

18+

СТАВКА НА СЕБЯ



КНИГА II

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ОТ 18 ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Виктория Шафран

**Ставка на себя. Практическое
пособие от 18 топ-менеджеров
российского бизнеса. Книга 2**

«Издательские решения»

Шафран В.

Ставка на себя. Практическое пособие от 18 топ-менеджеров
российского бизнеса. Книга 2 / В. Шафран — «Издательские
решения»,

18 авторов с практическим управленческим опытом в IT&Digital более
10 лет делятся фактами из своей рабочей биографии: рассказывают об удачах
и провалах, о том, как настраивали работу отделов и подразделений, чтобы
выполнять бизнес-задачи. Здесь говорится и о том, как важно помнить, что ты
прежде всего человек и имеешь право как быть на вершине, так и оказаться
забытым. Эта книга про правду управленцев, без «успешного успеха» и воды,
где каждое предложение имеет ценность.

© Шафран В.

© Издательские решения

Содержание

Менеджмент	6
Планирование	6
Василий Желтов.	6
Управление изменениями	16
Виктория Снежкова.	16
Виктория Шафран.	30
Стратегия ОП	32
Виктория Снежкова.	32
Наталья Огородникова.	39
Вера Мирошниченко.	43
Инструментарий	54
Виктория Шафран.	54
Конфликтология	58
Вера Мирошниченко.	58
Виктория Снежкова.	64
Конец ознакомительного фрагмента.	69

Ставка на себя

Практическое пособие от 18 топ-менеджеров российского бизнеса. Книга 2

Авторы: Шафран Виктория, Карпова Юлия, Соболев Руслан, Снежкова Виктория, Артемьева Елена, Глухова Кристина, Желтов Василий, Мирошниченко Вера, Абашина Юлия, Лашкова Ксения, Огородникова Наталья, Базанов Борис, Горбатенко Александр, Спиридонов Тимур, Плисов Дмитрий, Шукалова Надежда, Комиссарова Анастасия, Матыцина Олеся

Редактор Татьяна Брянская

© Виктория Шафран, 2026
© Юлия Карпова, 2026
© Руслан Соболев, 2026
© Виктория Снежкова, 2026
© Елена Артемьева, 2026
© Кристина Глухова, 2026
© Василий Желтов, 2026
© Вера Мирошниченко, 2026
© Юлия Абашина, 2026
© Ксения Лашкова, 2026
© Наталья Огородникова, 2026
© Борис Базанов, 2026
© Александр Горбатенко, 2026
© Тимур Спиридонов, 2026
© Дмитрий Плисов, 2026
© Надежда Шукалова, 2026
© Анастасия Комиссарова, 2026
© Олеся Матыцина, 2026

ISBN 978-5-0070-8641-7 (т. 2)

ISBN 978-5-0070-8379-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Менеджмент

Планирование

Василий Желтов.

Как не стрелять наугад

#

По своему опыту могу сказать, что реализованный план продаж — это не везение, а результат точного расчета. Хороший план должен бросать вызов, но оставаться в зоне достижимого. Прежде чем ставить цели — себе или команде, — нужно разобрать бизнес по косточкам: изучить историю, ресурсы и рыночные возможности. Только так цифры перестанут быть фантазией и превратятся в рабочий инструмент.

В этой главе я поделюсь своей методологией — той самой, по которой мы ежегодно строим планы в нашем агентстве. Это проверенная механика, которая помогает нам достигать поставленных целей, а не оторванная от реальности теория из учебника.

Но, Василий, чем твои материалы отличаются от многих других по этой же теме?

Подходом. Я превратил KPI из системы контроля в систему раннего оповещения и коллективной поддержки. Контролируя не людей, а процесс, я помогаю команде вовремя добиться общего успеха — и делать это в дружественной среде без лишних конфликтов.

Поэтому и обсудим в начале не метрики и составление плана, а работу с людьми.

И что же люди?

В первую очередь мы сознательно ушли от культуры обвинений, держа фокус не на «кто виноват?», а на «как решить?» Наша цель — найти не крайнего, а решение и зону ближайшего развития для каждого сотрудника и процесса.

Старая парадигма (чего мы избегаем).

Раньше продавец мог сказать: «Маркетинг присылает плохие лиды, цена слишком высокая, а продукт неконкурентоспособный». Какой это приносило результат? Тупик, поиск оправданий, пассивность. И никакого решения проблемы.

Когда я только занял текущую позицию, очень многие планёрки проходили именно так. Сотрудники перекладывали ответственность друг на друга, будто кидая мяч для пинг-понга, процессы стопорились, а в курилке постоянно перемывались кому-нибудь кости касательно рабочих вопросов. Это и внешне не самая здоровая атмосфера для сотрудников, но настоящая проблема лежала глубже: конфликтовали отделы, которые должны сотрудничать, а не совать друг другу палки в колёса.

Поэтому мы решили изменить подход, сокращая количество поводов для конфликта.

Новая парадигма (как мы работаем сейчас).

Каждый участник встречи приходит с готовностью обсудить не проблемы, а конкретные шаги по их преодолению. Теперь вопросы на планерке направлены на решение проблемы. Например, мы спрашиваем о конкретных преградах: «Какой именно барьер помешал тебе закрыть больше сделок на этой неделе?» И даже если прозвучит ответ о слишком высокой цене

или о том, что виноваты ребята из другого отдела, перекладывания ответственности не получится, потому что следующим будет вопрос о личной инициативе: «Что ты уже попробовал сделать, чтобы устранить этот барьер?» Но и наедине с проблемой мы человека не бросаем, спрашивая: «Какие ресурсы, информация или помощь от коллег и руководства нужны тебе прямо сейчас, чтобы этот барьер преодолеть?»

Как мы соблюдаем грань и не скатываемся в позицию жертвы:

1. Смещаем фокус с внешних факторов на внутренние.

2. Требуем предложений. Нельзя просто озвучить проблему. Нужно предложить как минимум один вариант ее решения. Это переводит мышление из пассивного в активное.

3. Легитимизируем запрос о помощи. Мы создали среду, где просьба «Я не справляюсь, помощи» — это не признание слабости, а проявление профессионализма и стремления к результату.

Результат: вместо «лиды плохие» и попадания в дальнейший тупик мы получаем: «Я пока не нашел подход к такому типу лидов. Нужна помощь в разработке скрипта для их квалификации», — и обсуждение развивается дальше, приводя к решению.

Команда учится не констатировать проблемы, а рефлексировать, экспериментировать и просить поддержку там, где она действительно нужна. Это культивирует лидерскую позицию у каждого сотрудника и улучшает взаимопонимание между людьми внутри коллектива. Что, в свою очередь, сокращает количество конфликтов, позволяя направить освободившуюся энергию на выполнение задач.

Важнее всего атмосфера в команде, правда? И теперь, когда мы обсудили, как её настраивать, переходим к составлению плана и точным расчётам.

Зачем мы вообще продаем

План продаж — это не просто цифры в таблице. Это финансовое выражение стратегии компании. И чтобы его сформировать, мы должны ответить на два базовых вопроса.

Первый — что мы хотим получить в итоге? Деньги, само собой, но не всегда целью продаж является непосредственно конкретная сумма. Мы можем работать, чтобы получить долю рынка или выйти на новый сегмент. Можем повышать узнаваемость компании и таким образом расширять своё влияние и количество потенциальных покупателей. Да, в конце концов это тоже приведёт к получению денег. Но действия на пути к каждой цели будут разные.

Второй вопрос — как это согласуется с общей стратегией компании? Мы растем за счет глубины работы с текущими клиентами или за счет захвата новых? Опять же, в зависимости от вектора роста мы выберем разные действия и пропишем разные планы.

В нашем агентстве четыре основных направления по услугам, четыре команды. Мы называем их юнитами. Каждый юнит имеет свою специфику, клиентскую базу и динамику развития. При формировании плана продаж мы исходим из целевого показателя роста выручки — на сколько процентов нужно увеличить доход по каждому юниту в сравнении с прошлым годом.

После постановки цели мы оцениваем ее реалистичность, учитывая три основных фактора.

1. Историческая динамика

Если юнит стабильно рос на 15% в год, скачок до 50% будет сопряжен с высокими рисками и потребует кардинального изменения стратегии или инвестиций.

2. Рыночный потолок

Узкоспециализированный юнит не сможет масштабироваться так же быстро, как массовый digital-продукт. Нужно адекватно оценивать объем рынка и потенциал его расширения.

3. Ресурсы

В расчет принимаются не только маркетинговые бюджеты, но и загрузка, и емкость команды — сможем ли мы качественно выполнить запланированный объем работ?

Такой трехфакторный анализ позволяет нам отсеивать пустые амбиции и ставить цели, которые мотивируют команду.

Что считать, кроме денег

Цифры — это язык бизнеса. Но если говорить только на языке выручки, можно пропустить критически важные сигналы. Мы разделяем метрики на количественные и качественные.

Количественные метрики отвечают на вопрос «Сколько?». К ним относятся средний чек, конверсия в сделку, количество сделок в месяц, стоимость лида, LTV (Lifetime Value).

Качественные метрики отвечают на вопрос «Какой?». Это доля квалифицированных лидов, причины отказов, индекс удовлетворенности клиента (NPS/CSAT), глубина потребности клиента.

Важно оценивать все показатели комплексно, поскольку они находятся в тесной взаимосвязи. Классический пример: резкий рост конверсии при одновременном падении среднего чека может сигнализировать о том, что менеджеры начинают «сливать» проекты по заниженной цене, лишь бы закрыть план по количеству. В итоге выручка может остаться прежней или даже упасть, а нагрузка на производство — вырасти. Именно поэтому мы анализируем метрики только в связке: это позволяет избежать дисбаланса и добиваться устойчивого роста.

Почему продажник не может работать один

Успешные продажи — это всегда результат слаженной работы команды, а не усилий одного менеджера. План продаж зависит не только от отдела продаж, но и от взаимодействия с другими подразделениями.

Поделюсь двумя кейсами из своей практики.

Первый кейс. Он случился, когда я работал в одном из прошлых агентств. В начале года я разработал и защитил перед фаундером и руководителями юнитов план продаж. Но буквально через несколько месяцев в юните по ключевой услуге агентства разом уволились три из четырех медиапланеров, которые отвечали за пресейл-аудиты, подготовку коммерческих предложений и прогнозов для потенциальных клиентов. Из-за этого кратно увеличились сроки подготовки коммерческих предложений, а соответственно и цикл продаж. И из-за того, что руководитель юнита не смог оперативно решить задачу с перераспределением нагрузки с одного оставшегося медиапланера, нам пришлось скорректировать на несколько месяцев план продаж по его направлению. Именно поэтому сейчас при любом планировании продаж я рассчитываю не только потенциальную нагрузку по привлечению новых клиентов в производство, но и сезонную нагрузку по подготовке коммерческих предложений, чтобы у всех участников процесса были необходимые ресурсы для обеспечения потребностей отдела продаж.

Второй кейс. У нас была достаточно устаревшая версия сайта, но сайт имел хорошие позиции в поисковиках и приносил нам наибольшее количество лидов из поисковой выдачи, по сравнению с другими источниками. После того как маркетинг сделал редизайн и разработал более современную версию сайта, он просел в результатах поисковой выдачи, что в свою очередь привело к потере лидов в два раза. Мы оперативно подключили дополнительные рекламные каналы для компенсации потерянных лидов. Компенсировали, но с рекламы приходили

менее квалифицированные и более дорогие лиды, нежели чем из органической выдачи поисковых систем. Исходя из этой ситуации, нам пришлось пересмотреть не только планы продаж, но и стратегию, сделав фокус на холодный поиск клиентов и активные продажи.

Именно поэтому при любом планировании продаж важно синхронизироваться, как минимум, со следующими ключевыми подразделениями твоей компании.

1. Маркетинг — источник лидов.

Продавец не может влиять на количество и качество входящих заявок. Маркетинг определяет, откуда приходят лиды (реклама, SEO, соцсети, рейтинги) и насколько они соответствуют нашей целевой аудитории. Если наш прогноз показывает нехватку лидов, важно заранее договориться с маркетингом о дополнительных каналах привлечения и необходимых для этого бюджетах. Без четкого плана от маркетинга план продаж висит в воздухе.

2. Финансы — контроль денежного потока.

В продажах важны не только заключенные сделки, но и своевременные оплаты. Финансовый отдел помогает планировать, когда ожидать поступления денег, какие бюджеты доступны на маркетинг и стимулирование продаж, а также оценивает рентабельность сделок. План продаж, не согласованный с финансовым отделом, — это путь к кассовому разрыву.

3. Продукт и производство — масштабирование под спрос.

Если план продаж растет, нужно понимать, справится ли продуктовая команда с увеличением нагрузки. Хватит ли производственных мощностей и специалистов, если число клиентов вырастет на 30%? Нужно ли нам заранее начать нанимать новых сотрудников? Можно ли увеличить средний чек, чтобы расти не только количественно, но и качественно?

Резюмируя: хороший план продаж строится на анализе трех «китов».

- Источники лидов: какие каналы дают максимальную конверсию и прогнозируемый объем?
- Квалификация лидов: сколько из них доходит до сделки и как мы можем улучшить этот показатель?
- Нагрузка на ресурсы: как изменится работа отделов при росте продаж и готовы ли мы к этому?

Если на этапе планирования я вижу, что данных или ресурсов недостаточно, мы обязаны оперативно скорректировать стратегию: например, увеличить бюджет на маркетинг, перераспределить усилия между каналами или скорректировать целевые показатели по выручке в сторону большей реалистичности.

Практические шаги: как составить работающий план

Теперь перейдем к самой механике. При планировании я всегда начинаю с разработки долгосрочного плана на год, который затем разбиваю на кварталы и месяцы. Это позволяет сохранить фокус на стратегии, но действовать тактически гибко.

Шаг 1: Учет сезонности и исторических данных

Как коммерческий директор, я не верю в чутье там, где можно верить в цифры. Сезонность — это математическая закономерность. Чтобы ее выявить, мы используем простой, но мощный инструмент — анализ скользящей средней за несколько лет. Мы анализируем динамику продаж в разрезе нескольких лет, рассчитываем сезонные коэффициенты для каждого месяца.

Вот как это работает на практике (цифры условны, в тыс. рублей):

Сезонность	2022	2023	2024	Ср. за 3 год	Сезонные коэфф.
январь	500	600	800	633	0,66
фев	800	700	900	800	0,83
март	1300	900	1000	1067	1,11
апр	600	1500	1600	1233	1,28
май	700	900	1200	933	0,97
июнь	800	900	1200	967	1,00
июль	700	800	1300	933	0,97
авг	800	700	1600	1033	1,07
сент	900	800	1100	933	0,97
окт	1100	1100	1300	1167	1,21
нояб	900	700	900	833	0,86
дек	900	900	1300	1033	1,07

Механика расчета:

1. Считаем среднее значение для каждого месяца: складываем факт продаж за январь 2022, 2023 и 2024 годов и делим на 3. Получаем, например, 633 тыс. рублей.

2. Определяем общее среднегодовое значение: складываем все среднемесячные значения (итог 11 567) и делим на 12 месяцев. В нашем примере среднемесячное значение по году составляет ~ 988 тыс. рублей.

3. Рассчитываем сезонный коэффициент для каждого месяца: делим среднее значение за месяц на общее среднемесячное значение по году.

○ Для января: $633 / 963 \approx 0.66$

○ Для декабря: $1033 / 963 \approx 1.07$

Что нам это дает? Эти коэффициенты — наш главный инструмент для реалистичного планирования. Если мы закладываем в годовой план среднемесячную выручку в 1500 тыс. рублей, то для января мы получим план: $1500 * 0.66 = 990$ тыс. рублей, а для декабря: $1500 * 1.07 = 1605$ тыс. рублей. Это позволяет не паниковать из-за спада в низкий сезон и не расслабляться в высокий сезон, заранее подготавливая ресурсы. Зная наперёд, как сработают продажи в разные месяцы, мы можем равномерно распределять нагрузку на маркетинг и продажи в течение года.

Шаг 2: Анализ среднего чека и продуктового микса

Чтобы спланировать объем продаж, нам нужно понимать не только «сколько», но и «чего» мы продаем. Мы анализируем средний чек за последние несколько лет, чтобы увидеть динамику. Стагнация среднего чека — это красный флаг. Она говорит о том, что мы не создаем дополнительную ценность для клиента и растем только экстенсивно, за счет количества сделок. Рост среднего чека — это точка роста, которая снижает нагрузку на маркетинг и производство.

Вот как это работает на практике (цифры условны, в тыс. рублей):

Средний чек по услугам	2022	2023	2024
Услуга 1	90	100	120
Услуга 2	250	300	500
Услуга 3	80	95	115
Услуга 4	120	130	150

Шаг 3: Определение емкости ресурсов (ключевой этап)

Здесь мы отвечаем на вопрос «Можем ли мы это сделать?» Мы идем к руководителям юнитов и обсуждаем их доступные ресурсы. Есть два основных подхода к построению плана:

- «От денег» (сверху вниз). Фаундер спускает целевой показатель по выручке (N денег). Делим на 12 месяцев, получаем месячный план. Затем делим на средний чек и получаем необходимое количество новых клиентов.
- «От клиентов» (снизу вверх). Производство говорит, сколько новых проектов/клиентов оно может качественно вести в месяц (N клиентов). Умножаем на средний чек и получаем реалистичный план по выручке.

В идеале эти два подхода должны встретиться где-то посередине в ходе согласований.

Шаг 4: Разработка операционного плана и распределение KPI

Допустим, мы определили, что в месяц нам нужно 10 новых клиентов со средним чеком 150 000 руб. План по выручке — 1 500 000 руб. в месяц. Теперь начинается основная работа по прогнозированию и распределению нагрузки. У руководителя отдела продаж есть три рычага управления:

1. Конверсия отдела продаж. Допустим, она составляет 20% от квалифицированного лида до сделки.
 - Расчет: $10 \text{ сделок} / 20\% \text{ конверсия} = 50 \text{ квалифицированных лидов}$ нужно в месяц.
2. Качество лидов от маркетинга. Допустим, из всех входящих лидов только 80% проходят квалификацию.
 - Расчет: $50 \text{ квал. лидов} / 80\% \text{ квалификации} = 63 \text{ входящих лида}$ нужно генерировать в месяц.
3. Средний чек. Если нам удастся увеличить средний чек на 10% (до 165 000 руб.), то для выполнения плана в 1 500 000 руб. нам потребуется уже не 10, а всего 9 клиентов. Это, в свою очередь, снизит потребность в лидах: $9 / 20\% / 80\% = 56 \text{ лидов}$.

Услуга 1	Коэфф. сез.	1
	Кол-во продаж	10
	Сумма в план	1 500 000
	Ср. чек	150000
	CR	20,00%
	Лиды для плана	50
	Входящие лиды	30
	Лиды прошедшие КВАЛ	24
	Квалификация	80,00%
	Лиды с рекламы КВАЛ	26
	Входящие лиды с рекламы	33

Этот нехитрый расчет — основа для конструктивного диалога с маркетингом и отделом продаж. Мы договариваемся не об абстрактных «больше лидов», а о конкретных цифрах: маркетинг отвечает за 63 лида в месяц, а продажи — за конверсию в 20%. Это делает план прозрачным и исполнимым.

Масштабирование на год и развитие

По этому же принципу мы строим операционный план на все 12 месяцев, что позволяет равномерно распределить нагрузку и бюджет.

Но план — это не статичный документ. В него можно и нужно закладывать рост. Например, РОП может работать над повышением конверсии (допустим, с 20% до 22% к концу года) и среднего чека за счет кросс-продаж и более качественной работы. Маркетинг может работать над увеличением количества лидов и улучшением их качества (повышение процента квалификации).

	План	Конверсия	Качество лидов	Ср.чек
Услуга 1	500000	10%	10%	5%
Услуга 2	300000	5%	15%	15%
Услуга 3	300000	0%	10%	10%
Услуга 4	400000	4%	5%	5%

Таким образом, операционный план становится живым инструментом управления, который четко показывает, как конкретные действия каждого отдела ведут к достижению общей финансовой цели.

Шаг 5: Как понять, что всё идет по плану

Сам по себе план с красивыми цифрами — это лишь намерение. Реальную ценность он приобретает только тогда, когда становится инструментом для ежедневного управления. Наша задача — не просто следить за выполнением, а оперативно влиять на процесс. Для этого я рекомендую внедрить три принципа.

Принцип первый: фокус на «Как решить?», а не «Кто виноват?».

Что-то знакомое, да?

Я не буду повторно описывать начало главы другими словами только затем, чтобы всё выглядело равномерно. В конце концов, мы здесь собрались не для того, чтобы отнимать время читателей. Но теперь можно лучше понять, почему планирование продаж начинается с атмосферы в команде.

Принцип второй: прозрачность и общая картина.

Каждый член команды — от маркетолога и менеджера по продажам до руководителя — должен видеть не просто набор цифр, а единую и понятную картину. Чтобы добиться этого, мы используем централизованные дашборды.

Дашборды работают в интерактивном формате. На экране собраны таблицы, графики и сводки, которые как раз и помогают видеть картину целиком. Данные в них не стоят на месте: операционные показатели, за которыми нужно следить каждый день, обновляются ежедневно. Тактические метрики, важные для еженедельного планирования, мы пересчитываем раз в семь дней. А стратегические итоги, определяющие долгосрочный курс, подводятся ежемесячно. Всё это работает автоматически: интегрированная система собирает информацию напрямую из основных источников — Яндекс. Метрики, Roistat, CRM и телефонии, — чтобы под рукой всегда была свежая и достоверная аналитика.

Ключевые показатели на дашбордах

1. Анализ трафика.

- Показатель: Количество уникальных посетителей.
- Детализация: По ключевым источникам (прямые визиты, SEO, контекстная реклама, соцсети и т. д.).
- Разбивка: Дни / недели / месяцы.

2. Входящий поток заявок.

- Показатель: Общее количество заявок и количество квалифицированных/целевых заявок.
- Детализация: По услугам и по менеджерам.
- Разбивка: Дни / недели / месяцы.

3. Активность по звонкам.

- Показатель: Количество входящих и исходящих звонков. Общее время разговоров.
- Детализация: По каждому менеджеру.
- Разбивка: Дни / недели / месяцы.

4. Воронка продаж.

- Показатель: Количество и бюджет сделок на критически важных этапах: «Согласование договора» и «Ожидание оплаты».
- Детализация: По каждому менеджеру.
- Разбивка: Дни / недели / месяцы.

5. Финансовый поток.

- Показатель:
 - План продаж.
 - Планируемые оплаты (сумма сделок на этапах «Согласование» и «Ожидание оплаты»).
 - Фактически поступившие оплаты.
- Детализация: По каждому менеджеру.

- Разбивка: Дни / недели / месяцы.

6. Фактические продажи и выполнение плана.

- Показатель: Количество и суммы закрытых продаж.
- Детализация: По услугам. Сравнение с планом.
- Разбивка: Дни / недели / месяцы.

7. Конверсия и анализ эффективности менеджеров.

- Показатель: Конверсия каждого менеджера (отношение закрытых сделок к общему числу заявок).
- Детализация: По каждому продавцу.
- Глубокий анализ:
 - Срез по причинам отказа: Статусы и теги закрытых неуспешных сделок (например: «Цена», «Не вышел на связь», «Выбрал конкурента» и т. д.).
 - Анализ успеха: Определение факторов успешных сделок по каждому менеджеру.

8. Средний чек.

- Показатель: Средний размер успешно закрытой сделки.
- Детализация: По каждому менеджеру.
- Разбивка: Месяцы.

9. Выполнение личного плана.

- Показатель: Процент выполнения персонального плана продаж.
- Детализация: По каждому менеджеру.
- Разбивка: Месяцы.

Система открывает доступ к мощным аналитическим инструментам. Мы можем в пару кликов отфильтровать всё лишнее и оставить только нужное — например, посмотреть работу конкретного менеджера, успешность отдельной услуги или эффективность определённого источника трафика. Чтобы сложные цифры превращались в понятные инсайты, мы используем интерактивные графики и наглядные диаграммы — так тренды и закономерности становятся очевидными. Любой отчёт или аналитический срез легко экспортируется в Excel для глубокой работы с цифрами или в PDF для презентации результатов.

Таким образом наши дашборды помогают нам управлять бизнес-процессами. Они дают команде объективную основу для принятия решений и фокусируют внимание на том, что действительно важно для результата.

Принцип третий: гибкая корректировка — управляем реальностью, а не планом

Важно понимать, что рынок — живой организм. Слепое следование устаревшему плану так же опасно, как и его отсутствие. Поэтому наш план — это гипотеза, которую постоянно проверяет реальность.

Например, я не жду конца квартала, чтобы признать провал. Если за 2—3 недели вижу, что один канал маркетинга не даёт нужного количества лидов, мы не увеличиваем бюджет, а перераспределяем его на более эффективный канал. Или если конверсия отдела продаж просела из-за нового возражения клиентов, мы не ждем, а за 1—2 дня проводим микро-обучение и вносим правки в скрипты.

То есть всё идёт по плану, даже если не идёт по первоначальному плану.

Вся методология, описанная в этой главе, была отточена и доказала свою эффективность в период, который, как мне кажется, войдет в историю как время перманентного кризиса. Последние пять лет — пандемия, геополитическая ситуация, нестабильность экономики — радикально изменили правила игры. Горизонт уверенного планирования, ранее измерявшийся годами, сегодня для большинства рынков сократился до квартала. В этих условиях роль плана продаж, да и всей маркетинговой стратегии, кардинально меняется. Как руководителю отдела, а тем более агентства, тебе необходимо обеспечить максимальную оперативную оценку: ежедневно и еженедельно отслеживать ключевые метрики и ловить настроения команды, чтобы мгновенно перенаправлять ресурсы и адаптировать тактику под новые вызовы рынка.

Практический совет, который я вынес из этого опыта: разрабатывай не один, а два сценария. Оптимистичный план — целевой ориентир, к которому нужно стремиться. Пессимистичный план — кризисный сценарий, который обеспечивает финансовую устойчивость и выживание твоего отдела или компании в целом.

Эта двойная система планирования работает как для продаж, так и для маркетинга. Она выполняет роль запасного плана «Б». В тот момент, когда метрики начинают сигнализировать о движении по пессимистичному сценарию, у тебя уже готов механизм оперативной корректировки: перераспределение бюджетов, фокус на самых рентабельных каналах и услугах, пересмотр приоритетов.

Управление изменениями

Виктория Снежкова. Управлять или не управлять?

Мне очень нравится фраза «Если ты не управляешь своей жизнью, то ей управляет кто-то другой, и не всегда в твоих интересах». Эта фраза применима не только к конкретно взятой личности, но и к компании. Если мы как менеджеры не управляем каким-либо процессом, значит, им управляет кто-то другой, и не факт, что в интересах компании. Думаю, за последние годы каждый из нас не раз почувствовал скорость, с которой меняется окружающая реальность. Причем изменения эти местами настолько фундаментальные, что затрагивают ценности, а значит, влекут за собой множество изменений от уровня потребительского поведения до уровня выборов, значимо влияющих на развитие жизни (например, подход к рабочей занятости, корпоративной культуре и среде). Это означает, что товары и услуги, которые предлагались вчера, могут быть не актуальны сегодня; условия работы, которые казались заманчивыми вчера, сегодня могут не соответствовать ценностям работника и приводить к текучке, сложностям найма и, как следствие, рискам для бизнеса.

В современном мире компаниям приходится постоянно не только валидировать актуальность своего предложения (как со стороны продукта, так и со стороны работодателя), но и непрерывно работать на развитие и улучшение этих условий. Известная фраза из «Алисы в стране чудес», которую довольно часто повторял один из основателей Яндекса во время моей работы там, сегодня звучит еще более актуально. И это фраза: «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!» Все это приводит к мысли, что изменения неизбежны, и их объем в ближайшей перспективе будет только нарастать.

Проблема заключается в том, что человеку свойственно не любить изменения. Для этого есть конкретные биологические предпосылки — наш мозг заточен на оптимизацию и экономию ресурса. В то время как любые изменения требуют огромного ресурса мозга на обсчет возможных сценариев и принятие решений и все это усугубляется неизвестностью.

Итого мы имеем постоянно меняющиеся внешние условия, которые требуют изменений внутри компаний, и людей вместе со страхом и нежеланием меняться. Отказ от изменений приведет к стагнации и невостребованности. Постоянное столкновение с кардинальными изменениями приведет к потере ресурса в длинной перспективе.

Дилемма? Не совсем.

Последние годы я плотно занимаюсь менторством, ориентированным на рост. Я помогаю компаниям развиваться быстрее (и отдельно фокусируюсь на нивелировании «болей» роста). В том числе я много работаю с развитием ключевых людей в команде (потому что рост компании — это во многом рост команды). То есть я не только работаю с изменениями, я их инициирую! Поэтому я твердо уверена, что между выбором «ничего не делать и отставать» и «потерять все ресурсы в гонке» есть третий вариант — управлять изменениями. И это вопрос превентивных действий: не надо ждать, когда сильно «заболит», нужно заранее работать над внедрением тех мер и процессов, которые необходимы будут в будущем.

И здесь есть хорошая новость: большинство компаний проходят похожие стадии развития, на каждой стадии развития от команды требуются новые компетенции, которые тоже могут быть в некоторой мере унифицированы. Если понимать общий вектор и превентивно инвестировать в него ресурс, то многие необходимые изменения случатся будто бы сами собой и не в формате вопроса выживания, а в формате командных достижений и органичного развития.

Этот процесс можно сравнить с подготовкой к спортивными соревнованиям: тому, кто регулярно тренируется по проработанной программе с ростом нагрузки, пробежать марафон будет намного проще, нежели тому, кто побежит впервые по какой-либо острой нужде.

Мне посчастливилось наблюдать процессы роста и развитие как внутри компаний (я работала в «лабораториях инноваций» крупных компаний, отвечала за приход выручки в стартапах, запускала отдельные самостоятельные направления бизнеса под крылом крупных компаний), так и вне компаний, подключаясь как ментор и внешний консультант (что дало мне хорошую насмотренность благодаря разным отраслям и командам с разной культурой). Со временем я систематизировала свое видение роста компаний через группировку стадий роста компании и описание необходимых вещей (артефактов) и процессов. Такой подход я использую в своей работе буквально с каждой компанией, дорабатывая детали в опоре на специфику бизнеса, конфигурации и компетенций команды. Однако костяк остается неизменным, и именно им я хочу поделиться с вами, чтобы вы могли:

- оценить уровень, на котором находится ваша компания;
- поработать над недостающими для текущего (и, возможно, предыдущего) уровня артефактами/процессами, дабы заложить надежный фундамент дальнейшего роста;
- оценить ближайшие векторы развития через постановку целей к процессам/артефактам следующего уровня.

Этапы развития компаний и векторы приложения усилий

Итак, для систематизации всего многообразия артефактов и процессов на разных этапах развития компаний я предлагаю использовать две оси группировки.

А. Группировка по этапам развития компании.

1. Первичный тест гипотез.
2. Поиск устойчивой бизнес-модели.
3. Подготовка к масштабированию.
4. Масштабирование.

Далее, как правило, в компании появляются новые стримы выручки, которые живут по законам внутренних стартапов (т. е. снова проходят по описанным этапам развития).

Б. Группировка по уровням приложения усилий.

1. Продукт.
2. Дистрибуция (маркетинг и продажи).
3. Управление.

Это классические блоки, которые в том или ином виде есть в каждой компании.

Безусловно, нам пришлось воспользоваться укрупнением и некой унификацией, дабы получить рабочий инструмент для диагностики и постановки целей. Здесь унификация не будет вредна, и шаг диагностики и постановки целей мы детально разберем в этой главе.

После того, как будут определены точки приложения усилий, потребуется работа по декомпозиции целей, корректировка на специфику рынка и бизнеса, организационную структуру и имеющиеся компетенции в команде. Этот шаг требует погружения в специфику и настройки growth-процессов, поэтому дать инструкции под этот шаг не представляется возможным (впрочем, хороший менеджер с growth-опытом или привлечением growth-компетен-

ций без труда разработает дорожную карту внедрения и прикладной для бизнеса образ результата).

Продукт, дистрибуция и управление: уровень первичного теста гипотез

Продукт

Думаю, не удивлю, если скажу, что на самом первом уровне зрелости компании продукт должен быть сформирован (хотя бы на минимально жизнеспособном уровне). Нет продукта — нет бизнеса.

Помимо наличия самого продукта/услуги, убедитесь, что у вас есть четкое понимание:

- что именно делаем;
- для кого делаем;
- какое у продукта УТП;
- какая модель монетизации у продукта;
- какие ключевые риски.

Может показаться, что это очень очевидно. Однако ответы на эти вопросы должны быть четкими и лаконичными. Только тогда продукт можно считать сформированным. Даже если продажи есть и вам кажется, что вы отлично понимаете продукт, вас может ждать сюрприз, сколько времени потребуется на формирование кратких, но ёмких ответов на эти вопросы.

Вторая необходимая продуктовая часть на этом этапе — рыночные исследования.

Основатели всегда сильно верят в свой продукт и считают его самым лучшим и самым желанным. И практически всегда кажется таким расточительством тратить ресурсы на исследование рынка (и так же все очевидно!). Но розовые очки имеют свойство биться стеклами внутрь. Надо убедиться, что очки не розовые. Для этого не пожалейте время на CustDev, Jobs to be done и прочие методики качественного исследования. Потребности (как и целевая аудитория) должны быть подтверждены через интервью. Далее тезисы из качественных интервью должны быть подтверждены количественными (на группе целевой аудитории — как необходимость, на отличной группе — как хороший бонус).

На практике я очень часто вижу компании, стремительно бегущие вперед и уже продвинувшиеся на следующие стадии развития, у которых нет хороших рыночных исследований. Последствия типичны: проблемы с формированием стратегии (бизнеса и развития продукта), неэффективное использование маркетингового бюджета, нестабильные продажи. В общем, тревожно и турбулентно.

Вообще сам термин «рыночные исследования» может пугать: это может восприниматься как что-то крупное, что делают серьезные компании, это дорого и сложно. Но дорога начинается с шага. Благо, AI-ассистенты все прочнее входят в нашу жизнь: поговорите с ними про нишу, УТП, монетизацию и риски. Попросите развернутый анализ по отрасли: в ИИ-размышлениях есть ссылки на первоисточники. Это бывает очень и очень полезно.

Относительно недавно с одной из компаний, в которой я выступаю ментором, на этапе вывода на рынок нового продукта, не видя удовлетворительного результата, мы снова вернулись к продукту с вопросами, которые позволят нам понять, все ли хорошо в продукте.

Чтобы убрать серые зоны в продукте, нужно понять:

- Как клиенты используют продукт? Какие у них сценарии, какие проблемы решают?
- Как часто клиенты возвращаются к продукту и почему? Каковы ключевые триггеры повторного использования продукта?

- Есть ли очевидные несоответствия между ожиданиями клиентов и функционалом продукта?

Ключевой вопрос: наш продукт реально решает боль клиентов, или это просто красивая идея? Как мы понимаем нишу?

Какие задачи к блоку продукта мы сформировали, исходя из этих вопросов:

- подтвердить, что ниша для продукта существует (исследования, есть консистентный рынку продуктовый вижн);
- доказать, что пользователи понимают, как использовать продукт (вовлечение, CJM, NPS по когортам).

Формат решения задач может быть любой: таблицы, исследования, презентации, видео с конференций и т. п.

Дистрибуция

И здесь тоже необходим анализ: смотрим на конкурентов, их распределение на рынке (как поделены доли), их офер и УТП. Нужно сформировать четкое представление о том, на каких условиях сейчас работает рынок с той же потребностью, как, насколько хорошо и почему мы сделаем это лучше.

Далее необходимо спроектировать маркетинговые и продуктовые воронки.

Определяем примерный Customer Journey map от понимания, как пользователь будет знакомиться с продуктом, с какими барьерами сталкиваться, как мы будем отрабатывать его возражения проектируем схемы касаний и воздействий. Объемная и кропотливая работа, но совершенно необходимая для запуска осознанного маркетинга.

Когда теоретическая часть проектирования закончена, проводим тесты основных каналов маркетинга и продаж. По их результатам, возможно, воронки будут скорректированы. Это нормально.

Последней важной частью работы с дистрибуцией на этом этапе является сведение юнит-экономики на уровне AOV (среднего чека) и CPO (стоимости заказа: отношение маркетингового бюджета к количеству продаж за период). Подчеркну, что важно не только знать средний чек и стоимость заказа, но и в целом посмотреть на экономику: оценить доходную часть на уровне количества продаж умножить на количество заказов, на фоне расходной части по продукту и маркетинговому бюджету.

На практике такой комплексный подход к оценке финансовых показателей случается не часто. Обычно фокус смещен в отдельные показатели, которые не сводятся в единую таблицу.

Кстати, на этом этапе самый частый запрос — «как мне найти и контролировать маркетолога». Он логичен, потому что основатели обычно имеют продуктовый фокус и/или бэкграунд, а маркетинг выглядит отдельной непонятной областью. Превращайте перечисленные пункты в цели:

- произвести конкурентный анализ;
- сформировать маркетинговые посылы и УТП;
- спроектировать маркетинговые и продуктовые воронки;
- провести первичные тесты каналов;
- свести базовую юнит-экономику привлечения.

Только не ждите, что маркетолог сделает все «под ключ» (для этого вам нужно искать партнера с маркетинговым бэкграундом): без верхнеуровневого видения основателя не полу-

чится запустить хороший маркетинг. Делегируйте, дополняйте и интегрируйте решения маркетолога в свой бизнес.

Как на кейсе вывода нового продукта на рынок мы описали область работы?

Выделили следующие серые зоны в маркетинге:

- Какой процент привлеченной аудитории переходит в активных пользователей?
- Какова ключевая боль клиентов, на которую мы нажимаем в маркетинге? Совпадает ли она с тем, что реально важно клиентам?

Ключевой вопрос: мы привлекаем правильных клиентов, которым продукт действительно нужен? Идеально было бы описать когорты пользователей.

Какие задачи к блоку маркетинга мы сформировали, исходя из этих вопросов:

- подтвердить, что ЦА описана правильно (у указанных когорт на самом деле есть запрос на ту начинку продукта и то УТП, которые описаны продуктом);
- убедиться, что есть реакция ЦА на маркетинговые активности (охват, действия на посадочной странице, лиды).

Какие вопросы мы сформировали по серым зонам в продажах:

- Где в воронке теряется больше всего клиентов (провести анализ по этапам)?
- Насколько наше ценовое предложение соответствует восприятию ценности продукта? Где расходятся маркетинговые обещания и реальный продукт? (Анализ жалоб, отказов, возвратов.)
- Что говорят самые успешные менеджеры по продажам? В чем их ключевые стратегии закрытия сделок: «мы бы продали, если бы...»?
- Какой процент клиентов, дошедших до общения с продажами, конвертируется в продажу?

Ключевой вопрос: почему клиенты не покупают? Они не понимают продукт, или он не нужен? Где слабое место в воронке на этапе продаж?

Какие задачи к блоку продаж мы сформировали, исходя из этих вопросов:

- провести комплексную оценку соответствия портрета оставившего заявку портрету ЦА;
- оценить, насколько клиентское поведение (коммуникация, скидки и т. п.) похоже на эталонное поведение (т. е. косвенно проведено исследование цена-ценность);
- собрать возражения по группам ЦА и убедиться, что они консистентны продуктовому описанию;
- сформировать бэклог клиентских «идей».

Форматы предоставления материалам по задачам произвольные.

Такой подход позволил комплексно оценить продукт, маркетинг и продажи и понять, где именно были приняты неверные решения, которые повлияли на конечный результат продажи продукта. Данные по сформулированным задачам позволили пересмотреть подход к упаковке и продаже продукта и грамотно перезапустить вывод продукта на рынок.

Управление

На этом этапе компания еще небольшая, но уже требует систематизации. Поэтому одна из первых точек приложения усилий в управлении — формирование понимания по команде и функциям внутри команды. Какие компетенции нужны, какие задачи должны быть решены,

что на какой уровень делегируется, какой тип организационной структуры используется, какие области потенциально будут прирастать сильнее.

И, конечно же, невозможно обойтись без обсчета общей экономики бизнеса. Именно на этом этапе должна быть первичная финансовая модель (пусть и «в крупную клетку»), которая будет учитывать и прогнозировать (!) основные потоки доходов и расходов.

К сожалению, задачи финансовых моделей традиционно вызывают сначала очень много страхов и ступор, а потом очень много радости (когда начинают работать). Эта работа может показаться рутинной и выматывающей, но она совершенно необходима! Чтобы повысить свою мотивацию, не ставьте себе сверхзадачи обсчитать все. Подходите к построению модели итерационно: сначала очень крупными (и как следствие — неточными) срезами, постоянно улучшая точность данных и углубляя срезы. Уверяю вас, процесс будет очень захватывающим. Именно на этом этапе сформируется понимание ключевых метрик, произойдет погружение в KPI и оплату труда и откроется красота стройности цифрового подхода. Один раз начав пользоваться даже простой финансовой моделью, вы не сможете без этого работать!

Продукт, дистрибуция и управление: уровень поиска устойчивой бизнес-модели

Продукт

На этом этапе основной фокус в продукте будет направлен на доработку продукта и поиск product market fit. Поэтому в продукте ключевыми являются:

- хорошо работающая базовая версия продукта с механизмами сбора обратной связи;
- работающая система продуктовых метрик.

Основные вопросы в продукте, которые должны заботить, будут связаны с удовлетворенностью пользователя (а действительно ли мы закрываем потребности пользователя так, как планировали; а можем ли закрывать их лучше; насколько поведение пользователя похоже на то, которое мы проектировали и т. п.). Именно на этом этапе должны быть налажены процессы непрерывного поиска продуктовых точек роста с точки зрения ценности на базе метрик. Прозрачность в продукте очень поможет в вопросе закрепления компании в сегменте рынка.

Дистрибуция

Если на этапе первичного тестирования гипотез подходы к дистрибуции первично проектировались и тестировались, то на этом этапе нам необходим более серьезный подход. Необходимыми артефактами этапа являются драфты стратегии продвижения на основе уже протестированных гипотез. Ключевая задача — расширить видение с разового успеха маркетинга и продаж в долгосрочное и регулярное с учетом имеющегося опыта и понимания функционирования продукта.

Поскольку на этом этапе уже должны полноценно и стабильно работать основные каналы маркетинга и продаж, появляется необходимость отслеживания эффективности. Бест-практикс такого отслеживания — процесс еженедельного план-факт анализа показателей маркетинга и продаж по этапам воронки. Причем обычно такой трекинг внедряется по этапам:

- 1) Сбор статистики.
- 2) Прогнозирование и превращение статистики в сопоставление плана и факта.
- 3) Рефлексия по итогам позитивных отклонений и план действий по итогам негативных отклонений.

Вообще в моей практике план-факт анализ — это необходимейший процесс, потому что он не только дает представление о достижении product market fit, но и прививает команде важнейший навык анализа своих действий и оперативных необходимых корректировок. Для меня,

как помогающего практика, еженедельный трекинг план-факт анализа также является самой легкой точкой вхождения в команду; именно с него я обычно начинаю свою работу.

Появление регулярных цифр и драфта финансовой модели на предыдущем этапе дает возможность более детального погружения в цифры. Именно на этом этапе юнит-экономика должна дополниться новыми срезами: Life time value и Customer acquisition cost — и их соотношением, чтобы давать представление о корректности выбранной модели монетизации и стратегии дистрибуции.

Драфты стратегий маркетинга и продаж, понимание жизни продукта в рынке по метрикам, отслеживание еженедельной динамики роста и общее видение по экономике привлечения — необходимый фундамент для формирования стратегических гипотез роста на перспективу. Здесь следует отличать гипотезы операционного и тактического уровня, которые обычно возникают из еженедельного анализа плана и факта, от гипотез стратегического роста. Последние требуют более длительных сроков внедрения, сопряжены с более высокими затратами и рисками, а также обычно затрагивают процессы продукта и управления.

Управление

На этом этапе особую важность приобретает регулярный менеджмент. В бизнесе уже есть процессы, запускаются новые проекты, увеличивается штат. Всё это требует постоянного внимания и управления: распределения ресурсов, оценки методов работы и налаживания коммуникаций. Именно в этот период многие специалисты становятся руководителями, и недостаток управленческих навыков может серьёзно замедлить развитие. Поэтому сейчас особенно важно сосредоточиться на методах управления, отладке процессов и развитии менеджерской осознанности.

Кроме того, необходимо выделить ресурсы на системное управление. Первый шаг здесь — проектирование организационной структуры, которая учитывает управленческие функции и потенциальный рост. На этом уровне плоская структура часто перестаёт работать, появляются новые уровни управления. При этом рост продукта, маркетинга и продаж редко идёт равномерно — всё зависит от фокуса компании (например, на продукте или маркетинге) и навыков ключевых сотрудников. Когда возникает потребность в новой структуре, я рекомендую CEO делегировать её проектирование руководителям соответствующих направлений, чтобы потом собрать оптимальный вариант. В технологичных компаниях всё чаще используют проектные или дивизиональные структуры (даже в небольших командах). Но не стоит ограничиваться классическими схемами: гораздо важнее отталкиваться от реальных задач, уровней ответственности и рабочих процессов.

Ещё одно важное направление — доработка финансовой модели. Её нужно детализировать до ключевых метрик каждого направления и регулярно проводить план-фактный анализ. Кстати, организационная структура с учётом роста управленческого звена тоже должна быть заложена в финансовую модель: мы должны заранее планировать и расходы, и их влияние на выручку.

Продукт, дистрибуция и управление: уровень подготовки к масштабированию

На мой взгляд, это самый долгий, самый объемный и самый интересный этап.

Продукт

На этом этапе основные усилия в продуктовой сфере направлены на стабильную работу продукта и процесса его развития. Регулярно собираются и анализируются продуктовые метрики, на их основе принимаются решения о доработках (здесь также может быть полезен метод

план-факт анализа). Также формируется видение тактического и стратегического развития продукта — для стратегического планирования важно регулярно проводить анализ рынка.

Стратегия продуктового развития — один из ключевых документов, который должен появиться в компании на этом этапе и стать частью её регулярной работы. Недостаточно просто её описать — стратегия должна быть встроена в процессы: содержать конкретные действия, которые можно измерить бизнес-метриками, и декомпозироваться на тактические и операционные задачи. Хотя мы не будем здесь подробно разбирать интеграцию стратегии в бизнес-процессы, отмечу: именно на этапе подготовки к масштабированию продуктовая, дистрибуционная стратегии и финансовая модель должны начать работать как единый инструмент и регулярно использоваться при принятии решений.

Отдельно стоит обратить внимание на два важных момента при создании продуктовой стратегии:

- 1) Актуализация рыночных исследований — это необходимо, чтобы понять реальные драйверы развития продукта и найти аргументы для конкурентной борьбы.
- 2) Валидация продуктовой линейки — иногда проще развиваться за счёт новых продуктов: расширения ассортимента, его оптимизации или привлечения другой аудитории.

Простыми словами, главная задача этого этапа — чтобы всё работало как часы: развитие должно быть в основном запланированным, сопровождаться анализом и корректировкой, а процессы — быть понятными, прозрачными и стремиться к оптимальности.

Дистрибуция

На этом этапе маркетинг и продажи начинают работать как полноценная система: запускаются все виды маркетинга (в т. ч. сложные в оценке типа медийного, реферального), выстраивается система метрик, по которой осуществляется регулярное прогнозирование и план-факт анализ, формируется прозрачная отчетность, в которой видны стоимостные показатели привлечения по всем этапам/воронкам, кросс-влияние каналов.

Формируется долгосрочная стратегия продвижения, которая, равно как и продуктовая, становится неотъемлемой частью блока дистрибуции.

На этом этапе маркетинг и продажи выявляют «необходимый комплекс упражнений», который приведёт к необходимым показателям по выручке. Однако, помимо «необходимого комплекса упражнений», необходимо наладить непрерывный стрим тестирования гипотез для улучшения показателей. Хорошая практика — разделять ресурсы как на уровне бюджета, так и на уровне организационной структуры (если необходимо) на регулярные и тестовые стримы.

При этом нет однозначного ответа, каким должно быть соотношение между тестовыми и регулярными активностями — оно зависит от выбранной стратегии, скорости изменений на рынке, эффективности «базового комплекса» и других факторов. При грамотном подходе (когда в компании выстроена система метрик) распределение ресурсов определяется ключевыми показателями эффективности дистрибуции (например, соотношением LTV к САС), стоимостью тестовых активностей с учётом трудозатрат, ожидаемой прибылью от экспериментов, инертностью рынка или сегмента, а также общей динамикой регулярных каналов привлечения.

В любом случае, на этом этапе фокус смещается в сторону прозрачности, стабилизации и управляемого роста — как максимум, и сохранения позиций — как минимум.

Управление

Управляемые эксперименты на этом этапе перестают быть лишь инструментом для продукта или маркетинга — они становятся частью подхода к ведению бизнеса при подготовке к масштабированию. Само масштабирование потребует не только отлаженных процессов в

основном продукте (который, возможно, станет главным источником финансирования для новых направлений и донором лучших практик), но и гибкости, скорости, умения быстро реагировать на изменения. Поэтому сохранение компетенций роста и поддержание управляемого баланса между развитием и стабильностью — это необходимый фундамент для дальнейшего успеха. Без разделения процессов и ресурсов компании на основные (core) и направленные на рост (growth) здесь не обойтись. И чем лучше в компании выстроена система метрик, тем точнее можно спланировать оптимальное соотношение между ними.

С финансовой точки зрения на этом этапе продолжается улучшение финансовой модели и её регулярное использование. Модель должна стать источником для постановки или проверки планов, незаменимым помощником в план-факт анализе и основой для принятия решений. Теперь любая гипотеза сопровождается вопросом о её ожидаемом влиянии на ключевые показатели, модель становится более детальной, появляются регулярные процессы планирования (чаще всего квартального) и подведения итогов.

Пожалуй, главное в управлении на этом этапе — резко возрастает важность развития управленческих навыков у сотрудников. Отладка процессов при сохранении способности к росту невозможна без грамотного и системного менеджмента. Привычного подхода «учусь на практике» здесь обычно уже недостаточно. Требуется комплексный подход: оценка текущих компетенций, индивидуальные траектории обучения, подбор наставников или программ, а также общая коммуникация о важности управленческой осознанности. Для многих руководителей этот этап потребует серьёзной перестройки подходов — отсюда и берёт начало известный тезис «при масштабировании команду надо менять». Однако я с ним не согласна. Я считаю, что важно осознавать новые требования к ролям, открыто обсуждать их и совместно решать, продолжают ли интересы сотрудника и компании совпадать. В конце концов, некоторые специалисты блестяще справляются с запуском нового, но теряют мотивацию в рутине — почему бы не поискать для них такую роль, где их потенциал раскроется максимально? В общем, этап развития и частичного обновления команды не будет быстрым, он будет включать и успехи, и шаги назад, но его качественное прохождение критически важно для стабилизации компании перед следующим рывком.

На моём опыте с проблемой разной скорости развития у руководителей сталкивались абсолютно все компании. На этой стадии развития, находясь в роли наставника, который двигает изменения и следит за запуском новых процессов, чувствуешь себя волком из старой советской игры, который отчаянно пытается поймать яйца, сыплющиеся со всех сторон. Настройка процессов и управленческое развитие в одном блоке будто подсвечивают недостаток компетенций в другом. Если разрыв между навыками и требованиями станет слишком велик — начнутся конфликты и упадёт взаимодействие в команде.

Для решения этой проблемы я использую свой любимый метод: прозрачность. К тому моменту, когда развитие управленческих навыков становится критически важным, в компаниях обычно уже проводятся квартальные встречи с участием всех сотрудников. На этих встречах очень удобно мягко, без жёсткой персонализации, обозначать ключевые точки приложения усилий для каждого направления. Например, можно рассказать, что продуктовый отдел сейчас фокусируется на детальной проработке метрик и их связи с финансами, маркетинг — на оформлении гипотез с расчётом ресурсов и ожидаемой выгоды, а продажи — на фиксации показателей качества встреч с клиентами. Этого достаточно, чтобы, с одной стороны, задать фокус на развитии нужных навыков, а с другой — дать более продвинутым сотрудникам понимание того, над чем работают другие отделы.

Продукт, дистрибуция и управление: масштабирование

По сути, это этап, когда успешные решения тиражируются по образу и подобию. К этому этапу уже формируется стабильная, успешная часть бизнеса. Хочется снова и снова реализовать успешные практики в целях роста и при этом необходимо сохранить тот фундамент, который был выстроен на прошлых этапах.

Продукт

Ключевой задачей на этом этапе становится понимание ёмкости рынка для текущего продукта — это нужно, чтобы решить, развивать его дальше или выходить на новые рынки. Мне очень близка «теория орбит», о которой я как-то услышала от сооснователя «Яндекса». Согласно ей, доли рынка часто распределяются по принципу 60% — 30% — 10%. Основная идея в том, что у ключевого игрока (или группы игроков) — около 60% рынка. У следующего по величине — примерно 30%. Дальше идёт игрок с 10% и множество мелких участников. Двигаться в пределах этих цифр (плюс-минус 10%) относительно легко, а вот перепрыгнуть на следующую «орбиту» — это как совершить квантовый скачок, требующий качественного изменения подхода.

Здесь же полезно вспомнить принцип Парето, который утверждает, что 80% результата дают 20% усилий. Важно оценить, не оказались ли вы в ситуации, когда 80% усилий приносят лишь 20% отдачи. Если это так, возможно, стоит задуматься о новых продуктах или рынках.

Даже если вы решили ориентироваться на другой рынок или продукт, важно выявить свою технологию запуска — то есть проанализировать пройденный путь и сформировать набор лучших практик, которые дают чёткий и ёмкий ответ на вопрос: «Почему у нас получилось?».

Дистрибуция

Помимо бест-практик продвижения и продаж «почему получилось», на этапе масштабирования дистрибуция должна сохранять стабильность: основной фокус направляется на LTV/CAC, KPI маркетинга и продаж разделены, настроена работа экспериментального блока (потому что именно ему придется столкнуться с вызовами масштабирования).

В зависимости от того, что именно масштабируется, в маркетинге и в продажах могут прирастать либо экспериментальные блоки, либо регулярные (функциональные). Поэтому ключевыми моментами являются сохранение оцифровки, ресурсной и структурной гибкости.

Управление

На этом этапе, сохраняя общую прозрачность, компания начинает мыслить более крупными блоками. Необходимость инвестировать в новые направления требует внедрения полноценного финансового планирования: вопросы вложений и возврата инвестиций становятся постоянной темой. Меняется организационная структура: появляются лидеры направлений, которым нужна большая самостоятельность, возрастает роль делегирования и грамотной регулярной оценки эффективности каждого подразделения.

Подход к управлению тоже трансформируется: становится меньше мелочного контроля, больше ориентира на цифры для оценки результата, а коммуникации всё чаще строятся вокруг логики «инвестиция — прибыль».

Нередко в компании появляются своего рода «мини-СЕО» — руководители, которые полностью отвечают за развитие отдельных направлений (например, дополнительных потоков выручки) как за самостоятельные бизнес-единицы.

Опыт показывает, что запуск новых направлений редко проходит гладко. Иногда кажется, что имеющаяся экспертиза по основному бизнесу огромна — бери и делай так же. Но это не работает. Нужно быть готовым мысленно вернуться к началу: как бы «обнулить» прежний опыт и взглянуть на задачу свежим взглядом, выделив для нового направления полностью автономные ресурсы.

С этой проблемой — когда прошлый опыт плохо ложится на запуск нового — я и моя небольшая команда столкнулись в EdTech. Ниша курсов по soft skills, продуктовым подходам и методам продвижения сильно отличалась от, например, курсов по программированию или дизайну. Из-за специфики отрасли мы не могли эффективно задействовать тех же специалистов, что работали на основном направлении: им требовался совершенно другой фокус, а быстро переключаться между разными подходами сложно. Мы решили это, выделив отдельную команду для запуска нового направления.

Похожая проблема возникла и с методами: то, что прекрасно работало на других программах, здесь давало слабый результат. Пришлось снова начать с «точки ноль», придумывать и тестировать новые подходы, что, конечно, сдвинуло сроки первых результатов. Здесь было крайне важно не сдаваться, а методично пробовать, анализировать и корректировать курс. В итоге этот опыт оказался бесценным — не зря говорят, что за одного битого двух небитых дают. Продуктовые решения, маркетинговые активности, механики продаж в новом потоке выручки в итоге сильно отличались от подходов в основном бизнесе.

Думаю, если бы у нас было больше времени и ресурсов, мы могли бы добиться ещё более уникальных результатов и более впечатляющих показателей. При этом я хорошо понимаю и дилемму инвестора: в любом венчурном проекте нужно определять границы инвестиций. Если окупаемость на планируемом уровне не укладывается в отведённый срок, иногда рациональнее закрыть проект, зафиксировать убытки и перенаправить ресурсы в более перспективные начинания. Just business.

Сводка этапов развития компаний и векторов приложения усилий

Чтобы с материалами, которые мы разобрали выше, было удобнее работать, я предлагаю свести их в единую таблицу.

Если вы управляете бизнесом и комплексно смотрите в продукт, дистрибуцию и управление — выбирайте срезы по вертикали, чтобы оценить, где не хватает вашего внимания.

Если вы отвечаете за какое-либо направление (продукт, дистрибуцию или управление) — выбирайте нужное вам направление по горизонтали, и вы сможете увидеть эволюцию артефактов и процессов с ростом компании. Кстати, ряд конфликтов между подразделениями может иметь причину в разнице этапов, на которых подразделения находятся. Если одно направление сильно ускало вперед, ему будет не хватать артефактов/процессов в других областях, будет возникать ощущение «они все медленные», «только нам надо», «там ничего не делается» и расти недовольство. При этом в отстающих по темпам роста направлениях будет искреннее недоумение по поводу того, чем занимаются недовольные и почему предъявляют требования.

Итак, таблица:

	Первичный тест гипотез	Поиск устойчивой модели	Подготовка к масштабированию	Масштабирование
Продукт	Хорошо описан продукт/бизнес (что делаем, для кого, УТП, модель, риски)	Есть хорошая работающая базовая версия продукта, по нему регулярно собирается обратная связь	Есть стабильный основной продукт и налаженный процесс доработки/развития на основе цифр	Есть оценка запаса емкости продуктового развития основного продукта

	Первичный тест гипотез	Поиск устойчивой модели	Подготовка к масштабированию	Масштабирование
	Есть рыночные исследования (качественные/количественные)	Есть работающая система продуктовых метрик	Разработана стратегия продуктовой экспансии (новые стримы / доп продукты)	Есть технология запуска доп стримов или продуктовых экспериментов
Дистрибуция	Есть конкурентный анализ и формирование маркетинговых посылов (УТП)	Есть драфт стратегии продвижения на основе протестированных гипотез	Сформирована стратегия продвижения: какие каналы, какая структура маркетинга и продаж	Стабилизирована дистрибуция в зависимости от LTV/CAC, регулярно проводится ее оптимизация
	Спроектированные маркетинговые и продуктовые воронки	Работают основные маркетинговые каналы	Запущен комплексный маркетинг (в т.ч. реферального, лояльности).	KPI маркетинга и KPI продаж разделены
	Проведен тест основных маркетинговых каналов	Есть план/факт анализ показателей дистрибуции по этапам воронки (недельный, месячный)	Осуществляется регулярный трекинг и прогнозирование показателей дистрибуции. Есть фокусировка на принятии решений по цифрам.	Выделены ресурсы на эксперименты (новые стримы / маркетинг)
	Есть юнит-экономика на уровне AOV/CPO	Есть юнит-экономика на уровне LTV/CAC	Бюджет разделен на регулярный и тестовый	Спроектирована гибкая оргструктура системы дистрибуции
		Сформулированы основные гипотезы роста на перспективу	Произведена декомпозиция показателей эффективности дистрибуции по воронкам	
Управление	Есть понимание по команде и функциям внутри команды	Есть финмодель	Ведется регулярная работа с финмоделью: прогнозирование, корректировки	Проводится регулярный трекинг эффективности подразделений/направлений и оптимизация
	Есть драфт P&L (основные статьи расходов и модель монетизации)	Спроектирована оргструктура	Команда распределяет усилия на основной стрим и на экспериментальный	Присутствует финансовое планирование развития

	Первичный тест гипотез	Поиск устойчивой модели	Подготовка к масштабированию	Масштабирование
		Осуществляется регулярный менеджмент	Менеджмент осознает важность развития личных управленческих навыков и занимается их развитием	Внедрена структура с самостоятельными лидами и делегированием ответственности + инструментов
				Осуществлена смена подходов к управлению

На чем надо сфокусироваться на разных уровнях управления в целях облегчения процессов изменений

Моя практика позволила мне выявить ряд мест, которые обычно проседают в вопросах внедрения изменений (причем не только изменений роста, но и любых изменений). Я хочу подсветить области на разных уровнях, куда менеджеру стоит обратить особое внимание.

На стратегическом уровне:

- фокусировка команды через цели на необходимых артефактах/процессах каждого уровня;
- формирование образа результата по каждому из артефактов/процессов с корректировкой на особенности рынка/продукта/команды;
- управление процессом создания необходимых артефактов/процессов (мало сказать «это надо сделать» — необходимо запустить полноценный процесс);
- транслирование стратегии команде (в т. ч. через стратегическую сессию).

На тактическом уровне:

- помощь в декомпозиции стратегии в тактический уровень;
- контроль за фактом реализации стратегии по показателям;
- валидация планов для отделов;
- фокус команды на поиске точек роста на основе статистики и исследований;
- инициирование вопросов о кадрах, бюджетировании и тактических проектах и помощь нижестоящим руководителям в решении этих вопросов.

На операционном уровне:

- регулярный трекинг движения команды к появлению артефактов/процессов, фокусировка на связи операционных действий со стратегией;
- влияние на майндсет сотрудников;
- оперативные консультации по вопросам управления, принятия решений, барьерам.

Мягкие изменения случаются тогда, когда они запланированы и обговорены. Чем меньше спонтанности, чем больше прозрачности и рационализации, тем меньше вы встретите саботажа и отрицания. Выделение ресурса и фокуса на эксперименты (особенно освещала это на этапах подготовки к масштабированию и масштабирования) — вообще отличный лайфхак, который

позволяет сделать изменения не чем-то тяжелым и неожиданным, а встроить их в рабочий процесс, даже в чем-то интересный.

Два вектора изменений, требующие синхронизации: mindset руководителя и работа с командой

В завершение хочу осветить вопрос комплексного подхода к изменениям. Изменения в лучшую сторону случаются тогда, когда не провоцируют разрыв видения или векторов действий внутри компании. Поэтому очень важно соблюдать пропорциональность изменений на разных управленческих уровнях.

Мы все помним, что рыба гниет с головы. Если руководитель не готов к изменениям, ничего дельного не получится даже в том случае, если его подчиненные этих изменений желают. Верна и обратная зависимость: одного желания руководителя недостаточно.

На разных этапах развития компании руководителям свойственен разный mindset (или фильтр восприятия), через который они видят ситуацию и принимают решения. С ростом компании фильтр может становиться ограничивающим. Поэтому я считаю менторинг, профессиональные сообщества и качественные обучения важной составляющей изменений (не обязательно все сразу — ищите то, что позволит вам развивать гибкость взглядов).

В работе с командой (помимо выделения отдельного стрима тестирования гипотез в целях закрепления идеи непрерывного изменения) я делаю ставку на бережность в рамках разумного (повторять, объяснять, искать решения вместе, поддерживать) и оценку позитивных сторон случившихся изменений.

Еще хочу подсветить важный момент: изменения нужно внедрять. Это значит, что просто описать, запланировать и передать мало. Необходима помощь во внедрении и контроль, необходима персонификация ответственности. Вообще чем больше я занимаюсь growth-менторингом (то есть непосредственно иницирую и внедряю изменения), тем больше думаю, что внедрять изменения — навык. И моя задача как ментора — передать этот навык руководителю. А это значит, что несколько раз я пройду этот путь вместе с руководителем: объясняя и мотивируя, передавая ему опыт по планированию, внедрению и декомпозиции, обучая транслировать новшества сотрудникам, настаивая на разработке систем оценки изменения. Мое погружение в детали будет разным: с более опытными руководителями достаточно еженедельной синхронизации, с менее опытными приходится и схемы рисовать, и на встречах с сотрудниками присутствовать, и форматы отчетности предлагать. И это нормально, если с каждым новым витком происходят позитивные изменения и моего погружения требуется меньше.

Тревожным звоночком является факт, если руководитель, ответственный за изменения, берет их на себя, но не передает сотрудникам. И это, кстати, бывает непросто отследить. Руководитель говорит, мол, «все хорошо», «в работе, внедряем» и даже приходит с обратной связью по сложностям, но на метриках изменений не видно. Я столкнулась с таким кейсом в одной из компаний: мы только начали сотрудничество, я еще не слишком хорошо знала общие особенности. Директор отдела, в котором особенно требовались изменения, бодро выходил на контакт, активно обсуждал изменения, возвращался с вопросами и озвучивал трудности, ответы на которые мы вместе находили. Но позитивных изменений будто бы не было: трекинг изменений превращался в ожидание «вот сейчас» и давал ощущение какой-то расплывчатости. Потом так сложились обстоятельства, что я напрямую поговорила с его подчиненными и затронула тему изменений. Тогда я с удивлением узнала, что они даже не в курсе, и задач, связанных с изменениями, им не поступало. Пришлось даже провести небольшое расследование, чтобы точно узнать, на чьей стороне саботаж.

С тех пор я взяла за практику проверять, как, в каком виде, какими методами и инструментами транслируются изменения, каждый раз, когда ловлю ощущение «вот сейчас-сейчас,

мы работаем». К сожалению, саботаж изменений происходит чаще, чем мы думаем. Поэтому проверять, как изменения внедряются, и придумывать систему отслеживания — необходимость.

Виктория Шафран. **Теория спиральной динамики** **(основатель К. Грейвз, США 1950)**

Спиральная динамика — это теория человеческого развития, которая описывает, как человеческие ценности, убеждения и сознание проходят разные стадии под воздействием меняющихся условий. Эти системы ценностей расположены по спирали, у которой восемь уровней.

1. Бежевый

Основной мотив — выживание и обеспечение себе базового уровня комфорта.

2. Фиолетовый

Базовая потребность на этом уровне — семья и «своё племя», служить и работать по правилам.

3. Красный

Власть и доминирование, фокус на этом.

4. Синий

Мораль, которой придерживаются.

5. Оранжевый

Полная самостоятельность и достижения.

6. Зелёный

Забота о мире вокруг и о себе.

7. Жёлтый

Потребность в изменении мира, масштаб и глобальность.

8. Бирюзовый

Духовность, наставничество.

Каждый уровень имеет свой цветовой код. Тёплыми цветами (бежевым, красным, оранжевым и жёлтым) авторы маркировали ценностные системы, в центре которых находятся индивидуализм и самовыражение. Системы, в основу которых ставятся коллективное и общественное, обозначены холодными цветами (фиолетовым, синим, зелёным и бирюзовым). Я вот уже доросла до зеленого уровня, и если я когда-нибудь снова выйду в найм, то очень хочу встретить таких, как и я: отзывчивых, заботливых, добрых, открытых и честных.

Неожиданное домашнее задание для тебя, уважаемый читатель. Подумай и найди примеры российских компаний с вышеуказанными цветами. А те, кто внимательно прочитал этот абзац, напишите мне на почту shafranvika@gmail.com — и вы получите от меня одну бесплатную консультацию по карьере (количество консультаций ограничено).

Зачем здесь теория спиральной динамики? Это очень важная тема, которую стоит упомянуть в контексте карьеры. Она касается того, что на этапе своего эволюционного развития мы обладаем определёнными мировоззренческими навыками и видением, которое транслируем в мир. Например, когда мы только начинаем стартап — это, как правило, «бежевая» история, если стартап без денег. Если стартап с деньгами, то это уже «бирюзовая» история, когда все про мир во всём мире, полны энтузиазма и духовности и не знают, как потратить деньги.

Но давайте будем реалистами: в жизни всё не так просто. Есть стартапы, где собственник бизнеса — многорукий Шива, и вы приходите в компанию, где нужно выживать и обеспечивать себе базовый уровень комфорта. Если вы готовы на старте своей карьеры столкнуться с такими условиями, то это нормально, но вы должны понимать, что это может занять год-два.

Важно осознать, что у каждой компании есть свой эволюционный этап. Представьте, что вы вышли на рынок труда и видите такие компании, как «МТС», «Билайн», «Лореаль», а также небольшие фирмы, например, «ООО Ромашка и гвоздики». У каждой из этих компаний свой эволюционный этап. И вам нужно понять, на каком этапе находитесь вы, когда выходите из одной компании и думаете, куда дальше пойти.

Допустим, вам нравится бюрократия, вы за бумажки и за выстроенные процессы, и вам не нужны вызовы, вы не готовы бегать. Ваша задача — найти компанию, которая соответствует вашим внутренним убеждениям. Это и есть применение знаний о спиральной динамике.

Например, Катя выросла до уровня красного, и ей нужно найти компанию, которая находится на том же уровне, где её мироощущения совпадают с её культурой, и поженить это между собой. Грубо говоря, она понимает, что может работать по своим убеждениям, например, в социальной службе. Там есть процессы, там есть ответственность, и внутри себя Катя тоже эволюционно выросла до этого уровня властного руководителя и хочет доминировать. Если Катя придёт в государственную компанию, где выстроены процессы и каждый шаг решается по бумажке, она хорошо встроится.

Но если придёт Вика, которая не любит контроля и не хочет в 7:30 стоять на проходной завода, Вика не задержится в компании с красной культурой. У Вики есть потребность быть в своём племени, служить и работать по принципам человеческих отношений, и ей, скорее всего, подойдёт компания на фиолетовом уровне.

Когда мы, будучи фиолетовыми, бежевыми или синими, пытаемся прийти в красную компанию, мы там долго не задерживаемся по одной простой причине: там совсем другой эволюционный подход. Пожалуйста, учитывайте это, потому что это поможет вам избежать карьерных ошибок, хотя я и говорила, что ошибаться в карьере — это нормально. Если вы продумаете и увидите, что компания демократичная, развитая, но у неё есть процессы и нет контроля, и её цвет, например, оранжевый, который совпадает с вами, — это будет кайф. Если ваши знания и принципы компании совпадают, вы сможете развиваться и выстраивать свою карьеру.

Таким образом, мы должны выбирать не только по условиям оплаты, должностных обязанностям и по размеру компании, но и по уровню ее развития.

Стратегия ОП

Виктория Снежкова.

Когда финансовая модель становится необходимой, как эволюционирует с развитием компании, кто в нее смотрит и кто ей управляет

Расчеты в том или ином виде присутствуют в бизнесе всегда: от «идеи на салфетке» до системы учета, охватывающей все этапы бизнеса. Насколько глубоко и детально на разном этапе зрелости бизнеса будут внедрены расчеты, во многом зависит от бэкграунда основателя и топ-менеджмента. Однако я считаю необходимым осветить тот минимум, без которого компанию могут ждать проблемы на определенном этапе развития.

Итак, с точки зрения финансов необходимы несколько этапов.

Этап 1: этап первичного тестирования гипотез.

- Юнит-экономика продукта.

Обычно на этом этапе она делается «в крупную клетку», то есть без сильной детализации, так как многие статьи расходов прогнозные. Юнит-экономика продукта необходима, чтобы убедиться, что бизнес может приносить доход.

- Верхнеуровневая модель доходов и расходов (P&L) бизнеса.

Также часто бывает укрупненной. Необходима, чтобы правильно сформировать объем инвестиций, спрогнозировать точку окупаемости, объем возврата инвестиций.

Этап 2: поиск устойчивой бизнес-модели.

- Уточненная юнит-экономика.

Статьи корректируются по реальным значениям, продукт и ценовая политика могут претерпевать изменения — необходима объективная картина о маржинальности продукта/услуги.

- Уточненная модель доходов и расходов (P&L) бизнеса.

Также подвергается корректировкам, исходящим из реальности.

На этом этапе работа с финансовыми документами носит эпизодический характер: нужно собирать статистику, производить расчеты, вносить необходимые корректировки в тактику и стратегию.

Этап 3: подготовка к масштабированию.

- Полноценная финансовая модель.

На этом этапе необходима полноценная финмодель, которая показывает фактическую картину и реализует обсчет стратегии в плане. При этом финмодель должна охватывать показатели всех подразделений и быть «настойной книгой»: именно она помогает формировать планы, делать сверку с реальностью, принимать решения.

Иногда на этом этапе вводят прочие виды финансовой отчетности.

Работа с финмоделью на этом этапе должна стать регулярной: туда вносятся фактические значения, корректируются прогнозные, обсчитываются различные решения.

В своей практике инициатором внедрения финмодели как инструмента практически всегда становлюсь я: делаю прототип, плотно работаю с командой над доведением его до реальности, учу пользоваться полученным документом и принимать на его базе решения.

Зачастую именно этап актуализации и внедрения финмодели в процессы самый долгий и вызывающий сопротивление (особенно если у CEO нет финансового бэкграунда). И здесь наблюдается интересная закономерность: после сопротивления наступает момент необычайной вдохновенности и любви к цифрам. Когда лица, принимающие решения, приобретают навык использования финмодели в принятии решений — она становится главным помощником и инструментом, содержится в порядке и становится неотъемлемой частью рабочего процесса. Честно скажу, когда я вижу, как у менеджеров появляется понимание ценности финмодели (и, как следствие, возникает желание ее регулярно использовать), я испытываю настоящую радость от профессионального роста менти.

Вот как выглядит наиболее рациональное распределение усилий по регулярной работе с финмоделью и ответственность за наличие и актуальность данных.

- Уровень CEO, C—1: анализ сводной картины, принятие решений по цифрам, расчет нужных для решений показателей.
- Уровень C—1, руководители среднего звена: поддержание в актуальном состоянии плана и факта по KPI направлений/отделов.
- Уровень тимлидов: частичные доступы на просмотр показателей отдела.
- Уровень CFO / ответственного за финансы: поддержание в актуальном состоянии плана и факта по общим показателям бизнеса (выручка, налоги, комиссии и т. п.)

К концу года обычно выделяется ресурс всех участников на годовое планирование по финмодели.

Бывают исключения, когда CEO с финансовым бэкграундом предпочитает работать с финмоделью самостоятельно, но это довольно редкий случай, потому что регулярная работа с финансами — большие трудовые и временные затраты.

Как часто стоит заглядывать в финмодель? Универсального рецепта нет. На практике CEO и C—1 обычно заглядывают в модель примерно 3—4 раза в месяц. При спокойном течении процессов — не реже 1 раза в месяц.

Этап 4: Масштабирование.

На этом этапе финансовые документы развиваются вместе с компанией и становятся частью культуры подхода к процессам и проектам.

Необходимы:

- Полноценная финансовая модель.
- Другие виды финансовой отчетности (в зависимости от бизнес-модели).

С чего начать создание финмодели?

В построении модели доходов и расходов (P&L) ваша основная задача — учесть все доходы и расходы. В классическом подходе доходы и расходы учитываются по месяцам. Модель содержит несколько месяцев статистики и прогноз на 6—12 месяцев вперед.

Сама структура модели подразумевает:

1. Вкладки со сводной информацией по бизнесу (на первом этапе она обычно одна, далее на разных вкладках могут быть ключевые показатели разного уровня). На вкладки со сводной информацией подтягиваются доходы и расходы по всем участкам бизнеса, именно на этой

вкладке учитываются дополнительные расходы (налоги, комиссии и т. п.). Информация этой вкладки позволяет принимать бизнес-решения высокого уровня.

2. Вкладки с промежуточной информацией (стоимость привлечения, KPI и т. п.). Редко делаются в первой итерации модели; как правило, со временем формируются уровнем C—1.

3. Вкладки с доходной частью.

В бизнесе выручка является производной нескольких показателей. Обычно это Количество заказов * Средний чек (AOV).

Чтобы корректно посчитать доходы, нужно по месяцам разложить:

- количество заказов (можно в виде воронки: столько-то лидов, столько-то звонков, такая-то конверсия в заказ);

- средний чек.

Если средний чек сильно варьируется (разные продукты), то возьмите несколько средних чеков. В таком случае заказы тоже нужно разделить на разные продукты.

Путем перемножения получаем доходную часть.

Если выручка в вашем бизнесе формируется при помощи других промежуточных показателей — вынесите на вкладки доходов их.

4. Вкладки с расходной частью.

Эта часть немного сложнее, потому что расходов обычно больше и присутствует несколько срезов:

- Расходы на персонал. (Указать ФОТ. Если оплата сдельная, то привязать выплаты персоналу к количеству заказов и спланировать, сколько людей надо на тот объем заказов, который рассчитали). Не забыть про комиссии/налоги.

- Прочие расходы по ФОТ (если есть).

- Расходы на маркетинг и рекламу (если они есть).

- Продуктовые расходы (все, что необходимо, чтобы продукт был или услуга была оказана).

- Прочие расходы бизнеса (до мелочей можно не детализировать, но существенные статьи надо внести). Это может быть телефония, офис, бухгалтерия, сервисы и т. п.

Не стесняйтесь как в доходной части, так и в расходной делать столько вкладок, сколько необходимо. Когда вкладки с доходами и расходами будут заполнены, информация из них должна подтягиваться на основные вкладки, чтобы вы понимали эффективность.

Я обычно рекомендую начинать делать расчеты укрупненно. Далее с каждой новой итерацией можно добавлять срезы. Однако надо учитывать, что срезы добавляются не «чтобы было», а чтобы принимать на их базе решения и при необходимости делегировать ответственность за них кому-то из подчиненных. Другими словами, на уровне CEO важны сводные вкладки. Промежуточные вкладки являются KPI и ответственностью C—1.

Какие срезы необходимы и какие из них стоит мониторить регулярно?

Хочу еще раз подчеркнуть, что финмодель должна стать живым инструментом и частью процесса. Поэтому необходимо внедрение процесса регулярного план/факт анализа и корректировок финмодели.

Давайте детально разберемся, какие срезы важны, кто их мониторит и какие решения на их базе можно принять.

Срез 1: Доходы и расходы.

Кто мониторит: CEO, финансовый отдел, бухгалтерия.

Кто заполняет: финансовый отдел или бухгалтерия.

Для чего: срез доходов и расходов показывает общее здоровье бизнеса. Это вопросы инвестирования (объема и возврата инвестиций во времени), рентабельность и маржинальность, опасность кассовых разрывов и необходимые кассовые резервы. Также этот срез показывает общую динамику развития и следование стратегии. В идеальной картине доходы должны расти, расходы — снижаться. Однако бывают разные стратегии развития: если доходы растут — важно понимать темпы и продолжительность, если расходы снижаются — темпы, сезонность, обоснование. Своевременный и регулярный мониторинг среза доходов и расходов позволяет вовремя замечать угрозы и своевременно на них реагировать.

Срез 2: Группы расходов (продуктовые, дистрибуционные, прочие).

Кто мониторит: CEO, С—1.

Кто заполняет: финансовый отдел или бухгалтерия, С—1 направлений.

Для чего: верхнеуровнево необходим баланс разных групп расходов. Традиционно оптимальным считается баланс: $\pm 30\%$ — расходы продукта, $\pm 30\%$ — расходы дистрибуции, $\pm 40\%$ — прочие расходы (расходы бизнеса). Допустимые отклонения по категориям — 10%. Категории расходов должны учитывать ФОТ соответствующих сотрудников!

Такое распределение принято считать оптимальным, потому что оно помогает избежать крайностей.

Например:

- Слишком высокие продуктовые расходы, сниженные расходы маркетинга и бизнеса? Вы делаете классный продукт, но рынок о нем не знает. Т. е. вы не используете весь рыночный потенциал и недополучаете выручку.

- Слишком высокие расходы дистрибуции, сниженные расходы продукта и бизнеса? О вас слышно «из каждого утюга», но продукт недофинансирован, значит, могут быть вопросы к его качеству. Есть риск попасть в негативный маркетинговый штопор — для отработки негатива нужны еще большие расходы маркетинга и продаж, которые требуют еще большего недофинансирования продукта и бизнеса.

- Слишком высокие расходы бизнеса, сниженные расходы на маркетинг и продукт? Не оптимальная управленческая структура бизнеса («на одного с картошкой — семеро с ложкой»), потенциальные проблемы с гибкостью и адаптивностью, низкая рентабельность.

На практике в зависимости от рынка и бизнес-модели могут быть несколько другие распределения. Однако и их полезно прогнать через фильтр классического распределения и ответить себе на вопрос, действительно ли отклонение в большую сторону обосновано и не является ли отклонение в меньшую сторону «бутылочным горлышком» в развитии бизнеса.

Срез 3: окупаемость ФОТ.

Кто мониторит: CEO, С—1

Кто заполняет: бухгалтерия / финансовый отдел часть по ФОТ, С—1 — часть по КРІ направлений.

Для чего: чтобы видеть эффективность найма. Это один из моих любимых срезов (и один из самых нелюбимых срезов нанимающих, потому что он заставляет обосновывать найм и нанимать людей под конкретные показатели). Суть среза в следующем: ФОТ подразделения накладывается на КРІ подразделения из финмодели. С ростом ФОТ через оговоренный промежуток времени должны улучшаться КРІ, то есть найм происходит под коммит по росту показателей. И этот рост (что логично) происходит с временной задержкой. Идеальная картина: ФОТ растет медленнее, чем КРІ. В таком случае найм эффективен, есть оптимизация работы внутри подразделения.

Отдельно здесь стоит рассмотреть подразделение сопровождения — их КРІ может быть сложно рассчитать. Здесь можно использовать метрику доли ФОТ сопровождения бизнеса от общего ФОТ. Эта доля должна быть плюс-минус стабильной.

Срез 4: LTV и САС.

Кто мониторит: CEO, С—1 дистрибуции и иногда продукта.

Кто заполняет: С—1 часть по КРІ, бухгалтерия / финансовый отдел — ФОТ.

Для чего: это второй мой любимый срез, который позволяет обосновывать стратегию дистрибуции.

Давайте разбираться в показателях.

САС — Customer Acquisition Cost. Это стоимость привлечения клиента. По этому показателю есть разные взгляды, но я предлагаю довольно простую формулу для расчета: это все расходы маркетинга и продаж (блока дистрибуции) за период, деленные на количество клиентов за период. Подчеркну, что расходы маркетинга и продаж должны быть полными: ФОТ маркетинга и продаж, бюджет, стоимость сервисов и т. п. (пренебрегаем только расходами на аренду, оборудование, бухгалтерии и т. п. — т. е. расходами из категории сопровождения бизнеса). Если у компании несколько продуктов, то расходная часть для САС делится пропорционально затраченным усилиям.

Например, у компании два продукта — один сложный в маркетинге и продажах (90% времени), другой почти не занимает ресурсов. По первому продукту расходная часть будет посчитана как $(\text{ФОТ} + \text{сервисы/инструменты}) * 90\% + \text{бюджет на продвижение}$, по второму — $(\text{ФОТ} + \text{сервисы/инструменты}) * 10\% + \text{бюджет на продвижение}$.

LTV — Life time value. Это объем денег, которые приносит клиент за свой жизненный цикл. Методик расчета LTV еще больше (зависит от типа продукта и желаемой точности расчета). Для большинства бизнесов может быть посчитана упрощенная версия: AOV (средний чек) * среднее количество покупок на клиента. Если ваш продукт преимущественно покупают единожды, LTV будет похож на AOV. Для сервисов, работающих с рекуррентными платежами, критичным будет расчет среднего срока жизни клиента в продукте, и LTV будет существенно выше AOV.

Почему важно соотношение LTV и САС? Все очень просто: это соотношение показывает, во сколько раз больше вам приносит клиент, чем он стоил для привлечения. Оптимальным для бизнеса считается показатель 4 ± 1 .

То есть если клиент приносит вам в среднем в 4 раза больше денег, чем было потрачено на его привлечение — у вас оптимальная стратегия: вам достаточно денег для развития, и ваш бизнес чувствует себя уверенно.

Если клиент приносит вам в среднем менее, чем $\times 3$ относительно затрат на его привлечение — вы либо слишком много тратите на привлечение, либо недостаточно его монетизируете. Ищите либо методы дополнительной монетизации (увеличение жизненного цикла, рост AOV), либо думайте над оптимизацией затрат на привлечение (снижение бюджета и ФОТ на привлечение, рост количества клиентов).

Если клиент в среднем приносит вам в 5 раз больше, чем вы тратите на его привлечение — вы недостаточно инвестируете в маркетинг и продажи. Вы могли бы привлекать больше клиентов и показывать лучшие результаты в доходной части.

Этот срез я считаю универсальным и крайне полезным, поэтому рекомендую ежемесячно его мониторить. Помимо необходимости корректировки стратегии дистрибуции, по нему косвенно можно определить рыночные всплески и эффективность инвестирования в блоки маркетинга и продаж.

В заключение я хочу подчеркнуть две важные вещи, которые равноважны для каждого среза.

1. Мониторинг производится при наличии плана и факта. Важно понимать, чем был обоснован план, сравнивать показатели плана и факта и отмечать отклонение.

2. Рефлексия опирается на базу цифр: важно не просто смотреть в цифры, но и иметь обоснования отклонения плана от факта, трендов фактических показателей. Это ключевой навык, который необходимо развивать в работе с финансами.

Регулярная работа с цифрами даст вам значительно больше знаний о том, как функционирует ваш бизнес, и станет отличной опорой для принятия ключевых решений.

Связь КРІ с аспектами финмодели на разных уровнях иерархии

В разделе о финансовой модели мы довольно подробно разобрали, как формируются доходы и расходы. Неслучайно для метрик часто используют термин «дерево метрик»: по сути, у каждого сотрудника есть свои показатели, которые в итоге складываются в два ключевых — доходы и расходы, — а вместе они позволяют рассчитать прибыль.

Финансовая модель не требует детализации метрик до уровня каждого сотрудника — для неё достаточно ключевых КРІ направлений бизнеса, которые напрямую влияют на доходы или расходы. Именно эти КРІ назначаются руководителям уровня С—1 и С—2 (например, директорам направлений). Дальнейшая их детализация остаётся на усмотрение линейных менеджеров. Таким образом, каждый показатель в финансовой модели должен быть чьей-то зоной ответственности. Те показатели, которые являются производными от КРІ финансовой модели, делегируются руководителям и могут при необходимости декомпозироваться до конкретных сотрудников.

Я не могу однозначно рекомендовать или не рекомендовать разбивать показатели до уровня каждого сотрудника — здесь много нюансов: организационная структура, должность, зрелость команды, её размер и так далее. Однако в своей практике я практически всегда выбираю декомпозицию КРІ до уровня команд. В небольших командах без тимлида я ожидаю самоорганизации, а если тимлид есть — делегирую вопрос распределения КРІ ему. При этом я всегда делаю упор на то, чтобы сотрудник видел не только свои КРІ, но и показатели на несколько уровней выше.

Я убеждена, что понимание своих КРІ и их связи с более высокоуровневыми целями расширяет кругозор, закладывает основу для профессионального роста и даёт более объёмную картину происходящего. Это облегчает синхронизацию в команде и даёт каждому ощущение причастности к большим общим целям.

Методы планирования от «могу» и от «хочу» и где баланс между ними

Это два противоположных подхода к планированию.

Метод «от могу» можно назвать консервативным. Он строится на фактических данных и оценке точек роста. Выявленные возможности суммируются с текущими показателями, формируя реалистичную и понятную планку для достижения.

Плюсы: реалистичность, отсутствие разочарования, высокая вероятность выполнения.

Минусы: более медленный рост относительно потенциала, отсутствие стимула для прорывных идей.

Планирование «от хочу» — его полная противоположность. Оно начинается с желаемой цели (даже если она кажется недостижимой), а затем прорабатываются шаги для её достижения.

Плюсы: стимулирует инновации и амбициозные идеи.

Минусы: риск разочарования из-за нереалистичности цели.

Выбор метода часто связан с типом управления и амбициями компании. Метод «от хочу» чаще встречается при директивном стиле («как сказал начальник») или в стартапах, где высокая амбициозность сочетается с неопределённостью рынка, заряжая команду энтузиазмом. Метод «от могу» в чистом виде используется редко, так как планы, предложенные «снизу», редко устраивают руководство.

Мой опыт показывает, что наиболее эффективно комбинировать оба подхода. Руководство формулирует стратегическое видение («хочу» — например, удвоить выручку), а руководители отделов готовят план «от могу» с учётом своих ресурсов (например, +25%). Разрыв между этими цифрами закономерен: топ-менеджеры видят общую финансовую картину и стремятся к росту с запасом на риски, а исполнители фокусируются на достижимых целях без лишнего стресса.

Когда разрыв выявлен, наступает время не для давления, а для переговоров с целью найти взаимоприемлемое решение. Обе стороны должны понимать: больший рост требует больше ресурсов и усилий.

Как найти общий план:

- Оценить разрыв между «могу» и «хочу».
- Описать возможные драйверы роста (текущие и новые).
- Определить, что нужно для достижения цели «хочу».
- Выявить барьеры, мешающие росту относительно плана «могу».
- Сформировать итоговое решение с конкретными цифрами, проектами для роста и необходимыми дополнительными ресурсами.

Также важно заранее обсудить условия корректировки: что будет, если результаты окажутся лучше или хуже плана. Ключевое в этом процессе — открытый диалог. Взаимоприемлемое решение требует компромисса, где все верят в цель и понимают, как будут её достигать.

KPI, которые зажигают: формируем с сотрудником и проговариваем драйверы роста

На самом деле первую важную часть постановки KPI мы с вами уже обрисовали: KPI, которые зажигают, рождаются из синхронизации методов планирования «от хочу» и «от могу». Однако второй важный аспект — транслирование KPI сотрудникам. Если в уровне «от могу» они свое видение высказали, финальный согласованный вариант все равно удивит, так как с большой долей вероятности KPI будут выше ожидаемых. Поэтому момент обсуждения с сотрудником сложностей, проговаривание драйверов роста и прихода дополнительных ресурсов — ключевой. Он позволяет исполнителю почувствовать себя услышанным и трансформировать ощущение «я тружусь, тружусь, а на меня все больше и больше наваливают» в более приятное «я профессионально расту».

Я вообще рекомендую регулярно делать с подчиненными сверку по целям (их пониманию, вере в них, наличию необходимых ресурсов, понятности драйверов роста) и считаю это постоянной работой хорошего менеджера. Регулярная сверка позволяет своевременно видеть проблемы и принимать корректирующие решения, поддерживает коммуникацию и предупреждает выгорание.

Контроль по KPI: работа с отклонениями

После того как договорённость по КРІ достигнута, необходим процесс отслеживания, который позволит видеть прогресс, вовремя замечать трудности или, наоборот, успехи. Есть метрики, которые имеет смысл оценивать каждую неделю, другие — раз в месяц, а некоторые показательны только на квартальных отрезках. По сути, мы говорим о классической управленческой функции — контроле. Трекинг позволяет оценивать работу без микроменеджмента, понимать вероятность достижения целей и своевременно вносить корректировки.

Независимо от частоты сверки, я рекомендую придерживаться нескольких ключевых принципов.

Принцип 1. Не смотрим, а анализируем.

Важно не просто фиксировать цифры, а делать на их основе выводы. Если план отклоняется от факта — нужно понять, почему. Это касается как позитивных, так и негативных отклонений. Если результат лучше плана — это повод найти успешную практику и масштабировать её. Если хуже — стоит разобраться в ошибке и избежать её повторения. Навык рефлексии на основе данных — один из первых, который я развиваю в командах. Я постоянно спрашиваю: «Почему мы получили эту цифру?» и «Что будем делать дальше?».

Сложность возникает на коротких временных отрезках, когда нельзя сделать однозначных выводов. В таком случае формируем первичные гипотезы и продолжаем наблюдать. На следующей встрече возвращаемся к вопросу, смотрим динамику и принимаем решение.

Принцип 2. Цифры для людей, а не люди для цифр.

Отчёты и таблицы должны помогать команде видеть картину и принимать правильные решения. Если по результатам отчёта регулярно не происходит никаких действий — скорее всего, он не нужен. Его можно заменить более простой формой или вообще перестать готовить. Не делайте отчёты ради отчётов — делайте их инструментом для решений и корректировок.

Принцип 3. Передоговариваться — нормально.

Если отклонения становятся системными и критичными, а причины понятны, не стоит упускать момент для пересмотра планов. Планы должны быть реалистичными (даже если амбициозными). Для переговоров нужна фактология: анализ причин отклонений, новый план действий и переоценка возможностей роста.

Чем более зрелой становится команда, тем лучше она овладевает навыками работы с данными, рефлексии и планирования. Планы и трекинг становятся частью рабочей культуры и иницируются самой командой, потому что дают больше ясности и фокуса, а значит — напрямую влияют на результат. Чем больше времени менеджер инвестирует в грамотную постановку КРІ и системную работу с ними, тем легче команде двигаться в развитии и масштабировании.

Наталья Огородникова.

УТП и определение целевой аудитории, ключевых вертикалей и потенциальных клиентов

На начальном этапе стратегии продаж по тому или иному продукту всегда стоит начинать с самого продукта: определения его отличия от конкурентов (то самое УТП — уникальное торговое предложение) и понимания целевой аудитории, то есть кому мы планируем продавать.

Как подойти к вопросу УТП:

- анализ потребностей рынка;
- анализ продуктовых возможностей конкурентов;
- анализ ценовых предложений конкурентов;

- адекватная продуктовая упаковка.

По сути, тут мы отвечаем на вопрос: что и как мы продаем, чтобы продавалось хорошо, а не как придется. Важно адекватно оценить рынок и сделать продуктовое или ценовое (или продуктовое и ценовое) предложение, которое будет востребовано.

Если после предварительного анализа ничто не отличает вас от конкурентов, а демпинговать не хочется, то можно попробовать грамотно упаковать предложение с позиции цена-качество. Таким образом вы не выделитесь из ряда конкурентов, но дадите клиенту возможность выбрать вас из ряда одинаковых предложений.

Дальше нам важно понять, кому мы продаем, то есть определить целевую аудиторию и сегментировать ее по вертикалям бизнеса, типам клиента. Для примера: в продажах услуг диджитал-маркетинга целевая аудитория — маркетинг брендов. Если вы представляете сервисную компанию, то ваша ЦА — бренды и рекламные агентства, которые их обслуживают. Если вы из рекламного агентства, то ваша целевая — бренды. Далее можно сегментировать по любым необходимым вам признакам: вертикали бизнеса, объемам бюджетов на маркетинг, целям рекламных кампаний (охват, перформанс и т. п.) и любым другим необходимым именно вашему бизнесу показателям, которые помогут увеличить выручку.

Цели и задачи исходя из планирования, декомпозиция целей на каждом из этапов

После того как вы определили, что и кому продавать, самое время описать те самые тактические шаги продаж. При этом эти шаги могут отличаться в зависимости от вашей ЦА.

Планирование

Планирование базово делится на три типа: долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Если соотнести это со временем, то оно может быть годовым, квартальным и месячным. Можно также разбить его по понедельно для более детальной проработки операционных задач. Я учу менеджеров делать карты планирования, которые они строят на основе коммерческих предложений и указанных в них сроков проведения рекламных кампаний, а также на базе личных договоренностей и переговоров с клиентами. Таким образом можно построить условный годовой календарь с примерными либо точными данными по брендам, срокам и объемам денег. Это помогает менеджеру наглядно видеть привлеченные бюджеты и управлять выполнением плана, заранее понимая, где нужно усилиться, а кого не пропустить.

Похожий тип планирования на основе данных из коммерческих предложений и прямых договоренностей — вероятность получения брони. Я также рекомендую делать три градации: высокая, средняя и низкая вероятность. Такие планы хорошо работают в рамках месяца, где менеджер сразу понимает, какие деньги у него уже условно есть из высокой вероятности, сколько денег ему не хватает, и откуда их наиболее быстро можно забрать (средняя и низкая вероятность). Если сумма денег по высокой, средней и низкой вероятности меньше либо равна плану, то, скорее всего, план не будет выполнен. Среднюю и низкую вероятность стоит рассчитывать из конверсии от 10 до 50% (всё индивидуально), а это значит, что посчитанных предложений должно быть значительно больше плана. Это отличный инструмент для управления выполнением плана продаж.

Также я рекомендую ставить менеджерам дополнительные KPI, чтобы понимать, насколько их планирование соотносится с реальностью; Самые эффективные здесь количество проведенных встреч в неделю и месяц и количество отданных коммерческих предложений.

В целом отслеживание конверсии из контакта во встречу, из встречи в КП, из КП в бронь дает четкое понимание, какие объемы нужно закладывать менеджеру на каждом из этапов для выполнения плана продаж.

Структура отдела продаж

Классическая структура отдела продаж — руководитель и команда менеджеров по продажам. Часто менеджеров разделяют на грейды в зависимости от их опыта:

- джуны — молодые специалисты с малым опытом или без него;
- мидлы — специалисты, обладающие определенным опытом как в продажах, так и конкретном продукте;
- синьоры — высококвалифицированные специалисты с большим опытом и наработанной экспертизой и в продажах, и в продаваемом продукте.

Большие отделы продаж также разделяют на группы с отдельным руководителем для усиления контроля и повышения эффективности.

Выше стоит руководитель отдела продаж, он же РОП. Это должен быть не только опытный продавец, но и опытный управленец, потому что его задача не в прямых продажах, а в контроле и управлении всей командой. Сверху очень хорошо видны пробелы, которые не видны в высокой операционной загруженности.

Нередко на РОПа возлагают ответственность не только за выполнение плана отдела, но и дополнительно ставят личный план. На мой взгляд, это огромная ошибка, потому что в первую очередь тут будет закрываться личный план. Либо внимание будет распылять на две задачи, а каждая требует очень высокой ответственности и внимания. Ну и вы рискуете вместо обучения и экспертизы команды получить главного конкурента менеджерам по продажам.

Эффективный отдел продаж

Если ФОТ позволяет, то отдел продаж можно выстроить на основе разной сейловой экспертизы и разделить задачи на разных этапах работы с клиентом.

Два основных типажа менеджера по продажам:

- Ньюбиз или хантеры — менеджеры, которые легко и быстро находят контакт ЛПР и выходят на проведение встречи. Они заточены на постоянных поиск новых клиентов и редко эффективны в долгосрочной работе с клиентом, его развитии и апсейле.
- Биздев (менеджер по развитию бизнеса) — эти специалисты наоборот работают вдолгую, выстраивают отношения, детально знают клиента и постоянно в контакте с ним. Их задача — не генерить новых клиентов, а увеличивать средний чек текущих. Важно не забывать, что такие менеджеры имеют порог емкости по количеству клиентов.
- «Спецназ» — редкие звезды, которые умеют и эффективно искать новых, и развивать далее этих клиентов. Самые ценные и дорогие сотрудники в команде.

Помимо прямых продавцов, продавать могут также и менеджеры клиентского сервиса — аккаунты. Не каждая компания выстраивает команду клиентского сервиса с позиции обязательного апсейла, но в целом это возможно. Важно на этапе создания команды и поиска сотрудников понимать их типаж и способности в продажах.

Эффективность отдела продаж может работать по разным моделям, исходя из вашего продукта или услуги, но не забывайте протраивать структуру совместно с финансовым департаментом и грамотно рассчитывать возможности ФОТа.

Коммерческое предложение

Грамотно собранное коммерческое предложение — залог успешной продажи. Понятно, что чаще всего КП собираются индивидуально под цели и задачи не просто каждого клиента, но и каждой конкретной его активности и кампании. Но всегда неплохо иметь под рукой шаблоны и заготовки, которые ускорят продажу.

Хорошая практика иметь шаблон КП, на основе которого строятся индивидуальные. А еще очень полезно делать КП под вертикали бизнеса, например, для клиентов из сегмента авто, недвижимость, ритейл и др. Это полезно также для повышения экспертизы, потому что обычно такие КП собираются после глубокого анализа каждой из вертикалей.

Маркетинг

Еще один важный канал в стратегии продаж — это маркетинг. Особенно актуально это для рынка b2b. Такой подход помогает отделу продаж генерить лиды и повышать узнаваемость продукта или услуги в конкурентной среде.

Основные маркетинговые активности для продаж:

- информационное присутствие компании в профильных СМИ и каналах;
- публикации аналитических статей и клиентских кейсов в профильных ресурсах;
- участие в отраслевых конференциях, в том числе в качестве спикеров;
- организация мероприятий для клиентов (конференции, бизнес завтраки, дни бренда и т. п.);
- проведение вебинаров.

Трекинг

Любые активности и тактические шаги важно отслеживать и анализировать, чтобы оперативно корректировать стратегию и строить новые гипотезы.

Основные направления, на которые важно обращать внимание в процесс работы отдела продаж:

- Контроль выполнения плана по менеджерам. Тут полезно следить за их личным планированием, чтобы иметь возможность его коррекции или оперативной помощи. А также не забывать про промежуточные цели по количеству проведенных встреч и отданных коммерческих предложений. Ну и, конечно же, отслеживать конверсии из разных этапов сделки в бронь.
- Контроль выполнения общего плана продаж на отдел — это база для отдела продаж.
- Анализ работы с клиентами (динамика объемов текущих клиентов, возвращение ушедших клиентов, привлечение новых клиентов).
- Оцифровка маркетинговых активностей — оценка влияния активностей на привлечение дополнительных бюджетов.

Также полезно проводить ревью с менеджерами индивидуально для выявления пробелов в работе и построения индивидуальных стратегий продаж, исходя из клиентского портфеля менеджера.

Поиск точек роста

Еще один важный пункт в стратегии продаж — поиск новых каналов, направлений, точек роста. Для чего это нужно? Очевидно, для масштабирования. Однако это может также быть хорошей поддержкой при просадке по тем или иным причинам текущего продукта.

Точки роста — это функционал руководителя. Но формируются спрос и гипотезы на основе работы менеджеров «в полях» и их прямой коммуникации с клиентами. Именно мене-

джеры приносят новые запросы, идеи и потребности, которые часто вырастают в новые продукты. Поэтому еще раз хочу вернуться к важности наращивания экспертизы в сейлах. Только так они будут способны видеть перспективы там, где пока нет готового продукта или предложения.

Еще один вариант для масштабирования — продуктовые партнерства. Коммерция тут выступает инициатором, заказчиком, если идея родилась после общения с клиентом. Либо своего рода тестировщиком гипотез для команды продукта, потому что через менеджеров по продажам можно провести любые опросы клиентов, насколько полезной будет та или иная идея от продукта.

Вера Мирошниченко.

Оценка рынка: тенденции, возможности и угрозы

Ни для кого не секрет, что для любого бизнеса, чтобы расти и процветать, нужны продажи товаров или услуг. Отдел продаж — это не просто несколько человек, объединенных общих целью и KPI. Это живое сердце, неутомимый двигатель и главный мост любого бизнеса, который задает ритм всему оркестру. Хороший отдел продаж не просто «впаривает» товар, он строит долгосрочные отношения: знакомит, советует, помогает найти решение и выстраивает доверительные отношения с клиентами. Он защищает свою территорию и завоевывает новую, а для этого важно анализировать рынок и отслеживать такие показатели, как тенденции (тренды), возможности и угрозы.

Оценка рынка (анализ рынка) — это не просто отчеты и графики, это одновременно компас, радар и щит бизнеса. Для отдела продаж и компании в целом оценка рынка важна, так как позволяет не просто выживать, а предвидеть, адаптироваться и побеждать. Далее объясню детально свою точку зрения.

	Для компании	Для отдела продаж
Тенденции (тренды)	Это маяк для стратегии. Без понимания, куда дует ветер, можно построить корабль, который никому не нужен либо который при первом шторме пойдет ко дну.	Для отдела продаж тренды подсказывают, что продавать, кому и как. Понимать тренды — значит говорить с клиентом на его языке.

	Для компании	Для отдела продаж
Возможности	Это шанс на рынок. Запуск нового продукта, выход на новый сегмент, партнерство, оптимизация ценообразования. Анализ рынка превращает догадки в обоснованные решения, куда инвестировать ресурсы для максимальной отдачи.	Анализ рынка высвечивает «слепые зоны»: незанятые ниши, неочевидные применения продукта, новые регионы для экспансии, недовольных клиентов конкурентов. Это новые точки роста и аргументы для сделок.
Угрозы	Анализ рынка дает возможность вовремя обнаружить угрозы и избежать катастрофы. А именно, сменить стратегию, укрепить позиции, диверсифицироваться, модернизировать продукт.	Анализ рынка помогает быстрее адаптировать тактику переговоров, предупредить руководство о рисках срыва планов, отработать возражения, подготовить контраргументы против конкурентов.

Оценка рынка — это как сбор пазла: нужны разные инструменты, чтобы увидеть полную картину. Что же это могут быть за инструменты? Приведу некоторые примеры.

- Первичные исследования (опросы, анкетирование, фокус-группы, глубинные интервью, А/В тесты, наблюдение). Помогают определить ЦА (целевую аудиторию), интересы, боли, мотивы, потребности.
- Вторичные исследования (отраслевые отчеты, публичные финансовые отчеты, открытые данные, медиа и соцсети). Позволяют собрать тренды, прогнозы, статистику по рынку, стратегию, ключевых клиентов конкурентов, оценить финансовое здоровье, проблемы клиентов, настроения.
- Интернет-аналитика (веб-аналитика, seo-инструменты, рекламные платформы, анализ соц. медиа). Дает инсайты об эффективности каналов, аудитории, спросе, активности конкурентов, трендах.
- Внутренний анализ данных (CRM-системы, ERP-системы, системы бизнес-аналитики). Позволяет анализировать воронку продаж, эффективность менеджеров, цикл сделки, повторные продажи, оценить рентабельность и узкие места, выявить тренды внутри портфеля компании.
- Конкурентный анализ (SWOT-анализ, модель Портера «5 сил», специализированные сервисы (например, Similarweb, Crayon, данные из аналитики маркетплейсов).

Например, в одной из компаний, в которой я ранее работала, активно использовались аналитические отчеты рынка (Nielsen, GFK, Помир, DataInsight, Infoline и другие), отчеты sell out, внутренний анализ данных с использованием ERP-системы, а также первичные исследования, которыми занимался отдел маркетинга. В комплексе все эти инструменты позволяли видеть более широкую картину и, исходя из этого, разрабатывать эффективную стратегию развития продаж на рынке.

Выбор инструментов зависит от бюджета, размера компании и конкретных задач. Главное — начать «слушать» рынок системно и своевременно реагировать на поступающую информацию.

Выбор подхода к продажам

Цифровая трансформация вносит свои коррективы во все сферы нашей жизни — даже в работу с ключевыми клиентами. Раньше хватало личных встреч и проверенных отчетов аналитиков, но теперь этого мало. В ход идут большие данные, AI, нейросети, технологии и автоматизация. Без них не выстроить сильную стратегию.

Большинство компаний активно внедряют цифровые инструменты: обрабатывают большие объемы данных и получают на выходе более глубокие аналитические данные. Это позволяет гибко корректировать стратегию при изменениях на рынке, а также оптимизировать коммуникации. Использование CRM, ERP, AI-инструментов помогает повышать ожидания клиентов и удерживать их.

Для того чтобы преуспеть и оставаться конкурентоспособным в наше время, компании необходимо объединить человеческую коммуникацию и цифровую экспертизу.

Заменит ли искусственный интеллект КАМ (менеджера по работе с ключевыми клиентами)? Ответ: нет, не заменит. Потому, что человек продает человеку, и личное доверительное общение машинные алгоритмы воспроизвести не смогут. Пока решение принимает человек, профессия КАМ останется востребованной.

Выбор подхода к продажам — это стратегическое решение. Оно определяет, как компания будет взаимодействовать с клиентами для достижения целей. Правильный выбор стратегии напрямую влияет на конверсию, лояльность клиентов и прибыль.

Для того чтобы определиться с подходом, нужно проанализировать ключевые факторы:

- тип продукта/услуги: простые или сложные, цена низкая или высокая, массовый продукт или кастомизируемое решение;
- целевая аудитория: B2C, B2B, D2C; малый бизнес или корпорации; профиль покупателя (технический специалист, финансовый директор, конечный пользователь), готовность к покупке (импульсивная или обдуманная);
- цикл продаж: один покупатель или комитет по закупкам; длительность цикла: минуты (розничная торговля), месяцы, годы (крупные госзакупки);
- каналы продаж: офлайн/онлайн; прямые продажи, партнерские, дистрибуция;
- ресурсы компании: бюджет, команда, технологии;
- рыночные условия: конкуренция, зрелость рынка, экономические факторы.

Подход	Суть	Ключевые методы	В каких случаях применять
Транзакционный	Быстрые, одно-разовые сделки. Фокус на цене и удобстве.	Реклама, акции, мерчандайзинг, упрощенный процесс.	Недорогие, простые, стандартизированные товары (FMCG, розница, простые услуги).
Консультативный	Глубокое изучение проблем клиента и предложение решения, партнерство.	Вопросы, SPIN, активное слушание, презентация ценности.	Сложные, дорогие решения с длинным циклом (B2B, SaaS, консалтинг, дорогие товары).
Партнерский	Долгосрочные отношения, совместное развитие, взаимная выгода.	Совместное планирование, KPI, прозрачность, адаптация.	Ключевые клиенты, сложные экосистемы, стратегические партнерства (часто B2B).
Ориентированный на решение	Фокус на конкретной боли клиента и ее устранении вашим продуктом.	Демонстрация ROI, кейсы, фокус на выгодах.	Продукты с явными конкурентными преимуществами в решении специфических проблем.
Внутренние продажи	Продажи через чаты, e-mail, колл-центры без личных встреч.	Скрипты, CRM, автоматизация, обработка входящих лидов.	Средний ценовой сегмент, понятные продукты, где важна скорость и масштабируемость.
Полевые продажи	Личные встречи с клиентом на его территории.	Переговоры, презентации, построение отношений.	Дорогие решения, сложные продажи, ключевые аккаунты, где важен личный контакт.

Для выбора подхода рекомендую использовать проверенный годами алгоритм.

1. Провести глубокий аудит (тщательно проанализировать все факторы, описанные выше: продукт, ЦА, цикл, каналы, рынок, ресурсы).
2. Определить основные потребности клиента.
3. Проанализировать доступные подходы и возможность их комбинаций для достижения цели.
4. Учесть ресурсы и масштабируемость.
5. Тестировать и адаптировать (усиливать работающее, убирать неэффективное, пробовать гибриды).
6. Интегрировать с маркетингом (подход к продажам должен быть продолжением маркетинговой стратегии).

Также важно учитывать вероятные ошибки при выборе:

- копирование подхода без анализа, без учета специфики продукта и клиентов;
- несоответствие ресурсам;
- миксование подходов без стратегии;
- игнорирование обратной связи от клиентов;
- рассогласованные действия с отделом маркетинга.

Я и сама пользуюсь всеми этими алгоритмами, стратегиями и табличками. Сейчас покажу кейс из моего опыта на примере крупных направлений FMCG компаний.

Кейс FMCG-компаний

Продукт: широкий ассортимент напитков. Низкая цена за единицу, высокая частота покупок.

ЦА: массовый потребитель (B2C), розничные сети, маркетплейсы по модели 1P (B2B).

Ключевые вызовы: высокая конкуренция, импульсивные покупки, важность наличия товара на складах, на полках — в нужном месте и времени, работа с торговыми сетями (сложные условия).

Выбранный подход: миксование (транзакционный подход + ориентированный на решение (для сетей и маркетплейсов по модели 1P) + консультативный).

1. Транзакционный подход (массовый потребитель).

Фокус: максимальный охват, доступность, узнаваемость бренда, стимулирование спроса.

Методы: массовая реклама (ТВ, digital), спонсорство мероприятий, промоакции (скидки, 2=3, 2=1 и др.), мерчандайзинг (выкладка на полках, холодильники у кассы). Цель — быть на виду в момент принятия решения покупателем.

Каналы: маркетплейсы, супермаркеты, магазины у дома, АЗС, Ногеса (бары, рестораны), вендинг.

2. Ориентированный на решение.

Фокус: показать партнерам, как продукт решает их проблемы, а именно увеличивает оборот, прибыльность полки, трафик покупателей.

Методы: КАМ (менеджер по работе с ключевыми клиентами), ТП (торговые представители) используют данные Nielsen, GFK, Data Insight, Infoline, чтобы владеть информацией по рынку, категории, по показателям партнера в разрезе компании/категории/бренда/sku и уметь эту информацию успешно применять в переговорах.

Инструменты: презентации с расчетами прогноза продаж и доходности, успешные кейсы.

3. Консультативный.

Фокус: создание положительных эмоций, ассоциаций с брендом, с продуктом.

Методы: дегустации для партнеров, в торговых сетях, интерактивные зоны на мероприятиях, креативные дисплеи. Цель — выйти за рамки привычных методов и усилить лояльность.

Результат: увеличение доли рынка и доли на полке партнеров, успешные контакты и выгодные условия работы с крупными игроками рынка, повышение узнаваемости бренда и лояльности потребителей, рост объема продаж.

Ключевые различия в подходах к продажам: FMCG, DIY, Beauty, Fashion

Фактор	FMCG	DIY	BEAUTY	FASHION
Цикл покупки	Очень короткий, импульсивный	От короткого до очень длинного	Короткий или средний, импульсивный + обдуманный	Средний, обдуманный + импульсивный (аксессуары, sale)
Причины выбора подхода	Скорость	Терпение	Скорость + вовлечение	Создание желания + примерка
Экспертиза	Минимальная (товар прост)	От нулевой до высокой	От средней до высокой	Средняя (тенденция, стиль, сочетание)
Причины выбора подхода	Узнаваемость	Консультация	Персонализированный совет, диагностика	Стилистический консалтинг
Принятие решения	Привычка, цена, удобство	Решение конкретной задачи	Эмоции, желание улучшить себя, статус, уход за собой	Самовыражение, статус, тренды, принадлежность к группе
Причины выбора подхода	Промо/цена	Выгода/результат	Уверенность, трансформация образа	Идентичность
Роль продукта	Утилитарное потребление	Инструмент для достижения результата	Средство для самовыражения и ухода	Символ статуса, способ коммуникации
Причины выбора подхода	Функция	Функция + результат	Эмоция + социальный сигнал	Эмоция + социальный сигнал
Средний чек	Низкий	Широкий диапазон, может быть высоким	Средний или высокий (зависит от сегмента)	Средний – очень высокий (люкс)
Причины выбора подхода	Объем	Ценность решения	Ценность образа/статуса, апселлинг	Ценность образа/статуса, апселлинг
Ключевой канал	Онлайн, массовая дистрибуция	Онлайн, крупные магазины, дистрибуторы, собственный e-com	Мультибрендовый онлайн, специализированный ритейл, собственный e-com, флагманские магазины (люкс)	Онлайн, бутики, мультибрендовые магазины, маркетплейсы, собственный e-com
Причины выбора подхода	Мерчандайзинг	Опыт в магазине	Тестирование, консультация	Примерка, визуальный мерчандайзинг

Фактор	FMCG	DIY	BEAUTY	FASHION
Конкуренция	За полку, промо-место, цену	За экспертизу, комплексное решение	За доверие, персонализацию, уникальный ассортимент, инновации, опыт консультации	За уникальность, скорость следования трендам, бренд, опыт покупки
Причины выбора подхода	Переговоры с сетями	Качество консультантов	Тесты, квалификация бьюти-адвайзеров	Сервис, создание атмосферы
Роль консультанта	Минимальная (кассир/мерч, если речь о сетях) и более весомая, если речь о маркетплейсах	Эксперт по характеристикам товара и функциональности	Стилист, визажист, косметолог (бьюти-адвайзер)	Персональный стилист, шоппер, продавец-консультант
Причины выбора подхода	Транзакция	Решение	Создание образа, доверительный консультант	Создание образа, доверительный консультант
Процесс покупки	Положил в корзину, оплатил	Выбрал, проконсультировался, купил	Узнал, протестировал, посоветовался, купил	Увидел, примерил, согласовал стиль, купил
Причины выбора подхода	Скорость	Решение проблемы	Обязательное тестирование (цвет, текстура)	Обязательная примерка
Влияние соцсетей	Бренд-маркетинг, обзоры	Инструкции, DIY-блоги, обзоры	Огромное! Бьюти-блогеры, обзоры, tutorиалы, UGC	Огромное! Инфлюенсеры, UGC, показы в коротких видео, подборка образов
Причины выбора подхода	Узнаваемость	Обучение	Формирование спроса, социальное признание, KOL-маркетинг	Формирование спроса, социальное признание, KOL-маркетинг
Ритуал покупки	Минимальный	Практичен	Эмоционален, связан с заботой о себе, премиум-опыт	Эмоционален, связан с обновлением, статусом
Причины выбора подхода	Отсутствует	Функционален	Ключевая часть ценности, усиливается сервисом	Ключевая часть ценности, усиливается сервисом

Начинайте с аудита, тестируйте гипотезы, измеряйте результаты и будьте гибкими. Универсального «лучшего» подхода нет — есть наиболее эффективный для конкретной ситуации. Наиболее результативный выбор подхода к продажам — это не разовое событие, а непрерыв-

ный процесс, основанный на глубоком понимании клиента, продукта и рынка, подкрепленный данными и готовностью к адаптации. Успех приходит к тем, кто точно понимает специфику своего продукта внутри сектора и потребности конкретного сегмента своей ЦА.

Обзор различных моделей продаж (B2B, B2C, D2C и др.)

Понимание модели продаж — ключ к построению эффективного отдела продаж. Разные модели требуют разных стратегий, инструментов, выстраивания процессов и компетенций команды.

Выделяют несколько основных моделей в продажах: B2B, B2C, D2C, B2G, C2C, B2B2C. Ниже расскажу детально о каждом.

1. B2B (Business to Business) — бизнес для бизнеса.

Суть метода: продажа товаров или услуг от одной компании другой компании.

Пример: производственная компания или дистрибутор продают товар в федеральные торговые сети и/либо по 1P договору в Ozon, Wildberries, Яндекс. Маркет.

У метода есть свои особенности.

- Сложный и долгий цикл сделки: множество этапов (выявление потребности, предложение, переговоры, согласование с несколькими ЛПР, заключение договора).
- Высокий средний чек (часто крупные контракты).
- Работа с несколькими ЛПР. Например, по моему опыту в ритейле, переговоры ведутся сначала с байером. Если байеру предложение показалось интересным, запускаются внутренние согласования со смежными отделами — маркетинга, логистики, — которые также включаются в переговоры по коммерческим условиям для заключения договора. Если удастся договориться на приемлемые для всех условия, контракт подписывается и начинаются поставки.
- Акцент на отношениях и доверии (построение долгосрочных взаимоотношений и персональный подход к каждому партнеру).
- Глубокая экспертиза (КАМ должен понимать бизнес-процессы клиента, специфику продукта и отрасль в целом).
- Кастомизированные решения (предложения часто адаптируются под нужды клиента). Например, из моего опыта, при вводе ассортимента договаривались на эксклюзив представленности товарной позиции исключительно у партнёра, с которым ведутся такие переговоры. Второй пример — производство товара СТМ под определенные требования сети, для этого закупаются отдельные комплектующие под партнера.
- Инструменты (CRM система, настройка электронной подписи для подписания документов в ЭДО).

2. B2C (Business to Consumer) — бизнес для потребителя.

Суть: продажа товаров или услуг напрямую конечному потребителю для личного пользования.

Пример: юридические лица на витринах Ozon, Wildberries, Яндекс. Маркет продают товары конечным покупателям.

Особенности:

- короткий цикл продаж (решение принимается быстро, бывает импульсивным);
- низкий/средний чек (хотя бывают исключения — авто, недвижимость);
- работа с одним ЛПР (покупатель является ЛПР);
- массовый подход (часто требуется большой объем трафика);
- эмоциональный фактор (бренд, имидж, выгода, удобство);

- стандартизированные процессы (меньше кастомизации на этапе продажи);
- инструменты: CRM, системы лояльности, онлайн-кассы, чат-боты.

3. D2C (Direct to Consumer) — прямые продажи потребителю

Суть: разновидность B2C, где производитель/бренд продает товары напрямую конечному потребителю, минуя традиционные каналы продаж (ритейлеры, дистрибьюторы).

Пример: собственный интернет-магазин с товарами компании и полным циклом сопровождения и работы с покупателем.

Особенности:

- полный контроль над клиентским опытом: от первого касания до доставки и поддержки;
- глубокая аналитика данных: сбор и анализ данных для персонализированной коммуникации и предложений;
- бесшовное взаимодействие через сайт, мобильное приложение, соцсети, email, чат, телефон;
- цифровой фокус: веб-сайт и соцсети — основные каналы продаж; отдел продаж в тесном взаимодействии с отделом маркетинга;
- подписки и лояльность: акцент на повторных продажах и подписочных моделях;
- инструменты: CRM, веб аналитика, e-commerce платформы.

4. B2G (Business to Government) — бизнес для государства

Суть: продажи товаров/услуг государственным учреждениям, чаще всего на тендерной основе.

Пример: поставка воды в детский сад, из моего опыта.

Особенности:

- очень длинный цикл сделки, строгие процедуры (тендеры);
- множество согласований;
- специфическая отчетность может быть.

5. C2C (Consumer to Consumer) — потребитель для потребителя

Суть: потребители продают друг другу (часто через платформу).

Пример: продажи от потребителя потребителю на площадке Avito, Юла.

Особенности:

- цикл сделки короткий;
- платформа, на которой совершаются сделки.

6. B2B2C (Business to Business to Consumer)

Суть: компания А продает продукт/услугу компании В, которая, в свою очередь, предоставляет ее своим конечным покупателям.

Пример: Завод-производитель — дистрибьютор — конечный покупатель.

Для успешного развития продаж важно, чтобы отдел продаж был адаптивным и имел четко выстроенные процессы для каждого канала/сегмента. Также важно анализировать поведение клиентов, прогнозировать и вводить персонализацию в каждом канале. Четкое понимание особенности моделей, сильных и слабых сторон — основа для построения команды, которая будет приносить результаты.

**Выбор стратегии: агрессивный рост,
концентрированное продвижение и т. д.**

Выбор стратегии для отдела продаж — это системный процесс, который опирается на анализ текущей ситуации, целей компании и ее ресурсов.

Ключевые факторы выбора стратегии:

- Финансовые ресурсы (агрессивный рост требует инвестиций). Оптимизация их часто нужна при нехватке.
- Рыночные условия (рост на растущем рынке либо борьба за долю на зрелом).
- Конкурентная позиция (лидер может позволить себе фокус на рентабельность, аутсайдеру нужен агрессивный рост).
- Жизненный цикл продукта (новый продукт требует роста, зрелый — удержания/оптимизации).
- Цели собственников (максимизация прибыли/инвестиции в долгосрочный рост).
- Возможности команды (способна ли эта команда реализовать выбранную стратегию?).

Предлагаю рассмотреть алгоритм выбора оптимальной стратегии.

1. Где мы сейчас? (Диагностика текущего состояния)

- Анализ KPI — оценка ключевых показателей (объем продаж, конверсия, средний чек, LTV, количество сделок, цикл продаж, доля рынка).
- Анализ рынка (размер рынка, тренд роста/падения и его темпы, ключевые конкуренты (конкурентный анализ), рыночные тренды).
- Анализ каналов продаж (эффективность текущих каналов и потенциал новых каналов).
- Анализ клиентской базы (сегментация клиентов, доля ключевых клиентов, удовлетворенность, причины оттока).
- Анализ продукта/услуги (жизненный цикл продукта, уникальные преимущества, ценовая политика, рентабельность).
- Анализ ресурсов (бюджеты на маркетинг и продажи, количество квалифицированного персонала, технологические возможности, время на внедрение).

2. Куда мы хотим прийти? (Определение стратегических целей)

Конкретизация целей: цели должны быть поставлены по SMART (конкретная, измеримая, достижимая, актуальная, ограниченная во времени).

Примеры:

- Увеличить объем продаж на 30% за год.
- Завоевать 15% доли рынка в регионе X за 2 года.
- Повысить средний чек на 20% за 6 месяцев.
- Снизить стоимость привлечения клиента на 15% за квартал.
- Выйти на безубыточность нового продукта за 9 месяцев.

3. Какие есть пути? (Анализ возможных стратегий)

Ø Агрессивный рост (Завоевание рынка)

Цель: максимально быстрое увеличение доли рынка и объем продаж.

Фокус: привлечение новых клиентов, выход на новые рынки/сегменты, запуск новых продуктов.

Тактика: агрессивный маркетинг (скидки, акции), расширение отдела продаж, освоение новых каналов, конкурентные цены, активные прямые продажи.

Условия: высокий потенциал рынка, наличие финансовых ресурсов, готовность к повышенным затратам на привлечение, амбициозные цели роста.

Риски: высокие затраты, снижение рентабельности, риск привлечения неблагонадежных клиентов, перегрузка операционных процессов.

Ø Фокус на ключевых клиентах

Цель: увеличение прибыли от существующей базы клиентов, повышение лояльности.

Фокус: ключевые клиенты, наиболее прибыльные сегменты/товары/услуги.

Тактика: унифицированный сервис, кросс-продажи, программа лояльности, углубление отношений, сбор отзывов и рекомендаций.

Условия: наличие значительной доли доходов от ключевых клиентов, потенциал для роста внутри базы, высокомаржинальные продукты/услуги.

Риски: зависимость от небольшой группы клиентов, риск потери ключевого клиента, возможное пренебрежение новыми возможностями.

Ø Стратегия удержания

Цель: сохранение текущей клиентской базы и уровня продаж, минимизация оттока.

Фокус: существующие клиенты, повышение удовлетворенности и лояльности.

Тактика: улучшение сервиса и поддержки, проактивная коммуникация, программы лояльности, решение проблем клиентов, анализ причин оттока.

Условия: высокая конкуренция за клиентов, высокая стоимость привлечения новых клиентов, зрелый рынок.

Риски: застой, упущенные возможности роста, потеря позиций на фоне более активных конкурентов.

Ø Стратегия оптимизации/повышение эффективности

Цель: повышение рентабельности продаж, снижение издержек.

Фокус: внутренние процессы продаж, работа с наиболее прибыльными клиентами/продуктами, отказ от нерентабельных направлений.

Тактика: обучение менеджеров, оптимизация воронки продаж, повышение среднего чека/маржинальности, минимизация дебиторской задолженности, автоматизация процессов (CRM), сокращение цикла продаж.

Условия: высокая ценовая конкуренция, зрелый рынок, ограниченные ресурсы, необходимость повышения прибыльности.

Риски: слишком сильное сокращение затрат может повредить качеству сервиса и потенциалу роста.

Ø Стратегия диверсификации (новые горизонты)

Цель: поиск новых источников для роста за пределами текущего бизнеса, снижение рисков.

Фокус: новые рынки (географические, отраслевые), новые типы клиентов, новые продукты/услуги.

Тактика: выход в новые каналы сбыта, выход на международные рынки, новые партнерства, разработка и вывод на рынок новых продуктов.

Условия: ограниченные возможности роста на текущем рынке, инновационный потенциал, наличие ресурсов для экспансии.

Риски: высокие затраты на разработку, выход на рынок, неопределенность спроса, сложность управления новыми направлениями.

Инструментарий

Виктория Шафран. Инструменты аналитики

На рынке аналитики много инструментов, которые можно выбирать исходя из задач и потребностей, например: из простых Excel, Google Таблицы, посложнее — Roistat, amoCRM, Битрикс, Power BI, Calltouch и многие другие.

- Roistat — сквозная аналитика, интеграция с CRM, кол-трекинг, автоматизация отчётов.
- AmoCRM + AmoBI — CRM с BI-аналитикой для визуализации данных.
- SalesapCRM — автоматизация продаж с аналитикой воронки.
- Pipedrive + Power BI — гибкая CRM с подключением внешней аналитики.
- Excel или Google Таблицы — один из самых простых, доступных и одновременно понятных инструментов, который легко корректируется и видоизменяется под рабочие задачи.

Аналитические сервисы

Собирают данные в одну панель, глядя на которую видно всю работу отдела. Однако этот вид аналитики требует дополнительных интеграций для визуализации.

Excel / Google Таблицы

В работе РОПа Excel может помочь проанализировать, проконтролировать и спрогнозировать продажи, так как в программе можно сформировать отчёты по необходимым показателям, а также визуализировать их в диаграммах и графиках. А ещё можно вести учёт работы сотрудников, рассчитывать ФОТ и бонусы для передачи данных в финансовый отдел.

Плюсы работы в Excel:

- Интуитивно понятный инструмент, который практически не требует дополнительных бюджетов для его внедрения.
- Можно быстро создать любой простой отчёт или пересоздать его под задачу.
- Есть возможность визуализировать данные в виде графиков, диаграмм, гистограмм и т. д.

Минусы работы в Excel:

- Нет интерактива.
- Нет возможности оперативно получать данные для аналитики.
- Данные могут теряться.
- Нет общей картины по всем данным.
- Много времени тратится на сборку данных и на то, чтобы свести всё в единый отчёт.
- Нет автоматизированного сбора данных, как в дашбордах или аналитических инструментах.
- Есть сложности с масштабированием.

Если резюмировать, то мы видим, что Excel — простой и доступный инструмент, с помощью которого можно быстро собрать несложный отчёт по работе отдела продаж.

Дашборды

Дашборд (от англ. dashboard «приборная панель») — это аналитический инструмент для визуализации данных и их анализа. Он помогает оперативно мониторить ключевые показатели бизнеса, такие как количество клиентов, средний чек, воронки, прогнозирование продаж в определённом периоде и т. д.

Дашборд представляет собой графический интерфейс, который позволяет руководителю в режиме реального времени получать и изучать данные для принятия важных решений.

Среди таких систем обычно выделяют Power BI, Yandex DataLens, Klipfolio, Google Data Studio, Owox BI и т. д.

Данные автоматически собираются с подключённых источников, таких как: Excel, Google, «1С» и т. д.

Важно понимать, что дашборд — это всего лишь часть инструментов аналитики, и он может работать в связке с другими системами, например, с CRM.

Плюсы инструментов аналитики и дашбордов

- Экономится до 70—80% времени на заполнение таблиц и их анализа.
- Всегда можно настроить те показатели, которые наиболее актуальны в бизнесе.
- Можно получать данные и оповещения об изменениях в режиме реального времени.
- Все результаты визуализированы, что делает анализ данных наглядным.

Минусы инструментов аналитики и дашбордов

Для того чтобы внедрить такую систему, требуется написать техническое задание для специалиста, который будет его настраивать, и достаточно высокий бюджет.

- Потребуется дополнительное время для его реализации.
- Настройка инструментов аналитики и дашбордов — это дополнительный кост.
- Важно поддерживать инструмент силами специалистов, так как иногда данные и их источники могут теряться, и для этого нужна техническая поддержка.

CRM-системы

CRM-система — это полезный инструмент для любого бизнеса. CRM сокращает до 80% времени руководителя на рутину, так как выстраивается понимание воронки и система работы с клиентами. В нём также можно составлять отчёты по работе отдела продаж и в оперативном режиме получать детали по работе с тем или иным клиентом.

CRM полностью закрывает запросы бизнеса по аналитике, так как задачи по работе с клиентами, которые поставлены отделу продаж, хорошо ложатся в логику работы инструмента.

CRM существует в двух видах: в коробке и в облаке.

Примеры CRM: amoCRM, «Битрикс24», «Мегаплан», Sales Creatio, «1С: CRM», Pipedrive, HubSpot, Keap и т. д.

Плюсы CRM

- Все отчёты автоматизированы.
- Можно в один клик создать ежедневный отчёт о действиях каждого менеджера по продажам с базой клиентов за любой период: сколько МОП совершает звонков, проводит встреч и отправляет писем.
- Можно создать еженедельный отчёт и получить данные по тому, сколько клиентов сейчас в воронке и как они продвинулись за месяц. А также создать отчёт о том, сколько клиентов отказались от сотрудничества с вашей компанией.

- Можно ежемесячно создавать отчёты, где будет указано, сколько заключено контрактов, сколько пришло новых клиентов, какой у вас средний чек, каков размер выручки и какая маржа.

- Можно создать отчёт, опираясь на записи звонков с клиентами, для дальнейшего анализа работы и разработки скриптов. В нём с помощью модуля речевой аналитики или силами отдела качества можно сформировать отчёт по тому, есть ли отклонения от скрипта при звонке.

- Отчёт в CRM даёт информацию о том, сколько в среднем касаний делает МОП с клиентом, чтобы сделка состоялась.

- Можно сделать отчёт по тому, делает ли МОП допродажи.

Минусы CRM

- Нет гибкости в системе: как её запрограммировали, так она и работает.

- Если вы изначально не сделали заказ на разные формы отчётности, то на каждый отчёт требуется писать техническое задание. А это время и дополнительные бюджеты.

- Иногда ПО может не работать, зависать или терять данные.

Вот какую аналитику можно получать из CRM:

- статистику по воронке;
- конверсии для каждого этапа продаж;
- аналитику по длине всего цикла сделки, включая этапы воронки;
- среднее время обработки входящих заявок;
- план/факт;
- оборот и маржу;
- прогноз будущих сделок и выручки;
- сводный отчёт;
- эффективность работы каждого менеджера;
- аналитику звонков.

Здесь я сделаю рекламную паузу: если вы решили все же подключить CRM, то приходите в мою компанию <http://pilotforsales.ru/> обсудить ваш проект. И тот, кто напишет мне в течение 2026 года, получит эксклюзивную 20% скидку.

Выбор инструмента

Вы погрузились в разные системы аналитики и посмотрели, какой компании и команде может подойти тот или иной инструмент, и также поняли, какие возможности они дают для бизнеса при той или иной задаче.

Чтобы принять решение о том, какая система аналитики подходит в данный момент для вашего бизнеса, нужно чётко понимать, какие задачи вы хотите этим решать. А ещё — очень важно понимать, какой у вас есть бюджет и сколько есть времени на внедрение.

Например, вы работаете в компании и у вас есть бюджет на реализацию CRM-системы, дашбордов или любой другой системы аналитики, которая требует программного включения. Бюджет составляет 1—2 миллиона рублей и есть полгода или год на реализацию. Это конкретные критерии, и с ними вы сможете чётко разработать решение под задачи бизнеса. Оно встроится в вашу текущую систему или будет надстраиваться над ней.

Есть примеры достаточно больших компаний, где стандартная система, например, amoCRM, используется просто как хранилище базы данных клиентов. А есть — и я сама такие встречала — компании с миллиардными оборотами, которые вели учёт клиентов в Excel.

Всё, как всегда, зависит от задач. И, конечно, от времени и бюджета.

Если смотреть на это как на эволюционный процесс, то я бы рекомендовала в небольшом бизнесе начинать с ведения аналитики хотя бы в Google Таблицах или Excel. Когда ваш бизнес уже может позволить себе платить за подписку на одну из перечисленных выше CRM-систем, можно переходить к автоматизации: настроить систему хранения контактов, выстроить воронки. Это позволит вам принимать более стратегические решения.

Если есть возможность развивать это дальше — до автоматизированных систем, которые, повторюсь, встраиваются в ваш бизнес, — тогда можно выходить на крупные разработки или интегрировать определённые модули в уже существующие программы.

Один из самых частых вопросов, который мне задают: «Вика, ну вот, допустим, мы хотим анализировать воронки отдела продаж. С чего начать?»

Я в ответ задаю несколько вопросов.

- Где вы сейчас ведёте учёт?
- Какие требования есть к будущей системе?
- Для чего она вам вообще нужна?
- Сколько денег вы готовы потратить?
- И есть ли время у специалистов внутри вашей команды?

Возможно, вы просто хотите получать какую-то сжатую аналитику. Получать её самостоятельно — как руководитель отдела. Или, может быть, от вас требует еженедельную отчётность руководство на верхнем уровне.

Внедряли ли вы когда-нибудь систему аналитики и продаж? Если нет — тогда давайте идти постепенно. Если да — что именно внедряли? Как это работало? Удовлетворял ли вас инструмент? Если нет — что именно не нравилось?

Собственно, если подводить итоги, есть три основных вида аналитики:

1. Excel и Google Таблицы (я их объединяю).
2. CRM-системы.
3. Дашборды.

Выбор зависит от задач, финансовых и временных возможностей и, конечно, от специфики бизнеса. Исходя из этого, вы и выбираете для себя систему хранения, развития и прогнозирования.

Каждый инструмент имеет свои плюсы и минусы.

Excel или Google Таблицы — это простой инструмент, который легко внедрить. Но важно понимать: он не слишком надёжен, данные в нём легко теряются. Базы данных могут утекать от менеджеров к конкурентам. Вполне реальный кейс.

CRM-системы автоматизируют процессы и не теряют ни клиентов, ни важную информацию вроде дней рождения или чеков. Они возвращают клиентов к покупкам, особенно если настроить систему вместе с другими маркетинговыми инструментами.

Это удобно: вы, как руководитель, на одном экране видите всё, что нужно для принятия решений по каждому менеджеру. От сделок до писем, звонков — вплоть до поминутной детализации. А дальше — выбор за вами.

Конфликтология

Вера Мирошниченко. Типы и причины конфликтов

Тема конфликтологии актуальна во все времена. На мой взгляд, избегание конфликтов проблемы не решает, а в каких-то случаях даже усугубляет. Ниже разберем конфликты в трудовых отношениях, где участниками могут быть не только отдельные люди, но и целые организации. Хочу отметить, что единой схемы описания вариантов разногласий на сегодняшний момент нет.

В моем видении конфликты можно разделить на следующие типы.

1. Явные и скрытые.

К явным конфликтам относятся ссоры, драки, скандалы, формальное выяснение отношений, т. е. там, где ясны мотивы и стороны их не скрывают. Скрытые же — это про внутреннее недовольство. При этом сторона/стороны конфликта не подают вида, что конфликтуют, хотя противостояние можно распознать по изменению во взаимодействиях: холодность, формальность общения или нежелание общаться.

Поделюсь из своего опыта примером скрытого конфликта. На очередном собрании отдела продаж с отделом маркетинга, где также присутствовал генеральный директор, обсуждали рост продаж на маркетплейсах. То есть решали, что необходимо реализовать для того, чтобы расти быстрее категории. Обсуждали тактические действия, одним из которых была доработка контента карточек товаров. Провели анализ по конкурентам, подготовили аргументацию, почему это важно и нужно сделать. Все вопросы обсудили и решили, что нужно делать. На следующий день отдел маркетинга начал демонстрировать отстраненность и всячески давал понять, что не хочет общаться по данному вопросу. А при попытках выяснить, что случилось, ссылались на большую загрузку.

2. Естественные и искусственные.

Естественный конфликт возникает сам собой. Была у нас рабочая ситуация, когда транспортная компания сорвала поставку нашему ключевому клиенту, перенесла сроки поставки на другую дату, а потом привезла поврежденный товар. Клиент позвонил и довольно резко выразил своё разочарование и недовольство сложившейся ситуацией. Основная задача для решения такого конфликта — снизить эмоциональный фон, т. е. перевести клиента в более спокойное состояние, и вывести разговор на поиск решения сложившейся ситуации. Так что менеджер связался с клиентом, принес извинения за сложившуюся ситуацию, убедил клиента, что в дальнейшем подобное не повторится. Попросил пойти навстречу и не выставлять штраф, пообещал привезти товар взамен поврежденного и сообщил, что текущую ситуацию взял на личный контроль.

Искусственный конфликт — это конфликт, созданный для достижения определенных целей. Примером могут быть годовые переговоры с партнерами компании. Во время годовых переговоров подводят итоги совместной работы и развития контакта, оценивают результаты, доходность и выполнения определенных договоренностей. Цели, как клиента, так и поставщика — улучшение контрактных условий. Есть определенные переговорные техники, в рамках которых основная задача конфликтующего — пробудить чувство вины у второй стороны, а также, отвлекая эмоциями, увести от сути дела и тем самым помешать понять истинную при-

чину возникшей ситуации. И если в естественном конфликте цель разрешить ситуацию, то в искусственном — получить выгоду.

Пример из личного опыта. У нас значительная доля в категории. С ключевыми клиентами (как офлайн, так и онлайн) мы проводим ежегодные переговоры по результатам работы и обсуждаем новые коммерческие условия на будущий год. Естественно, в процессе озвучиваются как ожидания клиента, так и наши ожидания для разработки эффективной стратегии развития контакта.

На очередных переговорах с одним из ключевым партнеров каждая сторона поделилась аналитическими данными по развитию контакта, ассортимента и других показателей, которые важны для обеих сторон. После чего клиент подсветил узкие места или проблемы, которые не позволили показать максимально возможный результат. Так как я к переговорам готовилась с командой, на переговорах мы смогли оппонировать и объяснить, что послужило причиной. А дальше мы обсудили ожидания на будущий год и взяли паузу, чтобы смоделировать стратегию с учетом этих ожиданий. Диалог с клиентом продолжили в переписке. Как только условия устроили обе стороны, мы зафиксировали договоренности.

3. Реальные, мнимые и потенциальные.

Реальные конфликты — это тип конфликта, в основе которого лежат объективные противоречия между сторонами, связанные с конкретными, существенными разногласиями по поводу реальных вопросов. Например, спор между отделами маркетинга и продаж за ограниченный бюджет, конкуренция между компаниями за долю рынка.

Мнимый конфликт — конфликт, который кажется реальным, но не имеет под собой объективной основы ввиду недостатка информации, ошибки в восприятии и коммуникации; эмоциональный срыв, отсутствие реального предмета спора. Банально, два коллеги обиделись друг на друга из-за того, что один не поздоровался, а другой его просто не заметил.

Потенциальный конфликт — это реально существующее объективное противоречие в интересах, целях, ценностях или доступе к ресурсам, которое еще не осознано участниками или не переросло в открытое столкновение. Из жизни: два сотрудника претендуют на одну вакантную должность, но пока вежливы друг с другом.

4. Регулируемые и нерегулируемые нормами, ценностями или законами.

Такая классификация основана на наличии и эффективности механизмов для их мирного разрешения или управления. На мой взгляд, комментарии здесь излишни.

5. Разрушительные и созидательные.

Разрушительные конфликты наносят ущерб отношениям, мешают достижению общих целей, снижают эффективность работы. С подобными конфликтами каждый сталкивался на работе: ссора из-за личных обид, переходящая в бойкот.

Созидательные конфликты, несмотря на разногласия, приводят к положительным изменениям, способствуют укреплению отношений и развитию. Например, брейншторм по заявленному вопросу.

В моей компании была история, когда пришел новый директор по маркетингу, и с ним нужно было договориться о дополнительном бюджете на рекламу на одном из маркетплейсов. Так как компания контролировала эффективность расходования бюджета, нужно было в рамках встречи обсудить возможный бюджет и инструменты, на которые мы можем этот бюджет эффективно потратить. Взяв накопленную статистику с метриками по рекламе, мы начали брейншторм. Обсуждали воронку продаж на маркетплейсах, инструменты, которые уже использовали, сравнивали, как они отработали. Отдельно сравнили внешнюю рекламу, ведущую на маркетплейс, и внутреннюю, анализируя всю воронку. Выбрали инструменты: с точки

зрения отдела маркетинга более эффективна стратегия вдолгую. Поэтому мы выбрали медийную и наружную рекламы, OLV, опираясь на категорию и товары, которые в рамках стратегии компании являются ключевыми. Результаты порадовали.

6. Допускающие компромисс и бескомпромиссные.

Здесь заложен критерий готовности сторон идти на уступки и искать взаимоприемлемые решения, используя механизмы: переговоры, торг, медиацию, поиск консенсуса. В качестве примера могу привести переговоры и торг по коммерческим условиям при вводе нового ассортимента в торговые сети. Здесь важно понять потребности второй стороны, чтоб исход удовлетворил обе стороны, т. е. такие переговоры и торг могут быть завершены с компромиссным решением. А если не договоритесь — это будет бескомпромиссным решением.

Также конфликты делятся по масштабу:

- внутриличностные (между ценностями сотрудника и компании);
- межгрупповые (между отделами/департаментами/подразделениями крупных организаций);
- межличностные (конфликт интересов между сотрудниками);
- между личностью и группой (отступление от принятых норм группы поведения рассматривается как негативное явление).

Есть множество основных причин конфликтов в виду личностных факторов на работе и в коллективе:

- личная неприязнь;
- стиль управления;
- недостаточность профессионализма;
- неопределенность перспектив роста;
- различия в ценностях, жизненном опыте, манерах поведения;
- распределение ресурсов;
- различия в целях;
- взаимозависимость задач;
- плохо выстроенная коммуникация;
- неблагоприятные условия труда;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- разное отношение к членам трудового коллектива;
- психологические причины.

Решение конфликтов является обязательным условием для обеспечения благоприятного климата в организации и коллективе. Это влияет на эффективную работу организации в целом.

Конфликты на работе — это явление, с которым сталкивается практически каждый. Но важно помнить: их можно не только избежать, но и эффективно разрешать. Давайте разберемся, как это сделать!

Пути, методы и средства их предупреждения и разрешения (регулирование)

Профилактика конфликтов: будь начеку!

Будьте прозрачными в своих действиях и решениях. Это позволит выстроить такие отношения, где сотрудники будут понимать, почему принимаются те или иные решения, и они реже будут недовольными. Проводите командные собрания, где каждый может высказать свои

мысли и идеи. Это не только укрепит командный дух, но и позволит выявить недовольство до того, как оно перерастет в конфликт. Сплоченность в команде и хороший климат в коллективе могут свести к минимуму вероятность конфликтов. Например, могут помочь корпоративные мероприятия и признание успехов.

Можно использовать самые разные методы разрешения конфликтных ситуаций.

Активное слушание. Дайте каждому участнику конфликта высказаться. Слушайте внимательно, задавайте уточняющие вопросы. Это покажет уважение к мнению другого и поможет лучше понять суть проблемы.

Эмпатия. Попробуйте поставить себя на место другого человека. Покажите, что вы понимаете его чувства и беспокойства, даже если не согласны с его точкой зрения.

Поиск компромиссов. Часто конфликт можно разрешить, если обе стороны готовы пойти на уступки. Обсуждайте возможные решения вместе и выбирайте то, что подходит всем. Так вам удастся выйти в конструктив.

Не стоит забывать, что есть различные средства, которые помогут вам в сложных ситуациях, например, медиатор. Иногда для разрешения конфликта требуется взгляд со стороны. Привлеките человека, который сможет выступать в роли беспристрастного посредника. Это может быть HR или даже ваш коллега. Также важно развивать и навыки общения. Инвестируйте в тренинги и семинары по эффективному общению, так как умение правильно выражать мысли и эмоции значительно снижает риск возникновения конфликтов.

Конфликтов нельзя избежать на сто процентов, но их можно контролировать и минимизировать. Главное — это открытость, понимание и готовность к диалогу. Помните, что работа в команде — это, в первую очередь, взаимодействие с людьми, и ваша задача — наладить с ними продуктивные отношения.

Теория игр как один из методов

Думали ли вы когда-нибудь, что теория игр может помочь вам лучше разбираться в природе конфликтов и их решении?

Использование теории игр в конфликтологии позволяет лучше понимать динамику взаимодействий между людьми. Это поможет вам принимать более обоснованные решения, избегать ненужных конфликтов и находить выходы из трудных ситуаций. В конечном итоге, умение выбирать свою стратегию, учитывая интересы других, поможет строить более гармоничные и продуктивные отношения в группе или команде.

Теория игр — это область математики, изучающая стратегии взаимодействия между игроками в ситуациях, где результаты зависят не только от собственных действий каждого, но и от действий других игроков.

В конфликтологии теория игр помогает понять, как именно люди принимают решения в условиях конфликта и как можно избежать этих конфликтов или разрешить их.

Ниже я покажу, как это работает и как применять в повседневной жизни.

Теория игр построена на распределении ролей между игроками, стратегии и выигрыше/проигрыше.

1. В конфликте могут быть разные участники — как индивидуумы, так и группы.
2. Каждый из игроков выбирает стратегию в зависимости от своих целей и предполагаемых действий других.
3. Каждый выбор зависит от действий других. Эффективность стратегии измеряется результатами, которые могут быть как положительными (выигрыш), так и отрицательными (проигрыш).

Вот как это выглядит в повседневной жизни: конфликт на работе.

Представьте, что два сотрудника (Иван и Петр) участвуют в конфликте из-за распределения задач. Каждый из них может выбрать агрессивный или компромиссный подход.

1. Если Иван выбирает агрессивный подход, а Петр — компромиссный: Иван может временно получить больше задач, но в долгосрочной перспективе это может вызвать недовольство и конфликты в команде.

2. Если оба выбирают компромиссный подход: они могут начать делиться задачами и работать вместе, что приведет к лучшим результатам для всей команды.

3. Если оба выбирают агрессивный подход: это приведет к эскалации конфликта, проблемам в работе и ухудшению обстановки в коллективе.

Для применения теории игр в повседневной жизни важна оценка ситуации, выбор стратегии, поиск компромиссов и рефлексия. Я вывела для себя несколько правил этой жизненной игры.

1. Перед тем как принимать решение в конфликтной ситуации, нужно подумать о возможных стратегиях не только для себя, но и для другой стороны.

2. Определить, как мой выбор повлияет на других участников конфликта, чтобы избежать эскалации.

3. Часто самый лучший выбор — это сотрудничество и конструктивный диалог. Нужно обсудить возможные решения, которые удовлетворяют обе стороны.

4. После разрешения конфликта проанализировать, что сработало, а что нет. Это поможет лучше реагировать в будущем.

Конфликтология — это наука, которая изучает природу конфликтов, причины их возникновения и способы разрешения. Конфликт может возникнуть где угодно — в семье, на работе, или даже на онлайн-просторах. Чаще всего конфликты случаются из-за разных мнений, стресса и недопонимания. Для руководителя понимание всего этого особенно важно, так как конфликты могут возникать как внутри команды, внутри организации, так и с клиентами.

У конфликта обычно есть одни и те же этапы: разногласия, эскалация, кульминация, разрешение. Чаще всего конфликт начинается с небольшого разногласия или недопонимания. В последующем он может усилиться, если его не решить. Участники становятся более эмоциональными. Если на этом этапе не удастся договориться, конфликт достигает пика: словесные споры или даже ссоры. В итоге решение конфликта становится невозможным через обсуждение, компромисс или вмешательство третьей стороны. Поэтому крайне важно на начальных этапах гасить возникший конфликт, не доводя его до этапа эскалации, так как в дальнейшем сложнее будет договариваться в конструктивном ключе.

Понимание конфликтов и умение их разрешать — это ключевые навыки для успешной работы любой команды и компании. Совмещая теоретические знания с практическими методами, вы сможете создать сильную и дружную команду, что в конечном итоге приведет к высоким достижениям и успешным результатам.

Приведу несколько примеров из своего опыта и способов их разрешения.

1. Конфликт между командами.

Пример. В моей практике была ситуация. В компании, занимающейся продажей товаров FMCG, команда отдел продаж и команда маркетинга упорно спорили о сроках выпуска нового продукта. Отдел продаж просил выпустить новый товар до начала сезона, чтобы занять рынок, в то время как маркетинг настаивал на дополнительном времени для детальной проработки

дизайна и состава продукта, чтобы выйти на рынок с продуктом в крутом дизайне и с товаром отличного качества.

Решение. Отделы не могли найти компромисс, потому что работали каждый по отдельности. Здесь нужна была совместная встреча. Я организовала встречу с представителями обеих команд, чтобы обсудить наши общие опасения и ожидания.

Поиск компромисса. Мы обсудили возможные сроки, которые устроят обе стороны. А потом решили выпустить продукт, но позже доработать его, изучив отзывы пользователей.

2. Личностный конфликт между сотрудниками.

Пример. В отделе маркетинга есть два сотрудника, назовём их Александр и Борис. Борис предпочитает работать в одиночку, отмахивается от переговоров, просто садится и делает свою часть задачи. Александр же больше командный игрок. Он обсуждает с коллективом все возникающие идеи, советуется, собирает все мнения, прежде чем что-то делать. И напряжение нарастает, потому что Александр пытается добиться от Бориса активного участия в командной работе, а Борис хочет, чтобы его не трогали.

Решение. В такой ситуации могут сработать сессии медиации. Это тот самый случай, когда третий не лишний: стороннее лицо спокойно выслушает и Александра, и Бориса, не вовлекаясь в их конфликт. Так что сотрудник HR-отдела провел встречу, выявил корень конфликта и помог сотрудникам найти общий язык.

Обучение коммуникации. Не помешает отправить обоих сотрудников на профессиональные тренинги по коммуникации и командной работе. Если они научатся обмениваться мнениями и конструктивно критиковать, то в следующий раз конфликта может и не быть.

3. Конфликт из-за распределения ресурсов.

Пример. Три отдела в компании конкурируют за ограниченные бюджеты на следующий квартал. Каждый из них подает свои предложения. И при этом каждый считает, что другой отдел получает непропорционально много средств. В компании царит атмосфера недовольства, обиды и желания восстановить справедливость.

Решение. В первую очередь имеет смысл сделать процессы прозрачными. Поэтому компания ввела систему оценки проектов. Чем выше для компании приоритет проекта, тем больше ресурсов в него направят.

Комитет. Каждый отдел выбрал своего представителя, и эти люди стали членами специального комитета. После создания именно комитет стал рассматривать заявки на ресурсы и принимать обоснованные решения.

4. Конфликт по рабочим процессам.

Пример. В производственном отделе меняются рабочие процессы. Рабочие считают, что обновления неоправданно усложняют их работу и снижают производительность. И, естественно, обвиняют в этом менеджеров, которые не находятся внутри процессов. А менеджеры уверены, что изменения необходимы, — просто рабочие видят не всю картину.

Решение. Бесполезно ждать, пока одни сотрудники встанут на место других и поймут их позицию. Поэтому руководство сделало возможной обратную связь между отделами. Организовало регулярные встречи, на которых работники говорили, чем мешают изменения и как это можно исправить.

Привлечение работников к процессам. Когда сотрудники включились в процесс изменений, они стали лучше понимать, зачем то или иное нововведение нужно. А ещё научились новым методам работы через тренинги или практическую реализацию задач.

Эти примеры показывают, как важно не только своевременно выявлять конфликты, но и активно заниматься их разрешением, чтобы создать условия для продуктивного и комфортного рабочего окружения.

Виктория Снежкова.

Конфликты на разных уровнях иерархии

Поскольку на конфликт всегда можно взглянуть с разных точек зрения, я предлагаю рассмотреть напряженность с точки зрения наиболее часто встречающихся проблем разных уровней иерархии в компании. За свою практику наставничества я смогла довольно четко выявить ряд проблем для каждого типа позиции, которые с высокой долей вероятности влекут возникновение конфликта, если уже не повлекли.

Для каждой ступени профессионального развития я предложу вопросы для самопроверки, которые позволят выявить напряженность на раннем этапе. Далее мы рассмотрим типичные нарушения в основных ожиданиях и принципах построения взаимодействий, влекущие за собой потенциальное разрастание конфликта.

Уровень 1: специалист

Вопросы для самопроверки.

- Чувствуете ли вы, что руководитель все время вмешивается в вашу работу и задает слишком много вопросов вида «как», «почему» и «когда»?
- Испытываете ли вы регулярно ощущение, что чем больше вы выполняете задач, тем больше приходит новых? Это ощущение бесконечного увеличения потока задач?
- Согласны ли вы с утверждением, что часто не понимаете, что от вас хотят? Будто бы задачи поставлены не четко, и когда вы их выполняете, выясняется, что все нужно было делать по-другому?
- Возникает ли у вас досада по поводу того, что вы постоянно хорошо выполняете свой большой объем работ, но вас почему-то не повышают?

Если на большую часть вопросов вы ответили да — у меня для вас не очень приятные новости: конфликт зреет и требует решения, иначе рано или поздно он рискует вырасти в открытое противостояние между вами и коллегами.

Любопытно, что конфликты такого типа не относятся к прямому столкновению интересов. Они вызваны совпадением нескольких факторов: неудовлетворительная коммуникация, недостаточный личный менеджмент процессов, ограниченное понимание целей и задач компании/отдела и возможностей своего влияния на них, недостаток навыков и других.

Чтобы выявить ключевые моменты, в которых возможны системные нарушения или нехватки чего-либо, предлагаю посмотреть на основные ожидания бизнеса от специалиста. Кто такой хороший специалист? Это сотрудник, который обладает хорошими hard-навыками, проактивностью (которая необходима для качественного и актуального решения текущих задач) и управляемостью (которая позволяет руководителю минимизировать свои усилия по управлению). Кстати, именно проактивность и управляемость являются ключевыми драйверами карьерного роста (ведь, как известно, больше всех в колхозе работала лошадь, но председателем она так и не стала).

В hard-навыки мы погружаться не будем в силу специфики каждой профессиональной области, зато детально рассмотрим вопросы управляемости и ответственности.

На что смотреть специалисту в вопросах управляемости:

1. Коммуникационный интерфейс и умение его озвучивать.

Мои менти и студенты часто потешаются над этой сложной языковой конструкцией «коммуникационный интерфейс», однако она четче всего описывает необходимость настройки коммуникации — это возможность озвучить рычаги управления взаимодействиями с собой. Для эффективной коммуникации необходимо не только проявлять коммуникационную гибкость, но и понимать диапазон этой гибкости и уметь его озвучивать. По сути мы говорим про «дать собеседнику инструкцию по взаимодействию с собой». Ведь все мы разные и привыкли к разным методам постановки задач, разной эмоциональной составляющей и даже к разному вокабуляру. Сформировать у себя понимание оптимального метода взаимодействия с собой (как мне ставить задачи, как давать мне обратную связь, как мне комфортно выставлять точки контроля и т. п.) — суперсила.

Причем со стороны сотрудника не требуется чудес гибкости и широты коммуникационного диапазона. Это навык менеджеров, и обычно менеджеры в большей степени подстраиваются под коммуникацию. Но от сотрудника требуется понимание и умение озвучить свой диапазон.

2. Видеть связь своих задач с другими задачами компании.

К сожалению, этому не учат даже в профессиональных вузах и не говорят на старте карьеры (т. к. думают, что это очевидно). Но очень важно иметь понимание, что конкретная задача специалиста — это не что-то оторванное от реальности. Это небольшой вклад в общее достижение целей компании. У компании есть цели (Кстати, какая цель любой коммерческой организации? Верно, получение прибыли), цель декомпозируется на подцели, которые разбиваются на пул задач. И каждая задача должна быть связана с целью и подцелью. Специалисту достаточно иметь видение связи своей задачи с целью «в крупную клетку», однако совершенно необходимо понимать, как с имеющейся задачей связаны задачи ближайших коллег (внутри отдела и/или смежных). Такое понимание не только растит управленческую осознанность, но и позволяет развивать долгосрочное видение и предлагать решения, которые будут оптимальными для текущего момента и следующих периодов.

3. Планирование и прогнозирование.

Я, наверное, никогда не устану повторять эти термины, потому что на всех уровнях они являются мощным драйвером роста. Однако на уровне специалиста совершенно необходимо умение оценить ресурсы для выполнения задачи (сформировать запрос на них) и спрогнозировать время получения результата (промежуточного и финального).

Самые печальные ситуации случаются, когда специалист упорно боится назвать срок («а вдруг ошибусь?»), менеджер проводит свою оценку, она не совпадает с реальностью, в финале все друг другом недовольны. Другая болезненная ситуация — непопадание в сроки, о которых сотрудник молчит (то ли в надежде на чудо, то ли в желании проявить героизм). В итоге неготовность задачи выясняется в момент ее «сдачи», и возникает масса проблем на других участках работы.

Планирование и прогнозирование — важнейшие навыки прозрачной управляемости. Любой руководитель хочет в момент постановки задачи получать реалистичные сроки, уделять минимум ресурса контролю и быть уверенным в качестве. Учитесь оценивать, планировать, вовремя сигнализировать о проблемах и передоговариваться.

На что смотреть специалисту в вопросах ответственности:

1. Глубокое знание своей области.

Вопрос регулярного расширения экспертизы в своей области крайне актуален. Мы живем в быстро меняющемся мире, где привычные методы устаревают и уступают место новым. Про-

фессиональные сообщества, литература, обучения и наставничество — лучшие методы для развития и актуализации своей экспертизы.

Предлагаю рассмотреть наращивание экспертизы как регулярную задачу: планируйте время на это, проводите самооценку.

2. Желание расширения своих взглядов.

Карьерные треки бывают разными, в том числе вертикальными и горизонтальными. Чтобы осознанно проектировать свой трек развития и выбирать ту работу, которая будет приносить удовольствие, интересуйтесь смежными областями. У вас хорошая коммуникация с руководителем? Здорово! Работа коллеги вам кажется интересной? Прекрасно! Попросите руководителя или коллегу рассказать о своей работе и решениях, когда это будет уместно.

3. Самоменеджмент (времени, ресурсов и т. п.).

Как бы странно это ни прозвучало, но даже на позиции специалиста есть область менеджмента, т. е. область управления своими ресурсами, эффективностью. Хорошо, когда специалист решает задачи по понятному алгоритму (функциональная работа для специалиста является основной, он ее выполняет), но ещё лучше, когда к функциональной части добавляется видение по связям с другими задачами, идеи по оптимизации и повышению производительности. И эта часть требует менеджерских качеств. Задайте себе вопрос, думаете ли вы о своей продуктивности? Что делаете для ее повышения? Как часто вы ищете методы оптимизации рутинных задач? Это тот случай, когда инициатива от специалиста — важная часть комфортной работы.

Отдельно хочу подчеркнуть, что между пунктами ответственности и управляемости должен быть баланс. Перекос в сторону ответственности делает сотрудника эффективным и продуктивным, но с ним не возникает желания запускать новые проекты и отдавать ему в работу крупные задачи. Дисбаланс в сторону управляемости делает сотрудника удобным для руководителя, но повышает риск конфликтов внутри команды, которая может обладать большей экспертизой и испытывать негодование по поводу повышенной лояльности руководства к коллеге.

Уровень 2: тимлид, руководитель небольшой группы

Вопросы для самопроверки:

- Кажется ли вам, что у вас «адовый вал работы», но работать вы не успеваете?
- Испытываете ли вы ощущение, что работа рутинная и бессмысленная? Будто бы вы много работаете (чем-то все время заняты), но это не приводит к движению.
- Ощущаете ли вы присутствие микроменеджмента как со стороны руководителя, так и с вашей стороны по отношению к своим сотрудникам?
- Считаете ли вы, что ваши сотрудники недостаточно компетентны и плохо управляются?
- Возникает ли у вас периодически ощущение, что ваши руководители не слышат ваших идей?

Если вдруг в ответах затаились «да», то смотрим в блоки делегирования и координирования и баланс между ними.

Делегирование для тимлида (руководителя небольшой группы).

На самом деле вопрос делегирования объемный и проявляется на каждом иерархическом уровне (и везде он крайне важен!). Здесь нам важно рассмотреть наличие конкретных частей делегирования для руководителей небольших групп, т. к. без них невозможно выстраивание рабочих процессов.

1. Классические функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

Да-да, академические методы не зря стали классикой и до сих пор подробно изучаются в вузах. Тимлидерство — первая ступень менеджмента, поэтому классические функции начинают проявляться во всей красе. Убедитесь, что в вашей работе есть планирование, и вы его синхронизируете с теми планами по задачам, которые отдают специалисты. Есть организация, ведь задача руководителя — создавать максимально комфортные условия для работы и раскрытия потенциала сотрудника. Есть мотивация: вы знаете мотивации своих подчиненных, проверяете их эмоциональный отклик на задачи. И есть контроль: в вашем календаре прописаны точки контроля по проектам или задачам, которые вы курируете. Идеально, если они формировались совместно с исполнителями.

Какой должен быть баланс между функциями менеджмента? Здесь нет единого ответа — всё зависит от конкретных задач, с которыми вы работаете, от навыков команды и корпоративной культуры. Чтобы оценить риски возникновения конфликтов, достаточно проверить, присутствуют ли все четыре основные функции менеджмента, и субъективно оценить, насколько каждая из них развита.

2. Понимание ответственности, принятие ответственности за результат не своей работы.

Здесь есть один тонкий момент: руководитель команды одновременно несёт два уровня ответственности. С одной стороны, он отвечает за общий результат своей команды — это групповая ответственность (кстати, если он является неформальным лидером, группа сама делегирует ему эту роль в обмен на выполнение лидерских функций, включая защиту интересов коллектива). С другой стороны, на нём лежит персональная ответственность за принятые решения и действия команды в глазах вышестоящего руководства.

Важно отдавать себе отчёт в этом двойном статусе. Руководитель должен быть готов держать ответ перед начальством за итоги работы команды (неся и групповую, и личную ответственность). А внутри коллектива — обсуждать результаты, распределяя ответственность за конкретные задачи, но не отстраняясь от общей командной результативности.

На словах эту концепцию не всегда легко уловить — как говорится, «лучше один раз почувствовать». Здесь я призываю к осознанности и самоанализу, которые помогут убедиться, что баланс между коллективной и персональной ответственностью выдержан.

3. Интеграция собственного лидерства.

В любой группе, где больше двух человек, рано или поздно возникает лидерство. Если вы задумываетесь о карьере менеджера, на первых же шагах придётся научиться разбираться в вопросах формального и неформального лидерства. Идеально, когда назначенный руководитель уже является неформальным лидером для команды. Гораздо сложнее, если такого статуса у него нет. В случае рассинхрона перед новым тимлидом встанет непростая задача: увлечь коллектив и завоевать позицию неформального лидера.

Рецепт, который я всегда рекомендую в такой ситуации, — начинать с позиции помощи. Группа выбирает лидера, потому что нуждается в защите, поддержке и решениях. Она охотно делегирует полномочия, если её потребности удовлетворяются. Начните как капитан в «Что? Где? Когда?»: будьте с командой за одним столом, работайте вместе, но в сложные моменты берите на себя ответственность и принимайте решения. Через упрощение работы, уверенность в кризисных ситуациях и защиту интересов команды перед руководством можно постепенно завоевать неформальное лидерство.

Координация для тимлида (руководителя небольшой команды)

По сути, ключевая обязанность тимлида — это координация. Его прямая задача — обеспечивать эффективную работу группы и представлять её интересы.

1. Обеспечение бесперебойности процессов внутри группы.

Руководитель небольшой группы должен понимать нагрузку, занятость и компетенции каждого сотрудника, чтобы выстраивать такие конфигурации работы, при которых продуктивность команды раскрывается максимально. При этом одна из ключевых задач — поддержание стабильности. Поэтому оценка загрузки, ресурсов и возможностей команды, оптимизация процессов, учёт рисков (отпусков, болезней) требуют отдельного времени и внимания — это важнейшая часть работы тимлида.

2. Управление загрузкой и своевременная «расшивка» узких мест.

Анализ процессов подразумевает их постоянное улучшение. Хороший тимлид, глубоко погружённый в работу команды, должен вовремя замечать слабые места в цепочке задач и инициировать их усиление — в том числе обращаясь с запросами к вышестоящему руководству.

3. Координация работы с другими подразделениями.

Здесь важны два направления: донесение до смежных команд актуальной информации о своей команде и, наоборот, информирование своей команды о ключевых целях, фокусах и проблемах смежников. Оба направления критичны: выстраивание горизонтальных связей напрямую влияет на общую эффективность. Важно уметь фильтровать информацию — передавать только то, что действительно значимо для других. При подготовке отчётов, презентаций или важных сообщений полезно задавать себе вопрос: «Какого результата я хочу этим достичь?»

В целом, роль тимлида можно описать фразой «чтобы работало как часы». Это означает баланс между управляемостью и профессионализмом внутри команды, а для руководства — воспроизводимость, надёжность, прозрачность и предсказуемость результатов.

Уровень 3: руководители среднего звена

Вопросы для самопроверки:

- Вы устали отбиваться от задач? Вам кажется, что сроки по задачам и инструменты для их исполнения зачастую нереалистичные?

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.