12+

Григорий Манукян

# КАК ПОЖЕНИТЬ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

От коммерческого хаоса
к системной прибыли



Привлекайте правильных клиентов

Повышайте конверсию

Увеличивайте прибыль

**Григорий Манукян**

# Как поженить маркетинг и продажи

*https://litres.ru/74900074*
*ISBN 9785007157940*

## Аннотация

Маркетинг приводит заявки, продажи ведут переговоры, но прибыль не растёт? Возможно, проблема не в количестве лидов, а в разрыве между отделами. Эта книга поможет найти узкие места воронки, повысить качество лидов, управлять ценностью вместо скидок, превратить CRM в инструмент прибыли и вывести собственника из операционной рутины. Внутри — практические инструменты и пошаговый 30-дневный план, который поможет объединить маркетинг и продажи вокруг главной цели — прибыльного роста бизнеса.

# Содержание


КАК ПОЖЕНИТЬ 6
ГРИГОРИЙ МАНУКЯН 7
Как поженить 8
Об авторе 9
ВВЕДЕНИЕ 10
ПОЧЕМУ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ ВОЮЮТ И СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ ВАШЕМУ БИЗНЕСУ 10
Цена войны маркетинга и продаж 11
Кому эта книга нужна 17
ГЛАВА 1 20
1.1. Покупка начинается не с аргумента 20
1.8. Ценность = выгода минус страдание 29
1.10. Продукт как сигнал 31
1.11. Микро-кейс: B2B-оборудование 33
1.12. Микро-кейс: онлайн-школа 34
1.14. Как превратить JTBD в маркетинг 37
1.15. Как превратить JTBD в продажи 38
1.16. Автопилот не любит сложность 39
1.17. Связь с теорией ограничений 40
Главный вывод главы 44
ГЛАВА 2 46
2.3. Где маркетинг сливает лиды 51

2.4. Где продажи хоронят лиды 52
2.7. Фильтр главного ограничения 56
2.10. Правило первого контакта 59
2.11. Доходимость: почему встречи срываются 60
2.12. Диагноз до презентации 61
2.13. КП, которое не продаёт 62
Конец ознакомительного фрагмента. 64

# Как поженить маркетинг и продажи

Григорий Сергеевич Манукян

© Григорий Сергеевич Манукян, 2026

ISBN 978-5-0071-5794-0
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# КАК ПОЖЕНИТЬ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

*От коммерческого хаоса к системной прибыли*

# ГРИГОРИЙ МАНУКЯН



**Метод «Точка Р»**

# Как поженить маркетинг и продажи

*От коммерческого хаоса к системной прибыли*
**Метод «Точка Р»**

# Об авторе

**Манукян Григорий Сергеевич** — коммерческий директор и практик с более чем 13-летним опытом построения систем продаж в Digital, IT и маркетинговых услугах.

Собирал коммерческие функции своими руками: управлял командами до 15 менеджеров и четырьмя отделами франчайзи-партнёров, строил воронки, внедрял CRM и сквозную аналитику, отвечал за экономику сделки и рост выручки. Прошёл путь собственника в производстве и e-commerce, сочетает коммерческую и техническую экспертизу.

Все идеи этой книги — не теория. Это метод «Точка Р», который автор применяет в работе: сначала найти главное ограничение, затем выстроить простую систему, которая приносит прибыль без ежедневного героизма владельца.

# ВВЕДЕНИЕ

## ПОЧЕМУ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ ВОЮЮТ И СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ ВАШЕМУ БИЗНЕСУ

Маркетинг и продажи не враги по природе. Они враги по организации.

Маркетинг отвечает за поток. Продажи — за конвертацию. Собственник — за прибыль. Но в большинстве компаний эти три функции живут в разных реальностях.

Маркетолог говорит:

— Мы привели 300 лидов. CPL снизился. Охват вырос. Бренд запоминающийся.

Руководитель продаж отвечает:

— Лиды мусорные. Деньги не приходят. Клиенты «думают». Конкуренты демпингуют.

Собственник смотрит на банк и видит третье:

— Денег нет. Команда занята. Решения затянуты. Я снова тушу пожар.

Это не конфликт личных амбиций. Это конфликт систем координат.

Маркетинг оптимизирует внимание.

Продажи оптимизируют сделку.

Бизнес должен оптимизировать прибыль.

Пока эти уровни не связаны, компания производит активность, а не результат.

## Цена войны маркетинга и продаж

Хаос стоит дорого. Не только деньгами.

Вот типичные потери:

**— Слитый бюджет.** Реклама приводит не тех, кто готов платить.

**— Мёртвые лиды.** Заявки есть, квалификации нет. Менеджеры «работают», прибыль не растёт.

**— Скидки вместо ценности.** Продавец не понимает, за что клиент платит, поэтому снижает цену.

**— Зависимость от собственника.** Владелец лично спасает сделки, потому что система не управляет решением.

**— Ложная аналитика.** CRM показывает активность, но не показывает причину прибыли или убытка.

**— Выгорание команды.** Люди делают много, но не видят связи между действиями и результатом.

**— Потеря времени рынка.** Пока компания спорит, кто виноват, конкурент забирает клиента.

**Микро-кейс: удвоение входа не лечит узкое горло**

Компания продаёт промышленное оборудование. За месяц: 100 обращений, 60 квалифицированных, 20 встреч, 3

сделки. Собственник требует удвоить трафик. Маркетинг увеличивает бюджет. Через месяц — 200 обращений, 120 квалифицированных, 40 встреч, 6 сделок. Казалось бы, рост.

Но стоимость привлечения выросла, менеджеры перегружены, качество переговоров упало, маржа съедена скидками. Прибыль не удвоилась. Она стала нестабильной.

Проблема была не в количестве лидов. Проблема была в переходе от квалификации к встрече и от встречи к оплате.

**Удвоение входа в систему не лечит узкое горло внутри системы.**

**Почему классическая воронка не работает сама по себе**

Воронка — полезная метафора. Но многие используют её как механическую трубу: лид упал сверху, клиент вышел снизу.

Реальность сложнее.

Покупатель не проходит по воронке как объект. Он принимает решения в условиях неполной информации, эмоций, привычек, социального давления и страха ошибки.

Часть решений совершается быстро, автоматически, почти бессознательно. Часть — медленно, через сравнение, возражения, согласования.

Если маркетинг говорит только с рациональной частью, он теряет момент первичного выбора.

Если продажи работают только с рациональными аргументами, они борются с эмоциями, которые клиент не умеет

назвать.

Отсюда главный разрыв:

**Маркетинг создаёт интерес. Продажи ждут решения. А клиент между ними теряет смысл покупки.**

Задача книги — не «улучшить воронку». Задача — построить коммерческую систему, в которой маркетинг и продажи обслуживают одну и ту же логику принятия решения клиентом.

**Научная база: почему люди покупают не то, что говорят**

Современная наука о принятии решений ломает старую маркетинговую иллюзию.

Иллюзия такая: клиент получил информацию → обдумал → выбрал лучшее предложение.

На практике чаще работает другая схема:

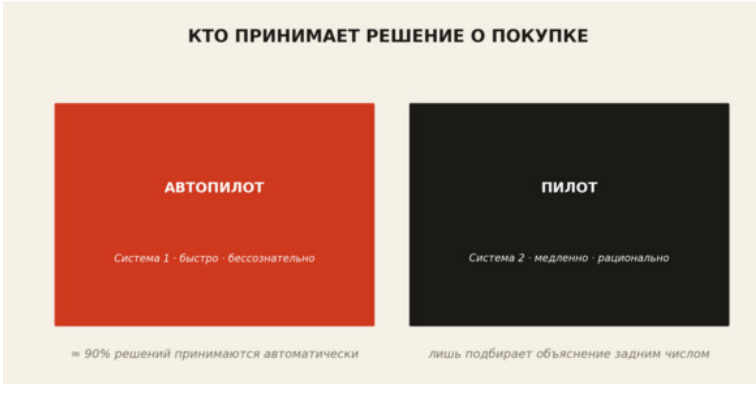
1. Автопилот замечает сигнал.
2. Активируется цель.
3. Возникает эмоциональная оценка «хочу / не хочу / опасно / привычно».
4. Разум догоняет и подбирает обоснование.
5. Покупка совершается или откладывается.

Это не манипуляция. Это описание реальности.

Поведенческая наука делит мышление на две системы:

**Система 1 — Автопилот.** Быстрая, ассоциативная, эмоциональная, работает в фоне, реагирует на контекст, привычки, угрозы, награды.

**Система 2 — Пилот.** Медленная, аналитическая, требует усилий, сравнивает, считает, сомневается.




Маркетинг часто обращается к Системе 2: характеристики, преимущества, УТП, таблицы сравнения.

Продажи часто пытаются убедить Систему 2: цена, условия, гарантии, расчёт ROI.

Но решение уже могло быть принято Системой 1.

Поэтому сильный коммерческий подход работает на двух уровнях:

— делает ценность понятной для Пилота;

— делает желание ощутимым для Автопилота.

**Практическая база: почему хаос не лечится новыми инструментами**

Вторая половина книги опирается на прагматику коммер-

ческого директора.

Здесь нет веры в «волшебный скрипт», «новую CRM» или «сильное обучение менеджеров», если не найден корень проблемы.

Главный принцип:

**Сначала найдите ограничение. Потом меняйте систему. Не наоборот.**

Теория ограничений проста: любая система имеет одно главное ограничение, которое определяет результат. Ускорить всё сразу невозможно. Улучшать неограниченные участки — значит создавать лишнюю работу.

В коммерции ограничением может быть:

— неправильный сегмент;
— слабая квалификация;
— непонятная ценность;
— высокая цена восприятия;
— долгий цикл сделки;
— отсутствие повторных касаний;
— перегрузка менеджеров;
— маркетинг, приводящий не тех клиентов;
— собственник, который не отпускает операционку.

Пока вы не знаете, где именно ломается система, любое улучшение превращается в лоскутное одеяло.

**Что значит «поженить маркетинг и продажи»**

Это не про общий KPI. Это не про еженедельные синки. Это не про «маркетинг должен приводить тёплые лиды».

Это про единую коммерческую логику.

Маркетинг и продажи должны отвечать на одни и те же вопросы:

— Какую работу клиент нанимает наш продукт выполнить?

— В какой ситуации эта работа становится важной?

— Какие скрытые цели стоят за явной потребностью?

— Какие страхи и издержки мешают покупке?

— Какие сигналы делают предложение достоверным?

— На каком этапе системы теряется больше всего прибыли?

— Какое одно изменение даст наибольший коммерческий эффект?

— Как измерить результат, а не активность?

Если маркетинг и продажи не могут ответить на эти вопросы одинаково, они не объединены. Они просто соседствуют.

**Метод книги: от Автопилота к Точке Р**

Дальше мы пройдём семь шагов.

1. **Глава 1.** Поймём, на какую «работу» клиент нанимает продукт. Здесь соединяются Jobs To Be Done, Система 1 и имплицитные цели.

2. **Глава 2.** Разберём воронку не как схему, а как систему ограничений. Найдём место, где маркетинг сливает лиды, а продажи их хоронят.

3. **Глава 3.** Превратим квалификацию в мост между мар-

кетингом и продажами. Перестанем продавать всем подряд.

4. **Глава 4.** Научимся управлять ценностью, а не скидками. Снизим имплицитные издержки и поднимем маржу.

5. **Глава 5.** Сделаем CRM и аналитику инструментами прибыли, а не бюрократии.

6. **Глава 6.** Выведем собственника из роли диспетчера и вернём ему роль стратега.

7. **Глава 7.** Дадим пошаговый 30-дневный план синхронизации маркетинга и продаж без революции и хаоса внедрения.

Это не теория для презентации. Это операционная модель.

## Кому эта книга нужна

Она нужна, если вы:

— собственник, который устал лично закрывать сделки;

— коммерческий директор, который видит разрыв между маркетингом и продажами;

— руководитель продаж, который получает лиды, но не понимает их качество;

— маркетолог, который приводит заявки, но не влияет на прибыль;

— операционный директор, который тонет в процессах без результата;

— основатель стартапа, который путает активность с

traction;

— консультант, которому нужна простая, но глубокая модель для работы с бизнесом.

Если в вашей компании есть хотя бы один из симптомов ниже, книга для вас:

— продажи зависят от героев;

— маркетинг отчитывается лидами, а не прибылью;

— CRM заполняется ради отчёта;

— собственник знает каждую сделку, но не знает систему;

— команда занята, но прибыль плоская;

— новые каналы подключаются до того, как освоены старые;

— скидки становятся основным инструментом закрытия;

— клиент «дорогой», но непонятно, почему он не покупает;

— план выполняется рывками, а не предсказуемо.

**Главное обещание**

Эта книга не обещает, что ваш бизнес станет идеальным.

Она обещает другое:

— вы перестанете лечить симптомы;

— начнёте видеть главное ограничение;

— поймёте, как клиент принимает решение на самом деле;

— свяжете маркетинг, продажи и прибыль одной логикой;

— сократите количество бесполезных действий;

— повысите маржу без агрессивного демпинга;

— выведете собственника из операционки;

— построите систему, которая работает не на героизме, а на ясности.

Сильный бизнес не тот, где все заняты.

Сильный бизнес тот, где каждое действие ведёт к прибыли.

Поехали.

# ГЛАВА 1

**КЛИЕНТСКИЙ АВТОПИЛОТ: НА КАКУЮ «РАБОТУ» НА САМОМ ДЕЛЕ НАНИМАЮТ ВАШ ПРОДУКТ**

Большинство компаний продают продукт.

Клиенты покупают прогресс.

Это фундаментальный разрыв.

Вы продаёте CRM, консалтинг, станок, косметику, подписку, обучение, логистику.

Клиент нанимает ваш продукт, чтобы изменить свою ситуацию: уменьшить риск, сэкономить время, получить статус, снять тревогу, закрыть дыру, выглядеть компетентно, перестать чувствовать себя виноватым, быстрее вырасти, не потерять контроль.

Пока вы не понимаете эту «работу», ваш маркетинг говорит в пустоту, а продажи убеждают не то, что болит.

## 1.1. Покупка начинается не с аргумента

Классическая ошибка: считать, что клиент сначала внимательно изучает предложение, затем сравнивает, затем принимает решение.

Иногда так происходит. Особенно в дорогих B2B-сделках с комитетом закупки.

Но даже там первичный выбор часто делается раньше.

Клиент видит сигнал.

Автопилот реагирует.

Цель активируется.

Появляется ощущение: «это для меня» или «это не моё».

Дальше Пилот может часами собирать доказательства. Но направление уже задано.

Поэтому маркетинг, который работает только с рациональными характеристиками, опаздывает. Он пытается переубедить человека, который уже почти решил.

**Пример**

Два кофейных бренда.

Первый пишет:

— 100% арабика, обжарка средней степени, ноты шоколада и карамели, подписка со скидкой 15%.

Второй пишет:

— Утро без суеты. Свежая обжарка приходит к вам до того, как вы успели вспомнить о дедлайнах.

Первый обращается к Пилоту.

Второй попадает в Автопилот: ритм жизни, контроль, ритуал, снижение утреннего стресса.

Функционально оба предлагают кофе.

Но покупают не только кофе. Покупают состояние утра.

### 1.2. Система 1 и Система 2: кто на самом деле принимает решение

Система 1 — Автопилот. Она работает быстро, дёшево,

ассоциативно. Она сканирует окружение на предмет угроз, наград, привычек, социального смысла.

Система 2 — Пилот. Она медленная, энергозатратная, логическая. Она сравнивает, считает, проверяет, обосновывает.

В продажах важно не «переключить клиента с Системы 1 на Систему 2». Это невозможно и не нужно.

Нужно понять, какая система управляет конкретным решением.

Простые, частые, эмоционально заряженные покупки чаще живут в Системе 1.

Дорогие, редкие, рискованные покупки требуют участия Системы 2.

Но даже в сложных сделках Система 1 задаёт рамку:

— этот поставщик надёжный или нет;

— этот человек вызывает доверие или раздражение;

— это решение безопасное или рискованное;

— это «для таких, как мы» или «не наш уровень»;

— это срочная боль или фоновый дискомфорт.

Маркетинг должен работать с рамкой.

Продажи должны давать Пилоту материалы для обоснования.

Если маркетинг не создал рамку, продажи начинают с нуля.

Если продажи не дали Пилоту обоснование, клиент не может защитить решение перед собой, начальником, партнё-

ром, советом директоров.

### 1.3. Jobs To Be Done: продукт как наёмный работник

Концепция Jobs To Be Done говорит просто:

**Люди «нанимают» продукт, чтобы выполнить работу в определённой ситуации.**

Есть известная мысль: людям не нужно сверло диаметром четверть дюйма, им нужно отверстие.

Но и отверстие — не всегда работа.

Работа может быть: повесить полку, чтобы ребёнок перестал класть игрушки на пол. Или создать порядок, чтобы снизить тревогу после переезда. Или продемонстрировать компетентность перед гостями.

Продукт — инструмент.

Работа — прогресс.

Ситуация — контекст, в котором прогресс становится важным.

Для маркетинга и продаж это меняет всё.

Вы перестаёте спрашивать:

— Какие у нас преимущества?

Начинаете спрашивать:

— В какой ситуации клиент нанимает наш продукт?

— От чего он хочет уйти?

— К чему хочет прийти?

— Что мешает ему решить проблему самостоятельно?

— Какой риск он чувствует при смене поставщика?

— Какая скрытая выгода сделает покупку очевидной?

### 1.4. Молочный коктейль: урок, который не выучили многие

Классический пример: ресторан быстрого питания хотел увеличить продажи молочных коктейлей. Улучшал рецепт, делал гуще, добавлял вкусы. Продажи почти не росли.

Почему?

Потому что коктейль нанимали не ради вкуса.

Утренние водители покупали коктейль, чтобы:

— скоротать скучную дорогу;

— не проголодаться до офиса;

— иметь что-то приятное в руке;

— не отвлекаться на сложную еду;

— чувствовать небольшое удовольствие без вины.

Конкурентом коктейля был не другой коктейль. Конкурентами были банан, бейгл, плитка, скука, пробка, отсутствие времени.

Как только ресторан понял работу, он смог изменить предложение: сделать коктейль более густым, добавить кусочки, ускорить выдачу, адаптировать упаковку под одну руку.

**Урок для вашего бизнеса**

Не сравнивайте себя только с прямыми конкурентами. Смотрите, какую работу клиент пытается выполнить и чем он её уже закрывает.

— Если вы продаёте CRM, ваш конкурент — не только другая CRM. Ваш конкурент — Excel, память менеджера,

хаос, привычка, страх внедрения, «мы и так выживаем».

— Если вы продаёте обучение, ваш конкурент — не другой тренинг. Ваш конкурент — откладывание, YouTube, «сам разберусь», недоверие к формату, отсутствие времени.

— Если вы продаёте промышленное оборудование, ваш конкурент — не только аналог. Ваш конкурент — ремонт старого, аутсорс, ожидание, страх остановки производства.

### 1.5. Явная работа и скрытая работа

У любой покупки есть два уровня цели.

**Явная цель** — то, что клиент называет вслух.

Например: снизить стоимость лида, увеличить продажи, автоматизировать учёт, получить сертификат, улучшить вкус, ускорить доставку.

**Скрытая цель** — то, что клиент не говорит прямо, но что реально двигает решением.

Например: выглядеть компетентно перед руководством, снять с себя риск, не признавать ошибку прошлого выбора, получить контроль, снизить тревогу, принадлежать к «правильному» кругу, не потерять лицо.

Исследования показывают: бренды дифференцируются не только функциональностью. Значимая часть ценности живёт на скрытом, имплицитном уровне.

Продукт может быть хорошим. Но если он не попадает в скрытую цель, клиент не чувствует «хочу».

**Пример**

Два агентства продаж.

Первое говорит:

— Мы внедряем CRM, обучаем менеджеров, строим воронку, повышаем конверсию на 20%.

Второе говорит:

— Вы перестаёте зависеть от героев и личных встреч собственника. Система начинает продавать без вашего ежедневного участия.

Первое продаёт услуги.

Второе продаёт освобождение, контроль, предсказуемость.

Для собственника второго варианта может быть важнее не «+20% конверсии», а «я перестану быть главным диспетчером».

Это и есть скрытая работа.

### 1.6. Почему нельзя просто спросить клиента

Клиент редко формулирует скрытую цель прямо.

Он может сказать:

— Нам нужна система.

А на самом деле хочет:

— Я устал отвечать за каждый срыв и хочу, чтобы бизнес работал без моего постоянного вмешательства.

Он может сказать:

— Дорого.

А на самом деле означает:

— Я не вижу, как это снизит мой риск. Боюсь, что заплачу и ничего не изменится.

Он может сказать:

— Мы подумаем.

А на самом деле:

— Я не могу защитить это решение перед партнёром, финансистом, командой.

Поэтому важно не только слушать слова. Важно читать контекст.

**Признаки скрытой цели**

— какие вопросы задаёт клиент;

— чего избегает в разговоре;

— кого ещё вовлекает в решение;

— какие прошлые неудачи упоминает;

— какие метрики называет «своими»;

— какие формулировки повторяет;

— что его раздражает в текущем положении;

— какой образ «успешного решения» он описывает.

Маркетинг должен улавливать эти паттерны массово.

Продажи — подтверждать их в диалоге.

### 1.7. Четыре силы, которые двигают клиента

В Jobs To Be Done есть удобная модель четырёх сил. Она связывает Автопилот и Пилот.

Любое решение о покупке находится под давлением четырёх сил:

— **Push** — толчок проблемы. Насколько сильно текущая ситуация болит.

— **Pull** — притяжение нового решения. Насколько при-

влекателен будущий результат.

— **Anxiety** — тревога перемен. Страхи перед риском, внедрением, потерей контроля, ошибкой.

— **Inertia** — инерция привычного. Сила старого способа жить и работать.

Покупка происходит, если сумма Push + Pull превышает сумму Anxiety + Inertia.

Это критически важно для маркетинга и продаж.

Маркетинг часто усиливает Pull: показывает красивый результат, будущее, выгоды.

Но если не снижает Anxiety, клиент хочет, но боится.

Продажи часто работают с Push: давят на боль.

Но если не снимают Inertia, клиент соглашается, что плохо, но ничего не меняет.

Сильная коммерческая система управляет всеми четырьмя силами.

**Как распределяются роли**

**Сила · Что делает маркетинг · Что делают продажи**

— Push · Показывает, что проблема реальна и дорога · Уточняет, насколько проблема стоит именно сейчас

— Pull · Рисует желаемый прогресс · Делает результат конкретным и достижимым

— Anxiety · Снижает страх через доказательства, гарантии, кейсы · Работает с личными опасениями клиента

— Inertia · Предлагает простой первый шаг · Помогает обойти внутренние барьеры и согласования

Ошибка многих компаний: маркетинг продаёт мечту, продажи продают процесс, а клиент остаётся между страхом и ленью.

## 1.8. Ценность = выгода минус страдание

Покупка происходит, когда воспринимаемая ценность превышает воспринимаемые издержки.

Но важно слово «воспринимаемая».

Цена — не единственная издержка.

Клиент платит не только деньгами. Он платит:

— временем на выбор;

— усилиями на внедрение;

— риском ошибиться;

— тревогой перед переменами;

— социальным риском;

— когнитивной нагрузкой;

— необходимостью объяснять решение другим;

— потерей контроля;

— дискомфортом нового процесса.

Это имплицитные издержки.

Их можно снижать без снижения цены.

Именно здесь маркетинг и продажи могут поднять маржу.

**Пример: снижение имплицитной издержки**

Компания продаёт подписку на аналитику рынка.

**Было:**

— Отчёты, дашборды, доступ к данным, цена 50 000 руб./мес.

Клиент думает:

— Опять надо разбираться. Опять надо объяснять команде. Опять деньги без гарантированного эффекта.

**Стало:**

— Еженедельный 15-минутный бриф для собственника: что изменилось, что делать, где риск. Внедрение за один день. Первый месяц — пилот с фиксированным результатом.

Цена не снизилась. Возможно, даже выросла.

Но упали издержки:

— меньше времени;

— меньше неопределённости;

— меньше риска;

— меньше необходимости объяснять;

— проще первое действие.

Воспринимаемая ценность выросла.

### 1.9. Эффект обрамления: как подача меняет решение

Поведенческая экономика показывает: люди по-разному реагируют на одинаковые объекты в зависимости от контекста.

Одно и то же предложение может выглядеть дорого или дёшево, рискованно или безопасно, сложно или просто — в зависимости от рамки.

**Примеры рамок**

**— Якорь.** Сначала показывают полный пакет, потом базовый. Базовый кажется доступнее.

**— Потеря.** «Вы теряете 300 000 руб. в месяц из-за утечки лидов» работает сильнее, чем «Можно заработать 300 000 руб.».

**— Дефолт.** По умолчанию выбран оптимальный тариф. Клиенту не надо мучительно выбирать.

**— Упрощение.** Не 12 функций, а 3 шага результата.

**— Социальное доказательство.** «Компании вашего размера выбирают это, чтобы…».

**— Обратный фрейминг.** Не «сколько стоит», а «сколько стоит не решать проблему».

Важный нюанс: если начинать с большого набора компонентов и позволять клиенту убирать лишнее, в сознании закрепляется более высокая цена, чем если начинать с базы и предлагать добавлять.

Это не трюк. Это архитектура выбора.

Маркетинг должен проектировать рамку.

Продажи должны поддерживать рамку, а не разрушать её скидками и хаотичными аргументами.

## 1.10. Продукт как сигнал

Ценностное предложение становится достоверным, если опыт использования продукта подаёт сигналы, подтвержда-

ющие обещание.

Нельзя пообещать «премиальный сервис» и встречать клиента медленным ответом, шаблонным письмом и хаосом в CRM.

Нельзя пообещать «системность» и продавать через героя-менеджера, который помнит всё в голове.

Нельзя пообещать «снижение риска» и заставлять клиента подписывать сложный договор без объяснений.

Сигналы должны быть последовательными:

— реклама;
— сайт;
— первый звонок;
— презентация;
— коммерческое предложение;
— упаковка;
— интерфейс;
— скорость ответа;
— тон коммуникации;
— процесс внедрения;
— поддержка.

Маркетинг задаёт обещание.

Продажи подтверждают его первым контактом.

Продукт закрепляет его опытом.

Если цепочка рвётся, клиент чувствует фальшь. Автопилот быстро это фиксирует.

## 1.11. Микро-кейс: B2B-оборудование

**Было.**

Компания продавала станки. Маркетинг говорил о мощности, точности, сроке службы. Продажи отправляли прайс и ждали решения. Собственник лично ездил на встречи, потому что «только я могу закрыть».

Проблема казалась в трафике. Хотели больше лидов.

**Диагностика.**

При разборе сделок выяснилось: клиенты не сравнивали станки между собой. Они боялись остановки производства. Прошлый поставщик подвёл: ремонт шёл долго, запчасти отсутствовали, инженер не отвечал.

Явная работа: купить станок.

Скрытая работа: не потерять смену, не получить выговор от директора, не зависеть от хаоса поставщика.

**Стало.**

Маркетинг изменил сообщение: не «высокая производительность», а «минимальный риск простоя».

Добавили сигнал: гарантированное время реакции сервиса, склад запчастей, персональный инженер.

Продажи изменили скрипт: сначала не характеристики, а вопросы о последнем простое, стоимости часа остановки, опыте с прошлым поставщиком.

Оффер получил рамку: базовый станок + сервисный кон-

тракт как защита от риска.

Результат не в «больше лидов». Результат в том, что клиент стал покупать не железо, а спокойствие. Маржа выросла, потому что сравнение ушло из плоскости «кто дешевле».

## 1.12. Микро-кейс: онлайн-школа

**Было.**

Школа продавала курс по маркетингу. Обещали «систему», «кейсы», «навыки». Конверсия падала. Менеджеры скидками дожимали колеблющихся.

**Диагностика.**

Клиенты покупали не знания. Они покупали изменение статуса: перестать быть «самоучкой», получить язык профессионалов, не стыдиться своих результатов, получить доступ к сообществу.

Скрытая цель: принадлежность и признание.

**Стало.**

Маркетинг начал говорить не только о программе, но и о среде: «Вы входите в круг практиков, которые решают реальные задачи».

Продажи перестали продавать модули. Продавали траекторию: от хаотичных попыток к системной роли.

Добавили сигнал достоверности: разборы учеников, живые проекты, обратная связь от работающих специалистов.

Скидки понадобились реже. Ценность стала не в объёме

часов, а в изменении идентичности.

### 1.13. Как найти работу вашего продукта

Не нужно ждать инсайта. Нужно системно искать.

Вот рабочий алгоритм.

**Шаг 1. Выберите сегмент, а не «всех клиентов».**

Нельзя понять JTBD для «рынка». Работа зависит от ситуации.

Разделите клиентов по контексту: размер компании, роль покупателя, частота покупки, уровень зрелости, источник боли, степень риска, наличие альтернатив.

Пример: малый бизнес и enterprise могут покупать одно и то же ПО, но выполнять разную работу.

Малый бизнес: «Хочу перестать терять клиентов в табличках».

Enterprise: «Хочу управляемость, аудит, контроль расходов, снижение операционного риска».

**Шаг 2. Опишите ситуацию покупки.**

Заполните предложение:

«Когда происходит _____, я хочу _____, чтобы _____, но меня останавливает _____».

Пример:

«Когда менеджер увольняется, я хочу сохранить базу клиентов и историю переговоров, чтобы бизнес не потерял выручку, но меня останавливает страх, что внедрение CRM затормозит работу команды».

Это уже не абстракция. Это карта решения.

**Шаг 3. Отделите явную работу от скрытой.**

Явная работа — то, что можно написать в ТЗ.

Скрытая работа — то, что клиент чувствует, но не формулирует.

Вопросы для выявления скрытой работы:

— Что изменится в вашей жизни или работе, если проблема решена?

— Кто ещё оценит этот результат?

— Чего вы боитесь, если ничего не изменится?

— Какой прошлый опыт делает вас осторожным?

— Что для вас было бы худшим исходом, кроме финансового?

— Как вы будете объяснять это решение коллегам, партнёру, руководителю?

**Шаг 4. Найдите конкурента не по продукту, а по работе.**

Спросите:

— Чем клиент закрывает эту потребность сейчас?

— Что он делает вместо покупки?

— Какую альтернативу считает приемлемой?

— Почему старый способ достаточно хорош?

— Что должно случиться, чтобы он согласился на изменения?

Конкурент может быть: бездействие, Excel, самописная система, другой подрядчик, внутренний ресурс, привычка, «потерпим до квартала».

**Шаг 5. Сформулируйте ценностное предложение на двух уровнях.**

Формула:

«Мы помогаем [сегмент] выполнить [явная работа] в [ситуация], чтобы достичь [скрытый прогресс], снижая [главный страх/издержка]».

Пример:

«Мы помогаем собственникам производственных компаний сократить простой оборудования, чтобы владельцы перестали зависеть от аварий и ночных звонков, снижая риск непредсказуемых потерь и репутационного ущерба».

Здесь есть и функция, и эмоция, и риск.

## 1.14. Как превратить JTBD в маркетинг

Маркетинг должен не просто «рассказывать о продукте». Он должен активировать нужную цель.

Для этого сообщение должно содержать пять элементов:

1. **Ситуация.** Узнаваемый контекст клиента.
2. **Проблема.** Явная боль, которую клиент может назвать.
3. **Скрытый смысл.** Что эта проблема значит для статуса, безопасности, контроля, принадлежности.
4. **Прогресс.** Как выглядит решение.
5. **Снижение риска.** Почему можно доверять именно вам.

Плохое сообщение:

— Лучшая CRM для малого бизнеса.

Лучшее сообщение:

— Если клиенты теряются между звонками и менеджеры забывают перезвонить, CRM возвращает вам контроль над продажами без лишней бюрократии.

Первое — продукт.

Второе — работа и скрытая цель.

## 1.15. Как превратить JTBD в продажи

Продажи не должны «выявлять потребности» формально. Они должны помочь клиенту увидеть работу, которую он уже пытается выполнить.

Хороший продавец не спрашивает:

— Какие у вас задачи?

Он спрашивает:

— Что сейчас происходит, когда эта задача не решается?

— Кого это затрагивает?

— Сколько это стоит не только в деньгах, но и в нервах, времени, риске?

— Что должно измениться, чтобы вы почувствовали: проблема ушла?

— Что мешает вам решить это самостоятельно?

— Какой опыт делает вас осторожным с новыми поставщиками?

Дальше продавец не «презентует продукт». Он показыва-

ет, как продукт выполняет работу.

Формула продажи через JTBD:

«Я понимаю, что вам нужно не [продукт], а [прогресс]. Наш продукт помогает это сделать через [механизм], потому что [доказательство]. Главное опасение — [страх]. Мы снижаем его через [сигнал, гарантию, процесс]».

Это не скрипт для робота. Это структура мышления.

## 1.16. Автопилот не любит сложность

Система 1 экономит энергию. Если предложение требует слишком много обработки, клиент откладывает решение.

Поэтому коммерческая система должна упрощать не только продукт, но и путь к решению.

**Признаки перегрузки Автопилота**

— слишком много опций;

— неясный следующий шаг;

— противоречивые сообщения;

— сложный калькулятор;

— длинная форма без объяснения ценности;

— множество «уникальных предложений»;

— отсутствие дефолтного выбора;

— непонятная разница между тарифами;

— слишком много функций вместо результата.

Упрощение — это не примитивизация. Это уважение к когнитивным ограничениям клиента.

Сложность часто — форма страха. Простота — форма смелости.

Смелый маркетинг говорит ясно.

Смелые продажи не прячутся за длинными презентациями.

Смелый собственник отсекает второстепенное.

## 1.17. Связь с теорией ограничений

Когда вы понимаете работу клиента, вы легче находите главное ограничение коммерческой системы.

Если клиенты не покупают, причина может быть не в трафике.

Возможные ограничения:

— маркетинг не активирует нужную цель;

— лиды приходят без боли;

— продажи не выявляют скрытую работу;

— оффер не снижает тревогу;

— цена воспринимается как издержка без компенсации;

— продукт не подаёт сигналы достоверности;

— процесс покупки слишком сложен;

— собственник не может делегировать ключевые решения.

Теория ограничений говорит: улучшайте не всё, а узкое место.

Но чтобы найти узкое место, нужно знать, какую работу

система должна выполнять для клиента.

Без JTBD вы оптимизируете движения.

С JTBD вы оптимизируете прогресс.

### 1.18. Частые ошибки при работе с Автопилотом

**Ошибка 1. Продвигать характеристики вместо прогресса.**

Клиенту не важны ваши features, если он не понимает, как изменится его жизнь.

**Ошибка 2. Игнорировать страхи.**

Многие компании думают, что достаточно показать выгоду. Но клиент часто не покупает не потому, что не хочет, а потому что боится.

**Ошибка 3. Обращаться к «рациональному клиенту».**

Даже B2B покупают люди. Люди хотят выглядеть умными, безопасными, компетентными.

**Ошибка 4. Смешивать сегменты в одном сообщении.**

То, что работает для новичка, может оскорблять опытного клиента. То, что мотивирует собственника, не убедит финансового директора.

**Ошибка 5. Не проверять сигналы достоверности.**

Обещание без подтверждения вызывает отторжение. Автопилот быстро чувствует фальшь.

**Ошибка 6. Делать сложный выбор.**

Избыток опций парализует. Нужен понятный дефолт и ло-

гичные альтернативы.

### 1.19. Практический мост: от цели клиента к коммерческому решению

Вот как связать главу с дальнейшими инструментами книги.

1. **Определите работу.** Что клиент нанимает продукт делать?

2. **Определите ситуацию.** Когда эта работа становится критичной?

3. **Определите скрытую цель.** Какой эмоциональный или социальный прогресс важен?

4. **Определите издержки.** Какие страхи, усилия, риски мешают купить?

5. **Определите сигналы.** Что делает обещание достоверным?

6. **Определите ограничение.** На каком этапе клиент теряет веру в прогресс?

7. **Перестройте оффер.** Не продукт, а выполнение работы со сниженной издержкой.

8. **Синхронизируйте маркетинг и продажи.** Оба говорят об одной работе, но на разных языках контекста.

**Инструмент главы: Карта работы клиента**

Используйте эту карту для одного сегмента. Не для всех сразу.

**Параметр · Что зафиксировать**

— 1. Сегмент · Роль, размер компании/контекст, зрелость

проблемы, частота покупки, ключевой риск

— 2. Ситуация · Триггер, дедлайн, внутреннее давление, внешний шок, смена роли, рост/кризис

— 3. Явная работа · Задача, метрика, функциональный результат, который клиент называет вслух

— 4. Скрытая работа · Контроль, безопасность, статус, принадлежность, снятие вины, защита от риска, признание, освобождение времени

— 5. Текущее решение · Самостоятельность, старый процесс, конкурент, самописное решение, бездействие

— 6. Главная боль · Деньги, время, репутация, риск, хаос, зависимость от людей, отсутствие предсказуемости

— 7. Главный страх · Не сработает, будет сложно внедрять, потеряю контроль, коллеги воспротивятся, уже обжигались, не смогу объяснить руководству, станет ещё хаотичнее

— 8. Желаемый прогресс · «До → после», эмоциональное состояние после, что клиент сможет перестать делать

— 9. Сигналы достоверности · Кейс, гарантия, демо, пилот, отзывы, процесс, SLA, упаковка, первый опыт, поведение менеджера

— 10. Коммерческий оффер · «Мы помогаем [сегмент] выполнить [явная работа] в [ситуация], чтобы достичь [скрытый прогресс], снижая [главный страх] через [механизм]»

**Чек-лист проверки на попадание в работу клиента**

Отметьте «да», только если утверждение истинно для большинства коммуникаций.

— Мы говорим о ситуации клиента, а не только о нашем продукте.

— Наш заголовок отражает прогресс, а не функцию.

— Мы называем скрытую выгоду, а не только явную.

— Мы снижаем главный страх, а не игнорируем его.

— Наш первый контакт подтверждает обещание рекламы.

— Менеджеры спрашивают о контексте, а не только о бюджете.

— Мы знаем, чем клиент заменяет наш продукт.

— Мы знаем, почему клиент может ничего не менять.

— Наше КП объясняет работу, а не перечисляет услуги.

— Мы измеряем не только лиды, но и движение к прибыли.

Если больше трёх «нет» — у вас разрыв между маркетингом, продажами и клиентской реальностью.

## Главный вывод главы

**Клиент покупает не продукт, а прогресс в конкретной ситуации. Маркетинг должен активировать явную и скрытую работу, а продажи — снижать страх и инерцию, которые мешают этому прогрессу. Пока ваша команда говорит о характеристиках, а не о «рабо-**

**те», вы конкурируете не с рынком, а с невниманием клиента.**

# ГЛАВА 2

## АНАТОМИЯ ВОРОНКИ: КАК НАЙТИ ГЛАВНОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ, ГДЕ МАРКЕТИНГ СЛИВАЕТ ЛИДЫ, А ПРОДАЖИ ИХ ХОРОНЯТ

Воронка не ломается целиком.

Она ломается в одном месте.

Но большинство компаний лечат «воронку в целом». Меняют сайт, усиливают рекламу, обучают менеджеров, внедряют CRM, вводят KPI, запускают новые скрипты. Активность растёт. Прибыль — нет.

Почему?

Потому что они не нашли главное ограничение.

Пока вы не знаете, где именно система теряет деньги, любое улучшение превращается в перекладывание хаоса из одного отдела в другой.

### 2.1. Воронка — это не труба. Это цепочка решений

Классическая воронка выглядит удобно:

— Охват.

— Клик.

— Заявка.

— Квалификация.

— Встреча.

— КП.

— Сделка.

— Оплата.




*Воронка решений: на каждом этапе — свой вопрос клиента*

Но это иллюзия линейности.

Клиент не течёт по воронке как вода. Он принимает решения. И каждое решение может быть отложено, искажено, заблокировано или отменено.

На каждом этапе есть свой вопрос в голове клиента:

— **Охват:** «Мне это вообще интересно?»

— **Клик:** «Есть ли смысл посмотреть?»

— **Заявка:** «Готов ли я оставить контакт?»

— **Квалификация:** «Это моя проблема или нет?»

— **Встреча:** «Стоит ли тратить время?»

— **Диагноз:** «Они понимают, что у меня болит?»

— **КП:** «Это решение моей задачи?»

— **Цена:** «Стоит ли оно того?»

— **Согласование:** «Могу ли я защитить это решение?»

— **Оплата:** «Насколько безопасно начать?»

Маркетинг отвечает не за «лиды».

Маркетинг отвечает за активацию правильного вопроса.

Продажи отвечают не за «встречи».

Продажи отвечают за снятие правильного барьера.

Когда эта логика потеряна, маркетинг приводит людей, которые «просто посмотрели», а продажи пытаются продать тем, кто ещё не готов покупать.

Отсюда вечный спор:

— Маркетинг приводит мусор.

— Продажи не умеют закрывать.

На самом деле часто проблема не в людях. Проблема в том, что система не определена.

### 2.2. Главное ограничение: почему нельзя улучшать всё сразу

Теория ограничений даёт простой принцип:

**Скорость всей системы определяется самым узким местом.**

В коммерции узким местом может быть что угодно:

— мало трафика;
— плохая квалификация;
— низкая доходимость до встречи;
— долгие согласования;
— слабая ценность предложения;
— страх цены;
— нехватка менеджеров;
— собственник, который лично держит ключевые сделки;
— отсутствие повторных касаний;
— низкая маржа;
— кассовый разрыв;
— неверный сегмент.

Но ограничением может быть только одно главное в данный момент.

Если вы увеличите трафик, когда проблема в квалификации, вы получите больше мусора.

Если вы наймёте менеджеров, когда проблема в продукте или цене, вы увеличите расходы.

Если вы внедрите CRM, когда проблема в отсутствии следующего шага, вы получите красивую отчётность по хаосу.

Поэтому первый вопрос коммерческого директора не:

— Как увеличить продажи?

А:

— Что именно сейчас не даёт продажам быть больше при текущих ресурсах?

## 2.3. Где маркетинг сливает лиды

Маркетинг сливает лиды не тогда, когда их мало.

Маркетинг сливает лиды, когда они приходят не в ту ситуацию.

Типичные точки слива:

— **Неверный триггер.** Реклама реагирует на интерес, а не на готовность решать проблему.

— **Размытое обещание.** Клиент понял, что вы что-то продаёте, но не понял, какую работу вы выполняете.

— **Слишком лёгкий вход.** Форма без квалификации собирает любопытствующих.

— **Слишком тяжёлый вход.** Требование бюджета и сроков отпугивает тех, кто ещё не осознал боль.

— **Нет сегментации.** Одно сообщение для собственника, финдиректора, ЛПР и пользователя.

— **Нет снижения тревоги.** Обещание есть, а доказательств безопасности нет.

— **Нет следующего шага.** Клиент получил информацию, но не получил понятный путь дальше.

**Пример**

Компания запускает рекламу:

— Внедрение CRM под ключ. Повысим продажи на 30%.

Приходят заявки. Менеджеры звонят. Половина контактов — это те, кто «просто интересовался». Другая половина — те, у кого нет боли, бюджета или полномочий.

Проблема не в том, что лиды плохие.

Проблема в том, что маркетинг не отфильтровал ситуацию.

Правильный вопрос:

Не «кто хочет CRM?», а «кто страдает от потери клиентов и готов менять процесс?».

## 2.4. Где продажи хоронят лиды

Продажи хоронят лиды не тогда, когда клиент говорит «нет».

Продажи хоронят лиды, когда они начинают продавать раньше, чем клиент понял проблему.

Типичные точки смерти:

— **Нет квалификации.** Менеджер сразу презентует продукт.

— **Нет диагноза.** Не выяснено, какая работа должна быть выполнена.

**— Нет следующего шага.** «Мы отправим КП» вместо «созвонимся в четверг в 11:00».

**— Нет работы со страхом.** Клиент боится внедрения, а менеджер говорит о функциях.

**— Нет работы с инерцией.** Клиенту комфортно с текущим хаосом, а продавец давит на срочность.

**— Нет защиты решения.** Клиент не может объяснить покупку коллеге, партнёру, финансисту.

**— Скидка вместо ценности.** Менеджер не понимает, за что клиент платит, поэтому снижает цену.

**— Перегрузка.** Менеджер ведёт 80 сделок и не помнит, кому нужен следующий шаг.

**Пример**

Клиент говорит:

— Дорого.

Менеджер отвечает:

— Можем дать скидку 10%.

А на самом деле клиент имеет в виду:

— Я не понимаю, как это снизит мой риск. Боюсь, что заплачу и ничего не изменится.

Скидка не лечит страх. Скидка подтверждает, что цена была искусственной.

### 2.5. Не проценты, а деньги: как правильно смотреть на воронку

Большинство смотрит на конверсию в процентах.

Это опасно.

Конверсия 10% из 100 лидов и конверсия 10% из 10 000 лидов — это разные миры. Но даже это не главное.

Главное — абсолютные потери.

Считайте не только:

— Сколько лидов не дошло до встречи?

А:

— Сколько прибыли потеряно на этом этапе?

Формула простая:

**Потерянная прибыль = количество лидов × недобор конверсии × средний чек × маржинальность.**

**Пример**

У вас 200 заявок в месяц.

Конверсия из заявки в встречу — 30%.

Средний чек — 300 000 руб.

Маржа — 40%.

Если вы поднимете конверсию в встречу с 30% до 40%, вы получите дополнительно 20 встреч.

При конверсии из встречи в сделку 25% это 5 сделок.

5 × 300 000 × 40% = 600 000 руб. дополнительной маржи в месяц.

Теперь сравните с «увеличить охват на 20%».

Если ограничение не в трафике, рост охвата может дать больше нагрузки, а не прибыли.

Поэтому правильный аудит воронки начинается не с маркетингового бюджета.

Он начинается с карты денежных потерь.

### 2.6. Пять вопросов, чтобы найти корень

Метод: не останавливайтесь на первой причине.

Возьмите проблему. Например:

— Мало встреч.

Задайте пять «почему».

**Почему мало встреч?**

Потому что менеджеры не дозваниваются.

**Почему не дозваниваются?**

Потому что звонят через два дня после заявки.

**Почему через два дня?**

Потому что заявки распределяются вручную и теряются в очереди.

**Почему вручную?**

Потому что нет правила первого контакта и ответственного за SLA.

**Почему нет правила?**

Потому что собственник считает, что «менеджеры и так должны понимать».

Корень не в «плохих менеджерах».

Корень в отсутствии коммерческого регламента первого контакта.

Но проверьте: объясняет ли эта первопричина другие проблемы?

Если да — вы нашли куст.

Если нет — копайте дальше.

## 2.7. Фильтр главного ограничения

Не каждая проблема достойна внимания.

Прогоните каждую гипотезу через четыре фильтра.

**Фильтр 1. Влияние.**

Если устранить эту проблему, результат изменится существенно?

Нет — вычеркнуть.

**Фильтр 2. Природа.**

Это причина или следствие?

Следствие — отложить.

**Фильтр 3. Проверяемость.**

Можно ли проверить эффект за 2—4 недели?

Нет — не первый приоритет.

**Фильтр 4. Данные.**

Есть ли цифры, чтобы оценить результат?

Нет — приоритетом становится сбор данных.

То, что прошло все четыре фильтра, — ваше главное ограничение на ближайший период.

### 2.8. Семь этапов коммерческой системы и их типичные поломки

Разберём воронку не как схему, а как систему решений.

**Этап · Вопрос клиента · Кто отвечает · Типичная поломка**

— **Внимание** · «Это про меня?» · Маркетинг · Сообщение

не попадает в ситуацию

— **Интерес** · «Есть ли смысл узнать больше?» · Маркетинг · Обещание размыто, нет дифференциации

— **Заявка** · «Готов ли я оставить контакт?» · Маркетинг + продажи · Форма слишком лёгкая или слишком тяжёлая

— **Квалификация** · «Это моя проблема?» · Продажи · Менеджер не отсеивает непригодных

— **Встреча** · «Стоит ли тратить время?» · Продажи · Нет конкретного следующего шага

— **Диагноз** · «Они понимают мою боль?» · Продажи · Продажа продукта вместо работы

— **Ценность** · «Что я получу?» · Маркетинг + продажи · Нет имплицитной выгоды

— **Цена** · «Стоит ли оно того?» · Продажи · Скидка вместо снижения издержек

— **Согласование** · «Могу ли я это защитить?» · Продажи · Нет аргументов для ЛПР и команды

— **Оплата** · «Насколько безопасно начать?» · Продажи + продукт · Нет пилота, гарантии, простого входа

— **Повторная покупка** · «Стоит ли остаться?» · Продукт + сервис · Нет сигналов ценности после покупки

Слабое звено не всегда там, где меньше всего конверсия.

Иногда слабое звено там, где больше всего потерянной маржи.

### 2.9. Почему MQL и SQL часто врут

Компании вводят MQL и SQL, чтобы «навести порядок». Но часто это превращается в бюрократию.

MQL — маркетингово квалифицированный лид.

SQL — лид, принятый в работу продажами.

Проблема в том, что эти аббревиатуры не отвечают на главный вопрос:

**Готов ли этот человек покупать и почему?**

Хорошая квалификация — не балльная система ради балльной системы.

Хорошая квалификация — это проверка пяти вещей:

— **Боль.** Есть ли проблема, которую клиент хочет решить?

— **Последствие.** Что будет, если проблему не решать?

— **Срочность.** Почему сейчас?

— **Власть.** Кто принимает решение?

— **Соответствие.** Наш ли это клиент по марже, риску и сложности?

Если лид набрал 100 баллов в CRM, но не может назвать последствие бездействия, он не готов покупать.

Если лид сказал «бюджет есть», но не может назвать, кто согласует, сделка зависнет.

Поэтому замените формальную квалификацию на коммерческую.

## 2.10. Правило первого контакта

Первый контакт — это не «позвонить».

Первый контакт — это момент истины.

Клиент решает за минуты:

— вам можно доверять;

— вы понимаете мою ситуацию;

— с вами безопасно говорить;

— есть смысл продолжать.

Типичная ошибка: менеджер звонит и начинает с презентации.

Правильная структура первого контакта:

1. Подтвердить контекст заявки.
2. Назвать причину обращения своими словами.
3. Задать один уточняющий вопрос о ситуации.
4. Предложить следующий шаг с датой и временем.
5. Зафиксировать договорённость в письменном виде.

**Пример**

— Вы оставили заявку по CRM, потому что менеджеры теряют клиентов после первого звонка. Я правильно понимаю?

— Да.

— Чтобы не тратить ваше время, предлагаю 20 минут в четверг в 11:00. Покажем, как закрыть именно эту дыру. Если не подойдёт — честно скажете.

— Хорошо.

Здесь нет давления. Есть ясность.

Автопилот клиента успокаивается: следующий шаг понятен, риск низкий, время ограничено.

## 2.11. Доходимость: почему встречи срываются

Встреча назначена. Клиент не пришёл.

Компания считает это «клиент ненадёжный».

Часто это системная ошибка.

Причины низкой доходимости:

— встреча назначена «на потом»;

— нет напоминания;

— клиент не понимает ценность встречи;

— менеджер не подтвердил повестку;

— встреча выглядит как продажа, а не как диагностика;

— нет альтернативного формата;

— клиент боится, что его будут «продавать».

Решение:

— назначать встречу не позже 48 часов после заявки;

— отправлять календарное приглашение сразу;

— формулировать повестку в терминах работы клиента;

— напоминать за 24 часа и за 1 час;

— давать возможность перенести, но не отменить без нового слота;

— использовать короткий формат: 15—20 минут, не «час презентации».

**Пример плохой повестки**

— Расскажем о нашем продукте.

**Пример хорошей повестки**

— За 20 минут определим, где вы теряете заявки и можно ли это закрыть без хаоса внедрения.

Вторая формулировка снижает тревогу и повышает доходимость.

## 2.12. Диагноз до презентации

Многие продажи умирают, потому что менеджер начинает лечить до того, как поставил диагноз.

Это ошибка не только в медицине.

Это ошибка в коммерции.

Правильная последовательность:

1. Ситуация.
2. Проблема.
3. Последствие.
4. Попытки решения.
5. Критерии выбора.
6. Риск.
7. Решение.

Только после этого — продукт.

**Вопросы, которые открывают диагноз**

— Что произошло, что заставило вас искать решение?
— Как вы решаете эту проблему сейчас?
— Что в текущем способе не устраивает?
— Сколько это стоит в деньгах, времени, нервах?
— Кто ещё страдает от этой проблемы?
— Что вы пробовали раньше и почему не сработало?
— Какой худший сценарий вас пугает?
— Если мы решим это, что изменится в вашей работе?

Эти вопросы выполняют две функции:

— для Системы 2 — собирают факты;
— для Системы 1 — создают ощущение «меня понимают».

Если клиент чувствует понимание, он охотнее слушает решение.

## 2.13. КП, которое не продаёт

Классическое КП — это документ, который клиент открывает, чтобы найти причину не покупать.

Почему?

Потому что оно часто состоит из:

— о компании;
— списка услуг;
— таблиц;
— цен;
— общих преимуществ;

— «индивидуального подхода».

Клиенту не нужны ваши преимущества.

Ему нужно подтверждение, что его работа будет выполнена.

Хорошее КП должно отвечать на пять вопросов:

1. Какую проблему мы поняли?
2. Какой результат вы получите?
3. Почему именно так?
4. Что будет, если не решать?
5. Какой следующий шаг безопасен?

**Структура КП**

— Ситуация клиента.
— Главная потеря.
— Желаемый прогресс.
— Наше решение как выполнение работы.
— Этапы и сроки.
— Стоимость и что в неё входит.
— Риски и как мы их снижаем.
— Кейс похожего клиента.
— Следующий шаг.

# 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.