ВАСИЛИЙ АНДРЕЕВ

ОНТОЛОГИЯ БИЗНЕСА

ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ

КАК ЕДИНАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ СИСТЕМА



От выбора клиента
до вклада и денег

Василий Андреев

Онтология бизнеса: Продажи и маркетинг

«Автор»
2026

Андреев В.

Онтология бизнеса: Продажи и маркетинг / В. Андреев — «Автор», 2026

Рост продаж ещё не означает рост прибыли и свободных денег. Эта книга показывает, как связать маркетинг, продажи, исполнение и оплату в единую управляемую систему.На практических примерах автор разбирает выбор клиентов, ценообразование, стоимость скидок и отсрочек, привлечение и удержание покупателей. Расчёты и Паспорт коммерческой системы помогают выявить потери, распределить ответственность и проверить экономику решений.Для собственников и руководителей, которым важно понимать не только сколько компания продаёт, но и что остаётся после продажи.

© Андреев В., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение. От карты функций к коммерческой системе 6
Третья книга серии 7
Два различения, с которых начинается книга 8
Паспорт коммерческой системы 9
Как читать книгу 10
Чего в книге нет 11
Три строки вместо одной 12
Часть I. Устройство коммерческой системы 13
Глава 1. Где создаётся и теряется коммерческий результат 14
Одно «продали» и одиннадцать результатов 14
Маршрут одного заказчика: пять мест, где успех не дошёл до компании 17
Коммерческий цикл возвращает данные в выбор клиента 18
Устройство функций и коммерческий результат проверяются отдельно 19
Соглашение на стыке: от трёх договорённостей к восьми полям 20
Карта коммерческого цикла по одной сделке 21
Источники 24
Глава 2. Модели отношений с клиентом 26
Три измерения, которые не сводятся к одному 26
Кто клиент, если платит один, решает другой, а пользуется третий 28
Событие ценности и естественный цикл задают окно наблюдения 29
Единица анализа и регулярная выручка 30
Смешанная модель описывается по частям 31
Паспорт модели отношений с клиентом 32
Источники 36
Глава 3. Рынок и выбор клиента 37
Рынок вообще и доступный спрос 37
Сегмент собирают по задаче покупателя 38
Интервью о последней покупке и карта альтернатив 39
Две оценки одного сегмента 39
Крупный клиент, который съедает вклад 40
Отказ с основанием, ценой и сроком 42
Данные исполнения возвращаются в карту 43
Карта сегментов и правила отказа 43
Источники 47
Часть II. Предложение и цена 48
Глава 4. Продукт и предложение для выбранного сегмента 49
Продукт создаёт компания, предложение покупает клиент 49
Результат клиента определяет состав 50
Граница исполнения записывается до продажи 51
Вклад и мощность проверяют обещание до подписи 52
Позиционирование и доступный спрос задают план 54

Портфель растёт сам, запуск и вывод требуют решения 55
Паспорт предложения 56
Источники 60
Глава 5. Цена и условия сделки 61
Прайс называет цену, сделка решает, сколько получено 61
Скидка покупает объём по цене вклада 63
Бесплатная работа и отсрочка — та же цена в другой форме 64
Модель цены определяет, где прячется уступка 65
Базовая цена и границы уступок на типовом договоре 67
Пересмотр цены проверяют на тех, кто уже покупает 67
Полномочия на уступку входят в устройство ценообразования 68
Ценовая политика и карточка нестандартного условия 69
Источники 72
Глава 6. Доверие и репутация 74
Узнаваемость, доверие и повтор — разные результаты 74
Доказательство снимает риск, который покупатель не может проверить сам 75
Что покупатель понял из обещания 77
Готовность рекомендовать измеряют вопросом, выборкой и моментом 77
Ответ на претензию влияет на то, что клиент расскажет другим 79
Карта обещаний и доказательств и порядок ответа на претензию 80
Конец ознакомительного фрагмента. 83

Василий Андреев
Онтология бизнеса: Продажи и маркетинг

Введение. От карты функций к коммерческой системе

Решение «усилить продажи» обычно принимается быстро. Компания нанимает ещё двух продавцов, подключает CRM, поднимает рекламный бюджет и вводит премию за выполнение плана. Через полгода отчёты выглядят лучше: обращений больше, договоров подписано больше, план по заключённым сделкам выполнен. Деньги ведут себя иначе. Остаток на счёте не вырос, вклад новых сделок оказался ниже расчётного, дебиторская задолженность растёт, а часть прошлогодних клиентов не вернулась.

Каждый шаг усиливал свой участок, а результат компании рождается и теряется на связях между участками. Продавец получил премию за договор, который ещё не стал исполненным обещанием. Реклама засчитала себе обращения, которые никто не принял. Скидка закрыла сделку в квартале и забрала большую часть её вклада. Клиент получил не то, что ему пообещали при продаже, и не продлил договор.

Эта книга о том, как устроена коммерческая система компании: как выбранный рынок превращается в исполнимые сделки, маржинальный вклад и деньги, а затем — во вклад от повторных отношений, то есть в то, что приносят повторные покупки, продления и расширения после затрат на их исполнение, обслуживание и развитие базы. Главная мысль книги: коммерческий результат возникает в связях между выбором рынка, обещанием клиенту, привлечением, продажей, исполнением, получением денег и развитием отношений. Оплаченный заказ, признанная выручка, маржинальный вклад, прибыль и удержанный клиент — разные результаты. Каждый требует своего определения и своей проверки.

Третья книга серии

Первая книга серии, «Онтология бизнеса», описала компанию как систему из сорока функций — работ, которые компания так или иначе выполняет, кто бы и как их ни делал. На каждую функцию она предложила смотреть по трём осям: выполняется ли она, кто её выполняет, насколько она описана и закреплена. Пять функций образуют коммерческое ядро: привлечение клиентов (F09), ценообразование (F10), бренд и репутация (F11), продажи (F12), обслуживание и удержание (F13). Управляемость, по первой книге, теряется не только внутри функций, но и на швах между ними — передачах работы через границу ответственности, у которых по умолчанию нет хозяина. Вторая книга, «Управление и стратегия», добавила замкнутый управленческий контур: стратегический выбор → решение и обязательство → исполнение → данные и управленческая отчётность → корректировка курса. Она же научила отличать комплект документов от действующего контура, проверяя систему по следу реальных решений.

Третья книга соединяет оба языка на одном предмете — коммерческой работе. От первой она берёт карту функций, три оси и понятие шва; от второй — контур, обязательство с одним владельцем и правило, по которому показатель управляет решением только тогда, когда у него есть адресат, действие и срок. Новое в ней — то, что карта и контур применяются к пути клиента целиком: от выбора, кому продавать и от кого отказаться, до повторной покупки и расширения отношений. Движение серии умещается в одну строку: карта функций → управление выбором и исполнением → устройство коммерческой системы.

Два различения, с которых начинается книга

Коммерческую систему книга рассматривает в двух слоях и проверяет их отдельно. Первый слой — устройство функций F09–F13 и связанных с ними: договорной работы, исполнения, учёта и управления деньгами; подтверждает его фактический след работы: записи, решения, переданные и принятые документы, деньги. Второй слой — коммерческий результат: вклад сделок и клиентов, поступившие деньги, стоимость привлечения, удержание, качество исполнения обещаний; измеряют его метрики, у каждой из которых есть определение, знаменатель, период и способ проверки. Зрелая функция не гарантирует результата, а хороший результат не делает функцию зрелой. Поэтому книга не сводит устройство и результат в один балл и не вводит числового индекса функционального долга — отставания функции от уровня, типичного для похожих компаний того же размера и отрасли: долг остаётся диагностической рамкой, а подтверждение даёт след.

Второе различение — модель. Правила коммерческой работы часто переносят из одной компании в другую, не проверив, подходит ли модель. Метрики подписочного сервиса применяют к проектной компании, «конверсию сайта» — к продаже, где решение принимает комитет из пяти человек, многоэтапную квалификацию — к покупателю, который решает за минуту. Поэтому книга различает три независимых измерения. Тип клиента — организация или частное лицо (B2B или B2C). Модель отношений — разовая покупка, повторные покупки, подписка или проект. Путь продажи — самостоятельная покупка, продажа через продавца, через партнёра или через площадку. Измерения не исключают друг друга; как описать их сочетание, показывает глава 2.

Где различия моделей меняют решение, показывают четыре условных учебных сюжета: длинная B2B-продажа с несколькими участниками решения; повторные покупки частных клиентов; подписка; проект с этапной оплатой. Сюжеты собраны для объяснения: их числа не являются статистикой рынка и не описывают реальные компании.

Паспорт коммерческой системы

Практический результат книги складывается в один документ — Паспорт коммерческой системы. В нём десять элементов:

1. Выбранные сегменты, задачи клиента и основания отказа.
2. Предложения, цены, обещания и границы исполнения.
3. Профиль функций F09–F13 по трём осям с фактическими подтверждениями.
4. Портфель каналов и когортная экономика привлечения.
5. Воронка с действиями покупателя и правилами прогноза.
6. Соглашения на стыках, владельцы и сроки.
7. Договорные условия, исполнение, приёмка и деньги.
8. Сервис, удержание и развитие клиентской базы.
9. Словарь метрик, данные, панель и правила реакции.
10. Приоритеты изменений и проверка результата.

Каждая глава заканчивается небольшим законченным инструментом — картой, формой, правилом или порядком действий — и указывает, какой элемент Паспорта он добавляет или уточняет. Последняя глава собирает элементы вместе и превращает их в порядок изменений с проверкой результата. Ценность Паспорта — в связях: если меняется выбор сегмента, видно, какие предложения, каналы и правила прогноза нужно пересмотреть; если меняется определение показателя, видно, какие пороги и решения от него зависят.

Как читать книгу

Книга идёт по пути клиента: устройство коммерческой системы и модели отношений; рынок, предложение и цена; привлечение и передача спроса; управление сделкой; исполнение и развитие клиента; измерение результата; управление коммерческой функцией. Главы 16–18 — методический центр: там сведены определения данных и метрик и полностью разобраны ценность клиента, окупаемость привлечения и удержание. Ранние главы при этом читаются без забегания вперёд: каждая метрика, которая впервые встречается в главе, получает там достаточное объяснение и прикладной расчёт.

Собственнику и генеральному директору полезно на каждой главе спрашивать, какое решение о клиентах, цене или каналах они сохраняют за собой и через какие передачи проходит результат, который они обязаны обеспечить. Руководителям продаж, маркетинга и сервиса — где их функция передаёт обязательство дальше, кто подтверждает его приём и что их показатель говорит о результате компании, а что только о собственном участке. Консультанту — какое утверждение является положением модели, какое — внешним фактом, какое — гипотезой, которую ещё предстоит проверить по следу.

Размер меняет глубину, но не отменяет функций. В компании из нескольких человек большинство стыков замыкается на собственника, и письменные соглашения там часто лишние. В компании на сотни человек те же стыки проходят между отделами и системами и без явного владельца теряются. Книга не предлагает формализовать всё и совершенствовать всё сразу: формализуются нагруженные стыки, по которым идут заказ и деньги, а изменения начинаются с одного найденного ограничения.

Чего в книге нет

В книге нет секретов продаж, техник давления на покупателя и обещаний гарантированного роста. Нет и «нормальных коэффициентов», которые подходят любой компании: там, где внешний ориентир существует, указаны его источник, год, модель бизнеса и методика, а где его нет, показано, как назначить собственный порог из экономики и ограничений компании.

Модель серии — инструмент диагностики; доказанным законом она не является, и где кончаются её выводы, перечисляет заключение. Учебные расчёты помечены как условные. Книга описывает управленческие решения. Правовые ориентиры приведены для Российской Федерации по состоянию на 30 октября 2026 года и не заменяют квалификацию конкретного договора, трудового отношения или операции с данными. Условия примеров нельзя переносить в договоры и внутренние документы без проверки их применимости. Управленческое решение, бухгалтерское признание и юридическое обязательство в книге различаются; общая оговорка не отменяет конкретных ограничений внутри глав.

Три строки вместо одной

Начать можно с короткого упражнения, которое не требует ни новой системы, ни помощи консультанта. Возьмите отчёт за прошлый квартал и выпишите три числа: объём подписанных за квартал договоров, признанную выручку квартала и деньги, поступившие на счёт от клиентов. Если какое-то из чисел получить не удаётся, запишите «нет данных» — это уже результат.

Затем ответьте на три вопроса. Первое и второе число связывает портфель неисполненных обязательств: сколько в нём было на начало квартала, сколько добавили, исполнили и отменили? Второе и третье связывают дебиторская задолженность и полученные авансы: как они изменились, были ли возвраты и списания и кто занимается каждым неоплаченным счётом? И какая часть чистой выручки квартала — после скидок и возвратов — осталась вкладом после затрат на исполнение, включая бесплатные работы?

Если на совещаниях эти три числа называют одним словом «продажи», вы уже нашли первое место, где коммерческая система теряет результат. По одной сделке такую потерю можно проследить до конкретной передачи — с этого начинается глава 1.

Часть I. Устройство коммерческой системы

Прежде чем менять цену, каналы или мотивацию продавцов, полезно увидеть, как коммерческая работа компании устроена сейчас: где результат возникает, где его засчитывают и где он теряется по дороге к деньгам. Первая часть отвечает на этот вопрос в три шага. Сначала она различает результаты коммерческого цикла, чтобы слово «продали» перестало обозначать сразу обращение, подпись, выручку и платёж. Затем описывает модель отношений с клиентом: кто клиент, как он покупает и что считать полученной им ценностью. Последний шаг — выбор клиентов: каких компания берёт, каким отказывает и на каком основании.

Паспорт коммерческой системы получает в этой части пять элементов. Глава 1 даёт первичный профиль функций F09–F13 по наблюдаемым следам (элемент 3) и первые нагруженные стыки (элемент 6). Глава 2 — определение клиента (элемент 1), форму обещания, которую задаёт модель (элемент 2), единицу анализа и предварительную панель (элемент 9). Глава 3 добавляет к элементу 1 выбранные сегменты, задачи клиента и основания отказа.

Глава 1. Где создаётся и теряется коммерческий результат

Квартальное совещание в компании-интеграторе, которая продаёт производственным предприятиям систему мониторинга оборудования: лицензию, внедрение и годовую поддержку. Маркетинг докладывает, что после отраслевой выставки обращений пришло больше плана. Коммерческий директор показывает выполненный план по подписанным договорам. Руководитель внедрения сообщает, что все проекты квартала запущены, поддержка — что запросы клиентов закрываются в срок. Финансовый директор говорит последним: денег на счёте меньше ожидаемого, вклад новых сделок ниже расчётного, а один из прошлогодних заказчиков отказался продлевать поддержку.

Каждый доклад верен, и каждая функция выполнила свой план. Компания свой результат не получила.

Найти место потери на таком совещании трудно. У каждого докладчика перед глазами свой участок, а деньги и вклад видны только финансам, которые узнают о потере последними. Привычная реакция — искать отстающий отдел. Точнее другой вопрос: какой результат засчитала себе каждая функция, какой результат нужен компании и на какой передаче первый перестал превращаться во второй.

Компания условная — учебный сюжет книги о длинной продаже в B2B, где решение у покупателя принимают несколько человек. Положения первых двух книг серии — функции и передачи между ними, замкнутый управленческий контур — здесь применяются к коммерческой работе.

Одно «продали» и одиннадцать результатов

На том же совещании слово «продали» прозвучало несколько раз, и каждый раз за ним стояло другое событие. Для маркетинга продажа начинается с обращения, для продавца заканчивается подписью договора, для бухгалтерии это признанная выручка, для казначея — платёж на счёте. Такое расхождение вторая книга серии называет спором об определении, и решает его общий словарь.



Рис. 1.1. Договор, выручка и деньги: три строки отчёта и сверка остатков

Словарь результатов коммерческого цикла различает одиннадцать результатов: спрос → обращение → принятая возможность продажи → сделка → договор → исполнение обещания → приёмка → признанная выручка → маржинальный вклад → деньги → удержанный клиент. У каждого есть признак, по которому его узнают, — событие или документ, а у спроса и вклада

расчёт, — роль, которая его признаёт, и следующий получатель, для которого он становится входом. Определения действуют во всей книге; правый столбец называет, с чем результат чаще всего смешивают.

Результат	Определение в книге	Чем не является
Спрос	Потребность и готовность клиентов определённого сегмента решать задачу за деньги в доступный компании период	«Рынком вообще» и числом обращений
Обращение	Зарегистрированный контакт потенциального клиента с выраженным интересом	Возможностью продажи
Принятая возможность продажи	Обращение, принятое продажами по согласованным критериям квалификации; открывает сделку	Подтверждённым решением покупателя и прогнозом
Сделка	Объект работы продаж с клиентом, ожидаемой суммой, этапом, датой и исходом (выиграна, проиграна, отказ покупателя от решения, открыта)	Договором
Договор	Принятое обеими сторонами обязательство: предмет, цена, сроки, приёмка, оплата, изменения, исключения	Выручкой и деньгами
Исполнение обещания	Фактическая передача клиенту обещанного результата в срок и в согласованном объёме; в подписке и проекте включает запуск, активацию и первую ценность	Отгрузкой «по документам»
Приёмка	Событие, которым клиент подтверждает результат или этап по критериям договора	Подписью договора

Таблица 1.1. Фрагмент 1 из 2

Результат	Определение в книге	Чем не является
Признанная выручка	Выручка, отражённая в учёте по выбранной методике за период	Поступлением денег
Маржинальный вклад: CM1 и CM2	CM1, вклад после исполнения, — чистая выручка минус затраты на создание и передачу предмета заказа или договора, включая изменения его предмета до приёмки, оформленные или нет. CM2, вклад после обслуживания, — CM1 минус затраты, которые клиент вызывает после исполнения заказа и которые не меняют его предмета, включая удержание и развитие базы. Оба — до затрат на привлечение новых клиентов и остаточных общих расходов	Прибылью и бухгалтерской валовой прибылью
Деньги	Фактическое поступление на счёт по обязательству договора, кто бы ни заплатил	Выручкой
Удержанный клиент	Клиент исходной когорты, отвечающий правилу «активен» в окне наблюдения; правило зависит от модели	«Клиентом, который не отказался письменно»

Таблица 1.1. Фрагмент 2 из 2

Из таблицы следует правило чтения любого коммерческого отчёта: результат одной строки ещё не доказывает результата следующей. Между строками стоит передача от одной функции к другой, и каждая передача может не состояться.

Поэтому в отчёте собственнику объём заключённых договоров за период (bookings), признанная выручка и поступления стоят тремя отдельными строками и связываются через остатки. Портфель неисполненных обязательств на конец периода равен портфелю на начало плюс новые договоры и увеличения минус выручка, признанная по договорам портфеля, уменьшения и отмены. Чистые поступления равны чистой выручке минус прирост дебиторки плюс прирост полученных авансов и обязательств по возврату покупателям, минус списанные безнадёжные долги и погашения без денег (зачёты); выплаченный возврат второй раз не вычитают — он уже уменьшил авансы или обязательство по возврату; все суммы — в одной налоговой базе. Разность соседних строк показывает лишь изменение остатка, и то без отмен, изменений цены, возвратов и списаний. Условные числа: выручка 100, дебиторка выросла на 15, авансы — на 10; поступило 95, и разница выручки и денег — 15 − 10 = 5 (подробно — глава 12 и приложение C).

Строки словаря, отмеченные событием с датой, связывает конверсия этапа. В этой книге это доля объектов одной когорты — обращений, сделок, договоров, — которые за выбранное окно дошли от одного события до следующего; она же показывает, где поток теряется (считать её по дозревшим когортам учат главы 9 и 10). Спрос — оценка, вклад — расчёт без даты события, и конверсией с соседними строками они не связаны; выручку и деньги связывает сверка остатков, выручку и вклад — расчёт по строкам затрат (глава 5). Конверсия описывает поток между двумя событиями и ничего не сообщает о событиях дальше: высокая доля сделок, дошедших до договора, совместима с договорами, которые не дошли до денег.

У словаря есть границы. Он фиксирует, какие события различать, и не задаёт воронку с обязательными процентами перехода. Порядок строк соответствует длинной B2B-продаже,

где договор подписывается до исполнения, а деньги, кроме аванса, приходят после приёмки. В других моделях отношений часть строк меняется местами или сливается: в интернет-магазине товаров для дома из учебного сюжета сделка сжимается до оформления заказа, а при оплате на сайте деньги поступают раньше исполнения.

Две величины требуют пояснения. Маржинальный вклад — расчётная величина без даты события: его считают от чистой выручки, то есть выручки после скидок, бонусов и возвратов, без НДС. Бесплатная работа, обещанная в сделке, выручку не уменьшает: её затраты входят в CM1; каждая статья затрат вычитается один раз. Прибыль в цепочку не входит совсем. Это результат компании за период: сумма CM2 минус затраты привлечения и все остальные расходы периода, включая постоянные. По сделке и клиенту её не считают, и положительный вклад отдельной сделки о прибыли компании ничего не сообщает.

Маршрут одного заказчика: пять мест, где успех не дошёл до компании

Проследим одного условного заказчика — производственное предприятие, на котором внезапные остановки оборудования срывают выпуск. Спрос здесь возник раньше, чем интегратор о нём узнал: главный инженер ищет способ видеть состояние станков до поломки, директор по производству готов платить за меньшее число простоев. Спрос принадлежит клиенту. Компания может его обнаружить и решить, нужен ли ей такой клиент.

На выставке главный инженер оставил контакт на стенде. В отчёте маркетинга появилось ещё одно обращение, и план выставки был выполнен. Список контактов ушёл в отдел продаж письмом. Продавцы в те недели закрывали квартал, и с главным инженером связались, только когда он сам позвонил после очередной остановки.

Часть других обращений той же выставки так и осталась без звонка: маркетинг засчитал себе результат, продажи их не приняли и не отклонили. Обращения, которые никто не принял, не считала ни одна функция.

Дальше сделка шла долго, как и положено продаже с несколькими участниками решения. Главный инженер подтвердил задачу, директор по производству — экономический смысл, ИТ-служба и служба безопасности — условия подключения к сети завода. Каждый такой шаг — подтверждённое решение покупателя: наблюдаемое действие покупательской стороны, которое переводит сделку на следующий этап (подробно эти этапы разбирает глава 10).

Последними пришли закупки: они попросили скидку и более короткий срок внедрения. Продавец, чтобы закрыть сделку в квартале, согласился на то и другое и добавил бесплатную интеграцию с системой планирования ремонтов. В CRM сделка получила исход «выиграна», договор вошёл в bookings квартала, продавец выполнил план. Сколько вклада осталось в сделке после скидки и бесплатной работы, до подписи не посчитал никто.

Механику такой потери показывает условный расчёт E02 — отдельный учебный набор, полностью разобранный в главе 5: скидка 10% при доле вклада 40% уменьшает CM1 единицы на четверть, и при неизменных затратах на единицу прежний суммарный CM1 вернёт только продажа примерно на треть большего объёма; найдутся ли он и мощность под него, расчёт не показывает. У одной проектной сделки дополнительного объёма нет: скидка вычитается из её CM1 своей суммой, бесплатная работа — своими затратами, а если уступка меняет вероятность выигрыша, ожидаемый CM1 с ней сравнивают с ожидаемым CM1 без неё (тоже глава 5).

Руководитель внедрения узнал о сделке, когда договор уже был подписан. Названный закупкам срок не учитывал очередь проектов. Бесплатная интеграция к тому же требовала доступа к системе завода, который служба безопасности выдаёт по своей процедуре. Работы шли, часы инженеров списывались на проект, в отчёте внедрения проект числился запущенным.

Акт ввода в эксплуатацию — документ, которым заказчик подтверждает, что система работает и первые данные с оборудования получены, — подписан не был. Договор есть, обещание не исполнено и не принято.

Тем временем бухгалтерия признала часть выручки по методике, принятой в компании, — например, при передаче лицензии. Счёт выставили заводу, а деньги за завод перечисляет головная компания холдинга. Завод здесь — договорный должник, сторона договора, обязанная платить; головная компания — фактический плательщик (как их учитывать, разбирает глава 16). Финансы заказчика вернули счёт и увязали следующий платёж с актом ввода, которого нет.

Выручка в отчёте есть, денег на счёте нет. Продавец считает дебиторскую задолженность делом бухгалтерии, бухгалтерия — делом продавца, и за ней не следит никто.

Через год система всё же работает. Поддержка закрывает запросы заказчика в срок. Но о том, что главному инженеру при продаже обещали подключить после пилота ещё два цеха, поддержка не знает: контекст сделки остался у продавца, который занят новыми клиентами. Когда пришло время продлевать поддержку, заказчик отказался. Для компании он стал клиентом, купившим один раз, хотя модель интегратора рассчитана на продление поддержки и покупку расширений.

Потери пришлись на передачи: обращение не было принято, вклад сделки не был проверен до подписи, обещание не дошло до исполнения раньше договора, счёт вернулся без оплаты, контекст сделки не дошёл до поддержки. Симптомы при этом всплыли позже и в другом месте — в кассе, в отчёте о вкладе, в отказе от продления. Первая книга серии называет этот механизм коротко: счёт приходит не туда, где дыра.

Мысль о том, что главные потери лежат на передачах, первая книга серии берёт из книги Гири Раммлера и Алана Брейча 1990 года, подзаголовок которой в переводе звучит как «Как управлять белым пространством организационной схемы» — промежутками между прямоугольниками отделов. По их наблюдению, которое приводит первая книга, там же лежат и самые большие резервы улучшения. Для коммерческой системы третья книга делает из этого рабочий вывод: локальный успех функции становится результатом компании, только когда следующий получатель принял передачу.

Ваша сделка пройдёт другим маршрутом, и разрывы на нём окажутся в других местах. Способ их найти останется тем же.

Коммерческий цикл возвращает данные в выбор клиента

Маршрут заказчика — частный случай общей последовательности, которую книга называет *коммерческим циклом*:

Коммерческий цикл: десять этапов и обратные связи



Сплошные стрелки — порядок этапов цикла; пунктир — обратная связь:
данные удержания, потерь и измерений возвращаются в выбор клиента, предложение, цену и привлечение.

Рис. 1.2. Коммерческий цикл: десять этапов и обратные связи

выбор клиента → предложение и цена → привлечение → подтверждённое решение покупателя → договор → исполнение обещания → деньги → удержание и развитие → измерение → изменение системы.

Каждый этап цикла заканчивается результатом из словаря, у которого есть признающий и следующий получатель. По устройству цикл повторяет управленческий контур второй книги. Выбору клиента и предложения соответствует стратегический выбор, сделке и договору — решение и обязательство, исполнению обещания и деньгам — исполнение, метрикам — данные и отчётность, изменению сегмента, цены, канала или процесса — корректировка курса.

Последние два этапа отличают цикл от конвейера. Данные об исполнении, потерях и поведении клиентов возвращаются назад — в выбор сегмента, предложение, цену и каналы. В сюжете интегратора видны по меньшей мере три такие обратные связи.

Если внедрение замечает, что проекты застревают у заказчиков без готовой ИТ-инфраструктуры, появляется основание изменить критерии квалификации или сам выбор сегмента (главы 3 и 9). Если вклад выигранных сделок раз за разом ниже расчётного, вопрос уходит к цене и полномочиям на скидку (глава 5). Если не продлевают поддержку клиенты, пришедшие через одного партнёра, стоит проверить, что этот партнёр обещает клиентам — от имени компании или от своего (глава 7).

Обратная связь работает, когда у неё есть адресат, который вправе изменить решение. Без адресата данные оседают в архиве.

Действует ли цикл, показывают три проверки второй книги. Проверка следа восстанавливает путь одной сделки по фактам: записи CRM, переписка, договор, акты, счета, выписки банка. Проверка замещения спрашивает, пройдёт ли следующая сделка того же класса без человека, который сейчас соединяет участки вручную. Проверка реакции спрашивает, кто узнает о падении вклада выигранных сделок, в какой срок и что обязан сделать. Ни одна из проверок не выставляет оценку зрелости; каждая даёт гипотезу о конкретном переходе, которую можно подтвердить или опровергнуть на ваших документах.

Устройство функций и коммерческий результат проверяются отдельно

Коммерческое ядро в модели серии составляют пять функций первой книги:

привлечение клиентов (F09) — как к компании приходят новые клиенты;

ценообразование (F10) — как назначаются цены;

бренд и репутация (F11) — как компанию воспринимают;

продажи (F12) — как интерес клиента превращается в оплату;

обслуживание и удержание (F13) — как компания работает с клиентом после продажи, чтобы он возвращался.

Рядом работают связанные функции, через которые проходит каждая сделка: договорная работа (F30), основная операционная деятельность (F16), учёт (F05), управленческий учёт (F06), управление деньгами (F08).

Три оси и два слоя, названные во введении, в разборе сделки работают так. Положение функции на осях — координата: оно показывает форму реализации и ничего не говорит о качестве результата. Результат — вклад, деньги, привлечение, удержание, качество исполнения — относится ко второму слою и проверяется отдельно. Даже полностью регламентированная F12 с этапами в CRM и правилами скидок может давать сделки с вкладом ниже допустимого: у интегратора, где правило скидок существовало лишь на бумаге, часть вклада сделки забрали скидка и бесплатная работа. F12 в голове собственника может давать сделки с высоким вкладом.

Подтверждение для слоя устройства — фактический след работы: записи, решения, переданные и принятые объекты, деньги. Должность коммерческого директора, отдел продаж или регламент в общей папке говорят о намерении, но выполнения функции не подтверждают. Поэтому в первичном профиле F09–F13 ответ по каждой оси опирается на след, ответ без следа получает пометку «не установлено», и неизвестность не приравнивается к нулю.

Для интегратора первичный профиль после разбора одной сделки мог бы выглядеть так. Источник обращения записан, значит, у F09 этот след наблюдается. В F12 этапы сделки в CRM ведутся, но принятия обращения и проверки вклада до подписи в следе нет. Правило скидок (F10) существует на бумаге, применялось ли оно в этой сделке — не установлено. Передача контекста сделки в поддержку (F13) не наблюдается. Такая запись ничего не оценивает: она показывает, где у функции есть след и где его нет.

Функциональный долг — отставание функции от уровня, ожидаемого для похожих компаний того же размера и отрасли, — третья книга использует как диагностическую рамку. Долг указывает на функцию — кандидата в узкое место, которого затем проверяют по следам. Числового индекса долга книга не вводит: таблица пир-медиан в первой книге не опубликована, шкалы осей порядковые, и правила, которое сводило бы разрывы в одно число, в модели нет. К тому же уровень похожих компаний ещё не говорит о достаточности; отдельный вопрос второй книги — выдерживает ли устройство функции нагрузку, сложность и цену ошибки именно вашей компании.

Самое практичное различение этого слоя — где возникла потеря: внутри функции или на передаче. Снаружи обе выглядят одинаково. Если обращения выставки лежат без звонка потому, что входящие обращения в продажах не закреплены ни за кем, F12 по первой оси выполняется эпизодически. Лечить тогда нужно функцию: назначить исполнителя, дать ему время и правило. Если же исполнитель есть, но список приходит письмом без критериев и никто не подтверждает приём, функции по обе стороны исправны и рвётся передача. Найм второго продавца здесь не поможет; первая книга формулирует это так: усиление берега не чинит мост.

Смысл продаж в первой книге — превращение интереса клиента в оплату, и третья книга это сохраняет: результат продажи проверяется деньгами, подпись его не подтверждает. Между договором и деньгами работа проходит через стыки с договорной работой, исполнением, управлением деньгами и учётом. Приёмку и взыскание F12 за эти функции не выполняет, но передаёт обязательство дальше и остаётся ответственной за то, чтобы выигранная сделка дошла до оплаченного результата.

Соглашение на стыке: от трёх договорённостей к восьми полям

Склад не принимает товар по звонку. Приёмка идёт по накладной: в ней сказано, что пришло, от кого, кому и в каком количестве, стоит подпись принявшего, а расхождение оформляется актом и возвращается поставщику. Между функциями коммерческого цикла такой накладной обычно нет. Обращение уходит письмом, обещание — устным пересказом, контекст сделки остаётся в памяти продавца.

Связь функций через границу ответственности первая книга называет швом; в этой книге в том же значении употребляется слово «стык». У передачи на шве три части: содержание, момент и подтверждение. По умолчанию у шва нет хозяина: каждая сторона отвечает за свой участок. Лечение первая книга сводит к минимуму — трём договорённостям: что передаём, когда и кто хозяин стыка. Рваный стык бывает слышен раньше, чем виден в цифрах. Его выдают фраза «а нам никто не сказал» в разборе любого сбоя, спор «это не наша работа», в котором правы обе стороны, клиент, который пересказывает одному вашему отделу обещания другого. Признаки дают повод проверить конкретный стык; вердикта сами по себе они не выносят.

Три договорённости третья книга развивает в инструмент — *соглашение на стыке* из восьми полей. Первые три называют участников и предмет: что передаётся, кто отправитель, кто получатель. Следующие три задают условия приёма: критерий принятия, включая подтверждение приёма и основания для отклонения и возврата; срок передачи; обязательные данные, без которых передача не считается состоявшейся. Последние два поля отвечают за отклонения: какие исключения допустимы и кто их разрешает, и как получатель сообщает отправителю о дефекте передачи.

К восьми полям добавляется *владелец стыка* — один человек, который замечает несостоявшуюся передачу по должности, а не по доброте, как требует первая книга. Он следит за ранними сигналами разрыва: растущей очередью, возвратами, просроченными приёмами. Одного владельца назначают и тогда, когда отправитель и получатель подчиняются разным руководителям: два равных финальных владельца, предупреждает вторая книга, создают пространство для взаимного ожидания.

В сюжете интегратора соглашение на стыке продаж и внедрения могло бы выглядеть так. Предмет — карточка сделки с обещанными сроками, объёмом работ, условиями подключения и составом покупательской группы. Отправитель — продавец, получатель — руководитель внедрения. Передача происходит до подписи договора, и критерием принятия служит подтверждение руководителем внедрения, что сроки и объём выполнимы.

Карточку без ИТ-условий заказчика руководитель внедрения вправе вернуть с причиной. Нестандартный срок разрешает коммерческий директор после заключения внедрения. Обратная связь — запись о расхождении обещанного и исполнимого, которая уходит продавцу и в критерии квалификации. Подробную форму соглашения книга даёт в главе 9 для передачи обращений из маркетинга в продажи; глава 13 применяет её к передаче обещания в исполнение.

Почему стыки становятся проблемой именно при росте, первая книга объясняет арифметикой и уходом собственника. Число возможных стыков растёт быстрее числа зон ответственности: у трёх зон их три, у шести — пятнадцать, у десяти — сорок пять. Это максимум попарных связей; нагруженных стыков меньше, но и их прибавляется с каждой зоной. Пока компания мала, коммерческие передачи замыкаются на собственника: он сам слышит обращение, обещает срок и помнит про оплату. Делегируя продажи, внедрение и финансы, он передаёт функции, а стыки между ними никому не передаются и остаются без хозяина.

Соглашения нужны не везде. Формализуют нагруженные стыки — те, по которым идут след заказа и след денег; остальные связи вправе держаться на привычке. Соглашение не заменяет и взросления функции: если у получателя нет мощности, оно сделает очередь видимой, но не сократит её. Есть и оборотная сторона: получатель может превратить критерий принятия в барьер и возвращать передачи из-за мелочей; тогда возвраты растут, а сделки стоят. Поэтому владелец стыка смотрит на возвраты в обе стороны и пересматривает критерий, если тот защищает только получателя.

Среди семи универсальных швов первой книги — маркетинг → продажи, продажи → операции и продажи → финансы. К ним третья книга добавляет коммерческие стыки: сервис → продукт и продажи, партнёр → компания, продление → биллинг, исполнение → продажи (обратная связь о том, выполнимы ли обещания). Это редакционное развитие модели.

Карта коммерческого цикла по одной сделке

Паспорт, элемент 3 и элемент 6: первичный профиль F09–F13 по наблюдаемым следам и первые нагруженные стыки с владельцами.

Карта строится по одной реальной сделке, а не по регламенту. Возьмите сделку, выигранную несколько месяцев назад и уже дошедшую до приёмки и оплаты или застрявшую по пути

к ним, — среднюю по размеру, без особых обстоятельств. Соберите её след: историю в CRM с датами этапов, переписку, договор и дополнения к нему, акты, счета, выписку банка, запросы в поддержку. Затем пройдите сделку по этапам цикла и заполните пять столбцов; пример дан для сюжета интегратора, в вашей компании названия ролей и документов будут своими.

Этап цикла	Результат этапа	Кто признаёт результат
Выбор клиента	Предприятие относится к выбранному сегменту	Коммерческий директор
Предложение и цена	Предложение с ценой и границами исполнения	Владелец ценовой политики (F10)
Привлечение	Обращение	Маркетинг (F09)
Квалификация	Принятая возможность продажи	Продавец, принявший обращение
Решение покупателя	Подтверждённые решения покупательской группы; сделка переходит на следующий этап, выигрышем это ещё не является	Покупатель своим действием; фиксирует продавец
Договор	Обязательство сторон; сделка выиграна — дата подписи договора	Обе стороны
Исполнение и приёмка	Система работает, этап принят	Заказчик
Признание выручки	Признанная выручка	Бухгалтерия (F05)
Деньги	Поступление	Финансы (F08)
Вклад	CM1 сделки	Управленческий учёт (F06)

Таблица 1.2. Фрагмент 1 из 4

Этап цикла	Результат этапа	Кто признаёт результат
Удержание и развитие	Продлённая поддержка, расширение	Клиент своим действием
Измерение и изменение	Решение об изменении сегмента, цены, канала или процесса	Владелец решения

Таблица 1.2. Фрагмент 2 из 4

Этап цикла	Доказательство	Следующий получатель
Выбор клиента	Отметка сегмента в карточке клиента	Маркетинг (F09)
Предложение и цена	Утверждённые цены и правила скидок	Продавец (F12)
Привлечение	Запись обращения с источником и контактом	Продавец (F12)
Квалификация	Отметка о принятии или отказе с причиной и датой	Продавец (F12)
Решение покупателя	Протокол встречи, согласованное техническое задание, письмо закупок	Договорная работа (F30), внедрение (F16)
Договор	Подписанный договор с графиком работ и оплат	Внедрение (F16), учёт (F05), финансы (F08)
Исполнение и приёмка	Первые данные мониторинга; подписанный акт ввода	Учёт (F05), поддержка (F13)
Признание выручки	Запись в учёте по методике признания	Финансы (F08)
Деньги	Выписка банка; платёж сопоставлен с обязательством должника	Управленческий учёт (F06)
Вклад	Расчёт вклада после скидок и фактических часов внедрения	Коммерческий директор

Таблица 1.2. Фрагмент 3 из 4

Этап цикла	Доказательство	Следующий получатель
Удержание и развитие	Оплаченное продление, новый договор	Продажи (F12), маркетинг (F09), коммерческий директор
Измерение и изменение	Запись решения с основанием и сроком проверки	Владельцы этапов цикла

Таблица 1.2. Фрагмент 4 из 4

В клетки записываются только факты; если доказательства нет, в клетке так и пишется: «не установлено». Кандидат в разрыв — любая из трёх пометок: результат признаёт сам отправитель (продавец переводит сделку на этап без действия покупателя или отмечает выигрыш без подписанного договора); следующий получатель неизвестен; между результатом и следующим получателем нет подтверждения приёма.

После этого сверьте маршрут с перечнем проверяемых разрывов. Ответ на каждый вопрос — число, документ или имя.

Обращение без принятия. Сколько обращений прошлого месяца не получили ни принятия, ни отказа с причиной — и в какой системе это число можно получить?

Выигранная сделка без расчёта вклада. Считался ли вклад выигранных сделок квартала до подписи и у каких сделок он оказался ниже, чем допускают правила скидок?

Договор без принятого этапа. Сколько подписанных договоров не имеют принятого этапа дольше срока по графику и кто назван ответственным за каждый?

Выручка без денег. Какая часть признанной выручки квартала ещё не поступила на счёт и у каждого ли неоплаченного счёта есть человек, который им занимается?

Клиент, купивший один раз. Какая доля заказчиков, принявших систему год назад, продлила поддержку или купила расширение?

Данные без адресата. Какое решение о сегменте, цене или канале за последние полгода принято по данным исполнения или ухода клиентов и где записано его основание?

Одно слово для разных результатов. Под какими названиями в отчёте собственнику стоят подписанные договоры, признанная выручка и поступления и не сложены ли они в одну строку?

Карту легко испортить тремя способами: заполнить её по регламенту вместо следа; выбрать показательную сделку, героическую или провальную; превратить пометки в поиск виноватых. В первом случае карта описывает намерение, во втором — исключение, в третьем следующую карту заполнят осторожнее и беднее.

Владелец карты — коммерческий директор; этапы после договора — выручку, деньги и вклад — он заполняет вместе с финансовым директором, который их видит. В компании из 1–9 человек обе роли может совмещать собственник. Одна сделка может оказаться исключением, поэтому повторите карту на двух-трёх сделках разных продавцов или каналов. Результат проверяют через квартал: постройте карту по новой сделке и сравните, у скольких разрывов появились владелец и критерий принятия и как изменились ответы на вопросы перечня.

Элемент 3 Паспорта получает отметку по каждой из функций F09–F13: что в её работе подтверждено следом, что подтверждено частично, что не наблюдается и что не установлено. Элемент 6 получает список нагруженных стыков, найденных на маршруте сделки, с кандидатом во владельцы и первым сигналом, за которым он будет следить. Какие из них первыми получат владельца и критерий принятия, решает коммерческий директор.

Для компании с другой моделью изменятся уже сами строки карты: у сервиса по подписке деньги приходят раньше исполнения, у проекта с этапной оплатой приёмок несколько, и каждая открывает следующий платёж. Правило, перенесённое из одной модели в другую, может вредить; почему — показывает глава 2. Она описывает модель по трём независимым измерениям: кто клиент, как устроены отношения с ним и каким путём идёт продажа.

Источники

Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. ISBN 1555422144.

Андреев В. Онтология бизнеса. Карта функций, язык функционального долга и чек-листы самодиагностики (первая книга серии): введение; гл. 1, 2, 5 (F08–F13, «Сигналы долга»), 8.

Андреев В. Онтология бизнеса. Управление и стратегия (вторая книга серии): введение; гл. 2, 12, 16.

Книга Раммлера и Брейча указана по выходным данным. Тезис о потерях на передачах между функциями приведён как положение первой книги серии, которая на эту работу опирается (гл. 1, «Туннельное зрение и его цена»; гл. 8, «Что такое шов»); с текстом книги 1990 года

он не сверялся. Словарь результатов, коммерческий цикл и соглашение на стыке — положения авторской модели серии и их развитие в этой книге.

Глава 2. Модели отношений с клиентом

Инжиниринговая компания проектирует и монтирует системы вентиляции и кондиционирования для офисов, складов и торговых помещений. Новый коммерческий директор пришёл в неё из облачного сервиса по подписке. Через месяц он принёс собственнику панель, привычную по прежней работе. В ней четыре показателя: ежемесячный клиентский отток, удержание регулярной выручки исходной базы (NRR), доля посетителей сайта, купивших в том же месяце, и время до первой ценности.

Через квартал строка оттока покраснела: почти никто из заказчиков, чьи объекты сданы в прошлом году, ничего нового не заказал. Регулярная выручка базы падала, конверсия сайта прыгала.

Это условная компания, один из четырёх учебных сюжетов книги — проект с этапной оплатой. Почти каждый показатель её панели отвечает на вопрос, которого у этой компании нет. Зато на панели не видно того, что угрожает её деньгам: актов приёмки этапов, без которых не приходят платежи, и загрузки проектного отдела.

Правило, полезное в одной компании, вредит в другой, когда опирается на устройство отношений с клиентом, которого во второй компании нет. Поэтому, прежде чем переносить в вашу компанию чужой показатель или процесс, нужно описать её собственную модель. Описание полезно, если из него следуют решения: кого считать клиентом, по какому событию признать обещание исполненным, в каком окне ждать следующей покупки, на какой единице считать метрики и какие из них ставить на панель.

Функции при этом у сервиса и у инжиниринговой компании одни и те же: пять коммерческих функций F09–F13 из главы 1 выполняются практически в любой компании, различается их реализация. Размерные маршруты второй книги — 1–9, 10–49, 50–249 и 250+ человек — подсказывают, насколько подробно фиксировать правила. Модель, которую добавляет третья книга, отвечает на другой вопрос — что именно фиксировать и измерять: компаниям одного размера с разными моделями нужны разные панели, компаниям одной модели и разного размера — одна панель разной глубины.

Три измерения, которые не сводятся к одному

Модель в этой книге — сочетание трёх независимых измерений: типа клиента, модели отношений и пути продажи. Каждое отвечает на свой вопрос и меняет свою часть коммерческой работы.

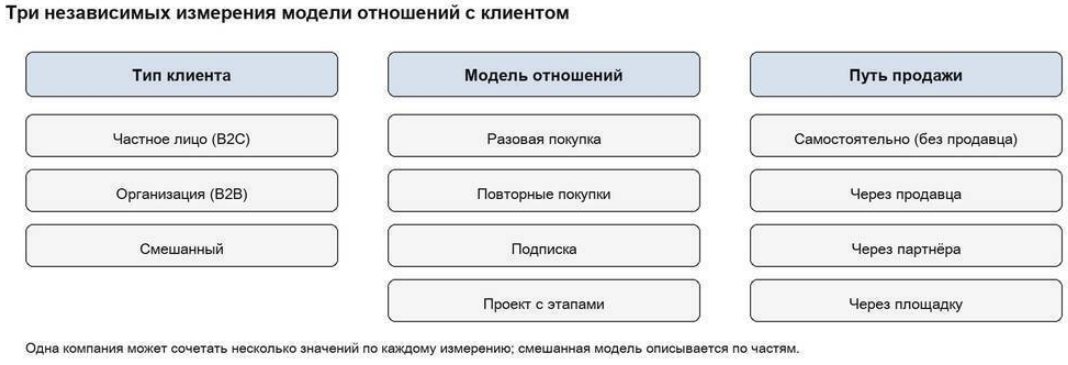


Рис. 2.1. Три независимых измерения модели отношений с клиентом

Тип клиента показывает, кто покупает: организация (B2B) или частное лицо (B2C). От него зависит, сколько людей участвует в решении и совпадает ли покупатель с тем, кто платит. Есть и смешанные случаи: компания может продавать через бизнес-клиента его частным покупателям (B2B2C), а владелец небольшой студии покупает сервис для своего дела так же, как вещь для себя, — за несколько минут на сайте.

Модель отношений показывает, что связывает компанию с клиентом после первой покупки. В разовой покупке повтор не ожидается или так редок, что на него не рассчитывают. При повторных покупках каждая покупка — отдельное решение клиента, и вернуться его ничто не обязывает. В подписке клиент платит за каждый период сервиса, и отношения рассчитаны на продолжение. Следующий период может начинаться сам, пока клиент не откажется, а может требовать его решения о продлении, как годовая поддержка у интегратора. Продолжение по умолчанию ещё не означает автоматического списания: продлевается ли подписка автоматически и списываются ли деньги без отдельного действия клиента, определяют договор и применимое право. Проект — одно крупное обязательство, которое исполняется этапами с приёмкой; следующий проект того же заказчика становится новым решением.

Путь продажи показывает, как формируется и фиксируется решение купить. Клиент покупает сам, без продавца; решение ведёт продавец; между компанией и клиентом стоит партнёр; покупка идёт через площадку. От пути зависит, у кого остаются контакт с клиентом и сведения о нём, кто даёт клиенту обещание — от имени компании или от своего, — и каковы затраты на саму продажу: комиссия партнёра, плата площадке, время продавца.

Измерения независимы. Подписка бывает и у частного лица, и у завода, который платит за годовую поддержку системы; повторные покупки — в B2B, где предприятие заказывает расходные материалы без долгосрочного договора; проект продаётся и через партнёра, и частному лицу, заказавшему ремонт квартиры. В таблице сравните, какие значения принимают измерения у четырёх учебных сюжетов книги.

Сюжет	Тип клиента	Модель отношений	Путь продажи
Интегратор: система мониторинга оборудования для производственных предприятий	B2B; решение принимает покупательская группа	Смешанная: внедрение как проект, годовая поддержка с продлением, расширения как повторные покупки	Через продавца; часть сделок — через партнёров
Интернет-магазин товаров для дома	B2C	Повторные покупки	Самостоятельно, через собственный сайт
Сервис онлайн-записи для салонов и студий	B2B малого бизнеса; решает владелец салона	Подписка	Самостоятельно; продавцы помогают только при подключении сетей
Инжиниринговая компания: вентиляция и кондиционирование коммерческих объектов	B2B	Проект; возможны повторные проекты того же заказчика	Через продавца и главного инженера проекта; часть заказов — по тендерам

Таблица 2.1

Таблица показывает, почему классификация по одному измерению ошибается. Фраза «у нас B2B, значит, продажа длинная» верна для интегратора и неверна для сервиса записи, где салон тоже организация, но подписку оформляет один человек за несколько минут. По той же причине подписочные показатели нужны везде, где клиент платит за период и отношения рассчитаны на продолжение, — и в сервисе для салонов, и в поддержке у интегратора.

Модель ничего не говорит об устройстве функций. Сервис записи продаёт без продавца, и всё же продажи (F12) у него выполняются. Интерес владельца салона превращается в оплату через страницу подключения, первый платёж и помощь при настройке; след этой работы — оплаченная подписка. Путь продажи меняет лишь того, кто или что выполняет функцию.

Кто клиент, если платит один, решает другой, а пользуется третий

В коммерческих отношениях тот, кто решает о покупке, тот, кто платит, и тот, кто пользуется, часто не совпадают, а уйти клиент может из-за недовольства любого из них. Поэтому описание модели начинается с того, чтобы назвать роли. Книга различает шесть объектов:

клиент — лицо или организация, которая принимает решение о покупке и с которой у компании есть коммерческие отношения: покупка, договор, подписка;

договорный должник — сторона договора, обязанная платить;

фактический плательщик — тот, кто перечисляет деньги; он может не совпадать с должником;

покупательская группа — участники решения на стороне клиента;

пользователь — человек, который пользуется продуктом или получает услугу;

аккаунт — учётная единица договора или подписки; он может объединять нескольких пользователей, а у одного клиента аккаунтов бывает несколько.

У интегратора клиент — производственное предприятие. Юридические лица одной группы считаются одним клиентом, только если решение о покупке у них общее (закупки ведёт холдинг); для концентрации и риска их всегда объединяют в группу связанных лиц. Решение принимает покупательская группа: главный инженер, директор по производству, ИТ-служба, служба безопасности, финансы и закупки. Должник по договору — завод, а платит за него, как показала глава 1, головная компания холдинга. Пользуются системой службы завода, которые следят за состоянием оборудования.

В сервисе записи все роли сходятся в одном салоне: клиент, должник, плательщик и пользователи — это салон, его ИП или ООО, его администраторы и мастера. Сеть салонов — один клиент с несколькими аккаунтами. Интернет-магазин узнаёт клиента только после склейки дублей по телефону и электронной почте: без неё один покупатель с двумя адресами превращается в двух клиентов.

Определение клиента записывают вместе с правилом идентичности: когда две записи в данных считаются одним клиентом. От этого правила зависят знаменатели. Среднюю регулярную выручку на аккаунт (ARPA) получают делением на платящие аккаунты, удержание считают по клиентам или аккаунтам исходной когорты, дебиторскую задолженность и просрочку — по договорным должникам. Если юридические лица холдинга в CRM не связаны в группу, доля крупнейшего заказчика в выручке окажется ниже фактической: подмена знаменателя меняет показатель, не меняя бизнеса.

Определение клиента говорит, что считать одним клиентом, и ничего не говорит о том, каких клиентов искать, — это работа главы 3. От модели здесь требуется одно: чтобы слово «клиент» в CRM, в учёте и в отчёте собственнику означало одно и то же.

Событие ценности и естественный цикл задают окно наблюдения

Квитанция химчистки подтверждает, что вещь сдана и оплачена. Что пятно выведено, подтверждает только вещь, которую клиент забрал и не принёс обратно. Оплата и ценность — разные события.

Событие ценности — наблюдаемое действие клиента или результат исполнения, который показывает, что клиент получил обещанное. Признаёт его клиент действием или подписью; отметка продавца событием ценности не служит.

Событие выбирают по модели. У интегратора это акт ввода в эксплуатацию и первые данные мониторинга с оборудования клиента. В интернет-магазине событием служит полученный и не возвращённый полностью заказ, в инжиниринговой компании — подписанный акт приёмки этапа, а в конце — акт ввода системы после пусконаладки. В сюжете подписки (условный расчёт E16; числа учебные) первой ценностью считаются десять онлайн-записей конечных клиентов салона через сервис.

Регистрация, вход в систему, подпись договора и отгрузка по документам событием ценности не считаются: каждое может состояться, хотя обещанного клиент так и не получит. Порог «десять записей» — выбранное определение; его проверяют по связи с последующим удержанием и пересматривают при изменении продукта. Долю клиентов, дошедших до события, и время до него считает глава 13.

Событие ценности делит отношения на две части. До него клиент заплатил или подписал договор, но обещанного ещё не получил, и его уход говорит о запуске или о самом обещании. После него имеет смысл говорить об удержании и повторной покупке. В подписке и при оплате

на сайте деньги приходят раньше исполнения. Поэтому отчёт о платежах может выглядеть благополучно, пока часть клиентов так и не получила обещанного; первым это показывает ранний уход. В проекте порядок обратный: подпись заказчика под актом этапа открывает следующий платёж.

Естественный цикл покупки — время одного решения клиента о покупке и интервал, через который его задача требует следующего решения. Обе величины задаёт задача клиента; план продаж их не сокращает.

Салон подключается за несколько минут, а о продолжении решает каждый месяц, когда приходит списание. Покупатель товаров для дома решает быстро, а следующая покупка зависит от того, как скоро кончаются расходные материалы и изнашивается текстиль. Интегратор ведёт решение месяцами через покупательскую группу, затем идёт год поддержки до продления. Вентиляцию ставят один раз, и следующий проект того же заказчика появляется с новым объектом или реконструкцией.

Естественный цикл задаёт окно наблюдения — интервал, в котором фиксируют событие; окно повторной покупки выбирают по естественной частоте категории. Если вы считаете удержание в окне короче цикла, обычная пауза клиента превратится в «отток»; окно длиннее цикла запаздывает с сигналом. От цикла зависит и частота просмотра: ежемесячный обзор удержания естествен для подписки, а в проектной компании месячное изменение чаще показывает, на какой месяц пришлись акты и платежи, чем перемену в отношениях с заказчиками.

В длинной продаже затраты на привлечение и подписанные договоры к тому же разнесены во времени, поэтому стоимость нового клиента считают по когорте (глава 8).

Теперь видно, почему панель из начала главы ничего не сказала собственнику. Ежемесячный отток предполагает, что клиент каждый месяц решает, продолжать ли отношения. У проекта такого решения нет: после акта ввода договор исполнен, и отсутствие платежа в следующем месяце — нормальное состояние. NRR сравнивает регулярную выручку одной и той же базы на две даты. Регулярной выручки у проектной компании нет, и показатель описывал лишь то, на какой год пришлись этапы прошлогодних договоров. Доля посетителей сайта, купивших в том же месяце, при решении длиной в несколько недель измеряет совпадение визита с отчётным периодом.

Один показатель из четырёх всё же переносится — после переопределения события. Время до первой ценности имеет смысл и для проекта, если первой ценностью считать принятый первый этап, а отсчёт вести от подписания договора. Перенос показателя между моделями — перенос вопроса, и сначала вопрос переводят на язык новой модели: каким событием здесь подтверждается ценность, в каком окне её ждать и на какой единице считать. Обратный перенос вредит не меньше: многоэтапная квалификация, полезная интегратору, растянула бы подключение салона с нескольких минут до недели переписки.

Единица анализа и регулярная выручка

Из определения клиента и события ценности следует *единица анализа* — объект, на котором считается и сравнивается показатель: клиент, аккаунт, заказ, сделка, проект или договорный должник. В одной компании единиц бывает несколько, но у каждой метрики она названа. Интегратор считает воронку, долю выигранных сделок и прогноз по сделкам, затраты на привлечение — по клиенту, концентрацию — по группе связанных лиц. Интернет-магазин считает покупателей и заказы, сервис записи — аккаунты, инжиниринговая компания — проекты и заказчиков.

Единица анализа объясняет, почему регулярная выручка — показатель одной модели. В этой книге три подписочных показателя определяются так:

MRR (месячная регулярная выручка) = сумма месячных эквивалентов действующих регулярных подписок на дату среза

ARR (run rate) = 12 × MRR

ARPA = MRR / платящие аккаунты на ту же дату

Годовая подписка входит в MRR одной двенадцатой, скидки уменьшают MRR. Разовые платежи, например за внедрение, в MRR не входят. Для части с оплатой за объём нужна отдельная политика, а рядом с показателем раскрывается правило для неоплаченных счетов и пробных периодов.

В сюжете подписки тариф единый, без оплаты за объём: 2 000 руб. в месяц на аккаунт. Поэтому ARPA равна тарифу — 2 000 руб. в месяц. Салон, где работают администратор и несколько мастеров, — один аккаунт и несколько пользователей. Если вы разделите MRR на пользователей, «средний доход» упадёт, хотя ни один салон не стал платить меньше.

У трёх показателей есть границы, которые легко пропустить. MRR — регулярная выручка по выбранной методике на дату, и деньгами она не является. В зависимости от правила для неоплаченных счетов подписка может числиться в MRR и тогда, когда списание за неё не прошло; платёжный отток разбирает глава 14. ARR не равен фактической годовой выручке. В справочных материалах ChartMogul ARR считается как MRR, умноженный на 12, без разовых платежей; это пересчёт сегодняшнего MRR на год, а не выручка, которую год принесёт. Если за год часть подписок прекратится, а новых и расширений не будет, фактическая выручка года окажется ниже. К проектным договорам MRR и ARR не применяются: сумма договора на монтаж вентиляции, разделённая на месяцы работ, регулярной выручкой не становится — за последним этапом не следует платёж по умолчанию. У интегратора регулярная выручка есть только в годовой поддержке, где платёж повторяется за период.

Смешанная модель описывается по частям

Интегратор из главы 1 — пример смешанной модели. Внедрение устроено как проект: этапы, приёмка, акт ввода. Поддержка устроена как подписка: год обслуживания и решение о продлении. Расширения, например подключение новых цехов, — повторные покупки того же клиента. У каждой части своё событие ценности, свой цикл, свой вклад и своя единица анализа, а «средний клиент интегратора» не описывает ни одну из них.

Глава 1 показала, к чему ведёт смешение. Обещание подключить после пилота ещё два цеха относилось к третьей части модели — расширению, у которой не было ни события ценности, ни владельца. Заказчик, чьи запросы поддержка закрывала в срок, поддержку не продлил. Когда части модели описаны отдельно, такое обещание получает свою строку в паспорте и следующего получателя на стыке продаж и поддержки.

Смешанных сочетаний много, и правило для них общее. В подписке частного лица клиент, должник, плательщик и пользователь часто совпадают, а в семейной подписке расходятся: платит один, пользуются несколько. При повторных заказах в B2B без подписки клиент акти-

вен, пока делает заказы в выбранном окне, а удержание регулярной выручки применимо, только если поставки идут по договорам.

Правило такое: если части отношений в вашей компании различаются событием ценности или естественным циклом, каждая получает отдельную строку паспорта со своей единицей анализа и своими показателями. Общим остаётся определение клиента. Завод, купивший внедрение, поддержку и расширение, — один клиент и один должник: история отношений, выручка и дебиторская задолженность по всем частям сводятся вместе.

У правила есть предел. Если в каждом новом продукте видеть новую модель, панель распадается на десяток несравнимых строк, и собственник теряет общую картину. Части выделяют, только когда различие меняет решение: окно наблюдения, событие ценности, единицу анализа или владельца. Это принцип минимальной достаточности из второй книги: оставлять только ту форму, без которой решения одного класса раз за разом теряются по дороге к исполнению. Компании из нескольких человек хватает одной страницы паспорта, и заполняет её собственник.

Модель можно и менять. Переход от проектов к сервисным договорам или от продаж через продавца к самостоятельной покупке — решение о клиентах и предложении (главы 3 и 4); паспорт модели показывает, что при таком решении придётся поменять в измерении.

Паспорт модели отношений с клиентом

Паспорт, элемент 1, элемент 2 и элемент 9: определение клиента, форма обещания, которую задаёт модель, единица анализа и предварительная панель.

Паспорт модели заполняется на одну линию выручки, а в смешанной модели — на каждую часть, которая отличается событием ценности или циклом. Данные берут из договоров и счетов (кто подписывает и кто платит) и из CRM (кто участвует в решении). Биллинг или система заказов показывает, что и как часто покупают, а акты и продуктовые события — что считается полученной ценностью. Пример заполнения дан для подписки и проекта, где различия заметнее всего.

Поле	Что записать	Подписка: сервис записи	Проект: инжиниринговая компания
Тип клиента	B2B или B2C; кто подписывает и кто платит	B2B малого бизнеса; владелец салона покупает сам, как частное лицо	B2B; заказчик коммерческого объекта
Модель отношений	Разовая, повторные покупки, подписка, проект; для смешанной — по частям	Подписка	Проект; повторный проект — новое решение заказчика
Путь продажи	Самостоятельно, продавец, партнёр, площадка; у кого остаётся контакт и кто даёт обещание (от имени компании или от своего)	Самостоятельно; продавец — только при подключении сетей	Продавец и главный инженер проекта; часть заказов — по тендерам

Таблица 2.2. Фрагмент 1 из 3

Поле	Что записать	Подписка: сервис записи	Проект: инжиниринговая компания
Определение клиента	Клиент, должник и плательщик, участники решения, пользователи; правило идентичности	Салон; должник и плательщик — ИП или ООО салона; пользователи — администраторы и мастера; сеть салонов — один клиент	Заказчик; юридические лица одной группы — один клиент при общем решении о покупке; участники решения — по составу переговоров или тендера
Событие ценности	Действие или документ клиента с датой в данных; что событием не считается	Десять онлайн-записей через сервис; регистрация и вход не считаются	Подписанный акт приёмки этапа, итог — акт ввода после пусконаладки; подпись договора не считается
Естественный цикл и окно	Длительность решения; интервал до следующего решения; окно наблюдения	Подключение — минуты; продолжение — каждый месяц; окно — месяц возраста аккаунта	Решение — недели и месяцы; следующий проект — с новым объектом; окно — год и больше
Единица анализа	Объект для каждой группы показателей	Аккаунт	Проект (договор) и заказчик

Таблица 2.2. Фрагмент 2 из 3

Поле	Что записать	Подписка: сервис записи	Проект: инжиниринговая компания
Результаты и риски	Какие результаты словаря решают судьбу модели и где она их теряет	Деньги приходят до исполнения; риск — уход до первой ценности и неуспешные списания	Очередной платёж открывается приёмкой этапа; риск — непринятые этапы, изменения объёма без оформления, часы проектного отдела
Предварительная панель	Группы показателей без порогов	Активация и время до первой ценности; MRR и ARPA; удержание аккаунтов по возрастам; GRR и NRR; полный CAC; LTV на названном горизонте; платёжный отток	Качество pipeline и стоимость подготовки предложений; вклад проекта после исполнения (CM1) и изменения объёма; приёмка этапов в срок; календарь денег; просрочка; CM1 на час проектного отдела

Таблица 2.2. Фрагмент 3 из 3

Начните с поля «определение клиента» и проверьте его на трёх последних клиентах: если для каждого правило даёт один ответ на вопросы, кто клиент, кто платит и кто решал, определение работает. Событие ценности должно иметь дату в данных; если его нельзя найти ни в одной системе, запишите «нет данных» — это и станет первым изменением.

Состав предварительной панели выбирают по четырём условиям. Показатель отвечает на текущее ограничение модели, имеет владельца и действие, опирается на достаточно надёжные данные и меняется с той же частотой, с какой принимаются решения. Пороги и правила реакции добавит глава 18; в любой панели отдельной строкой стоят фактические деньги и качество данных.

Сокращения в таблице взяты из словаря книги. GRR и NRR — удержание регулярной выручки исходной базы без расширения и с расширением. Полный CAC — полные затраты на привлечение одного нового платящего клиента, pipeline — портфель открытых сделок на дату. LTV — ожидаемый накопленный вклад после обслуживания (CM2) на первоначально привлечённого клиента за названный горизонт (глава 17).

Владелец паспорта — коммерческий директор: он отвечает за определение клиента, путь продажи и событие ценности; единицу анализа и состав показателей с ним согласует финансовый директор, методику держит управленческий учёт (F06). Паспорт пересматривают раз в год и при каждом изменении модели: новом тарифе, новом пути продажи, появлении партнёров или площадки. Результат проверяют через квартал: к этому сроку у каждого показателя панели названы единица анализа и событие, а перенесённые из другой модели получили новое определение или ушли с панели.

Вопросы для проверки собственной модели:

Сколько клиентов в вашей CRM на деле — юридические лица одной группы, учтённые по отдельности, и по какому правилу их объединяют: в одного клиента или только в группу связанных лиц?

Какое событие в ваших данных означает, что клиент получил обещанное, в какой системе оно хранится с датой и у какой доли клиентов прошлого квартала оно есть?

Какая часть выручки прошлого квартала пришлась на регулярные платежи, на разовые работы и на проекты — и не сложены ли они в отчёте в одну строку?

Каков медианный интервал между первой и второй покупкой у повторных клиентов прошлого года и совпадает ли с ним окно, в котором вы считаете удержание?

Какие показатели вашей панели пришли из другой модели и на какой единице анализа считается каждый из них?

Элемент 1 Паспорта получает определение клиента: кого компания считает одним клиентом, кто платит и кто решает; выбирать сегменты на этой основе будет глава 3. Элемент 2 получает форму обещания, которую задаёт модель: подписка обещает продолжающийся сервис и первую ценность в начале отношений, проект — результат, принятый по этапам. Элемент 9 получает единицу анализа и предварительный состав панели: какие показатели остаются, какие переопределяются, какие уходят.

Паспорт модели одинаков для всех клиентов одной линии выручки, а сами клиенты внутри неё одинаковыми не оказываются. В условном расчёте E16 (сюжет «Подписка»; числа учебные) 30 салонов январской когорты из 200 не получили первой ценности за 30 дней. Подключались они через ту же страницу и по тому же тарифу, что и остальные. У интегратора проекты одних заводов доходят до акта ввода по графику, а другие стоят, пока ИТ-служба заказчика не готова подключить оборудование к сети.

Модель у этих клиентов одна; различаются задача, ради которой они покупают, и способность компании её решить. Отсюда следующий вопрос — каких клиентов искать и кому отказывать (глава 3).

Источники

ChartMogul. Report: Annual Run Rate (ARR). Справочная статья, ChartMogul Help Center, обновлено 07.10.2026. https://help.chartmogul.com/article/155-chart-annual-run-rate-arr (дата обращения: 29.10.2026).

Андреев В. Онтология бизнеса. Карта функций, язык функционального долга и чек-листы самодиагностики (первая книга серии): гл. 2; гл. 5 (F09–F13).

Андреев В. Онтология бизнеса. Управление и стратегия (вторая книга серии): введение; гл. 19.

Внешний источник подтверждает только расчёт ARR как MRR, умноженного на 12, без разовых платежей; вывод о том, что это не выручка года, — вывод книги. Три измерения модели, событие ценности, естественный цикл покупки и паспорт модели — положения авторской модели серии и их развитие в этой книге.

Глава 3. Рынок и выбор клиента

На планирование года руководитель внедрения интегратора приносит короткую таблицу: проекты прошлого года и даты, когда каждый дошёл до акта ввода в эксплуатацию. На одних заводах акт подписан по графику. Другие проекты месяцами стоят: ИТ-служба заказчика не готова подключить оборудование к сети, а без подключения нет первых данных мониторинга и нет акта.

Коммерческий директор показывает план продаж: работать со всеми производственными предприятиями, у которых есть парк дорогого оборудования, — чем шире список, тем больше сделок дойдёт до договора. Финансовый директор кладёт рядом третий документ — расчёт вклада по клиентам прошлого года: крупнейший заказчик, группа из трёх связанных юридических лиц, принёс больше всего выручки, но его доля во вкладе заметно меньше доли в выручке.

Три документа по-разному отвечают на один вопрос: кто клиент интегратора. План продаж перечисляет тех, кто может купить; таблица внедрения показывает, у кого обещание исполнимо; расчёт финансов — кто оставляет вклад после того, как обещание исполнено. Само решение, каких клиентов искать в следующем году и кому отказывать, обычно нигде не записано: оно складывается из того, кому продавцы успели позвонить.

Первая книга серии видит в таком выборе работу функции «Стратегия и цели» (F01): стратегия читается по тому, какие заказы компания берёт и от каких отказывается, даже если её никто не записывал. Значит, выбор клиента делается всегда, явно или по умолчанию, а по умолчанию его делает план по подписанным договорам: продавцу проще выполнить план на заказчике, который готов подписать быстрее.

Чтобы отметка «относится к выбранному сегменту» в карте коммерческого цикла из главы 1 что-то значила, нужны три вещи: определение сегмента, оценка его доступного спроса и записанные основания отказа.

Рынок вообще и доступный спрос

Геологи отличают то, что лежит в недрах, от запасов — части, которую можно добыть имеющейся техникой при нынешних ценах. Со спросом похоже: все предприятия с парком дорогого оборудования — недра, а добыть интегратор может только часть.

Словарь результатов определяет спрос как потребность и готовность клиентов определённого сегмента решать задачу за деньги в доступный компании период; сегмент, деньги и период — три ограничителя уже в определении. Если добавить к ним досягаемость и исполнимость, из рынка вообще выделяется *доступный спрос*: клиенты и деньги, которые в планируемом периоде могут дойти до решения о покупке именно у этой компании — и получить у неё исполненное обещание. Клиент входит в доступный спрос, если выполнены четыре условия:

задача у клиента есть и осознана: на его стороне кто-то отвечает за простои и ищет решение;

у задачи есть бюджет и тот, кто вправе его потратить; в холдинге это нередко головная компания, а не завод;

компания может дотянуться до клиента своими каналами и исполнить у него обещание с его инфраструктурой, доступом и людьми;

решение созреет в планируемом периоде.

Последнее условие задаёт естественный цикл покупки из главы 2. В учебном сюжете интегратора (числа учебные) крупная сделка идёт в среднем около 280 дней, сделка среднего размера — около 160. Предприятие, которое созреет к покупке через два года, есть в рынке,

но в спросе этого года его нет, и звонки продавца его решение почти не ускорят: цикл задаёт задача клиента.

Оценивают доступный спрос снизу, по признакам: сколько предприятий с нужными признаками есть в зоне ваших каналов, у скольких решение может созреть в периоде, скольких компания способна обслужить своей мощностью. Взгляд наружу — работа анализа внешней среды (F35), долг которой первая книга описывает как «мир, сжавшийся до операционки».

Доступный спрос — оценка по сегменту; прогнозом продаж он не является: он показывает, сколько клиентов и денег вообще может дойти до решения, и ничего не говорит о том, сколько из них выберут вас. Зато с ним и с ожидаемой долей — числом договоров, которое компания получит в среднем при своей доле выигрышей, — сверяют план по договорам. Ожидаемая доля — среднее, а не потолок: при той же доле выигрышей год может закончиться и выше, и ниже, без единого клиента вне сегментов. Поэтому у плана выше ожидаемой доли называют источник разницы: исход выше среднего — это риск плана, его записывают; рост доли выигрышей — нужно доказательство; спрос, который оценка не охватила, — оценку уточняют; клиенты вне сегментов — тогда разница становится объёмом будущих исключений: продавцы закроют её заказчиками, готовыми подписать, а внедрение и поддержка получат клиентов, для которых обещание не проектировалось. План выше оценки доступного спроса сначала проверяют на полноту самой оценки; невыполнимым в выбранных сегментах он становится, только если охват полон. Заполненный учебный расчёт доступного спроса приведён в главе 4.

Сегмент собирают по задаче покупателя

Два завода одной отрасли и одного размера стоят в списке продаж рядом. На первом своя служба надёжности, сеть цехов подключена, и главный инженер хочет поймать отказ на критической линии раньше, чем она остановит выпуск. Второй завод заинтересовался системой на выставке; сеть цехов там не подключена, и отвечать за подключение на стороне заказчика некому. Для анкеты «отрасль × размер» это один сегмент. По обещанию, которое можно дать каждому, по циклу и по затратам на внедрение — два разных.

Сегмент в этой книге — группа клиентов с общей задачей, общими альтернативами и общими ограничениями, которой подходят одно обещание, один путь продажи и одна экономика обслуживания. Признаки сегмента видны до сделки: в разговоре, в открытых данных, в карточке обращения. Иначе по ним нельзя ни искать клиентов, ни отказывать.

Отрасль, размер и регион годятся в признаки, когда заменяют задачу: размер парка оборудования говорит о цене простоя. Когда они задачу не отражают, сегментация по ним даёт аккуратную таблицу, по которой нельзя принять ни одного решения.

Найти такие сегменты можно в собственных данных. Возьмите выигранные и проигранные сделки прошлого года и сгруппируйте их по задаче, ради которой клиент покупал, — её обычно видно в переписке, в техническом задании, в протоколах встреч. Затем сравните группы по трём признакам: длине цикла, вкладу после обслуживания и доле проектов, дошедших до приёмки в срок. Группы, которые заметно расходятся хотя бы по одному из них, — кандидаты в отдельные сегменты.

Вопрос о том, в каком бизнесе на деле находится компания, первая книга ставит перед привлечением клиентов (F09), опираясь на статью Теодора Левитта «Маркетинговая близорукость» (Harvard Business Review, 1960). Из самой статьи здесь нужен один тезис: по Левитту, рост отрасли останавливается из-за ошибки управления, и насыщение рынка его не объясняет. Отсюда проверка для выбора клиента: когда кажется, что рынок кончился, сначала посмотрите, описаны ли клиенты через их задачу или через продукт компании.

У задачи всегда есть альтернативы, и часто это не конкурент: клиент может ничего не делать или сделать сам (положение второй книги). У завода с критической линией альтернатива

— ремонты по графику и обходы собственных механиков. Готовность платить определяется тем, насколько система лучше альтернативы в деньгах заказчика: сколько стоит час остановки линии и кто в холдинге за этот час платит. Сегмент с дешёвой и привычной альтернативой может быть большим и почти не давать спроса.

В B2C задача различает покупателей так же. В учебном сюжете интернет-магазина товаров для дома одни покупатели регулярно пополняют хозяйственные расходные материалы, другие обустраивают новое жильё и собирают одну большую корзину текстиля и посуды. У первых повторный заказ в окне наблюдения — обычное дело; у вторых повтор в том же окне редок, и при общем окне они заранее попадут в ушедшие. Анкета покупателя эти группы не различает, история заказов различает.

Интервью о последней покупке и карта альтернатив

С чем клиент сравнивал предложение и что решило покупку, видно из разговора о его последней реальной покупке. Начинают с решения, которое разговор может изменить: например, оставить ли заводы без подключённой сети сегментом с условием или перевести их в отказ. Если ни один ответ решения не меняет, разговор не нужен. До начала записывают, кто проводит разговоры, к какой дате и сколько совпадающих ответов достаточно для правки строки карты сегментов.

Собеседники — 6–8 человек одного сегмента, недавно купивших у вас, у конкурента или отказавшихся от покупки. В B2B это тот, кто вёл решение на стороне клиента, и, если удастся, тот, кто платил. Спрашивают только о том, что было: вопрос «купили бы вы…» следа не оставляет. Темы разговора:

1. С чего началась покупка или отказ и как задачу решали до этого.
2. Что сравнивали, включая «оставить как есть», «отложить» и «сделать своими силами».
3. Кто участвовал в решении, кто платил и кто мог его остановить.
4. Что проверяли до решения и по каким документам или примерам.
5. Что едва не остановило покупку и что в итоге решило.
6. Что клиент получил по сравнению с ожиданием.

Ответы сводят в карту альтернатив. Строки — альтернативы, включая отказ от покупки; столбцы — кто из собеседников её рассматривал, чем она лучше и хуже для клиента, что заставило бы от неё отказаться. Выход — правка строки в карте сегментов в конце главы: признаков до сделки, альтернативы или решения по сегменту. Разговоры показывают, какие альтернативы бывают; как часто — проверяют по сделкам в CRM. Связь с клиентом и запись разговора — только при правовом основании (глава 20); в записи достаточно сегмента, роли и ответов.

Условный пример (сюжет интегратора; ответы составлены для учебной иллюстрации, интервью не проводилось). Главный инженер завода, отказавшегося от решения, по пятой теме отвечает: ИТ-служба холдинга подключает цеха к сети по своему годовому плану, а служба безопасности допускает подрядчиков по своей процедуре. Выиграли ремонты по графику: их не нужно было согласовывать с головной компанией. Если так ответят и на других заводах без подключённой сети, строка этого сегмента в карте получит признак до сделки: есть ли подключение цеха в плане ИТ-службы на период. Продавец проверяет его на первой встрече.

Две оценки одного сегмента

Сегмент оценивают дважды. Первая оценка — привлекательность: насколько остра задача, чем её решают сейчас, готов ли клиент платить, сколько доступного спроса в периоде и сколько вклада останется после обслуживания. Вторая — способность компании исполнить

обещание именно этим клиентам: хватает ли мощности, есть ли нужные умения, выполнимы ли условия на стороне клиента.

Вторая оценка проваливается незаметнее. Здесь помогает различение второй книги — способность и ярлык: способность формулируется глаголом и выдерживает вопрос «кто, что и как часто делает». «Умеем работать с крупными холдингами» — ярлык. «Руководитель внедрения до подписи проверяет готовность сети заказчика и согласует доступ со службой безопасности» — способность, которую видно в следе сделок. Пока такого следа нет, способность остаётся гипотезой компании о себе. А привлекательность не оценить, пока не названо, у какой альтернативы клиента компания выигрывает и за счёт чего.

В списке интегратора «все предприятия с парком оборудования» прячутся по меньшей мере три сегмента, и две оценки разводят их по-разному. Заводы с критическими линиями, своей службой надёжности и подключённой сетью проходят обе: цена простоя известна, внедрение идёт по типовому графику. У заводов без готовой ИТ-инфраструктуры задача та же, но срок внедрения зависит от заказчика. Холдинги с индивидуальными требованиями к отчётам и интеграциям приносят крупные договоры — и обещание им компания исполняет ценой мощности и вклада.

Из этого не следует, что второй и третий сегменты надо закрыть. Следует другое: обещание, путь продажи и условия для них должны отличаться от первого сегмента, а там, где условия изменить нельзя, нужен записанный отказ. Сколько стоит третий сегмент, показывает расчёт в следующем разделе.

У такой оценки есть граница: записанная карта сегментов подтверждает только, что функция F01 описана и закреплена. Верен ли сам выбор, покажут данные исполнения и вклада.

Крупный клиент, который съедает вклад

Два клиента платят интегратору сопоставимые суммы. Один пишет в поддержку по делу. Другой вызывает выездного инженера при каждом сбое датчика и ждёт ежемесячный отчёт в своём формате. В отчёте о выручке они неразличимы.

Различает их стоимость обслуживания после исполнения заказа — cost-to-serve: прямые расходы на клиента плюс затраты ресурсов, распределённые по причинным драйверам, то есть по запросам в поддержку, выездам, часам менеджера, индивидуальным работам. Ставка драйвера — затраты ресурса, делённые на его общий объём. Маржинальный вклад книга считает на двух уровнях. Вклад после исполнения (CM1) — чистая выручка минус затраты, объём которых задан составом заказа или договора. Вклад после обслуживания (CM2) — CM1 минус cost-to-serve. Их доли в чистой выручке — m_1 и m_2. Оба уровня считаются до затрат привлечения новых клиентов и остаточных общих расходов; распределённая по драйверам часть окладов служб в CM2 уже вычтена и в остаточные расходы второй раз не входит. Метод и его границы подробно разбирает глава 14. Если в вашем управленческом учёте поддержка и выезды не разнесены по клиентам, у крупнейших клиентов виден только CM1, и сравнить их с типовыми нельзя.

Условный расчёт E12 (сюжет интегратора; числа учебные) сравнивает за прошлый год крупнейшего клиента интегратора, группу A, с восемью типовыми клиентами вместе. Служба поддержки стоила 3,5 млн руб. и обработала 1 400 запросов, выездные инженеры — 2,8 млн руб. на 56 выездов. Ставки одинаковы для всех клиентов:

Запрос в поддержку = 3,5 млн руб. / 1 400 = 2 500 руб.

Выезд = 2,8 млн руб. / 56 = 50 000 руб.

Группа A сделала 600 запросов и вызвала инженеров 40 раз, типовые клиенты вместе — 800 запросов и 16 выездов. Менеджер по ключевым клиентам (одна ставка, 3,0 млн руб. в год) делит время поровну между группой A и типовыми клиентами. Индивидуальные отчёты и

интеграции по прямым часам — работы по запросам после ввода систем — стоили 1,2 млн руб. для группы А и 0,2 млн руб. — для типовых клиентов. Слагаемые без единиц в двух строках ниже — миллионы рублей.

Cost-to-serve группы А = 1,5 + 600 × 2 500 руб. + 40 × 50 000 руб. + 1,2 = 1,5 + 1,5 + 2,0 + 1,2 = 6,2 млн руб.

Cost-to-serve типовых клиентов = 1,5 + 800 × 2 500 руб. + 16 × 50 000 руб. + 0,2 = 1,5 + 2,0 + 0,8 + 0,2 = 4,5 млн руб.

Показатель, млн руб.	Группа А	Восемь типовых клиентов
Чистая выручка (уступки в цене, % прайса)	30,0 (16,7%)	40,0 (4,8%)
Затраты исполнения: лицензии, оборудование, внедрение	18,0	22,0
CM1 (m_1)	12,0 (40,0%)	18,0 (45,0%)
Cost-to-serve	6,2	4,5
CM2 (m_2)	5,8 (19,3%)	13,5 (33,8%)
CM2 на одного клиента	5,8	1,69 (13,5 / 8)

Таблица 3.1

До обслуживания крупный клиент почти не отличается от типовых: m_1 — 40,0% против 45,0%. После распределения затрат по драйверам три сравнения с разными базами дают разные ответы. Доля вклада m_2 у группы А в 1,75 раза ниже (19,3% против 33,8% чистой выручки). Сумма CM2 группы А в 2,33 раза меньше суммы восьми типовых клиентов (5,8 против 13,5 млн руб.). CM2 на одного клиента у группы А в 3,44 раза больше (5,8 против 1,69 млн руб.) — при условии, что её три юридических лица считаются одним клиентом: решение о покупке у них общее. Группа А приносит 42,9% выручки двух групп (30,0 / 70,0) и 30,1% их CM2 (5,8 / 19,3).

Расчёт заменяет вопрос «отказаться ли от крупного клиента» вопросом «на каких условиях его обслуживать»: пакет обслуживания, платные выезды и доработки, лимит индивидуальных отчётов, условия оплаты — как оформить их в предложении и цене, разбирают главы 4 и 5. Что давний клиент не всегда дешевле нового, видно только в CM2; само положение первой книги и его источник разбирает глава 14.

Границ у расчёта две. Ставки средние, а часть затрат поддержки постоянна и вместе с клиентом не исчезнет. Поэтому для решения о расставании считают другую величину — устранимый вклад клиента: CM1 минус затраты обслуживания, которые исчезнут вместе с ним. При средних ставках он обычно выше CM2. Уход группы А, скорее всего, лишил бы компанию больше 5,8 млн руб.: постоянная часть поддержки осталась бы на остальных; насколько больше, покажет расчёт устранимых затрат (глава 14). Кроме того, расчёт описывает прошлый год и молчит о будущих расширениях клиента.

У выбора крупного клиента есть вторая цена — зависимость. По условному расчёту E11 (тот же сюжет; числа учебные) группа А дала 30,0 млн руб. из 125,0 млн руб. чистой выручки прошлого года:

Концентрация top-1 = выручка крупнейшей группы связанных лиц / общая выручка = 30,0 / 125,0 = 0,24, то есть 24,0%

Если считать три юридических лица группы по отдельности, крупнейшим окажется одно из них с 14,0 млн руб., и концентрация упадёт до 11,2%: риск занижен более чем вдвое, и правило идентичности из главы 2 здесь меняет вывод. На пять крупнейших групп приходится 48,0% выручки, на группу А — три четверти просроченной дебиторской задолженности (6,0 из 8,0 млн руб., 75,0%). Какую долю крупнейшего клиента компания выдержит, показывает сценарий его потери или задержки его оплаты (глава 18).

Выбор между крупным заказом и потоком малых встаёт и там, где ограничена мощность: в условном расчёте E25 (сюжет «Проект с этапной оплатой»; числа учебные) крупнейший по выручке проект занимает почти всю квартальную мощность проектного отдела и даёт на 1,4 млн руб. меньше CM1 до стоимости часов отдела (их оклады постоянны), чем три меньших проекта вместе. Пока часы инженеров ограничивают выпуск, заказы и сегменты сравнивают по CM1 на час этого ресурса, а при неделимых проектах — по допустимым комбинациям проектов; расчёт и цену дополнительного часа разбирает глава 13.

Отказ с основанием, ценой и сроком

Отказ дешевле всего до первой встречи с клиентом и дороже всего — в день подписи: клиент готов, подпись засчитывается в этом квартале, а вклад станет известен через год. Поэтому основания отказа записывают заранее и связывают с признаками, видимыми до сделки. Книга выделяет четыре основания:

неисполнимые требования: клиент ждёт результата, которого компания не может дать на его условиях, — срок короче очереди проектов, подключение без готовой сети, доступ, который служба безопасности не выдаст вовремя;

ожидаемый CM2 ниже уровня, принятого для сегмента, если условия обслуживания нельзя изменить;

платёжный риск: фактический плательщик не участвует в решении, а оплата увязана с событием, которое компания не контролирует (в главе 1 платила головная компания холдинга, и её финансы увязали платёж с актом ввода);

концентрация: ещё один договор с крупнейшей группой увеличивает зависимость сверх того, что выдерживает денежный резерв.

Отказ бывает разной силы. Полный отказ — компания не ищет таких клиентов и не принимает их обращения. Отказ с условием оставляет сегмент открытым для клиентов, которые принимают другое обещание: платные выезды, подготовку сети до договора на внедрение, аванс от фактического плательщика; он сохраняет спрос и меняет экономику. Исполняют отказ две функции: привлечение (F09) решает, где искать клиентов, продажи (F12) — чьё обращение принять и на каких условиях подписать договор.

Вторая книга задаёт форму записи отказа: от чего компания отказывается, основание, ресурсное следствие, срок действия или дата пересмотра, условие досрочного пересмотра и кто вправе поднять вопрос. Ресурсное следствие отличает отказ от декларации. В коммерческой системе его проверяют по следу: какая строка бюджета привлечения уменьшилась, чьё время освободилось, каких клиентов перестали искать и что теперь отвечают клиенту, который просит отвергнутое.

Исключения из правил отказа нужны, и они должны быть видны. Право на исключение не стоит давать продавцу, чей план считается по подписанным договорам: у него понятный инте-

рес подписать, и компания, как в условном примере первой книги, за год деньгами и людьми врастает в сегмент, из которого собственник мысленно давно вышел.

Как согласовать стимулы продавцов с правилами отказа, разбирает глава 19. Для карты сегментов достаточно, чтобы исключение разрешал названный человек, например коммерческий директор по согласованию с финансовым, с записью основания и срока. Число исключений само становится сигналом: если они стали обычным делом, правило описывает намерение, а сегмент по-прежнему выбирает план продаж.

Правило отказа может и вредить. Молодой компании или компании, которая входит в новый сегмент, нечем подтвердить, что клиенты вне карты невыгодны, и отказ закрывает ей единственный способ это узнать. Тогда часть таких клиентов берут как проверку — с лимитом, владельцем и датой, после которой решение принимают по данным исполнения. Кроме того, у крупного клиента бывает ценность вне вклада текущего года — повторные проекты, загрузка монтажников; её учитывают отдельно и записывают заранее, чтобы она не стала оправданием задним числом.

Форма отказа зависит от модели. В длинной B2B-продаже через продавца отказ происходит при квалификации и на переговорах об условиях; критерии квалификации из признаков сегмента собирает глава 9. Интернет-магазин конкретному покупателю обычно не отказывает: его отказ — в том, на каких покупателей тратится бюджет привлечения, какие акции запускаются и какие условия доставки предлагаются. В подписке с самостоятельным подключением отказ встраивается в тариф и условия подключения, в проекте — в решение, на какие тендеры подавать предложение.

Данные исполнения возвращаются в карту

Карта сегментов устаревает, если в неё не возвращаются данные исполнения и ухода; коммерческий цикл главы 1 для этого и замкнут. Застрявшие проекты, низкий вклад после обслуживания и уход клиентов — сигналы о выборе сегмента, хотя видны они во внедрении, в учёте и в поддержке. Сигнал о застрявших проектах идёт по стыку исполнение → продажи: внедрение сообщает, у каких клиентов обещание оказалось невыполнимым, и сообщение должно дойти до владельца карты сегментов.

Два сигнала из тех, что книга связывает с метриками, прямо касаются выбора. Если удержание падает после первого месяца, одна из возможных причин — нецелевой сегмент, наряду с неполученной первой ценностью и неверным обещанием. Если растёт концентрация выручки, вклада или дебиторской задолженности, проверяют доли с объединением связанных лиц и сценарий потери крупнейшего клиента. Оба сигнала — диагностические гипотезы: до пересмотра сегмента их проверяют по следу конкретных клиентов.

Пересмотр не должен зависеть от того, заметит ли кто-нибудь сигнал. Вторая книга записывает для этого триггер из трёх частей: наблюдаемое условие, названный инициатор и срок, в который вопрос должен быть поставлен. Например: если два квартала подряд в сегменте растёт доля проектов, остановленных по причине на стороне заказчика, вопрос о пересмотре признаков сегмента ставит руководитель внедрения на ближайшем квартальном разборе. Инициатором назначают не автора выбора, иначе пересмотр зависит от его готовности признать ошибку.

Карта сегментов и правила отказа

Паспорт, элемент 1: выбранные сегменты, задачи клиента и основания отказа.

Инструмент состоит из трёх частей: карты сегментов, профиля целевого клиента и правил отказа. Заполняйте их по фактам прошлого года. Исходы сделок и причины проигрышей берутся из CRM, альтернативы и признаки сегментов — из карты альтернатив, CM2 по кли-

ентам — из управленческого учёта. Даты и причины остановок показывают акты внедрения, платёжный риск — дебиторская задолженность по договорным должникам и справочник связей. Пример заполнения дан для сюжета интегратора.

Карта сегментов строится по строке на сегмент. В последнем столбце записывается одно из трёх решений: целевой сегмент, сегмент с условием или отказ.

Сегмент: задача и ограничения	Признаки до сделки	Альтернатива и готовность платить
Заводы с критическими линиями и подключённой сетью	Служба надёжности; сеть цехов подключена; известна цена простоя	Ремонты по графику; бюджет у производства
Заводы без готовой ИТ-инфраструктуры	Сеть не подключена, и подключения нет в плане ИТ-службы на период; на стороне заказчика нет ответственного	Та же задача; оплата увязана с актом ввода
Холдинги с индивидуальными требованиями	Несколько заводов; запрос на свои отчёты и интеграции	Собственная разработка; крупный договор со скидкой

Таблица 3.2. Фрагмент 1 из 3

Сегмент: задача и ограничения	Доступный спрос в периоде	Экономика и способность исполнить
Заводы с критическими линиями и подключённой сетью	Предприятия с этими признаками в зоне каналов, решение в периоде	Типовая поддержка; внедрение по графику
Заводы без готовой ИТ-инфраструктуры	Только те, кто готов подготовить сеть в периоде	Ожидание и повторные выезды; срок вне контроля компании
Холдинги с индивидуальными требованиями	Немногие группы; каждая заметно повышает концентрацию	У группы А доля СМ2 (m_2) в 1,75 раза ниже, чем у типовых, сумма СМ2 — в 2,33 раза меньше (E12)

Таблица 3.2. Фрагмент 2 из 3

Сегмент: задача и ограничения	Решение
Заводы с критическими линиями и подключённой сетью	Целевой
Заводы без готовой ИТ-инфраструктуры	С условием: подготовка сети до договора на внедрение
Холдинги с индивидуальными требованиями	С условием: пакет обслуживания, платные выезды и доработки

Таблица 3.2. Фрагмент 3 из 3

Профиль целевого клиента описывает типичного представителя целевого сегмента так, чтобы маркетинг и продавец узнали его до первой встречи. В нём шесть полей. Три описывают клиента: задача и её владелец у клиента; кто решает, кто платит и кто пользуется (из паспорта модели); условия исполнения у клиента. Ещё три нужны для отбора: признаки, видимые до сделки, альтернатива, с которой компания конкурирует, и ожидаемая экономика обслуживания. Без последнего поля профиль описывает клиента, которого легко продать, и молчит о том, выгодно ли его обслуживать.

Правила отказа записываются по основаниям, и у каждого основания есть владелец исключений.

Основание	Признак до сделки	Решение по умолчанию
Неисполнимые требования	Срок короче очереди проектов; сеть не подключена; доступ не согласован	Не подписывать договор на внедрение до устранения
Ожидаемый CM2 ниже уровня сегмента	Запрос на свои отчёты, выезды по каждому сбою, скидку сверх правил	Пакет с платными работами; без него — отказ
Платёжный риск	Фактический плательщик не участвует в решении; оплата увязана с событием вне контроля компании	Аванс или график оплаты, согласованный с договорным должником и подтверждённый фактическим плательщиком до подписи
Концентрация	Новый договор с крупнейшей группой связанных лиц	Сценарий потери или задержки оплаты до подписи

Таблица 3.3. Фрагмент 1 из 2

Основание	Кто вправе сделать исключение	Пересмотр
Неисполнимые требования	Коммерческий директор по заключению руководителя внедрения	Ежеквартально; досрочно — при изменении мощности внедрения
Ожидаемый CM2 ниже уровня сегмента	Коммерческий директор; согласует финансовый директор	Перед переговорами о продлении
Платёжный риск	Финансовый директор	Ежеквартально по дебиторской задолженности договорных должников
Концентрация	Генеральный директор; нужно ли корпоративное одобрение самой сделки, проверяют по её виду и условиям, а не по размеру клиента	Ежеквартально

Таблица 3.3. Фрагмент 2 из 2

Владелец инструмента — коммерческий директор: он отвечает за карту и профиль; финансовый директор — за экономику обслуживания и концентрацию, руководитель внедрения — за оценку способности исполнить, управленческий учёт (F06) держит методику cost-to-serve. Карту пересматривают раз в квартал, вместе с предложением, ценой и каналами. В компании из 1–9 человек все три части помещаются на одну страницу; заполняет её собственник, если он же руководит компанией, или руководитель, которому это поручено.

Результат проверяйте через квартал и ещё раз через один естественный цикл сделки. Сравните новые договоры с прошлогодними по трём показателям: доле договоров с клиентами вне целевых сегментов, доле проектов, остановленных по причине на стороне заказчика, и CM2 по сегментам. Отдельно разберите каждое исключение: кто его разрешил и чем закончилась сделка.

Прежде чем записывать сегменты, ответьте по прошлогодним договорам:

Какая доля договоров прошлого года заключена с клиентами вне сегментов, которые вы называете целевыми, и по какой отметке в CRM это видно?

У каких клиентов CM2 ниже среднего по их сегменту и какие драйверы — запросы, выезды, индивидуальные работы — это объясняют?

Какая доля выручки приходится на крупнейшую группу связанных лиц и что станет с деньгами компании, если она задержит оплату на квартал?

Сколько исключений из правил отказа сделано за полгода, кто их разрешил и чем закончилась каждая сделка?

На сколько план по договорам на год больше ожидаемой доли в выбранных сегментах и какой источник разницы назван: исход выше среднего, рост доли выигрышей, неучтённый спрос или клиенты вне сегментов?

Первый элемент Паспорта получает вторую половину: к определению клиента из главы 2 добавляются выбранные сегменты с задачами и альтернативами, профиль целевого клиента и основания отказа с владельцами исключений.

Решение по группе A закончилось вопросом об условиях обслуживания, а ответить на него нельзя, пока неизвестно, что входило в обещание: выезды по каждому сбою и отчёт в формате холдинга могли быть частью продукта, а могли попасть в работу, потому что их никто

не исключил. Пока у предложения нет записанных границ, каждый крупный клиент расширяет его своими просьбами, и затраты на обслуживание растут вместе с ним.

Источники

Levitt T. Marketing Myopia. Статья, Harvard Business Review, July–August 1960; переиздание — Harvard Business Review, July–August 2004. https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia (дата обращения: 29.10.2026).

Андреев В. Онтология бизнеса. Карта функций, язык функционального долга и чек-листы самодиагностики (первая книга серии): гл. 3 (F01), 5 (F09, F13), 7 (F35).

Андреев В. Онтология бизнеса. Управление и стратегия (вторая книга серии): гл. 5, 6.

Статья Левитта подтверждает только тезис о том, что рост отрасли останавливается из-за ошибки управления. Сегмент по задаче, доступный спрос, карта сегментов и правила отказа — положения авторской модели серии и их развитие в этой книге.

Часть II. Предложение и цена

Выбранному клиенту компания что-то обещает, и обещание имеет цену. Вторая часть разбирает, из чего состоит предложение кроме самого продукта, сколько компания получает от сделки после уступок в цене и во что ей обходятся бесплатные работы и отсрочка. Отдельно она показывает, почему узнаваемость и высокие оценки не всегда превращаются в покупки и какие доказательства нужны обещанию, чтобы покупатель поверил ему до покупки. Выбор сегментов из первой части здесь превращается в то, что конкретно получит клиент и на каких условиях.

Общая нить части — исполнимость обещания. Предложение, которое нельзя выполнить мощностью и процессами компании, создаёт потери, которые проявятся позже: в исполнении, в деньгах и в уходе клиентов. Так же действуют цена, уступки по которой никто не считал, и коммуникация, которой не соответствует сервис. Часть заполняет элемент 2 Паспорта: предложения и их обещания с доказательствами, цены и правила уступок, границы исполнения. Она же начинает элемент 7 условиями сделки, которые меняют вклад и деньги, и элемент 8 — порядком ответа на претензию.

Глава 4. Продукт и предложение для выбранного сегмента

Первая рабочая встреча после подписания договора проходит на объекте заказчика. Инжиниринговая компания (сюжет «Проект с этапной оплатой»; числа учебные) будет проектировать и монтировать вентиляцию и кондиционирование в офисе, который заказчик арендовал под новый филиал. Договор — 12,0 млн руб. без НДС, к нему приложено коммерческое предложение продавца со словами «система под ключ». Главный инженер проекта раскладывает смету: проект, оборудование, монтаж, пусконаладка.

Представитель заказчика кладёт рядом свой список. Под «ключом» он понимает ещё три работы: восстановить подвесные потолки после прокладки воздуховодов, согласовать монтаж с управляющей компанией бизнес-центра и обслуживать систему первый летний сезон. В смете их нет. Продавец уверен, что ничего такого не обещал, заказчик — что это подразумевалось. Оба ссылаются на одну и ту же фразу.

Ожидания заказчика разумны. Он покупал офис, где летом можно работать и куда сотрудники въедут к назначенной дате. Продавец описывал систему, которую компания умеет проектировать и монтировать.

Разницу между двумя описаниями кто-то оплатит: заказчик — по дополнительному соглашению или компания — из вклада договора, который по смете составляет 3,0 млн руб. Но спор выходит за пределы одного договора: компании нужно знать, что она обещает клиентам выбранного сегмента, из чего состоит обещание и может ли она исполнить его своей мощностью с вкладом. Если ответ записан до продажи, продавец и главный инженер говорят заказчику одно и то же; если нет, состав каждого договора складывается заново — из слов продавца и просьб заказчика.

Выбор сегмента из главы 3 определяет, кому продавать. Следующий этап коммерческого цикла — предложение и цена: что продавать этим клиентам и на каких условиях. Цену и уступки разбирает глава 5; предмет этой главы — само обещание.

Продукт создаёт компания, предложение покупает клиент

Железнодорожный билет описывает поездку, а не вагон. В нём записаны пункт назначения и время прибытия, класс места, норма багажа и условия возврата: что пассажир получит, при каких условиях и чего не получит. Вагон — продукт перевозчика, билет — его обещание конкретному пассажиру.

В этой книге *предложение* — обещание компании клиентам выбранного сегмента. Оно состоит из пяти частей: результат для клиента; состав — что компания делает и поставляет; условия, при которых обещание действует; ограничения и исключения; доказательства того, что обещание выполнимо. Цена тоже входит в предложение, но у неё своя механика.

Продукт — то, что компания умеет создавать и улучшать: систему вентиляции определённого класса, сервис онлайн-записи. Из одного продукта собирают несколько предложений для разных сегментов, а одно предложение может включать несколько продуктов. Коммерческое предложение, которое продавец отправляет заказчику, — документ одной сделки. Предложение в смысле этой главы — стандарт, из которого такие документы собираются.

Новой функцией предложение не является. Это работа, которая связывает две группы функций первой книги: создание и развитие продукта (F14) и управление ассортиментом (F15) решают, что компания умеет делать и что держит в линейке, а коммерческое ядро пользуется их выбором — привлечение клиентов (F09) приводит клиентов обещанием, ценообразование (F10) назначает за него цену, бренд и репутация (F11) предъявляют доказательства, продажи (F12) дают обещание в сделке, обслуживание и удержание (F13) отвечает за него после про-

дажи. Если обещанное нигде не записано, каждая из пяти функций пересказывает его по-своему.

Вторая книга называет позицию компании обещанием рынку, а способности — его обеспечением; без прослеживаемой линии между ними у компании есть намерение, но нет жизнеспособной конструкции. Предложение переносит ту же проверку на уровень одной продажи: у каждого обещанного пункта должны быть исполнитель, мощность и вклад.

Кто обещает от имени компании, зависит от пути продажи. В инжиниринговой компании это продавец и главный инженер проекта. В сервисе онлайн-записи для салонов и студий (сюжет «Подписка»; числа учебные) салон подключается сам, и за компанию обещают страница подключения и тариф. У интегратора из главы 1 продавец в конце сделки добавил бесплатную интеграцию с системой планирования ремонтов — изменил состав предложения в одной сделке, не посчитав вклад.

Если предложение не записано, его дописывает путь продажи.

Проверить, записано ли предложение у вас, несложно. Возьмите три последних коммерческих предложения для одного сегмента от разных продавцов и сравните, что в них обещано: результат, состав, сроки, исключения. Если от документа к документу меняются не только объект и сумма, каждый продавец пишет предложение сам, и стандартом служит его память.

Результат клиента определяет состав

Заказчик офиса покупает результат, который может проверить сам: к дате въезда в помещениях держатся параметры воздуха, заданные проектом. Глава 2 назвала событие ценности для проекта — подписанный акт приёмки этапа, а в конце — акт ввода системы после пусконаладки. Результат в предложении формулируют так, чтобы его подтверждало это событие: параметры воздуха проверены при пусконаладке и записаны в акте. Слова «качественная система» не подтверждает никакой документ.

От результата зависит состав. Всё, что стоит на пути от договора к акту ввода, либо входит в работу компании, либо названо в предложении работой заказчика. Согласование с управляющей компанией бизнес-центра лежит на этом пути. Если его не сделает никто, монтаж не начнётся в срок, и срыв станет срывом обещания компании, даже если согласовать работы в своём здании мог бы сам заказчик.

На каждую работу, которой клиент может ждать, у компании три ответа: включить в состав и заложить в смету, исключить и записать, кто её выполняет, или предложить отдельно — со своей ценой и сроком. Плох только четвёртый ответ — молчание: работа, о которой промолчали, достаётся тому, кто громче о ней напомнит, а оплачивается из вклада.

В сервисе записи салон покупает другой результат: клиенты записываются сами, без звонков администратору, и реже пропускают визиты — на это рассчитаны напоминания. В состав входят сам сервис, SMS-напоминания, помощь при подключении и поддержка. Первой ценностью сюжет считает десять онлайн-записей конечных клиентов салона через сервис. Дойти до неё салон может только вместе со своими клиентами: они должны узнать, что записаться теперь можно онлайн.

Граница между составом и условием проходит здесь внутри результата. Компания отвечает за работающий сервис и помощь при подключении, салон — за то, чтобы его клиенты узнали о записи. Если предложение молчит о второй части, обещание исполняется наполовину, а деньги приходят полностью: оплата подписки поступает в начале месяца, до исполнения. Глава 2 показала, что часть салонов, оплативших подписку, не получает первой ценности в первый месяц; предложение, где названы действия салона, даёт такому сбою проверяемую причину: сделал ли салон свою часть.

Состав зависит и от сегмента: из одного продукта сервис собирает два предложения. Отдельный салон подключается сам по единому тарифу; сеть салонов подключается с помощью продавца и в данных остаётся одним клиентом с несколькими аккаунтами — путь продажи, работы при подключении и экономика у них разные. Выбор, какие работы и условия объединить в одно обещание для одного сегмента, называется комплектацией. Слова «под ключ» из коммерческого предложения — упаковка: название и описание, под которыми предложение представлено клиенту; если упаковка шире состава, клиент достраивает состав по названию, как заказчик офиса.

Граница исполнения записывается до продажи

Вернёмся на объект. Ни одна из трёх спорных работ не была ни включена, ни исключена: о них просто не сказали. *Граница исполнения* — записанная часть предложения, которая говорит, что в обещание не входит, при каких условиях на стороне клиента оно действует и как оформляется изменение объёма. В таблице — ответы, которые компания могла записать до продажи; решения в среднем столбце показывают один из возможных вариантов.

Ожидание заказчика	Возможное решение	Что записывается в предложении
Восстановить потолки после прокладки воздуховодов	Не входит; выполняет подрядчик отделки заказчика	Исключение и дата, к которой компания освобождает потолок
Согласовать монтаж с управляющей компанией здания	Входит при доверенности и плане допуска от заказчика	Условие на стороне заказчика и сдвиг сроков, если оно не выполнено
Обслуживать систему в первый сезон	Отдельный договор обслуживания	Опция со своей ценой; начало — после акта ввода

Таблица 4.1

Цену договора ни одна строка не меняет. Строки распределяют ответственность: две ставят условие заказчику, третья превращает ожидание в отдельную продажу. Такая граница защищает вклад договора и даёт продавцу и главному инженеру одну формулировку. Если в ваших договорах предмет описан словами «работы согласно коммерческому предложению», а в самом коммерческом предложении нет ни одного исключения, граница пройдёт там, где кончится терпение одной из сторон.

Третья часть границы — изменение объёма. Заказчики меняют решения по ходу проекта, и запретить это нельзя. Записать можно порядок: изменение оценивается, оформляется дополнительным соглашением и только потом идёт в работу. Условный расчёт E23 (тот же сюжет; числа учебные) показывает цену отсутствия порядка. Во время монтажа заказчик попросил изменить разводку на двух этажах, и это потребовало 1,2 млн руб. дополнительных прямых затрат — 10% суммы договора. Выполненная без изменения договора, переделка снизила вклад договора с 3,0 до 1,8 млн руб., то есть на 40%. Как записать такую переделку в договор и где поставить порог для мелких доработок, показывает глава 12.

Границу записывают один раз, а используют трижды: в коммерческом предложении, в приложениях к договору и при передаче проекта в исполнение, где главный инженер получает тот же перечень, что видел заказчик. По стыку продажи → операции, как описывает его первая

книга, передаётся обещание — что компания обязалась сделать, в каком объёме и к какому сроку; даёт его один человек, исполняет другой, и говорят они на разных языках. Граница исполнения служит словарём для перевода с языка клиента на язык смет, очередей и бригад.

Без записанной границы обещание расширяется и в сервисе: выезды по каждому сбою датчика и отчёт в формате холдинга у крупного клиента интегратора (глава 3) вошли в поддержку только потому, что их никто не исключил, и оплачиваются из вклада клиента. Интернет-магазин из сюжета о повторных покупках записывает границу в условиях доставки и возврата: в какие зоны, к какому сроку, что и как можно вернуть. Форма границы зависит от модели отношений, механизм один: невысказанная граница расширяется просьбами клиентов.

Записанная граница бывает чрезмерной, преждевременной или вовсе лишней. Предложение из одних исключений может читаться как оборона, и заказчик может выбрать конкурента, чьё обещание выглядит полнее, даже если исключения у того появятся позже, в дополнительных соглашениях. В новом сегменте компания ещё не знает, каких работ ждут клиенты, и границу записывают как гипотезу с датой пересмотра. А там, где продаёт и исполняет один собственник, граница может жить в его голове: обещание и исполнение не разделены стыком.

Вклад и мощность проверяют обещание до подписи

Записанный состав позволяет посчитать, сколько остаётся от продажи, когда обещанное исполнено. Маржинальный вклад в этой книге считается на двух уровнях:

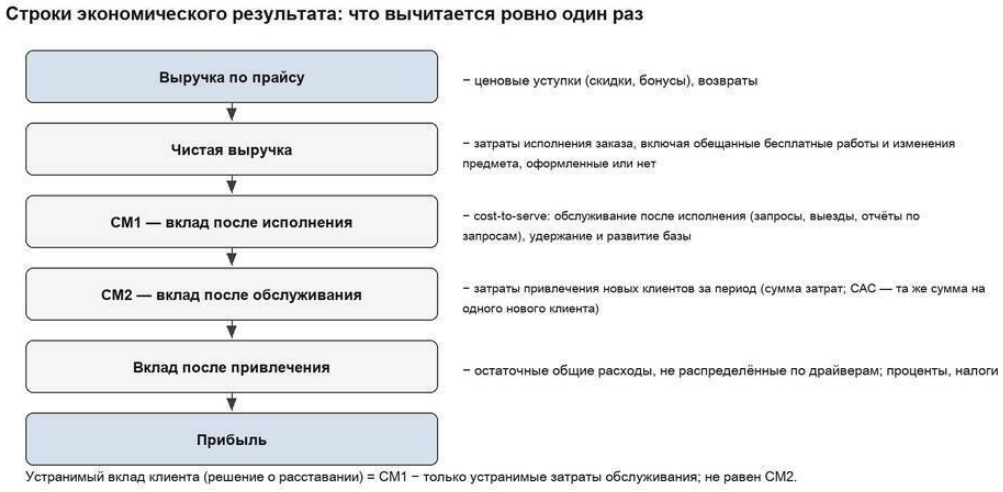


Рис. 4.1. Строки экономического результата: что вычитается ровно один раз

CM1 (вклад после исполнения) = чистая выручка − затраты на создание и передачу предмета заказа или договора, включая изменения его предмета до приёмки, оформленные или нет

CM2 (вклад после обслуживания) = CM1 − cost-to-serve, то есть затраты, которые клиент вызывает после исполнения заказа и которые не меняют его предмета, включая удержание и развитие базы

Доли в чистой выручке: m_1 = CM1 / чистая выручка, m_2 = CM2 / чистая выручка. Чистая выручка — выручка по цене сделки за вычетом уменьшений цены и возвратов, без НДС. Затраты привлечения новых клиентов и остаточные общие расходы ни в CM1, ни в CM2 не входят; постоянные затраты служб входят в CM2 только той частью, которую распределили по драйверам (глава 14). Каждая статья вычитается один раз. Единицу расчёта задаёт модель отношений: CM1 считают на договор или заказ, CM2 — на клиента или аккаунт. По типовому договору инжиниринговой компании:

CM1 = 12,0 − 9,0 = 3,0 млн руб.

m_1 = 3,0 / 12,0 = 0,25, то есть 25%

CM1 договора посчитан по смете без скидок и до затрат на подготовку коммерческих предложений по тендерам: для новых заказчиков эти затраты относятся к привлечению. Часы собственного проектного отдела в прямые затраты 9,0 млн руб. не входят: его оклады постоянны (учебное допущение). Постоянный штат, офис, оборудование компании, управление и гарантийный резерв в CM1 тоже не вычтены: их покрывают из CM1 всех договоров. Из этих 3,0 млн руб. и оплачиваются потолки, согласования и сезонное обслуживание, если граница не записана; переделка из E23 забрала из них 1,2 млн руб.

Для подписки расчёт ведут на аккаунт в месяц. Средняя регулярная выручка на платящий аккаунт (ARPA) равна тарифу — 2 000 руб. Хостинг, платёжная комиссия и SMS-напоминания — затраты исполнения; поддержка и онбординг, то есть помощь при подключении, — обслуживания, в учебном сюжете поровну на аккаунт. После тех и других m_2 = 0,75:

CM2 на аккаунт в месяц = ARPA × m_2 = 2 000 × 0,75 = 1 500 руб.

В этом числе виден состав предложения. Тариф единый, оплаты за объём нет, и напоминания входят в него без ограничения. Салон с большим потоком записей получает больше напоминаний и обходится сервису дороже, поэтому 75% — среднее по аккаунтам, за которым вклад отдельных салонов расходится. Включить напоминания без лимита — решение о составе, и его цену покажет только вклад, посчитанный по аккаунтам.

Положительный CM1 подтверждает одно: продажа покрывает затраты своего исполнения. Прибыли компании он не означает, выполнимости обещания — тоже. Вторая проверка — мощность. Первая книга, описывая основную операционную деятельность (F16), напоминает, что пропускную способность работы задаёт её самое узкое звено. В инжиниринговой компании это часы проектного отдела: свободная мощность — 1 000 ч на квартал. Срок проектирования, названный заказчику, исполним, только если на эти недели в очереди отдела есть часы.

Продавец, который назначает срок по просьбе заказчика, распоряжается ресурсом, которого не видит: монтаж узнаёт о проекте после подписания договора и не успевает (условный пример первой книги). Поэтому в предложении записывают, какой ресурс ограничивает работу по договорам и сколько договоров он выдерживает в периоде, а срок сверяют с очередью до подписи. Когда часов не хватает на все проекты, заказы сравнивают по CM1 на час этого ресурса, а при неделимых проектах — допустимые комбинации проектов; расчёт приведён в главе 13. Проверьте на договорах последнего квартала, сколько обещанных вами сроков было названо до того, как исполнитель увидел свою очередь.

Через несколько месяцев обещанные сроки сравнят с фактическими. Для этого служит OTIF — доля заказов, выполненных в обещанный срок и в полном объёме:

OTIF = заказы, выполненные в обещанный срок и в полном объёме / заказы, срок выполнения которых наступил

В проекте считают этапы: принятые в срок и в согласованном объёме делят на этапы со сроком в периоде. Срок берётся обещанный клиенту по договору или подтверждению заказа, внутренний график проектного отдела для этого не годится. Отсюда требование к предложению: обещанный срок записывают в форме, которую можно потом измерить. Подробно показатель разбирает глава 13. Срывы обещанных сроков считает контроль качества и улучшение (F21) — привычка компании считать собственные ошибки, как называет эту функцию первая книга. Если OTIF падает из-за обещаний сверх мощности, причина лежит в предложении и на стыке продавцов с исполнителями, хотя первым её показывает монтаж.

Записанное предложение подтверждает только устройство: работа F14 и F15 описана и закреплена — руками стандартизации работы (F20), которую первая книга называет переключателем описанности для всей карты. Выполнимо ли обещание с вкладом, показывает результат: вклад исполненных заказов и доля сроков, выдержанных по обещанию.

Позиционирование и доступный спрос задают план

Сколько договоров заложить в план года и хватит ли на них проектного отдела — это решение меняют два коротких шага: гипотеза позиционирования и оценка доступного спроса.

Гипотезу позиционирования записывают в четыре строки: для кого (признаки сегмента, видимые до сделки), против какой альтернативы (включая решение клиента ничего не делать), какое обещание (результат, который клиент подтвердит событием ценности) и какое доказательство (глава 6). У инжиниринговой компании она может быть такой. Для кого — заказчики и арендаторы коммерческих объектов, которым важна дата въезда; в учебном примере признаки сегмента упрощены до трёх действий заказчика на тендере: подтвердил бюджет, дал доступ к лицу, принимающему решение, описал объём (глава 10). Против кого — другие подрядчики тендера и отмена тендера. Обещание — параметры воздуха по проекту к дате из договора, подтверждённые актом ввода. Доказательство — акты ввода похожих объектов, подписанные в срок. Гипотеза опровергнута, если заказчики с этими признаками выбирают альтернативу, хотя обещание и доказательство им предъявлены.

Доступный спрос считают по тем же признакам. Условный расчёт E33 (сюжет «Проект с этапной оплатой»; числа учебные, выведены из E22 и карточки сюжета): из 40 тендеров, на которые компания подала предложения за два года, признакам отвечали 25, и таких тендеров компания выигрывала 28%. Допустим, поток сохранится, а каждый тендер — типовой договор:

Тендеры с признаками в год = 25 / 2 = 12,5

Сумма договоров, о которых заказчики примут решение за год = 12,5 × 12,0 = 150 млн руб.

Ожидаемые договоры = 12,5 × 0,28 = 3,5, то есть 3,5 × 12,0 = 42 млн руб. подписанных договоров (bookings)

Подготовка одного предложения занимает 76 ч инженеров: обследование 2 × 8 ч, концепция и смета 60 ч (подробно — глава 10).

> Часы инженеров на предложения = 12,5 × 76 = 950 ч в год, или 237,5 ч в квартал против 380 ч при подаче на все тендеры; свободные 1 000 ч проектного отдела (глава 13) посчитаны после часов на предложения по всем тендерам

Доступный спрос сегмента по тендерному каналу — 12,5 решения и 150 млн руб. договоров в год. При доле выигрышей 28% компании из них достанутся около 3,5 договора и 42 млн руб. На эту ожидаемую долю, а не на весь доступный спрос, рассчитывают мощность, и с ней сверяют план сегмента. Ожидаемая доля — среднее, а не потолок: четыре выигрыша по 12,0 млн руб. дадут 48 млн руб. в том же сегменте, три — 36. План выше 42 млн руб. — риск, который записывают вместе с источником разницы (глава 3); выходом за сегмент он становится, только если разницу собираются добирать тендерами без признаков. 150 млн руб. — оценка по наблюдавшемуся потоку тендеров, а не доказанный максимум сегмента. Оценку записывают в столбец «Доступный спрос в периоде» карты сегментов (элемент 1 Паспорта). Часов исполнения на типовой договор сюжет не задаёт; проверку делают, умножив ожидаемые договоры на часы типового проекта и сравнив со свободной мощностью для проектов: 1 000 ч в квартал после предложений по всем тендерам, при отборе — в среднем на 142,5 ч больше. Оценка нижняя по охвату: тендеры, на которые компания не подавала, в неё не вошли. Отдельно: доля 28% посчитана всего по 25 тендерам и может заметно сдвинуться в любую сторону.

Портфель растёт сам, запуск и вывод требуют решения

Первая книга описывает естественный дрейф ассортимента (F15): у добавления позиции есть повод и заказчик, который попросил, а удаление отметить нечем, и его всегда можно отложить. С предложениями происходит то же. Исключение, сделанное однажды для крупного клиента, становится прецедентом, через год — негласным пакетом, а потом строкой прайса, себестоимость которой никто не помнит.

Портфель отличается от списка: список показывает, что существует, а портфель — как объекты конкурируют за общий дефицит. У предложений дефицит редко бывает денежным: это часы проектного отдела, внимание главного инженера, мощность поддержки. Десять предложений могут быть выгодны каждое по отдельности и невыполнимы вместе, если все опираются на одних и тех же инженеров.

Средний вклад по компании прячет убыточные предложения. Против этого Робин Купер и Роберт Каплан в статье 1988 года предложили учёт затрат по видам деятельности (подробно — глава 14). Для портфеля отсюда следует требование: вклад считают по каждому предложению, а затраты исполнения и обслуживания разносят по тому, что их вызывает.

Новое предложение добавляет вклад не всегда. *Каннибализация* — потеря вклада прежнего предложения из-за нового: на новое переходят клиенты, которые купили бы прежнее. Эффект нового предложения равен вкладу клиентов, которые без него не купили бы вовсе, за вычетом вклада, потерянного на клиентах, перешедших с прежнего. Допустим, сервис записи введёт облегчённый тариф для студий с одним мастером. Часть новых студий подключится только ради него, но часть работающих салонов перейдёт на него с единого тарифа, и вклад их аккаунтов уменьшится. Рост числа аккаунтов без второго потока завышает эффект.

Вывести предложение из портфеля — отдельное решение. Вторая книга описывает исполненное прекращение четырьмя результатами: новые обязательства не принимаются; текущие закрываются безопасно; остаток получает владельца; высвобожденный ресурс полу-

чает нового получателя и дату. Для предложения это значит, что продавцы перестают его предлагать, подписанные договоры исполняются, клиентам называют замену, а часы инженеров переходят к названному предложению. Если пропустить первый шаг, снятое с продажи предложение продолжит жить в новых договорах с давними клиентами; если последний — часы инженеров останутся занятыми его остатками.

Запуск нового предложения проверяют до того, как ему отдан ресурс: догадки о клиенте подтверждают раньше, чем на них потрачены деньги. Техническое, рыночное и экономическое доказательства при этом — разные слои: продукт может работать, клиенты — интересоваться, а экономика — не складываться. Поэтому проверок три:

спрос — доступный спрос сегмента (расчёт выше) и покупки первых клиентов на записанных условиях, без особых уступок;

себестоимость — каков фактический вклад первых заказов по сравнению с расчётом и какие работы в них оказались вне состава;

мощность — кто исполняет, сколько единиц ограничивающего ресурса занимает одна продажа и сколько их свободно в периоде.

Первые продажи — обратимый тест. Набор людей, закупка оборудования и обещание в рекламе — уже необратимое обязательство, и перед ним записывают сигнал продолжения, условие остановки, владельца и дату решения. Для небольшого изменения — новой опции, другого срока — полная процедура не нужна: достаточно сравнить вклад и сроки первых заказов с записанным предложением.

Паспорт предложения

Паспорт, элемент 1 и элемент 2: оценка доступного спроса сегмента; предложения, обещания и границы исполнения; цены и правила уступок добавит глава 5.

Паспорт заполняется на одно предложение — то, что компания продаёт одному сегменту одним путём продажи. Возьмите пять–десять последних исполненных заказов и соберите их след: коммерческие предложения, договоры с приложениями, сметы и фактические затраты, акты, дополнительные соглашения, запросы в поддержку. Всё, что компания фактически делала по этим заказам сверх записанного состава, выпишите отдельно: каждая такая работа станет частью состава, опцией с ценой или исключением. Строки сегмента, результата и доказательств переносят гипотезу позиционирования; строку мощности сверяют с оценкой доступного спроса. Заполнение показано на двух учебных сюжетах.

Поле	Что записать	Проект: офис арендатора	Подписка: отдельный салон
Сегмент и путь продажи	Сегмент из карты главы 3; кто даёт обещание	Заказчики и арендаторы коммерческих объектов, которым важна дата въезда; продавец и главный инженер проекта	Отдельные салоны и студии; страница подключения и тариф
Результат и событие ценности	Результат словами клиента; событие, которым клиент его подтверждает	Параметры воздуха по проекту к дате въезда; акт ввода после пусконаладки	Клиенты записываются сами; десять онлайн-записей через сервис
Состав	Что компания делает и поставляет	Проект, оборудование, монтаж, пусконаладка, согласование с управляющей компанией здания	Сервис, SMS-напоминания, помощь при подключении, поддержка
Условия на стороне клиента	Что делает клиент; что происходит со сроком, если он этого не сделал	Доступ на объект по графику, доверенность для согласований, утверждение проекта в срок; иначе сроки сдвигаются	Салон сообщает своим клиентам об онлайн-записи; оплата в начале каждого месяца

Таблица 4.2. Фрагмент 1 из 3

Поле	Что записать	Проект: офис арендатора	Подписка: отдельный салон
Исключения и опции	Что не входит; что продаётся отдельно; кто вправе сделать исключение	Отделка потолков не входит; обслуживание — отдельный договор; исключение разрешает коммерческий директор по заключению главного инженера	Индивидуальные доработки сервиса не входят; исключение разрешает владелец продукта
Изменение объёма	Как изменение фиксируется, оценивается и когда идёт в работу	В работу — после дополнительного соглашения; ниже порога — предусмотренное договором письменное согласование объёма, цены и сроков до начала работ (глава 12)	Смена тарифа со следующего месяца
Обещанный срок	Срок в форме, которую можно измерить	Этапы по графику договора; проверка — доля этапов, принятых в срок	Подключение при оплате первого месяца; проверка — доля салонов, дошедших до первой ценности в окне

Таблица 4.2. Фрагмент 2 из 3

Поле	Что записать	Проект: офис арендатора	Подписка: отдельный салон
Доказательства	Чем подтверждена выполнимость (глава 6)	Акты ввода на похожих объектах	Результаты салонов, давших согласие на их показ
Экономика	CM1 на договор или CM2 на аккаунт по прайсу; что не вычтено	CM1 3,0 млн руб. на типовой договор (m_1 25%); не вычтены подготовка предложений, постоянный штат, офис, управление, гарантийный резерв	CM2 1 500 руб. на аккаунт в месяц (m_2 75%); не вычтены привлечение, разработка, бренд, офис, управление
Мощность	Ограничивающий ресурс; сколько продаж выдерживает период	Часы проектного отдела: 1 000 ч свободной мощности на квартал	Не установлено; кандидаты — поддержка и помощь при подключении новых салонов
Владелец, согласующие, пересмотр	Один владелец; кто подтверждает свои поля; дата пересмотра	Коммерческий директор; согласуют главный инженер (мощность) и управленческий учёт (экономика); ежеквартально	Владелец продукта; согласует руководитель поддержки (мощность поддержки); ежеквартально

Таблица 4.2. Фрагмент 3 из 3

Коммерческое предложение собирается из паспорта: работа вне состава попадает в него опцией с ценой или исключением, которое утвердил владелец паспорта; в договор исключение входит за подписью лица, уполномоченного заключать договор от имени компании. Тот же перечень уходит в приложения к договору (глава 12) и в передачу проекта в исполнение (глава 13).

Владелец паспорта — один человек, остальные участники подтверждают свои поля: главный инженер — мощность, управленческий учёт (F06) — методику вклада. Паспорт пересматривают раз в квартал вместе с картой сегментов и ценами и досрочно, если растёт число исключений. В компании из 1–9 человек паспорт всех предложений помещается на одну страницу; ведёт его собственник, если он же руководит компанией, или руководитель, которому это поручено.

Паспорт теряет смысл, если:

его заполняют по буклету — буклет и прайс описывают намерение, и в паспорт попадает желаемое состояние вместо исполненного;

исключения делают без записи — через полгода они становятся составом, о котором знает только продавец;

экономику считают только по смете — расхождение с вкладом исполненных заказов финансы увидят в конце года.

Через квартал сравните три числа. Первое — доля коммерческих предложений, собранных из паспорта без ручных добавлений. Второе — число работ, выполненных вне состава без дополнительного соглашения. Третье — разница между вкладом исполненных заказов и вкладом в паспорте. Когда накопятся сроки, к ним добавится доля этапов или заказов, выполненных в обещанный срок.

Перед первым заполнением ответьте на вопросы по своим данным:

Какие работы по пяти последним исполненным заказам компания выполнила сверх состава коммерческого предложения и по какому документу оплачена каждая из них?

Насколько фактический вклад последних завершённых заказов отличается от вклада в смете или в расчёте тарифа и кто сравнивал эти числа?

Кто вправе добавить в предложение работу, которой нет в составе, и где записывается такое решение?

Какой ресурс ограничивает число заказов, которые вы можете исполнить за квартал, и какая его часть уже занята подписанными договорами?

Сколько пакетов, тарифов или услуг из вашего прайса не продавалось ни разу за последний год?

Второй элемент Паспорта коммерческой системы получает здесь основное содержание. Глава 2 записала в него форму обещания, которую задаёт модель; теперь для каждого сегмента в нём стоят результат, состав, условия, исключения, экономика и мощность предложения.

CM1 и CM2 в паспорте посчитаны без уступок: 3,0 млн руб. на типовой договор, 1 500 руб. на аккаунт в месяц. Подписанные договоры с такими расчётами совпадают редко. У интегратора из главы 1 отступления — скидка, сокращённый срок, бесплатная интеграция — сложились в одной сделке; по отдельности каждое выглядит мелочью, вместе они дают разницу между вкладом в паспорте и вкладом в отчёте за квартал. Какую цену компания получает после этих отступлений, не показывают ни прайс, ни паспорт предложения: её видно только в сделке.

Источники

Cooper R., Kaplan R. S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. Статья, Harvard Business Review, September–October 1988 (продукт 88503). https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions (дата обращения: 29.10.2026).

Андреев В. Онтология бизнеса. Карта функций, язык функционального долга и чек-листы самодиагностики (первая книга серии): гл. 1; гл. 4 (F14–F16, F20, F21); гл. 8.

Андреев В. Онтология бизнеса. Управление и стратегия (вторая книга серии): введение; гл. 6, 7.

Статья Купера и Каплана подтверждает только исходный приём учёта затрат по видам деятельности (границы — глава 14). Предложение, граница исполнения, каннибализация в принятом здесь смысле и паспорт предложения — положения авторской модели серии и их развитие в этой книге.

Глава 5. Цена и условия сделки

Через месяц у интегратора переговоры о продлении поддержки с группой А — крупнейшим клиентом, тремя связанными юридическими лицами одного холдинга. Коммерческий директор готовит позицию и просит у финансов одно число: по какой цене группа А фактически покупает. Финансы приносят строки прошлого года из условного расчёта E12 (сюжет интегратора; числа учебные). По прайсу всё проданное группе А стоило бы 36,0 млн руб., чистая выручка составила 30,0 млн руб., скидка от прайса — 16,7%. Восемь типовых клиентов вместе получили скидку 4,8%.

Цены группы А нет ни в одном документе: скидка, бесплатные индивидуальные отчёты и интеграции, условия оплаты появлялись в разных договорённостях и в разное время, каждая выглядела разумной уступкой крупному клиенту, и складывать их в одну цену никто не был обязан. Глава 3 показала, что после затрат на обслуживание доля маржинального вклада группы А в 1,75 раза ниже, чем у типовых клиентов (19,3% против 33,8% чистой выручки), и оставила вопрос, на каких условиях её обслуживать.

Вопросов здесь два: сколько компания получает от сделки после уступок в цене и во что ей обходятся уступки в составе и сроке — и кто вправе всё это давать. В модели серии цену назначает ценообразование (F10), применяют продажи (F12), стоимость уступки видит управленческий учёт (F06), а отсрочку первым чувствует управление деньгами (F08): по формуле первой книги утечка течёт в F10, звенит в F08, а посчитать её может только F06 — если эта функция в компании есть.

Прайс называет цену, сделка решает, сколько получено

Ценник на полке и сумма в чеке расходятся, если между ними были купон, бонусные баллы и бесплатная доставка. В сделке с продавцом таких промежуточных шагов больше, и растянуты они на месяцы: бонус начисляется по итогам года, бесплатная работа всплывает при монтаже, оплата приходит через полтора месяца после акта.

Реализованная цена в этой книге — то, что компания фактически получает за проданное после всех уменьшений цены. Показатель существует в двух формах:

Коэффициент реализации цены = чистая выручка по проданным единицам / их стоимость по прайсу, действовавшему на дату сделки

Реализованная цена единицы = чистая выручка / количество проданных единиц

Чистая выручка — выручка по цене сделки за вычетом скидок, бонусов, ретро-бонусов и возвратов, без НДС. Бесплатные работы, гарантийные обязательства и отсрочка её не уменьшают. Коэффициент — доля прайса, которую компания сохраняет в цене, цена единицы — рубли на единицу продукта, договор или аккаунт. У каждого значения пишут, какая из двух форм приведена. У группы А коэффициент реализации = 30,0 / 36,0 ≈ 0,833, то есть прайс за вычетом 16,7%; у типовых клиентов — 40,0 / 42,0 ≈ 0,952, прайс за вычетом 4,8%.

Сравнивать коэффициент можно только на одном ассортименте и одном прайсе: если клиент начал покупать другие позиции, коэффициент меняется без всякой скидки, а при

годами не пересмотренном прайсе измеряет расстояние до устаревшего документа. Ретробонусы, оформленные по итогам года, до сверки завышают его по данным продаж. Он показывает результат работы F10 и F12 и не сообщает, кто и на каком уровне полномочий дал уступку.

Между прайсом и тем, что остаётся компании от сделки, стоит несколько ступеней, и каждая уменьшает полученное своим способом. Последовательность этих ступеней книга называет *водопадом уступок*. В таблице — пять ступеней, данные, в которых каждая видна, и функция, отвечающая за правило.

Ступень	Что теряет компания	Где видно в данных	Владелец правила
Скидка в договоре или счёте	Часть цены в момент продажи	Договор, счёт, прайс на дату сделки	F10; применяет F12
Бонус и ретро-бонус	Часть выручки, возвращаемую по итогам периода	Бонусное соглашение, акт сверки	F10; согласует F06
Бесплатная работа или услуга	Затраты на работу сверх состава предложения	Часы исполнителей, запросы в поддержку, работы без дополнительного соглашения	Владелец паспорта предложения (глава 4)
Расширенная гарантия или обязательство	Будущие затраты без оплаты	Договор, журнал гарантийных работ	F10; согласует исполнение (F16)
Отсрочка платежа	Деньги, оставшиеся у клиента, и риск неоплаты	График оплат, дебиторская задолженность	F08; применяет F12

Таблица 5.1

Ступени дают уступки трёх видов. Первые две — уступки в цене: они уменьшают чистую выручку. Третья и четвёртая — уступки в составе: выручку не меняют, а добавляют затраты вне сметы. Обещанные в сделке работы, гарантия по ожидаемым затратам, а также переделки и дополнительные работы над предметом договора в ходе исполнения уменьшают вклад после исполнения (CM1) — чистую выручку минус затраты, заданные составом договора, — оформлены они дополнительным соглашением или нет (условный расчёт E23). Работы по запросам клиента после исполнения договора, не меняющие его предмета, — индивидуальный отчёт, выезд, консультация — входят в затраты обслуживания и уменьшают вклад после обслуживания (CM2), то есть CM1 минус затраты на обслуживание клиента, оплачены они отдельно или нет. Пятая — уступка в сроке: выручку и вклад она не трогает, но занимает деньги компании и добавляет риск неоплаты. Ступень без следа в данных не попадёт ни в один ваш расчёт.

Реализованная цена поэтому видит только уступки в цене: индивидуальные отчёты и интеграции группы A — 1,2 млн руб. по прямым часам — стоят в затратах обслуживания: их делали по запросам после ввода систем, вне исполнения договоров, и в коэффициенте 30,0 к 36,0 их нет. Номинальную стоимость бесплатной работы по прайсу записывают отдельно,

для переговоров; во вклад входят затраты на её исполнение. Без записи, в какой строке стоит уступка, она либо выпадает из всех расчётов, либо вычитается дважды.

Пройдём по водопаду группы А целиком, в млн руб.; m_1 и m_2 — доли CM1 и CM2 в чистой выручке:

прайс 36,0 → уступки в цене 6,0 → чистая выручка 30,0 → затраты исполнения 18,0 → CM1 12,0 (m_1 = 40,0%) → обслуживание, включая бесплатные отчёты и интеграции, 6,2 → CM2 5,8 (m_2 = 19,3%)

Каждая статья вычтена один раз: 6,0 + 18,0 + 6,2 + 5,8 = 36,0. Каждая ступень — отдельная договорённость, поэтому на переговорах о продлении их обсуждают по очереди: какие работы входят в пакет, какие оплачиваются отдельно, на каких условиях идут деньги.

Скидка покупает объём по цене вклада

Герман Симон, исследователь цен, в отрывке из автобиографии, опубликованном в 2021 году, формулирует осторожно: в типичных промышленных условиях цена — сильнейший драйвер прибыли. Механизм этого влияния арифметический. Скидка уходит из цены и ровно той же суммой уходит из CM1, а CM1 меньше цены. Поэтому скидка в десятую часть цены снимает с CM1 заметно большую долю.

Условный расчёт E02 — отдельный учебный набор, не связанный с сюжетами книги (числа учебные). Цена единицы P — 100 условных денежных единиц. Затраты исполнения на единицу v (строка CM1) — 60, и от скидки они не меняются. Скидка s — 10%, то есть 0,10.

$$\text{CM1 до скидки} = P - v = 100 - 60 = 40$$

$$m_1 = (P - v) / P = 40 / 100 = 0{,}40$$

$$\text{Цена после скидки} = P \times (1 - s) = 100 \times (1 - 0{,}10) = 90$$

$$\text{CM1 после скидки} = P \times (1 - s) - v = 90 - 60 = 30$$

Цена снизилась на 10 единиц, и CM1 единицы — на те же 10, только из 40. Насколько больше нужно продать, чтобы общий CM1 остался прежним, показывает множитель объёма:

$$\text{Множитель объёма} = m_1 / (m_1 - s) = 0{,}40 / (0{,}40 - 0{,}10) = 0{,}40 / 0{,}30 \approx 1{,}333$$

Объём должен вырасти примерно на 33,3%, и только тогда скидка ничего не отнимет у общего СМ1. Если скидка не меньше доли вклада ($m_1 \le s$), прежний положительный вклад никаким объёмом не вернуть; в этом наборе — при скидке 40% и выше.

Модель держится на двух допущениях: затраты исполнения на единицу постоянны, скидка распространяется на весь объём. Затраты обслуживания в v не входят: если дополнительный объём увеличивает обслуживание, это проверяют по СМ2 клиента (глава 14). Мощность, постоянные затраты и ответ конкурентов в ней не учтены, а дополнительных покупателей она не отличает от тех, кто купил бы и без скидки: скидка, отданная вторым, целиком уходит из вклада. Поэтому множитель отвечает на узкий вопрос и критерием разрешения скидки не служит.

Решение об уступке сравнивает ожидаемый СМ1 сделки со скидкой и без неё с реалистичной альтернативой: клиент без скидки может уйти, ту же мощность может занять другой заказ, вместо скидки можно попросить аванс или изменить состав. Объём и вероятности — записанные допущения: продавец, который просит в условиях E02 скидку 10%, называет, откуда возьмётся дополнительная треть объёма и кто её произведёт, а после срока скидки объём и вклад сравнивают с допущением. Без такого сравнения скидка остаётся подарком с неизвестной ценой.

У проектной сделки дополнительного объёма нет, но уступка может изменить вероятность выигрыша, график оплат и загрузку проектного отдела. Условный расчёт E32 (сюжет «Проект с этапной оплатой»; числа учебные) применяет тот же множитель к вероятности. Скидка 5% снижает СМ1 типового договора с 3,0 до 2,4 млн руб.; множитель — 0,25 / 0,20 = 1,25. Если похожие отобранные тендеры компания выигрывала в 28% случаев, ожидаемый СМ1 сохранится, только когда скидка поднимет вероятность выигрыша до 35%: 0,28 × 3,0 = 0,35 × 2,4 = 0,84 млн руб. Обе вероятности для отдельной сделки — допущения; вторую записывают в карточку нестандартного условия и после срока сверяют с долей выигранных сделок со скидкой (win rate), а при дефиците часов добавляют к сравнению лучшую альтернативную загрузку (глава 13). В сделке интегратора из главы 1 расчёта не было: закупки получили скидку, объём не вырос, вклад уменьшился.

Бесплатная работа и отсрочка — та же цена в другой форме

Бесплатная работа незаметнее скидки: цена в договоре остаётся прежней, клиент получает больше, чем оплатил, и реализованная цена этого не видит. Глава 4 показала на условном расчёте E23, что переделка разводки на двух этажах с 1,2 млн руб. дополнительных прямых затрат, выполненная без изменения договора, забирает 40% СМ1 договора; объёма, который вернул бы такую уступку, у проекта нет.

Гарантия и бесплатное обслуживание сдвигают затраты во времени: при подписи они ничего не стоят, а платить по ним приходится, когда о сделке уже никто не помнит. В расчёте уступки их оценивают по ожидаемым затратам; без истории гарантийных работ оценку помечают как допущение с датой проверки.

Отсрочка платежа — кредит клиенту: компания исполнила обещание и заплатила исполнителям и поставщикам, а деньги остаются у клиента. Чтобы сравнить отсрочку со скидкой, её переводят в стоимость денег:

Стоимость денег в дебиторской задолженности = средняя дебиторская задолженность × ставка за тот же период

Ставку выбирает компания и записывает в ценовой политике. Если вы закрываете отсрочки клиентов кредитной линией, ставка — её стоимость; если собственными деньгами — доходность, которую вы от них требуете. В расчёте E12 взята условная ставка 16% годовых. Средняя дебиторская задолженность группы А за год — 7,5 млн руб., типовых клиентов — 5,0 млн руб.:

Группа А: 7,5 × 0,16 = 1,2 млн руб. в год

Типовые клиенты: 5,0 × 0,16 = 0,8 млн руб. в год

За вычетом этой строки доля СМ2 группы А опускается с 19,3% до 15,3%, у типовых клиентов — с 33,8% до 31,8%. Это аналитическая строка рядом с СМ2. В переход к прибыли она не входит: фактические проценты по кредиту вычитаются при расчёте прибыли, и вменённая ставка на ту же дебиторку вычиталась бы дважды. Риск неоплаты ставка не покрывает, он виден в просрочке: на группу А, по расчёту E11, приходится три четверти просроченной дебиторской задолженности интегратора (6,0 из 8,0 млн руб.).

В проекте отсрочка принимает форму графика оплат. Заказчик инжиниринговой компании просит график оплат 10/30/50/10 вместо 30/20/40/10: аванс 10% вместо 30%, остаток — на утверждение проекта и монтаж. Условный расчёт E24, полностью разобранный в главе 12, показывает, что вклад договора от этого не меняется, а пиковая потребность проекта в собственных деньгах растёт с 3,15 до 4,35 млн руб. в шестом, самом тяжёлом месяце. Чтобы сравнить такую уступку со скидкой, по каждому месяцу берут разницу накопленного денежного потока двух графиков, умножают на месячную ставку и складывают.

Расчёт любой уступки поэтому даёт две строки: влияние на вклад и влияние на деньги. Скидка видна в первой, низкий аванс — во второй, и одна строка другую не заменяет. Для согласования сделки их сводят в один показатель — меру того, что сделка отдаёт:

Стоимость уступок сделки = (выручка по прайсу − чистая выручка) + затраты уступок в составе + стоимость денег по условиям оплаты сверх стандартных условий ценовой политики

Экономическая цена сделки = выручка по прайсу − стоимость уступок сделки

Просрочка и задержка приёмки уступками не являются. Базой для m_1, m_2 и коэффициента реализации экономическая цена не служит. По допущению E12 условия оплаты группы А стандартные — 45 дней, а излишек её дебиторки — просрочка. Тогда стоимость её уступок = 6,0 (цена) + 1,2 (состав: индивидуальные отчёты и интеграции) + 0 (срок) = 7,2 млн руб., экономическая цена — 28,8 млн руб., или 80,0% прайса, при коэффициенте реализации 83,3%.

Модель цены определяет, где прячется уступка

Базовую цену назначают раньше, чем начинаются уступки, и от способа назначения зависит, сколько им остаётся места. Томас Нэгл в руководстве по ценообразованию (первое издание — 1987 год, седьмое, с соавторами, — 2023-й) противопоставляет ценообразование от ценности расчёту от затрат или от целей продаж. Первая книга серии опиралась на эту работу, описывая F10, а третья выводит отсюда распределение ролей. Уровень цены задаёт результат для клиента, записанный в паспорте предложения (глава 4). Затраты задают нижнюю границу цены — ту, при которой СМ1 равен нулю; минимальный СМ1 сделки выбирает ценовая политика. Признак того, что цену начинает задавать план продаж, виден в карточках сделок: скидки сгущаются в последние недели квартала (глава 10).

Вторая переменная — модель цены, то есть за что именно платит клиент. От неё зависит, на какой ступени водопада прячется уступка и чем проверять реализованную цену.

Модель цены	За что платит клиент	Где прячется уступка	Чем проверяют реализованную цену
За единицу	За товар или услугу поштучно	Скидка в счёте, бонус за объём периода	Коэффициент реализации по продуктам, клиентам и продавцам
Пакет	За набор работ одной ценой	Работы сверх пакета без доплаты	Вклад исполненных пакетов против паспорта предложения
Подписка	За доступ на период	Скидка на первые месяцы, тариф выше оплаченного, скидка за оплату вперёд	Выручка на аккаунт по когортам, в том числе после окончания скидки
Этап проекта	За принятый этап по графику	Бесплатные изменения, низкий аванс, сдвиг оплаты	Вклад договора с изменениями и денежный поток по графику
Результат	За достигнутый показатель клиента	Риск недостижения, который несёт компания	Событие ценности, по которому платят, и доля оплаченных результатов

Таблица 5.2

Модель цены связана с моделью отношений из главы 2, но с ней не совпадает: проект можно продать пакетом, подписку — с оплатой за объём. Цена за результат требует события ценности, которое клиент признаёт без спора; если такого события нет, спор о цене переезжает в спор о приёмке.

Когда клиент покупает сам, индивидуальных уступок нет, скидка становится правилом для всех — акцией или приветственной скидкой. В учебном сюжете интернет-магазина товаров для дома (числа учебные) приветственная скидка 15% даёт первому заказу средний чек 1 700 руб. вместо 2 000 руб. по прайсу. Эта скидка уменьшает выручку первого заказа и в затраты на привлечение не добавляется: двойной учёт запрещён.

Акцию проверяют по общему СМ1: в условном расчёте E14 (тот же сюжет), который полностью разбирает глава 15, в месяц акции «третий товар за полцены» с бесплатной доставкой средний чек и выручка выросли по сравнению с мартом, а общий СМ1 (в примере — без возвратных потерь) уменьшился.

При продаже через продавца уступки индивидуальны, и для них нужны лестница полномочий и карточка, о которых ниже. При продаже через партнёра цену конечному клиенту называет партнёр, а влияние компании на неё зависит от модели партнёрства (глава 7). Если партнёр продаёт от имени или за счёт компании, ценовой коридор входит в его полномочия по договору. Если он перепродаёт от своего имени и за свой счёт, компания управляет своей ценой для партнёра и его вознаграждением, а фиксированную или минимальную цену самостоятельной перепродажи не вводит как общее правило. В России такие условия ограничены частью 2 статьи 11 Закона о защите конкуренции; исключения, в том числе по статье 12, требуют отдельного основания. Максимальная цена перепродажи прямо выделена законом из этого запрета.

Базовая цена и границы уступок на типовом договоре

Условный расчёт E34 ведётся на типовом договоре инжиниринговой компании (сюжет «Проект с этапной оплатой»; числа учебные, выведены из карточки сюжета, E22, E23 и E32). Он меняет два решения: какую цену ставить в предложение по отобранному тендеру и какую уступку продавец даёт без согласования.

1. Ценность против альтернативы. Альтернатива заказчика — другой подрядчик того же тендера; ценность обещания — параметры воздуха к дате из договора, подтверждённые актом ввода. Цены альтернативы и стоимости задержки для заказчика в сюжете нет, поэтому основанием базовой цены остаётся история выигрышей.

2. Нижняя граница. Прямые затраты типового договора — заданные его составом — 9,0 млн руб.: ниже этой цены CM1 отрицателен. Для нового заказчика к ним добавляется подготовка предложений на выигранный проект по калькуляции — 0,893 млн руб. при отборе тендеров (E22: 25 предложений по 0,25 млн руб. на 7 выигрышей при доле выигрышей 28%; подробно — глава 10). Затрат обслуживания у проекта в примере нет (CM2 = CM1), поэтому при цене ниже 9,0 + 0,893 ≈ 9,89 млн руб. вклад после привлечения по проекту отрицателен. Граница верна при доле выигрышей 28%: если скидка повышает долю, подготовка на выигранный проект снижается.

3. Целевая доля. При цене 12,0 млн руб. m_1 = 3,0 / 12,0 = 0,25; без скидки компания выигрывала 28% отобранных тендеров.

4. Коридор. Скидка s сохраняет ожидаемый CM1, только если вероятность выигрыша растёт в $m_1 / (m_1 - s)$ раза (E32). При скидке 5% нужна вероятность 0,28 × 1,25 = 0,35, при 10% — 0,28 × 0,25 / 0,15 ≈ 0,47. Бесплатная работа мерится тем же CM1: 1,2 млн руб. прямых затрат на переделку из E23 снимают с него столько же, сколько скидка 10%.

Выход — две записи ценовой политики. Базовая цена — 12,0 млн руб., целевая m_1 — 25%. Уровни лестницы полномочий, о которой ниже, задаёт CM1 сделки после уступок в цене и составе. При CM1 не ниже 3,0 млн руб. решает продавец; уступок, снижающих CM1 ниже 3,0 млн руб., он сам не даёт: уступку обменивает на равноценное действие покупателя (глава 10) или поднимает вопрос на уровень выше. От 3,0 до 2,4 млн руб., то есть при скидке до 5%, решает руководитель продаж: в карточке записано допущение о вероятности выигрыша, а после срока его сверяют с win rate сделок со скидкой. Ниже 2,4 млн руб. решает коммерческий директор. Цена ниже 9,89 млн руб. для нового заказчика — только четвёртый уровень, с записанной причиной. Порог 2,4 млн руб. — учебное допущение политики. Когда станут известны цена альтернативы и стоимость задержки, базовую цену пересматривают по ценности.

Пересмотр цены проверяют на тех, кто уже покупает

Цену, назначенную при открытии и с тех пор не тронутую, первая книга считает следом ценообразования: затраты выросли, рынок сместился, и разница тихо уходит каждый месяц.

Среди признаков долга F10 она называет и страх перед повышением цены — никто не знает, что оно сделает с продажами. Страх имеет основание: пересмотр цены может изменить поведение покупателей, и узнать, как именно, можно только по их последующим покупкам, продлениям и отказам.

Этот эпизод разбирала и вторая книга серии; здесь к нему другой вопрос. Письмо акционерам Netflix от 24 октября 2011 года описывает квартал после значительного изменения цен на тарифы с DVD и объявления, позже отменённого, об отдельном бренде для DVD-сервиса. За третий квартал база уникальных подписчиков в США уменьшилась на 0,81 млн, до 23,79 млн. Отток, который Netflix в отчётности считает как средний месячный показатель квартала, вырос с 4,2% во втором квартале до 6,3% в третьем. Привлечение при этом не остановилось, хотя и снизилось: валовые привлечения за квартал составили 4,7 млн подписчиков против 5,3 млн во втором квартале. Потери компания объяснила главным образом ценовым изменением и в меньшей степени ребрендингом, а спад привлечения — волной негативных публикаций.

Эпизод показывает, где искать эффект изменения цены в подписке: в поведении действующей базы. Отсюда узкий вывод: изменение цены в подписке проверяют по когортам действующих клиентов отдельно от новых, иначе приток новых скроет уход старых. Доказательство здесь заканчивается на оценке самой компании: вклад цены и ребрендинга по отдельности экспериментом не измерен, а о будущем письмо говорит только ожиданиями компании — долгосрочных последствий оно не измеряет.

Второй эпизод касается модели цены. Годовой отчёт J. C. Penney за 2012 финансовый год описывает первый год перехода к ценам без постоянных распродаж. Сопоставимые продажи за этот год упали на 25,2%, валовая маржа снизилась с 36,0% до 31,3% выручки. В разделе о рисках компания связала продолжительный спад продаж с изменениями ценовой и маркетинговой стратегии.

Узкий вывод из отчёта: смена модели цены может затронуть поведение покупателей, и одного среднего чека для её оценки мало. Её проверяют по трафику, конверсии, структуре продаж и марже. Доказательство здесь слабее, чем в первом эпизоде: одновременно менялись бренд, маркетинг, планировка магазинов и ассортимент, и компания перечисляет эти изменения вместе. Эффект цены в отчёте не изолирован, и переносить вывод на другие рынки нельзя.

Отсюда требование к ценовой политике: правило пересмотра называет повод (изменение прямых затрат, срок), владельца и данные, а также способ проверки после изменения: какие когорты и показатели сравнят и через какой срок.

Полномочия на уступку входят в устройство ценообразования

Прайс есть почти у всех, но он только результат функции F10; её логику — когда пересматривать цены, что делать при росте затрат, кто и в каких пределах вправе дать скидку — записывают реже (гипотеза первой книги). Без записанных правил продавец дарит клиенту процент цены, не зная, какую долю вклада сделки отдаёт.

Право дать скидку складывается из результата, владельца, права действия, ресурса, информации, предела и эскалации — так переданное право решения раскладывает вторая книга. Полезный договор делегирования содержит, по её формулировке, две симметричные фразы: внутри коридора решение принадлежит исполнителю, и разрешения он не спрашивает; при названном сигнале решение переходит выше, исполнитель останавливается и поднимает вопрос по заранее указанному маршруту. Для скидки информация означает вклад сделки, видимый до подписи. Без него право дать скидку превращается в право отдавать неизвестную сумму.

Третья книга добавляет к этой конструкции два правила. Первое: предел полномочий задают вкладом сделки — её CM1 после уступок в цене и составе — и стоимостью денег сверх

стандартных условий оплаты; процент скидки служит лишь одной из составляющих. Второе: неценовые уступки входят в тот же расчёт. Бесплатная работа, отсрочка сверх стандартной и короткий срок исполнения оформляются той же карточкой. Уступку чужого ресурса разрешает его владелец: срок внедрения — руководитель внедрения, отсрочку сверх стандартной — финансовый директор.

Глубину оформления подсказывают классы решений второй книги: уступке внутри коридора хватает строки в карточке сделки, уступке с CM1 сделки ниже целевого нужна карточка нестандартного условия, а решениям с высокой ценой ошибки — CM1 сделки ниже нуля или вклад после привлечения ниже нуля, цена на несколько лет, условия для крупнейшего клиента — расширенный расчёт с проверкой допущений и датой пересмотра.

Записанная лестница полномочий — устройство F10. Работает ли она, показывают результат — реализованная цена и вклад выигранных сделок — и журнал, где рядом стоят поля «должен решать» и «фактически решил»; вторая книга использует эту пару как тест реальной власти. Если по лестнице скидку утверждает коммерческий директор, а фактически её согласует собственник по телефону, лестница описывает намерение; в компаниях из 10–49 человек вторая книга видит в этом главный риск: собственник устно отменяет лимиты, а руководители продолжают числиться ответственными.

Слишком узкий коридор отправляет наверх каждую сделку: покупатель ждёт ответа, а продавец учится сразу просить максимум. Вторая книга советует в таком случае менять коридор, ресурс, данные или компетенцию, предварительно проверив причину эскалаций. В компании из 1–9 человек, где продаёт собственник, вся лестница — одна строка: минимальный вклад, ниже которого он не продаёт. В новом сегменте цена ещё гипотеза, и коридор делают шире, с датой пересмотра.

Ценовая политика и карточка нестандартного условия

Паспорт, элемент 2 и элемент 7: цены и правила уступок для каждого предложения; условия сделки, которые меняют вклад и деньги, с владельцами.

У инструмента две части. *Ценовая политика* пишется на одно предложение из паспорта главы 4 и помещается на страницу. В ней шесть записей:

модель цены и базовая цена с основанием — результатом для клиента;

целевая доля вклада сегмента (m_2) — для карты сегментов и основания отказа; целевой CM1 сделки (доля m_1) — граница первого и второго уровней лестницы; минимальный CM1 сделки после уступок в цене и составе — граница второго и третьего;

перечень допустимых уступок: скидка, бонус, бесплатная работа ниже порога, расширенная гарантия, отсрочка;

стандартные условия оплаты и ставка, по которой отсрочка переводится в стоимость денег;

правило пересмотра: повод, владелец, данные, способ проверки после изменения;

лестница полномочий.

Пороги лестницы в таблице описаны словами, числа берутся из экономики вашего предложения. Лестница — внутренний порядок согласования уступок. Кто вправе подписать договор от имени компании и какие сделки требуют одобрения органов управления, определяют устав, доверенности и корпоративное право; лестница их не заменяет.

Уровень	Кто решает	Предел
1	Продавец или партнёр, действующий от имени или за счёт компании, — в коридоре по договору (глава 7)	СМ1 сделки не ниже целевого СМ1; уступки только из перечня
2	Руководитель продаж	СМ1 сделки между целевым и минимальным; бесплатные работы ниже порога
3	Коммерческий директор; согласует финансовый директор	СМ1 сделки ниже минимального; отсрочка сверх стандартной; работы сверх порога
4	Генеральный директор; если устав или порядок одобрения сделок относит решение к другому органу управления, — этот орган (собственник участвует через него)	СМ1 сделки ниже нуля; для нового заказчика — вклад после привлечения ниже нуля (СМ1 минус подготовка предложений на выигранный проект по калькуляции E22, E34); цена на несколько лет; условие для крупнейшего клиента

Таблица 5.3. Фрагмент 1 из 2

Уровень	Что требуется	Где записано
1	Строка в карточке сделки: что уступлено, что получено взамен	CRM
2	Карточка нестандартного условия	Журнал условий
3	Карточка с расчётом влияния на деньги; подтверждение владельца чужого ресурса	Журнал условий
4	Карточка с проверкой допущений и датой пересмотра	Журнал решений

Таблица 5.3. Фрагмент 2 из 2

Карточка нестандартного условия заполняется до подписи на каждую уступку выше первого уровня, а также на уступку при споре о приёмке, о котором пойдёт речь в главе 12. Ниже — её поля на сделке интегратора из главы 1: как было и как можно было оформить.

Поле	Сделка интегратора: как было	Та же сделка: как можно было оформить
Что даём	Скидку, сокращённый срок внедрения, бесплатную интеграцию с системой планирования ремонтов	Те же уступки, каждую отдельной строкой с размером
Что получаем взамен	Не записано	Включение в договор двух следующих цехов, обещанных устно; дату доступа к сети, подтверждённую службой безопасности; аванс
Влияние на вклад	Не посчитано до подписи	Вклад сделки до и после уступок; интеграция — как затраты часов внедрения; стоимость уступок сделки
Влияние на деньги	Не посчитано	Изменение графика оплат; названы договорный должник и фактический плательщик
Чужой ресурс	Срок назван без руководителя внедрения	Срок подтверждён руководителем внедрения по очереди проектов
Кто утвердил	Продавец сам	Уровень по лестнице: должен решать и фактически решил

Таблица 5.4. Фрагмент 1 из 2

Поле	Сделка интегратора: как было	Та же сделка: как можно было оформить
Проверка	Нет	Дата сверки: вклад по фактическим часам, оплата этапов, подписан ли договор на цеха

Таблица 5.4. Фрагмент 2 из 2

Поле «что получаем взамен» задаёт правило обмена, которое глава 10 применит к сделке: уступка даётся в ответ на действие покупателя, ценное для компании или снижающее её риск. Во втором столбце устное обещание двух цехов, которое через год не дошло до поддержки, становится записанным объёмом. Скидка за объём получает объём, который можно проверить.

Карточку заполняет продавец; вклад считает управленческий учёт (F06), строку о деньгах — управление деньгами (F08). Владелец ценовой политики — руководитель, отвечающий за F10: в небольшой компании собственник, если он же руководит компанией, в крупной — коммерческий директор; методику вклада и ставку держит финансовый директор. Раз в месяц владелец просматривает журнал условий и, если один тип уступки постоянно поднимается на третий уровень, проверяет причину и меняет коридор, пакет или прайс.

Лестницу проверяют через квартал по четырём числам. Два описывают результат: коэффициент реализации цены по сегментам и продавцам и разницу между вкладом выигранных сделок и вкладом в паспорте предложения. Два других описывают устройство: долю выигранных сделок с уступкой без записи «получено взамен» и долю карточек, где фактически решил не тот, кто должен. При этой проверке ищут и следы трёх привычек: карточку заполняют после подписи, и она узаконивает уже сделанную уступку; пределы задают только процентом скидки, и бесплатная работа и отсрочка идут мимо лестницы; коридор не пересматривают, каждая вторая сделка уходит наверх, и лестница становится очередью.

Перед тем как вводить лестницу полномочий, проверьте по своим данным:

Каков коэффициент реализации цены у пяти крупнейших клиентов прошлого года (связанные юридические лица объединены) и из каких ступеней водопада он сложился?

Для скольких уступок в выигранных сделках прошлого квартала вклад был посчитан до подписи и где лежит этот расчёт?

Кто вправе дать отсрочку сверх стандартной и по какой ставке компания переводит её в стоимость денег?

Когда прайс пересматривали в последний раз и насколько с тех пор изменились прямые затраты на единицу или договор?

По скольким скидкам сравнили записанное допущение об объёме или вероятности выигрыша с фактом и чем закончилось сравнение?

Второй элемент Паспорта получает к каждому предложению цену, модель цены и правила уступок. Седьмой — первую часть: условия сделки, которые меняют вклад и деньги, с владельцами и журналом. Договор, приёмку и оплату в него добавляет глава 12.

Журнал условий за квартал покажет и другое: при одном предложении одни покупатели принимают цену почти без уступок, другие сразу просят скидку и дополнительные гарантии, как закупки завода у интегратора. Часть таких просьб покупает объём или деньги, и карточка это покажет; другая часть может оказаться платой за риск, который покупатель видит в обещании: он сомневается, что срок будет выдержан и система заработает. Это гипотеза; глава 6 проверяет её по разбору сделок.

Источники

Simon H. Excerpt from «Many Worlds, One Life». Отрывок из книги (гл. 9), Journal of Professional Pricing, 30.06.2021. https://publications.pricingsociety.com/excerpt-from-many-worlds-one-life/ (дата обращения: 29.10.2026).

Nagle T. T., Müller G., Gruyaert E. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. 7th ed. Routledge, 2023 (1-е изд. — Nagle, 1987). https://www.routledge.com/The-Strategy-and-Tactics-of-Pricing-A-Guide-to-Growing-More-Profitably/Nagle-Mller-Gruyaert/p/book/9781032016825 (дата обращения: 29.10.2026).

Netflix, Inc. Letter to Shareholders, October 24, 2011. Form 8-K, Exhibit 99.1, U.S. Securities and Exchange Commission, 24.10.2011, вступление и таблица на с. 1, разделы «DVD and Streaming» (с. 2) и «Q3 Domestic Results» (с. 2–3), таблица «Other Data — Domestic subscriber information» (с. 17). https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000119312511278716/d246709dex991.htm (дата обращения: 29.10.2026).

Netflix, Inc. Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2011. U.S. Securities and Exchange Commission, 2012, Item 7, примечание (2) к таблице подписчиков (определение churn). https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000119312512053009/d260328d10k.htm (дата обращения: 29.10.2026).

J. C. Penney Company, Inc. Form 10-K for the fiscal year ended February 2, 2013. U.S. Securities and Exchange Commission, 20.03.2013, Item 6; MD&A (Gross Margin); Risk Factors. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1166126/000116612613000016/jcp-20130202x10k.htm (дата обращения: 29.10.2026).

Андреев В. Онтология бизнеса. Карта функций, язык функционального долга и чек-листы самодиагностики (первая книга серии): гл. 5 (F06, F08, F10).

Андреев В. Онтология бизнеса. Управление и стратегия (вторая книга серии): гл. 5, 9, 12, 13.

Отрывок из автобиографии Симона подтверждает только его оценку цены как сильнейшего драйвера прибыли в типичных промышленных условиях, руководство Нэгла — противопоставление ценообразования от ценности расчёту от затрат или от целей продаж. Отчёты Netflix и J. C. Penney подтверждают приведённые числа и объяснения самих компаний; причинной оценки эффекта цены в них нет. Реализованная цена в принятом здесь виде, водопад уступок, лестница полномочий и карточка нестандартного условия — положения авторской модели серии и их развитие в этой книге.

Глава 6. Доверие и репутация

В ежемесячном отчёте маркетинга интернет-магазина товаров для дома три хорошие строки. Название магазина ищут в поисковых системах чаще, чем полгода назад. Средняя оценка товаров в отзывах на сайте высокая. Готовность рекомендовать магазин в опросе после доставки выросла по сравнению с прошлой волной. К отчёту руководитель клиентского сервиса прикладывает распечатку претензий по текстилю: цвет не такой, как на фото, ткань тоньше, чем в описании, шторы короче заявленного.

Финансовый директор добавляет майские цифры той же категории (условный расчёт E15, сюжет «Повторные покупки»; числа учебные). Возвраты составили 7,7% выручки по отгрузке, а вклад категории после исполнения (CM1) — на 16,5% ниже, чем был бы без них: 716 тыс. руб. вместо 857 тыс. руб. Повторных покупок у новых покупателей за это время больше не стало.

Маркетинг показывает, сколько людей знают магазин и что они отвечают в опросе. Сервис видит покупателей, получивших не то, чего ждали. Финансы считают цену расхождения. Ни один документ не отвечает на вопрос, ради которого их стоит положить рядом: выполняет ли магазин то, что обещает в карточке товара, и кто узнаёт о невыполненном обещании раньше — сам магазин или его будущие покупатели.

В модели серии эта работа принадлежит функции «Бренд и репутация» (F11): занимается ли кто-то тем, как компанию воспринимают — отзывы, репутация, узнаваемость, подача. Первая книга предполагает — и оставляет это проверке данными, — что выделенный исполнитель у F11 появляется позже, чем у соседних функций, потому что эта функция не звенит: невыставленный счёт обнаружится к концу недели, а отзыв, оставшийся без ответа, годами отворачивает часть покупателей ещё до первого контакта, и потерю списывают на чужую беду — «что-то реклама перестала работать».

Глава 5 закончилась гипотезой: часть уступок покупает снижение риска. Узнаваемость этот риск не снимает. Его снимают доказательство до покупки и исполненное обещание после неё, о котором покупатель потом расскажет другим.

Узнаваемость, доверие и повтор — разные результаты

Кредитная история заёмщика складывается из исполненных и просроченных платежей. Банк читает её до выдачи кредита, и пишет её не сам заёмщик: каждую строку добавляет кредитор, которому заплатили или не заплатили в срок.

Похожая история есть у компании. *Репутация* в этой книге — накопленная у клиентов и у тех, кого они слушают, история проверок обещаний компании: что обещано, что получено и что компания сделала, когда одно разошлось с другим. В данных её след — отзывы с датой и заказом, претензии, возвраты, повторные покупки, рекомендации, отказы от продления. Сама компания эту историю не пишет. Она управляет тремя входами: тем, что обещает, тем, что исполняет, и тем, как отвечает на расхождение.

Позицию компании первая книга, опираясь на Эла Райса и Джека Траута, описывает как место, которое она занимает в голове клиента, — оно существует, даже когда им никто не занимается. Третья книга добавляет требование проверяемости. Позиционирование задаёт, с чем компанию должны связывать; обещание переводит позицию в результат, который покупатель проверит сам: плотность ткани, оттенок при дневном свете, длину изделия, срок доставки. Позицию, которую нельзя проверить, покупатель не подтвердит и не опровергнет — репутация складывается из того, что проверить всё-таки удалось.

Строки отчёта маркетинга и наблюдение финансов о повторных покупках описывают разные результаты, а одного из них — доверия до покупки — в отчёте нет вовсе. Таблица разводит эти результаты по следам в данных и по тому, чего каждый не доказывает.

Результат	Что показывает	Где виден след	Чего не доказывает
Узнаваемость	Покупатель знает название и связывает его с категорией	Поиск по названию, прямые заходы на сайт	Что покупатель верит обещанию
Доверие до покупки	Покупатель готов заплатить, ещё не получив результат	Покупка без просьб об уступках и дополнительных гарантиях	Что обещание будет исполнено
Удовлетворённость	Покупатель доволен конкретным взаимодействием или результатом	Оценка после доставки или запроса в поддержку (CSAT, глава 14)	Что покупатель вернётся
Готовность рекомендовать	Покупатель говорит, что посоветовал бы компанию	Высокие ответы на вопрос о рекомендации (NPS)	Что рекомендации состоялись и что он купит снова
Повтор и удержание	Покупатель купил снова в окне своей группы или продлил подписку	Повторный заказ, не возвращённый полностью; оплаченный следующий период	Что он рекомендует компанию другим

Таблица 6.1

Каждая строка может расти, пока следующая стоит на месте. Узнаваемость без доверия может давать посетителей, которые смотрят карточку и уходят к продавцу с понятными условиями возврата. Удовлетворённость без повтора даёт довольного покупателя, у которого больше нет задачи, — как у покупателей магазина, собравших одну большую корзину для нового жилья (глава 3): следующего заказа от них в окне наблюдения не будет при любой оценке.

Поэтому вопрос из отчёта распадается на три проверки: что магазин обещает, чем подтверждает обещание до покупки и что покупатель получает после неё.

Записанный порядок ответов на отзывы и претензии — устройство F11, а не её результат, и проверяются они отдельно: порядок ещё не создаёт репутацию, а собственник, который сам отвечает каждому покупателю, может годами держать её без единого регламента.

Доказательство снимает риск, который покупатель не может проверить сам

До покупки обещание остаётся словами. Покупатель, которому нечем их проверить, выбирает одно из трёх: верит, требует страховки — скидки, гарантии, отсрочки — или уходит.

Вторая реакция видна в карточках нестандартных условий из главы 5. Третья почти не видна: покупатель, ушедший до покупки, следа в учёте не оставляет.

Доказательство в этой книге — наблюдаемое до покупки подтверждение того, что обещание исполняется у клиентов, похожих на этого покупателя. У доказательства три признака. Оно относится к конкретному обещанию. Его можно проверить, не веря компании на слово. И оно показывает условия, при которых обещание не действует. Фраза «лучшее качество» ни одному из признаков не отвечает — проверить в ней нечего.

Доказательства бывают четырёх видов, и у каждого своя цена и свой владелец. Гарантия переносит риск с покупателя на компанию: возврат без объяснения причин, бесплатная доработка, оплата за результат. Доказательством и уступкой служит то, что компания обещает сверх обязательного по закону, — гарантия в договоре или в условиях продажи и дополнительные обещания; обязательный минимум зависит от юрисдикции и от того, кто покупатель. Связывает ли записанное обещание компанию и в каких пределах, определяют договор и применимое право. Глава 5 оценивает такую гарантию как уступку по ожидаемым затратам; гарантия, которую компания не может исполнить, становится обязательством без денег. Кейс описывает результат конкретного клиента — что было, что сделано, что получено. Разрешение компании на раскрытие её результатов не заменяет прав на персональные данные и изображения людей. Для публичного кейса отдельно определяют, какие сведения, цитаты и фотографии можно использовать, где и с какой целью; участие в опросе само по себе не разрешает публикацию ответа. В России распространение персональных данных с согласия человека оформляют по статье 10.1 Закона о персональных данных, а использование его изображения — по статье 152.1 ГК РФ с учётом установленных исключений. Права на чужие тексты и фотографии, договорную конфиденциальность проверяют отдельно.

Отзывы покупателей с датой и подтверждённой покупкой пишет не компания, и в этом их сила как доказательства; по той же причине компания управляет только своим ответом на них. Отзывы на чужой площадке живут по её правилам (глава 7). Четвёртый вид — прозрачные ограничения: что не входит в обещание и кому предложение не подойдёт. Граница исполнения из главы 4 становится доказательством, когда её видит покупатель.

Для текстиля магазина набор доказательств короткий: фотографии при дневном свете без обработки цвета, плотность ткани и точные размеры в карточке, отзывы с фотографиями покупателей, понятные условия возврата. Каждое доказательство отвечает на одну из претензий, принесённых сервисом.

Если доказательства нет, покупатель достраивает обещание по самой удачной фотографии и возвращает товар, когда достроенное не сбылось.

Даже верное доказательство может обещать лишнее. В сервисе онлайн-записи для салонов (сюжет «Подписка») страница подключения обещает, что клиенты салона начнут записываться сами. Допустим, рядом она показывает результаты салонов с самым большим потоком онлайн-записей, давших согласие на показ. Каждый пример верен, но вместе они обещают больше, чем получает типичный салон. В условном расчёте E16 (числа учебные) 30 из 200 салонов январской когорты за 30 дней не дошли до первой ценности — десяти онлайн-записей своих клиентов через сервис. Для этих салонов доказательство на странице стало невыполненным обещанием.

Глава 4 записала в предложение сервиса условие на стороне салона: его клиенты должны узнать, что записаться теперь можно онлайн. Доказательство без лишних обещаний показывает это условие рядом с результатом и, кроме лучших примеров, типичный путь салона до первой ценности. Конверсия страницы после такой правки может снизиться. Ожидаемый выигрыш другой: подключаются салоны, готовые сделать свою часть, и в первые месяцы приходит меньше претензий. Проверяют его по активации и раннему оттоку следующих когорт.

Различия моделей здесь заметнее всего по пути продажи. Когда покупатель покупает сам, обещание дают страница и карточка товара, и доказательство стоит там же. В продаже через продавца обещание звучит в разговоре; доказательством служат результаты похожих клиентов и разговор с заказчиком, согласившимся рекомендовать компанию. Партнёр обещает своими словами, клиент слышит в них обещание компании, и проверять приходится, что именно партнёр говорит. На торговой площадке отзывы и рейтинг подчиняются её правилам.

Гипотезу главы 5 вы проверяете на своих сделках и заказах. Сравните покупателей одного сегмента и одного периода: тех, кому предъявили доказательство к их обещанию, и тех, кому не предъявили. Если первые реже просят уступок и реже возвращают товар, гипотеза не опровергнута. Дешевле скидки доказательство обходится, только если затраты на него меньше суммы уступок и возвратов, которые оно сэкономило. Пока группы не разделены случайно, разница между ними показывает связь, а не сэкономленную сумму; для вывода о причине нужен эксперимент.

Что покупатель понял из обещания

Эта проверка меняет решение о том, с каким текстом обещания и каким доказательством выходить на карточку товара, страницу тарифа или в коммерческое предложение. Её проводят до запуска, пока правка стоит дёшево.

1. Запишите обещание одной фразой, сегмент и доказательство из карты в конце главы, а рядом — правильный пересказ: что покупатель получит, как проверит, что не входит и что должен сделать сам.

2. Покажите текст 5–10 покупателям этого сегмента: недавним покупателям, согласившимся на связь, или посетителям, которые сами согласились ответить. Связь и запись разговора — только при правовом основании (глава 20); в протокол идут сегмент и ответы, без контактов.

3. Попросите пересказать своими словами четыре пункта из первого шага и назвать, что вызывает сомнение. Записывайте дословно, без подсказок.

4. Сравните пересказы с обещанием по пунктам. Покупатели понимают обещание шире написанного — меняют текст. Понимают верно, но сомневаются — усиливают доказательство. Понимают верно, а компания такого результата не обеспечит — меняют само обещание.

Выход — новая редакция обещания или доказательства в карте с датой и владельцем. Ответы 5–10 покупателей показывают, какие расхождения бывают, но не их долю. Результат правки после запуска смотрят по следу из карты: возвратам с причиной «не соответствует описанию», активации когорты.

Условный пример (сюжет «Подписка»; ответы составлены для учебной иллюстрации). Владельцы салонов, которым показали страницу подключения, пересказывают обещание как «сервис сам приведёт клиентов, которые будут записываться онлайн». Действия салона — сообщить своим клиентам об онлайн-записи — нет ни в одном пересказе. Выход — правка, описанная выше: условие на стороне салона и типичный путь до первой ценности рядом с лучшими примерами.

Готовность рекомендовать измеряют вопросом, выборкой и моментом

Фредерик Райхельд в 2003 году предложил в Harvard Business Review мерить лояльность клиентов одним вопросом — о готовности рекомендовать компанию; первая книга серии упоминает это предложение, описывая обслуживание и удержание (F13). Методику описывает на своём сайте Bain & Company. Клиента спрашивают, насколько вероятно, что он порекомендует

компанию другу или коллеге, и просят ответить по шкале от 0 до 10. Ответившие 9–10 считаются промоутерами, 7–8 — пассивными, 0–6 — критиками.

NPS (Net Promoter Score, индекс готовности рекомендовать) в этой книге считается так:

NPS = (доля ответов 9–10 − доля ответов 0–6) × 100

Результат выражается в пунктах от −100 до 100. В знаменателе обеих долей стоят все валидные ответы по шкале 0–10, пассивные в нём остаются. Единица — респондент, и в определении записывают, кто он: покупатель, пользователь или, в B2B, роль в покупательской группе. Рядом с результатом всегда показывают число ответов и долю ответивших. Неответившие не считаются ни довольными, ни недовольными.

Одно число скрывает состав. Волна, где все ответили 7 или 8, и волна, где одна половина поставила 9–10, а другая 0–6, дают одинаковый NPS — ноль. Первая описывает ровное безразличие, вторая — раскол между двумя группами покупателей, и действовать по ним нужно по-разному. Поэтому вместе с NPS показывают распределение трёх групп.

У показателя четыре границы. Он измеряет готовность рекомендовать: сколько рекомендаций состоялось, NPS не показывает, и прогнозом выручки сам по себе не является. Прогностическую силу показателя оспаривают: повторный анализ данных 21 компании (Кейнингем и соавторы, 2007) не подтвердил, что NPS предсказывает рост лучше других мер лояльности. Из одновременного роста NPS и выручки причина не следует. Наконец, купон за ответ меняет условия опроса: он может привлечь в выборку тех, кому нужен купон, и повлиять на ответы.

Условный расчёт E29 (сюжет «Повторные покупки»; числа учебные) показывает, как число меняется вместе с выборкой. Магазин опрашивает покупателей после получения заказа и приглашает по 2 000 человек в волну. В первой волне ответили 400 человек, или 20%: 180 поставили 9–10, 140 — 7–8, 80 — 0–6. Во второй за ответ пообещали купон, и ответили 500, или 25%: 260, 160 и 80.

NPS первой волны = (180 / 400 − 80 / 400) × 100 = (0,45 − 0,20) × 100 = 25

NPS второй волны = (260 / 500 − 80 / 500) × 100 = (0,52 − 0,16) × 100 = 36

Арифметика верна, но прирост на 11 пунктов нельзя читать как улучшение отношения: условия волн различаются. Ответов 0–6 в обеих волнах по 80, ответов 9–10 стало на 80 больше, а кто ответил ради купона, агрегаты не показывают: влияние купона и состава ответивших не отделено. Такие волны между собой не сравнивают, а изменение отношения проверяют по повторным покупкам тех же покупателей.

Сравнивать две волны можно, только если совпадают вопрос, шкала, выборка и момент опроса. Момент выбирают по модели отношений. В магазине естественная точка — событие ценности, получение заказа без полного возврата. Опрос, отправленный в день доставки, приходит раньше, чем покупатель постирает шторы, и не видит претензий, которые появятся после стирки. В сервисе записи точка — после первой ценности, а для зрелой базы — регулярная волна, например раз в год. Там важна и роль: администратор работает в сервисе каждый день,

а продлевать ли подписку, решает владелец салона, который платит. Их ответы в одну волну не смешивают.

Теперь можно прочитать отчёт маркетинга. Сочетание «NPS растёт, повторы падают» в правилах реакции книги (приложение G) записано как сигнал с тремя возможными причинами: сместилась выборка, опрос проводился со скидкой за ответ, у ответивших другой цикл покупки. В отчёте магазина видна мягкая форма того же сигнала: оценка растёт, повторов не прибавилось. Если в последней волне стало больше покупателей, обустраивающих новое жильё, они ставят высокие оценки после одной большой покупки и не возвращаются в окне, рассчитанном на пополнение расходных материалов. Проверка до действия — состав и доля ответивших и фактическое поведение тех же покупателей. Владелец сигнала — F11; согласует F13. Эффект проверяют в следующей волне и через окно повторной покупки.

Вторая книга предлагает к любому показателю проверку на обход: заранее перечислить способы улучшить число, не улучшив результат. Для NPS они известны: опрашивать только после удачных доставок, обещать купон за ответ, просить оценку в момент, когда покупатель благодарит оператора. Если хотя бы один способ доступен тем, чья премия зависит от NPS, связь показателя с оплатой требует отдельного решения. CSAT — удовлетворённость конкретным взаимодействием (глава 14) — подчиняется тем же правилам сравнения.

Ответ на претензию влияет на то, что клиент расскажет другим

Книга различает два сигнала действующего клиента: запрос в поддержку — просьбу о помощи — и претензию, то есть выраженное недовольство с требованием. Обоснованной претензия считается, когда расхождение с обещанием подтверждено: товар не соответствует карточке, срок сорван, обещанный результат не получен. Для заказов и этапов проекта книга считает долю:

```
доля обоснованных претензий = заказы с обоснованной претензией /
выполненные заказы
```

В знаменателе — заказы, выполненные за период. В проекте единицей служит этап, а порядок претензий записывают в договоре рядом с критериями приёмки (глава 12). Для подписки эта доля не определяется: там расхождение с обещанием видно по первой ценности и раннему уходу (главы 13 и 14). В покупке на сайте претензия и возврат могут быть одним действием покупателя; тогда причину возврата записывают так же подробно, как претензию.

Претензия — момент, в который репутация пишется на глазах у компании. Клиент, получивший быстрый и понятный ответ, может рассказать другим историю о том, как компания исправила ошибку. Клиент без ответа чаще пишет отзыв, и следующий покупатель прочтёт его раньше, чем магазин узнает о проблеме. Это гипотеза; проверяют её сравнением повторных покупок и отзывов клиентов с ответом и без ответа, как описано в конце главы.

У ответа на претензию два контура с разными результатами. Первый обращён к клиенту: претензия зарегистрирована, получение подтверждено, решение принято и исполнено в названный срок. Второй обращён к компании: причина записана, у неё есть владелец, обещание или его исполнение изменены, и изменение проверено.

Сервис может безупречно закрывать первый контур и отчитываться довольными клиентами, пока та же ткань продолжает приходить тоньше описания.

Для ответа на претензию важен адрес, по которому причина уходит через стык сервис → продукт и продажи (что с ней происходит дальше, разбирает глава 14). Несоответствие карточки в сюжете магазина уходит управлению ассортиментом (F15), за которым закреплены

карточки товаров; брак партии — закупкам и выбору поставщиков (F18, F19); невыполненное обещание страницы подключения — владельцу предложения в создании и развитии продукта (F14), слово продавца — продажам (F12).

Компенсация по претензии — уступка в смысле главы 5. Возврат денег, скидка на следующий заказ или бесплатный месяц подписки уменьшают чистую выручку, бесплатная переделка добавляет затраты. Компенсацию сверх того, что клиенту положено по закону и договору, дают по лестнице полномочий и записывают, на какое обещание она отвечает. Требования, которые закон или договор дают покупателю, исполняют в установленные ими сроки независимо от лестницы. Тогда журнал условий из главы 5 показывает, какое обещание обходится компании дороже всего.

Претензии — поздний и неполный след. В условном расчёте E28 (сюжет «Проект с этапной оплатой»; числа учебные; полностью — в главе 13) по четырём из семи сорванных этапов заказчики не жаловались. Вторая книга предупреждает о том же с другой стороны: жалоб становится меньше, когда пожаловаться трудно. Поэтому падение доли претензий сверяют с возвратами, отзывами на внешних сайтах и повторными покупками, прежде чем считать его улучшением.

У порядка ответа есть и обратная сторона. Магазин, который на каждую претензию отвечает компенсацией без проверки, учит часть покупателей жаловаться ради скидки, и доля обоснованных претензий перестаёт что-либо описывать. Обратная крайность — проверка, которая длится дольше, чем клиент готов ждать. Срок ответа выбирают по цене ошибки: по типовой претензии к недорогому заказу быстрое решение в пределах лестницы обходится дешевле разбирательства. В компании из 1–9 человек весь порядок умещается в одну строку: кто отвечает и за сколько дней.

Карта обещаний и доказательств и порядок ответа на претензию

Паспорт, элемент 2 и элемент 8: обещания с доказательствами и проверкой исполнения; порядок ответа на претензию с владельцем, сроком и адресом причины.

Карта обещаний и доказательств собирает всё, что компания обещает клиентам одного сегмента, и для каждого обещания отвечает на четыре вопроса: чем оно подтверждено до покупки, чем проверяется исполнение, где видно расхождение и кто за обещание отвечает. Так карта сверяет то, что компания говорит, с тем, что клиент получает. Обещания собирают там, где их слышит клиент: на сайте и в карточках товаров, в рекламе, в словах продавцов, на странице тарифа, в материалах партнёров.

Одно и то же обещание может звучать по-разному на сайте, у продавцов и у партнёров. Первая книга называет это признаком долга F11: на вопрос, чем компания лучше других, каждый сотрудник отвечает по-своему. В карте ниже — строки двух учебных сюжетов.

Обещание и где оно звучит	Доказательство до покупки	Чем проверяется исполнение
Цвет и ткань как на фото — карточка товара (магазин)	Фото при дневном свете без обработки цвета; плотность и размеры в карточке; отзывы с фото покупателей	Доля возвратов с причиной «не соответствует описанию» по категории
Доставка к выбранной дате — оформление заказа (магазин)	Дата доставки при оформлении; что получает покупатель при срыве, с учётом обязательных требований закона	OTIF — доля заказов, доставленных к обещанной дате и полностью (глава 13)
Клиенты начнут записываться сами — страница подключения (сервис)	Результаты салонов с их согласия; типичный путь до первой ценности; условие на стороне салона	Активация — доля салонов, дошедших до первой ценности за 14 и 30 дней (глава 13)

Таблица 6.2. Фрагмент 1 из 2

Обещание и где оно звучит	Где видно расхождение	Владелец
Цвет и ткань как на фото — карточка товара (магазин)	Претензии, возвраты (E15), отзывы с низкой оценкой	Управление ассортиментом (F15); согласует F11
Доставка к выбранной дате — оформление заказа (магазин)	Претензии о сроке, отмены заказов	Доставка и логистика (F17)
Клиенты начнут записываться сами — страница подключения (сервис)	Претензии в первый месяц, отказ от второго месяца	Владелец предложения (F14); согласует привлечение клиентов (F09)

Таблица 6.2. Фрагмент 2 из 2

Заполняя карту, отметьте строки трёх видов. Обещание без доказательства покупатель проверяет на себе, и платят за такую проверку оба — он временем, компания возвратом. Обещание без проверки исполнения компания не может защитить, потому что не знает, выполняет ли его. Доказательство, которое обещает больше, чем показывает проверка, правят первым: оно приводит покупателей, которых компания разочарует. По каждой отмеченной строке решают, что менять — исполнение или обещание. Решение оставить строку как есть тоже допустимо, но записывается с именем того, кто его принял.

Вторая часть — *порядок ответа на претензию*. Шаги одинаковы для любой модели, меняются сроки и уровни полномочий.

1. Регистрация: дата, заказ или аккаунт, обещание, на которое ссылается клиент, его требование; подтверждение получения — в срок, который компания назвала заранее.

2. Решение: обоснована ли претензия по записанному обещанию, договору и требованиям закона; компенсация сверх обязательной — по лестнице полномочий главы 5.

3. Исполнение решения и ответ клиенту в сроки не позднее установленных законом и договором; если претензия стала публичным отзывом, ответ даётся и там, без сведений о клиенте и его заказе.

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.