация
C	Мелкие клиенты, низкий чек	55-70%	5-10%	Самообслуживание, минимальный touchpoint

Как определить сегмент?

Формула классификации:

$$\text{КАМ Score} = (\text{Текущая выручка} \times 0.4) + (\text{Потенциал роста} \times 0.3) + (\text{Стратегическая ценность} \times 0.2) + (\text{Маржинальность} \times 0.1)$$

Параметры оценки:

- Текущая выручка** — объем покупок за последние 12 месяцев
- Потенциал роста** — возможность cross-sell, up-sell, расширения в другие департаменты
- Стратегическая ценность:**
 - Референсный клиент (кейсы, отзывы)
 - Лидер отрасли (статусный клиент)
 - Источник инсайтов и обратной связи
- Маржинальность** — прибыльность работы с клиентом (не все крупные клиенты выгодны)

Пример сегментации (SaaS B2B)

Компания А (производитель техники, 300 сотрудников): - Выручка: \$120К/год - Используют 3 из 7 модулей продукта - Net Retention: 130% - Могут стать кейсом для производственного сегмента - **Результат: А-клиент**

Компания Б (торговая сеть, 50 магазинов): - Выручка: \$80К/год - Используют 1 модуль - Net Retention: 95% - Высокий churn risk, низкая вовлеченность - **Результат: В-клиент (с наблюдением)**

Key Account Plan — стратегия работы с клиентом

Key Account Plan — это документ, описывающий стратегию развития отношений с ключевым клиентом на 12-24 месяца. Это не просто план продаж, а комплексная программа партнерства.

Структура Key Account Plan

1. Профиль клиента (Client Profile)

- Бизнес-модель:** Как клиент зарабатывает деньги
- Организационная структура:** Кто принимает решения
- Стратегические цели:** Что важно для бизнеса клиента в ближайшие 1-3 года
- Текущие вызовы:** Проблемы, которые мы можем решить
- Competitive landscape:** Кто еще работает с клиентом

2. Relationship Mapping (Карта отношений)

Визуализация всех контактов внутри клиента:

[C-Level]

СЕО (Иванов) — champion ✓

СФО (Петрова) — neutral

СТО (Сидоров) — blocker ✗

[VP Level]

VP Sales (Козлов) — strong supporter ✓✓

VP Operations (Смирнова) – weak link

[Managers]

IT Manager (Волков) – daily user, coach ✓

Procurement (Николаев) – gatekeeper

Статусы контактов: - **Champion** — активно продвигает ваше решение внутри компании - **Coach** — дает инсайты, но не имеет власти - **Gatekeeper** — контролирует доступ к ЛПП - **Blocker** — сопротивляется решению - **Economic Buyer** — подписывает бюджет

3. SWOT-анализ отношений

Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)
✓ 3 года успешной работы	✗ Знакомы только с IT-отделом
✓ NPS = 9, есть отзыв	✗ Нет контакта с CFO
✓ 30% рост использования	✗ Конкурент проводит демо

Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)
↑ Выход на дочерние компании	△ Смена CEO через 6 мес
↑ Запуск нового продукта клиента	△ Оптимизация бюджета на 20%
↑ Расширение в 3 новых региона	△ Конкурент предложил -15%

4. Цели и метрики

Финансовые цели: - Увеличить ARR с \$120K до \$180K (+50%) - Подписать 2-летний контракт (вместо annual) - Вывести маржу с 35% до 42%

Стратегические цели: - Получить 2 кейса для отраслевого маркетинга - Стать preferred vendor в категории - Войти в 3 дочерние компании

Метрики здоровья отношений: - NPS: текущий 9, цель 9+ - Активность использования: 75% → 85% - Количество контактов: 4 → 8 - Executive sponsorship: нет → да

5. Tактический план (Action Plan)

Квартал	Активность	Ответственный	Цель
Q1	QBR с CEO + CFO	КАМ Иванов	Презентация ROI
Q1	Обучение для 20 новых юзеров	CSM Петрова	Adoption 85%
Q2	Пилот нового модуля	Sales Engineer	Расширение на \$30K
Q2	Совместный вебинар	Marketing	Case study
Q3	Strategic roadmap review	Product + КАМ	Alignment на 2027
Q4	Renewal переговоры	КАМ + VP Sales	2-year contract

Multi-threading: Работа с множественными контактами

Главная ошибка в работе с крупными клиентами — опираться на одного человека. Если ваш единственный контакт уволится, вы потеряете клиента.

Стратегия Multi-threading

Цель: Иметь минимум 3-5 активных контактов на разных уровнях организации.

Уровни контактов

1. **Executive Level (C-suite, VP):**
2. Частота: 1-2 раза в квартал (QBR)

3. Темы: Стратегия, ROI, бизнес-результаты
4. Формат: Executive lunch, QBR, отраслевые конференции
5. **Manager Level:**
6. Частота: Ежемесячно
7. Темы: Тактические вопросы, оптимизация процессов
8. Формат: Рабочие встречи, вебинары, обучение
9. **User Level:**
10. Частота: Еженедельно (через CSM/Support)
11. Темы: Использование продукта, фиши, баги
12. Формат: Поддержка, обучение, feedback sessions

Техники расширения сети контактов

1. Warm introduction: Попросите текущего контакта представить вас коллеге:

"Иван, мы говорили о том, как наш инструмент помогает Sales-отделу. Было бы отлично обсудить это с Вашим VP Sales — можете нас познакомить?"

2. Value-based outreach: Выходите на новый контакт с конкретной ценностью:

"Мария, вижу, что вы отвечаете за логистику. Хочу показать, как клиенты из вашей отрасли сократили издержки на 18% с нашим решением."

3. Event-based touchpoint: Используйте события как повод для контакта: - Участие в конференции - Выход нового отчета/кейса - Релиз функции, важной для их департамента

4. Executive Sponsorship: Ваш CEO/VP звонит их CEO — создается дополнительный уровень отношений.

Land and Expand — стратегия роста внутри клиента

Land and Expand — модель, при которой вы начинаете с небольшой сделки (land), а затем расширяетесь внутри организации (expand).

Модель работы

Phase 1: Land (Посадка)

Цель: Минимизировать барьеры входа, быстро показать ценность.

- Начните с 1 департамента или use case
- Предложите пилот на 30-90 дней
- Сфокусируйтесь на quick wins

Пример: - Продаем CRM: Начинаем с Sales-отдела (10 юзеров) - Продаем BI: Начинаем с финансовой аналитики - Продаем HR-tech: Начинаем с рекрутинга

Phase 2: Expand (Расширение)

3 стратегии расширения:

A) Up-sell (Продажа более дорогого тарифа): - С Basic на Professional - С 10 юзеров на 50 юзеров - Добавление премиум-фич

B) Cross-sell (Продажа дополнительных продуктов): - CRM → Marketing Automation - Accounting → Inventory Management - HR → Payroll system

C) Expansion to new units (Выход на другие подразделения): - Из Sales → в Customer Success - Из HQ → в региональные офисы - Из Parent company → в дочерние структуры

Net Revenue Retention (NRR) как метрика

Формула:

$$\text{NRR} = (\text{Начальный ARR} + \text{Expansion} - \text{Churn} - \text{Contraction}) / \text{Начальный ARR} \times 100\%$$

Benchmark: - **100%+** — минимальная планка для здорового SaaS - **110-120%** — хороший результат - **130%+** — отличный результат (Snowflake, Datadog, Elastic)

Пример расчета: - Начало года: 100 клиентов × \$10K = \$1M ARR - Expansion: +\$300K (up-sell + cross-sell) - Churn: -\$100K (ушли 10 клиентов) - Конец года: \$1.2M - **NRR = 120%**

Champion Development — выращивание адвокатов

Champion — это человек внутри компании-клиента, который активно продвигает ваше решение, защищает бюджет и помогает расширяться.

Характеристики идеального Champion

1. **Имеет власть** — может влиять на решения или имеет доступ к ЛПП
2. **Получает ценность** — ваш продукт решает его боль или помогает достичь KPI
3. **Доверяет вам** — открыт, делится инсайтами
4. **Активен** — сам инициирует взаимодействие

Как развивать Champions

Этап 1: Идентификация

Признаки потенциального Champion: - Высокая активность использования продукта - Оставляет позитивные отзывы - Рекомендует вас коллегам - Участвует в обратной связи, тестирует новые фичи

Этап 2: Инвестирование

Дайте эксклюзивную ценность: - Early access к новым фичам - Персональное обучение или консультации - Приглашение на closed beta, customer advisory board - Executive access — прямая линия с вашим CEO/VP

Помогите в карьере: - Пригласите выступить на конференции - Опубликуйте совместный кейс (это лидген для них) - Познакомьте с другими клиентами-лидерами индустрии - Помогите в продвижении внутри их компании (покажите ROI их руководству)

Этап 3: Активация

Используйте Champion для: - **Internal selling:** Помощь в продаже другим департаментам - **Renewal defense:** Защита бюджета при угрозе сокращения - **Competitive blocks:** Отражение атак конкурентов - **Expansion opportunities:** Сигналы о новых возможностях роста

Этап 4: Защита

Champion может уйти из компании: - Поддерживайте отношения на новом месте (возможна новая сделка) - Попросите представить преемника до ухода - Убедитесь, что ценность зафиксирована в процессах, а не только в голове Champion

NPS и работа с обратной связью

Net Promoter Score (NPS) — ключевая метрика лояльности ключевых клиентов.

Методика измерения NPS

Вопрос:

"По шкале от 0 до 10, насколько вероятно, что вы порекомендуете нас коллегам?"

Сегментация: - **9-10** — Promoters (Промоутеры) - **7-8** — Passives (Нейтральные) - **0-6** — Detractors (Критики)

Формула:

$NPS = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$

Benchmark: - < **0** — критическая зона - **0-30** — есть над чем работать - **30-50** — хороший уровень - **50+** — отличный уровень (Apple, Tesla, Zappos)

Работа с разными сегментами

Promoters (9-10)

Задача: Активировать адвокатуру.

- Попросите отзыв на G2, Capterra, Clutch
- Предложите создать case study
- Запросите рекомендацию (referral)
- Пригласите в customer advisory board

Passives (7-8)

Задача: Понять, что мешает стать Promoter.

- Спросите: "Что нужно сделать, чтобы вы поставили 9-10?"
- Обычно это конкретные фишки, интеграции или улучшения UX
- Превращение Passive в Promoter часто требует небольших изменений

Detractors (0-6)

Задача: Срочная интервенция, чтобы избежать churn.

- Звонок в течение 24 часов от КАМ или руководителя
- Глубокое интервью: что пошло не так?
- Action plan по исправлению ситуации
- Если клиент в А-сегменте — executive escalation

QBR (Quarterly Business Review)

QBR — структурированная встреча с ключевым клиентом раз в квартал.

Структура QBR (45-60 минут):

1. **Recap (5 мин):** Что обсуждали в прошлый раз, что сделано
2. **Usage & Adoption (10 мин):** Как используется продукт, метрики активности
3. **Value delivered (15 мин):** ROI, бизнес-результаты, кейсы
4. **Roadmap alignment (10 мин):** Что будет в продукте, что важно для клиента
5. **Expansion opportunities (10 мин):** Новые use case, департаменты
6. **Action items (10 мин):** Конкретные шаги на следующий квартал

Артефакты: - QBR deck (презентация) - Success metrics dashboard - Action plan на следующий квартал

Кейс: Программа КАМ в IT-компании

Компания: B2B SaaS (project management), 500 клиентов, ARR \$5M.

Проблема: - Churn среди крупных клиентов вырос с 5% до 12% - 70% выручки приходится на топ-50 клиентов - Account managers работают реактивно, нет стратегии

Решение:

1. **Сегментация:** ABC-анализ → выделили 30 А-клиентов (60% выручки)
2. **Формирование КАМ-команды:** 3 старших менеджера, по 10 клиентов на человека
3. **Создание Key Account Plans:** Индивидуальный план на каждого А-клиента
4. **Multi-threading:** Цель — минимум 4 контакта в каждой компании
5. **QBR-процесс:** Формализованные встречи раз в квартал
6. **Champion program:** Запустили closed beta и customer advisory board

Результаты (12 месяцев): - Churn топ-30 клиентов: 12% → 3% - NRR: 95% → 125% - Expansion revenue: +\$800K - 8 новых кейсов для маркетинга - 12 referral лидов от Champions

Практические задания

Задание 1: ABC-сегментация

Возьмите топ-20 клиентов вашей компании. Оцените каждого по 4 параметрам (выручка, потенциал, стратегическая ценность, маржа) и разделите на А/В/С сегменты.

Задание 2: Создание Key Account Plan

Выберите одного клиента и создайте Key Account Plan по структуре из урока. Минимум: профиль, SWOT, цели, план на квартал.

Задание 3: Relationship Mapping

Нарисуйте карту контактов для вашего крупнейшего клиента. Отметьте Champions, Coaches, Blockers. Определите, с кем еще нужно наладить связь.

Ключевые выводы

1. **КАМ — это стратегия, а не тактика.** Ключевые клиенты требуют персонализированного подхода и долгосрочного планирования.
2. **ABC-сегментация обязательна.** Не все клиенты равны — фокус на топ-20% дает 80% результата.
3. **Multi-threading защищает от рисков.** Один контакт = хрупкие отношения. Стройте сеть на 3+ уровнях организации.
4. **Land and Expand — модель роста.** Начинайте с малого, расширяйтесь внутри. NRR 120%+ — признак здорового КАМ.
5. **Champions — ваш секретный актив.** Инвестируйте в людей, которые продвигают вас изнутри.
6. **QBR и NPS — ритмы работы.** Регулярная обратная связь предупреждает churn и открывает возможности.
7. **Key Account Plan — живой документ.** Пересматривайте раз в квартал, адаптируйте к изменениям.

Помните: Потерять ключевого клиента в 10 раз дороже, чем привлечь нового. КАМ — это не расходы, а инвестиция в стабильность и рост.

Глава 25. Управление сложными сделками

Что такое сложные сделки и Enterprise Sales

Сложные сделки (Complex Sales, Enterprise Sales) — это продажи с длинным циклом, множественными ЛПР, высоким чеком и многоэтапным процессом принятия решения. Типичные характеристики:

- **Цикл сделки:** 6-18 месяцев (vs 1-3 месяца в SMB)
- **Сумма контракта:** \$100K-\$10M+ (vs \$5K-\$50K в SMB)
- **Количество ЛПР:** 5-15 человек (vs 1-3 в SMB)

- **Процесс:** Формализованный RFP, тендеры, юридические согласования
- **Конкуренция:** 2-4 вендора в shortlist
- **Риск:** Высокий — сделка может сорваться на любом этапе

Enterprise vs SMB: Ключевые отличия

Параметр	SMB Sales	Enterprise Sales
Длина цикла	1-3 месяца	6-18 месяцев
Deal size	\$5K-\$50K	\$100K-\$10M+
ЛПР	1-3 (Owner, Manager)	5-15 (C-suite, VPs, Committee)
Процесс	Неформальный	RFP, тендер, legal review
Кастомизация	Минимальная	Глубокая (интеграции, onboarding)
Risk tolerance	Высокая	Низкая (боязнь ошибки)
Отношения	Транзакционные	Стратегическое партнерство
Команда	1 AE	AE + SE + CSM + Legal + Executive

Почему сложные сделки требуют другого подхода

В Enterprise: - **Решение принимается комитетом**, а не одним человеком - **Цена ошибки высока** — боязнь выбрать неправильного вендора - **Процесс формализован** — есть procurement, legal, security reviews - **Политика играет роль** — внутренние интересы, конфликты департаментов - **Статус-кво сильнее** — "не чинить то, что не сломано"

Стандартные методы (SPIN, консультативные продажи) здесь недостаточны. Нужны специализированные фреймворки.

MEDDPICCS — Фреймворк для квалификации сложных сделок

MEDDPICCS — один из самых мощных фреймворков для работы с Enterprise-сделками. Используется в Salesforce, PTC, Sprinklr и других топовых B2B компаниях.

Расшифровка MEDDPICCS

Каждая буква — критерий квалификации сделки:

M — Metrics (Метрики) **E — Economic Buyer (Экономический покупатель)** **D — Decision Criteria (Критерии решения)** **D — Decision Process (Процесс принятия решения)** **P — Paper Process (Процесс оформления)** **I — Identify Pain (Идентификация боли)** **C — Champion (Чемпион)** **C — Competition (Конкуренция)**

Детальный разбор MEDDPICCS

M — Metrics (Метрики)

Вопрос: Какие конкретные бизнес-результаты должно принести решение?

Не абстрактное "улучшить процессы", а конкретные цифры: - Увеличить выручку на \$2M в год - Сократить издержки на 15% - Уменьшить time-to-market с 6 до 4 месяцев - Снизить churn с 8% до 5%

Почему важно: Без метрик невозможно построить ROI-обоснование и защитить бюджет.

Вопросы для клиента: - "Какой результат будет означать успех проекта?" - "Как вы будете измерять эффективность решения?" - "Каковы ваши текущие показатели по [метрике]?"

E — Economic Buyer (Экономический покупатель)

Вопрос: Кто имеет власть подписать бюджет на эту покупку?

Economic Buyer — это человек, который: - Контролирует бюджет проекта - Имеет власть сказать "да" финальному контракту - Обычно это CFO, CEO, VP или директор департамента

Ошибка: Работать с Manager, который "влияет на решение", но не подписывает.

Как определить: - "Кто подписывает финальный PO (Purchase Order)?" - "Чей бюджет используется для этой покупки?" - "Кто имеет право одобрить \$500К?"

Что делать: Обязательно выйти на Economic Buyer напрямую (хотя бы на 1 встречу). Иначе риск, что вы "продали" менеджеру, а CFO зарубил бюджет.

D — Decision Criteria (Критерии решения)

Вопрос: По каким критериям клиент будет выбирать вендора?

Типичные критерии: - **Функциональность** — набор фич, интеграции - **Цена** — не всегда главное в Enterprise - **Безопасность** — compliance, certifications (SOC2, ISO) - **Надежность** — uptime, SLA - **Vendor stability** — не обанкротится ли вендор - **Support & Onboarding** — качество сервиса - **Roadmap** — планы развития продукта

Как получить информацию: - "Какие критерии для вас наиболее важны при выборе?" - "Как вы будете сравнивать разных вендоров?" - "Что должно быть в решении обязательно, а что nice-to-have?"

Тактика: Если у вас есть Champion, он может помочь "формировать" критерии в вашу пользу.

Пример: Ваш продукт лучший по AI-автоматизации, но слабее по reporting. Champion может "поднять вес" AI-критериев и "снизить вес" reporting в оценочной матрице.

D — Decision Process (Процесс принятия решения)

Вопрос: Как именно будет приниматься решение? Кто участвует? Какие этапы?

Типичный процесс в Enterprise:

1. **Discovery & Requirements** (1-2 месяца)
2. **RFP / Vendor evaluation** (1-2 месяца)
3. **Demo & POC** (1-3 месяца)
4. **Commercial negotiation** (1-2 месяца)
5. **Legal & Security review** (1-2 месяца)
6. **Approval & Signature** (2-4 недели)

Вопросы для клиента: - "Какие этапы нужно пройти до подписания контракта?" - "Кто участвует в принятии решения на каждом этапе?" - "Были ли у вас подобные проекты? Как долго занимало одобрение?" - "Какие риски могут затормозить процесс?"

Тактика: Составьте Mutual Action Plan (MAP) — совместный план с клиентом, где прописаны этапы, ответственные и даты. Это дисциплинирует обе стороны.

P — Paper Process (Процесс оформления)

Вопрос: Какие юридические и административные шаги нужны для подписания контракта?

В крупных компаниях это может быть: - **Legal review** — проверка контракта юристами (2-6 недель) - **Procurement approval** — согласование с отделом закупок - **Security audit** — проверка вендора на compliance - **Budget approval** — финальное одобрение CFO - **MSA (Master Service Agreement)** — рамочный договор (может занять месяцы)

Вопросы: - "Какие согласования нужны после того, как мы договоримся по коммерческим условиям?" - "Сколько обычно занимает legal review?" - "Используете ли вы стандартный MSA или готовы подписать наш?" - "Есть ли у вас preferred vendor list? Как попасть в нее?"

Ошибка: Думать, что после "да" от бизнеса сделка закрыта. Legal может добавить 2-3 месяца и убить сделку юридическими требованиями.

I — Identify Pain (Идентификация боли)

Вопрос: Какую критическую боль решает ваш продукт для клиента?

Боль должна быть: - **Urgent** — "горит" прямо сейчас - **Pervasive** — влияет на весь бизнес, а не один департамент - **Quantified** — измерена в деньгах/времени

Примеры сильных болей: - "Мы теряем \$500К в год из-за ручной обработки заказов" - "Наш churn вырос до 12%, если не остановим — потеряем позицию на рынке" - "Compliance-аудит через 6 месяцев, текущая система не соответствует требованиям"

Примеры слабых болей: - "Хотелось бы улучшить процессы" (нет urgency) - "Было бы неплохо иметь dashboard" (nice-to-have)

Техника: Pain Chain Углубляйте боль через цепочку вопросов: 1. "В чем проблема?" → Долгий onboarding клиентов 2. "Почему это проблема?" → Клиенты уходят до активации 3. "Что это значит для бизнеса?" → Теряем \$200K ARR в год 4. "Что будет, если не решить?" → Не выполним план роста, инвесторы недовольны

С — Champion (Чемпион)

Вопрос: Есть ли у вас внутренний адвокат, который продвигает вашу сделку?

Champion — это человек, который: - **Хочет, чтобы вы выиграли** (personal interest в успехе проекта) - **Имеет влияние** (credibility внутри компании) - **Активно помогает** (делится инсайтами, открывает двери)

Как развивать Champion: - Помогите ему "выиграть" внутри компании (дайте инструменты для internal selling) - Покажите, как проект поможет его карьере / KPI - Дайте эксклюзивный доступ (early features, executive attention)

Тест на настоящего Champion: - Делится внутренней информацией (кто за, кто против) - Открывает доступ к Economic Buyer - Отвечает быстро, даже на сложные вопросы - Сам инициирует следующие шаги

Red flag: Если контакт говорит "все хорошо, жду решения", но не дает доступ к другим ЛПП — это не Champion, это "nice guy" без власти.

С — Competition (Конкуренция)

Вопрос: Кто еще рассматривается как альтернатива?

В Enterprise почти всегда есть конкуренты: - **Прямые** — другие вендоры (Salesforce vs HubSpot vs Pipedrive) - **Косвенные** — build in-house, использовать существующий инструмент - **Статус-кво** — "ничего не делать"

Вопросы: - "С кем еще вы проводите демо?" - "Рассматриваете ли вы разработку решения своими силами?" - "Что сейчас используется для этой задачи?"

Тактика: Competitive positioning - Не говорите плохо о конкурентах (unprofessional) - Подсветите свои сильные стороны, которых нет у них - Используйте кейсы клиентов, которые switch с конкурента на вас

Пример:

"Мы видим, что многие клиенты приходят к нам с [конкурента], потому что им нужна более глубокая аналитика. Вот кейс компании X, которая перешла и увеличила ROI на 30%."

Использование MEDDPICС в работе

Scoreboard сделки

Создайте чек-лист для каждой крупной сделки:

Критерий	Статус	Детали
M (Metrics)	✓	Цель: сократить churn на 3% = \$400K
E (Economic Buyer)	⚠	Identified: CFO Иванов. Не встречались
D (Decision Criteria)	✓	Получили оценочную матрицу
D (Decision Process)	✓	5 этапов, timelines согласованы
P (Paper Process)	✗	Нужно узнать про legal review
I (Identify Pain)	✓	Urgent: теряют клиентов из-за плохого onboarding
C (Champion)	✓	VP Product — strong champion
C (Competition)	⚠	Конкурент А в shortlist, build in-house рассматривается

Оценка: - ✓ **5+** критериев: Сделка квалифицирована, можно инвестировать время - ⚠ **3-4** критерия: Средний риск, нужно закрыть gaps - ✗ **<3** критериев: Высокий риск, возможно, стоит деприоритизировать

Вопросы для discovery call

На первых встречах с клиентом задавайте вопросы по MEDDPICCS:

Metrics: - "Какие KPI вы хотите улучшить?" - "Каковы текущие показатели? Какая цель?"

Economic Buyer: - "Кто в вашей компании принимает решение о покупке такого рода решений?" - "Чей бюджет будет использован?"

Decision Criteria & Process: - "Как вы будете выбирать решение? Какие критерии важны?" - "Какие этапы нужно пройти до подписания контракта?" - "Кто участвует в принятии решения?"

Paper Process: - "Какие юридические согласования потребуются?" - "Сколько обычно занимает одобрение контракта?"

Pain: - "В чем главная проблема, которую вы хотите решить?" - "Что происходит, если эта проблема не будет решена?"

Champion: - (После нескольких встреч): "Кто в вашей команде будет наиболее заинтересован в успехе проекта?"

Competition: - "С какими еще решениями вы знакомы?" - "Рассматриваете ли вы другие варианты?"

Challenger Sale — Модель продаж через обучение

Challenger Sale — подход, основанный на исследовании 6000+ продавцов (книга "The Challenger Sale", 2011). Главный инсайт: В сложных продажах побеждают не "relationship builders", а "challengers" — те, кто бросает вызов мышлению клиента.

5 профилей продавцов

Исследование выявило 5 типов:

1. **Hard Worker** (27%) — работают больше всех, не сдаются
2. **Relationship Builder** (21%) — фокус на отношениях, доверии
3. **Lone Wolf** (18%) — работают по своим правилам
4. **Reactive Problem Solver** (14%) — решают проблемы клиента по запросу
5. **Challenger** (20%) — обучают, бросают вызов, контролируют продажу

Результат: В сложных B2B-продажах Challengers показывают лучшие результаты (39% top performers), в то время как Relationship Builders — худшие (7%).

Модель Challenger: Teach – Tailor – Take Control

1. Teach (Обучай)

Не продавай продукт. Обучай клиента новому взгляду на его бизнес.

Структура "Teaching pitch":

Шаг 1: Warmer Покажите тренд/проблему, которую клиент знает:

"Большинство компаний в вашей отрасли сталкиваются с ростом CAC на 20-30% в год."

Шаг 2: Reframe Покажите скрытую проблему, о которой клиент не думал:

"Но настоящая проблема не в росте CAC, а в том, что 40% лидов не доходят до оценки ROI, потому что у них нет инструментов для демонстрации ценности stakeholders."

Шаг 3: Rational Impact Покажите бизнес-последствия:

"Это означает, что вы не просто платите больше за лида, но и теряете 40% возможностей из-за internal selling gap."

Шаг 4: Emotional Impact Сделайте это личным:

"Для вас как VP Sales это значит, что даже с отличной командой вы не выполните план, потому что deal velocity низкая."

Шаг 5: New Way Покажите новый подход (который, конечно, требует вашего решения):

"Лидеры рынка решают это через value selling enablement — они дают клиентам инструменты для internal business case. Это увеличивает win rate на 25%."

Пример: Продавец Salesforce не говорит "у нас отличная CRM". Он говорит:

"Ваши конкуренты перешли от управления сделками к управлению customer journey. Вы теряете 30% выручки, потому что не видите сигналы upsell и churn. Вот как это изменить."

2. Tailor (Адаптируй)

Адаптируй teaching message под конкретного ЛПП.

Для CFO: Фокус на ROI, risk mitigation, efficiency.

"Это снизит operational cost на 15% и ускорит cash flow."

Для VP Sales: Фокус на revenue growth, win rate, team productivity.

"Ваша команда закроет на 20% больше сделок при тех же ресурсах."

Для CTO: Фокус на tech stack, integrations, scalability.

"Это интегрируется с вашей текущей инфраструктурой без downtime."

3. Take Control (Контролируй)

Будь assertive. Управляй процессом продажи.

Что это значит: - Не бойся говорить "нет" плохим fit клиентам - Давай push на next steps (не "дайте знать, когда готовы", а "давайте назначим meeting с CFO на следующей неделе") - Обсуждай бюджет прямо (не ждите, пока клиент "найдет деньги") - Challenging: "Я вижу, что ваш текущий подход не работает, вот почему..."

Пример:

"Судя по тому, что вы описали, если мы не решим проблему X до Q4, вы не выполните годовой план. Давайте назначим meeting с CFO на этой неделе, чтобы обсудить бюджет, иначе мы не успеем с внедрением."

Decision Mapping — Карта принятия решений

Decision Map — визуализация всех людей, участвующих в сделке, их ролей и взаимоотношений.

Роли в комитете покупки

В Enterprise-сделке участвуют:

1. **Economic Buyer** — подписывает бюджет (CFO, CEO)
2. **Champion** — продвигает вас внутри (обычно VP, Director)
3. **Coach** — дает инсайты, но не имеет власти (Manager, Analyst)
4. **Influencer** — влияет на решение (Tech Lead, VP другого департамента)

5. **User Buyer** — будет использовать продукт (End users, Team Leads)
6. **Gatekeeper** — контролирует доступ (Executive Assistant, Procurement)
7. **Blocker** — против вашего решения (Конкурентный вендор внутри, скептик)

Как построить Decision Map

Шаг 1: Нарисуйте org chart клиента (хотя бы частично).



Шаг 2: Отметьте роли и отношение к вашей сделке.



Шаг 3: Определите gaps и риски.

Gaps: - Нет прямого контакта с Economic Buyer (CFO) - CEO neutral — нужен executive sponsorship - CTO — blocker, нужна стратегия mitigation

Тактика: - Попросить Champion (VP Sales) организовать встречу с CFO - Показать CFO ROI-кейс и risk mitigation plan - Найти общий язык с CTO (возможно, technical deep dive с вашим CTO)

Работа с тендерами и RFP

RFP (Request for Proposal) — формальный документ, в котором компания описывает требования и просит вендоров подать предложения.

Структура типичного RFP

1. **Company background** — о компании-клиенте
2. **Problem statement** — описание проблемы
3. **Requirements** — функциональные и технические требования (часто 100+ пунктов)
4. **Evaluation criteria** — как будут оценивать предложения
5. **Timeline** — дедлайны подачи, демо, решения
6. **Submission format** — как подавать (формат, структура)

Стратегия работы с RFP

Правило 1: Если вы не влияли на RFP, не участвуйте

Почему: RFP часто пишется под конкретного вендора (того, кто помогал его формировать). Если вы узнали о RFP из объявления — скорее всего, конкурент уже "засял" требования.

Признаки "подтасованного" RFP: - Специфичные требования, которые есть только у одного вендора - Короткий срок на подачу (1-2 недели) - Нет возможности задать вопросы до подачи - Вас не пригласили на pre-RFP консультацию

Правило 2: Формируйте RFP до его публикации

Как: - Участвуйте в discovery phase (за 3-6 месяцев до RFP) - Обучайте клиента (Challenger approach) - Помогайте формировать requirements (ваш Champion вставит ваши идеи в RFP) - Подсветите criteria, где вы сильны, а конкуренты слабы

Пример: Ваш продукт лучший по AI, но слабее по legacy integrations. Вы помогаете Champion сформировать RFP, где AI-capability имеет 30% веса, а legacy integrations — 10%.

Правило 3: Ответ на RFP — это не текст, а стратегия

Не надо: - Просто заполнять Excel "Yes/No/Partial" по 200 пунктам - Писать generic текст про компанию

Надо: - **Executive Summary** (2-3 страницы) — почему вы лучший выбор - **Customized proposal** — конкретно под их pain и metrics - **Case studies** — 2-3 кейса из их индустрии - **ROI model** — калькулятор ценности - **Implementation plan** — детальный план внедрения - **Risk mitigation** — как вы снижаете риски

Правило 4: Демо и POC — критические этапы

Демо в Enterprise: - Не показывайте все фишки подряд (boring) - Покажите решение их конкретной проблемы (custom demo) - Вовлекайте аудиторию (интерактив, вопросы) - Оставьте wow-момент (лучшая фишка в конце)

POC (Proof of Concept): - Четкие success criteria (согласованные заранее) - Ограниченный scope (30-90 дней) - Вовлекайте их команду (не делайте все сами) - Measurement — покажите цифры результата

Пример POC:

"За 60 дней мы автоматизируем процесс X для 10 пользователей. Success = 50% reduction in manual work + 90% user satisfaction."

Управление длинными циклами сделок

В Enterprise сделки идут 6-18 месяцев. Как не потерять momentum?

Mutual Action Plan (MAP)

MAP — совместный план действий с клиентом, где прописаны этапы, ответственные и даты.

Пример MAP:

Дата	Этап	Активность	Ответственный (клиент)	Ответственный (вендор)
15 Jan	Discovery	Финальное интервью с stakeholders	VP Sales	AE + SE
30 Jan	Evaluation	Получение RFP	Procurement	AE
15 Feb	Proposal	Подача предложения	—	AE + Presales
1 Mar	Demo	Кастомизированное демо	IT + Business	SE
15 Mar	POC	Пилот на 10 юзерах	IT Manager	Implementation
30 Apr	POC Review	Оценка результатов	Committee	CSM + AE
15 May	Commercial	Переговоры по цене	CFO + Procurement	AE + Sales Lead
1 Jun	Legal	Legal review	Legal	Legal
15 Jun	Approval	Финальное одобрение	CEO + CFO	VP Sales (Executive sponsor)
1 Jul	Signature	Подписание контракта	Procurement	AE

Почему MAP работает: - **Прозрачность:** Обе стороны понимают, что дальше - **Commitment:** Клиент публично commit к срокам - **Early warning:** Если этап сорвался — сразу видно

Техники поддержания momentum

- 1. Multi-threading:** Постоянное вовлечение разных stakeholders. Если один человек "горюшит", другие двигают.
 - 2. Value selling на каждом этапе:** Не просто "ждем решения". На каждой встрече приносите новую ценность: - Новый кейс - Benchmark report - Консультация от эксперта - Приглашение на event
 - 3. Executive alignment:** Ваш CEO/VP периодически звонит их CEO — показывает серьезность.
 - 4. Регулярные check-ins:** Еженедельно или раз в 2 недели — короткий sync (15-30 минут).
 - 5. Risk management:** Отслеживайте красные флаги: - Champion перестал отвечать - Появился новый stakeholder-skeptic - Budget freeze - Reorganization
-

Практические кейсы

Кейс 1: Сделка на \$500К с производителем (18-месячный цикл)

Компания: Завод (3000 сотрудников), производство оборудования. **Продукт:** ERP-система.

Проблемы: - Длинный цикл (18 месяцев) - 12 ЛПП (от CEO до Shop Floor Managers) - Конкуренция с SAP и Oracle - Legacy system — страх миграции

Как закрыли:

- 1. Discovery (месяцы 1-3):**
- MEDDPICCS qualification
- Metrics: Сокращение простоев на 20%, экономия \$2М/год
- Champion: IT Director
- 5. Teaching (месяцы 4-6):**
- Challenger pitch: "Ваши конкуренты уже перешли на real-time production analytics"
- Обучающие сессии для 5 департаментов
- Benchmark report с конкурентами
- 9. RFP & Proposal (месяцы 7-9):**
- Помогли сформировать RFP (через Champion)
- Подали детальное предложение с ROI-моделью
- 3 кейса из похожих заводов
- 13. POC (месяцы 10-13):**
- Пилот на 1 производственной линии
- Success: 25% reduction downtime
- User satisfaction: 8.5/10
- 17. Negotiation (месяцы 14-16):**
- Commercial negotiation с CFO
- Legal review (2 месяца)
- Удалось отбить атаку SAP (предложили лучший onboarding)
- 21. Close (месяцы 17-18):**
- Executive dinner: наш CEO + их CEO
- Подписание \$500K/year контракта (3 года)

Ключ к успеху: - Multi-threading (8 активных контактов) - Challenger approach (обучение, а не просто продажа) - MAP — четкий план, commitment с обеих сторон

Кейс 2: Провал сделки на \$300К (почему не закрыли)

Компания: Финтех-стартап (200 сотрудников). **Продукт:** Cybersecurity solution.

Что пошло не так:

- 1. Не определили Economic Buyer:**
 2. Работали с СТО, думали, что он подписывает
 3. Оказалось, бюджет контролирует CFO, которого мы не встречали
- 4. Не выявили Competition:**
 5. Не знали, что они параллельно тестируют 2 других вендора
 6. Конкурент предложил -20%, мы не смогли ответить
- 7. Слабый Champion:**
 8. СТО был "за", но не активно продвигал
 9. Не помог с доступом к CFO
- 10. Не адаптировали Decision Process:**
 11. Не узнали про legal review (добавил 2 месяца)
 12. Deal сорвался из-за сложных юридических требований
- 13. Потеря momentum:**
 14. После РОС прошло 3 месяца без активности
 15. Клиент переключился на другие приоритеты

Урок: MEDDPICCS не опционален в Enterprise. Пропуск хотя бы одного критерия = риск провала.

Ключевые выводы

- 1. Enterprise sales ≠ SMB sales.** Длинные циклы, множественные ЛПП, формализованные процессы требуют специализированных фреймворков.
- 2. MEDDPICCS — must-have для квалификации.** Все 8 критериев должны быть green, иначе сделка под риском.
- 3. Challenger > Relationship Builder.** В сложных продажах побеждают те, кто обучает и бросает вызов, а не просто "дружит".
- 4. Decision Mapping обязателен.** Вы должны знать всех ЛПП, их роли и отношение к вам.
- 5. RFP — это война, которая начинается за 6 месяцев до публикации.** Если вы не влияли на формирование RFP, ваши шансы низкие.
- 6. MAP — инструмент управления длинным циклом.** Совместный план с клиентом дисциплинирует и держит momentum.
- 7. Multi-threading — ваша страховка.** Минимум 3-5 активных контактов на разных уровнях.
- 8. РОС — не техническое упражнение, а продажа.** Четкие success criteria, measurement, вовлечение клиента.

Помните: В Enterprise побеждает не лучший продукт, а лучший процесс продажи. Управляйте сделкой, не ждите, что она "закроется сама".

Глава 26. Customer Success и удержание клиентов

Введение: почему удержание важнее привлечения

Когда компания достигает определенного масштаба, математика бизнеса меняется кардинально. Если на ранних этапах весь фокус был на привлечении новых клиентов, то при масштабировании становится очевидно: **стоимость удержания существующего клиента в 5-7 раз ниже, чем привлечение нового.**

Более того, в SaaS и подписочных моделях именно retention определяет unit economics и возможность роста. Компания с churn rate 5% в месяц математически не может вырасти до значимого масштаба — она теряет клиентов быстрее, чем может привлекать новых.

Customer Success (CS) — это не просто «поддержка клиентов». Это **проактивная система**, которая обеспечивает: - Достижение клиентами их бизнес-целей через ваш продукт - Предотвращение оттока (churn prevention) - Расширение сотрудничества (expansion revenue) - Превращение клиентов в адвокатов бренда (advocacy)

В этом уроке мы разберем, как построить систему Customer Success, которая трансформирует продажи из разовых сделок в долгосрочные партнерства.

Философия Customer Success: от транзакций к результатам

Эволюция отношений с клиентами

Традиционные продажи: - Фокус на закрытии сделки - Ответственность заканчивается после подписания контракта - Метрики: количество сделок, средний чек - Клиент — покупатель продукта

Customer Success подход: - Фокус на достижении клиентом результата - Ответственность длится весь lifecycle - Метрики: NRR, LTV, Health Score, expansion - Клиент — партнер с общими целями

Ключевое отличие: в CS модели **успех клиента = успех компании**. Если клиент не получает ценности, он уйдет, и это проблема бизнеса, а не клиента.

Когда нужен отдел Customer Success

Вам нужен CS, если: - Подписочная модель или recurring revenue - Сложный продукт с learning curve - Высокий LTV (> \$10K-\$20K в год) - Длинный цикл окупаемости CAC - B2B сегмент с critical use cases

Можно обойтись без выделенного CS: - Простой self-service продукт - Низкий ARPU (< \$500/год) - B2C масс-маркет - Продукт не требует внедрения

Важно: даже если нет выделенной команды CS, **функция Customer Success должна существовать** — через продукт, автоматизацию, контент или support.

Структура команды Customer Success

Роли в CS команде

1. Customer Success Manager (CSM) - Основная роль в команде CS - Управляет портфелем клиентов (обычно 30-100 в зависимости от ARPU) - Проводит регулярные check-ins и QBR (Quarterly Business Reviews) - Отслеживает Health Score и риски churn - Выявляет возможности upsell/cross-sell - **Соотношение:** 1 CSM на \$500K-\$2M ARR (в зависимости от сложности)

2. Onboarding Specialist - Фокус на первых 90 дней клиента - Проводит kickoff встречи и training - Настраивает интеграции и first value delivery - Передает клиента CSM после успешного внедрения - **Критично:** 70% churn решается в первые 90 дней

3. Customer Success Operations - Автоматизация процессов CS - Построение дашбордов и аналитики - Управление CS tech stack - Разработка playbooks и best practices

4. Technical Customer Success / Solutions Engineer - Для технически сложных продуктов - Помогает с кастомными интеграциями - Решает архитектурные вопросы клиентов - Мост между CS и product/engineering

5. Customer Success Director/VP - Стратегия удержания и expansion - Управление метриками NRR, churn, LTV - Связь с продуктовой командой (product feedback loop) - Построение CS процессов и культуры

Модели сегментации клиентов в CS

Модель 1: По размеру контракта - **Enterprise (>\$100K ARR):** Dedicated CSM, еженедельные touchpoints - **Mid-Market (\$20K-\$100K):** Pooled CSM, ежемесячные check-ins - **SMB (<\$20K):** Tech-touch (автоматизация + email), квартальные webinars

Модель 2: По Health Score - Red accounts: Максимальное внимание, еженедельные звонки - **Yellow accounts:** Проактивные check-ins, дополнительные ресурсы - **Green accounts:** Стандартная cadence, фокус на expansion

Модель 3: По lifecycle stage - Onboarding (0-90 дней): Intensive touch, быстрый time-to-value - **Adoption (3-12 месяцев):** Feature adoption, best practices - **Growth (12+ месяцев):** Expansion conversations, strategic planning - **Renewal (за 90 дней до renewal):** ROI review, contract negotiations

Ключевые метрики Customer Success

1. Net Revenue Retention (NRR)

Формула:

$$\text{NRR} = (\text{Starting ARR} + \text{Expansion} - \text{Churn} - \text{Contraction}) / \text{Starting ARR} \times 100\%$$

Пример: - Начало года: \$1M ARR от 100 клиентов - Expansion (upsells): +\$300K - Churn (ушли клиенты): -\$150K - Contraction (downgrade): -\$50K - NRR = $(\$1M + \$300K - \$150K - \$50K) / \$1M = 110\%$

Бенчмарки: - **World-class:** NRR > 120% - **Excellent:** NRR 110-120% - **Good:** NRR 100-110% - **Warning zone:** NRR < 100%

Почему NRR критичен: Компания с NRR 120% может расти без привлечения новых клиентов — только за счет expansion existing base.

2. Churn Rate (Logo Churn vs Revenue Churn)

Logo Churn:

$$\text{Logo Churn} = (\text{Количество ушедших клиентов} / \text{Общее количество на начало периода}) \times 100\%$$

Revenue Churn:

$$\text{Revenue Churn} = (\text{Потерянный ARR} / \text{Total ARR на начало периода}) \times 100\%$$

Важное различие: Можно иметь высокий logo churn (много маленьких клиентов уходит), но низкий revenue churn (крупные остаются).

Бенчмарки (месячные): - **SaaS SMB:** 3-7% logo churn acceptable - **SaaS Mid-Market:** 1-2% logo churn - **Enterprise SaaS:** <1% logo churn - **Revenue churn:** Стремиться к <2% в месяц

3. Customer Health Score

Компоненты Health Score:

Product Usage (40% веса): - Frequency of logins - Feature adoption depth - DAU/MAU ratio для ключевых функций - Time spent in product

Engagement (30%): - Attendance на training/webinars - Ответы на emails - Participation в community - NPS/CSAT scores

Business Outcomes (20%): - Достижение stated goals - ROI метрики - Expansion conversations

Relationship (10%): - Executive sponsorship - Number of advocates в аккаунте - Support ticket sentiment

Пример скоринга: - **90-100 (Green):** Highly engaged, expanding, advocates - **70-89 (Yellow):** Stable but risk areas exist - **50-69 (Orange):** Significant risk, immediate action needed - **<50 (Red):** Critical risk, escalate to leadership

4. Time to First Value (TTFV)

Сколько времени проходит от подписания контракта до того момента, когда клиент получает **первую измеримую ценность**?

Примеры: - **CRM система:** Первая закрытая сделка через систему - **Marketing automation:** Первая отправленная кампания с открываемостью >20% - **Analytics platform:** Первый инсайт, который привел к бизнес-решению

Почему важно: Клиенты, которые быстрее достигают first value, имеют на 30-50% меньше вероятность churn.

Оптимизация TTFV: - Упростить onboarding checklist - Предзаполнить данные где возможно - Provide templates и best practices - Automated setup wizards

5. Expansion Revenue Rate

Какой процент существующих клиентов увеличивает spending?

$\text{Expansion Rate} = (\text{Expansion ARR в период} / \text{Total ARR на начало}) \times 100\%$

Драйверы expansion: - Upsell (переход на higher tier) - Cross-sell (дополнительные продукты) - Usage-based pricing growth - Seat expansion (больше пользователей)

Лучшие практики: Компании с сильным CS имеют 20-30% клиентов с expansion каждый год.

Построение Customer Success процессов

Customer Journey Map в CS

Stage 1: Handoff from Sales (Day 0-7) - Sales передает контекст: goals, pain points, decision makers - **CSM** отправляет welcome email с планом onboarding - **Kickoff call** назначается в течение 3 дней - **Внутренний handoff документ:** business objectives, technical requirements, red flags

Stage 2: Onboarding (Day 7-90) - Week 1: Initial setup, integrations, training - **Week 2-4:** First use cases, early wins - **Day 30 check-in:** Progress review, adjust plan - **Day 60:** Feature adoption expansion - **Day 90:** Success milestone review, transition to CSM

Stage 3: Adoption (Month 3-12) - Monthly check-ins: Usage review, roadblocks - **Quarterly Business Reviews (QBRs):** ROI, strategic alignment - **Feature adoption campaigns:** Targeted education on underused features - **Community engagement:** Invites to webinars, user groups

Stage 4: Growth & Expansion (Month 12+) - Annual strategic planning: Multi-year vision - **Expansion conversations:** Natural based on needs - **Executive engagement:** C-level relationships - **Advocacy programs:** Case studies, references, testimonials

Stage 5: Renewal (90 days before) - ROI documentation: Quantified value delivered - **Renewal discussions:** Early and transparent - **Contract negotiations:** Win-win terms - **Commitment to future:** Roadmap alignment

Quarterly Business Review (QBR) Framework

QBR — это не sales pitch. Это стратегическая сессия для review прогресса и планирования следующего квартала.

Структура эффективного QBR (60 мин):

- Recap & Wins (10 мин)** - Что планировали достичь в прошлом квартале - Какие цели достигнуты - Измеримые результаты (KPIs, ROI)
- Product Usage Deep Dive (15 мин)** - Dashboard с их метриками usage - Сравнение с industry benchmarks - Неиспользуемые features, которые могут помочь
- Challenges & Roadblocks (15 мин)** - Что мешает достичь большего - Feedback для product team - Action items для решения
- Strategic Planning (15 мин)** - Goals на следующий квартал - Как продукт помогает достичь business objectives - New features на roadmap, релевантные для них
- Next Steps & Action Items (5 мин)** - Четкие deliverables от обеих сторон - Timeline и ownership - Дата следующего QBR

Лучшие практики QBR: - Отправить pre-read за неделю (данные, повестка) - Invite stakeholders заранее (не только daily users) - Record meeting для тех, кто не смог прийти - Follow-up с summary и action items в течение 24 часов

Proactive Churn Prevention

Early Warning System:

Red flags в usage: - Снижение logins на 30%+ за месяц - Ключевые features не используются - Уменьшение количества active users - Support tickets с негативным sentiment

Red flags в engagement: - Champion покинул компанию - Не отвечают на emails/calls - Пропускают scheduled meetings - Negative NPS score

Red flags в бизнесе: - Компания клиента проходит реорганизацию - Бюджетные cuts в индустрии - Конкурент активно targeting их - Renewal date через <90 дней, но нет discussions

Playbook для at-risk аккаунтов:

Step 1: Escalation (Day 1) - CSM escalates to CS Manager - Account tagged as "at-risk" в CRM - Executive sponsor notified

Step 2: Root Cause Analysis (Day 1-3) - Review full history: calls, emails, usage - Identify specific issue (product, service, expectations mismatch) - Gather intel from support, sales, product

Step 3: Intervention Plan (Day 3-7) - Customize approach based on issue - Executive call если needed - Offer additional resources (training, consulting) - Product team involvement для feature requests

Step 4: Intensive Recovery (Week 2-8) - Weekly check-ins вместо месячных - Dedicated support channel - Success milestones tracking - Celebrate small wins

Step 5: Stabilization (Week 8-12) - Return to healthy metrics - Transition back to normal cadence - Document lessons learned - Update playbook

Технологии и инструменты Customer Success

Customer Success Platforms

1. Gainsight - Best for: Enterprise CS teams - **Возможности:** Health scoring, playbooks, journey orchestration, CS analytics - **Интеграции:** Salesforce, Slack, Zendesk, product analytics tools - **Цена:** ~\$50K-\$200K/year depending on scale

2. ChurnZero - Best for: Mid-market SaaS - **Возможности:** Real-time alerts, in-app communications, NPS surveys, segmentation - **Сильные стороны:** Ease of use, fast time-to-value - **Цена:** \$25K-\$75K/year

3. Totango - Best for: Product-led growth companies - **Возможности:** SuccessBLOCs (pre-built templates), customer health, campaigns - **Уникально:** No-code workflow builder - **Цена:** \$20K-\$100K/year

4. HubSpot Service Hub - Best for: Companies already on HubSpot - **Возможности:** Ticketing, knowledge base, customer feedback, basic health scoring - **Плюсы:** Unified platform c sales & marketing - **Цена:** \$450-\$1,200/month

Product Analytics для CS

1. Mixpanel / Amplitude - Track feature adoption - Cohort analysis (какие cohorts retain лучше) - Funnel analysis (where users drop off) - Behavioral segmentation

2. Pendo - In-app guidance и walkthroughs - Feature usage analytics - NPS surveys in-product - Product roadmap voting

3. Heap - Automatic event tracking (no code required) - Retroactive analysis - User session replays

Communication & Automation

1. Intercom / Drift - In-app messaging - Automated campaigns based on behavior - Knowledge base integration - Chatbots для scale

2. Calendly - Simplified meeting scheduling - Routing rules (right CSM для right customer) - Integration с CS platform

3. Loom / Vidiyard - Personalized video messages - Product walkthroughs at scale - Async communication

CS Tech Stack Example (Mid-Market Company)

Layer 1: Data & CRM

├─ Salesforce (CRM, single source of truth)

├─ Segment (customer data platform)

└─ Data warehouse (Snowflake/BigQuery)

Layer 2: CS Platform

├─ Gainsight / ChurnZero (health scoring, playbooks)

└─ Pendo (product analytics, in-app guidance)

Layer 3: Communication

├─ Intercom (in-app messaging)

├─ Zendesk (support tickets)

└─ Slack (internal collaboration)

Layer 4: Engagement

- └ Email automation (HubSpot/Marketo)
- └ Webinar platform (Zoom/Webex)
- └ Community (Discourse/Circle)

Layer 5: Analytics

- └ Looker/Tableau (dashboards)
- └ Custom SQL analysis

Масштабирование Customer Success

От High-Touch к Tech-Touch

По мере роста клиентской базы невозможно давать каждому клиенту dedicated CSM. Нужно **stratify approach**:

High-Touch (CSM 1:30-50 accounts) - Enterprise клиенты (\$100K+ ARR) - Strategic accounts - At-risk large customers - Weekly/bi-weekly calls, QBRs, executive engagement

Low-Touch (CSM 1:100-200 accounts) - Mid-market (\$10K-\$100K ARR) - Monthly check-ins - Quarterly webinars вместо individual QBRs - Automated health monitoring

Tech-Touch (CSM 1:1000+ accounts) - SMB (<\$10K ARR) - Полностью automated campaigns - Self-service resources - Human touch только при escalation

Digital CS Tactics: - **Automated email campaigns:** Onboarding sequences, feature adoption, renewal reminders - **Webinars & group training:** Масштабируемое education - **Knowledge base:** Self-service documentation - **In-app guides:** Contextual help where users need it - **Community forums:** Peer-to-peer support

Building a Customer-Centric Culture

Customer Success — это не только функция одного отдела, это **philosophy всей компании**.

Как внедрить CS культуру:

1. Shared metrics across teams - NRR является OKR для всей компании, не только CS - Product team измеряется feature adoption - Support team — CSAT и resolution time влияют на retention

2. Customer feedback loops - Weekly feedback sync: CS → Product → Engineering - Customer Advisory Board с key accounts - Voice of Customer программы

3. Customer-first decision making - "Will this improve customer outcomes?" как filter для решений - Post-mortems после churn: что могли сделать иначе? - Celebrate customer wins publicly (не только new deals)

4. Cross-functional collaboration - Sales-to-CS handoffs standardized - Product launches включают CS training - Marketing создает контент для CS использования

Преращение клиентов в advocates

Программа адвокатов (Customer Advocacy)

Advocacy Ladder:

Level 1: Satisfied Users - Достигли success с продуктом - Willing to respond to ad-hoc requests - **Активация:** NPS 9-10, high health score

Level 2: References - Готовы talk to prospects - Phone references для sales - **Требование:** ROI documented, executive buy-in

Level 3: Case Studies - Public success story - Quantified business impact - **Требование:** Legal approval, willingness to be named

Level 4: Speakers & Co-Marketing - Conference speakers - Joint webinars - Co-branded content - **Требование:** Deep partnership, long-term relationship

Level 5: Strategic Advisors - Product advisory board - Early access к features - Input на roadmap - **Требование:** Enterprise scale, industry thought leaders

Incentivizing Advocacy

Non-monetary incentives (often more effective): - Recognition (awards, spotlight in newsletter) - Exclusive access (early features, executive dinners) - Networking opportunities (peer connections) - Thought leadership platform (co-authored content) - Career development (speaking opportunities)

Monetary incentives: - Referral bonuses (credits, discounts) - Partner programs с revenue share - Advisory board compensation (for time commitment)

Key principle: Advocacy должна быть **earned through value delivered**, не bought.

Практические кейсы Customer Success

Кейс 1: Снижение churn с 8% до 2% в SaaS компании

Ситуация: - B2B SaaS, marketing automation - 8% monthly churn (катастрофически высокий) - Слабый onboarding, клиенты не понимали продукт

Решение: 1. Revamped onboarding (Day 0-30): - Onboarding specialist hired - First campaign запускается на Day 3 (не Day 30) - Dedicated Slack channel для new customers

1. Proactive health monitoring:

2. Health score построен (usage + engagement)
3. At-risk accounts получали immediate attention
4. Weekly CS team meeting для review red accounts

5. Value demonstration:

6. Monthly automated reports: «You sent 15K emails, achieved 23% open rate (industry avg: 18%)»
7. Quarterly ROI reviews для accounts >\$20K

8. Community building:

9. Monthly webinars с best practices
10. Customer Slack community для peer learning
11. Annual user conference

Результаты (12 месяцев): - Churn: 8% → 2.5% - NRR: 95% → 108% - CSAT: 6.5/10 → 8.7/10 - Time to first value: 45 дней → 12 дней

Кейс 2: Scaling CS в hypergrowth startup

Ситуация: - Клиентская база выросла с 200 до 2000 accounts за год - 3 CSMs не справлялись, burnout - Много SMB clients с low ARPU

Решение: 1. Segmentation strategy: - Enterprise (>\$50K): Dedicated CSM - Mid-market (\$10-50K): Pooled CSM - SMB (<\$10K): Tech-touch only

1. Tech-touch automation:

2. Intercom campaigns для SMB onboarding
3. 50 automated email sequences
4. Self-service knowledge base с 200+ articles
5. Pendo in-app guides для feature adoption

6. Hiring & structure:

7. Hired 6 more CSMs + 1 CS Ops
8. CS Ops built dashboards, playbooks, reporting
9. Specialized roles: 2 onboarding specialists

10. Efficiency через процессы:

11. Standardized QBR deck template
12. Playbooks для common scenarios (at-risk, expansion, renewal)

13. Recorded training вместо live для every customer

Результаты: - Scaled с 3 CSMs to 9 CSMs (3x team, 10x customers) - CS cost per customer: down 60% - NRR maintained на 110%+ despite hypergrowth - CSM satisfaction improved (clear processes, manageable load)

Заключение: Customer Success как конкурентное преимущество

В эпоху, когда продукты становятся всё более похожими, а switching costs снижаются, **качество Customer Success становится главным дифференциатором.**

Компании, которые инвестируют в CS, получают: - **Экономику:** NRR >100% означает compound growth без new customer acquisition - **Стратегию:** Expansion revenue с меньшим risk, чем new sales - **Защиту:** Довольные клиенты не ищут альтернативы даже если конкуренты дешевле - **Advocacy:** Лучший источник новых клиентов — recommendations от существующих

Ключевые принципы мирового уровня CS: 1. **Proactive, not reactive** — предотвращать проблемы, не тушить пожары 2. **Outcome-focused** — измерять успех клиента, не activity метрики 3. **Data-driven** — health scores, usage analytics, predictive churn models 4. **Scalable** — комбинация high-touch для key accounts и tech-touch для mass market 5. **Customer-first culture** — CS thinking пронизывает всю компанию

В следующем уроке мы погрузимся в тему, которая трансформирует продажи в ближайшие годы — **автоматизация и AI в продажах.** Вы узнаете, как технологии меняют работу sales teams и как оставаться конкурентоспособным в эпоху AI.

Глава 27. Автоматизация и AI в продажах

Введение: революция AI в продажах

Мы находимся на пороге самой значительной трансформации продаж со времен изобретения CRM. Искусственный интеллект и автоматизация меняют не только то, **как** мы продаем, но и **кто** продает, и **что** вообще означает быть продавцом.

По данным Gartner, к 2027 году 75% B2B sales interactions будут проходить через AI-powered каналы вместо традиционных sales calls. McKinsey оценивает, что AI может автоматизировать до 40% времени, которое sales teams тратят на рутинные задачи, высвобождая их для strategic activities.

Но вот что важно понимать: **AI не заменяет продавцов, AI усиливает лучших продавцов и делает их сверхэффективными.** Компании, которые правильно внедряют AI в sales процессы, видят: - Увеличение производительности sales reps на 30-50% - Рост conversion rates на 20-35% - Сокращение времени на administrative tasks на 40-60% - Улучшение forecast accuracy с 60-70% до 85-95%

В этом уроке мы разберем, какие AI технологии трансформируют продажи прямо сейчас, как их внедрять и — самое важное — как оставаться конкурентоспособным в эпоху, когда AI становится table stakes.

Ландшафт AI в продажах: от автоматизации к интеллекту

Три волны автоматизации продаж

Волна 1: Автоматизация рутины (2010-2020) - Что: CRM automation, email sequences, calendar scheduling - **Инструменты:** Salesforce workflows, HubSpot sequences, Calendly - **Эффект:** Elimination manual data entry, basic follow-ups - **Ограничение:** Rules-based, не adaptive

Волна 2: Predictive analytics (2018-2024) - Что: Lead scoring, churn prediction, sales forecasting - **Инструменты:** Clari, Gong, InsightSquared - **Эффект:** Data-driven prioritization, pattern recognition - **Ограничение:** Анализ прошлого, но не генерация нового

Волна 3: Generative AI (2023-present) - Что: Content generation, conversation intelligence, autonomous agents - **Инструменты:** GPT-4, Claude, sales-specific AI assistants - **Эффект:** Creation нового контента, real-time coaching, strategy recommendations - **Потенциал:** Fundamentally меняет sales workflows

Сейчас мы находимся на стыке второй и третьей волн. Компании, которые комбинируют predictive и generative AI, получают максимальный эффект.

Категории AI инструментов для продаж

- 1. Conversation Intelligence** - Анализ sales calls в реальном времени - Identification best practices и red flags - Automated CRM updates из разговоров - **Примеры:** Gong, Chorus.ai, Fireflies
- 2. Sales Engagement Platforms** - Multi-channel outreach automation - Personalization at scale - A/B testing и optimization - **Примеры:** Outreach, Salesloft, Apollo
- 3. Lead Intelligence & Enrichment** - Automated data enrichment - Ideal Customer Profile (ICP) matching - Intent signals detection - **Примеры:** ZoomInfo, 6sense, Cognism
- 4. Sales Forecasting & Analytics** - AI-powered pipeline analysis - Revenue forecasting - Deal risk assessment - **Примеры:** Clari, Aviso, People.ai
- 5. Content Generation & Personalization** - Automated email writing - Proposal generation - Sales collateral customization - **Примеры:** Copy.ai, Jasper, ChatGPT
- 6. Virtual Sales Assistants** - Meeting preparation - Real-time call coaching - Post-call follow-up automation - **Примеры:** Drift, Conversica, Revenue.ai

Conversation Intelligence: анализ каждого разговора

Что такое Conversation Intelligence

Conversation Intelligence платформы записывают, транскрибируют и анализируют каждый sales call, извлекая инсайты, которые раньше были недоступны.

Ключевые возможности:

- 1. Real-time transcription** - Автоматическая транскрипция звонков и видеовстреч - Speaker identification (кто что сказал) - Searchable archive всех разговоров
- 2. Talk-to-listen ratio analysis** - Сколько говорит rep vs prospect - Лучшие reps обычно говорят 40-45%, слушают 55-60% - Real-time alerts если rep talking too much
- 3. Competitor mentions tracking** - Автоматическое обнаружение упоминаний конкурентов - Aggregated intel о том, как prospects сравнивают вас - Battle cards updating на основе real conversations
- 4. Question analysis** - Сколько вопросов задает rep - Какие типы вопросов (open-ended vs closed) - Best performers задают 8-12 вопросов за 30-минутный call
- 5. Moment detection** - Identification ключевых моментов: objections, buying signals, pricing discussions - Automated clips для training - Coaching opportunities highlighting
- 6. CRM auto-update** - Автоматическое обновление полей CRM из разговоров - Next steps extraction - Meeting notes generation

Кейс: Gong в действии

Компания: Mid-market SaaS, \$50M ARR, 50 sales reps

Проблема: - Inconsistent sales performance (top rep закрывает 5x больше чем bottom rep) - Менеджеры физически не могут слушать все звонки - Непонятно, что делают best performers по-другому

Внедрение Gong:

Месяц 1-2: Setup and data collection - Интеграция с Zoom, Salesforce, calendar - Запись всех sales calls - Initial team training

Месяц 3-6: Analysis and insights - **Обнаружили:** Top performers задают на 40% больше discovery вопросов - **Обнаружили:** Best reps отправляют follow-up в течение 2 часов (vs 24 часа у остальных) - **Обнаружили:** Deals с 4+ stakeholders на calls имеют 3x higher close rate

Месяц 6-12: Playbook implementation - Создали call structure template на основе best practices - Weekly coaching sessions с Gong clips - Real-time alerts для managers о at-risk deals

Результаты (12 месяцев): - Average rep productivity up 35% - Win rate increase с 22% до 31% - Sales cycle сокращен с 87 до 65 дней - Forecast accuracy up с 65% до 89%

Ключевой инсайт: Самый большой эффект был не от AI analysis, а от того, что **best practices стали visible и replicable** для всей команды.

Predictive AI: от реактивности к проактивности

Lead Scoring с машинным обучением

Традиционный lead scoring был rules-based: "+10 points если title = VP, +5 если company size > 500". Проблема в том, что эти правила быстро устаревают и не учитывают сложные паттерны.

ML-based lead scoring:

Обучение модели: - Анализ тысяч past leads (закрылись vs не закрылись) - Identification core variables (firmographics, technographics, behavioral) - Pattern recognition, который человек не увидит

Variables, которые учитываются: - Firmographics: industry, size, revenue, location - Technographics: tech stack, recent software adoptions - Behavioral: website visits, content downloads, email engagement - Intent signals: Google searches, review site visits - Social signals: LinkedIn activity, job postings - Temporal patterns: time of year, quarter, fiscal calendar

Outcome: Lead score 0-100, который постоянно обновляется на основе новых данных.

Пример результатов: - Company без ML lead scoring: SDR тратит равное время на все leads - Company с ML lead scoring: SDR фокусируется на top 20% leads с 85%+ score - Результат: Количество qualified meetings up 2.5x при том же headcount

Churn Prediction для Account Management

ML модели могут предсказать, какие клиенты в риске churn за 60-90 дней до renewal date.

Signals для churn prediction: - **Product usage:** Declining logins, feature adoption drop - **Support tickets:** Increase in tickets, negative sentiment - **Engagement:** Not responding to emails, missed meetings - **Business context:** Company layoffs, budget cuts, competitor activity - **Relationship:** Champion left company, executive turnover

Model output: - Churn probability: 0-100% - Top 3 risk factors - Recommended actions

Action triggers: - Churn probability >60%: Executive escalation - Churn probability 40-60%: CSM intervention, additional resources - Churn probability 20-40%: Proactive check-in

ROI calculation: Предположим, ваша модель предсказывает churn с 80% accuracy за 60 дней до renewal. - Без модели: Вы узнаете о проблеме за 2 недели до renewal, когда уже поздно - С моделью: У вас есть 60 дней для intervention - Если вы можете спасти 30% at-risk accounts благодаря раннему предупреждению - И средний LTV клиента = \$50K - То на 100 at-risk clients вы сохраняете \$1.5M revenue

Sales Forecasting с AI

Традиционный sales forecasting — это pain point для 90% VP Sales. Reps overestimate их pipeline, managers apply arbitrary "haircuts", и в результате accuracy 60-70% в лучшем случае.

AI forecasting анализирует: - **Historical deal progression:** Как deals с похожими characteristics закрывались в прошлом - **CRM activity patterns:** Emails, calls, meetings в последние 30 дней - **Conversation intelligence:** Sentiment, stakeholder engagement - **External signals:** Budget cycles, industry trends - **Rep-specific patterns:** Насколько этот конкретный rep обычно overestimates

Результат: - Deal-level probability (более точная чем rep intuition) - Confidence intervals (forecast range) - Risk factors highlighting

Пример: - **Deal A:** Rep says 70% probability, AI says 35% because key stakeholder hasn't been engaged in 3 weeks - **Deal B:** Rep says 50% probability, AI says 75% because all historical patterns match closed-won deals

Компании с AI forecasting: - Forecast accuracy 85-95% (vs 60-70% без AI) - Меньше surprises в конце квартала - Лучшее resource planning - Более честные conversations между reps и managers

Generative AI: создание контента и персонализация

Email personalization at scale

Раньше у вас был выбор: либо персонализированные emails (медленно, не масштабируется), либо generic blasts (быстро, но низкий response rate).

Generative AI дает третий путь: **персонализация на масштабе**.

Как это работает:

Input данные: - Prospect information: name, title, company - Company research: recent news, funding, tech stack - Pain points: Industry-specific challenges - Template: Ваш базовый message structure

AI generation: - Opening hook персонализирован под recent company news - Value prop tailored к industry - Case study релевантный для company size - Call-to-action aligned с buyer journey stage

Пример:

Generic email (old way):

Hi John,

I wanted to reach out about our sales automation platform.
We help companies increase productivity by 30%.

Would you be open to a quick call?

Best,
Sarah

AI-personalized email:

Hi John,

Congrats on TechCorp's Series B announcement last week –
scaling to 50+ sales reps by Q4 is ambitious!

Having worked with similar hypergrowth companies like DataInc
and CloudStart, I've seen how challenging it is to maintain
consistent sales execution when doubling headcount in 6 months.

Our platform helped DataInc onboard 40 new reps in 90 days
while keeping their average ramp time at 45 days (vs industry
avg of 3-4 months).

Would it make sense to explore how we could help TechCorp
maintain sales velocity during your expansion?

Best,
Sarah

Результат: - Response rate: 3% (generic) vs 18% (AI-personalized) - Meeting booking rate: 12% (generic) vs 34% (AI-personalized) - Time per email: 15 минут (manual) vs 2 минуты (AI-assisted)

Proposal and contract generation

Создание proposals — это time sink. Типичный sales rep тратит 10-15 часов в неделю на customizing proposals и контракты.

AI proposal generation:

Input: - Discovery call notes - Prospect requirements - Pricing configuration - Company info

Output: - Executive summary tailored к их goals - Solution description addressing specific needs - ROI calculation с их data - Implementation timeline - Pricing и terms

Результат: - Time to create proposal: 6 часов → 45 минут - Consistency across team (no more reps forgetting key points) - Professional quality для every prospect

Real-time meeting assistance

Представьте: вы на sales call, и AI assistant в реальном времени подсказывает вам: - "Prospect упомянул budget concerns — покажи ROI калькулятор" - "Хороший момент задать вопрос о decision timeline" - "Они упомянули конкурента X — вот battle card"

Это уже реальность.

AI meeting assistants (как Revenue.ai, Grain): - Real-time transcription - Contextual suggestions на основе conversation flow - Automated note-taking - Post-meeting summary и action items - CRM auto-update

Эффект: - Rep может фокусироваться на conversation, не на note-taking - Никогда не пропустите important detail - Perfect handoffs к следующим stakeholders - Manager visibility без присутствия на каждом call

Sales Development Representative (SDR) automation

Autonomous SDR agents

Самая революционная — и controversial — область AI в продажах: autonomous sales agents.

Что такое autonomous SDR: - AI agent, который работает 24/7 - Researches prospects - Пишет персонализированные emails - Отвечает на initial replies - Books meetings для human AEs - Learns from feedback и improves

Текущие возможности:

Tier 1: Email outreach (95% автоматизация) - AI может полностью вести cold email campaigns - Personalization на основе research - Follow-up sequences - Response handling для simple questions

Tier 2: LinkedIn automation (80% автоматизация) - Connection requests - Personalized messages - Engagement with content - **Важно:** Нужно быть осторожным с LinkedIn ToS

Tier 3: Phone calls (40% автоматизация пока) - AI voice agents для initial outreach (пока робототные) - Call transcription и analysis (100%) - Human takeover для complex conversations

Примеры платформ: - **Conversica:** AI SDR для email и text conversations - **Exceed.ai:** Conversational AI для lead qualification - **Jason AI (by Reply.io):** End-to-end outbound automation - **11x.ai:** Autonomous digital workers для SDR functions

Реальность vs хайп: что работает сейчас

Что работает хорошо: - ✅ Automated lead enrichment и research - ✅ Email personalization и initial outreach - ✅ Follow-up sequences на базовые responses - ✅ Meeting scheduling - ✅ Data entry и CRM hygiene

Что пока требует human touch: - ⚠️ Complex objection handling - ⚠️ Multi-stakeholder politics navigation - ⚠️ Building deep relationships - ⚠️ Strategic account planning - ⚠️ Negotiation на высоком уровне

Практический подход: Лучшие компании используют **hybrid model:** AI для scale и automation рутины, humans для relationship building и complex problem solving.

Внедрение AI в sales процессы: практический roadmap

Phase 1: Foundation (Месяцы 1-3)

Цель: Подготовить инфраструктуру

Шаг 1: Data hygiene - Clean up CRM data (дубликаты, missing fields, inconsistent formats) - Standardize processes для data entry - Establish data governance

Почему критично: AI хорош настолько, насколько хороши данные. Garbage in, garbage out.

Шаг 2: Process documentation - Document текущие sales playbooks - Map customer journey - Identify bottlenecks и time sinks

Шаг 3: Team readiness - Survey team о pain points - Identify champions для pilot program - Set expectations о AI augmenting, not replacing

Phase 2: Quick Wins (Месяцы 3-6)

Цель: Demonstrate value быстро

Pilot 1: Conversation Intelligence - Implement Gong/Chorus для 20% команды (top и bottom performers) - Run for 60 days - Extract best practices - Measure impact

Pilot 2: Email automation - Use AI для email personalization в outbound - A/B test AI-generated vs manual - Measure response rates

Pilot 3: Meeting scheduling - Eliminate back-and-forth с Calendly/Chili Piper - Measure time saved

Key metrics для track: - Time saved per rep per week - Conversion rate improvements - Rep satisfaction scores

Phase 3: Scale (Месяцы 6-12)

Цель: Roll out успешных pilots

Rollout strategy: - Expand conversation intelligence на всю команду - Implement lead scoring для prioritization - Deploy AI meeting assistants - Launch autonomous SDR pilot

Change management: - Weekly training sessions - Champions program (early adopters помогают остальным) - Celebrate wins publicly - Address concerns openly

Governance: - AI ethics guidelines (transparency с prospects) - Quality control процессы - Escalation paths for edge cases

Phase 4: Optimization (Месяцы 12+)

Цель: Continuous improvement

- Quarterly review of AI tool performance
- Feedback loops от reps
- Model retraining на новых данных
- Expansion to new use cases

Этика и best practices AI в продажах

Transparency с prospects

Важный вопрос: Должны ли вы сообщать prospects, что используете AI?

Лучшая практика: - **Email/text:** Не обязательно раскрывать, что email AI-generated (это tool, как spell-check) - **Voice calls:** Если AI voice agent, **обязательно** disclosure в начале ("This is an AI assistant from CompanyX") - **Chat:** Четко обозначать bot vs human

Принцип: Честность builds trust. Если prospect спрашивает, не врите.

Data privacy и compliance

GDPR и другие regulations: - Получение consent для recording calls - Right to deletion (клиент может запросить удаление своих данных) - Data security стандарты для AI vendors

Best practices: - Use SOC 2 compliant AI vendors - Annual security audits - Clear data retention policies - Employee training на privacy

Avoiding AI pitfalls

Pitfall 1: Over-automation - Symptom: Prospects жалуются на impersonal communication - Fix: Human touch at key moments (после демо, перед закрытием)

Pitfall 2: AI hallucinations - Symptom: AI генерирует factually incorrect information - Fix: Human review for важных документов, fact-checking layers

Pitfall 3: Bias в AI models - Symptom: Lead scoring bias против определенных demographics - Fix: Regular audits of model outputs, diverse training data

Pitfall 4: Tool overload - Symptom: Team использует 10 AI tools, никто не понимает полную картину - Fix: Integrated tech stack, централизованное управление

Будущее AI в продажах: 2026-2030

Тренды, которые набирают силу

- 1. AI Sales Engineers** Автоматизация technical discovery и solution design. AI, который может предложить архитектуру решения на основе customer requirements.
- 2. Predictive deal desk** AI, который автоматически предлагает оптимальные contract terms на основе win patterns, не требуя escalation к legal team.
- 3. Sentiment analysis в масштабе** Real-time emotion detection на calls, подсказывающий rep, когда prospect confused, excited, или готов к close.
- 4. Virtual reality demos** AI-powered VR product demos, адаптирующиеся под specific use case каждого prospect.
- 5. Autonomous negotiation agents** AI, который может вести basic contract negotiations в рамках predefined parameters.

Навыки, которые станут критичными

Для индивидуальных репов: - **AI prompting:** Умение эффективно коммуницировать с AI assistants - **Data interpretation:** Понимание AI recommendations и когда им доверять - **Strategic thinking:** High-level problem solving, которое AI пока не может - **Emotional intelligence:** Human connection, которую AI не заменит

Для sales leaders: - **AI strategy:** Какие tools внедрять и как - **Change management:** Ведение команды через AI transformation - **Ethics & governance:** Responsible AI use - **Hybrid team management:** Orchestration AI и human workers

Ваш personal AI readiness plan

Сегодня (следующие 30 дней): - Попробуйте ChatGPT/Claude для email drafting - Используйте AI для prospect research перед calls - Начните learning основы prompt engineering

Ближайшие 3 месяца: - Explore conversation intelligence tools (даже free trials) - Автоматизируйте хотя бы один manual process - Пройдите online course по AI в продажах

Ближайшие 6-12 месяцев: - Станьте AI champion в вашей команде - Pilot один новый AI tool и measure ROI - Develop expertise в AI-human collaboration

Практический чеклист: с чего начать завтра

Для индивидуального репа

Week 1: AI для research - [] Use ChatGPT для research prospects перед calls - [] Автоматизируйте LinkedIn research с Apollo/ZoomInfo - [] Попробуйте AI-powered Google alerts для account monitoring

Week 2: AI для communication - [] Use AI для drafting emails (потом edit вручную) - [] Попробуйте AI meeting note-taking (Otter.ai free plan) - [] Experiment с AI для follow-up messages

Week 3: AI для learning - [] Record свой mock call и analyze с Fireflies - [] Use AI для practice objection handling - [] Ask ChatGPT для feedback на ваш pitch

Week 4: Measurement - [] Track time saved - [] Measure response rate improvements - [] Share learnings с командой

Для sales manager

Month 1: Assessment - [] Audit current tech stack - [] Survey team на pain points - [] Identify quick win opportunities

Month 2: Pilot - [] Choose one AI tool to pilot - [] Select champion reps - [] Set clear success metrics

Month 3: Scale or iterate - [] Review pilot results - [] Decide on rollout or pivot - [] Document best practices

Month 4+: Continuous improvement - [] Quarterly AI tool reviews - [] Stay updated на new capabilities - [] Build AI-first culture

Заключение: AI как co-pilot, не autopilot

Самый важный mindset shift: **AI — это ваш co-pilot, не autopilot.**

Лучшие продавцы будущего — это не те, кто игнорирует AI, и не те, кто слепо доверяет AI. Это те, кто умеет **orchestrate симбиоз человека и AI**: - AI делает research, human делает synthesis - AI генерирует draft, human добавляет authenticity - AI анализирует patterns, human принимает strategic decisions - AI масштабирует reach, human строит deep relationships

Компании, которые найдут правильный баланс, получают unfair advantage: - Производительность как у команды в 2x размера - Качество как у top 10% performers для всей команды - Scale без потери personalization - Data-driven decisions без потери human judgment

Мы живем в невероятное время. Впервые в истории продаж у нас есть технологии, которые могут автоматизировать рутину и усилить то, что делает нас человечными — creativity, empathy, strategic thinking.

Вопрос не в том, **придет ли AI в продажи**. Он уже здесь. Вопрос в том, **как быстро вы адаптируетесь**.

В следующем уроке мы поговорим о ситуации, которая рано или поздно случается с каждой компанией — **продажи в кризис и турбулентность**. Вы узнаете, как не просто выжить, но и найти возможности, когда рынок против вас.

Глава 28. Продажи в кризис и турбулентность

Введение: когда правила игры меняются

Каждая компания, каждый продавец рано или поздно сталкивается с кризисом. Экономический спад, пандемия, геополитическая нестабильность, отраслевые потрясения, или внутренний кризис компании — моменты, когда всё, что работало вчера, перестает работать сегодня.

Примеры недавних кризисов: - COVID-19 (2020): Глобальная пандемия парализовала традиционные sales модели за неделю - Экономический спад 2022-2023: Инфляция, рост процентных ставок, freeze hiring и budgets - Банковский кризис 2023: SVB collapse создал панику в tech ecosystem - Геополитические конфликты: Санкции, торговые войны, supply chain disruptions

Но вот что удивительно: **некоторые компании не просто выживают в кризис, они процветают**. Airbnb вышла на IPO в разгар пандемии. Zoom за 2020 год вырос с \$2.6B до \$9.2B market cap. Многие SaaS компании показали лучшие результаты в истории именно в кризисные годы.

Разница между теми, кто выживает, и теми, кто побеждает — это не удача. Это **mindset, стратегия и execution**.

В этом уроке мы разберем: - Психологию продаж в кризис - Стратегические adjustment для turbulent times - Тактики, которые работают, когда бюджеты замораживаются - Как строить антихрупкие sales системы - Реальные кейсы компаний, которые выросли в кризис

Психология кризиса: mindset победителей

Первая реакция и ее опасность

Когда наступает кризис, первая реакция большинства — **паника и freeze**.

Типичные ошибки: - **Остановка всех инициатив**: "Подождем, пока всё стабилизируется" - **Срочные увольнения**: Резкое сокращение sales team без стратегии - **Прекращение маркетинга**: Cutting всех расходов на lead generation - **Defensive selling**: Переход в режим discounting и уступок

Проблема в том, что **пока вы ждете, ваши конкуренты действуют**. Кризис — это момент redistribution рыночной доли. Компании, которые freeze, теряют. Компании, которые adapt и execute, выигрывают.

Три mindset shift для кризиса

Shift 1: От "продажи продукта" к "решению проблемы"

В спокойные времена клиенты покупают "nice to have". В кризис остаются только "must have".

Вопрос, который вы должны задать себе: Решает ли наш продукт critical problem, который в кризис становится *более* острым, или он решает приятную проблему, от которой можно отказаться?

Примеры: - **Must have в кризис:** Cost reduction tools, productivity automation, cash flow management, security - **Nice to have:** Team perks, experimental projects, long-term strategic initiatives

Если ваш продукт в категории "nice to have", задача — **reposition ero как "must have"** через новый angle.

Shift 2: От "hunting" к "farming"

В кризис САС (customer acquisition cost) растет, а бюджеты для new sales сокращаются. Умные компании shift фокус: - С new customer acquisition на existing customer retention и expansion - С cold outbound на warm referrals - С широкого targeting на laser-focused ICP

Это не означает прекратить искать новых клиентов. Это означает **maximizing value from каждого interaction**.

Shift 3: От оптимизма к реализму

В нормальные времена полезен оптимизм. В кризис нужен **brutal realism**.

Вопросы для честного разговора: - Какие deals в pipeline на самом деле *не* закроются? - Какие клиенты *точно* сократят spend? - Какие sales tactics перестали работать? - Сколько runway у компании если revenue падает на 30%?

Честные ответы на эти вопросы позволяют принимать правильные решения быстро, а не реагировать с опозданием.

Стратегическая адаптация: пять vectors изменений

Vector 1: Repositioning value proposition

Проблема: В кризис buyer priorities меняются. То, что было важно вчера, сегодня не relevant.

Примеры изменения priorities:

До кризиса: - Growth, expansion, innovation - Long-term strategic initiatives - "Best in class" solutions

В кризис: - Survival, stability, risk mitigation - Quick wins, immediate ROI - "Good enough" solutions, которые работают сейчас

Как адаптировать value proposition:

1. Shift messaging на cost savings

До: "Наша платформа увеличивает sales productivity на 30%" **После:** "Наша платформа экономит \$250К в год на операционных расходах, окупаясь за 3 месяца"

2. Emphasize risk reduction

До: "Innovate your customer experience" **После:** "Предотвратите churn и защитите recurring revenue в uncertain times"

3. Highlight speed to value

До: "12-месячная программа трансформации" **После:** "Первые результаты за 30 дней, полный ROI за квартал"

4. Flexibility и контроль

До: "Annual contracts с volume discounts" **После:** "Месячные контракты, scale up или down без penalties"

Vector 2: Реструктуризация sales team

Tough reality: В кризис, возможно, придется сокращать team. Но **как** вы это делаете — критично.

Ошибка: Across-the-board cuts. "Сокращаем 20% от всех".

Правильно: Strategic rightsizing.

Шаг 1: Сегментация по performance - **Топ 20%:** Ваши лучшие performers. Сохранить любой ценой. Увеличить их comp plans для retention. - **Middle 60%:** Solid contributors. Сохранить большинство, инвестировать в их improvement. - **Bottom 20%:** Underperformers. Честная оценка: могут ли они improve или пора расстаться?

Шаг 2: Реаллокация по ICP - Если раньше у вас были reps для всех сегментов, сфокусируйтесь на segments с highest retention и shortest sales cycles. - Reallocate reps от low-probability segments к high-probability.

Шаг 3: Consolidation ролей - В кризис luxury разделения SDR/AE/CS может быть неоправдан - Подумайте о full-cycle reps для определенных segments - Cross-training для flexibility

Важно: Communicate honestly. Uncertainty убивает morale больше, чем tough decisions.

Vector 3: Ценообразование и packaging

Кризис — это время пересмотреть pricing strategy.

Тактика 1: Value-based tiers

Создайте "crisis tier" — stripped-down версию продукта по значительно более низкой цене.

Пример: - **Enterprise tier (было \$50K/year):** Все features, dedicated support - **Crisis tier (новый, \$15K/year):** Core features, self-service support, 6-month contract

Логика: Лучше закрыть клиента на \$15K, чем потерять его совсем. А когда ситуация улучшится, upgrade path существует.

Тактика 2: Usage-based pricing

Shift от fixed fees к variable pricing, который scale с customer usage.

До: \$10K/month fixed **После:** \$1K base + \$0.50 per transaction

Плюс для клиента: Lower entry barrier, risk mitigation **Плюс для вас:** Aligned incentives, upside potential когда их бизнес восстанавливается

Тактика 3: Extended payment terms

Если у вас strong cash position, flexible payment terms могут быть competitive advantage.

Примеры: - Quarterly payments вместо annual upfront - Net 60 или Net 90 вместо Net 30 - Deferred payments: "Start using сейчас, платите через 3 месяца"

Важно: Только если ваш cash flow позволяет. Не жертвуйте собственным survival ради deals.

Тактика 4: Performance-based pricing

Предложение: "Платите только если достигаете результатов"

Пример: - Marketing agency: "Фиксированный fee + bonus если превышаем KPIs" - SaaS: "Базовая плата + % от cost savings, которые мы генерируем"

Risk: Вы берете на себя часть customer risk **Reward:** Significantly higher close rates и customer confidence

Vector 4: Sales процесс и velocity

В кризис sales cycles удлиняются: - Больше stakeholders вовлечены в decisions - Approval processes строже - Budget uncertainty

Как ускорить:

1. Qualify harder и раньше - Не тратьте время на leads, которые "maybe в следующем квартале" - BANT (Budget, Authority, Need, Timeline) становится критичным - Если budget frozen — pause и return later, не тяните

2. Multi-threading сразу - Не полагайтесь на одного champion - Engage decision makers рано в процессе - Build relationships на нескольких levels

3. Reduce friction - Упростите proposals (5 страниц вместо 30) - Standardize contracts (не custom каждый раз) - Fast pilot programs (2 weeks вместо 3 months POC)

4. Executive selling - В кризис решения принимаются выше в иерархии - VP Sales и CEO должны быть involved в key deals - C-level to C-level conversations

Vector 5: Канальная стратегия

Оцените каждый sales channel по efficiency в кризис:

Channels, которые обычно работают лучше в кризис: - **Referrals:** Trust premium в uncertain times - **Existing customer expansion:** Lower CAC, higher trust - **Partner channels:** Shared risk, expanded reach - **Inbound (content-driven):** Long-term investment, low marginal cost

Channels, которые страдают: - **Field sales:** Travel restrictions, budget для events - **Cold outbound:** Lower response rates, more gatekeeping - **Paid advertising:** Higher CPCs, lower conversion если demand падает

Adjustment: Reallocate ресурсы от struggling channels к working channels. Но не kill channels полностью — maintain presence для recovery.

Тактики, которые работают в кризис

Тактика 1: "Problem agitation"

В спокойные времена gentle selling работает. В кризис нужна **urgent action**.

Approach: Помогите prospect осознать стоимость inaction.

Framework:

Step 1: Quantify текущую боль - "Сколько revenue вы теряете каждый месяц из-за этой проблемы?" - "Во что обходится каждый день промедления?"

Step 2: Project в будущее - "Если ситуация не изменится в ближайшие 6 месяцев, каковы последствия?" - "Что происходит если ваш конкурент решает эту проблему, а вы нет?"

Step 3: Contrast с решением - "За 3 месяца мы можем cut costs на \$X, что дает вам Y months дополнительного runway"

Осторожно: Это не про fear mongering. Это про честный, data-driven разговор о business impact.

Тактика 2: "Pilot-first" approach

Проблема: В кризис risk aversion высокий. Клиенты боятся больших commitments.

Решение: Make it easier to say "yes" с low-risk pilots.

Структура:

Phase 1: Pilot (30-60 дней, \$5K-\$10K) - Defined scope, измеримые success metrics - Easy exit если не работает - Minimal commitment

Phase 2: Expansion (если pilot успешен) - Full contract на основе proven ROI - Higher confidence для обеих сторон

Преимущества: - Для клиента: Lower risk, proof before commit - Для вас: Foot in the door, expand later

Кейс: SaaS компания в 2020 году перешла на pilot-first model. Pipeline velocity выросла на 40% потому что decision making стал быстрее. Conversion из pilot в full contract была 78%.

Тактика 3: "Rescue and relief" campaigns

Подход: Активная помощь clients и prospects в кризис, даже без immediate sale.

Примеры:

1. Free resources - "Survival guide" eBook для вашей индустрии - Free tools (calculators, templates, frameworks) - Open access к normally paid content

2. Pro bono consulting - "Crisis office hours" — бесплатные 30-минутные консультации - Community webinars с best practices - Peer networking facilitation

3. Flexible terms для existing customers - Payment holidays для struggling clients - Temporary discounts - Free upgrades к features, которые помогают в кризис

ROI calculation: - Short-term: Возможная потеря revenue - Long-term: Brand loyalty, word-of-mouth, customers remember who помог в tough times

Пример: HubSpot во время COVID запустила программу с \$20M в credits для struggling businesses. Результат: Massive goodwill, brand recognition, many стали paying customers когда восстановились.

Тактика 4: Customer success doubling down

Insight: В кризис проще и дешевле удержать существующих клиентов, чем привлечь новых.

Действия:

1. Proactive outreach - Не ждите, пока клиенты придут с проблемами - Weekly check-ins с at-risk accounts - "How can we help?" conversations без agenda

2. Value demonstration - Monthly reports: "Вот что вы достигли с нашим продуктом" - ROI dashboards в реальном времени - Success stories из их использования

3. Expansion через necessity - Identify features, которые становятся more valuable в кризис - Offer temporary free access - Convert to paid когда ценность proven

Метрика успеха: NRR (Net Revenue Retention) становится важнее new ARR в кризис. Если ваш NRR >100%, вы можете расти без new customers.

Тактика 5: Competitor displacement

Реальность: В кризис многие компании сокращают качество service, повышают цены, или вообще закрываются.

Opportunity: Активный targeting customers конкурентов, которые недовольны.

Approach:

1. Monitoring - Track competitor layoffs, funding troubles, negative reviews - Monitor social media для customer complaints - Use tools как G2, Carterra для identification unhappy customers

2. Outreach messaging

Плохо: "Мы слышали, ваш vendor в trouble. Переходите к нам!" **Хорошо:** "Мы знаем, что uncertainty с vendors создает risk для вашего бизнеса. Хотите обсудить backup plan?"

3. Seamless migration - Offer free migration assistance - Parallel running период (used old и new solution одновременно) - Risk-free trial период

4. Competitive guarantees - "We'll match your current price" - "If you're not satisfied in 90 days, we'll migrate you back for free"

Ethics check: Это про помощь customers в need, не про unethical poaching. Focus на solving их problem, не на competition bashing.

Building антихрупких sales систем

Что такое антихрупкость в продажах

Taleb's Antifragility: Системы, которые не просто resilient (выдерживают шок), но **становятся сильнее от стресса**.

Fragile sales system: - Зависимость от одного канала (например, только events) - Один customer segment (например, только startups с VC funding) - Длинные sales cycles с высокой uncertainty - Fixed cost structure

Antifragile sales system: - Diversified channels (если один падает, другие компенсируют) - Multiple customer segments с разными buying patterns - Optionality (можно быстро pivot) - Variable cost structure (scale up and down)

Принципы антихрупкости

Принцип 1: Диверсификация

Diversify: - **Customer segments:** Enterprise, mid-market, SMB - **Industries:** Не все индустрии кризятся одновременно - **Geographies:** Recession в US не означает recession в Asia - **Sales channels:** Inbound, outbound, partnerships, self-service

Red flag: Если >40% revenue от одного segment/industry/geo — вы уязвимы.

Принцип 2: Optionality

Build options, не commitments: - Partnerships без exclusive agreements (можете pivot) - Hire contractors для surge capacity (можете scale down) - Monthly SaaS contracts (customers могут adjust) - Modular tech stack (можете swap tools)

Принцип 3: Барбелл strategy

Concept: Extreme safety на одном end, extreme risk/reward на другом. Избегайте middle mediocrity.

Application в sales: - **80% усилий:** Proven, safe plays (existing customers, warm leads, known ICP) - **20% усилий:** High-risk, high-reward experiments (new markets, new channels, new segments)

Логика: Если кризис, ваши 80% держат вас на плаву. Если один из 20% экспериментов побеждает, вы получаете asymmetric upside.

Принцип 4: Быстрое learning и adaptation

Метрики для monitor еженедельно в кризис: - Pipeline velocity (ускоряется или замедляется?) - Win rates по segments - Average deal size trends - Customer churn leading indicators - Cash collected vs revenue recognized

Action: Если метрика движется в плохую сторону 2 недели подряд — escalate и adjust strategy.

Кейсы: кто выиграл в кризис и почему

Кейс 1: Zoom во время COVID-19

Ситуация: Март 2020, пандемия, global lockdown.

Их response:

Week 1: Отменили paywall для K-12 schools (бесплатный доступ) **Week 2:** Expanded free tier с 40 minutes на больше времени для определенных use cases **Week 3:** Infrastructure scaling — daily active users went from 10M to 200M в 3 месяца

Ключевые решения:

1. Приоритет adoption над revenue (краткосрочно) - Многие использовали Zoom бесплатно в начале - Логика: Capture market share, monetize later - Результат: Стали de facto standard для video conferencing

2. Execution на infrastructure - В условиях exponential growth не сломались - Конкуренты (BlueJeans, Webex) имели outages - Reliability стала their competitive moat

3. Rapid product development - Security issues были публично criticized - Вместо defensive PR, CEO Eric Yuan объявил "90-day security sprint" - Shipped fixes быстрее, чем ожидалось

Результаты: - Revenue: Q4 2019 = \$188M, Q4 2020 = \$882M (4.7x рост) - Market cap: March 2020 = \$30B, October 2020 = \$150B - Стали household name

Урок: В кризис, когда ваш product suddenly critical, prioritize adoption и execution. Monetization следует.

Кейс 2: Salesforce в recession 2008-2009

Ситуация: Финансовый кризис, B2B tech spending резко падает.

Их response:

1. Messaging shift к ROI - Campaign: "Save money with cloud CRM vs on-premise" - Quantified savings: "Cut IT costs by 50%" - Target: Companies laying off IT staff (позиционировали как solution)

2. Customer success blitz - Doubled down на existing customer support - Free training webinars каждую неделю - Launched Success Community для peer support

3. Strategic acquisitions - Купили competitors по low valuations (assets on sale в кризис) - Consolidation позволил expand product suite

4. Hiring when others cut - Recruited top talent от struggling companies - Positioned для explosive growth когда recovery началась

Результаты: - FY 2008: \$1.3B revenue - FY 2010: \$1.7B revenue (30% growth через recession) - Consolidated market leadership

Урок: Если у вас strong balance sheet, кризис — это opportunity для offense, не defense.

Кейс 3: Notion в 2020-2021

Ситуация: Remote work boom, но огромная конкуренция (Evernote, Confluence, Coda, Roam).

Их response:

1. Free для affected segments - "Personal Pro" план стал free для remote workers - Free upgrades для COVID-19 affected teams - Расширили education program

2. Community-led growth - Empowered user-created templates - Notion ambassadors program - User-generated content стал их маркетинг

3. Product differentiation - В период, когда все focused на features, они focused на flexibility - "Build your workflow" вместо "use our workflow" - Aesthetic appeal (в море boring B2B tools)

4. Bottom-up adoption - Не пытались sell to enterprises top-down - Let individuals и teams adopt organically - Expansion внутри organizations naturally

Результаты: - Users: 4М (начало 2020) → 20М (конец 2021) - Valuation: \$2B (2020) → \$10B (2021) - Beat старых incumbents как Evernote

Урок: В кризис, когда budgets tight, bottom-up adoption через free tiers может быть более effective чем traditional enterprise sales.

Recovery: как не пропустить bounce back

Опасность: Компании, которые over-cut в кризис, не готовы capitalize на recovery.

Признаки начала recovery: - Leading economic indicators (PMI, consumer confidence) - Industry-specific signals (ваши clients hiring опять) - Inbound lead volume increasing - Pipeline velocity ускоряется

Как подготовиться:

1. Не пропустите инфлексию - Weekly review макро indicators - Talk to customers о их planning (hiring, budgets) - Monitor competitor activity

2. Готовьте capacity заранее - Begin hiring за 2-3 месяца до expected recovery - Ramp time означает, что если ждете revenue spike, hire раньше - Partnership discussions сейчас, execution потом

3. Marketing rebuild - Если вы cut маркетинг в кризис, lead gen pipeline пустой - Restart campaigns за 3-6 месяцев до recovery - Inbound takes time to build momentum

4. Customer base priming - Те клиенты, которым вы помогли в кризис, готовы к expansion - Proactive expansion conversations - "Now that things stabilize, let's talk about growth"

Заключение: кризис как катализатор

Вот неудобная правда: **большинство компаний не меняются в good times**. Они оптимизируют существующее, но редко делают bold changes.

Кризис — это forced function для трансформации. Компании, которые используют кризис для: - Eliminate неэффективных процессов - Cut underperforming products/segments - Reallocate к high-ROI activities - Build антихрупкие системы - Strengthen core value proposition

...выходят из кризиса **сильнее**, чем вошли.

Ключевые принципы: 1. **Mindset:** Реализм + opportunism, не паника 2. **Speed:** Быстрые решения лучше perfect decisions поздно 3. **Focus:** Double down на то, что работает, cut остальное 4. **Customer-first:** Помогите клиентам, они запомнят 5. **Антихрупкость:** Build systems, которые benefit от volatility

В следующем уроке мы выйдем за границы — **международные продажи и новые рынки**. Вы узнаете, как масштабировать продажи глобально, какие ошибки избегать, и как адаптироваться к разным культурам и регуляциям.

Глава 29. Международные продажи и новые рынки

Введение в международную экспансию

Международная экспансия — естественный этап роста для большинства B2B и B2C компаний. Когда локальный рынок насыщается или имеет ограничения по масштабу, выход на новые географии открывает возможности для кратного роста.

Почему компании выходят на международные рынки?

1. Ограничения домашнего рынка: - Маленький TAM (Total Addressable Market) - Высокая конкуренция - Медленный рост экономики

2. Возможности роста: - Доступ к новым клиентским сегментам - Диверсификация рисков (не зависеть от одной страны) - Масштабирование выручки (10x+ потенциал)

3. Конкурентные преимущества: - Уникальный продукт, которого нет на целевом рынке - Более низкая стоимость производства - Технологическое лидерство

Риски международной экспансии

- **Культурные различия:** То, что работает в одной стране, может провалиться в другой
- **Юридические барьеры:** Разные законы, налоги, compliance-требования
- **Операционная сложность:** Логистика, платежи, поддержка клиентов
- **Инвестиции:** Выход на новый рынок требует 6-18 месяцев без ROI
- **Reputation risk:** Провал в новой стране может повредить бренду

Выбор целевого рынка

Не все рынки одинаково привлекательны. Нужен data-driven подход к выбору.

Фреймворк оценки рынка

1. Market Size (Размер рынка)

Что оценивать: - **TAM (Total Addressable Market)** — весь рынок категории - **SAM (Serviceable Addressable Market)** — часть, доступная для вас - **SOM (Serviceable Obtainable Market)** — реалистичная доля, которую можно захватить

Пример (SaaS CRM): - TAM: \$50B (весь глобальный рынок CRM) - SAM: \$5B (только SMB в Европе) - SOM: \$50M (1% SAM при агрессивной экспансии за 3 года)

Источники данных: - Gartner, Forrester, IDC (отраслевые отчеты) - Statista, Euromonitor (макростатистика) - LinkedIn Sales Navigator (количество компаний-таргетов)

2. Market Accessibility (Доступность)

Критерии: - **Языковой барьер:** Нужна ли локализация? Говорят ли по-английски? - **Legal & Compliance:** Насколько сложно зарегистрировать бизнес? - **Payment infrastructure:** Можно ли принимать платежи? Какие комиссии? - **Logistics:** Для физических товаров — доставка, таможня, НДС

Пример оценки:

Страна	Language	Legal complexity	Payment	Logistics	Score
UK	5/5 (English)	4/5 (Easy)	5/5 (Stripe)	4/5 (EU)	18/20
Germany	2/5 (Need DE)	3/5 (Moderate)	5/5 (Stripe)	4/5 (EU)	14/20
Japan	1/5 (Complex)	2/5 (Hard)	3/5 (Limited)	3/5 (Asia)	9/20

3. Competitive Landscape (Конкуренция)

Что изучать: - Кто уже работает на рынке? - Насколько они сильны? - Есть ли пробелы (unmet needs)?

Стратегии входа:

A) Blue Ocean (Голубой океан): Рынок, где нет сильных конкурентов. - **Плюсы:** Легче захватить долю, высокая margin - **Минусы:** Возможно, нет спроса (поэтому нет конкурентов)

B) Red Ocean (Красный океан): Насыщенный рынок с сильными игроками. - **Плюсы:** Спрос доказан, образованная аудитория - **Минусы:** Нужна сильная дифференциация, ценовое давление

4. Cultural Fit (Культурное соответствие)

Что учитывать: - **Business culture:** Формальная vs неформальная (Германия vs США) - **Decision-making:** Быстрое vs консервативное (Стартапы vs корпорации) - **Trust building:** Отношения важнее контракта (Азия, Латам) vs контракт всё (США, Европа)

Пример: - В США: Direct, fast-paced, focus on ROI → Aggressive sales pitch работает - В Японии: Relationship-first, long decision cycles → Нужны месяцы на trust building

5. Economic & Political Stability

Риски: - Валютные колебания (девальвация, ограничения) - Политическая нестабильность (санкции, смена власти) - Экономические кризисы

Оценка: - World Bank Ease of Doing Business Index - Transparency International Corruption Index - Moody's / S&P Country Ratings

Матрица приоритизации рынков

Рынок	Market Size	Accessibility	Competition	Cultural Fit	Total Score	Приоритет
UK	8/10	9/10	6/10	9/10	32/40	1
Germany	9/10	7/10	5/10	7/10	28/40	2
France	7/10	6/10	6/10	6/10	25/40	3
UAE	6/10	8/10	7/10	5/10	26/40	4

Стратегия: Начать с UK (highest score), затем Germany. France и UAE — следующая волна.

Модели выхода на международный рынок

Есть несколько способов начать продавать в новой стране. Выбор зависит от продукта, бюджета и риск-аппетита.

1. Remote Sales (Удаленные продажи)

Как работает: Продажи ведутся из головного офиса, без физического присутствия в стране.

Подходит для: - SaaS / Digital products - SMB / Mid-market (не Enterprise) - Страны с близкой культурой (язык, бизнес-модель)

Плюсы: - Минимальные инвестиции - Быстрый запуск (1-3 месяца) - Легко pivot, если не работает

Минусы: - Сложно строить доверие (no local presence) - Часовые пояса (менеджеры работают ночью) - Нет deep market knowledge

Пример: SaaS-компания из России продает в Европу через remote sales team. Менеджеры звонят/пишут клиентам, проводят демо по Zoom, контракты подписывают онлайн.

Критические элементы: - Локализованный сайт (язык, цены в местной валюте) - Local payment methods (Stripe, Adyen) - Timezone coverage (hire in target timezone или shift работы)

2. Marketplaces & Aggregators

Как работает: Продажа через существующие платформы (Amazon, Alibaba, Shopify Markets, G2, Capterra).

Подходит для: - E-commerce (физические товары) - PLG SaaS (Product-Led Growth) - Широкая аудитория (B2C, SMB)

Плюсы: - Готовая аудитория (traffic есть) - Логистика решена (FBA — Fulfillment by Amazon) - Payments & localization built-in

Минусы: - Высокие комиссии (15-30%) - Низкая margin - Нет контроля над customer experience - Сильная конкуренция

Пример: Производитель электроники из Китая выходит в США через Amazon FBA. Amazon берет на себя хранение, доставку, возвраты.

3. Partnerships & Resellers

Как работает: Партнер в целевой стране продает ваш продукт от своего имени или как посредник.

Типы партнеров: - **Reseller** — покупает у вас и перепродает (берет margin 20-40%) - **Distributor** — эксклюзивный партнер в стране/регионе - **Referral partner** — приводит лиды, получает комиссию (10-20%) - **System Integrator** — встраивает ваш продукт в свои решения

Подходит для: - B2B Enterprise (где нужны отношения и локальная репутация) - Сложные продукты (требующие onboarding, интеграции) - Регулируемые индустрии (pharma, finance, government)

Плюсы: - Local expertise (знают рынок, культуру, законы) - Established relationships (доступ к клиентам) - Lower upfront cost (партнер инвестирует свои ресурсы)

Минусы: - Потеря margin (20-40% партнеру) - Меньше контроля (партнер представляет ваш бренд) - Зависимость (если партнер плохо работает, страдает весь рынок)

Пример: Немецкая software-компания выходит в Японию через local SI (System Integrator), который имеет контракты с крупными корпорациями.

Критические элементы: - **Partner enablement:** Обучение, материалы, demo environments - **Clear SLA:** Expectations по lead volume, conversion, support - **Co-marketing:** Совместные вебинары, кейсы, конференции - **Incentives:** Привлекательная комиссия, бонусы за перевыполнение

4. Local Office / Subsidiary

Как работает: Открытие юридического лица и найм команды в целевой стране.

Подходит для: - Enterprise B2B (требующие local presence) - Масштабные рынки (потенциал \$10M+ ARR) - Долгосрочная стратегия (3-5 лет)

Плюсы: - Full control (бренд, процессы, customer experience) - Доверие клиентов (local entity) - Deep market knowledge (local team)

Минусы: - Высокие инвестиции (\$200K-\$1M+ в первый год) - Сложность (юридическая, налоговая, HR) - Долгий break-even (12-24 месяца)

Пример: Американская SaaS-компания открывает офис в Лондоне для атаки на европейский Enterprise-рынок. Нанимают Country Manager, 2 AE, 1 CSM, 1 SE.

Критические элементы: - **Country Manager:** Опытный лидер с local network - **Legal setup:** Регистрация компании, налоги, GDPR compliance - **Bank account:** Local bank для приема платежей - **Office:** Physical space (важно для credibility в некоторых культурах)

5. Hybrid Model (Комбинированный подход)

Как работает: Комбинация нескольких моделей (например, remote sales для SMB + local office для Enterprise).

Пример: - **Tier 1:** UK, Germany, France — local offices - **Tier 2:** Nordics, Benelux — remote sales + local partners - **Tier 3:** Eastern Europe — pure remote sales

Культурные различия и адаптация

Одна и та же sales pitch может работать в одной стране и провалиться в другой.

Модель культурных измерений Hofstede

Hofstede выделил 6 dimensions культур:

1. Power Distance (Дистанция власти)

High Power Distance (Азия, Латам, Россия): - Иерархия важна - Решения принимаются топ-менеджментом - Обращение по должности (Mr. Director, Dr. Professor)

Low Power Distance (США, Скандинавия): - Плоская структура - Менеджеры доступны - Обращение по имени

Тактика продаж: - High PD: Обязательно выходить на C-level, не тратить время на junior - Low PD: Можно строить bottom-up (убедить user → он убедит boss)

2. Individualism vs Collectivism

Individualistic (США, UK, Australia): - Фокус на личных достижениях - "Как это поможет мне/моей карьере?"

Collectivistic (Азия, Латам): - Фокус на группе/команде - "Как это поможет нашей компании/команде?"

Тактика продаж: - Individualistic: "You will become a hero", "Your KPIs will improve" - Collectivistic: "Your team will benefit", "Company success"

3. Uncertainty Avoidance (Избегание неопределенности)

High Uncertainty Avoidance (Германия, Япония): - Боятся рисков - Нужны доказательства, references, case studies - Долгие decision cycles

Low Uncertainty Avoidance (США, УК): - Готовы рисковать - "Let's try and see" - Быстрые решения

Тактика продаж: - High UA: Много кейсов, пилоты, гарантии, certifications - Low UA: Aggressive pitch, quick POC, "innovator advantage"

4. Long-term vs Short-term Orientation

Long-term (Азия): - Фокус на долгосрочных отношениях - Инвестируй время в trust building (dinner, golf, подарки)

Short-term (США, Европа): - Фокус на быстрых результатах - "What's the ROI in Q1?"

Тактика продаж: - Long-term: Не rush, несколько встреч без sales pitch, строить relationship - Short-term: Quick wins, fast ROI, aggressive timeline

Практические примеры по регионам

США

Характеристики: - Fast-paced, transactional - Direct communication ("Let's cut to the chase") - Focus on ROI, numbers, growth - Low relationship dependency (contract > personal trust)

Sales approach: - Aggressive, confident pitch - Show big numbers (X% growth, \$Y saved) - Fast follow-ups (same day email) - Assume sale ("When can we start?" not "If")

Германия

Характеристики: - Formal, structured - Thoroughness > speed ("We need to analyze") - Risk-averse (need proof) - Engineering mindset (details matter)

Sales approach: - Детальная презентация (technical deep dive) - References, certifications, case studies - Формальное обращение (Herr/Frau + Last Name) - Patience (decision cycles 2x longer than USA)

Япония

Характеристики: - Relationship-first (trust > product) - Group harmony (consensus decision-making) - Indirect communication (избегают "no") - High context (читай между строк)

Sales approach: - Invest in relationship (multiple meetings, dinners) - Slow down (не rush) - Presentations: очень детальные, красивые slides - Go through proper channels (не skip hierarchy) - Gift-giving culture (small thoughtful gifts)

УК

Характеристики: - Похожи на США, но более reserved - Indirect communication ("quite interesting" = not interested) - Humor важен (self-deprecating) - Class-conscious (subtly)

Sales approach: - Профессиональный, но friendly - Не слишком агрессивный (не как США) - Build rapport через small talk - Understated confidence (не bragging)

Ближний Восток (UAE, Saudi)

Характеристики: - Relationship-driven (кого ты знаешь > что ты продаешь) - Hospitality важна (tea, coffee, conversation) - Family/tribal connections matter - Patience (Allah's timing)

Sales approach: - Invest in face-to-face (zoom недостаточно) - Small talk первые 20-30 минут (семья, футбол, культура) - Dress formal (костюм обязателен) - Never rush (даже если meeting затягивается) - Respect religion (no meetings during prayer times)

Операционные аспекты международных продаж

Cross-border Payments (Международные платежи)

Принимать деньги из других стран — критическая часть экспансии.

Платежные провайдеры

Провайдер	Географии	Комиссия	Use case
Stripe	46 стран	2.9% + \$0.30	SaaS, subscription, e-commerce
PayPal	200+ стран	3.5-5%	Global, consumer-friendly
Adyen	Global	2.5-3% + fixed	Enterprise, multi-currency
Wise (TransferWise)	80 стран	0.5-2%	B2B invoicing, low fees
Payoneer	200+ стран	1-3%	Marketplaces, freelance

Валютные риски

Проблема: Продаешь в USD, клиент платит в EUR. Курс меняется — теряешь margin.

Решения: 1. **Invoice в местной валюте** — клиенту удобнее, но риск на тебе 2. **Invoice в USD/EUR** — риск на клиенте, но менее привлекательно 3. **Hedging** — валютное хеджирование (для больших сумм)

Пример: Подписка \$1000/мес. Клиент в Турции. Лира девальвировалась на 30% за год. Если invoicing в лирах — потеря \$300/мес.

Налоги и compliance

VAT / Sales Tax: - Европа: VAT 15-25% (зависит от страны) - США: Sales Tax 0-10% (зависит от штата) - Нужна регистрация в налоговых органах после threshold

GDPR (Europe): - Обязательно для работы с европейскими клиентами - Штрафы до 4% annual revenue или €20M

Economic Nexus (США): - Если продажи в штате >\$100K или >200 транзакций → нужна регистрация для Sales Tax

Решение: Использовать Stripe Tax / Avalara — автоматический расчет и уплата налогов.

Локализация

Website Localization

Минимум: - Перевод основных страниц (Home, Pricing, Features) - Цены в местной валюте - Local payment methods (например, iDEAL в Голландии, SEPA в Европе) - Локальный номер телефона (или VoIP с local код)

Про translation: - НЕ используйте Google Translate для сайта (выглядит непрофессионально) - Нанимайте native speakers - Локализация ≠ перевод (адаптируйте messaging под культуру)

Пример плохой локализации: US website: "Crush your sales goals" → Немецкий (буквальный перевод): "Zerquetschen Sie Ihre Verkaufsziele" (звучит агрессивно и странно).

Хорошая локализация: "Erreichen Sie Ihre Verkaufsziele effizient" (Достигайте целей эффективно).

Product Localization

SaaS: - UI/UX на местном языке - Date/time formats (MM/DD vs DD/MM) - Currency symbols - Metric vs Imperial (kg vs lbs)

E-commerce: - Размерные сетки (US vs EU sizes) - Voltage (110V vs 220V для электроники) - Регуляторные требования (CE marking в Европе)

Logistics для физических товаров

Fulfillment модели

1. Ship from home country: - Самый дешевый, но долгая доставка (1-3 недели) - Высокие shipping costs - Таможенные риски (клиент может отказаться от пошлин)

2. Local warehouse / 3PL: - Быстрая доставка (1-3 дня) - Нужно держать inventory в стране - Выше costs, но лучше customer experience

3. FBA (Fulfillment by Amazon): - Amazon хранит и отправляет ваш товар - Доступ к Amazon Prime (быстрая доставка) - Комиссия 20-30%

Customs & Duties

Пошлины: - Зависят от категории товара (HS code) - Европа: 0-12% (в среднем) - США: 0-25% (зависит от страны происхождения)

VAT: - Платит получатель при import (если не DDU — Delivered Duty Unpaid) - Или вы включаете в цену (DDP — Delivered Duty Paid)

Рекомендация: Работайте с customs broker или 3PL, которые берут это на себя.

Go-to-Market стратегия для новых рынков

Фаза 1: Research & Validation (2-3 месяца)

Цель: Понять, есть ли спрос.

Активности: 1. **Customer Development:** - 20-30 интервью с потенциальными клиентами - Понять pains, willingness to pay, конкурентов

1. **Competitor Analysis:**

2. Кто топ-3 игрока?
3. Их pricing, positioning, reviews

4. **Test campaigns:**

5. Google Ads / Facebook Ads на целевой рынок
6. Landing page на местном языке
7. Measure: CPC, conversion rate, CAC

Выход фазы: Go/No-go решение на основе данных.

Фаза 2: Pilot Launch (3-6 месяцев)

Цель: Закрыть первые 5-10 клиентов, отработать process.

Активности: 1. **MVP локализация:** - Минимальный перевод (сайт + product) - Local payment method (Stripe)

1. **Outbound sales:**

2. Hire 1-2 local SDR или использовать remote team
3. Outbound в target ICP (Ideal Customer Profile)

4. **Partnerships:**

5. Найти 1-2 resellers/referral partners

6. **Marketing:**

7. Local SEO (Google.de, Google.fr)
8. Участие в 1-2 локальных конференциях

Метрики: - 5-10 paying customers - CAC, LTV, conversion rates - Customer feedback (product-market fit score)

Фаза 3: Scale (6-18 месяцев)

Цель: Масштабировать до \$500K-\$2M ARR.

Активности: 1. **Expand team:** - Country Manager (если нет) - 2-3 AE, 1-2 CSM, 1 Marketing

1. **Full localization:**

2. Полный перевод продукта
3. Local customer support (timezone coverage)

4. **Demand generation:**

5. Paid ads (Google, LinkedIn)
6. Content marketing (local blog, кейсы)
7. Events (conferences, webinars)

8. **Legal entity:**

9. Регистрация компании (если еще нет)
10. Compliance (GDPR, tax)

Метрики: - ARR growth (target: \$1M+ в первый год) - NRR (Net Revenue Retention) >100% - CAC payback <12 месяцев

Практические кейсы

Кейс 1: Zendesk (США → Европа)

Компания: Customer support SaaS.

Стратегия: 1. **Phase 1 (2010-2011):** Remote sales из Сан-Франциско в UK, Nordics - Hire remote SDR в Европе (UK-based) - Локализация сайта на 5 языков

1. **Phase 2 (2012-2013):** Открытие офисов
2. London office (HQ Europe)
3. Hire Country Managers для Germany, France
4. **Phase 3 (2014+):** Масштабирование
5. 10+ офисов в Европе
6. Локальные teams (sales, support, marketing)

Результат: Европа стала 40% revenue через 5 лет.

Ключевые уроки: - Начали с remote (low risk) - Масштабировались только после PMF в регионе - Инвестировали в localization (product + support)

Кейс 2: Airbnb (США → Китай) — Провал

Компания: Vacation rental marketplace.

Стратегия: - Открыли офис в Шанхае (2015) - Hire local team (300+ человек) - Инвестировали \$1B+ в локализацию и маркетинг

Проблемы: 1. **Конкуренция:** Local players (Tujia, Xiaozhu) лучше знали рынок 2. **Культура:** Китайцы предпочитали отели (безопасность, доверие) 3. **Регуляция:** Сложные законы для homestay 4. **Операции:** Сложно управлять из SF, cultural mismatch

Результат: Закрыли китайское направление в 2022. Потеря \$1B+.

Уроки: - Большой рынок ≠ легкий рынок - Local competitors могут быть сильнее - Cultural fit критичен (особенно в C2C)

Кейс 3: Wise (UK → Global) — Успех

Компания: Международные переводы (fintech).

Стратегия: 1. **Phase 1 (2011-2014):** Pure online, no offices - Organic growth (word-of-mouth) - Локализация сайта на 20+ языков

1. **Phase 2 (2015-2018):** Expansion через partnerships
2. Интеграция с банками (Monzo, N26)
3. API для бизнесов
4. **Phase 3 (2019+):** Local presence
5. Офисы в 10+ странах (для compliance)
6. Local bank accounts (faster transfers)

Результат: 10M+ пользователей, \$10B+ transfers в год.

Ключевые уроки: - Product-market fit global (problem была везде) - Remote-first модель (low cost) - Compliance как конкурентное преимущество

Ошибки, которых стоит избегать

1. Копировать домашнюю стратегию 1:1

Ошибка: "У нас работает в США, значит работает в Германии."

Реальность: Разные культуры, процессы покупки, конкуренты.

Решение: Адаптируйте messaging, sales process, pricing под каждый рынок.

2. Недооценивать инвестиции

Ошибка: "Найдем 1 менеджера, через 3 месяца выйдем на прибыль."

Реальность: Break-even 12-24 месяца. Нужно \$200K-\$500K на первый год.

Решение: Закладывайте реалистичный бюджет и timeline.

3. Игнорировать локальных конкурентов

Ошибка: "Мы лучшие в мире, местные не конкуренты."

Реальность: Локальные игроки знают рынок, культуру, имеют relationships.

Решение: Изучайте локальных конкурентов глубоко. Дифференцируйтесь.

4. Не нанимать local talent

Ошибка: "Управляем из HQ, зачем local team?"

Реальность: Local team = market knowledge + cultural fit + relationships.

Решение: Hire Country Manager с опытом и network в регионе.

5. Запускаться в 10 стран одновременно

Ошибка: "Давайте атакуем всю Европу сразу."

Реальность: Размывается фокус, нет ресурсов, нигде не достигаете критической массы.

Решение: Выберите 1-2 приоритетных рынка. Станьте сильными там, потом расширяйтесь.

Ключевые выводы

1. **Выбор рынка — data-driven процесс.** Оценивайте market size, accessibility, competition, cultural fit.
2. **Модель входа зависит от продукта и бюджета.** Remote sales → Partnerships → Local office — естественная эволюция.
3. **Культурные различия критичны.** То, что работает в США, может провалиться в Германии или Японии. Адаптируйте approach.
4. **Локализация > перевод.** Недостаточно перевести сайт. Нужно адаптировать messaging, pricing, customer experience.
5. **Операционная сложность высока.** Payments, taxes, logistics, compliance — это не мелочи, а critical path.
6. **Партнерства ускоряют выход.** Local resellers / distributors дают доступ к клиентам и expertise.
7. **Инвестируйте в local team.** Country Manager с market knowledge — ключ к успеху.
8. **Фокус лучше, чем размытие.** Лучше быть сильным в 2 странах, чем слабым в 10.

Помните: Международная экспансия — это марафон, а не спринт. Реалистичные ожидания, терпение и адаптация — ключи к успеху.

Глава 30. Карьера в продажах и построение личного бренда

Введение: Продажи как карьера

Продажи — одна из немногих профессий, где можно начать без формального образования и через 5-7 лет зарабатывать больше, чем врачи или юристы. Это карьера с прозрачной метрикой успеха (revenue), четкими ступенями роста и практически неограниченным потолком дохода.

Почему продажи — отличная карьера?

- 1. High earning potential:** Топ-10% продавцов зарабатывают \$200K-\$500K+ в год (в B2B SaaS / Tech).
- 2. Прозрачная меритократия:** В отличие от многих профессий, где продвижение зависит от политики, в продажах всё измеримо: ты либо закрываешь plan, либо нет.
- 3. Transferable skills:** Навыки продаж (коммуникация, переговоры, влияние) работают везде — от стартапа до корпорации, от tech до pharma.
- 4. Быстрый рост:** В других профессиях нужно 10-15 лет, чтобы стать топ-менеджером. В продажах можно стать VP Sales за 5-7 лет.
- 5. Entrepreneurial mindset:** Продавцы часто становятся успешными фаундерами (умеют продавать продукт, привлекать клиентов, pitch инвесторам).

Карьерная лестница в B2B продажах

Карьера в продажах имеет четкую структуру. Вот типичный путь в B2B SaaS / Tech компании:

Уровень 1: SDR / BDR (Sales Development Representative)

Роль: Генерация лидов, квалификация, передача AE (Account Executive).

Обязанности: - Cold outreach (email, LinkedIn, phone) - Квалификация входящих лидов - Booking meetings для AE - Работа с CRM (Salesforce, HubSpot)

Требования: - Обычно entry-level (без опыта) - Коммуникативные навыки - Resilience (стрессоустойчивость — много rejection)

Зарплата (benchmarks):

Регион	Base	OTE (On-Target Earnings)	Реальность топ-10%
Россия	\$15-25K	\$20-35K	\$40-50K
Казахстан	\$12-20K	\$18-30K	\$35-45K
Узбекистан	\$8-15K	\$12-22K	\$25-35K
США (SF, NY)	\$50-70K	\$70-90K	\$100-120K
Европа (London, Berlin)	\$35-50K	\$50-70K	\$80-100K

Длительность: 1-2 года (затем переход в AE или специализация в Senior SDR).

KPIs: - Meetings booked: 15-25/месяц - SQL (Sales Qualified Leads): 10-15/месяц - Connect rate: 20-30% - Meeting show-up rate: 60-70%

Уровень 2: AE / Account Executive

Роль: Closing сделок (от demo до contract signature).

Обязанности: - Проведение discovery, demo, negotiations - Работа с pipeline - Forecasting (прогнозирование выручки) - Cross-sell / up-sell существующим клиентам

Сегментация: - **SMB AE** — работа с малым бизнесом (\$5K-\$50K deals) - **Mid-Market AE** — средние компании (\$50K-\$200K deals) - **Enterprise AE** — крупные корпорации (\$200K-\$2M+ deals)

Зарплата:

Регион	Base	OTE	Реальность топ-10%
Россия (SMB)	\$25-40K	\$40-70K	\$80-120K
Россия (Enterprise)	\$40-60K	\$70-120K	\$150-200K
Казахстан	\$20-35K	\$35-60K	\$70-100K
США (SMB)	\$60-80K	\$100-140K	\$180-250K
США (Enterprise)	\$80-120K	\$150-250K	\$300-500K
Европа (Enterprise)	\$60-90K	\$110-180K	\$220-350K

Длительность: 2-4 года (затем Senior AE или переход в management).

KPIs: - Quota attainment: 100%+ (target) - Win rate: 20-30% (SMB), 15-25% (Enterprise) - Average deal size - Sales cycle length

Уровень 3: Senior AE / Strategic Account Executive

Роль: Работа с крупнейшими сделками, наставничество junior AE.

Обязанности: - Closing \$500K-\$5M+ deals - Сложные, длинные циклы (6-18 месяцев) - Работа с C-level клиентов - Менторство для AE

Зарплата:

Регион	Base	OTE	Реальность топ-10%
Россия	\$50-80K	\$100-180K	\$200-300K
США	\$100-140K	\$200-350K	\$400-600K
Европа	\$80-110K	\$150-250K	\$300-450K

Длительность: 3-5 лет (затем переход в management или Key Account Management).

Уровень 4: Sales Manager / Team Lead

Роль: Управление командой 3-8 продавцов (SDR или AE).

Обязанности: - Hiring & onboarding - Coaching & performance management - Pipeline review, forecasting - Process optimization - Ответственность за team quota

Зарплата:

Регион	Base	OTE	Реальность топ-10%
Россия	\$50-80K	\$80-130K	\$150-200K
США	\$90-130K	\$140-200K	\$250-350K
Европа	\$70-100K	\$110-170K	\$200-280K

KPIs: - Team quota attainment: 95-110% - Ramp time новых hire (60-90 дней до первой сделки) - Team retention (низкий turnover) - Pipeline health (3x coverage minimum)

Уровень 5: Director of Sales

Роль: Управление несколькими командами или регионом (20-50 человек).

Обязанности: - Стратегия продаж для департамента - Hiring managers - Budgeting (планирование расходов на team) - Cross-functional alignment (marketing, product, CS) - Executive reporting (board, CEO)

Зарплата:

Регион	Base	OTE/Bonus	Equity (опционы)
Россия	\$80-120K	\$120-200K	0.1-0.5%
США	\$140-200K	\$220-350K	0.2-1%
Европа	\$110-160K	\$180-280K	0.15-0.7%

Уровень 6: VP Sales

Роль: Глава всей коммерческой функции компании.

Обязанности: - Построение и масштабирование sales organization - Revenue strategy (как достичь \$10M → \$50M → \$100M) - Board presentations - Recruiting executive talent - Определение ICP, GTM motion, pricing strategy

Зарплата:

Регион	Base	Bonus/Commission	Equity
Россия (startup)	\$100-150K	\$150-250K	0.5-2%
Россия (scale-up)	\$150-250K	\$250-400K	0.2-1%

Регион	Base	Bonus/Commission	Equity
США (startup)	\$180-250K	\$300-500K	1-3%
США (public company)	\$250-400K	\$500K-\$1M+	0.1-0.5% RSU
Европа	\$150-250K	\$250-450K	0.5-2%

Требования: - 8-12+ лет в продажах - Опыт scaling (привели компанию от \$5M → \$50M+) - Proven track record (выполнение планов, построение команд)

Уровень 7: CRO (Chief Revenue Officer)

Роль: Управление всей revenue-generating функцией: Sales + Marketing + Customer Success.

Обязанности: - Полная ответственность за revenue компании - Alignment всех GTM функций - Стратегия на уровне C-suite - Работа с investors, board

Зарплата:

Регион	Base	Bonus	Equity
США (startup \$10-50M ARR)	\$250-350K	\$400-700K	1-4%
США (scale-up \$50-200M)	\$350-500K	\$700K-\$1.5M	0.5-2%
США (public company)	\$400K-\$1M+	\$1M-\$5M+	RSU packages

Требования: - 12-18+ лет опыта - Track record масштабирования \$50M+ ARR компаний - Deep expertise в Sales, Marketing, CS

Альтернативные карьерные пути

Не все хотят идти в management. Вот альтернативы:

1. Key Account Manager (KAM)

Роль: Глубокая работа с 5-15 крупнейшими клиентами компании.

Почему привлекательно: - Меньше transactional работы (не 50 мелких сделок, а 5 крупных) - Стратегическое партнерство - Высокий доход (\$150K-\$300K+ OTE) - Не нужно управлять людьми

Путь: Enterprise AE (3-5 лет) → Senior AE → KAM

2. Sales Engineer / Solutions Consultant

Роль: Технический эксперт, который помогает AE на demo, POC, technical discovery.

Почему привлекательно: - Меньше pressure (не отвечаешь за quota) - Глубокая техническая работа - Хороший work-life balance - Зарплата \$100K-\$200K+ (США)

Требования: - Технический background (CS, Engineering) - Коммуникативные навыки

3. Revenue Operations (RevOps)

Роль: Оптимизация процессов, аналитика, tooling для Sales/Marketing/CS.

Почему привлекательно: - Аналитическая, стратегическая работа - Влияние на всю компанию - Зарплата VP RevOps: \$150K-\$300K+ (США)

Путь: Sales Ops Analyst → Sales Ops Manager → Director RevOps → VP RevOps

4. Entrepreneurship / Consulting

Роль: Фрилансер, консультант по продажам или фаундер стартапа.

Почему привлекательно: - Независимость, гибкость - Unlimited upside (особенно стартап) - Работа с разными компаниями/индустриями

Зарплата (consulting): - Junior consultant: \$100-200/час - Senior consultant: \$250-500/час - Fractional VP Sales: \$10K-\$30K/месяц (part-time для нескольких стартапов)

Путь: 5-10 лет в продажах (до уровня Director/VP) → запуск consulting практики или стартапа.

Как ускорить карьерный рост

1. Перевыполняйте план (не просто выполняйте)

Почему важно: Продавцы, стабильно делающие 120-150% quota, получают: - Promotion быстрее (1.5-2x) - President's Club trips (награды, поездки) - Stock options / bonuses - Reputation (recruiter headhunting)

Как: - Focus on high-value activities (не busy work) - Improve win rate (лучше закрывать 30% leads, чем 20%) - Increase deal size (up-sell, cross-sell) - Shorten sales cycle (быстрее закрывать → больше сделок)

2. Станьте экспертом в индустрии/продукте

Почему важно: Топ-продавцы не просто "продают", они консультируют. Они знают индустрию клиента лучше, чем клиент.

Как: - Читайте отраслевые отчеты (Gartner, Forrester) - Слушайте customer calls (не только свои) - Изучайте конкурентов глубоко - Станьте thought leader (пишите LinkedIn посты, статьи)

Пример: AE, который продает HR-tech, должен знать: - Тренды рынка труда - HR compliance & regulations - Конкурентные решения (Workday, SAP SuccessFactors) - Кейсы из индустрии клиента

3. Развивайте leadership skills (даже если не менеджер)

Почему важно: Promotion в management требует не только sales skills, но и leadership.

Как: - Менторьте junior коллег (даже неформально) - Ведите training sessions (поделитесь best practices) - Участвуйте в hiring (помогайте интервьюировать кандидатов) - Берите ownership за проекты (например, оптимизация sales процесса)

4. Меняйте компании стратегически

Почему важно: В продажах смена компании каждые 2-4 года — норма. Это способ: - Увеличить зарплату на 30-50% (external hire платят больше, чем internal promotion) - Получить более высокую позицию (AE → Senior AE → Manager) - Расширить network и experience

Как делать правильно:

✓ **Хорошие причины менять:** - Достигли потолка (некуда расти) - Компания стагнирует (нет роста → нет новых возможностей) - Лучшая возможность (раннее stage startup с equity, топовая компания)

✗ **Плохие причины:** - Меняете каждые 6-12 месяцев (red flag для рекрутеров) - Уходите, потому что "тяжело" (продажи везде тяжелые) - Job hopping без роста (5 лет AE → AE → AE = нет прогресса)

Оптимальная стратегия: 2-3 года на позиции → переход с promotion (AE → Senior AE или Manager).

5. Инвестируйте в network

Почему важно: Большинство лучших возможностей приходят через network, а не LinkedIn jobs.

Как: - **LinkedIn:** 500+ connections, активность (посты, комментарии) - **Industry events:** Посещайте SaaStr, Sales Hacker, локальные meetups - **Alumni networks:** Связь с бывшими коллегами (они переходят в другие компании → referrals) - **Mentors:** Найдите 2-3 менторов (на 1-2 уровня выше вас)

Пример: VP Sales из вашей прошлой компании переходит в стартап → зовет вас как Director. Без network вы бы не узнали о возможности.

Построение личного бренда

В современных продажах личный бренд = конкурентное преимущество. Клиенты покупают не только продукт, но и доверие к продавцу.

Зачем нужен личный бренд в продажах?

- 1. Inbound leads:** Если вы известны в индустрии, клиенты сами пишут вам (warm leads).
- 2. Доверие:** "Я видел ваши посты в LinkedIn" = +50% к доверию на первой встрече.
- 3. Карьера:** Рекрутеры находят вас (не вы ищете работу).
- 4. Exit opportunities:** Consulting, speaking, книги, курсы — дополнительный доход.

Платформы для построения бренда

1. LinkedIn (Must-have)

Почему: B2B аудитория, профессиональная сеть, алгоритм продвигает quality content.

Стратегия:

А) Профиль: - Профессиональное фото - Headline, который продает: не "Sales Manager at Company X", а "Помогаю B2B SaaS компаниям масштабировать выручку с \$1M до \$10M" - О себе: Ваш опыт, экспертиза, кейсы

В) Контент (3-5 постов в неделю):

Типы постов: - **Кейсы:** "Как мы закрыли \$500K deal" (storytelling) - **Лайфхаки:** "5 техник для cold email с 40% open rate" - **Мнения:** "Почему BANT устарел в 2026" (controversial, но аргументированно) - **Личное:** "Что я узнал за 10 лет в продажах" (authenticity)

Формат: - Короткие абзацы (1-2 строки) - Bullet points, списки - Эмоции + данные - Call-to-action (комментируйте, делитесь опытом)

Пример поста:

Закрыли сделку на \$300K после 14 месяцев переговоров.

Что сработало:

- Multi-threading (8 контактов в компании)
- QBR каждый квартал (не теряли momentum)
- Executive sponsorship (наш CEO встречался с их CEO)

Главный урок: В Enterprise продажах терпение = выручка.

Какая ваша самая долгая сделка?

Результат: 100-500+ views, 10-30 комментариев, несколько DM с вопросами (потенциальные лиды/connections).

С) Engagement: - Комментируйте посты лидеров индустрии (умные комментарии = видимость) - Отвечайте на комментарии к своим постам (алгоритм продвигает engaged посты)

2. Twitter / X (Опционально)

Почему: Более широкая аудитория, tech/startup community.

Стратегия: - Короткие insights (threads) - Комментарии к трендам - Networking с фаундерами, инвесторами

Подходит для: Тех, кто хочет consulting / speaking / стартап connections.

3. YouTube / Podcast (Advanced)

Почему: Глубокий контент, долгосрочный актив (видео работают годами).

Стратегия: - Запустите канал/podcast о продажах - 1-2 видео/эпизода в месяц - Пригласите гостей (лидеров индустрии)

Примеры: - "30 Minutes to President's Club" (podcast) - "The Sales Evangelist" - "The Salesman Podcast"

Результат: - Authority (ты "эксперт, у которого есть канал") - Speaking opportunities (конференции приглашают) - Consulting clients

4. Newsletter / Blog (Long-term play)

Почему: Owned audience (не зависишь от алгоритмов LinkedIn).

Стратегия: - Еженедельный/ежемесячный newsletter - Глубокие статьи (2000+ слов) - Кейсы, фреймворки, templates

Монетизация: - Платная подписка (Substack: \$10-20/мес) - Спонсорство (когда аудитория 5K+)

Примеры успешных personal brands в продажах

1. **Jeb Blount** (Sales Gravy) - Книги: "Fanatical Prospecting" - Podcast, YouTube, курсы - Доход: \$5M+/год (оценка)

2. **Anthony Iannarino** - Blog, книги, speaking - 200K+ LinkedIn followers - Консультант для Fortune 500

3. **Morgan J. Ingram** - LinkedIn influencer (SDR expertise) - 150K+ followers - Консультант, speaker, course creator

Общее: - Консистентность (5-10 лет регулярного контента) - Ниша (не "все продажи", а конкретно: SDR, Enterprise, SaaS) - Authenticity (личные истории, провалы, уроки)

Freelance Consulting в продажах

Для опытных продавцов (7-15+ лет) consulting — привлекательная альтернатива full-time работе.

Типы consulting

1. Fractional VP Sales

Что это: Part-time VP Sales для 2-4 стартапов одновременно.

Обязанности: - Построение sales процесса - Hiring & training команды - Стратегия GTM

Зарплата: - \$10K-\$30K/месяц на клиента - 2-3 клиента = \$20K-\$90K/месяц

Требования: - Опыт VP Sales/Director - Track record (built sales org from \$0 → \$10M+)

2. Sales Process Consultant

Что это: Помощь компаниям оптимизировать sales процесс, tooling, training.

Обязанности: - Audit текущего процесса - Redesign (ICP, playbooks, cadences) - Обучение команды - Implementation (CRM setup, dashboards)

Зарплата: - Project-based: \$20K-\$100K (2-6 месяцев) - Retainer: \$5K-\$15K/месяц

3. Sales Training & Coaching

Что это: Обучение sales команд (workshops, 1-on-1 coaching).

Обязанности: - Training sessions (SPIN, MEDDPICCS, Challenger) - Coaching AE/SDR (call reviews, role-plays) - Создание playbooks

Зарплата: - Workshop: \$5K-\$20K (1-2 дня) - Coaching: \$200-\$500/час

Как начать consulting

Шаг 1: Define your niche - Индустрия (SaaS, Fintech, E-commerce) - Stage (seed, Series A-B, scale-up) - Problem (building SDR team, Enterprise sales, etc.)

Шаг 2: Build credibility - LinkedIn presence (1-2 года активности) - Case studies (успешные проекты на full-time работе) - Testimonials (от бывших коллег, клиентов)

Шаг 3: First clients - Network (бывшие коллеги, connections) - Offer free/discounted pilot (build portfolio) - Referrals (каждый клиент должен дать 1-2 referral)

Шаг 4: Scale - Raise rates (начните \$150/час → через год \$300-500/час) - Productize services (templates, playbooks, courses) - Hire associates (junior consultants работают под вами)

Salary benchmarks (подробно)

Россия (Москва, Санкт-Петербург)

Позиция	Base (годовая)	OTE	Топ-10%
SDR	\$15-25K	\$20-35K	\$40-50K
AE (SMB)	\$25-40K	\$40-70K	\$80-100K
AE (Mid-Market)	\$35-55K	\$60-100K	\$120-150K
AE (Enterprise)	\$50-80K	\$90-150K	\$180-250K
Sales Manager	\$50-80K	\$80-130K	\$150-200K
Director of Sales	\$80-120K	\$120-200K	\$250-350K
VP Sales	\$120-200K	\$200-350K	\$400-600K

Примечания: - Tech/SaaS платят на 30-50% выше, чем традиционные B2B - Стартапы (Series A-B) дают equity 0.1-2%

Казахстан (Алматы, Астана)

Позиция	Base	OTE	Топ-10%
SDR	\$12-20K	\$18-30K	\$35-45K
AE (SMB)	\$20-35K	\$35-60K	\$70-90K
AE (Enterprise)	\$40-60K	\$70-110K	\$130-180K
Sales Manager	\$45-70K	\$70-110K	\$130-170K
VP Sales	\$90-150K	\$150-250K	\$300-400K

Узбекистан (Ташкент)

Позиция	Base	OTE	Топ-10%
SDR	\$8-15K	\$12-22K	\$25-35K
AE (SMB)	\$15-25K	\$25-45K	\$50-70K
AE (Enterprise)	\$30-50K	\$50-85K	\$100-140K
Sales Manager	\$35-60K	\$60-100K	\$120-160K

США (tech hubs: SF, NYC, Seattle)

Позиция	Base	OTE	Топ-10%
SDR	\$50-70K	\$70-90K	\$100-130K
AE (SMB)	\$70-90K	\$110-150K	\$180-220K
AE (Mid-Market)	\$90-120K	\$150-220K	\$250-350K
AE (Enterprise)	\$120-160K	\$220-350K	\$400-600K
Sales Manager	\$110-150K	\$170-250K	\$300-400K
Director	\$150-220K	\$250-400K	\$500-700K
VP Sales	\$200-300K	\$400-700K	\$800K-\$1.5M
CRO	\$300-500K	\$700K-\$2M	\$2M-\$5M+

+ **Equity:** - Early-stage (Seed-A): 1-5% - Growth (Series B-C): 0.2-1.5% - Late-stage / Public: RSU (Restricted Stock Units)

Европа (London, Berlin, Amsterdam)

Позиция	Base	OTE	Топ-10%
SDR	€35-50K	€50-70K	€80-100K

Позиция	Base	OTE	Топ-10%
AE (Mid-Market)	€60-85K	€100-150K	€180-230K
AE (Enterprise)	€80-120K	€140-220K	€280-400K
Sales Manager	€75-110K	€120-180K	€220-300K
Director	€100-150K	€170-270K	€350-500K
VP Sales	€130-200K	€220-380K	€450-700K

Практические советы

Для начинающих (SDR/Junior AE)

1. Focus on fundamentals: - Prospecting, qualifying, objection handling - Читайте книги: "Fanatical Prospecting", "The Sales Development Playbook"

2. Volume + consistency: - 50-100 outreach touches/день (emails, calls, LinkedIn) - Track metrics (conversion rates)

3. Learn from top performers: - Слушайте call recordings лучших AE - Просите feedback

Цель: Promotion в AE через 12-18 месяцев.

Для AE (2-5 лет опыта)

1. Master your craft: - Освойте 2-3 фреймворка (MEDDPICCS, Challenger, SPIN) - Станьте экспертом в индустрии

2. Build pipeline discipline: - 3x pipeline coverage (минимум) - Qualify жестко (не тратьте время на bad fit)

3. Networking: - LinkedIn activity (3-5 постов/неделю) - Industry events

Цель: 120%+ quota → promotion в Senior AE или Manager.

Для Manager/Director (5-10 лет)

1. Develop leadership: - Read: "The Sales Acceleration Formula", "Predictable Revenue" - Coaching skills (помощь команде)

2. Think strategically: - Не только execution, но и strategy (процессы, hiring, GTM)

3. Build your brand: - Speaking (локальные meetups) - Writing (LinkedIn long-form)

Цель: VP Sales или CRO позиция.

Ключевые выводы

- Продажи — карьера с прозрачным ростом.** От SDR до CRO можно пройти за 10-15 лет при правильной стратегии.
- Earning potential огромен.** Топ-10% продавцов зарабатывают больше, чем большинство профессий (врачи, юристы, инженеры).
- Есть альтернативы management.** KAM, Sales Engineering, RevOps, Consulting — пути без управления людьми.
- Личный бренд = конкурентное преимущество.** LinkedIn presence открывает inbound leads, карьерные возможности, consulting клиентов.
- Перевыполнение плана — ключ к росту.** 120-150% quota = promotion, bonuses, reputation.
- Network = net worth.** Большинство лучших возможностей приходят через connections, а не job boards.
- Consulting — выход для seniors.** Fractional VP Sales может зарабатывать \$200K-\$500K/год, работая на 2-4 клиентов.
- География влияет на доход.** США платит в 3-5x больше, чем СНГ, но конкуренция и стоимость жизни также выше.

Помните: Продажи — одна из немногих профессий, где результат зависит от вас на 80-90%. Нет политики, нет случайности. Если вы лучше продаете — вы больше зарабатываете и быстрее растете. Это максимально меритократичная карьера.