

Склад незавершёнки

Как управлять воронкой продаж
в мебели на заказ

Александр
Борисович Дублин

18+

Александр Дублин

Склад незавершёнки.

Как управлять воронкой продаж в мебели на заказ

<https://litres.ru/74290359>

SelfPub; 2026

Аннотация

Заявок хватает, менеджеры заняты, отчёт зелёный со стрелочкой вверх, а денег в конце месяца снова нет. Значит, деньги стоят там, куда редко смотрят: в сделках, которые «в работе» уже месяц, два, три. Это и есть склад незавершёнки: самый дорогой склад мебельной компании, которого нет ни в одной описи.

Эта книга о том, как разобрать такой склад и больше его не накапливать. Управление воронкой выстроено на трёх уровнях: недельный разбор с РОПом - какие карточки стоят и что сделать до пятницы; месячная аналитика - почему сделки останавливаются; квартальные вопросы собственника - ту ли воронку построили.

Внутри - живые цифры мебельной компании, готовые регламенты встреч, правила и пороги для CRM, практикум в каждой главе. И то, о чём обычно молчат: как отличить случайный

провал недели от тренда, и почему реагировать на каждую плохую цифру значит раскачивать систему.

Для собственников и руководителей продаж в мебели на заказ. Внедрение - с десяти минут в понедельник.

Содержание

Об авторе	8
Связь с автором и его паблики	12
Введение. Почему одной цифры мало	13
Три вопроса, а не один	15
Соль книги: третий уровень, который все обходят	17
Честный договор с читателем	19
Для кого и как читать	20
Часть I. Фундамент	22
Труба, по которой само не течёт	24
Склад незавершёнки	27
Зачем за складом вообще следить?	30
Три высоты, с которых смотрят	31
Итог главы	32
Глава 2. Путь клиента в мебели	34
Восемь шагов глазами клиента	35
Где на этом пути теряют деньги	39
Путь не кончается на договоре	40
Итог главы	42
Глава 3. Две воронки: приёмка и цех	44
Приёмка и цех	45
Почему нельзя одной трубой	47
Граница это договорённость, а не закон	48

природы	
Переезд через границу это ещё не победа	50
Полная карта: воронок вообще-то четыре	53
Итог главы	55
Глава 4. Язык воронки: глоссарий	57
Как читать определения: справа налево	58
Поток и люди	59
Стадии и движение	61
Измерение	63
Клиент и лояльность	65
Управление	67
Часть II. Главная модель: три уровня управления	71
Уровень первый: сдвинуть конкретные сделки	72
Уровень второй: найти механизм застоя	73
Уровень третий: проверить правила всей воронки	75
Одна таблица, которую стоит запомнить	77
Почему собственнику мало смотреть конверсию	80
Итог главы	81
Глава 6. Обратная связь и измерения	82
Главная беда: собираем и не обрабатываем	83
Две петли: быстрая и медленная	84
Итоговые и сигнальные метрики	87
Правило двух цифр	89
Итог главы	91

Глава 7. Аритмия: цена пропущенного уровня	92
Живёшь только на первом: каждую неделю расшиваешь заново	93
Конец ознакомительного фрагмента.	94

Александр Дублин
Склад незавершёнки.
Как управлять воронкой
продаж в мебели на заказ

Склад незавершёнки

Как управлять воронкой продаж в мебели на заказ

Александр Дублин

Об авторе

Александр Борисович Дублин

Аналитик бизнеса, консультант, ментор



ТАНЕЦ ПЕРЕМЕН

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

РЕВОЛЮЦИЯ В КОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЕ

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ

К. ДРУГИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРОМ

Александр Дублин

Я помогаю собственникам разобраться, что на самом деле происходит в бизнесе, и превратить хаос ежедневных решений в понятную систему цифр, процессов и действий.

Моя работа это не про красивые презентации и общие советы. Я вхожу в реальную ситуацию бизнеса: смотрю управленческий учёт, продажи, процессы, клиентский опыт, роли и точки напряжения. Помогаю увидеть, где теряются деньги, почему решения буксуют и что нужно изменить, чтобы бизнес стал управляемее.

Последние 10 лет я глубоко работаю с мебельным бизнесом: продажи, производство, CRM, управленческий учёт, сервис, партнёрства, рост и кризисы. Но мой подход шире одной отрасли: я работаю с бизнесом как с системой.

Ко мне обращаются, когда собственнику нужен спокойный внешний партнёр: подумать, разобрать сложную ситуацию, собрать модель, проверить гипотезы и довести решения до внедрения.

С чем помогаю

управленческий учёт и модель бизнеса

продажи и клиентский опыт

процессы и правила работы

бизнес-анализ и диагностика

менторинг собственника

подготовка управленческих решений

Я не занимаюсь подбором персонала и не управляю командой вместо собственника. Моя задача помочь увидеть систему, принять решения и сделать бизнес понятнее, устойчивее и управляемое.

Связь с автором и его паблики

Личный Telegram: @AleksandrBorisovich73

Канал на Дзене: www.dzen.ru/db/dubas?tab=premium

Телеграм-канал: @friday_meb, пятничные посты для владельцев бизнесов

Группа со статьями: @ab_dublin, канал со статьями и материалами

Видео каналы:

- **Youtube** www.youtube.com/@PhilisterToPhilisters

- **Рутуб** - www.rutube.ru/channel/53066213

Введение. Почему одной цифры мало

Чему научит эта книга

Не читать воронку продаж, а управлять ею. Построить у себя простую систему из трёх уровней, которая сама показывает, где чинить, кому смотреть и что делать.

Есть сцена, которая повторяется в сотне мебельных компаний. Собственник открывает отчёт по продажам, а там приятное: активная воронка выросла. У менеджеров много сделок, цифры зелёные, стрелочки вверх, значит, можно выдохнуть и налить себе чаю. Только вот у одного продавца за последние двенадцать недель прошло больше всего движения по стадиям, а договоров он принёс меньше всех среди тех, кто работал весь квартал. Воронка стала больше, работа лучше не стала.

Что же произошло? Собственник посмотрел на цифру, обрадовался и принял её за правду. Хотя цифра почти никогда не бывает той правдой, которую в ней слышат в первую секунду. **Она подсвечивает место, но не рассказывает историю.** Она задаёт вопрос, а не выносит приговор. И вся эта книга, если сжать её в одну фразу, про то, **как научиться слышать в отчёте вопрос, а не приговор, и как выстроить работу так, чтобы этот вопрос кто-то вове-**

мя задал и на него вовремя ответил.

Три вопроса, а не один

Управлять чем угодно, от замера кухни до всей компании, значит замыкать обратную связь. Сделали, посмотрели на результат, поправили. Беда в том, что обратная связь бывает трёх разных глубин, но почти все останавливаются на первых двух, а то и на одной.

Первый уровень самый близкий к работе менеджера. РОП открывает его карточки, находит сделки без движения и по каждой фиксирует следующий шаг, ответственного и дату. Это работа с конкретным остатком здесь и сейчас. *Уровень оперативный, горизонт у него неделя.*

Второй уровень отходит от отдельных карточек и кладёт рядом двенадцать недель. Видно, что у этого продавца много движения и мало выхода, а «Отложено» по всей компании раздулось со 117 сделок до 205 и забило воронку не ему одному. Теперь вопрос не «что сделать по этой карточке», а «почему процесс месяц за месяцем производит склад без выхода». *Уровень аналитический, горизонт у него месяц. Хозяин: директор или аналитик, РОП участвует в разборе.*

Третий уровень почти никто не строит, и именно он делает эту книгу не такой, как все остальные. Здесь собственник спрашивает, не сама ли система учит менеджеров копить карточки. Что компания называет активной сделкой? По какому правилу распределяется входящий поток? Докуда во-

обще тянется наш коммерческий путь? За движение ли платит KPI? Готового списка таких вопросов нет, потому что правила у каждой компании свои, и выводить такие вопросы мы научимся отдельно. *Уровень критический, горизонт у него квартал.*

Дальше в книге эти три уровня разложены до последнего винтика: кто на каком уровне сидит, какой отчёт смотрит, в какой момент и что с ним потом делает. Но общий смысл держится на одной мысли. **Неделя двигает карточки, месяц чинит поток, квартал проверяет правила всей игры. Без всех трёх уровней вы имеете не управление, а его иллюзию.**

Соль книги: третий уровень, который все обходят

На рынке полно книг и курсов про продажи, и почти все они кончаются там, где у нас всё самое интересное только начинается.

Серьёзные западные книги, к которым мы будем обращаться постоянно, глубоки и умны. Но третий уровень они дают только намёком, между строк, и на своём абстрактном языке, где нет ни замера, ни фасада, ни клиента, который передумал из-за плинтуса. Мебельщик читает и не узнаёт свой бизнес.

Российский инфобизнес, наоборот, конкретен и прикладен: скрипты, дневные планёрки, касса к вечеру. Но он весь стоит на первых двух уровнях, большей частью на первом, а вот до третьего не доходит вовсе. Более того, чужие идеи там сплошь и рядом идут без ссылки на первоисточник, будто родились здесь.

Мы пойдём иначе: третий уровень назовём прямо и построим руками, причём всё на мебельной фактуре, на кухнях и корпусе, на реальных обезличенных цифрах. И каждый раз, когда мысль пришла из какой книги, честно назовём книгу и автора, потому что это принципиальная позиция, а не вежливость.

Почему без третьего уровня плохо. Психолог Крис

Аргирис (Chris Argyris), к которому мы ещё вернёмся не раз, называл это красиво: *«Компания становится мастером решения неправильных проблем»*. РОП исправно разбирает зависшие карточки, аналитик улучшает правила «Отложено», а КРІ по-прежнему хвалит менеджера за большую базу, отчёт ставит в один ряд людей с разными ролями и протухшая карточка считается активной. Все заняты, склад растёт.

Честный договор с читателем

Предупрежу сразу. По ходу книги я «испорчу» вам несколько привычных слов. Слово «конверсия» окажется не числом, а системой координат, под которой прячется чуть ли не восемнадцать разных чисел. Слово «воронка» окажется не трубой, по которой всё само стекает вниз к деньгам, а складом, который надо каждую неделю пересчитывать. Слово «отчёт» окажется не приговором сотруднику, а фонариком, которым светят в тёмный угол.

Звучит как занудство. Но именно на таких мелочах управленческие решения либо стоят, либо рушатся. А в награду вы получите оптику, которая работает не только с воронкой. Через неё видно изнанку любого показателя: среднего чека, длины сделки, выручки на менеджера, стоимости заявки. Тот, кто один раз разобрал по косточкам одну метрику, перестаёт быть заложником собственных таблиц.

Для кого и как читать

Книга для собственника мебельной компании, для руководителя отдела продаж, для маркетолога и аналитика. И для амбициозного менеджера, которому полезно знать, как его работа видна сверху и где эта оптика врёт.

Читать можно двумя способами. *Подряд, от азов к системе:* тогда первые главы дадут язык и модель, средние разложат три уровня по полочкам, а последние соберут из этого работающий механизм с расписанием и регламентами. *Или по адресу:* увидели у себя болото застрявших сделок, открыли главу про пульс воронки; заспорили о том, какая же у вас конверсия, открыли главу про систему координат.

Внутри каждой содержательной главы вас ждут **четыре типа вставок**. «**Из первоисточника**»: это мысль из конкретной книги с автором и названием; где она приведена дословно, стоят кавычки. «**На мебельном примере**»: это разбор на сквозных обезличенных данных одной реальной компании. «**Ловушка**»: это типовая ошибка, в которую попадают почти все. «**Практика**»: это то, что можно сделать руками уже сегодня. Изредка встретится и пятая, «**Где взять глубину**»: куда идти за подробностями, которым в книге тесно.

А теперь спустимся на первый этаж и начнём с самого простого вопроса, на который почему-то у трёх руководи-

лей одной компании находится три разных ответа. **Что такое воронка и зачем ею вообще управлять?**

Часть I. Фундамент

Глава 1. Что такое воронка и зачем ею управлять

Чему научит глава

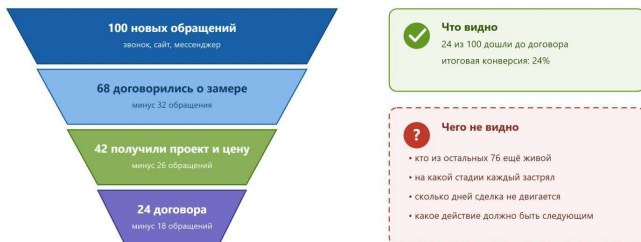
Заменить в голове «вредную» картинку воронки на рабочую. Понять, почему воронка — это не труба, а склад, и почему за ней вообще надо следить.

Начнём с самого простого. Что такое воронка продаж?

Обычно рисуют перевёрнутый конус: сверху широко, туда сыплются заявки, снизу узко, оттуда капают договоры. Картинка знакомая, и в ней даже есть правда: заявок всегда больше, чем денег, по дороге часть отваливается. Но у этой картинки есть **скрытая ложь**, из-за которой рушится половина управленческих решений. И прежде чем идти дальше, эту ложь надо вытащить на свет.

Как обычно рисуют воронку продаж

Условный пример: что стало со 100 обращениями в мебельную компанию



Конус показывает итог потерь, но скрывает состояние работы внутри.

Рис. 1.1. Классическая воронка на мебельном примере

Рис. 1.1. Классическая воронка на условных 100 обращениях. Она хорошо показывает итог: до договора дошли 24%. Но не показывает, где находятся остальные 76, сколько они там стоят и что с ними делать.

Труба, по которой само не течёт

Ложь прячется в слове «сыплется», потому что картинка воронки-трубы подсказывает, будто заявки сами стекают сверху вниз к деньгам и надо только подливать побольше: залил лиды, подождал, снизу натекли договоры. Механизм как в песочных часах: перевернул и смотришь.

В жизни всё не так, ведь заявка сама вниз не течёт. Её надо вести: позвонить, понять, съездить на замер, нарисовать проект, снять возражения, дожать до подписи. На каждом шаге сделка может встать намертво и простоять месяцами, никуда не сыпясь. Труба — это «пассивная» метафора, и она незаметно внушает **пассивную позицию**: наше дело налить сверху, а дальше как-нибудь само.

Одна сделка не падает вниз: её двигают

Мебельный пример: между стадиями всегда есть работа человека



Рис. 1.2. Одну сделку двигают действиями

Рис. 1.2. Путь одной сделки на мебельном примере. Между соседними стадиями нет силы тяжести: есть звонок, согласование, проект, работа с сомнениями и подтверждение клиента. Без следующего действия и срока сделка остаётся на месте.

Классики продаж поймали это давно. Роберт Миллер и Стивен Хейман в книге о стратегических продажах (The New Strategic Selling, Robert Miller & Stephen Heiman) прямо пишут: «Нельзя ждать заказов, с воронкой надо работать, регулярно и настойчиво, иначе доход не станет предсказуемым».

Слово «работать» тут ключевое, ведь воронка это не то, что происходит с вами, а то, что вы делаете.

Склад незавершёнки

Есть картинка получше, и любому мебельщику она сразу станет родной. Воронка это склад незавершёнки. Тот самый склад, который вы и так ведёте по плитам, фасадам и фурнитуре, только на нём лежат не материалы, а лиды и сделки на разных стадиях готовности.

Устроен этот склад как отсеки: в одном лежат сделки, записанные на замер, в другом те, где прошла первая встреча, в третьем те, где ждём решения клиента, и так до отсека «договор». Сделка не висит в воздухе, она всегда лежит в каком-то отсеке и время от времени переезжает в соседний, если её двигают.

Что даёт эта картинка, чего не давала труба. Она возвращает главную мысль складского учёта: **остаток надо считать**. На складе действует железное правило, которое всегда сходится: остаток на начало плюс приход минус расход равно остаток на конец. Привезли, увезли, пересчитали, всё бьётся. С воронкой ровно то же самое: раз в неделю по каждому отсеку делаешь маленькую инвентаризацию, и картина сразу становится честной.

И ещё метафора «склад» подсказывает важное: полный склад это не всегда богатство. Если товар на нём не оборачивается, полный склад это замороженные деньги и растущая гора неликвида, за которую вы платите арендой и нервами. С

воронкой абсолютно так же, и растущий запас сделок радуется ровно до того момента, пока вы не спросили, это работающие сделки или намертво застрявшие. Труба такой вопрос задать не позволяет, а склад требует его сам.

На мебельном примере

Возьмём реальную компанию, обезличенную, на данных которой мы будем разбирать всю книгу. В её воронке в любой момент времени около четырёхсот активных сделок, то есть четырёста незавершёнок на складе, и кажется, что это много и хорошо. Но пока мы не разложили эти четырёста по отсекам и не посмотрели, какие из них двигаются, а какие стоят, число четырёста не говорит ровно ничего. Оно может означать здоровую загрузку, а может означать четырёста единиц замороженного неликвида. В главах про первый уровень мы этот склад разберём по полочкам.

Две картинки воронки в голове

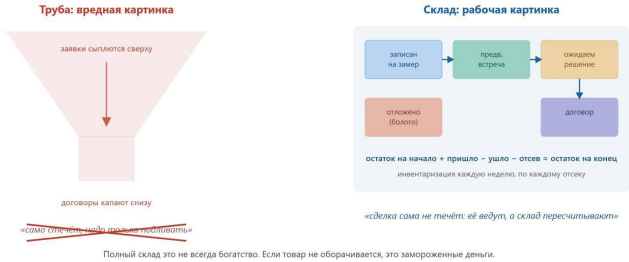


Рис. 1.3. Труба против склада

Рис. 1.3. Две картинки воронки. Труба внушает пассивность: налил сверху и жди. Склад требует действия: вести сделки по отсекам и каждую неделю пересчитывать остаток.

Зачем за складом вообще следить?

Тут возникает законный вопрос собственника, у которого и без того забот полон рот. Ну склад и склад, менеджеры работают, деньги идут. Зачем ещё за ним отдельно следить, тратить время на какие-то инвентаризации?

Затем же, зачем вы следите за настоящим складом. Потому что без пригляда он тихо забивается неликвидом, а снаружи это долго не видно. Сделки застревают по одной, незаметно, и в общем отчёте всё выглядит прилично: воронка не пустеет, а даже растёт. А потом в один месяц выясняется, что расти-то она росла за счёт балласта, живых сделок почти не осталось, и продавать нечего. Склад к этому моменту уже давно забит, а заметили вы это только по просевшей выручке, когда чинить поздно.

Следить за воронкой — это не бюрократия ради бюрократии. Это способ узнать про затор в марте, а не по пустой каске в июле.

Три высоты, с которых смотрят

И последнее в этой главе, *обещание на будущее*. За складом-воронкой следят не одним взглядом, а с трёх разных высот, и это те самые три уровня, вокруг которых построена вся книга.

С самой близкой высоты, каждую неделю, смотрят на конкретные карточки: у кого из менеджеров растёт остаток, какие сделки давно не двигались, где нет следующего действия и даты. Это **оперативный уровень**. Его результат: не объяснение, а назначенная работа по сделке.

С высоты повыше, раз в месяц, кладут рядом двенадцать недель и ищут повторяющийся механизм. Почему остаток растёт, почему «Отложено» принимает десятки сделок и почти ничего не выпускает, где застревание воспроизводится правилами процесса. Это **аналитический уровень**. Конверсия здесь один из приборов, но не единственный.

А с самой большой высоты, раз в квартал, проверяют устройство самого склада. Что считать активной сделкой, где проходят границы двух воронок, какие роли можно сравнивать, не награждает ли KPI за накопление вместо движения. Это **критический уровень**, и до него, как мы уже знаем, доходят редко.

Пока просто запомните, что высот три. Дальше мы поднимемся на каждую по очереди.

Итог главы

Воронка это не труба, по которой заявки сами стекают к деньгам. Заявка сама не течёт, её надо вести.

Рабочая картинка это склад незавершёнки: сделки лежат в отсеках и переезжают, а остаток надо каждую неделю пересчитывать.

Полный склад не всегда богатство. Растущая воронка бывает не здоровьем, а заговариванием.

Следить за воронкой нужно, чтобы узнавать про заторы вовремя, а не по просевшей вырубке через полгода.

Смотрят на воронку с трёх высот: неделя двигает карточки, месяц чинит механизм застоя, квартал проверяет правила воронки.

Практика

Спросите себя честно, какая картинка воронки живёт у вас в голове сейчас. Если труба, в которую вы в основном подливаете лиды сверху и ждёте договоров снизу, у вас, скорее всего, копится неликвид, которого вы не видите. Если склад, который вы регулярно пересчитываете по отсекам, вы уже на верном пути, и дальше книга даст этому пересчёту точные инструменты.

Мы договорились, что **воронка — это карта пути, который проходит сделка**. Но за сделкой стоит живой человек, и путь этот, если посмотреть его глазами, гораздо длин-

нее и интереснее, чем отсеки в системе учёта. Следующая глава про него.

Глава 2. Путь клиента в мебели

Чему научит глава

Видеть за отсеками воронки живого человека и весь его путь. Понять, где клиента теряют, где случаются моменты истины и почему путь не кончается на договоре.

В прошлой главе мы договорились, что воронка — это карта пути. Осталось спросить: чьего пути? И вот тут прячется первый серьёзный сдвиг в голове. Стадии в вашей системе учёта описаны с вашей стороны прилавка: заявка, замер, договор. А путь проходит человек, и с его стороны прилавка всё выглядит совсем иначе. Он не переезжает из отсека в отсек. Он принимает дорогое, страшное и редкое в жизни решение, и на каждом шаге может передумать.

Давайте пройдем этот путь его глазами. Так станет видно, где вы клиентов теряете и почему.

Восемь шагов глазами клиента



Рис. 2.1. Путь клиента в мебели на заказ

Рис. 2.1. Путь клиента: восемь шагов. Обычная воронка охватывает шаги 1-4 и заканчивается договором; расширенная ведёт заказ через производство и ожидание до монтажа включительно, то есть охватывает шаги 1-6. Шаги 7-8 — жизнь клиента после выполнения договора, куда обычно уже не смотрят.

Первый контакт. Человек решил обновить кухню и начал искать. Зашёл на сайт, позвонил, написал в мессенджер. В этот момент он ещё ничего про вас не знает и меряет только одно: насколько легко к вам достучаться. Ответили за минуту или через день. Внятно объяснили или отмахнулись. Здесь клиент калибрует ожидания, и здесь бессмысленно спрашивать его про качество мебели: он её ещё в глаза не видел.

Замер и сбор требований. К нему приехали, обмерили, расспросили. Для клиента это первая проверка, слышали его или нет. Он рассказал, что у него маленькая кухня и трое детей, и теперь смотрит, учли это или впарили типовое решение. Если через день после встречи он всё ещё не уверен, что его поняли, сделка уже подтекает, хотя в вашей системе она бодро переехала в следующий отсек.

Дизайн и предложение. Ему показали проект и назвали цену. Момент, когда мечта в голове сталкивается с картинкой на экране и суммой в договоре. Совпало с тем, что он представлял, или нет. Есть ли что-то, что его смущает, но о чём он стесняется сказать вслух. Вот это невысказанное сомнение и есть главная угроза сделке на этом шаге.

Договор и оплата. Он подписывает и отдаёт деньги, часто очень большие для себя. Здесь важно не качество, а уверенность: понял ли он условия, не осталось ли скрытого дискомфорта. Тянет с подписью третий день без внятной причины, значит, внутри у него сомнение, которое он вам не озву-

чил.

Производство и ожидание. А теперь самый недооценённый шаг. Клиент отдал деньги и остался наедине с тревогой на несколько недель. Он не видит, что происходит, и в тишине его воображение рисует худшее. Компании обычно про этот отрезок забывают, а зря: одно короткое сообщение «ваш проект готов на шестьдесят процентов, идём по графику» стоит копейки, а тревогу снимает целиком. Тишина на этом шаге это не нейтральность, это медленно зреющее недовольство.

Весь этот отрезок, от подписанного договора до монтажа, я на своём курсе «Сарафанные продажи в мебели» называю **тревожной ямой**: деньги уже отданы, а мебели ещё нет. Из этой ямы клиент должен выехать наверх, к монтажу, с доверием, а не с накопленным раздражением, потому что именно с этим настроением он встретит монтажников, а потом будет отвечать на вопрос о рекомендации.

Доставка и монтаж. Момент истины. Всё, о чём человек мечтал и за что платил, приезжает к нему домой и встаёт на место у него на глазах. Здесь решается почти всё. Аккуратно собрали или оставили царапины и картон. Убрали за собой или ушли, свалив мусор. Именно на этом шаге рождается та самая тройка из десяти за щель под плинтусом, и именно здесь чаще всего теряют репутацию.

Первые дни. Прошло два-три дня, эйфория новизны ещё держится, но человек уже открывает и закрывает ящи-

ки, готовит на новой плите. Первое реальное соприкосновение с продуктом в деле. Всё работает так, как он ждал, или уже вылезла мелочь.

Жизнь с мебелью. А вот тут прячется самое честное во всём пути. Прошёл месяц. Эйфория выветрилась. Клиент живёт с кухней по-настоящему, и только теперь проступают отложенные проблемы: тот самый провисший через месяц ящик, петля, которая начала поскрипывать. И только теперь его ответ на вопрос «порекомендуете ли вы нас» чего-то стоит, потому что он отвечает не на эмоции первого дня, а на реальный опыт.

Из первоисточника

Этот вывод взят из моего авторского курса «Сарафанные продажи в мебели»: момент опроса решает всё. Тридцатидневный отзыв это самый честный из всех: эйфория от новой вещи прошла, реальные проблемы проявились, и для выявления системных дефектов это ключевая точка. Компания, которая спрашивает клиента только сразу после монтажа, ловит его в момент самой сильной эйфории и самой слабой правды. Позже, в части про третий уровень, этот пример ещё пригодится при проверке метрик.

Где на этом пути теряют деньги

Пройдя путь глазами клиента, легко увидеть **три места**, где деньги утекают тихо и незаметно для отчётов.

Первое место: разрыв между шагами. Клиента теряют не столько внутри стадии, сколько на переходе между ними, когда сделка вроде бы двинулась дальше, а на деле человек остался с невысказанным сомнением. В отчёте переход выглядит победой, а в жизни это начало ухода.

Второе место: тишина в тревожной яме. Пока идёт производство, компания молчит, а клиент варится в тревоге, и к моменту монтажа приезжает уже настороженным, готовым цепляться к мелочам.

И третье место, самое дорогое, это конец пути, которого для компании как будто нет.

Путь не кончается на договоре

Это главная мысль главы. Для вашей системы учёта путь клиента кончается на договоре, максимум на монтаже. Сделка дошла до финальной стадии, деньги в кассе, воронка отпустила этого человека и забыла про него. А для самого клиента ровно в этой точке всё только начинается. Дальше у него годы жизни с этой мебелью, дальше он рано или поздно захочет прихожую, гардеробную, детскую, дальше он либо приведёт вам соседа, либо отговорит его.

Пока вы смотрите на путь только до договора, вы видите примерно треть того, что этот человек готов у вас оставить. Остальные две трети живут за границей вашей воронки, и туда вы просто не смотрите. А раз не смотрите, то и не берёте: клиент, который с удовольствием заказал бы у вас ещё и прихожую, спокойно уходит с ней к конкуренту, потому что вы предложили только кухню и на этом попрощались.

Это не про то, как лучше вести сделку. Это про то, какой длины у вас вообще воронка. И это вопрос не первого уровня и не второго, а третьего, самого верхнего. Мы разберём его подробно в отдельной части, но зерно посадим здесь: настоящий путь клиента длиннее вашей воронки, и в этом зазоре лежат неувиденные деньги и незаработанные.

На мебельном примере

Реальный случай, короткой строкой. Человек взял у ком-

пании кухню, принял работу без замечаний и оценку выставил высокую, так что по всем отчётам это чистый успех. А через полгода выяснилось, что прихожую и гардеробную он в те же недели заказал у другой компании: спрашивал нашего дизайнера, тот был занят кухней, и человек не стал ждать. Больше половины его денег прошло мимо, и ни одна цифра кухонной воронки этого не показала. Разберём этот случай подробно, с суммами, в части про третий уровень.

Итог главы

Воронка — это карта пути, который проходит живой человек, принимая дорогое и редкое решение.

У этого пути восемь шагов, и на каждом свой страх и своя проверка: слышали ли, поняли ли, не бросили ли в тишине.

Момент монтажа — это момент истины, где рождается или гибнет репутация.

Момент опроса решает всё: сразу после монтажа клиент в эйфории, честный ответ он даёт только через месяц жизни с мебелью.

Путь клиента длиннее вашей воронки. Она обычно кончается на договоре, а человек живёт дальше и готов оставить у вас ещё вдвое больше. Это зерно третьего уровня.

Практика

Нарисуйте путь вашего клиента в восемь шагов и напротив каждого честно напишите, что вы делаете на этом шаге, чтобы человека не потерять. Скорее всего, напротив «производства и ожидания» и напротив «жизни с мебелью» у вас будет пусто. Это два самых дешёвых в исправлении и самых дорогих в потерях места на всём пути.

Мы посмотрели на путь целиком, одной линией. Но у этой линии есть важный внутренний стык, о который спотыкаются почти все. Стык между «человек просто спросил» и «человек стал нашим проектом». Про него, про две воронки

вместо одной, следующая глава.

Глава 3. Две воронки: приёмка и цех

Чему научит глава

Разделять поток лидов и поток сделок. Понять, почему воронок продаж две, где между ними граница, почему переезд через неё это ещё не победа и как выглядит полная карта из четырёх воронок.

В прошлой главе мы прошли путь клиента одной линией. Но на этой линии есть внутренний стык, который ломается чаще всего и который большинство компаний вообще не замечает. **Стык между «человек просто спросил» и «человек стал нашим проектом».** Между лидом и сделкой. И если этот стык не видеть, вся аналитика воронки потихоньку врёт.

Дело в том, что воронок у вас не одна, а две. И вести их надо раздельно.

Приёмка и цех

Первая воронка: приёмка. Сюда падает всё входящее: звонок с рекламы, форма с сайта, сообщение «посчитайте кухню» в мессенджере. Это лиды, сырьё неизвестного качества. Работа приёмки простая и грубая: принять, дозвониться, отсеять спам и праздное любопытство, понять, целевой ли человек, и назначить замер. Годное сырьё превращается в сделку и переезжает дальше. Негодное списывают, и это нормальная работа приёмки, а не потеря.

Вторая воронка: цех (продаж). Сюда попадает уже квалифицированный клиент, с которым идёт настоящая работа: замер, проект, коммерческое предложение, ожидание решения, договор. Здесь ведут проект от начала до денег.

У этих двух воронок разные отсеки, разные метрики и, в идеале, разные люди. И считать их надо порознь. Если свалить лиды и сделки в один котёл, вы потеряете способность понять, где именно у вас затор: на приёмке, где не разгребают входящий поток, или в цехе, где не дожимают начатое. А это два совершенно разных диагноза с двумя разными лечениями.

Две воронки: приёмка и цех



*Учёт раздельный: у каждого склада свои отсеки, свои метрики и, в идеале, свои люди.
Про деньги говорит только сквозная конверсия: от заявки до договора, через оба склада насквозь.*

Рис. 3.1. Две воронки: приёмка и цех

Рис. 3.1. Приёмка квалифицирует поток, цех ведёт проект до договора. Между ними граница-эстафета: где её провести, решаете вы, но понимать её все должны одинаково. И помнить: переезд через границу это ещё не победа.

Почему нельзя одной трубой

Мысль, что поиск и квалификацию надо отделять от ведения сделки, лучше всех обосновал Аарон Росс в книге о предсказуемой выручке (Predictable Revenue, Aaron Ross). Он строил продажи в компании Salesforce и вывел простое правило: не смешивай в одном человеке того, кто ищет и квалифицирует, и того, кто закрывает. Это разные типы работы, разный склад ума, разный ритм.

У Росса есть кейс-гвоздь, который стоит запомнить. В 2004 году в Salesforce попробовали свести входящую квалификацию и работу со сделками в одну команду, чтобы было «гибче». Продуктивность упала на тридцать процентов за неделю. Не за квартал, за неделю. Потому что человек не может весь день скакать между двумя противоположными режимами: то холодно отсеивать сырьё на приёме, то тепло и вдумчиво вести дорогой проект в цехе. Он выгорает и проваливает оба.

В российских продажах, кстати, эту же идею давно перепаковали в свои слова. Того, кто сидит на приёме, зовут лидорубом. Того, кто ведёт сделку в цехе, клоузером. Слова свои, а суть ровно росовская, только про источник обычно забывают упомянуть, и порой от непонимания добавляют «фантазий». Мы про источник помним и разберём эту историю отдельно, в части про российский контекст.

Граница это договорённость, а не закон природы

Теперь **тонкий момент**. Где именно лид становится сделкой? В какой точке приёмка заканчивается и начинается цех?

И вот тут важно понять: **чёткого природного рубежа не существует**. Каждая компания проводит границу сама, там, где ей удобно. У одних лид становится сделкой после первого разговора. У других только после замера. У третьих лидов вообще нет, и всё валится в одну воронку. Правильного ответа нет, есть удобный для вас.

Но одно правило железное: **где бы вы ни провели границу, все в компании должны понимать её одинаково**. Иначе выйдет, что для маркетолога сделка это одно, для руководителя продаж другое, и они месяцами спорят о цифрах, не замечая, что говорят про разные вещи.

Интересно, что даже те, кто эту границу когда-то придумал, со временем начали её размывать. Аналитики Forrester, которые задали классическую модель ступеней от лида к сделке, в последние годы прямо признали: гоняться за отдельными лидами устарело, потому что в дорогих покупках решение принимает не один человек, а группа. В мебели это очевидно каждому: кухню выбирают не Иван, а Иван с женой, а иногда ещё с тещей. Так что **«лид» это на самом**

деле не человек, а домохозяйство, которое выбирает кухню. Держите это в голове, когда будете рисовать свою границу. *А у вас в CRM-системе контактные данные всех членов домохозяйства с правом голоса при выборе кухни зачисляются?*

Переезд через границу это ещё не победа

И вот к чему вся эта возня с двумя воронками. Когда лид переезжает из приёмки в цех, это выглядит как достижение. Особенно если посчитать «конверсию из лида в сделку» и получить бодрые сорок процентов — звучит гордо.

А означает эта цифра ровно одно: четыре заявки из десяти переложили с приёмки в цех. Это не продажа, ведь ни одного рубля ещё не пришло. Это внутренний переезд между двумя вашими же складами, и радоваться ему стоит примерно так же, как тому, что плиту перевезли с приёмки в раскрой. Работа началась, продукта пока нет.

Ошибку эту совершают постоянно. Ставят «конверсию из лида в сделку» в отчёты, гордятся ею, премируют за неё. А она про переезд, а не про деньги. Настоящий вопрос звучит иначе: **«Сколько из входящих заявок в итоге доехало до подписанного договора, через оба склада насквозь?»** Вот эта сквозная цифра честная, и вот её считать труднее, потому что надо проследить путь через обе воронки и дожидаться, пока медленные сделки созреют. Ей мы посвятим отдельную главу в части про аналитический уровень.

На мебельном примере

У нашей сквозной компании две воронки видны как на ладони. На приёмке отдельный отсек-отстойник для лидов,

которые не удалось дожать до замера: он за квартал раздулся с горстки заявок до шести десятков. Люди позвонили, поинтересовались, и застряли, ни в замер, ни в отказ. А в цехе свой отстойник, для сделок, которые встали после проекта. Если бы обе воронки считали одной кучей, этот двойной затор слился бы в одно мутное пятно, и было бы не понять, чинить приёмку или цех. Разделив их, мы сразу видим: подтекает и там, и там, но лечить надо по-разному.



Рис. 3.2. Два затора требуют разного лечения

Рис. 3.2. Два отстойника внешне похожи, но устроены

по-разному. В приёмке лиды не доходят до замера, поэтому проверяют скорость ответа, дозвон и квалификацию. В цехе сделки встают после проекта, поэтому проверяют сопровождение, работу с возражениями и согласованную дату решения. В одной куче этот диагноз теряется.

Полная карта: воронки вообще-то четыре

Раз уж мы начали честно считать воронки, доведём счёт до конца. Слева от приёмки живёт **воронка прогрева**: человек впервые видит вашу публикацию, возвращается, подписывается, читает кейс — и только потом оставляет заявку. Она отвечает не на вопрос «как довести заявку до договора», а на другой: «как человек вообще созрел для обращения». Это территория маркетинга, и наполняет она вашу приёмку.

А справа от цеха, за договором и монтажом, живёт четвёртая — **воронка «после монтажа»**. В неё попадает каждый смонтированный заказ, и в ней решается, вернётся ли клиент за прихожей и приведёт ли соседа. Только не представляйте её простой трубой со стадиями. Жёсткой последовательности, где карточку двигает менеджер, здесь нет: по устройству она ближе к воронке прогрева — длинные горизонты, события в жизни клиента, а не действия продавца. Но есть и свои особенности: вход в неё гарантирован, это каждый монтаж; топливом служит прожитый опыт клиента и правильные касания в правильные моменты; а выходов два — повторный заказ и рекомендация.

Подробно в этой книге мы разбираем две средние воронки, лиды и сделки: это ядро управления продажами, и именно здесь у большинства компаний копится склад незавер-

шёнки. Прогрев и «после монтажа» останутся за рамками подробного разбора, но упоминаться будут не раз, потому что без них картина неполная. К прогреву мы вернёмся в практикуме, когда будем говорить о данных, а к воронке «после монтажа» — в части про третий уровень, где решается, какой длины вообще ваш коммерческий путь.

Итог главы

Воронки продаж две: приёмка работает с лидами, цех со сделками, и считать их надо отдельно.

Смешивать поиск и ведение сделки в одном человеке вредно: продуктивность падает, потому что это два противоположных режима работы.

Граница между лидом и сделкой это ваша договорённость, а не закон природы. Проводите её где удобно, но так, чтобы все понимали одинаково.

Лид это чаще не человек, а домохозяйство, которое решает вместе.

Переезд лида в сделку это ещё не победа, а внутренний переезд между складами. Про деньги говорит только сквозная конверсия, от заявки до договора.

Полная карта шире: слева воронка прогрева, справа воронка «после монтажа». Обе за рамками подробного разбора книги, но обе нужны, и мы будем к ним возвращаться.

Практика

Спросите у трёх человек в вашей компании, в какой момент лид становится сделкой. Если получите три разных ответа, вы нашли одну из причин, почему у вас не сходятся цифры. Договоритесь о границе явно, запишите её и повесьте на видное место. Это пять минут работы и половина буздящих споров о конверсии, снятых заранее.

Фундамент почти собран: мы увидели, что такое воронка, прошли путь клиента и разложили четыре воронки по местам. Остался последний кирпич — общий язык. Следующая глава — глоссарий: короткая, справочная и, пожалуй, самая используемая в книге.

Глава 4. Язык воронки: глоссарий

Чему научит глава

Говорить на одном языке. Здесь собраны все термины книги: что каждый значит на мебельном примере, как он называется у мировых авторов и как то же самое зовут в российском инфобизнесе.

Прежде чем спорить о цифрах, надо договориться о словах. Иначе выйдет как в той шутке, где трое руководителей называют три разные конверсии и все трое правы. Эта глава короткая и справочная. Читать её подряд не обязательно, но держать под рукой стоит: как только в тексте всплывёт незнакомое слово, вы найдёте его здесь.

Термины я старался давать по-русски и по-человечески. Там, где у слова есть устоявшееся имя у мировых авторов, привожу его в скобках по-английски, чтобы вы узнавали его в любой книге. Там, где то же самое зовут своим словом в российских продажах, называю и его.

Как читать определения: справа налево

Определения в этой главе даны по правилу Карла Поппера: их надо читать не слева направо, а справа налево. Не от слова к попытке раскрыть его «настоящую сущность», а от наблюдаемых признаков к короткому имени. Определение здесь не отвечает на вечный вопрос «что такое сделка на самом деле». Оно говорит, какой проверяемый набор фактов мы в этой книге договорились называть сделкой.

Что значит «справа налево»

Сделка ← квалификация пройдена + задача понятна + замер назначен.

Начинаем справа. С человеком поговорили, его задача подходит компании, дата замера согласована. Такой набор фактов в этой книге называется **сделкой**. Если задача ещё не подтверждена или замер не назначен, применять ярлык рано, как бы ни называлась карточка в CRM.

У этой привычки есть вполне земной управленческий смысл. Когда определение привязано к событию, которое можно проверить, спор о словах заканчивается. Сначала подтверждение клиента, потом название стадии, а не наоборот.

Поток и люди

Лид (в мире lead) — это входящая заявка: звонок, форма, сообщение в мессенджере. Лид это ещё не клиент, а сырьё неизвестного качества. Часть лидов окажется мусором, часть живыми людьми.

Сделка (в мире opportunity) — это лид, который прошёл квалификацию и превратился в проект в работе. С человеком поговорили, задачу поняли, он идёт на замер. Важно: слово «сделка» в системе учёта не значит, что уже что-то продали. Денег в этот момент ещё нет. По-честному это «проект в работе», но слово прижилось, и приходится помнить о подвохе.

Договор — это подписанный и оплаченный заказ, ушедший в производство. Вот это уже деньги.

Приёмка и цех — это две части пути, которые полезно разделять. Приёмка это работа с лидами: принять, отсеять мусор, квалифицировать, назначить замер. Цех это работа со сделками: вести проект от замера до договора. У них разные метрики и разные люди.

Контур исполнения — это производство, ожидание, доставка и монтаж после заключения договора. Он продолжает путь клиента, но не входит в активный остаток продавцов: у исполнения другие владельцы, события и показатели.

Лидоруб (в мире SDR, sales development representative)

— это сотрудник самого входа. Принимает поток, обзванивает, квалифицирует, назначает встречи, но сам сделки не закрывает. Слово русское, роль импортная. Нулевые продажи у лидоруба — это норма, а не провал: его работа не продать, а отсеять и передать.

Клоузер (в мире АЕ, account executive) — это продавец, который ведёт квалифицированную сделку до договора. Дожимает, снимает возражения, доводит до подписи и оплаты.

Фермер (в мире account manager) — это тот, кто работает с клиентом уже после заключения договора: продления, повторные заказы, забота о базе. В мебели это, например, продавец техники, который пристёгивается к уже проданной кухне.

Стадии и движение

Стадия (в мире stage) — это отсек, в котором сейчас лежит сделка на пути к договору. Заказ в работе, записан на замер, предварительная встреча, ожидаем решение, договор. Чем правее стадия, тем ближе к деньгам. **Хорошая стадия описывает не то, что сделал менеджер, а то, что подтвердил клиент.**

Воронка (в мире funnel или pipeline) — это весь набор сделок в работе, разложенный по стадиям. В книге я настаиваю, что воронку полезнее представлять не трубой, по которой всё само стекает, а складом незавершёнки, который надо каждую неделю пересчитывать.

Пайплайн (pipeline) — это то же самое, что воронка, только слово чаще используют для списка сделок в работе с суммами и вероятностями. В российских продажах прижилось именно оно.

Движение по стадиям, или недельный пересчёт (в мире roll-forward) — это главная операция первого уровня. Раз в неделю по каждому отсеку считаем: сколько было на начало, сколько втекло, сколько ушло вперёд, сколько отсеялось в отказ, сколько осталось на конец. Остаток на начало плюс приход минус уход минус отсев равно остаток на конец. Как инвентаризация склада, только вместо плит и фурнитуры сделки.

Отложено — это отдельный отсек-отстойник, куда свозят замороженные сделки. Клиент не отказал, но и не движется: чаще всего за этим стоит несказанное вслух «нет». Главная зона риска: сюда втекает много, а вперёд не выходит почти ничего.

Обрыв стадии — это когда за одну неделю из отсека разом уезжает большая доля сделок. Либо навели порядок (гигиена), либо перед отчётом замели неудобное под ковёр. Цифра одна, смысл противоположный.

Измерение

Конверсия (conversion) — это доля перешедших с одного шага на другой. Ключевая мысль книги: это не одно число, а система координат. Под словом «конверсия» прячется минимум четыре разных показателя и три способа их мерить.

Промежуточная конверсия — это доля перешедших между соседними шагами, например из лида в сделку. Считать полезно, но помнить: переезд лида в сделку это ещё не продажа, а начало работы.

Сквозная конверсия (end-to-end conversion) — это доля дошедших от первой заявки до подписанного договора, то есть через обе воронки подряд. Вот это про деньги. Считать труднее, цифра скромнее, но именно она честная.

Когорта (cohort) — это группа заявок одного месяца, которую прослеживают до результата. Нужна, потому что сделки созревают месяцами: чтобы честно узнать конверсию декабря, приходится ждать до лета.

Среднее и медиана. Среднее это сумма, делённая на количество. Медиана это значение ровно посередине ряда. На мебельных сроках эти два числа расходятся кратно: медиана показывает скорость типичной сделки, а среднее задирает длинный хвост давно висевших. Скорость меряют медианой, а не средним.

Длина сделки, или цикл (sales cycle) — это сколько дней

проходит от начала работы до договора. Тоже лучше смотреть медианой.

Скорость воронки (в мире pipeline velocity) это как быстро деньги проходят через воронку, с учётом числа сделок, их среднего размера, доли выигранных и длины цикла. Термин пришёл из мира подписок, в мебели его тащить в лоб не стоит, но идея полезная.

Контрольная карта (control chart, карта Шухарта) — это график показателя по неделям со средней линией и границами обычного разброса, рассчитанными по собственной истории. Точка внутри границ — вариация, реагировать не надо. Точка за границей — особая причина, форс-мажор: разбираться сразу, вне графика. Серия точек по одну сторону от средней — тренд: нести на месячный разбор.

Клиент и лояльность

Путь клиента (customer journey) — это весь маршрут человека: от первого касания до жизни с мебелью и рекомендации. Воронка — это карта этого пути. Важно, что путь не кончается договором.

Обычная и расширенная воронка. Обычная воронка продаж охватывает шаги от первого контакта до договора. Расширенная продолжает путь через производство и ожидание до монтажа включительно. Первые дни и жизнь с мебелью идут дальше: там рождаются обратная связь, повторные заказы и рекомендации.

Воронка прогрева — это маркетинговый путь до заявки: от первого знакомства с контентом через повторные касания до готовности обратиться. В этой книге она сознательно оставлена за границей системы продаж, чтобы не смешивать маркетинг, приёмку, продажи и исполнение в одну трубу.

Воронка «после монтажа» — это путь клиента после выполненного заказа: жизнь с мебелью, повторные заказы, рекомендации. Не простая труба со стадиями: жёсткой последовательности, где карточку двигает менеджер, здесь нет, и по устройству она ближе к воронке прогрева. Свои особенности: вход гарантирован (каждый смонтированный заказ), топливо — прожитый опыт клиента и правильные касания

в правильные моменты, выходов два — повторный заказ и рекомендация.

Тревожная яма — это отрезок от подписанного договора до монтажа. Деньги уже отданы, мебели ещё нет, и в тишине тревога клиента растёт сама собой. Термин из авторского курса «Сарафанные продажи в мебели». Управляется не стадиями, а касаниями: короткое «идём по графику» стоит копейки, а тревогу снимает целиком.

Пожизненная ценность клиента (LTV, lifetime value) — это все деньги, которые человек оставит у вас за всё время. Клиент, у которого вы взяли только кухню, может стоить втрое больше, если добавить прихожую, гардеробную и повторные заказы.

Индекс лояльности (NPS, net promoter score) — это разница между долей тех, кто вас горячо рекомендует, и тех, кто ругает. Полезная, но коварная метрика: она умеет расти в то время, как реальные рекомендации падают.

Сарафан — это рекомендации, которые идут не за деньги и не за скидку, а по доверию и качеству. Часть воронки, а не что-то отдельное от неё: довольный клиент приводит следующего.

Бабочка (bowtie) — это модель, в которой воронка не кончается договором, а разворачивается дальше: запуск, привыкание, расширение, повторные покупки. Придумана в мире подписок (Winning by Design), но в мебели тоже работает через сарафан и повторные заказы.

Управление

Обратная связь (feedback) — это возврат информации о результате туда, где его можно поправить. Бывает по двум петлям. Внутренняя петля быстрая, к процессу и менеджеру. Внешняя петля медленная, к продукту и собственнику.

Итоговые и сигнальные метрики. Итоговые фиксируют результат, который бизнес уже получил: выручку, монтаж, средний чек. Сигнальные предупреждают, каким может стать следующий итог: растут рекламации и гарантийный бюджет, падают лояльность и реальные рекомендации.

В моём курсе «Сарафанные продажи в мебели» эта пара называется **опережающими и лагающими показателями**. Термины пришли из англоязычной управленческой практики: leading indicators и lagging indicators, они широко используются в системах KPI и в сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard). Leading буквально означает «идущий впереди», а lagging происходит от lag, то есть «отставать, запаздывать». В этой книге я выбрал более человеческие названия: **сигнальные** вместо опережающих и **итоговые** вместо лагающих.

РОП — это руководитель отдела продаж. Сокращение настолько прижилось в российских продажах, что им пользуемся и мы. Хозяин первого уровня управления.

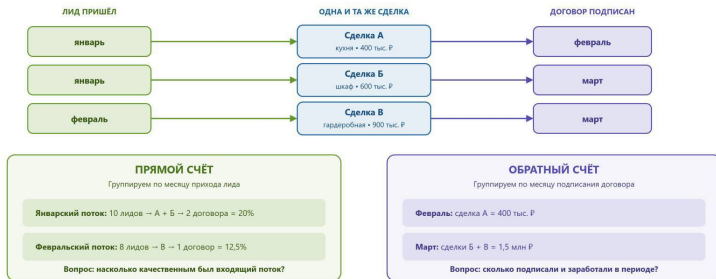
Три уровня управления — это главная модель книги.

Оперативный: неделя, РОП и менеджеры, конкретные карточки и следующее действие. Аналитический: месяц, директор или аналитик при участии РОПа, повторяющийся механизм застоя. Критический: квартал, собственник, границы воронок, роли, определение активной сделки и KPI.

Прямой и обратный счёт. Прямой счёт, или конверсия по входу, привязывает результат к месяцу прихода лида и меряет качество одной когорты. Обратный счёт, или конверсия по выходу, привязывает договоры и деньги к месяцу подписания и показывает выпуск периода, собранный из лидов разного возраста. Это две разные координаты: договоры месяца подписания нельзя делить на лиды того же месяца и выдавать результат за когортную конверсию.

Одни и те же сделки: два разных счёта

Условный пример. Слева месяц прихода лида, справа месяц подписания договора.



Январская когорта дозревает несколько месяцев, а мартовская выручка собрана из разных когорт.

Рис. 4.1. Прямой и обратный счёт на одних сделках

Рис. 4.1. Три условные сделки в двух календарях. Прямой счёт собирает сделки А и Б в январскую когорту, потому что лиды пришли в январе, и отвечает за качество январского потока. Обратный счёт собирает сделки Б и В в мартовскую выручку, потому что договоры подписаны в марте. Сделки те же, вопрос другой.

Практика

Пройдите по глоссарию и отметьте термины, которые в вашей компании разные люди понимают по-разному. Особенно проверьте два слова: «сделка» (у вас это заявка, замер

или уже подписанный договор) и «конверсия» (какой именно переход имеют в виду). Договоритесь об этих двух словах на общей планёрке, и половина будущих споров о цифрах отпадёт сама.

Язык поставлен, фундамент собран. Дальше начинается главное: три уровня управления в деле. Поднимаемся к главной модели книги.

Часть II. Главная модель: три уровня управления

Глава 5. Три уровня, три горизонта, три ответственных

Чему научит глава

Главной модели всей книги на одном сквозном примере воронки. Что делать с остатком сделок сегодня, как искать повторяющуюся причину и когда пересматривать саму систему продаж.

Начнём с обычного понедельничного отчёта. У менеджера В за квартал больше всех в отделе шагов по стадиям, остаток к середине квартала подрос, а до договора дошло меньше сделок, чем у любого, кто работал весь квартал. Со стороны человек выглядит самым занятым: клиентов много, телефон не умолкает, времени нет. Но воронка говорит неприятное: сделки втекают и остаются лежать.

Одну и ту же строку отчёта можно прочитать на трёх уровнях. На первом РОП разбирается с конкретными карточками. На втором ищет причину, по которой остаток растёт из месяца в месяц. На третьем собственник спрашивает, не сама ли воронка учит людей копить карточки вместо движения к договору. Так будет видно всю модель сразу.

Уровень первый: сдвинуть конкретные сделки

РОП открывает активные сделки менеджера В и не начинает с вопроса: «Почему не продаёшь»? Сначала он смотрит, где каждая карточка лежит, когда двигалась в последний раз, какое действие обещано клиенту и на какую дату. Из всего остатка выбирает две-три сделки, которые надо расшить сейчас: по одной сегодня позвонить, по второй согласовать повторную встречу, по третьей честно зафиксировать отказ вместо вечного «думает».

Это первый уровень, оперативный, и горизонт у него короткий, неделя. Здесь живёт руководитель отдела продаж, дальше буду звать его коротко, РОП, вместе с менеджерами. Их вопрос звучит так: «Что происходит прямо сейчас, у кого растёт остаток и какие сделки стоят?» Действие тоже конкретное: следующая работа по карточке, ответственный и срок.

Без первого уровня склад быстро превращается в кладбище обещаний, но сам по себе понедельничный разбор не объясняет, почему у одного и того же человека квартал за кварталом много движения и мало выхода.

Уровень второй: найти механизм застоя

Раз в месяц директор или аналитик перестаёт разглядывать отдельные карточки и раскладывает перед собой весь квартал, неделя за неделей. У менеджера В за это время прошло больше всего шагов по стадиям, а до договора дошло меньше всех среди работавших весь квартал, и остаток к середине подрос. Одновременно по компании стадия «Отложено» раздулась со 117 до 205 сделок: в неё каждую неделю что-то входит, а обратно к договору почти ничего не выходит.

Теперь вопрос не в том, как дожать очередную сделку менеджера В, а совсем в другом: «Почему система месяц за месяцем производит склад без выхода?» Разбор показывает устройство процесса: в «Отложено» можно положить почти всё, обязательной даты следующего контакта нет, условия выхода не записаны, а старую карточку закрывать страшно, потому что большой остаток выглядит как большая работа.

Это второй уровень, аналитический. Тут работают не с одной сделкой, а с повторяющейся причиной. Горизонт длиннее, месяц. Хозяин уровня: директор или аналитик, РОП участвует в разборе. Решение тоже другого масштаба: определить вход и выход из стадии, обязать ставить следующее действие с датой, отделить реальные отсрочки от отказов и

раз в месяц смотреть возраст остатка.

Если этого не сделать, РОП будет каждую неделю героически расшивать новые карточки, а процесс спокойно складывать рядом следующие. Работа кипит, болото растёт.

На мебельном примере

В понедельник РОП открывает активные карточки менеджера В и выбирает те, что стоят без движения. Это первый уровень: помочь конкретному человеку сделать следующий шаг. В конце месяца аналитик видит уже не фамилию, а повторяющийся рисунок: отстойник забит не у одного В, а у всех шестерых продавцов, и за квартал он прибавил почти сотню карточек. Это второй уровень: изменить правила, по которым сделки попадают в болото и остаются там. Цифры те же, но единица работы разная: сначала карточка, потом механизм, который такие карточки производит.

Уровень третий: проверить правила всей воронки

Теперь самое редко применяемое, но самое важное. Допустим, понедельничные разборы идут, правила «Отложено» записаны, старые карточки регулярно очищают. Через пару месяцев болото начинает расти снова. Можно ещё сильнее контролировать заполнение полей. А можно задать вопрос уровнем выше: почему сама система считает накопленный остаток признаком работы.

Есть вопросы, которые ни первый уровень, ни второй не задают, потому что они направлены не на карточки и даже не на регламент. Они проверяют устройство всей воронки и логику измерения.

Вот три таких вопроса, для примера.

Что мы называем активной сделкой? Карточка, по которой клиент давно молчит и следующего шага нет, всё равно лежит в остатке и проходит по отчёту как работа. На деле это складская единица, которой отчёт выдал чужое имя.

По какому правилу распределяется входящий поток? Одному продавцу заявок достанется вдвое меньше, чем соседям. Другому разом передают чужие карточки после перераспределения, и его остаток на глазах раздувается. Пока правило не записано, и то и другое будет читаться в отчёте как качества людей.

И самый неудобный вопрос. **За что на самом деле платит наш KPI?** Если человеку выгоднее держать карточку живой, чем честно закрыть её отказом, воронка будет производить болото при любом регламенте.

Обратите внимание: это именно примеры, а не канон. Готового списка вопросов у третьего уровня нет, потому что правила у каждой компании свои. Как выводить свои, разберём в отдельной главе.

Это третий уровень, критический. Он ставит под сомнение не менеджера В, а решения владельца: определения, границы, правила передачи и оплату результата. Горизонт здесь квартал. Хозяин один, собственник, потому что только он вправе пересобирать модель продаж и решить, что компания отныне считает хорошей работой.

Из первоисточника

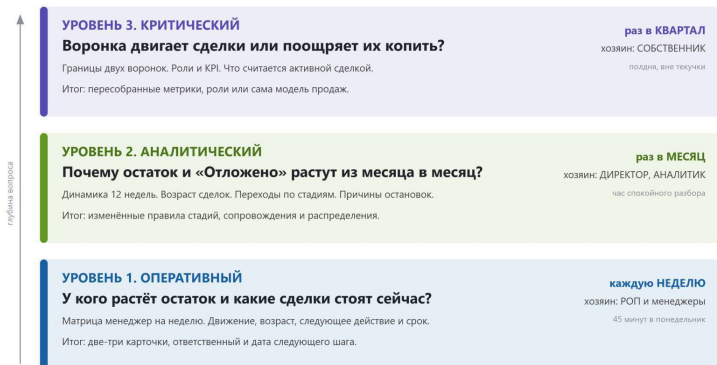
Идею трёх глубин обратной связи первыми внятно описали Крис Аргирис и Дональд Шён в работе об организационном обучении (Organizational Learning, Chris Argyris & Donald Schön). Они называли это обучением в одну петлю, в две петли и в три. Одна петля: делаю то же самое, но аккуратнее. Две петли: меняю сам способ действия. Три петли: пересматриваю то, как я вообще решаю, что правильно. Наши три уровня это ровно оно, только переведённое на язык мебельной компании.

Одна таблица, которую СТОИТ ЗАПОМНИТЬ

Если из всей книги вы унесёте только одно, пусть это будет
ВОТ эта таблица.

Уровень	Когда	Кто хозяин	Что смотрит	Какой вопрос	Что делает
1. Оперативный	неделя	РОП и менеджеры	остаток и движение по каждому менеджеру, возраст сделок	у кого и какие карточки стоят сейчас	назначить следующее действие, ответственного и срок
2. Аналитический	месяц	директор или аналитик, РОП участвует	динамика стадий за 12 недель, причины остановок	почему остаток и «Отложено» снова растут	поменять правила стадий, сопровождения и распределения
3. Критический	квартал	собственник	границы воронок, роли, KPI, определение активной сделки	система двигает сделки или поощряет их копить	пересобрать метрики, роли или модель продаж

Три уровня управления воронкой



Неделя двигает карточки, месяц читит поток, квартал проверяет правила всей игры.
Без всех трёх это не управление, а его иллюзия.

Рис. 5.1. Три уровня управления воронкой

Рис. 5.1. Одна воронка в трёх горизонтах. Неделя двигает конкретные карточки, месяц чинит повторяющийся застой, квартал проверяет устройство воронок, ролей и метрик. Дальше книга развернёт каждый этаж отдельно.

Чтобы схема легла крепче, представьте один и тот же отчёт на трёх встречах.

В понедельник РОП открывает строку менеджера В и разбирает конкретные сделки. Это первый уровень.

В конце месяца директор кладёт рядом двенадцать недель и видит, что личный остаток растёт вместе с общей стадией

«Отложено». Он меняет правило, по которому сделки туда попадают и выходят. Это второй уровень.

Раз в квартал собственник убирает фамилии и спрашивает, почему большая база вообще считается успехом, корректно ли разделены роли и отражает ли CRM реальный путь клиента. Это третий уровень. Не три разных истории, а три глубины работы с одной воронкой.

Почему собственнику мало смотреть конверсию

Тут прячется тонкость. Принято считать, что дело собственника — это большие цифры: конверсия, выручка, средний чек. Смотреть сверху и радоваться или хмуриться.

Конверсия относится ко второму уровню, аналитическому. Она показывает, сколько дошло и где потеряли. Но собственнику мало узнать, что январская когорта дала двадцать процентов. Его вопрос выше: «Правильно ли определены начало и конец пути, не смешаны ли роли, не награждает ли KPI менеджера за большой склад вместо движения к договору?»

Для этого нужен отдельный квартальный разбор, где не обсуждают карточку Петрова и звонок Сидоровой. На столе остаются только устройство двух воронок, правила стадий, роли, метрики и путь клиента. В оперативном шуме такой вопрос не задаётся: его всегда съест очередное «мы подумаем, перезвонить во вторник».

Итог главы

На первом уровне двигают конкретные сделки: следующая работа, ответственный и срок.

На втором ищут механизм, который снова создаёт застой: правила стадий, сопровождения и распределения.

На третьем проверяют саму систему: что считается активной сделкой, где проходят границы воронок, как разведены роли и за что платят KPI.

У каждого уровня свой горизонт и хозяин: неделя с РО-Пом, месяц с аналитиком, квартал с собственником.

Практика

Откройте отчёт «менеджер на неделю» и найдите человека, у которого остаток растёт, а движения к договору почти нет. Задайте три вопроса по очереди. Какие его сделки надо сдвинуть сейчас? Почему такой остаток повторяется из месяца в месяц? Не сама ли система стадий, ролей и KPI поощряет накопление? Это и будут три уровня на ваших данных.

Дальше разберём, из чего эти уровни питаются: из обратной связи и измерений. То есть из того, что вы вообще решаете считать и слушать.

Глава 6. Обратная связь и измерения

Чему научит глава

Понимать, из чего вообще питаются три уровня. Что такое две петли обратной связи, чем итоговые метрики отличаются от сигнальных и почему две честные цифры лучше одной усреднённой.

Три уровня из прошлой главы — это красиво, но они не висят в воздухе. Они питаются двумя вещами: тем, что вы решаете слушать, и тем, что вы решаете считать, то есть обратной связью и измерениями, и об этом глава.

А начну я с диагноза, который подходит почти каждой компании, включая, скорее всего, вашу.

Главная беда: собираем и не обрабатываем

Вот честная фраза одного собственника, сказанная на разборе: у нас проблема, мы собираем какие-то данные, а потом их не обрабатываем.

Это звучит невинно, а на деле это приговор. Компания заполняет анкеты после монтажа, копит оценки, складывает жалобы в отдельную папку, гоняет клиентов по десятибалльной шкале. Данные текут рекой, но вот дальше с ними не происходит ничего: их не читают, не складывают в картину, не превращают в решение. Река впадает в песок.

Запомните простое правило, которое дальше будет всплывать постоянно. **Любая информация, которую вы собираете, обязана обрабатываться. Если вы не готовы её обработать, не собирайте.** Несобранные данные это упущенная возможность, а собранные и необработанные хуже, потому что это самообман: вам кажется, что вы держите руку на пульсе, а вы просто копите мусор, за который ещё и платите временем сотрудников.

Две петли: быстрая и медленная

Обратная связь в компании идёт по двум разным кругам, и путать их не стоит. Эту пару петель хорошо описал Фред Райхельд в книгах про лояльность клиентов (The Ultimate Question, Fred Reichheld). Он назвал их внутренней и внешней петлёй.

Внутренняя петля быстрая. Клиент сказал что-то конкретное, и сигнал сразу вернулся к тому, кто может поправить дело: пожаловался на монтаж, информация ушла бригадир, появились действие, ответственный и срок. По форме это похоже на первый уровень, но относится к отдельной сервисной очереди, а не к активным сделкам продавцов.

Внешняя петля медленная. Она собирает не отдельные голоса, а общую картину: месячный повтор может указать на механизм процесса, а квартальная картина помогает собственнику проверить, правильно ли проведена граница пути и ту ли метрику компания сделала главной. Петля даёт данные, а уровень определяется решением, которое по ним принимают.

Ошибка, которую совершают часто: каждую жалобу закрывают отдельно, а общий рисунок не связывают ни с правилами процесса, ни с квартальной проверкой метрик и границ. Быстрый круг работает, медленный разомкнут.



Рис. 6.1. Две петли обратной связи

Рис. 6.1. Малый круг возвращает конкретный сигнал исполнителю. Большой собирает общую картину для изменения процесса и проверки правил. Петли поставляют данные, а уровень задаётся единицей решения: случай, механизм или конструкция системы.

Из первоисточника

Идея, что система с обратной связью ведёт себя иначе, чем система без неё, и что у обратной связи бывают задержки, из-за которых мы реагируем невовпад, подробно разобрана у Питера Сенге в книге о самообучающейся органи-

зации (The Fifth Discipline, Peter Senge). **Главная мысль простая. Между действием и его последствием почти всегда есть задержка. Пока сигнал идёт по петле, вы успеваете наделать лишнего.** Поэтому важно не только собрать обратную связь, но и понимать, с какой задержкой она к вам приходит.

Итоговые и сигнальные метрики

Теперь про то, что вообще считать. Метрики делятся на два вида, и оба нужны.

Итоговые метрики фиксируют то, что бизнес уже получил в деньгах и объёме. Сколько монтажей было за месяц. Какая выручка. Какой средний чек. Сколько адресов обслужили, причём адрес это не то же самое, что заказ, потому что на одном адресе бывает и кухня, и шкаф, и прихожая, три заказа. Сколько среди всего этого кухонь, а сколько остального. Итоговые метрики честны и понятны, но к моменту измерения результат уже случился.

Сигнальные метрики предупреждают, каким может стать следующий итог. Сами по себе они текущую выручку не считают, зато раньше денег показывают, что в системе началось движение не туда. Сколько заказов пришлось переделывать. Какой у вас бюджет на гарантию и доработки. По практике в мебели процентов тридцать заказов не встают с первого раза, а гарантийный бюджет легко доходит до пяти процентов выручки: посчитайте пять процентов от своей месячной выручки, сумма отрезвляет. Индекс лояльности клиентов. Доля тех, кто реально кого-то привёл. Сигнальные метрики это ранние симптомы: они начинают портиться раньше, чем просядет выручка.

Здоровая приборная панель держит и те, и другие. **Итого-**

вые показывают, где вы оказались. Сигнальные предупреждают, куда вы едете.

Правило двух цифр

И под конец золотое правило измерений, которое спасает от половины управленческих ошибок. Оно звучит так: **«Когда есть соблазн назвать одну усреднённую цифру, назовите лучше две честные».**

Вот живой пример. Спрашивают, насколько у вас выросли кухни в общем объёме. Можно ответить одним числом, но это число всегда будет враньём в ту или другую сторону. Потому что по штукам кухни выросли, скажем, на двадцать процентов, а в деньгах на пятьдесят, ведь кухня дороже корпуса втрое. Двадцать и пятьдесят это две разные правды об одном и том же, и любая попытка слепить из них одну среднюю цифру спрячет самое интересное.

То же с конверсией, к которой мы придём в отдельной части. То же с любым показателем, у которого есть версия «в штуках» и версия «в деньгах», версия «по-быстрому» и версия «в среднем». Не усредняйте. Назовите обе цифры, и картина сразу станет честной.

Ловушка

Самая частая ошибка измерений это считать одно, а решать так, будто посчитали другое. Большой активный остаток принимают за большую работу, хотя он может означать склад неподвижных карточек. Индекс лояльности принимают за будущие рекомендации, хотя это тоже разные вещи. На

третьем уровне проверяют не только значение показателя, но и правило, по которому его сделали главным и привязали к решениям или KPI.

Итог главы

Собирать данные и не обрабатывать хуже, чем не собирать вовсе: это самообман, за который ещё и платят.

Обратная связь идёт по двум петлям: быстрой и медленной. Они дают сигналы, но не совпадают с уровнями один к одному; уровень определяется тем, меняют конкретный случай, механизм процесса или правила всей системы.

Итоговые метрики (выручка, монтажи, средний чек) фиксируют уже полученный результат. Сигнальные (рекламации, гарантия, лояльность) заранее показывают, куда он поедет в следующем квартале.

Когда тянет назвать одну усреднённую цифру, называйте две честных. В штуках и в деньгах, по-быстрому и в среднем.

Практика

Выпишите всё, что ваша компания сейчас собирает про клиентов и продажи. Напротив каждого пункта поставьте галочку, если эти данные кто-то реально обрабатывает и превращает в решение. Всё, что осталось без галочки, либо начните это обрабатывать, либо перестаньте собирать.

Мы разобрали, что три уровня питаются обратной связью и что измерять надо с умом. Осталось понять, что бывает, когда один из уровней выпадает. А бывает аритмия, и следующая глава про неё.

Глава 7. Аритмия: цена пропущенного уровня

Чему научит глава

Видеть, что бывает, когда живёшь не на всех трёх уровнях, а на одном или двух. И понимать, почему из трёх уровней чаще всего пропадает именно третий.

Три уровня работают только вместе, и стоит пропустить любой, получается то, что я называю аритмией: отчёты выходят, планёрки идут, CRM заполнена, а управление не замыкается. Проверим это на той же строке менеджера В, который двигает сделки чаще любого коллеги, а подписанных договоров за квартал приносит меньше всех среди тех, кто работал весь квартал.

Живёшь только на первом: каждую неделю расшиваешь заново

Самая распространённая история. РОП каждую неделю открывает карточки менеджера В, выбирает две-три зависшие и назначает действия: по одной надо позвонить, по второй согласовать повторную встречу, третью честно закрыть отказом. К пятнице эти карточки разобраны.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.