Георгий Димитриади



Воронка продаж: от теории к системному управлению

Георгий Димитриади

Воронка продаж: от теории к системному управлению

https://litres.ru/74733229
SelfPub; 2026

Аннотация

Это практическое руководство по превращению хаотичных продаж в предсказуемый и масштабируемый бизнес-конвейер. Автор детально разбирает жизненный цикл сделки: от первого касания и жесткой квалификации лидов до математического прогнозирования выручки и удержания клиентов.

Вместо абстрактных мотивационных лозунгов - конкретные инструменты:

- Математика продаж: как декомпозировать годовой план до ежедневного количества звонков с помощью CKY-системы.

- Инженерия процессов: готовые шаблоны регламентов, скриптов и чек-листов для внедрения в CRM.

- Контроль без микроменеджмента: как управлять точностью системы через дашборды, а не через «крик».

На примере трех российских компаний (B2B SaaS, E-commerce и промышленный интегратор) показано, как адаптировать универсальные принципы под специфику любого бизнеса. Книга адресована собственникам и руководителям

отделов продаж, которые хотят перестать надеяться на «звездных» менеджеров и хотели бы построить автономную машину по генерации прибыли.

Содержание

Модуль 1. Фундамент: Что такое воронка продаж и зачем она нужна 5
Введение: Почему 80% отделов продаж работают вслепую (и как войти в оставшиеся 20%) 5
Глава 1. Анатомия воронки продаж: от метафоры к математической модели 10
Глава 2. Типология и сценарии использования: почему воронка для продажи пиццы убьет продажи промышленного пресса 16
Модуль 2. Детальный разбор этапов воронки и работа с ними 22
Глава 3. Верхний уровень воронки (TOFU - Top of the Funnel): Привлечение, вход и жесткая квалификация 22
Конец ознакомительного фрагмента. 28

Георгий Димитриади
Воронка продаж: от теории к системному управлению

Модуль 1. Фундамент: Что такое воронка продаж и зачем она нужна

Введение: Почему 80% отделов продаж работают вслепую (и как войти в оставшиеся 20%)

Представьте себе современный завод. На входе - сырье, на выходе - готовый продукт. Между ними - конвейер. Каждый станок выполняет свою операцию, датчики в реальном времени показывают температуру, скорость и процент брака. Если на одном из участков происходит сбой, главный инженер видит это на пульте управления за секунды. Процесс предсказуем, масштабируем и управляем.

А теперь посмотрите на типичный отдел продаж в большинстве российских компаний.

Заявки из рекламы, звонки с сайта и рекомендации парт-

неров сливаются в одну общую кучу на столе у руководителя или в почтовом ящике менеджера. Что происходит с клиентом дальше? Никто не знает наверняка. Один менеджер перезвонил через пять минут и закрыл сделку, другой - через три дня, когда клиент уже ушел к конкуренту. Третий пообещал выслать коммерческое предложение и забыл. Четвертый гениально провел презентацию, но испугался назвать цену. Пятый - закрыл сделку на сумму в три раза больше плана, но потратил на это столько ресурсов компании, что компания сработала в минус.

Продажи в такой парадигме - это не конвейер, а лотерея. Это черная коробка, в которую вы вкладываете маркетинговый бюджет, а на выходе надеетесь получить выручку. Вы не управляете процессом, вы молитесь на результат. Именно поэтому в конце месяца, когда план не выполнен, у руководителя остается только один инструмент воздействия - крик, штраф или обещание выплатить повышенный бонус «если в следующем месяце постараетесь». Это не менеджмент. Это шаманизм.

Эта книга - инструкция по сборке того самого конвейера. Воронка продаж - это и есть ваш прозрачный, подсвеченный неоновыми лампами конвейер, на котором каждый клиент находится в строго определенном статусе.

Сразу внесем ясность. Воронка продаж - это не просто красивая схема в PowerPoint для совета директоров и не отчет в CRM, который менеджеры заполняют для галочки.

Это кровеносная система вашего бизнеса. Это единственный инструмент, который позволяет перевести продажи с языка «нам кажется» и «звезды так сошлись» на язык математики.

Когда ваша воронка выстроена правильно, вы перестаете зависеть от «звездных» продавцов, которых невозможно клонировать. Вы строите систему, в которой средний менеджер показывает результаты хорошего, а хороший - творит чудеса, потому что ему не нужно думать о рутине. Вы точно знаете: чтобы получить 10 миллионов рублей выручки в следующем месяце, вам нужно не «лучше работать», а получить 400 квалифицированных лидов, провести 80 встреч и отправить 50 коммерческих предложений. Вы видите проблему не в конце месяца, когда деньги не пришли на счет, а 15-го числа, когда конверсия из встречи в КП упала на 5%. У вас появляется время это исправить.

Для кого написана эта книга? Она для собственников бизнеса, которые устали быть главными продавцами в своей компании и хотят построить автономный механизм. Для коммерческих директоров, которым нужно выполнять план не за счет героических усилий в последнюю неделю квартала, а за счет системной работы. Для руководителей отделов продаж (РОПов), которые хотят перестать быть няньками для своих сотрудников и стать настоящими архитекторами процессов.

Что вы найдете внутри? Мы не будем лить воду о «позитивном мышлении» и «силе убеждения». Эта книга - су-

губо практический инженерный справочник.

В первом модуле мы разберем анатомию воронки. Вы поймете, почему клиенты отваливаются и на каком именно этапе, научитесь считать юнит-экономику и отличать маркетинговую видимость от реальных продаж.

Второй модуль - это подробный разбор каждого этапа. Мы спустимся в окопы: как правильно квалифицировать лида, чтобы не тратить время на «туристов», как писать коммерческие предложения, которые действительно читают, и как дожимать сделку, не выглядя при этом отчаянно.

Третий модуль посвящен архитектуре. Вы узнаете, что такое SKY-система (система ключевых показателей доходности) и как декомпозировать годовой план продаж до ежедневного количества звонков рядового менеджера. Мы разберем, как писать регламенты, которые действительно работают, как внедрять CRM, чтобы ее не возненавидели сотрудники, и как нанимать людей, способных работать в системе, а не создавать вокруг себя хаос.

Наконец, в четвертом модуле мы перейдем от теории к жесткой практике. Мы детально разберем три совершенно разных бизнеса: разработчика сложного B2B-софта, интернет-магазин фермерских продуктов и системного интегратора промышленной безопасности. На их примере вы увидите, как одна и та же логика воронки адаптируется под циклы сделки в три дня и в полтора года, под чек в 3 000 и в 5 000 000 рублей.

Продажи - это не искусство. Точнее, искусство в них есть, но оно опирается на жесткую инженерную конструкцию. Эта конструкция называется воронкой продаж.

Перестаньте надеяться на удачу. Начните строить систему.

Глава 1. Анатомия воронки продаж: от метафоры к математической модели

Слово «воронка» (sales funnel или purchase funnel) настолько прочно вошло в лексикон предпринимателей, что превратилось в затертый штамп. Большинство руководителей кивают на совещаниях, когда слышат этот термин, но в глубине души продолжают считать продажи неуправляемой стихией. Чтобы воронка перестала быть просто картинкой и начала приносить деньги, ее нужно разобрать на атомы.

1.1. Определение: Воронка как путь клиента и фильтр для бизнеса

В своей основе воронка продаж - это визуализация пути вашего клиента (Customer Journey Map) от момента, когда он впервые услышал о вашей компании, до момента, когда деньги поступили на ваш расчетный счет (а в идеале - до повторной покупки).

Представьте себе реальную кухонную воронку. В широкое горлышко вы вливаете поток «холодной» воды - весь ваш входящий трафик: людей, увидевших рекламу, услышавших рекомендацию или случайно зашедших на сайт. Широкое горлышко символизирует этап максимального охвата и минимального интереса.

Далее воронка сужается. На каждом витке, на каждом этапе клиент сталкивается с фильтром. Фильтр - это действие, которое должен совершить клиент (оставить телефон, согласиться на встречу, прочитать КП), и квалификация, которую проводит менеджер (есть ли у клиента деньги, принимает ли он решение, нужен ли ему продукт сейчас).

Важное разграничение: воронка продаж - это не воронка маркетинга.

Воронка маркетинга (AIDA - Attention, Interest, Desire, Action) заканчивается в момент совершения целевого действия: оставленной заявки, скачивания прайса, подписки на рассылку. Ее задача - привлечь внимание и получить контакт.

Воронка продаж начинается там, где заканчивается маркетинг. Ее первый этап - обработка полученной заявки. Ее задача - превратить интерес в деньги.

Если маркетинг сгенерирует 1000 заявок, но отдел продаж не умеет проводить их через свои фильтры, воронка лопнет на первом же сгибе. Если продажи гениальны, но маркетинг дает нецелевой мусор, менеджеры захлебнутся в рутине, а бизнес сожжет бюджет. Воронка продаж - это мост между обещанием маркетинга и реальностью банковского счета.

1.2. Зачем нужна воронка: четыре фундаментальные причины

Если вы до сих пор ведете продажи в блокноте, Excel-таблице или (что еще опаснее) исключительно в головах мене-

джеров, вы сталкиваетесь с четырьмя критическими проблемами, которые решает внедрение воронки:

Прогнозируемость выручки. Без воронки вы не знаете, выполните ли план в следующем месяце. С воронкой вы можете посчитать это с точностью до 10–15% уже 15-го числа текущего месяца. Если в «узком горлышке» (на этапе выставленных КП) сейчас находится сделок на 8 миллионов, а ваш средний чек - 200 тысяч, вы понимаете, что физически не получите больше 40 сделок, даже если менеджеры будут работать 24/7. Вы видите будущее.

Управляемость процесса. Вы перестаете управлять людьми (что сложно и энергозатратно) и начинаете управлять этапами. Если план не выполняется, вы смотрите не на грустное лицо менеджера Иванова, а на дашборд. Вы видите: «Ага, конверсия из встречи в коммерческое предложение упала у всего отдела. Значит, проблема не в людях, а в нашем новом, слишком сложном КП или в том, что мы привлекаем не ту аудиторию».

Выявление «узких горлышек» (bottlenecks). Любой трубопровод ограничен пропускной способностью самого узкого участка. Воронка продаж работает так же. Вы можете вкладывать миллионы в рекламу, но если у вас некому вовремя перезванивать по заявкам (этап «Квалификация»), все эти деньги утекут в песок. Воронка подсвечивает, где именно вы теряете клиентов.

Масштабирование бизнеса. Чтобы удвоить выручку,

вам не нужно искать «гениального продавца». Вам нужно математически расширить горлышко. Если для 1 миллиона выручки нужно 100 лидов, для 2 миллионов вам системно нужно 200 лидов и, возможно, еще один менеджер на этапе дожима. Система масштабируется линейно. Хаос - нет.

1.3. Место в системе продаж: связующее звено

Воронка продаж находится в самом центре операционной деятельности компании. Она принимает на вход обещания маркетинга и передает на выход обязательства производства.

С маркетингом: Воронка дает обратную связь. Если менеджеры на этапе квалификации массово отмечают «нет денег / слишком дорого», это сигнал отделу маркетинга, что они привлекают слишком бедную аудиторию или рекламный посыл обещает то, чего нет.

С производством (аккаунтингом): Воронка передает чистую, оплаченную сделку. Если менеджер по продажам пообещал клиенту золотые горы и внедрение за 24 часа, чтобы закрыть план, воронка зафиксирует это на этапе «Договор». Но когда клиент попадет в отдел внедрения и начнет скандалить из-за сорванных сроков, репутация компании пострадает. Правильно выстроенная воронка не позволяет продать то, что компания не может произвести.

С финансами: Воронка - это основа юнит-экономики. Зная стоимость привлечения лида и конверсию каждого этапа, вы точно знаете, сколько вам стоит один реальный клиент.

1.4. Ключевые метрики: язык, на котором говорит воронка

Чтобы управлять воронкой, ее нужно измерять. Вот пять базовых метрик, которые должны быть выведены на дашборд каждого руководителя:

Входящий поток (Volume): Количество лидов, зашедших в широкое горлышко за период (день, неделя, месяц).

Этапная конверсия (Conversion Rate): Самый важный показатель. Это процент перехода с этапа N на этап N+1.

Пример: Вошло 100 лидов. На этап «Встреча назначена» перешло 40. Конверсия этапа - 40%. На этап «КП отправлено» перешло 20. Конверсия этапа - 50% (от предыдущего).

Где искать деньги: Если средняя конверсия встречи в сделку - 30%, а у менеджера Петрова она 10%, проблема в Петрове. Если у всего отдела она упала с 30% до 15% за неделю - проблема в рынке, скриптах или конкурентах.

Длина цикла сделки (Sales Cycle Length): Время, которое клиент проводит внутри воронки. От первого звонка до денег. Если в вашем бизнесе цикл - 3 дня, а менеджер мурыжит клиента 3 недели, сделка, скорее всего, мертва.

Средний чек (AOV - Average Order Value): Общая выручка, деленная на количество закрытых сделок. Позволяет понять, можно ли выполнить план за счет количества транзакций или нужно фокусироваться на их качестве.

Пропускная способность (Capacity): Сколько сделок в работе может одновременно вести один менеджер без потери

качества. В B2B-продажах это обычно 15–25 активных сделок. Если их 50, менеджер начинает забывать перезванивать.

Математическая модель воронки

Воронка продаж - это всегда уравнение. Ваша выручка (R) вычисляется по формуле:

$R = L * C_1 * C_2 * ... * C_n * AOV$

Где:

L - количество лидов;

C - конверсия каждого этапа;

AOV - средний чек.

Если вам нужно увеличить выручку в 2 раза, у вас есть только четыре рычага: увеличить L (тратить больше на рекламу), увеличить любой из коэффициентов C (работать с качеством на этапах), увеличить AOV (продавать более дорогие версии продукта или делать допродажи) или сократить длину цикла (ускорить оборачиваемость).

Воронка продаж переводит продажи из категории «черный ящик» в категорию «прозрачный трубопровод». В следующей главе мы разберем, какими бывают эти трубопроводы в зависимости от типа вашего бизнеса, и почему попытка скопировать воронку интернет-магазина одежды для продажи промышленных станков приведет к катастрофе.

Глава 2. Типология и сценарии использования: почему воронка для продажи пиццы убьет продажи промышленного пресса

Самая частая ошибка, которую совершают руководители при построении отдела продаж - попытка скопировать чужую схему. Открывая новое направление, бизнес-учитель советует: «Возьми классическую воронку AIDA, настрой этапы в CRM: Лид - Квалификация - Встреча - КП - Договор - Оплата». Руководитель послушно рисует эту схему, менеджеры начинают по ней работать, и через месяц продажи встают.

Проблема не в людях и не в CRM. Проблема в том, что анатомия сделки в вашем бизнесе кардинально отличается от анатомии сделки, с которой была скопирована схема. Воронка - это не универсальный шаблон, это слепок вашего цикла продаж.

Чтобы построить работающую систему, нужно сначала определить, в каких условиях она будет функционировать. Для этого мы разделим типологию воронок по двум ключевым осям: типу взаимодействия (B2B, B2C, B2G) и модели монетизации.

2.1. Классификация по типу бизнеса и длине цикла

B2C (Business-to-Consumer): Эмоция, скорость и объем *Характеристики:* Короткий цикл (от нескольких минут до пары дней), решение часто принимается импульсивно или одним человеком, низкий или средний чек, высокая конкуренция. *Анатомия воронки:* Широкое горлышко и высокая степень автоматизации. На этапе «Квалификация» менеджер (или робот) задает всего 1–2 вопроса: «В наличии?» и «Куда доставить?». Здесь почти нет этапа выявления потребностей или работы с глубинными возражениями. Главная задача воронки - не дать клиенту остыть и максимально быстро провести его к кнопке «Оплатить». *Типичные этапы:* Заявка -> Подтверждение заказа -> Сборка -> Доставка -> Выкуп. *Где ломается:* На этапе подтверждения (не дозвонились) и доставки (курьер опоздал, товар поврежден). В B2C воронка продаж часто заканчивается не договором, а успешным получением товара клиентом.

B2B (Business-to-Business): Логика, ЛПР и длинная дистанция *Характеристики:* Длинный цикл (от месяца до полутора лет), решение принимает группа лиц (ЛПР - тот, кто платит; ЛВР - тот, кто влияет; закупщик - тот, кто режет бюджет), высокий чек, решение принимается на основе ROI и выгоды для бизнеса. *Анатомия воронки:* Узкое горлышко на входе, но очень сложный и ветвистый «трубопровод» внутри. Один пропущенный звонок здесь стоит не 500 рублей (цена пиццы), а 500 000 рублей упущенной выгоды.

Воронка B2B - это воронка управления отношениями. Здесь появляются специфические этапы: «Выход на ЛПР», «Защита ТЭО», «Согласование службы безопасности», «Тендерный комитет». *Типичные этапы:* Лид -> Квалификация (есть ли бюджет в этом году?) -> Выход на ЛПР -> Диагностика/Аудит -> Демо/Презентация -> Коммерческое предложение -> Пилотный проект -> Договор. *Где ломается:* На этапе «тишины». Когда ЛПР сказал «мне интересно, я подумаю», и пропал. B2B-воронка требует жесткого менеджмента задач на дожим.

B2G (Business-to-Government): Бюрократия, ФЗ и тендеры *Характеристики:* Максимально длинный и формализованный цикл. Решение принимается не на основе «нравится/не нравится», а на основе соответствия документации (ТЗ) и закона (в России - 44-ФЗ или 223-ФЗ). *Анатомия воронки:* Это не совсем воронка продаж в классическом понимании, а воронка подготовки документации. Коммерческая хватка здесь уступает место юридической точности. *Типичные этапы:* Мониторинг площадок -> Поиск тендера -> Анализ рентабельности -> Аккредитация на площадке -> Подготовка заявки -> Участие -> Заключение контракта -> Отгрузка/Акт. *Где ломается:* На этапе подачи заявки (забыли поставить запятую в форме, и компанию отклонили на старте).

2.2. Классификация по модели монетизации

Даже внутри B2B воронки будут выглядеть по-разному в

зависимости от того, как вы берете деньги.

Транзакционная модель (Разовая сделка): Классика. Продал станок - забыл. Воронка линейна. Главная цель - максимизировать маржу здесь и сейчас.

Рекуррентная модель (Подписка, SaaS, сервис): Самая выгодная модель для капитализации бизнеса. Здесь классическая воронка продаж (New Business) - это лишь верхушка айсберга. 70% усилий и 80% выручки в такой компании скрыты в *пост-воронке* (сохранение и продление). Если вы привлекли клиента за 100 000 рублей, а он отвалился через месяц, вы сработали в убыток. Воронка здесь работает на удержание (Retention): Onboarding -> Сопровождение -> Success Review -> Upsell (продление на год) -> Предотвращение оттока (если клиент перестал заходить в систему).

Enterprise (Крупные проектные сделки): Это гибрид B2B и консалтинга. Продается не коробочный продукт, а решение конкретной проблемы бизнеса. Воронка здесь может длиться годами и включать этапы совместных стратегических сессий, разработки дорожной карты и пилотных внедрений за счет поставщика.

2.3. Сценарии использования: откуда течет вода в воронку

Тип воронки также зависит от того, кто инициирует первый контакт.

Outbound (Холодные продажи): Вы сами идете к клиенту. Воронка начинается с этапа «Проспектинг» (поиск

контактов) и «Первый холодный контакт». Конверсия здесь самая низкая, стоимость лида высокая, но вы контролируете объем. Эта воронка требует от менеджеров высокой стрессоустойчивости.

Inbound (Входящие заявки): Клиент пришел сам (контекстная реклама, SEO, блог, рекомендация). Он «теплый». Воронка начинается сразу с «Квалификации». Здесь критически важна скорость реакции. Если вы перезваниваете по входящей заявке дольше чем через 30 минут, конверсия падает вдвое. В этой воронке маркетинг и продажи должны быть связаны намертво (Smarketing).

Партнерские каналы (Reseller/Referral): Воронку за вас начинает другой человек. Этапы «Проспектинга» и «Первого касания» отсутствуют. Ваша задача - вовремя забрать «подогретого» клиента у партнера и не испортить его работу с ним. Здесь ключевой этап - «Совместное закрытие».

Кросс-селл и Апселл (Работа с текущей базой): Самая дешевая и маржинальная вода для вашей воронки. Этим клиентам не нужно объяснять, кто вы. Воронка здесь максимально короткая: «Анализ использования» -> «Презентация нового продукта/доп. услуг» -> «Счет». Ошибка большинства компаний - отдавать базу на растерзание секретарям. Работа с текущей базой - это полноценная воронка, требующая своих скриптов и KPI.

Как определить вашу модель?

Прежде чем рисовать этапы в CRM, ответьте на четыре

вопроса:

Кто принимает решение и сколько людей в этом участвует? (Один / Группа / Комитет).

Каков средний цикл от первого «здравствуйте» до денег на счету? (Дни / Недели / Месяцы).

Почему клиент должен купить именно у вас, если рядом есть десяток аналогов? (Цена / Сроки / Уникальная технология / Сервис).

Как вы берете деньги: один раз или каждый месяц?

Ответы на эти вопросы - это чертеж вашей будущей воронки.

В следующей главе мы спустимся на уровень цеха. Мы разберем каждый этап этого чертежа - от первого касания до финального «Где деньги?» - и дадим конкретные, хирургически точные рекомендации по работе с каждым из них. Мы научимся отличать живого клиента от «зомби», который годами висит у вас в CRM на этапе «Перезвонить через неделю», пожирая ресурсы компании.

Модуль 2. Детальный разбор этапов воронки и работа с ними

Глава 3. Верхний уровень воронки (TOFU - Top of the Funnel): Привлечение, вход и жесткая квалификация

Верхний уровень воронки - это входной терминал вашего бизнеса. Здесь самый высокий трафик, самая низкая стоимость касания и, парадоксальным образом, самые высокие потери. Именно на этом этапе совершается 90% управленческих ошибок, которые стоят компаниям миллионов рублей рекламного бюджета.

Главная иллюзия начинающего руководителя звучит так: «Чем больше заявок, тем лучше». Это не так. Большой входящий поток без системы фильтрации не приносит денег, он парализует отдел продаж. Менеджеры тонут в мусорных лидах, выгорают от отказов и пропускают действительно горячих клиентов.

Цель верхнего уровня (TOFU) - не продать, а **отсечь лишнее и зафиксировать интерес**. Ваша задача на эта-

пах «Лид» и «Квалификация» - превратить аморфный поток трафика в структурированный список потенциально живых сделок.

Этап 1: Лид (Заявка) - Захват контакта

На этом этапе клиент совершил целевое действие: оставил номер телефона в форме на сайте, нажал «Перезвоните мне», написал в чат или пришел по рекомендации.

Что происходит: Переход из маркетинговой воронки в коммерческую. В этот момент счетчик обнуляется. Все обещания рекламы должны быть мгновенно подтверждены действиями отдела продаж.

Рекомендации по работе:

Правило пяти минут. Статистически, если вы перезвонили клиенту в течение 5 минут после заявки, вероятность успешного контакта с ним в 100 раз выше, чем если вы перезвонили через час. Через 24 часа контактировать с лидом практически бесполезно - он либо забыл вас, либо уже купил у конкурента. Если ваш отдел продаж не обеспечивает скорость реакции в 5 минут, вы сжигаете деньги на рекламу впустую. Решение: интеграция CRM с виртуальной телефонией и настройка мгновенного автоподзвона.

Разделение ответственности (SLA). Введите жесткое соглашение между маркетингом и продажами. Маркетинг отвечает за количество и стоимость лида (CPL/CPA), а продажи - за скорость обработки и качество обратной связи. Если продажам не нравятся лиды, они не имеют права их иг-

норировать - они должны составить акт отказа с указанием причины (например, «клиент ищет дешевле в 10 раз»), чтобы маркетинг мог скорректировать настройки рекламы.

Мультиконтактность. В момент создания карточки лида менеджер обязан найти клиента везде: проверить почту, мессенджеры, социальные сети. Если клиент оставил телефон, но не берет трубку, нужно написать ему в WhatsApp. Клиент должен чувствовать, что вы присутствуете на его территории.

Этап 2: Квалификация - Сито для «туристов»

Это самый важный и самый сложный этап верхнего уровня. Квалификация - это процесс определения, является ли лид потенциальным клиентом (MQL - Marketing Qualified Lead) и готов ли он к покупке прямо сейчас (SQL - Sales Qualified Lead).

Что происходит: Менеджер задает клиенту ряд жестких вопросов. Цель - не обидеть клиента, а сэкономить время обоих. Если у завода нет денег на покупку вашего оборудования в этом году, вы должны выяснить это за 3 минуты разговора, а не через два месяца переписки и три высланных КП.

Инструменты квалификации (Скоринг): Чтобы систематизировать этот процесс, используйте классические методологии скоринга. Менеджер должен получить четкие «Да» по ключевым пунктам:

BANT (Бюджет, Авторитет, Потребность, Время):

Budget (Бюджет): Есть ли у клиента выделенные средства? В каком диапазоне? Если ваш продукт стоит 1 млн, а клиент готов потратить 100 тысяч - это не ваш клиент (по крайней мере, сейчас).

Authority (Авторитет): Разговариваете ли вы с тем, кто принимает решение? Если вы общаетесь с «менеджером по закупкам», который просто собирает информацию для шефа, ваша сделка встанет на этапе договора. Нужно выходить на ЛПР.

Need (Потребность): Есть ли «боль»? Что случится, если клиент не купит продукт? Если ничего не случится - приоритета у покупки нет, сделка будет тянуться вечно.

Timeline (Время): Когда клиенту нужно решение? «Вчера» - горячий лид. «В следующем пятилетнем плане» - холодный.

ANUM (Авторитет, Потребность, Срочность, Деньги): Более адаптированная для B2B версия, где сначала проверяется власть (Authority), а потом уже деньги. В крупных компаниях деньги есть всегда, но решает тот, у кого власть.

Рекомендации по работе с квалификацией:

Квалификация - это не допрос. Скрипт должен начинаться с присоединения. «Иван Иванович, я правильно понимаю, вы оставили заявку на расчет стоимости станка? Отлично. Чтобы я не тратил ваше время на презентацию ненужных функций и сразу посчитал релевантную стоимость, задам буквально пару вопросов о вашей задаче, хо-

рошо?».

Обязательные поля в CRM. Сделайте в вашей системе невозможным перевод сделки на следующий этап («Потребность выявлена» или «Встреча назначена»), пока менеджер не заполнит поля: Бюджет, ЛПР, Срок реализации, Текущее решение (что используют сейчас). Если полей нет - квалификация не пройдена.

Правило честного отказа. Научите менеджеров отпускать клиентов. Если лид не прошел по BANT, сделка получает статус «Неквалифицирован» (Disqualified) с указанием причины. Она уходит в отдельную базу (Nurturing) для автоматических касаний раз в квартал, но не занимает слот в активном пайплайне менеджера.

Типичная ошибка: Держать в активной воронке 50 сделок, из которых реально закроются 5. Менеджер тратит 80% времени на «мертвечину».

Борьба с «туристами». «Турист» - это клиент, который просто собирает коммерческие предложения для годового отчета или для обоснования цены перед своим текущим поставщиком. Выявляется вопросом в конце квалификации: «Иван Иванович, предположим, мы предложим лучшие условия на рынке. Будете ли вы готовы в течение 10 дней после получения КП принять решение о запуске пилота?». Если клиент начинает мяться - перед вами «турист». Сделка помечается особым статусом, и ресурсы на нее выделяются по остаточному принципу.

Где ломается верхний уровень:

«Благородная» обработка всех. Менеджеры вежливо общаются со всеми, высылают КП всем, кто попросил. Воронка выглядит красиво (много сделок), но конверсия в деньги стремится к нулю.

Страх отказа. Менеджеру проще потратить час на презентацию нецелевому клиенту, чем задать один неудобный вопрос про бюджет и получить резкий ответ.

Отсутствие дисциплины данных.

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.