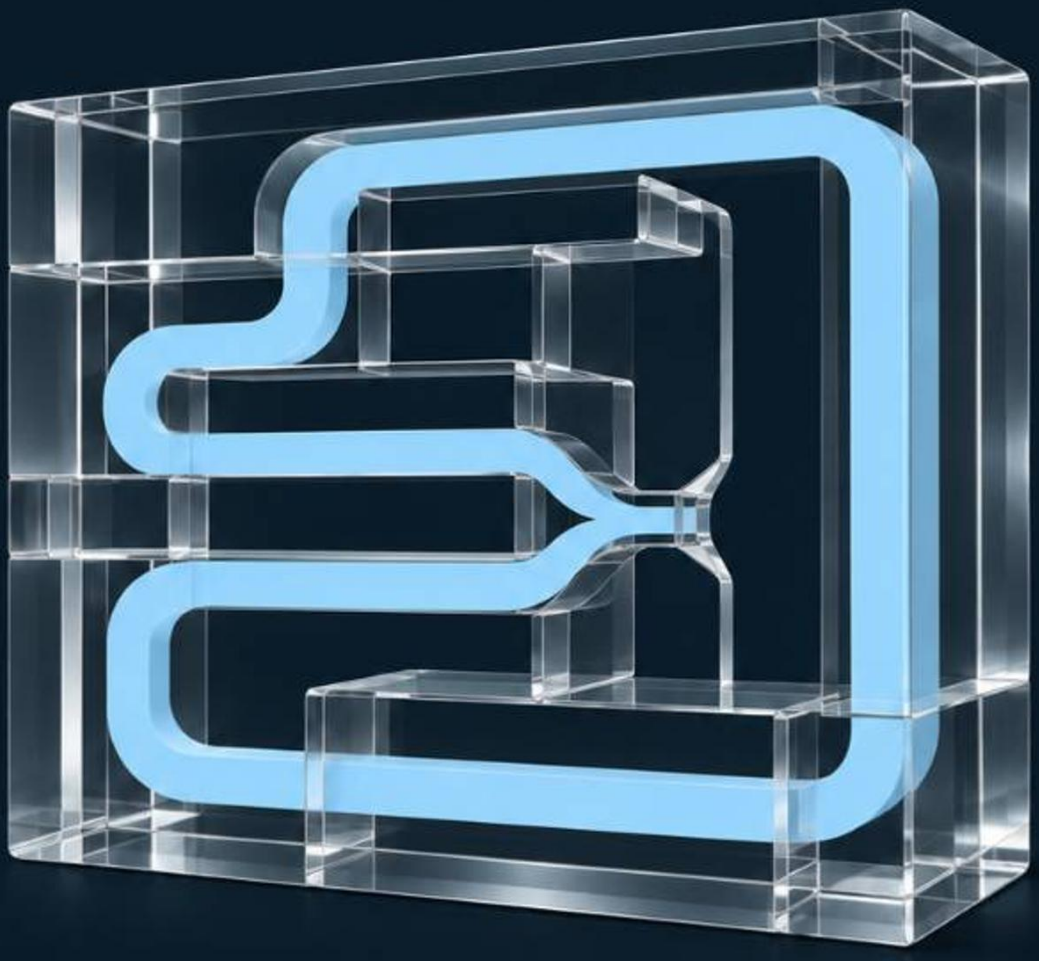
Александр Анатольевич Наливайко

Продажи как система



Александр Наливайко

Продажи как система

«Автор»
2026

Наливайко А.

Продажи как система / А. Наливайко — «Автор», 2026

Выполненный план ещё не означает, что компания умеет управлять продажами. За одинаковой выручкой могут стоять устойчивый поток клиентов, задел прошлых периодов или случайное совпадение крупных сделок. Чтобы воспроизводить результат, руководителю нужно понимать, как он получается и на что можно повлиять заранее.Книга раскрывает связи между клиентами, экономикой сделок, воронкой, ресурсами и финансовым результатом. Автор последовательно показывает, как построить модель продаж, определить проверяемые этапы, выбрать показатели, перевести финансовую цель в конкретные задачи и оценить достижимость плана. Особое внимание уделено прогнозированию, неопределённости и поиску ограничений, устранение которых способно дать наибольший эффект.Книга предназначена для собственников бизнеса, коммерческих директоров и руководителей продаж, которым важно обосновывать решения данными и видеть последствия своих действий до появления итоговых цифр в отчёте.

© Наливайко А., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение. Что именно руководитель должен уметь объяснить о своих продажах 10
Почему выполнения плана недостаточно 11
Три слова, которые нельзя смешивать 12
Шесть вопросов 13
Расчёт-завязка: сколько обращений нужно на двенадцать миллионов 14
Что в книге есть и чего в ней нет 16
Как пользоваться книгой 17
Как читать учебные расчёты 18
Как читать числа и оговорки 19
Какие данные подготовить 20
Что должен получить читатель после введения 21
Часть I. Экономика и архитектура продаж 22
1.1. Из чего складывается система: спрос, предложение, каналы, люди, правила, данные и исполнение 24
1.2. Вклад продавца и границы индивидуальной ответственности 26
1.3. Как решения маркетинга, продукта, финансов и операций меняют продажи 28
1.4. Почему локальные показатели конфликтуют с общим результатом 30
1.5. Системные причины сбоев: несоответствие клиента, предложения, процесса или ресурсов 33
1.6. Карта системы продаж: связи, владельцы решений и обратная связь 35
Глава 2. Клиенты, сегменты и потенциал рынка 38
2.1. Единица клиента: человек, компания, подразделение, объект или группа заказчиков 39
2.2. Сегментация по задаче, экономике и способу покупки 41
2.3. Признаки подходящего клиента и критерии отказа от работы 43
2.4. Общий, обслуживаемый и достижимый рынок: расчёт снизу и границы оценки 45
2.5. Покупательский потенциал, доступность контакта и реальная готовность покупать 48
2.6. Новые клиенты, действующая база и повторные покупки как разные источники результата 49
2.7. Матрица приоритетов: потенциал, стоимость доступа, конкуренция, цикл и риск 51
Глава 3. Как клиент принимает решение о покупке 54
3.1. От ситуации и проблемы к намерению что-либо менять 55
3.2. Цена бездействия и решение сохранить текущее положение 57
3.3. Как клиент определяет ценность, сравнивает альтернативы и оценивает риск 59
3.4. Пользователь, инициатор, эксперт, закупщик и лицо, принимающее решение 60

3.5. Бюджет, сроки, порядок согласования и возможность остановки покупки 62
3.6. Подтверждённый факт, слова клиента и предположение продавца 64
3.7. Карта решения: что известно, что требует проверки и какой следующий шаг согласован 66
Конец ознакомительного фрагмента. 69

Александр Наливайко
Продажи как система

Оглавление

Введение. Что именно руководитель должен уметь объяснить о своих продажах
Почему выполнения плана недостаточно
Три слова, которые нельзя смешивать
Шесть вопросов
Расчёт-завязка: сколько обращений нужно на двенадцать миллионов
Что в книге есть и чего в ней нет
Как пользоваться книгой
Как читать учебные расчёты
Как читать числа и оговорки
Какие данные подготовить
Что должен получить читатель после введения
Часть I. Экономика и архитектура продаж
Глава 1. Почему выручка — результат системы, а не усилий отдельных продавцов
1.1. Из чего складывается система: спрос, предложение, каналы, люди, правила, данные и исполнение
1.2. Вклад продавца и границы индивидуальной ответственности
1.3. Как решения маркетинга, продукта, финансов и операций меняют продажи
1.4. Почему локальные показатели конфликтуют с общим результатом
1.5. Системные причины сбоев: несоответствие клиента, предложения, процесса или ресурсов
1.6. Карта системы продаж: связи, владельцы решений и обратная связь
Глава 2. Клиенты, сегменты и потенциал рынка
2.1. Единица клиента: человек, компания, подразделение, объект или группа заказчиков
2.2. Сегментация по задаче, экономике и способу покупки
2.3. Признаки подходящего клиента и критерии отказа от работы
2.4. Общий, обслуживаемый и достижимый рынок: расчёт снизу и границы оценки
2.5. Покупательский потенциал, доступность контакта и реальная готовность покупать
2.6. Новые клиенты, действующая база и повторные покупки как разные источники результата
2.7. Матрица приоритетов: потенциал, стоимость доступа, конкуренция, цикл и риск
Глава 3. Как клиент принимает решение о покупке
3.1. От ситуации и проблемы к намерению что-либо менять
3.2. Цена бездействия и решение сохранить текущее положение
3.3. Как клиент определяет ценность, сравнивает альтернативы и оценивает риск
3.4. Пользователь, инициатор, эксперт, закупщик и лицо, принимающее решение
3.5. Бюджет, сроки, порядок согласования и возможность остановки покупки
3.6. Подтверждённый факт, слова клиента и предположение продавца
3.7. Карта решения: что известно, что требует проверки и какой следующий шаг согласован
Глава 4. Экономика продаж: выручка, маржинальность, стоимость привлечения и жизненная ценность клиента

4.1. Договор, заказ, исполнение, выручка и деньги: разные события одной экономической цепочки

4.2. Средняя сумма сделки и структура продаж: новые и повторные клиенты, продукты и сегменты

4.3. Валовая прибыль, валовая рентабельность и вклад после переменных затрат

4.4. Скидки, возвраты, отсрочки и индивидуальные доработки в экономике сделки

4.5. Стоимость привлечения клиента: границы затрат, задержка результата и распределение расходов

4.6. Жизненная ценность клиента: горизонт, удержание, будущие затраты и неопределённость

4.7. Окупаемость привлечения и условия применимости сравнений ценности со стоимостью привлечения

4.8. Экономическая модель сегмента и минимально приемлемые условия продажи

Часть II. Воронка продаж и управление результатом

Глава 5. Что такое воронка продаж и какие ошибки делают её недостоверной

5.1. Воронка как модель изменения состояния, а не перечень поручений менеджеру

5.2. Путь клиента, рабочий процесс и отображение в CRM: три связанных представления

5.3. Запас на дату, поток за период и когорта: почему получаются разные числа

5.4. Компания, контакт, обращение и возможность: ошибки смешения объектов

5.5. Фиктивные этапы, зависшие сделки, повторный учёт и удобные проценты

5.6. Нелинейные пути, несколько каналов и границы последовательной схемы

5.7. Диагностика действующей воронки: какие выводы её данные пока не позволяют делать

Глава 6. Как спроектировать воронку под собственную бизнес-модель

6.1. Начать с конечного результата и определить начало наблюдаемого процесса

6.2. Выбрать единицу учёта и правила уникальности

6.3. Разделить воронки там, где различаются покупка, экономика или управление

6.4. Описать основной маршрут, развилки и параллельные согласования

6.5. Задать проигрыш, дисквалификацию, паузу, возврат и повторное открытие

6.6. Связать маркетинг, продажу, исполнение и развитие клиента

6.7. Определить минимальную модель данных и требования к истории событий

6.8. Проверить схему на реальных маршрутах и провести ограниченный пилот

Глава 7. Этапы воронки: цели, критерии перехода и ответственность

7.1. Назвать состояние клиента и сформулировать назначение этапа

7.2. Установить вход, результат и проверяемые критерии выхода

7.3. Разделить действия продавца, свидетельства и решение о переходе

7.4. Назначить владельца этапа, участников и получателя результата

7.5. Описать передачу: комплект данных, подтверждение приёма и разбор отказа

7.6. Установить правила времени, очереди и следующего согласованного действия

7.7. Определить условия остановки и способы разрешения неоднозначных случаев

7.8. Собрать паспорт этапа и проверить его на пограничных сделках

Глава 8. Метрики воронки: количество, конверсия, скорость, стоимость и качество

8.1. Словарь метрик: объект, событие, период, источник и владелец определения

8.2. Количество: вход, выход, активный запас, уникальные объекты и повторные события

8.3. Конверсия: когорта, окно, знаменатель, незавершённые сделки и ветвления

8.4. Скорость: время ожидания, работы и полного цикла; медиана и разброс

8.5. Стоимость: действие, достигнутый этап, выигранная сделка и новый клиент

8.6. Качество: пригодность результата следующему участнику, возвраты и последующая экономика

8.7. Сегменты, каналы и структура потока: почему среднее может вводить в заблуждение

8.8. Ошибки данных, малые выборки и минимальный набор показателей для решений

Глава 9. Как декомпозировать план выручки на цели каждого этапа

9.1. Уточнить финансовую цель

9.2. Разделить исходную базу

9.3. Рассчитать требуемое количество сделок по сегментам и предложениям

9.4. Выполнить обратный расчёт по конверсиям

9.5. Разместить результаты на календаре

9.6. Проверить достаточность рынка, бюджета, специалистов и мощности исполнения

9.7. Поставить цели этапам

9.8. Согласовать систему целей

9.9. Разобрать невыполнимый план и выбрать, что менять

Углубление. Откуда берутся 55%

Глава 10. Прогнозирование продаж и управление портфелем сделок

10.1. Отделить прогноз от плана и зафиксировать дату оценки и горизонт

10.2. Проверить портфель: актуальность суммы, состояния, участников и следующего решения

10.3. Оценить вероятность победы и срок результата: история, возраст сделки и подтверждения

10.4. Перевести ожидаемые договоры в прогноз выручки и денежных поступлений

10.5. Выбрать уровень метода: экспертная оценка, исторические когорты или модель отдельных сделок

10.6. Построить сценарии и учесть крупные сделки, общие зависимости и риски переноса

10.7. Сравнить прогноз с фактом на одинаковом горизонте: ошибка и смещение

10.8. Управлять портфелем: приоритеты, остановка, повторная квалификация и недостающие подтверждения

10.9. Организовать регулярный пересмотр прогноза без подгонки оценки под план

Углубление. Почему сделки одного клиента нельзя складывать как независимые

Углубление. Калибровка вероятностей

Глава 11. Как находить и устранять ограничения воронки

11.1. Отличить симптом, потерю, очередь и ограничение общего результата

11.2. Проверить ограничения спроса, предложения, доверия, процесса, ресурса и исполнения

11.3. Использовать ограниченный ресурс лучше и согласовать с ним остальную систему

11.4. Сравнить варианты: дополнительный поток, изменение маршрута, сокращение работ, цена, автоматизация или расширение мощности

11.5. Рассчитать дополнительный вклад с учётом затрат, времени, риска и альтернатив

11.6. Провести изменение: гипотеза, базовый уровень, контроль условий, критерии продолжения и остановки

11.7. Проверить общий результат и найти новое ограничение

11.8. Устроить управленческий цикл: наблюдение, решения, ответственные и сроки

11.9. Внедрить систему поэтапно: диагностика, пилот, проверка данных и расширение применения

Заключение. Как поддерживать систему в рабочем состоянии

Как менялись числа центрального кейса

Что пересматривать и когда

Как заметить, что воронка устарела

Один согласованный комплект
Куда идти дальше
Источники, упомянутые в этой версии рукописи

Введение. Что именно руководитель должен уметь объяснить о своих продажах

В январе собственник небольшой компании, оказывающей услуги внедрения, спрашивает коммерческого директора, почему годовой план за прошлый год выполнен не полностью. Директор собирает ответы и получает четыре версии. Продавцы говорят, что входящих обращений было мало. Маркетинг показывает, что обращений хватало, а на разбор каждого уходило слишком много времени. Руководитель пресейла напоминает, что эксперты три месяца работали сверх нормы и не успевали готовить предложения. Финансовый директор замечает, что два договора клиенты подписали в январе, хотя ждали их в декабре.

Каждая из четырёх версий верна по фактам. Ни одна не подсказывает, что нужно было сделать ещё в феврале прошлого года, чтобы декабрьский результат оказался другим. Эта книга написана для руководителя, которому нужно уметь отвечать на такой вопрос заранее, пока у решений ещё есть время подействовать.

Почему выполнения плана недостаточно

Число в отчёте за год сообщает итог, но не рассказывает, как он получился. Один и тот же результат возникает при разных состояниях дел. План мог быть выполнен потому, что в начале года остался большой портфель договоров с прошлого периода, и тогда нынешняя работа отдела продаж почти ни при чём. План мог быть выполнен случайно: несколько крупных клиентов совпали по срокам, и при другой раскладке цифра была бы ниже. При хорошей работе план мог остаться невыполненным: пик заявок пришёлся на месяцы, когда не хватало специалистов.

Вот условный пример. Две компании выполнили план в 12 млн руб. У первой на начало года были подписанные договоры в исполнении на 5 млн руб., и новых продаж потребовалось на 7 млн. Во второй таких договоров осталось на 1 млн, и новых продаж понадобилось на 11 млн. Выручка одинаковая, а объём новых продаж различается примерно в 1,6 раза. На следующий год у первой компании остаётся меньший задел, и если она будет продавать по-прежнему, итог окажется ниже. По одному числу выполнения плана этого не увидеть. (Пример учебный.)

В продажах с длинным циклом разрыв между решением и результатом особенно велик. Если от первого обращения до подписания проходит три месяца, а исполнение занимает ещё два, то декабрьская выручка может зависеть от обращений, принятых за несколько месяцев до этого. Вмешаться в декабрьский результат в декабре почти невозможно. Управлять приходится тем, что произойдёт через несколько месяцев, и для этого нужна модель, связывающая сегодняшнее состояние с будущей выручкой.

Поэтому выполнение или невыполнение плана остаётся лишь поводом для разбора. Для управления нужно понимать, из чего складывается результат и какие условия позволяют его воспроизвести.

Три слова, которые нельзя смешивать

В управленческих разговорах о продажах постоянно встречаются слова «план», «прогноз» и «обязательство». Они обозначают разные вещи, и путаница между ними объясняет много неудачных решений.

План — это согласованная цель: какого результата компания хочет достичь при названных предпосылках. Прогноз — оценка того, что произойдёт при имеющихся данных и предпосылках; он записывается с датой и меняется по мере поступления новой информации. Обязательство — принятая ответственность за действия или результат в определённых условиях. План можно повысить одним решением, но прогноз от этого не вырастет. Обязательство продавца выполнить план не делает вероятность сделки выше. Когда руководитель поднимает вероятность в прогнозе, потому что иначе разрыв с планом выглядит слишком большим, он подменяет оценку желанием, и принимать решения по такой оценке нельзя. Глава 9 посвящена плану, глава 10 — прогнозу, и в книге они не смешиваются.

Шесть вопросов

Книга построена вокруг шести вопросов, на которые руководитель должен уметь ответить о своей компании. Ответ на каждый должен опираться на данные и расчёт.

За счёт каких клиентов, продуктов и типов сделок компания собирается выполнить финансовый план?

Какие подтверждённые изменения должны произойти у клиента до покупки?

Сколько таких результатов требуется на каждом этапе и к каким датам?

Достаточно ли спроса, времени и ресурсов, чтобы выполнить этот расчёт?

Какой результат вероятен при нынешнем состоянии портфеля сделок?

Какое изменение даст наибольший вклад в финансовый результат с учётом затрат и риска?

Вопросы идут в том порядке, в котором их удобно решать. Соответствие вопросов и глав такое: первый и второй — главы 2–4 (клиенты, решение клиента и экономика); третий — главы 8 и 9 (сначала измерение, затем перевод финансовой цели в цели этапов); четвёртый — глава 9 (проверка ресурсов); пятый — глава 10; шестой — глава 11. Главы 5–7 готовят основу: они описывают, как построить воронку, чтобы вопросы с третьего по шестой вообще имели смысл.

Расчёт-завязка: сколько обращений нужно на двенадцать миллионов

Вот расчёт, к которому книга будет возвращаться. Данные вымышлены и служат для демонстрации механики; к состоянию рынка они отношения не имеют. Условная компания оказывает типовую услугу внедрения. Каждая выигранная сделка приносит 1 млн руб. без НДС. Цель периода — 12 млн руб., то есть 12 выигранных сделок.

Руководитель описал путь клиента четырьмя состояниями (пятая строка таблицы — результат, победа) и по истории оценил долю клиентов, которые переходят из каждого состояния в следующее.

Состояние
Требуется объектов
Доля перехода в следующее

Принято целевое обращение
200
50%

Подтверждена квалифицированная возможность
100
60%

Клиент подтвердил задачу и требования
60
50%

Предложение принято клиентом к рассмотрению, процедура решения известна
30
40%

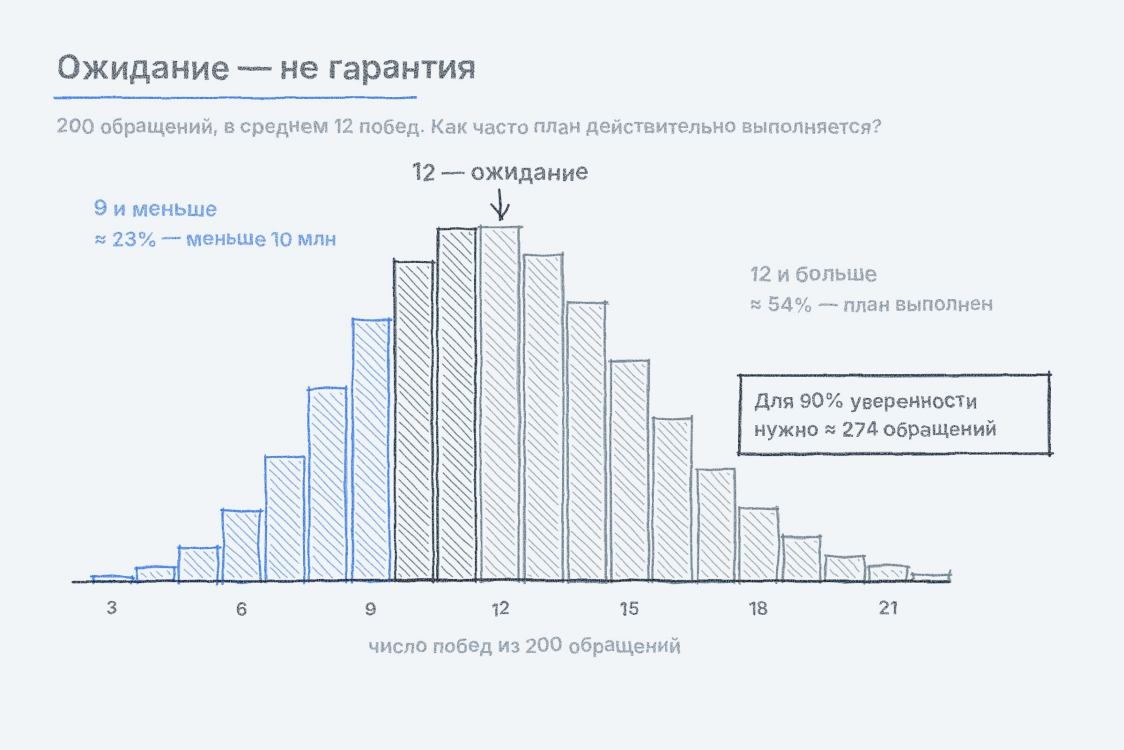
Сделка выиграна
12
—

Проверка проста: 200 × 0,50 × 0,60 × 0,50 × 0,40 = 12. Двенадцать побед по 1 млн руб. дают целевую сумму. Если ограничиться этим расчётом, вывод такой: нужно принять 200 целевых обращений, и план будет выполнен.

Теперь посмотрим, что означает «в среднем двенадцать». Вероятность победы по каждому принятому обращению равна 0,06 (произведение четырёх долей). Допустим, что сделки независимы, а доли переходов остаются теми же. Тогда число побед из 200 обращений колеблется вокруг двенадцати. Вероятность получить двенадцать и больше составляет около 54%. Вероятность получить девять побед и меньше равна примерно 23%: почти в каждом четвёртом случае при всех расчётных условиях выручка не дотянет до 10 млн руб.

Выходит, что даже при точном расчёте ожидаемого результата план выполняется примерно в половине случаев. Ошибки в расчёте нет: двенадцать — ожидаемое значение, и оно не гарантирует результата. Если нужно выполнить цель с вероятностью 90%, при тех же долях потребуется около 274 обращений вместо 200, то есть на 37% больше. Каждый запас стоит

денег и рабочего времени, и его размер руководитель выбирает сам в зависимости от того, какой риск готов принять. Эти вероятности рассчитаны при точно заданных долях переходов. Если сами доли оценены по небольшой истории, неопределённость их оценки проверяют отдельно; она не включена в приведённые проценты.



Ожидание — не гарантия: сколько побед даёт расчёт на 12 при 200 обращениях

Здесь расчёт нельзя считать законченным. В нём нет календаря поступления 200 обращений, а выручка по всем выигранным сделкам полностью попадает в плановый период. Договоры, которые уже подписаны и исполняются, расчёт игнорирует. Хватит ли экспертов на 100 обследований и 60 предложений, он не показывает, а сделки в нём независимы. Каждое из этих упрощений будет снято в своё время: сроки и ресурсы — в главе 9, зависимость сделок и крупные клиенты — в главе 10. К концу книги цифра «200» превратится в расчёт по месяцам с учётом портфеля, календаря и часов специалистов, а вместе с ней изменится и ответ на вопрос о том, достижим ли план.

Что в книге есть и чего в ней нет

Книга посвящена устройству системы продаж и управлению результатом. Она показывает, как выбрать клиентов и описать экономику, построить воронку, рассчитать цели этапов, оценить вероятный результат и выбрать изменение, которое даст больше всего. В ней нет техники проведения переговоров, скриптов, приёмов работы с возражениями, устройства системы мотивации и управления командой. Эти темы вынесены в отдельную книгу. Там, где они соприкасаются с содержанием этой книги, даётся модель и отсылка, но не техника.

Книга не обещает гарантированного роста, точного прогноза или универсального набора этапов. Пороговых значений вроде «хорошая конверсия» или «достаточное покрытие плана» в ней нет: число, которое подходит одной компании, другой может навредить. Вместо нормативов даётся способ рассчитать подходящее значение по собственным данным.

Как пользоваться книгой

Книгу удобнее читать подряд и параллельно собирать собственную модель. В первой части руководитель описывает систему, клиентов и экономику. Во второй части он последовательно проектирует воронку, вводит измерение, считает цели, оценивает вероятный результат и ищет ограничения. К концу чтения должен получиться набор из семи рабочих документов:

карта системы продаж и матрица приоритетных сегментов;

карта покупательского решения и экономическая модель;

архитектура воронок и паспорта этапов;

словарь метрик и минимальный журнал событий;

план результатов этапов с календарём и ресурсами;

прогноз по периодам, сценариям и рискам портфеля;

карта ограничений, паспорт изменения и порядок проверки эффекта.

Порядок заполнения этих документов объясняется в главах.

В основном тексте используется простая модель: арифметика, таблицы, минимум обозначений. Статистические уточнения вынесены во врезки «Углубление». Их можно пропускать: без них основная линия главы остаётся полной. Врезки нужны тому, кто хочет проверить, где простая модель перестаёт работать, и понять, как это учитывать.

Как читать учебные расчёты

В книге встречаются примеры разного происхождения, и у каждого указан статус. Учебные примеры целиком придуманы автором, чтобы показать механизм. Реконструированные собраны из нескольких наблюдений и не относятся к одной компании. Реальные открытые опираются на опубликованные источники. Расчёт из этого введения учебный, и такими же будут числа центрального кейса: они проверяют логику и не описывают рынок.

Центральный кейс — внедрение для корпоративных клиентов — сопровождает чтение со второй главы: в главах 2–5 он появляется в коротких разделах «Центральный кейс в этой главе» и использует только числа введения. Он усложняется по мере появления новых задач: в главе 6 в нём появляются границы воронки и повторные продажи, в главе 9 — календарь и часы экспертов. Рядом с ним в каждой главе стоит хотя бы один самостоятельный пример с другим механизмом продажи: оборудование, подписка, строительство, интернет-магазин. Такие примеры показывают, где метод переносится без изменений, а где требует других расчётов.

Прежде чем применять любой расчёт к своей компании, полезно задать себе вопросы переносимости. Совпадает ли то, что считается объектом продажи? Похож ли цикл по длительности? Есть ли в моей компании такой же общий ограниченный ресурс? Если хотя бы на один вопрос ответ отрицательный, метод сохраняется, а формулу и числа нужно пересобрать.

Как читать числа и оговорки

В тексте много оговорок вроде «это ещё не доказывает». Все они сводятся к четырём правилам, которые полезно держать в голове при чтении любой таблицы.

Число без названной группы, периода и источника ничего не доказывает: сначала выясняют, что в числителе и в знаменателе.

Среднее — это ожидание при многократном повторении. Руководитель принимает решение один раз, поэтому рядом со средним нужен разброс.

Учебное число показывает механику расчёта. Переносить его в свою компанию нельзя, переносится способ вычисления.

Допущение, которое нельзя проверить сегодня, остаётся допущением с владельцем и сроком проверки. Точный процент без основания хуже честного диапазона.

Дальше в тексте оговорки приводятся там, где без них вывод становится неверным.

Какие данные подготовить

Для работы с книгой понадобится небольшой набор данных, который есть почти в любой компании, хотя не всегда в порядке. Вот что нужно собрать:

• финансовая цель: показатель, период и правила признания результата;

• история сделок за период, охватывающий несколько циклов продажи, с датами входа и исхода по каждой возможности;

• список открытых возможностей с суммами, состояниями и датами последних подтверждений;

• сведения об исполнении: сроки, график оплаты, трудозатраты;

• доступные часы специалистов, которые участвуют в продаже;

• затраты на привлечение клиентов за тот же период.

Если истории нет или ей нельзя доверять, расчёты всё равно возможны. Вместо исторических долей используются диапазоны, которые руководитель обосновывает экспертной оценкой. Параллельно настраивается наблюдение: определяются события, ведётся журнал и накапливаются когорты. Через один-два цикла продажи у компании появятся собственные данные. До этого момента полезно проводить ограниченный пилот на одном сегменте и не строить на пустом месте точные проценты. Такая оценка с диапазоном честнее и полезнее аккуратной цифры без основания.

Что должен получить читатель после введения

К концу введения у читателя должна быть исходная постановка задачи. Для этого нужно записать на одном листе четыре вещи: какой финансовый результат требуется и за какой период, какие договоры и возможности уже есть на начало периода, что в нынешней модели продаж измерено, а что пока известно только по ощущениям, и какие из шести вопросов остаются без ответа. Этот лист понадобится в главе 1 и вернётся в заключительных главах, когда у читателя появятся средства закрыть пробелы.

Часть I. Экономика и архитектура продаж
Глава 1. Почему выручка — результат системы, а не усилий отдельных продавцов

Примеры главы — учебные; их обстоятельства и числа заданы автором. Открытый материал Hilti используется отдельно, в пределах опубликованного описания.

Главный вопрос главы: какие условия руководитель должен создать, чтобы результат продаж можно было воспроизводить и объяснять?



Выручку создаёт вся система, а не один продавец

Компания, продающая промышленное оборудование, решила увеличить число встреч с заказчиками. Продавцы выполнили задачу: за четыре недели провели 96 встреч вместо 64. Руководитель ожидал, что вслед за встречами вырастет число предложений. Но технические специалисты подготовили те же 48 расчётов, что и раньше. Ещё 24 возможности остались ждать. Продавцы продолжали назначать встречи, а заказчики из очереди спрашивали, когда получат обещанные предложения.

На совещании каждый участник мог показать сделанную работу. Продавцы встречались с клиентами. Маркетинг обеспечивал обращения. Эксперты занимались расчётами весь доступный для этого срок. Общий результат зависел от того, как эти работы были связаны: сколько возможностей поступало на расчёт, что требовалось для его подготовки и сколько часов компания выделила специалистам.

Разобраться в этой ситуации можно без сложной модели. Сначала нужно определить, какой результат требуется от системы, где он создаётся и какие решения меняют условия его получения. В этой главе собирается такая карта. Она показывает, за что отвечает продавец,

какие вопросы требуют совместного решения и что пока находится за пределами контроля компании.

1.1. Из чего складывается система: спрос, предложение, каналы, люди, правила, данные и исполнение

В этой книге **система продаж** — совокупность спроса, предложения, каналов, процессов, людей, ресурсов, правил и данных, обеспечивающая получение и исполнение коммерческих обязательств с заданной экономикой. В определении важны две связи: между покупкой и исполнением, а также между объёмом результата и затратами на его получение.

Спрос означает наличие клиентов, для которых задача достаточно существенна и покупка возможна на определённых условиях. Предложение задаёт, какую задачу компания берётся решить, что поставляет и какие обязательства принимает. Каналы позволяют возникнуть контакту и развивать отношения. Люди выполняют работу и принимают решения. Ресурсы определяют доступный объём этой работы. Правила устанавливают порядок выбора, согласования и передачи. Данные позволяют проверить состояние дел. Исполнение превращает согласованные обещания в поставленный продукт или оказанную услугу.

Перечень становится полезным, когда руководитель описывает связи между его частями. Например, реклама обещает подбор оборудования под конкретный объект. Продавец собирает исходные требования. Эксперт проверяет совместимость и рассчитывает состав поставки. Финансовая служба определяет допустимые условия оплаты. Закупки подтверждают наличие и срок. Если реклама обещает предложение за один день, а расчёт требует обследования объекта и согласования поставщика, конфликт уже заложен в устройстве работы.

Что нужно определить в системе продаж (авторская рабочая модель)

Составляющая
Что должен знать руководитель
С чем необходимо согласовать

Спрос
У кого возникает задача и при каких условиях возможна покупка
Предложение, доступ к клиенту, сроки решения

Предложение
Какой результат получает клиент и что обязуется сделать компания
Цена, ресурсы, возможность исполнения

Каналы
Как возникает контакт и поступает информация о покупке
Качество обращений, стоимость доступа, доступность продавцов

Люди и процесс
Кто получает требуемый результат и передаёт его дальше
Компетенции, полномочия, последовательность работ

Ресурсы
Какие часы, бюджет и мощности доступны
Объём потока, состав работ, сроки

Правила
Как принимаются решения, исключения и обязательства

Экономика, ответственность, условия клиента

Данные
Как подтверждается состояние и сохраняется история
Решения, определения объектов и показателей

Исполнение
Как выполняются обязательства и обрабатываются отклонения
Обещанные сроки, качество, выручка и последующие отношения

Граница системы выбирается под управленческий вопрос. Для разбора задержки первого ответа достаточно проследить обращение до реакции ответственного. Для объяснения годовой выручки придётся включить исходный портфель, подписание, поставку и признание результата. Для решения о развитии действующей базы добавляются использование продукта, обслуживание и повторные покупки. Эти границы записываются до расчёта, иначе участники будут объяснять разные результаты одним словом «продажи».

При этом внешняя среда остаётся частью объяснения. Решение заказчика о бюджете, предложение конкурента и срок внешней поставки способны изменить результат. Компания может собирать сведения, менять условия и готовить альтернативы. Полного контроля над действиями другой стороны у неё нет. На карте нужно различать собственное решение, возможность влияния и внешнее условие.

Открытое описание Hilti показывает, что предложение компании может соединять оборудование, программное обеспечение и услуги, а прямые отношения с заказчиками входить в стратегию. Именно так компания описывает свои приоритеты в годовом отчёте за 2025 год S05. Для нашей задачи это пример состава предложения и способа отношений с клиентом. По этому описанию нельзя установить внутренние этапы продаж, нормативы сотрудников или причины финансового результата Hilti.

Карта системы позволяет определить, какое сочетание решений нужно рассматривать вместе. Одного списка отделов для этого мало. Если в нём есть маркетинг, продажи и сервис, но не указано, какие сведения и обязательства они передают друг другу, руководитель ещё не получил объяснения результата.

1.2. Вклад продавца и границы индивидуальной ответственности

Продавец влияет на результат через конкретную работу: выбирает следующий контакт, выясняет обстоятельства покупки, проверяет сведения, согласует действия, готовит передачу коллегам и поддерживает договорённости с клиентом. Качество этой работы имеет значение даже при одинаковом предложении и одинаковом потоке обращений.

Но продавец действует при определённых условиях. Он получает обращения из доступных каналов, предлагает существующий продукт, использует установленный порядок согласования и обещает исполнение в пределах выделенной мощности. Для индивидуальной ответственности нужно установить, какие действия ему доступны и какие решения находятся у других участников.

Предположим, по возможности продажи требуется расчёт инженера. Продавец передаёт сведения об объекте, задаче и сроке решения. Если он не собрал обязательные исходные данные, задержка связана с его работой. Если данные полны, приняты инженером и лежат в очереди из-за недостатка часов, следующий вопрос относится к ресурсу и порядку обработки. Обе причины могут существовать одновременно: часть заявок неполна, а доступных часов всё равно недостаточно для остальных.

Поэтому разбор начинается с фактов передачи: что именно должен был подготовить продавец, когда он передал заявку, кто её принял, чего не хватало и какой срок был согласован. Если таких сведений нет, фразы «эксперты не помогают продавать» и «продавцы присылают неподготовленные заявки» остаются версиями. В главе 7 условия передачи превращаются в паспорта этапов; сейчас достаточно установить, что ответственность должна опираться на проверяемую договорённость.

У руководителя есть собственная область ответственности. Он выбирает приоритеты, согласует доступные ресурсы, определяет полномочия и разрешает конфликты целей. Если продавцу поручено увеличить поток сложных возможностей, руководитель должен выяснить, кто и когда выполнит дополнительные расчёты. Если технический отдел отвечает сразу за продажи и обслуживание действующих клиентов, распределение его времени также требует решения.

Системная причина сбоя не отменяет обязанности сотрудника достоверно сообщать о состоянии работы. При нехватке часов нельзя отмечать предложение готовым, обещать клиенту неподтверждённый срок или скрывать очередь. Задача сотрудника — выполнить доступные действия и своевременно показать препятствие. Задача руководителя — принять решение о препятствии, которое выходит за полномочия сотрудника.

Предел применения. Представим другую ситуацию: ресурс расчётов свободен, условия передачи понятны, а один продавец регулярно забывает согласовать исходные требования. Здесь общего изменения мощности не требуется. Нужно разобрать исполнение договорённостей, подготовку сотрудника и контроль конкретного действия. Закупка дополнительных часов не исправит неполную заявку.

Сравнение продавцов тоже требует сходных условий. Доля выигранных возможностей может различаться из-за состава клиентов, возраста портфеля, доступности товара и участия других специалистов. Перед выводом о квалификации нужно установить эти различия. При сопоставимых условиях остаются индивидуальные различия работы, которые можно исследовать отдельно. Способ такого сравнения описан в главе 8.

Для карты ответственности полезно разделить три вопроса: кто выполняет действие, кто принимает результат и кто вправе изменить условия работы. В небольшой компании все три

роли иногда исполняет один человек. В крупной они распределены между участниками. Записываются роли и решения, чтобы при изменении состава команды связь оставалась понятной.

1.3. Как решения маркетинга, продукта, финансов и операций меняют продажи

Решения соседних функций входят в работу продавца через состав возможностей, условия предложения и доступные сроки. Их влияние нужно описывать до согласования общего плана. Иначе отдел продаж получает цель, для выполнения которой другие участники не приняли соответствующих обязательств.

Маркетинг определяет, какие задачи и ожидания приводят человека к контакту. Обещание «подберём решение под ваш объект» может привлекать сложные индивидуальные запросы. Обещание «типовой комплект с поставкой со склада» создаёт другой поток. Одинаковое число обращений в этих двух случаях не означает одинаковой работы: различаются квалификация, расчёты и сроки. Условие качества входа должно учитывать пригодность для следующего участника.

Продуктовые решения меняют объём работы до и после договора. Добавление индивидуальной комплектации может расширить круг подходящих заказчиков, но потребует проверки совместимости. Типовое предложение может сократить время расчёта, но часть клиентов не сможет решить с ним свою задачу. Эти последствия проверяют вместе. Само сокращение трудозатрат ещё не говорит, что предложение стало лучше для выбранного клиента.

Финансовые правила влияют на доступность покупки и риск исполнения. Допустимая отсрочка, аванс, порядок скидки и лимит обязательств определяют, какие условия продавец вправе согласовать. Если новая отсрочка требует решения финансового директора, клиенту нужно сообщить срок этого решения. Обещание продавца предоставить условия до согласования создаёт обязательство, которое компания может оказаться не готова принять. Подробные финансовые определения и расчёты будут даны в главе 4.

Операции определяют, какое обещание можно исполнить. Наличие товара, график обследований, производственная программа и доступность монтажных команд должны быть известны до подтверждения срока клиенту. Если продавец видит только стандартный срок из прошлой презентации, текущая очередь остаётся скрытой. Тогда компания узнаёт о конфликте уже после заключения договора.

Важны и изменения, которые выглядят административными. Новый перечень обязательных согласований может увеличить время ответа. Удаление одного согласования может ускорить работу, но перенести риск на исполнение. Замена программы учёта способна облегчить поиск данных; если при этом изменились определения событий, сопоставимость истории нужно проверить заново. Руководитель рассматривает последствие решения по всей затронутой связи.

Вернёмся к поставщику оборудования. До увеличения встреч коммерческий руководитель должен согласовать с маркетингом состав входа, с технической службой — доступность расчётов, с финансами — условия предложения, с закупками — подтверждение сроков. Это не означает, что все участники согласуют каждое письмо. Нужны заранее определённые правила обычной работы и понятный порядок исключений.

Например, типовой комплект при подтверждённом наличии продавец предлагает самостоятельно. Индивидуальный состав направляет на расчёт. Отсрочку вне согласованных условий передаёт финансовому директору. Срок поставки за пределами стандартного окна подтверждает с закупками. Каждое исключение имеет владельца решения; ожидание этого решения видно в данных.

Совместная ответственность становится рабочей, когда разделены решения участников. Формулировка «все отвечают за выручку» не сообщает, кто должен подтвердить срок поставки

сегодня. Карта системы должна давать такой ответ и показывать, куда передаётся вопрос, если обычный порядок не позволяет выполнить обязательство.

1.4. Почему локальные показатели конфликтуют с общим результатом

Показатель участка описывает выбранную часть работы. Число встреч сообщает об активности контактов. Число подготовленных расчётов — о выходе технической обработки. Число договоров — о принятых коммерческих обязательствах. Выручка относится к определённому периоду и правилам признания. Между этими результатами нужны условия перехода и время.

В учебной компании из начала главы рост встреч увеличил спрос на работу экспертов. Рассмотрим числа полностью.

Встреч стало больше, расчётов столько же (учебный пример)

Компания продаёт оборудование корпоративным заказчикам. Одна возможность в рассматриваемом маршруте требует одной первичной встречи. Повторных встреч и дублей в числе встреч нет. В обоих сценариях после трёх из четырёх встреч подтверждается задача, для которой нужен технический расчёт; эта доля условно задана и при росте потока сохраняется.

Два эксперта выделяют на расчёты по 24 часа в неделю каждый, всего 48 часов. Остальное рабочее время занято другими обязанностями и в расчёт не включено. Один полный расчёт занимает четыре часа. Рассматриваются четыре одинаковые рабочие недели; на начало периода очереди нет. Принятые заявки распределены равномерно, содержат полный комплект данных, возвратов на доработку нет. В течение недели расчёты можно завершить, а незавершённые заявки переходят в очередь следующей недели.

Работа одного ресурса при двух объёмах встреч (учебные данные; четыре недели)

Показатель
Исходный поток
Увеличенный поток

Первичные встречи по уникальным возможностям
64
96

Заявки, принятые на технический расчёт
48
72

Часы на один полный расчёт
4
4

Требуется часов для всех принятых заявок
192
288

Доступно часов экспертов
192
192

Полных расчётов завершено
48
48

Заявок в очереди к концу периода
0
24

Исходный поток: 64 × 0,75 = 48 заявок; 48 × 4 = 192 часа. Увеличенный поток: 96 × 0,75 = 72 заявки; 72 × 4 = 288 часов. При 192 доступных часах можно завершить 192 / 4 = 48 расчётов. Остаётся 72 − 48 = 24 заявки.

При неизменном потоке по 18 заявок в неделю эксперты завершают 12, и очередь растёт на шесть заявок еженедельно. К концу четырёх недель в ней накоплено две недели работы экспертов, даже если новые заявки больше не поступят. Это объём незавершённой работы. Длительность ожидания конкретного клиента он не предсказывает: она зависит от порядка очереди и момента поступления заявки.

Паспорт примера

Поле
Содержание

Контекст
Корпоративная поставка оборудования с обязательным техническим расчётом

Объект
Уникальная возможность; одна первичная встреча и не более одной заявки на расчёт

Время
Четыре рабочие недели; начальная очередь равна нулю; поток равномерный

Финансовая база
Денежные суммы не используются; от расчёта к выручке нужен отдельный календарь

Данные
64 или 96 встреч; условная доля 0,75; 192 часа; четыре часа на расчёт

Допущения
Одинаковые расчёты, полный вход, отсутствие доработок; качество потока сохраняется

Расчёт
48 либо 72 заявки; 48 завершённых расчётов; конечная очередь 0 либо 24

Решение
Согласовать приём и обещанные сроки с мощностью; отдельно оценить способы её изменения

Проверка
Фактические часы, выход полных расчётов, очередь и соблюдение обещанных сроков

Переносимость

До предложения нужен общий ограниченный ресурс; трудоёмкость и календарь должны быть оценены заново

Рост числа встреч на 50% здесь не увеличил выпуск расчётов в выбранном периоде. Из этого не следует, что все дополнительные встречи бесполезны: они могли подготовить будущие возможности. Но для ожидаемого увеличения текущего выпуска не хватает 96 часов. Без даты выделения этих часов нельзя обещать срок обработки всего нового потока.

Есть несколько направлений решения. Можно изменить расписание приёма и честно перенести сроки. Можно купить дополнительные часы. Можно проверить, допускает ли часть задач типовой расчёт с меньшими затратами времени. Можно улучшить полноту входных данных, если фактически обнаружены доработки. В нашем примере доработок нет, поэтому последний способ не создаст резерв автоматически. Экономика альтернатив и их влияние на общий результат сравниваются в главе 11.

Уже сейчас нужна защита качества: завершённым считается полный расчёт, пригодный для подготовки предложения. Если эксперт выпустит больше неполных документов, видимый выход увеличится, но работа вернётся через уточнения. Счётчик документов нельзя использовать как подтверждение роста мощности без проверки пригодности результата.

И ещё одна граница: 48 расчётов не равны 48 выигранным сделкам. Клиенты могут отказаться, перенести покупку или выбрать другое предложение. Даже выигранным заказам требуется исполнение. Выручку из этой таблицы определить нельзя. Пример показывает локальную нехватку ресурса; ограничивает ли она выручку нужного периода, требует отдельной проверки.

1.5. Системные причины сбоев: несоответствие клиента, предложения, процесса или ресурсов

Одинаковый наблюдаемый сбой может возникнуть по разным причинам. Фраза «предложения готовятся долго» пока не определяет решение. В одном случае эксперт перегружен, в другом ждёт сведений от продавца, в третьем согласует нестандартное условие, в четвёртом ожидает ответ клиента. Дополнительный сотрудник поможет только там, где доступная работа действительно ограничена его ресурсом.

Для первого разбора удобно проверить пять соответствий: подходит ли клиент предложению, подходит ли предложение задаче и условиям покупки, позволяет ли процесс получить нужные подтверждения, достаточно ли ресурса для согласованного потока и выдерживает ли исполнение обещанные сроки. Это авторский порядок диагностики, который помогает выдвинуть проверяемые версии. Он не заменяет анализа данных и не доказывает причину по одному признаку.

От признака сбоя к проверяемой версии (авторская диагностическая модель)

Что наблюдается	**Возможное несоответствие**	**Что проверить до изменения**
Много встреч, мало подходящих задач	Клиент и предложение	Какие задачи обещает канал и какие компания действительно берётся решать
Задача подтверждена, предложением трудно воспользоваться	Предложение и условия покупки	Состав решения, сроки, требования к внедрению, участники согласования
Работа возвращается между участниками	Процесс и передача	Полнота данных, основания отказа в приёме, полномочия на решение
Полные заявки ждут свободного специалиста	Поток и ресурс	Доступные часы, трудоёмкость, очередь, порядок приоритета
Договоры заключены, сроки исполнения переносятся	Обязательства и мощность	Подтверждённые даты, наличие, загрузка исполнения и причины сдвига

Четыре версии из введения относятся к разным строкам этой таблицы. Нехватка обращений указывает на канал и выбор клиента, долгий разбор каждого обращения — на процесс, перегрузка экспертов — на ресурс, сдвиг подписания — на решение клиента, то есть на внешнее условие. Каждая версия верна по фактам, а проверка показывает, какая из них объясняет результат и какое изменение имеет смысл.

Если встречи приводят к задачам, которые компания не решает, вопрос начинается с выбора клиента и обещания канала. Рост потока таких встреч добавит затрат. Но и слишком ранний отказ может исключить перспективную покупку: признаков соответствия иногда ещё

недостаточно. Поэтому критерий выбора должен опираться на наблюдаемые условия, а пробел в информации иметь владельца проверки. В главе 2 для этого строится матрица сегментов.

Если задача подходит, а стандартное предложение не удовлетворяет существенному условию, исследуют состав решения. Возможно, клиенту требуется другая комплектация или дата. Возможно, компания не должна принимать такое обязательство. Выбор требует проверки ценности для клиента и экономики для компании; одной настойчивостью продавца этот вопрос не разрешается.

Если передача возвращается, сначала проверяют конкретные основания возврата. Получатель может обнаружить объективно неполные данные. Может оказаться, что отправитель и получатель используют разные определения готовности. Может действовать правило согласования, на которое не выделены полномочия. Во всех трёх случаях наблюдается задержка, но вмешательства будут разными.

Повторная поставка без индивидуального расчёта (учебный контрпример)

Поставщик расходных материалов получает повторный заказ на уже согласованную позицию. Клиент, артикул, цена и условия оплаты известны. Заказ укладывается в действующие условия, товар есть в наличии, обработка и отгрузка располагают свободной мощностью. Индивидуальное обследование и технический расчёт не требуются.

В этих условиях дополнительное подходящее обращение может привести к заказу и исполнению без участия инженеров. Ограничение из примера с поставщиком оборудования к этому маршруту не относится. Если руководитель применит его ко всей компании и сократит работу с действующей базой, он ограничит другой источник результата. Для переноса вывода должны совпадать требуемая работа, общий ресурс и горизонт; совпадения отрасли поставщика недостаточно.

Объект этого примера — отдельный повторный заказ существующего клиента. Период — текущий рабочий месяц; денежные суммы и конверсии не рассчитываются. Свободная мощность и наличие заданы как условия. Решение — проверять ресурс по маршруту покупки. Последующая проверка — действительно ли дополнительные заказы проходят обработку и отгрузку в согласованный срок.

Самая большая очередь указывает место для расследования. Назвать её ограничением общего результата можно после проверки влияния на выбранную цель. Связь местного участка с результатом всей организации составляет одну из опор теории ограничений S02. В этой книге конкретный вывод о продажах требует собственного механизма и расчёта; подробный порядок проверки дан в главе 11.

Если данных пока нет, карта содержит версии с пометкой «не проверено». Для каждой версии задаётся ближайшее наблюдение: проверить полные заявки в очереди, сопоставить даты передачи и приёма, разобрать возвращённые расчёты. Разумный первый шаг — получить сведения, которые позволят различить конкурирующие объяснения сбоя.

1.6. Карта системы продаж: связи, владельцы решений и обратная связь

Карта системы — рабочий документ, на котором показаны источник результата, существенные связи, внешние условия и владельцы решений. На первом проходе она может занимать один лист со схемой и таблицей. Подробность определяется вопросом из введения: какой результат требуется и что мешает обоснованно назвать способ его получения.

Начните с результата и горизонта. Запись «увеличить продажи» недостаточна для согласования: участники могут понимать под ней новые заказы, выручку или деньги. Пока финансовая модель не собрана, запишите выбранную величину словами и укажите, какие правила ещё нужно уточнить с финансовой службой. Развёрнутый расчёт последует в главе 4.

Затем обозначьте путь получения результата. Для поставщика оборудования это возникновение подходящего запроса, проверка задачи, технический расчёт, согласование условий, заказ и исполнение. Это предварительное описание работ и связей. Оно ещё не является воронкой с утверждёнными этапами: единица учёта, проверяемые состояния и маршруты будут определены в главах 5–7.

Связи системы продаж и владельцы решений (схема автора; без количественного масштаба)



Стрелки показывают существенные связи, включая возврат информации; они не задают обязательную линейную последовательность всех покупок. Состав участников и границы пересматриваются для другой бизнес-модели. Единицы количества и период измерения к этой схеме не применяются.

Для каждой связи назовите решение, владельца и необходимые сведения. «Техническая служба» — участник. «Руководитель технической службы распределяет доступные часы и подтверждает дату готовности расчёта» — запись, по которой можно организовать работу. Если решение затрагивает несколько функций, укажите, кто разрешает конфликт и к какому сроку.

Фрагмент карты поставщика оборудования для разбора очереди расчётов (учебное заполнение формы А)

Связь или условие
Владелец решения
На какие данные опирается
Какое решение принимает

Привлечение → работа продавца
Руководитель маркетинга
Задачи обращающихся клиентов, принятые и отклонённые обращения
Корректирует обещание канала и состав привлекаемого потока

Продавец → технический расчёт
Руководитель продаж
Согласованные требования и причины возврата заявок
Обеспечивает комплектность передачи и порядок исправления

Очередь → график экспертов
Руководитель технической службы
Полные заявки, доступные часы, трудоёмкость, обещанные даты
Распределяет работу и сообщает возможный срок готовности

Дополнительный поток → ресурс
Коммерческий руководитель
Потребность участков, стоимость альтернатив и риск задержки
Согласует объём входа, сроки и изменение ресурса

Расчёт → обязательство перед клиентом
Руководитель продаж
Полнота предложения, согласованные условия и подтверждённая дата исполнения
Решает, какие условия можно подтвердить клиенту в установленных пределах

Заказ → исполнение
Руководитель операций
Принятые заказы, наличие и мощность, условия договора
Подтверждает график и сообщает об отклонениях

Результат → пересмотр решений
Коммерческий руководитель совместно с финансовым директором
Результат периода, затраты, очередь и соблюдение обязательств
Оставляет, корректирует или прекращает выбранное изменение

Теперь отметьте характер воздействия. Расписание собственных экспертов компания определяет сама в пределах трудовых и договорных условий. Срок решения клиента она может обсуждать и уточнять. Решение клиента совершить покупку остаётся за клиентом. Внешнее условие записывается с источником сведений и датой проверки. Управляемое правило — с владельцем изменения. Это разделение помогает назначить выполнимое действие вместо требования управлять чужим решением.

Отдельно обозначьте обратную связь. Если закупки узнают о переносе поставки, кто сообщает продавцу и клиенту? Если эксперты возвращают заявки, кто разбирает повторяющуюся причину? Если расходы выросли, кто проверяет, связан ли рост с дополнительным результатом? Связь должна заканчиваться решением или явной записью, почему вмешательство пока не требуется.

Карту проверяют на нескольких завершённых и открытых возможностях. Для каждой прослеживают путь, находят необходимые решения и смотрят, можно ли восстановить их по

данным. Если возникает неизвестный получатель, неподтверждённый срок или неописанное исключение, это место дополняют. Проверка нужна и на неуспешном исходе: отказ клиента и остановка работы тоже входят в систему.

В компании без надёжной истории первый вариант карты остаётся гипотезой об устройстве процесса. Даты и подтверждения начинают сохранять с выбранного дня; недостающие сведения не восстанавливают вымышленными точными значениями. Карта полезна уже тем, что показывает, где руководитель пока не может объяснить состояние возможности или основание обещанного срока.

Главное за минуту

• Выручка — результат связанных решений о спросе, предложении, каналах, людях, правилах, данных и исполнении, а не сумма усилий отдельных продавцов.

• Прежде чем оценивать продавца, проверьте условия: что он получает на входе, что обещает клиенту и чьи решения ему нужны.

• Рост местного показателя (встреч) без согласования с ресурсом (часами экспертов) только удлиняет очередь.

• Результат главы — карта системы: результат, связи, владельцы решений, внешние условия и обратная связь.

Практический результат главы

После этой главы у руководителя должна быть карта системы продаж: выбранный результат и горизонт, основные связи, владельцы решений, внешние условия, источники данных и порядок обратной связи. Её можно собрать по первой части формы А; матрица сегментов дополнит документ в главе 2.

Для учебного поставщика решение первого шага конкретно: перестать обещать обработку всего увеличенного потока в прежний срок без согласования часов; сделать очередь видимой; назначить владельца решения по объёму входа и ресурсу. Покупать часы автоматически пока рано: нужно проверить, какие возможности и обязательства они обслужат и что изменится в результате.

Карта позволяет поставить следующий вопрос предметно. Какие клиенты создают задачи, которые компания способна решить на приемлемых условиях, и какой объём таких покупок ей доступен? Этому посвящена глава 2. Ответ определит, какой поток имеет смысл привлекать и под какие условия строить дальнейшую модель.

Глава 2. Клиенты, сегменты и потенциал рынка

Примеры главы — независимые учебные ситуации; все числа и условия заданы автором. Они не продолжают расчёт главы 1 и не описывают рынок. Денежные суммы указаны без НДС, после скидок и возвратов, если не оговорено иное.

Главный вопрос главы: какие клиенты способны обеспечить нужный объём продаж при приемлемой экономике и доступных ресурсах?



Сколько клиентов на самом деле: список, рынок, обслуживаемая и достижимая часть

Коммерческий руководитель поставщика оборудования получил список на 300 строк. В нём были названия предприятий, производственные площадки и контакты сотрудников. Компания собиралась продать комплекты модернизации по 0,5 млн руб. и получить за год 12 млн руб. выручки. Требовалось 24 заказа. Деление 24 на 300 давало 8% — долю списка, которой, на первый взгляд, хватало для выполнения задачи.

Но строки списка обозначали разные вещи. Одно предприятие встречалось несколько раз, у другой организации было несколько площадок. Часть оборудования не подходила для типового комплекта. Некоторые заказчики уже завершили бюджетное согласование на год, другие могли рассматривать поставку только вместе с большим проектом. Число 300 ещё не позволяло оценить источник результата.

Карта из первой главы показывает, какие связи нужно согласовать. Теперь необходимо определить, с какими клиентами и покупками эта система будет работать. На выходе главы должна получиться матрица сегментов: проверяемые признаки выбора, доступный объём в обозначенном периоде, основания оценки и решение о приоритете. Без этих условий общий список потенциальных клиентов остаётся слишком неопределённым входом для плана.

2.1. Единица клиента: человек, компания, подразделение, объект или группа заказчиков

Слово «клиент» удобно в разговоре, но в расчёте нужно уточнять, какую сторону отношений и какую покупку оно обозначает. Контакт сотрудника, компания, производственная площадка и заказ имеют разные идентификаторы и могут по-разному влиять на решение. Пять сотрудников одного предприятия не создают пять независимых источников выручки.

Для поставщика оборудования нужно связать как минимум организацию, объект применения и эпизод покупки. Организация может владеть несколькими площадками. На каждой площадке может быть несколько участков, которые нуждаются в обновлении. Один бюджетодержатель иногда принимает решение сразу по нескольким объектам. Поэтому количество объектов закупки и число независимых решений также могут различаться.

Что именно учитывается при работе с корпоративным клиентом (авторская рабочая модель)

Объект
Для какого вопроса нужен
Что требуется сохранить

Организация или человек-заказчик
С кем компания устанавливает отношения и кто покупает
Устойчивый идентификатор и связь с другими участниками

Группа заказчиков
Какие покупки зависят от общего бюджета или решения
Состав группы, основание объединения и общий фактор риска

Подразделение или площадка
Где возникает задача и кто участвует в согласовании
Связь с организацией и полномочия на покупку

Объект применения
На какой участок, здание или систему требуется решение
Технические признаки и границы предполагаемой поставки

Контакт
Через кого можно получить сведения или согласовать действие
Роль человека, способ связи и отношение к покупке

Возможность продажи
Какой отдельный эпизод потенциальной покупки прорабатывается
Клиент, задача, предмет покупки и ответственный

Заказ
Какой определённый объём покупки согласован
Состав, сумма, даты и связь с возможностью

Нужную единицу выбирают по вопросу. Для оценки числа новых платящих клиентов потребуется событие первой покупки и правило уникальности заказчика. Для оценки числа комплектов важны объекты применения. Для планирования нагрузки экспертов — отдельные задачи, по которым требуется расчёт. Данные должны позволять связать эти представления, не складывая их как одинаковые сделки.

В учебном примере поставщик обновляет один производственный участок одним типовым комплектом. Для первого расчёта принимается правило: одна закупка на один участок даёт один заказ на 0,5 млн руб. Если клиент объединяет несколько участков в один заказ или покупает только часть комплекта, связь пересчитывается. Количество участков нельзя автоматически сохранить как количество заказов при изменившемся предмете покупки.

Сначала очищается исходный список: отделяются повторы, организации, контакты и площадки. Затем каждому объекту назначается идентификатор и связь с заказчиком. В учебном примере после проверки 300 строк соответствуют 150 организациям, у которых выделены 240 отдельных участков. Эти числа относятся к очерченной учебной базе; полнота охвата всей отрасли не предполагается.

Отдельно отмечаются связи между решениями. Если три завода холдинга обновляют оборудование по единой инвестиционной программе, на карте остаются три объекта применения и общая программа. Так сохраняется объём возможной поставки и становится видимой зависимость. Позже она понадобится для оценки риска портфеля в главе 10.

2.2. Сегментация по задаче, экономике и способу покупки

Сегмент в этой книге объединяет клиентов или возможности с существенным сходством задачи, способа покупки и экономики. Разделение полезно, если оно меняет предложение, условия работы, требуемый ресурс или решение о приоритете. Возраст компании и отраслевой код могут помогать поиску, но сами по себе не объясняют, как возникает покупка.

Для одного предприятия плановое обновление оборудования и аварийная замена узла требуют разных условий. В первом случае есть время на расчёт и согласование. Во втором определяющим может стать наличие на складе и срок доставки. Если поставщик предлагает одинаковую процедуру обоим заказчикам, часть обращений окажется несовместима с его способом работы.

Поэтому начальное описание сегмента включает задачу, обстоятельство её возникновения, объект покупки, способ решения и существенное условие исполнения. Затем проверяется, различаются ли затраты на доступ и обслуживание. Точные финансовые определения даёт глава 4; сейчас достаточно отметить статьи, которые могут изменить выбор сегмента.

Три разных эпизода покупки у промышленных заказчиков (учебное разделение)

Сегмент возможностей **Задача и обстоятельство**	**Что меняется в покупке и работе поставщика**
Плановая модернизация совместимого участка Обновление существующего оборудования по согласуемому графику	Возможен типовой комплект; требуется проверить совместимость, бюджет и дату остановки
Индивидуальная комплектация новой линии Создание нового производственного решения	Нужны проектирование, согласование состава и другой объём экспертной работы
Срочная замена после отказа Восстановление работы в жёсткий срок	Критичны наличие, доставка и возможность быстро принять обязательство

Одна организация может создавать возможности разных сегментов. В этой таблице сегмент присваивается эпизоду покупки. Организация сохраняет единый идентификатор, чтобы её не посчитать несколько раз при оценке клиентской базы. Конкретный объект и бюджет связываются с возможностью, чтобы исключить повторный учёт одной закупки через разные контакты.

Не всякое различие требует отдельной группы. Если два типа предприятий покупают одинаковый комплект по сходной процедуре и требуют одинаковых затрат, отдельные строки могут усложнить работу без изменения решения. С другой стороны, крупная группа «производственные компании» может скрывать слишком разные задачи. Практический критерий полезности разделения — помогает ли оно обосновать выбор предложения, условий работы, ресурса или приоритета. Решение по двум группам может оказаться одинаковым, но основания и риски должны быть понятны.

Первую версию сегментов полезно сопоставить с завершёнными, открытыми и остановленными возможностями. Только успешные заказы дают неполную картину: по ним не видно, какие требования исключили поставщика из рассмотрения. Основание отнесения к сегменту должно сохраняться в данных, чтобы другой участник мог повторить выбор.

Сегментация на этом шаге определяет, какие группы нужно изучать отдельно. Архитектура воронок из неё не выводится автоматически. Два сегмента могут использовать общий процесс, а внутри одного сегмента могут понадобиться разные маршруты. Это решение относится к главе 6.

2.3. Признаки подходящего клиента и критерии отказа от работы

Профиль подходящего клиента задаёт условия, при которых компания способна предложить полезное решение и принять исполнимые обязательства. Описание «крупное предприятие с бюджетом» оставляет слишком много неизвестного. Нужны признаки, которые можно подтвердить: тип оборудования, характер задачи, зона обслуживания, допустимый срок и существенные условия покупки.

Для типового комплекта в этом примере проверяется техническая совместимость участка, возможность поставки в обслуживаемый регион и согласие на срок исполнения два месяца после подписания. Условия оплаты и индивидуальные изменения должны укладываться в согласованные полномочия. Если требуется другое решение, возможность рассматривается отдельно от группы типовых поставок.

Проверка пригодности возможности для типовой поставки (учебные условия компании)

Признак
Что считается подтверждением
Какое решение следует

Совместимый объект
Модель оборудования и исходные сведения приняты техническим специалистом
Продолжить типовой подбор либо выделить индивидуальное решение

Подходящая задача
Описан ожидаемый результат обновления и границы комплекта
Уточнить предложение или прекратить работу при установленном несоответствии

Доступное исполнение
Регион и условия поставки входят в подтверждённые возможности компании
Согласовать график либо передать вопрос владельцу исключения

Приемлемые условия
Цена, оплата и доработки укладываются в действующие ограничения
Продолжить согласование или получить отдельное решение

Возможность проверки покупки
Есть согласованный способ выяснить процедуру и срок решения
Назначить проверку; отсутствие сведений пока обозначить явно

У каждого признака нужны как минимум три состояния: подтверждён, не соответствует, пока неизвестен. Отсутствие сведений о бюджете не доказывает отсутствие бюджета. Оно означает, что величина и источник финансирования пока не установлены. Срок и стоимость получения этих сведений входят в решение о дальнейшей работе.

Это различие защищает и от обратной ошибки: неизвестное нельзя автоматически считать благоприятным. Если руководитель относит все компании с подходящим оборудованием к готовым покупателям, в расчёт попадает необоснованный объём. Задача продавца — получить

недостающее подтверждение в пределах согласованного ресурса. При длительном отсутствии ответа нужно решить, каков статус работы; прежняя оценка не сохраняется бессрочно.

Критерии отказа тоже должны быть конкретны. Подтверждённая техническая несовместимость, недоступная дата исполнения или неприемлемые условия могут стать основанием прекратить проработку данного предложения. При этом запись причины сохраняется. Отказ от типового комплекта не означает, что организация никогда не сможет стать клиентом по другому предмету покупки.

Экономический предел устанавливается по модели компании. До детального расчёта главы 4 можно зафиксировать предварительные ограничения: какие доработки требуют отдельной оценки, какие расходы должны быть возмещены и кто разрешает исключение. Порог не заимствуется у другой компании без проверки её состава затрат и условий работы.

Предел применения. У нового сегмента часть признаков ещё неизвестна. Если требовать полного соответствия прежним условиям до первого исследования, компания может закрыть для себя новое направление. Для такой работы выделяется отдельный пилот с бюджетом и вопросами проверки. Его затраты и результаты не смешиваются с обычной обработкой подтверждённого типового спроса.

2.4. Общий, обслуживаемый и достижимый рынок: расчёт снизу и границы оценки

Для управленческой задачи полезно различать общий круг потребности, часть, которую компания способна обслужить, и объём, на который она обоснованно рассчитывает в выбранном периоде. У этих оценок должны совпадать территория, предмет покупки и единица учёта. Денежная оценка дополнительно требует цены и правила времени.

Общий рынок описывает потребность в решении выбранной задачи в обозначенных границах. Обслуживаемая часть учитывает предложение, географию и условия поставщика. Достижимый объём дополнительно зависит от доступа к покупкам, календаря, конкуренции и ресурсов компании. Эти уровни — рабочая структура расчёта книги; сами названия не заменяют проверку исходных данных.

В руководстве U.S. Small Business Administration по исследованию рынка отдельно рассматриваются наличие спроса, размер рынка, география доступа, альтернативы и цены S06. Для расчёта в этой главе важно сохранить то же различие: число подходящих объектов ещё не сообщает, когда возникнет покупка и какая её часть достанется поставщику. Учебные значения ниже заданы автором и не взяты из руководства.

От реестра предприятий к покупкам оборудования в течение года (учебный пример)

Поставщик продаёт типовой комплект модернизации участка за 0,5 млн руб. Объект расчёта — отдельная первичная закупка комплекта для конкретного участка. Список после сверки содержит 150 организаций и 240 участков. По техническим признакам, зоне работы и условиям исполнения поставщику подходят 180 участков; остальные 60 в текущую обслуживаемую группу не входят.

240 участков — база возможного применения в пределах списка. Умножение на цену даёт 120 млн руб. стоимости однократного оснащения всей этой базы. Для 180 обслуживаемых участков такая стоимость составляет 90 млн руб. Ни одна из этих сумм не является годовым спросом: оборудование не обязательно обновляется в текущем году и не обязательно приобретается у данного поставщика.

Горизонт оценки — двенадцать месяцев с начала планового года. По доступным продавцам, экспертам и бюджету компания выделила охват 60 участков из обслуживаемой базы. Это конкретный список объектов для проработки; остальные 120 в расчёт этого охвата не включены. Способ получения контакта и предварительная оценка трудозатрат указаны по каждому объекту. Изменение охвата требует нового расчёта ресурсов.

Для выбранных 60 объектов строятся два сценария. В осторожном 20 закупок доходят до решения по договору не позднее десятого месяца; в расширенном — 30. Соответственно доля покупок, достающихся компании, задана равной 0,25 и 0,40. Доли являются учебными предпосылками для сравнения сценариев. Они не выведены из достаточной истории и не могут использоваться как готовый норматив побед.

Поставка занимает два месяца после подписания. В учебной модели вся выручка признаётся при завершении поставки, поэтому заказ, подписанный в десятом месяце, ещё может дать полную сумму до конца года. Для этой группы нет ранее подписанных заказов, требующих включения в исходную базу. Компания условно располагает 12 местами в графике исполнения при соблюдении дат подписания. В расширенном сценарии все эти места заняты, резерв не предусмотрен. Проверка по расчётному объёму ещё не определяет риск перегрузки при отклонении числа заказов или сроков. Помесячный план и ресурсная осуществимость проверяются в главе 9, а вероятностный результат — в главе 10.

Два сценария достижимого объёма по выбранному списку (учебные данные; год, млн руб. без НДС)

Показатель	Осторожный сценарий	Расширенный сценарий	Основание в учебной модели
Объекты в общем контуре задачи	240	240	Реестр участков после сверки
Обслуживаемые объекты	180	180	Совместимость, территория, условия исполнения
Объекты в согласованном охвате	60	60	Выделенные ресурсы на конкретный список
Закупки с решением до конца М10	20	30	Разные предпосылки срока и готовности
Условная доля закупок компании	0,25	0,40	Учебное допущение о выборе поставщика
Расчётный объём заказов компании	5	12	20 × 0,25; 30 × 0,40
Выручка по этим заказам при исполнении в году	2,5	6,0	5 × 0,5; 12 × 0,5

В результате получен сценарный ориентир 5–12 заказов и 2,5–6,0 млн руб. выручки при названных условиях. Это не вероятностный интервал и не гарантия нижней границы. Одновременное ухудшение доступа, сроков или выбора поставщика может дать результат ниже осторожного сценария. Более высокая сумма потребует других предпосылок.

Первоначальная цель 12 млн руб. не обеспечена этой группой даже в расширенном сценарии. Чтобы получить её только здесь, потребовалось бы 24 заказа, тогда как расчётный верх-

ний сценарий даёт 12. Руководителю нужно проверить другие источники результата, условия расширения охвата, изменение предложения или саму цель. Подстановка желаемой доли побед в прежний список разрыв не объясняет.

Какие сведения нужны для перехода от базы к результату периода (схема автора; без количественного масштаба)



Период результата — плановый год. Единицы подписаны в блоках. Первые связи включают очистку и связывание разных объектов; схема не изображает конверсию одной когорты через этапы воронки. Сценарии заданы совместно: 20 закупок и доля 0,25 либо 30 закупок и доля 0,40.

При отсутствии полного реестра расчёт снизу начинается с доступной проверенной части. Неизвестный остаток показывается отдельно. Нельзя молча считать, что первые найденные предприятия представляют всю отрасль. Если объём расширяется по выборке, требуется обосновать её состав и способ переноса; эти предпосылки сохраняются рядом с результатом.

2.5. Покупательский потенциал, доступность контакта и реальная готовность покупать

Участок с подходящим оборудованием имеет потенциал применения предложения. Контакт технического директора даёт способ выяснить обстоятельства. Готовность к покупке требует дополнительных условий: задача признана существенной, есть процедура решения, допустимый срок и способ финансирования. Эти сведения могут относиться к разным людям и датам.

В примере 60 объектов охвата нельзя заменить 60 телефонными номерами. Для охвата нужен выполнимый способ проработать конкретную закупку: получить исходные сведения, установить ответственных и понять порядок участия. Если доступ есть только к сотруднику, который не может объяснить процедуру, работа ещё не обеспечена нужной информацией.

Календарь бюджета особенно важен для оборудования с длинным исполнением. Предприятие может признать задачу полезной, но рассматривать её в следующем периоде. Поставка может требовать согласованной остановки линии. Решение по договору и дата исполнения фиксируются отдельно. Устное «обсудим в этом году» не подтверждает включение полной выручки в этот же год.

Для каждой записи полезно сохранять три ответа: что известно о потребности, каким способом доступна проверка и какое подтверждение готовности получено. Рядом указываются источник, дата и следующий шаг. Если участник сообщает предположение о бюджете, оно не превращается в утверждённую сумму только потому, что записано в таблице.

Проверка 20 и 30 закупок из примера с реестром предприятий должна различить факты и предпосылки. У части объектов может быть названный срок рассмотрения, у остальных он ещё выясняется. До завершения проверки число потенциально своевременных закупок остаётся сценарным. Возможность отмены и переноса сохраняется и после предварительного подтверждения.

Нельзя считать весь список недоступным только из-за отсутствия знакомого контакта. Доступ можно создавать через действующих партнёров, отраслевые события, рекомендации и прямое обращение. Но каждый способ имеет затраты, срок и ограниченную пропускную способность. Предположение о новом канале сначала проверяется на ограниченном объёме, и по результату пересматривается оценка охвата.

Для первых проверок нужно включать разные подгруппы исходного списка. Ответившие быстрее остальных могут отличаться по срочности и сложности задачи. Их готовность не переносится автоматически на всех. Отсутствие ответа также не означает нулевой потенциал: это отдельный статус с решением о допустимой дальнейшей работе.

К концу проверки руководителю нужен список подтверждений и пробелов. Следующий шаг определяется конкретным пробелом: установить совместимость, выяснить бюджетный период, согласовать участие или прекратить проработку при установленном несоответствии. Общая оценка «клиент перспективный» этих действий не заменяет.

2.6. Новые клиенты, действующая база и повторные покупки как разные источники результата

Новая компания-заказчик, дополнительный объект существующего клиента и повторный заказ расходных материалов требуют разных расчётов. Первые отношения могут включать проверку поставщика и согласование условий. Следующая покупка может использовать уже согласованные условия, но её объём и срок всё равно требуют подтверждения. Само наличие клиента в базе не создаёт обязательства купить снова.

Поэтому сначала фиксируется событие, по которому заказчик считается новым. Затем выделяются дополнительные объекты, повторные покупки и исполнение прежних заказов. Группы результата не должны пересекаться. Если договор уже подписан, его будущее исполнение входит в исходную базу и не считается ещё одной предполагаемой новой покупкой.

Покупки нескольких участков могут увеличить число заказов без увеличения числа уникальных компаний. И наоборот, десять новых клиентов могут дать очень разный вклад года в зависимости от даты первого заказа. Для финансовой цели нужен календарь покупок; одного числа отношений на конец периода недостаточно.

Почему тридцать клиентов не дают одинаковую годовую выручку (независимый учебный пример)

Поставщик расходных материалов начинает год с 20 действующими заказчиками. В учебном сценарии каждый покупает один стандартный набор за 0,1 млн руб. в квартал. Потерь клиентов и пропусков покупок нет. Поставка и признание всей выручки происходят в квартале заказа. Это упрощения сценария; они не описывают нормальное удержание на рынке.

За год появляются десять новых уникальных заказчиков: два в первом квартале, три во втором, три в третьем и два в четвёртом. Каждый начинает с одного заказа в квартале привлечения и далее повторяет его ежеквартально до конца года. Новые заказчики не входят в исходные 20. Число заказов на клиента и цена в периоде неизменны.

Клиенты и заказы по кварталу начала покупок (учебные данные; год, млн руб. без НДС)

Группа
Уникальных клиентов
Кварталов покупки в году
Заказов в году
Выручка

Действующие на начало года
20
4
80
8,0

Новые с первого квартала
2
4
8
0,8

Новые со второго квартала

3
3
9
0,9

Новые с третьего квартала
3
2
6
0,6

Новые с четвёртого квартала
2
1
2
0,2

Итого
30
—
105
10,5

Действующая база даёт $20 \times 4 \times 0{,}1 = 8{,}0$ млн руб. Новые клиенты дают $(2 \times 4 + 3 \times 3 + 3 \times 2 + 2 \times 1) \times 0{,}1 = 2{,}5$ млн руб. Общий результат сценария — 10,5 млн руб. При умножении всех 30 клиентов на четыре квартала получилось бы 12,0 млн руб. Разница 1,5 млн руб. возникла бы из-за приписанных новым клиентам покупок до их появления.

В этой таблице группы выделены по времени начала отношений. Поэтому 25 заказов новых клиентов уже включают десять первых и 15 повторных покупок. При другом разрезе — по типу покупки — всего получится десять первых и 95 повторных заказов, включая 80 заказов действующей базы. Эти два представления описывают одни и те же 105 заказов; их итоги не складываются.

Потенциал действующей базы оценивается по её задачам и доступным покупкам. Число клиентов само по себе не сообщает, какая доля их потребности уже закрыта. Нужно проверить замену, расходование, расширение использования и возможность появления другой задачи. Нельзя несколько раз добавить один заказ только потому, что он связан и с действующим клиентом, и с новым продуктом.

В примере с тридцатью клиентами предположение об отсутствии ухода сильно влияет на результат. В реальном расчёте понадобятся сведения о пропусках и прекращении покупок. Удержание числа заказчиков и изменение их объёма также различаются: прежний клиент может остаться и покупать меньше. Подробная экономика привлечения и будущего вклада рассматривается в главе 4.

На этом шаге достаточно раздельно записать источники: исполнение прежних заказов, первичные покупки новых заказчиков, дополнительные покупки существующих и повторение прежнего предмета. Их можно объединять только после проверки уникальности и календаря. Тогда становится видно, какая часть цели требует поиска новых отношений, а какая — работы с уже известными задачами.

2.7. Матрица приоритетов: потенциал, стоимость доступа, конкуренция, цикл и риск

Матрица завершает выбор сегментов решением о работе. Она связывает объём возможности с условиями, затратами и доступными ресурсами. Её строки должны быть сопоставимы по горизонту, предмету покупки и финансовому показателю. Если часть строк описывает заказчиков, а часть — отдельные закупки, связь и правила исключения дублей указываются явно.

Сначала проверяются условия, без которых работа невозможна: техническая пригодность, допустимость исполнения, возможность участия и существенные финансовые ограничения. Затем сравниваются оставшиеся варианты. Суммарный балл не должен скрывать условие, которое компания не может выполнить. Высокая сумма заказа не компенсирует неподтверждённую возможность поставить продукт в обязательный срок.

Для этого поставщика пригодность типового направления ещё требует экономической проверки. В дополнительной учебной оценке заказ на 0,5 млн руб. требует 0,32 млн руб. переменных затрат на комплект, доставку и установку. До затрат на привлечение остаётся 0,18 млн руб. Компания предварительно требует сохранить не менее 0,10 млн руб. на заказ после дополнительных затрат привлечения; следовательно, на них остаётся не более 0,08 млн руб. Порог принят для этого учебного сценария; для другой компании его рассчитывают заново.

Распределение затрат привлечения проверяется по заказам и отношениям: одна привлечённая организация может дать несколько покупок. Расчёт 0,08 млн руб. на заказ здесь не называется стоимостью привлечения нового клиента. В главе 4 состав расходов и правило распределения будут согласованы; до этого оценка служит ограничением пилота и не доказывает итоговую прибыльность бизнеса.

Первая матрица приоритетов поставщика (учебное заполнение формы А; горизонт — год)

Сегмент возможностей
Потенциал в данном горизонте
Доступ и конкуренция
Экономика и ресурс
Риск и решение

Плановая типовая модернизация
5–12 расчётных заказов, 2,5–6,0 млн руб. при заданных предпосылках
Охват 60 участков; долю выбора поставщика нужно проверить
0,18 млн руб. до привлечения на заказ; лимит привлечения 0,08 млн руб.; график на 12 поставок
Проверить даты и затраты на ограниченном объёме; основной кандидат текущего года

Индивидуальная новая линия
Объём выручки не оценён: нет согласованного состава решения и календаря
Требуется отдельно установить участников, процедуру и доступ
Нужны другое предложение, экспертный ресурс и оценка затрат
Отдельное исследование с бюджетом; в текущий расчёт типовых поставок не включать

Аварийная замена с обязательной поставкой за двое суток
При нынешнем сроке исполнения предложение не соответствует условию

Наличие контакта не меняет обязательной даты

Типовой срок поставщика — два месяца после подписания

Не обещать исполнение; рассматривать только после подтверждения другого способа поставки

За каждой оценкой должны стоять источник, дата, ответственный и степень подтверждения. По объёму фиксируются реестр и границы охвата; по доступу — способ проработки; по конкуренции — известные альтернативы и основания выбора. Если этих сведений нет, клетка содержит «не установлено» и конкретную проверку. Пустое знание не заменяется средним баллом.

В матрице полезно отделять текущий приоритет от направления развития. Индивидуальные проекты могут оказаться привлекательными в другом горизонте и после изменения предложения. Это отдельное решение с собственными затратами. Отсутствие их в нынешнем плане не означает окончательного отказа от сегмента.

Объёмы строк нельзя механически суммировать. Разные возможности могут зависеть от одного бюджета клиента или претендовать на одни часы экспертов. Дополнительное направление не получает эти часы второй раз. После выбора сегментов общий календарь и ресурс проверяются совместно; подробная процедура относится к главе 9.

Если решение меняется от небольшого изменения неизвестной доли или стоимости, очередное действие направляют на уменьшение этой неопределённости. Для типового сегмента это может быть проверка порядка закупок и трудозатрат на доступ. Для новой линии — определение предмета решения. Для аварийного запроса — подтверждение исполнимого срока. Сбор сведений заканчивается датой решения о продолжении, изменении условий или остановке.

Центральный кейс в этой главе

В центральном кейсе компания оказывает услугу внедрения корпоративным клиентам. Клиентом здесь считается организация, а предметом покупки — одно внедрение: у крупной организации или холдинга их может быть несколько, для разных подразделений. Поэтому число клиентов и число возможных покупок различаются. В главе 6 это различие станет правилом учёта единицы, а в главе 10 — источником зависимости сделок одного холдинга.

Сегмент в кейсе один: корпоративные клиенты, которым нужно внедрение. Повторных покупок нет, потому что внедрение разовое. Расчёт введения требует 200 принятых обращений за период, и вопрос главы к кейсу такой: сколько обращений рынок способен дать вообще и сколько из них придётся на обслуживаемую часть. Ответ появится в главе 9 как потолок рынка в 140 обращений за семь месяцев. Новых чисел эта глава для кейса не вводит.

Для вашей компании полезно записать, что у вас считается клиентом, а что покупкой, и совпадают ли эти понятия.

Главное за минуту

• Клиент в расчёте — не строка списка: различайте организацию, объект применения, контакт, возможность и заказ.

• Рынок считают снизу: общий, обслуживаемый и достижимый объём с общей единицей, периодом и календарём покупки.

• Неизвестный признак — отдельный статус, а не «да» и не «нет».

• Новые клиенты, действующая база и повторные покупки считаются раздельно.

Практический результат главы

Карта системы из главы 1 дополнена матрицей сегментов: единицы клиента и покупки, признаки пригодности, основания доступного объёма, временные условия, предварительная экономика и приоритет работы. Неизвестные условия остаются видимыми, а их проверка получает владельца и срок. Это вторая часть формы А.

В первом примере реестр на 300 строк превратился в определённую базу и сценарный ориентир 2,5–6,0 млн руб. выручки по выбранной группе. Цель 12 млн руб. этим источником пока не обеспечена. Второй пример показал другую границу: число клиентов на конец года не позволяет приписать каждому полный год покупок.

Для выбранного сегмента следующий вопрос касается самого решения клиента: кто признаёт задачу, как согласуются условия, какие альтернативы рассматриваются и что подтверждает готовность покупать. Глава 3 превращает эти вопросы в карту покупательского решения. Она позволит заменить общую перспективность конкретными основаниями дальнейшей работы.

Глава 3. Как клиент принимает решение о покупке

Примеры главы — независимые учебные ситуации; обстоятельства и числа заданы автором. Они не продолжают расчёты предыдущих глав. Денежные суммы указаны без НДС, после скидок и возвратов.

Главный вопрос главы: какие изменения в понимании, согласовании и готовности клиента необходимы для сделки?



Покупку решает не тот, кто просит предложение

Координатор отдела посмотрел демонстрацию корпоративной подписки, попросил предложение на 24 пользователя и сказал, что решение подходит. Продавец записал ожидаемое подписание на конец месяца. Через неделю выяснилось, что координатор может организовать тестирование, но не распоряжается бюджетом. Информационная служба ещё не проверила условия доступа, а заявку на ближайший бюджетный комитет нужно подать раньше, чем предполагал продавец.

Заинтересованность пользователя была реальной. Неизвестным оставалось другое: кто должен согласовать изменение работы, по каким основаниям компания выделит деньги и успеют ли участники выполнить проверки. Отправленное предложение не давало ответа на эти вопросы.

В главе 2 определены подходящие сегменты и границы доступного спроса. Теперь рассматривается конкретная покупка внутри выбранного сегмента. Практический результат — карта покупательского решения: задача, альтернативы, участники, условия, подтверждения и следующий согласованный шаг. По ней руководитель должен понимать, что известно о покупке и какая неопределённость требует действия.

3.1. От ситуации и проблемы к намерению что-либо менять

Ситуация клиента описывает существующий порядок работы. Проблема появляется, когда этот порядок расходится с существенным для клиента результатом. Намерение изменить его требует следующего решения: признать последствия достаточно важными и выделить внимание на проверку способов изменения. Эти различия полезно сохранять в данных по возможности продажи.

В учебном примере сотрудники собирают сведения о задачах в нескольких таблицах. Координатор тратит время на сведение отчёта и исправление расхождений. Это описание ситуации. Проблемой для отдела может быть несвоевременная подготовка управленческого отчёта. Для руководителя направления существенным последствием окажется задержка решений по загрузке. Пока эта связь не проверена, продавцу известна трудность пользователя, но не приоритет организации.

Одна и та же ситуация допускает разные оценки. Пользователь хочет удобный интерфейс, руководитель — достоверный отчёт к установленной дате, финансовая служба — понятные затраты на изменение. Между этими требованиями может быть согласие, а может потребоваться выбор. Предложение должно опираться на задачу, которую покупающая сторона действительно решила рассматривать.

В описании метода SPIN разработчик Huthwaite International различает вопросы о ситуации, проблемах, их последствиях и ценности решения S01. Для этой главы полезно само разделение предметов проверки. Оно помогает выяснить, как наблюдаемая трудность связана с необходимым результатом. Здесь не устанавливается обязательная последовательность вопросов и не делается вывод об эффективности метода на основании рекламного описания.

Что меняется в понимании покупки (авторская рабочая модель)

Предмет проверки	**Что требуется выяснить**	**Какой вывод пока преждевременен**
Ситуация	Как устроена работа и кто в ней участвует	Любое неудобство означает потребность в новом продукте
Проблема	Какой существенный результат не достигается	Продавец правильно определил приоритет за клиента
Последствия	Что происходит из-за проблемы и кого это затрагивает	Все предполагаемые потери подтверждены и независимы
Намерение менять	Кто готов рассматривать изменение и выделить ресурс проверки	Интерес одного участника означает решение организации
Условия решения	Какие результаты и ограничения определяют приемлемый вариант	Подходящая функция автоматически обеспечивает покупку

Подтверждением намерения может стать согласованное исследование задачи: клиент выделил ответственного, предоставил исходные сведения и назначил дату разбора результата. Оно ещё не означает обязательства купить. Его смысл уже достаточен для управления: есть предмет следующего действия, участие покупающей стороны и способ проверить продвижение.

Если клиент не считает последствие существенным, продавцу нужно разобраться в основании оценки. Причин может быть несколько: трудность действительно мала, последствия несёт другой участник, с которым ещё не было разговора, либо компания уже выбрала способ исправления. Отсутствие готовности купить не даёт оснований автоматически объявить клиента неподходящим или усилить обещание результата.

Покупка может возникать и при создании новой деятельности. Компания открывает подразделение, осваивает другой продукт или увеличивает объём работы. Прежняя ситуация при прежнем масштабе могла её устраивать. Тогда проверяется, какой новый результат понадобится и почему существующий способ не обеспечит его на приемлемых условиях. Искать обязательную неудовлетворённость прошлой работой в таком случае незачем. Намерение меняется после признания будущей задачи и решения выделить ресурс на её подготовку. Для карты важно сохранить, что стало основанием покупки: исправление текущего недостатка или обеспечение нового результата.

Полезно также проверить направление причинной связи. Медленный отчёт может зависеть от несогласованных определений и отсутствующих исходных данных. Новая программа сама по себе эти условия не исправляет. Если задача требует изменения правил работы, это должно попасть в состав решения и ответственность клиента до выбора подписки.

3.2. Цена бездействия и решение сохранить текущее положение

Продолжить существующую работу — один из вариантов решения клиента. Его сравнивают с доступными изменениями по последствиям, затратам, времени и риску. Цена бездействия означает последствия сохранения текущего порядка в заданном горизонте. Она не должна автоматически равняться сумме всех неудобств, которые удалось назвать в разговоре.

Для оценки нужно определить базовый вариант: сохранится ли прежний объём работы, продолжит ли компания использовать имеющуюся программу, может ли она изменить распределение задач без покупки. Если такие условия не заданы, сравнительная выгода нового предложения получается неопределённой. Продавец и клиент могут обсуждать одну сумму, подразумевая разные будущие состояния.

Корпоративная подписка: полезная демонстрация и незавершённое решение (учебный пример)

Компания рассматривает годовую подписку для 24 сотрудников за 360 тыс. руб. Внешняя настройка стоит ещё 120 тыс. руб. Координатор оценивает текущую работу с отчётами в два часа на человека в неделю. Гипотеза поставщика — сократить её до одного часа при неизменном объёме и качестве работы. Для первого сравнения принимаются 40 недель полноценного использования после запуска. Это условия учебного расчёта и не результаты наблюдения.

Предварительная оценка изменения работы (учебные данные; первый год использования)

Показатель
Значение
Статус и основание

Пользователи
24 человека
В учебной ситуации получен список от координатора

Текущая работа на человека
2 ч в неделю
Оценка координатора; требуется наблюдение

Работа после изменения
1 ч в неделю
Гипотеза для проверки на сопоставимых задачах

Полноценное использование
40 недель
Условный горизонт после запуска

Потенциально освобождаемое время
960 ч
$24 \times (2 - 1) \times 40$

Внутренняя оценка одного часа
1 тыс. руб.

Условный денежный эквивалент времени

Денежный эквивалент освобождаемого времени
960 тыс. руб.
960 × 1; не подтверждённое сокращение выплат

Годовая подписка
360 тыс. руб.
Цена предложения

Разовая внешняя настройка
120 тыс. руб.
Цена отдельной работы поставщика

Число 960 часов показывает возможный ресурс времени при выполнении гипотезы. Выплаты сотрудникам могут остаться прежними. Чтобы превратить освобождённые часы в экономический результат, нужно установить, какая полезная работа появится, каких дополнительных расходов удастся избежать или какие фактические выплаты сократятся. Один внутренний эквивалент часа этого не доказывает.

Поэтому разность 960 – 360 – 120 = 480 тыс. руб. нельзя без дополнительных оснований назвать прибылью от покупки. Кроме различия времени и денежных выплат, пока не оценены внутренние затраты перехода, сопровождения и изменения правил работы. Подробная экономическая модель относится к главе 4. Здесь расчёт помогает определить, какие утверждения о ценности ещё предстоит проверить.

Сохранять текущую систему может быть разумно, если переход создаст больший риск в важном периоде или предполагаемое улучшение пока не подтверждается. Возможен промежуточный вариант: изменить правила подготовки отчёта и затем проверить оставшуюся потребность в продукте. Возможно и ограниченное тестирование подписки. Эти альтернативы должны оставаться видимыми при обсуждении цены бездействия.

Если несколько последствий имеют общий источник, их денежные оценки нельзя складывать автоматически. Задержка отчёта, дополнительное время его подготовки и потеря производительности могут частично описывать одну и ту же работу. Для каждого последствия нужны отдельное основание, горизонт и проверка пересечения с другими статьями.

У оценки также нужен владелец со стороны клиента. Координатор способен описать затраты своей работы, а решение о денежном использовании освобождённых часов может относиться к руководителю. Если оценку подготовил поставщик, она передаётся клиенту как расчёт с предпосылками. Согласие выслушать расчёт не означает принятия всех коэффициентов. В карте сохраняется, какие исходные значения подтверждены, какие обсуждаются и какое решение они поддерживают. Неподтверждённая цена бездействия не становится основанием объявить покупку обязательной или отказ экономически неразумным.

Результатом этого разбора становится согласованная гипотеза ценности: какое изменение ожидается, по сравнению с каким вариантом и как будет проверяться. В примере с корпоративной подпиской сначала измеряются время и качество одинаковых задач до и во время теста, затем руководитель клиента определяет использование высвобождаемого ресурса. До этого денежный эффект остаётся предположением.

3.3. Как клиент определяет ценность, сравнивает альтернативы и оценивает риск

Ценность предложения связана с результатом, который клиент способен получить при собственных условиях использования. В неё входят свойства продукта, исполнение со стороны поставщика и действия покупающей стороны. Если для результата требуется участие сотрудников клиента, эти трудозатраты и ответственность включаются в обсуждение.

Участники могут оценивать разные стороны изменения. Пользователь проверяет удобство и выполнение ежедневной задачи. Технический специалист — совместимость и управляемость доступа. Руководитель — влияние на работу подразделения. Финансовая служба — расходы и основание выделения средств. Согласованное решение должно учитывать существенные ограничения; положительного отзыва о функции для него недостаточно.

Для примера с корпоративной подпиской клиент рассматривает три варианта: сохранить таблицы с новым порядком работы, использовать уже имеющееся внутреннее средство или приобрести внешнюю подписку. Сравнение строится на одних задачах и горизонте. Если подписка оценивается после настройки, а таблицы — в заведомо неупорядоченном состоянии, различие нельзя целиком приписать продукту.

Рабочие критерии могут включать подготовку отчёта к нужной дате, сохранение истории, понятное распределение прав, трудозатраты пользователя и возможность выгрузить сведения при завершении использования. Часть критериев является обязательной. Если решение не проходит такую проверку, высокий результат по удобству не отменяет ограничения. Значимость критериев подтверждает клиент.

Риск также конкретизируется. Формулировка «пользователи не примут систему» требует уточнения: какие действия должны измениться, кто организует обучение, как проверится использование и что произойдёт при отказе. Формулировка «данные будут недоступны» требует описания допустимого доступа, сохранения и восстановления. Общий призыв довериться поставщику не разрешает эти вопросы.

Результат демонстрации и результат проверки применения различаются по объёму подтверждения. На демонстрации можно увидеть работу функции на подготовленном примере. Для выбора нужно выяснить, подходит ли она задаче клиента с его данными и ограничениями. Не всякая покупка требует отдельного испытания, но основание принятия технического риска должно быть понятно.

У теста задаются задача, исходные условия, участники, длительность и критерии оценки. По его завершении возможно несколько решений: продолжить покупку, изменить условия, провести ограниченную дополнительную проверку или отказаться. Бесконечное тестирование без даты разбора расходует ресурс обеих сторон и не даёт управленческого результата.

Критерии важно согласовать до проверки. Если после успешного теста появляется новое существенное требование, оно фиксируется отдельно: кто его добавил, почему оно стало необходимым и что меняет в выборе. Новое требование может быть обоснованным, но прежний результат тогда подтверждает только прежний предмет проверки. Поставщику нужно решить, готов ли он расширить работу, изменить предложение или остановиться. Без этого технически успешный тест может ошибочно восприниматься как окончательное принятие решения, хотя клиент оценивает уже другой состав покупки.

Итог сравнения фиксируется вместе с нерешёнными вопросами. Если пользователь считает продукт подходящим, а техническая проверка не завершена, обе записи сохраняются. Они описывают разные части решения. Положительный результат одного участника нельзя молча распространить на остальных.

3.4. Пользователь, инициатор, эксперт, закупщик и лицо, принимающее решение

Для корпоративной покупки полезно установить, кто поднимает вопрос, пользуется результатом, проверяет решение, организует закупку и распоряжается соответствующими полномочиями. Название должности помогает поиску, но не заменяет подтверждения роли в конкретной покупке. Директор подразделения может готовить запрос, а право выделить деньги принадлежать комитету.

Вебстер и Уинд рассматривают организационную закупку как процесс, на который влияют участники, устройство организации и внешние условия. В их модели закупочный центр объединяет участников с разными ролями в решении S07. Это основание исследовать состав решения; оно не задаёт универсальное число людей или готовую процедуру для любого клиента. Таблица ниже — рабочая схема этой книги.

Роли, которые требуется различить в покупательском решении (авторская рабочая схема)

Роль
Что требуется установить
Какой вопрос остаётся открытым

Инициатор
Кто предложил рассмотреть изменение и почему
Поддерживает ли задачу ответственный за результат

Пользователь
Кто будет применять решение и какие задачи выполняет
Согласованы ли условия использования и изменения работы

Эксперт
Кто проверяет существенные свойства и ограничения
Может ли эксперт отклонить вариант и по каким основаниям

Закупщик
Кто организует предложения, согласования и оформление
Какие условия участия и документы обязательны

Бюджетодержатель
Кто отвечает за ресурс и допустимое расходование
Выделены ли средства на данный предмет и период

Принимающий решение
Кто разрешает покупку в пределах соответствующих полномочий
Какое основание и какие согласования нужны для решения

Организатор доступа к информации
Кто передаёт сведения и обеспечивает участие других лиц
Полны ли сведения и согласован ли способ прямой проверки

Уполномоченный подписант
Кто оформляет обязательство после необходимых решений
Выполнены ли условия, позволяющие перейти к подписанию

Один человек может совмещать роли, а одна роль может быть распределена между несколькими участниками. Карта не должна искусственно создавать отдельного согласующего для каждой строки. Её задача — показать реальные зависимости и места, где полномочия пока неизвестны.

В примере с корпоративной подпиской координатор выступает инициатором и представляет пользователей. Руководитель направления должен подтвердить значимость задачи и участие команды. Информационная служба проверяет технические условия. Финансовая служба готовит заключение по расходам. В учебной ситуации выделение средств относится к бюджетному комитету, а закупщик организует комплект документов и оформление после одобрения. Полномочия подписанта проверяются отдельно.

Согласие координатора подтверждает только то, за что он отвечает. При этом его роль остаётся важной: он может предоставить данные, собрать пользователей и организовать проверку. Обходить его без согласования ради поиска должности выше по иерархии может оказаться непродуктивно. Следующий контакт выбирается по пробелу в карте и согласуется с клиентом.

Разные оценки участников не обязательно означают сопротивление изменению. Руководитель отдела может принимать удобство решения, а информационная служба — обоснованно требовать другого способа доступа. Закупщик может поддерживать предмет покупки и одновременно требовать соблюдения процедуры. В карте записываются конкретные условия и полномочия; ярлыки «сторонник» и «противник» в неё не вносятся. Это позволяет увидеть разрешимый вопрос: какое подтверждение нужно, кто вправе принять его результат и кто согласует цену изменения условий. Если требования несовместимы, решение об этом тоже должно быть явным.

Заказ сайта у частного специалиста (независимый учебный контрпример)

Специалист самостоятельно принимает заказы и хочет заменить действующий сайт. Он сам пользуется результатом, выбирает подрядчика и распоряжается выделенными средствами. В условиях примера внешних согласований нет. Один человек совмещает инициатора, пользователя, покупателя и принимающего решение.

Здесь полноценная карта может быть короткой: задача сайта, обязательный состав, критерии приёмки, исходные материалы, срок и следующий разбор. Попытка найти дополнительный бюджетный комитет не улучшит объяснение покупки. Но всё равно нужно выяснить, кто предоставляет материалы и что означает готовый результат: совпадение ролей не устраняет зависимости исполнения.

Объект примера — один потенциальный заказ сайта; рассматривается период до принятия обязательств. Денежные расчёты не используются. Совмещение ролей задано как условие. Решение — соразмерить карту реальной процедуре. Проверка — подтверждены ли состав, критерии результата и действия самого заказчика к согласованной дате.

3.5. Бюджет, сроки, порядок согласования и возможность остановки покупки

Наличие средств в компании не означает, что они выделены на данный предмет покупки. Для решения важны сумма, период, основание расходования, владелец и порядок изменения лимита. Возможность получить деньги через перераспределение также отличается от уже принятого бюджетного решения.

В примере с корпоративной подпиской предложение включает 360 тыс. руб. за подписку и 120 тыс. руб. за внешнюю настройку, всего 480 тыс. руб. прямых выплат поставщику в первом году. Внутренние трудозатраты клиента в эту сумму не входят. Финансовая проверка должна подтвердить состав расходов и их допустимость; отзыв координатора о полезности продукта не заменяет такого решения.

Срок покупки связывается с календарём клиента. Важны дата подачи заявки, длительность проверок, момент решения и время оформления. Дата, к которой продавец хочет получить договор, не становится сроком клиента без подтверждения соответствующих действий.

В дальнейшей части учебного примера используются рабочие дни условного месяца: Д1, Д2 и далее. На Д4 прошла демонстрация. На Д5 руководитель направления подтвердил приоритет проверки решения и участие команды. Закупщик подтвердил порядок: бюджетный комитет рассматривает пакет на Д15, а пакет с заключениями обеих проверок должен быть подан до конца Д12. Информационная и финансовая службы назначили ответственных и согласовали сроки проверки. Техническая проверка занимает пять рабочих дней, после её положительного завершения финансовая — ещё два. Проверки последовательные; очередей и дополнительных возвратов в этом сравнении нет. Сборка и подача итогового пакета завершаются в день окончания финансовой проверки; отдельный рабочий день на них в модели не выделяется.

Как передача документов влияет на доступное решение (учебный календарь рабочих дней)

Событие
Полный комплект передан утром Д6
Полный комплект передан утром Д8

Техническая проверка, пять дней
Д6–Д10
Д8–Д12

Финансовая проверка, два дня
Д11–Д12
Д13–Д14

Готовность к сроку подачи до конца Д12
Да, при положительных результатах
Нет

Плановое рассмотрение на Д15
Возможно после принятия пакета
По заданному правилу пакет не успевает

Дальнейшее оформление при одобрении

Закупки Д16–Д18; возможное подписание с Д19
Требуется новая дата рассмотрения; прежний срок не подтверждён

В первом варианте комплект готов к предельной дате без резерва. Любой возврат может изменить календарь. Во втором варианте два дня задержки передачи исключают ближайшее плановое рассмотрение при заданной последовательности. Нельзя устранить это расхождение одной записью прежней даты в учёте.

Сам порядок зависит от правил конкретного клиента. Если финансовая проверка допускает параллельную работу с технической, календарь можно построить иначе, но сначала это нужно подтвердить с ответственными. Также различаются время активной обработки и полный срок ожидания заключения. В учебной таблице очереди исключены отдельным условием. Для реальной возможности пять дней работы специалиста могут не означать пять дней от передачи до ответа. В карте сохраняется согласованный срок результата и основание, по которому он принят.

Даже первый вариант не означает гарантированного подписания на Д19. Комитет может отклонить расходы или потребовать другие условия. Закупщик может обнаружить вопрос в договоре, который не входил в техническую проверку. Д19 — ранняя возможная дата при перечисленных условиях. В прогнозе сроки и исход оцениваются отдельно; этому посвящена глава 10.

Покупка может остановиться по разным причинам: клиент отказался от изменения, выбран другой способ, не пройдена проверка, изменился приоритет или пока отсутствует ресурс. Эти причины сохраняются отдельно от предположений продавца. При паузе нужны основание и дата пересмотра. При прекращении данной покупки фиксируется соответствующий исход по правилам учёта.

Задача карты — сделать условие остановки видимым до того, как на покупку опираются другие решения. Если комитет ещё не выделил деньги, нельзя представить бюджет как подтверждённый. Если недостающие сведения можно получить только после определённой даты, дальнейшая работа организуется с учётом этого ожидания.

3.6. Подтверждённый факт, слова клиента и предположение продавца

Достоверная карта различает событие, источник сведений и вывод. Сообщение клиента является фактом коммуникации. Содержание сообщения требует оценки: кто говорит, какими сведениями располагает, какие полномочия имеет и к какому периоду относится утверждение. Письменная форма помогает сохранить информацию, но сама по себе не подтверждает все условия покупки.

Если координатор написал «деньги найдём», подтверждено его высказывание и намерение обсуждать финансирование. Пока не установлены бюджетодержатель, сумма и процедура, утверждение «средства выделены» будет предположением. Если закупщик предоставил порядок подачи документов, подтверждена процедура; одобрение конкретной заявки из неё не следует.

Как записывать сведения о покупке (учебные примеры)

Полученное свидетельство
Что можно записать
Что ещё требует проверки

Координатор запросил предложение на 24 пользователя
Есть запрос на заданный состав и заинтересованный участник
Решение руководителя и полномочия по расходам

Координатор оценил работу в два часа в неделю на человека
Есть исходная оценка пользователя
Фактическое время сопоставимых задач и влияние на результат

Закупщик подтвердил сроки Д12 и Д15
Известен порядок планового рассмотрения
Принятие полного пакета и решение комитета

Технический специалист принял документы на проверку
Проверка началась по согласованному комплекту
Итоговое заключение и возможные ограничения

Продавец отметил «клиент согласен» после демонстрации
Существует запись продавца о его интерпретации
Кто, с чем и в пределах каких полномочий согласился

Подтверждение должно соответствовать утверждению. Для технической пригодности нужен результат проверки существенных условий. Для бюджета — сведения об одобрении конкретного предмета, суммы и периода соответствующим участником. Для даты следующего шага — согласованное действие с названными участниками. Срок актуальности таких сведений также имеет значение.

Если появились противоречия, прежний источник не удаляется. Записываются новое сообщение, дата и основание изменения оценки. Например, координатор ожидал оплату из бюджета отдела, а финансовая служба сообщила, что нужен отдельный комитет. Это уточнение

устройства покупки, которое меняет следующий шаг и календарь. Оно должно сохраняться в истории.

Для спорного сведения полезно указать статус: подтверждено, сообщено участником и требует проверки, предположение продавца или сведений пока нет. Статусы объясняют основание решения и не являются шкалой вероятностей. Превращать их в точные проценты без отдельной оценки по истории нельзя.

Одно подтверждение не отменяет остальные условия. Завершённая техническая проверка не доказывает выделение бюджета, а одобрение суммы не подтверждает готовность пользователя изменить работу. Если существенный факт изменился, повторно проверяются связанные выводы: новый состав может потребовать другого технического заключения, цены и согласования. По этой причине карточка содержит отметку о выполнении и предмет, к которому относится результат. Запись о принятом ранее варианте сохраняется в истории, но её актуальность для нового предложения устанавливается заново.

Одного сообщения может быть достаточно для недорогого следующего действия, но недостаточно для обязательства по ресурсу или выручке. Требуемая полнота проверки зависит от решения. Перед стандартной демонстрацией не обязательно знать всю закупочную процедуру. Перед включением значимой суммы в обязательство руководителя пробелы в бюджете и сроках уже требуют явной оценки.

3.7. Карта решения: что известно, что требует проверки и какой следующий шаг согласован

Карта покупательского решения собирает задачу, участников и условия в одном документе. Её можно вести в таблице или в системе учёта отношений и коммерческого процесса — CRM. Способ хранения должен позволять восстановить, что было известно на дату решения. Перезапись последнего статуса без истории не сохраняет основания прежней оценки.

Начать нужно с границ возможности: заказчик, предмет покупки, ожидаемый результат и рассматриваемый период. Затем фиксируются исходная ситуация, последствия, альтернативы и обязательные условия. Далее определяются роли и полномочия, процедура, календарь и доступные свидетельства. По каждому существенному пробелу назначается проверяемое действие.

Зависимости покупательского решения (схема автора; без количественного масштаба)



Схема показывает зависимости именно учебной покупки. Она не задаёт универсальный маршрут и не определяет этапы воронки продавца. Порядок технической и финансовой проверки соответствует условиям примера; в другой организации он может быть иным. Единицы количества к схеме не применяются.

Фрагмент карты покупательского решения на конец Д5 (учебное заполнение формы Б)

Поле

Что известно на дату карты

Пробел и следующее действие

Предмет
Годовая подписка на 24 пользователя и внешняя настройка
Проверить состав и границы работ при подготовке пакета

Задача
Координатор описал трудоёмкую сборку; руководитель направления подтвердил приоритет проверки
До теста согласовать измеримый результат и условия участия пользователей

Ценность
Есть гипотеза сокращения работы с двух до одного часа на человека
Координатор и поставщик согласуют сопоставимую проверку времени и качества

Альтернативы
Таблицы с новыми правилами, внутреннее средство, внешняя подписка
Клиент уточняет обязательные критерии сравнения

Участники
Подтверждены координатор, закупщик, руководитель направления и ответственные за две проверки
Уточнить полномочия подписанта и порядок оформления после возможного одобрения

Бюджет
Предложены 480 тыс. руб. прямых выплат поставщику; одобрения пока нет
Финансовая служба проверяет состав расходов и передаёт заключение по процедуре

Календарь
Подтверждены подача до конца Д12, рассмотрение на Д15 и сроки проверок
Сохранить согласованный старт на Д6; при возврате документов пересчитать даты

Стоп-условия
Возможны отрицательные проверки и отказ комитета
Причину, результат и новую дату при паузе сохраняют отдельно

Следующий шаг
На Д5 согласована передача полного комплекта утром Д6
Закупщик подтверждает приём; ответственные подтверждают старт проверок

Следующий шаг считается пригодным для управления, когда известны действие, участник, срок и ожидаемое подтверждение. Запись «созвониться на следующей неделе» не объясняет, какой пробел должен исчезнуть. Запись «получить подтверждение приёма полного комплекта на техническую проверку утром Д6» задаёт наблюдаемый результат. Если приём не состоялся, календарь пересматривается.

Карта не должна требовать заполнения неизвестного ради аккуратного вида. Открытый вопрос с владельцем проверки полезнее точной даты без основания. При этом список пробелов не должен расти без решения: для значимых вопросов задаются допустимый ресурс проработки и дата выбора дальнейшего действия.

Для примера с корпоративной подпиской вывод на конец Д5 ограничен: заинтересованность пользователя и приоритет проверки подтверждены, процедура уточнена, покупка ещё не одобрена. Обоснованное действие — согласовать критерии проверки ценности, обеспечить старт проверок и получить результаты к сроку подачи. Повторная демонстрация тех же функций не устраняет неизвестность бюджета и полномочий.

Центральный кейс в этой главе

В кейсе покупку принимает не продавец и не один пользователь. Состояние 3 («Клиент подтвердил задачу и требования») наступает, когда клиент письменно подтвердил задачу и требования, а также названы участник с правом решения и бюджетодержатель. Состояние 4 наступает, когда предложение принято к рассмотрению и известна процедура решения. Это те же подтверждения, о которых идёт речь в главе: кто участвует в решении, что утверждено, а что только предполагается.

Из этого следует вывод о долях из введения. Доли перехода 0,50 и 0,40 имеют смысл только при условии, что подтверждение в каждом случае понимается одинаково. У части покупок решение принимает общий орган холдинга: в главе 10 три сделки зависят от одного заседания, и карта решения для них будет общей. Названная клиентом бюджетная рамка и утверждённый бюджет записываются раздельно. Новых чисел эта глава для кейса не вводит.

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.