

KZSALESHUB

Книга вторая

Команда продаж с нуля

Практика для Казахстана и Центральной Азии

*Пошаговое руководство: от первого найма до
работающей системы продаж*

Содержание

ЧАСТЬ I — СТАРТ

- 00** Прежде чем нанимать первого продавца
- 01** Синдром лучшего продавца
- 02** Первая структура отдела

ЧАСТЬ II — СТРОИМ КОМАНДУ

- 03** Найм: система вместо интуиции
- 04** Найм через своих
- 05** Профиль продавца под ваш рынок
- 06** 90 дней или до свидания

ЧАСТЬ III — УПРАВЛЯЕМ И РАСТЁМ

- 07** KPI которые не убивают
- 08** Коучинг без страха
- 09** Pipeline который не врёт
- 10** CRM с нуля
- 11** Когда увольнять
- 12** Звезда которая всё ломает
- 13** Руководитель который растёт

Предисловие

Эта книга написана для одного конкретного человека.

Человека который либо только что стал руководителем отдела продаж, либо открыл компанию и теперь пытается продавать и одновременно строить команду. Человека который понимает: нужна система — но не знает с чего начать.

Нам пишут руководители и основатели из Алматы, Ташкента, Бишкека с одним и тем же вопросом: «Как построить отдел продаж с нуля? С чего начать?» Эта книга — наш ответ.

Большинство книг про управление командой написаны для тех, у кого команда уже есть. Эта — для тех, кто её только строит.

Здесь нет теории ради теории. Каждая глава отвечает на вопрос который задают реальные люди в реальных компаниях региона.

Читайте по порядку если строите с нуля. Открывайте нужную главу если ищите ответ на конкретный вопрос.

Поехали.

ЧАСТЬ I

Старт

Что нужно сделать до того как вы наймёте первого продавца

00

Прежде чем нанимать первого продавца

*Самая дорогая ошибка — нанять раньше чем готова
система*

Нуржан запустил SaaS-продукт в Алматы. Первые клиенты пришли через личные связи. Бизнес рос, и он решил: пора нанять продавца.

Нанял Айдана. Умный, энергичный, с опытом. Дал доступ к CRM, показал продукт, сказал: «Давай, продавай».

Через три месяца — ноль новых клиентов. Айдан звонил, встречался, но ничего не закрывал. Нуржан уволил его. Нанял другого. История повторилась.

Проблема была не в продавцах. Нуржан нанял людей в систему, которой не существовало.

ТРИ ВОПРОСА ПЕРЕД ПЕРВЫМ НАЙМОМ

Большинство основателей нанимают продавца потому что устали продавать сами. Это понятно — но неправильная причина.

Вопрос 1. Вы сами умеете продавать свой продукт?

Если вы не можете стабильно закрывать сделки самостоятельно — нанятый продавец тоже не сможет. Сначала найдите формулу которая работает, потом передайте её другому. Минимум: закройте 5-10 сделок лично прежде чем нанимать.

Вопрос 2. Есть ли у вас продукт с понятной ценностью?

Продавец не может продать то что сложно объяснить. Если вам самому трудно в двух предложениях сказать «мы помогаем X достичь Y» — сначала упростите позиционирование.

ФОРМУЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

1. Мы помогаем [кому] решить [какую проблему] с помощью [чего]
2. Пример: «Мы помогаем HR-командам сократить время найма на 40% с помощью автоматизированного скрининга»
3. Если не можете заполнить формулу — продукт ещё не готов к масштабированию через продавца

Вопрос 3. Есть ли у вас базовые инструменты?

Продавец без инструментов — как строитель без инструментов. Будет импровизировать и терять время.

МИНИМАЛЬНЫЙ НАБОР ПЕРЕД ПЕРВЫМ НАЙМОМ

1. CRM — хотя бы базовая. Notion лучше чем Excel
2. Скрипт первого звонка — не идеальный, но рабочий
3. Шаблон КП который вы сами использовали
4. Список квалификационных вопросов

5. Описание идеального клиента — кому продаёте и кому не продаёте

КОГДА ТОЧНО ПОРА НАНИМАТЬ

- *Вы лично закрыли не менее 5 сделок*
- *Вы можете воспроизвести формулу продажи на бумаге*
- *Есть базовые инструменты из списка выше*
- *Есть время на онбординг — минимум 2-3 часа в день первые 30 дней*
- *Есть бюджет минимум на 4 месяца*

Нанять продавца в пустоту — самая дорогая ошибка на старте. Дороже плохого продавца только хороший продавец без системы.

2-НЕДЕЛЬНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ

ЧТО СОЗДАТЬ ЗА 2 НЕДЕЛИ ДО ПЕРВОГО НАЙМА

1. День 1-3: записать всё что знаете о клиенте — боли, возражения, триггеры покупки

2. День 4–5: написать скрипт первого звонка на основе реальных разговоров
3. День 6–7: настроить CRM — создать этапы воронки, внести существующих клиентов
4. День 8–10: написать шаблон КП и список квалификационных вопросов
5. День 11–14: описать идеального клиента и критерии исключения

Следующая глава: **Синдром лучшего продавца**

01

Синдром лучшего продавца

Почему тебя повысили — и почему ты теперь мешаешь

— Асхат, мы хотим сделать тебя руководителем отдела.

Асхат кивнул. Директор говорил про доверие, ответственность, новый уровень. Мысль была одна: я закрывал больше всех пять лет. Теперь буду учить других. Утроим результат.

Прошло восемь месяцев. Продажи упали на 25%. Асхат работал по двенадцать часов — сам ездил на встречи, сам писал КП, сам дожжимал клиентов. Команда из восьми человек стояла.

Никто не понимал что произошло.

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Синдром лучшего продавца — когда лучшего продавца делают руководителем, а он продолжает работать как продавец. Только теперь у него ещё есть команда, которую он не успевает развивать.

Это системная ошибка, не личная слабость. В большинстве компаний региона единственный критерий повышения — цифры. Лучший результат означает следующий руководитель. Без подготовки к другой профессии.

78%

руководителей отделов продаж в регионе никогда не проходили обучение управлению

6 мес

средний срок до первого серьёзного кризиса в новой роли

3x

чаще «звёздные» продавцы проваливаются как менеджеры без подготовки

ПРОДАВЕЦ И МЕНЕДЖЕР — ЭТО РАЗНЫЕ ПРОФЕССИИ

Продавец работает	Менеджер работает
Сам — его результат это его сделки	Через людей — его результат это результат команды
Инструмент: личный контакт, интуиция	Инструмент: вопросы, системы, обратная связь
Видит результат сразу — подписал, получил	Видит результат через 3-6 месяцев
Успех = закрытая сделка	Успех = продавец который вырос

Переход из продавца в менеджера — это смена профессии. Не карьерная ступенька внутри одной.

ГЛАВНЫЙ ПЕРЕВОРОТ

Ваша цель — не закрыть следующую сделку. Ваша цель — построить систему, которая закрывает сделки без вас.

Это психологически мучительно. Это означает: смотреть как продавец делает ошибку — и не вмешиваться. Позволить команде потерять сделку ради того чтобы она научилась. Принять что ваша ценность больше не в личных сделках.

КАК ВЫЙТИ: ТРИ ШАГА

Шаг 1. Честный аудит времени

Чем занимаетесь	Сколько должно быть
Лично ведёте сделки и встречи	Не более 20% (для зрелой команды — ноль)
Коучинг и встречи один на один	40-50% вашего времени
Стратегия, воронка, найм, прогноз	30-40%

Шаг 2. 90-дневный план передачи сделок

1. Первые 30 дней — выбрать 2-3 продавцов которым готовы передать клиентов. Начать с малых сделок.
2. Следующие 30 дней — присутствовать на встречах как наблюдатель. Обратная связь после — не вместо.
3. Последние 30 дней — передать 80% активных сделок.

Шаг 3. Сменить язык

Язык продавца	Язык руководителя
«Вот что тебе нужно сделать»	«Как ты думаешь, что здесь сработает?»
«Я бы на твоём месте сказал...»	«Что ты уже пробовал? Что ответил клиент?»
«Дай я сам поеду на встречу»	«Подготовься, я дам обратную связь после»
«Нет времени на ошибки»	«Хороший урок. Что сделаешь иначе?»

ТЕСТ: ВЫ В СИНДРОМЕ?

1. Лично веду больше 30% активных сделок команды
2. На вопрос сотрудника — сразу даю ответ, не задаю встречных вопросов
3. Продавцы ждут меня на переговорах с крупными клиентами

4. Трачу меньше 3 часов в неделю на индивидуальный коучинг

5. Если уйду в отпуск на 2 недели — продажи упадут

6. В команде нет человека которого готовлю как преемника

1-2 «да» — движетесь правильно. 3-4 — начните передавать сделки сейчас. 5+ — прочитайте главу ещё раз.

Следующая глава: **Первая структура отдела**

02

Первая структура отдела

Какие роли нужны, в каком порядке нанимать

Мадина запустила платформу для автоматизации бухгалтерии. Первые продажи делала сама. Когда решила строить команду — сразу нарисовала оргсхему: руководитель отдела, два аккаунт-менеджера, маркетолог, SDR, Customer Success.

Потратила два месяца на поиск всех этих людей. Наняла пятерых. Через полгода уволила троих — денег на такую команду просто не было.

Начинать со сложной структуры — ошибка. Структура должна расти вместе с выручкой.

ПРИНЦИП: СТРУКТУРА СЛЕДУЕТ ЗА ВЫРУЧКОЙ

Самая распространённая ошибка при построении отдела — копировать структуру большой компании. На старте она убьёт вас накладными расходами и сложностью управления.

Один человек на одну роль до тех пор пока эта роль не загружена на 100%. Только тогда нанимать следующего.

ТРИ СТАДИИ РОСТА

Стадия 1. Вы + 1-2 продавца (до \$200K ARR)

Нужен только один тип людей — продавец полного цикла. Человек который сам находит клиентов, сам проводит встречи, сам закрывает. Никакой специализации.

КОГО НАНИМАТЬ ПЕРВЫМ

1. Продавец полного цикла — hunter и closer в одном лице
2. Высокая самостоятельность — вы не сможете держать его за руку
3. Желательно с опытом в похожем сегменте (B2B, SaaS, схожий чек)
4. Двухязычный казахский/русский если клиенты в регионах или госсекторе

Стадия 2. Команда 3-5 человек (\$200K-\$1M ARR)

Появляется специализация. Одни продавцы хорошо находят клиентов но плохо закрывают — и наоборот.

Роль	Что делает
SDR / Hunter	Первый контакт, квалификация, назначение встреч

AE / Closer	Встречи, презентации, закрытие сделок
Account Manager	Развитие и удержание текущих клиентов

Стадия 3. Команда 6+ человек (от \$1M ARR)

Теперь можно добавлять поддерживающие роли: Customer Success, Sales Ops, тимлид. Только когда ключевые роли работают стабильно.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ НАЙМА

КОГО НАНИМАТЬ В КАКОМ ПОРЯДКЕ

1. Шаг 1: Первый продавец полного цикла. Онбордите лично, работаете рядом.
2. Шаг 2: Второй продавец — только когда первый стабильно делает план 2 месяца подряд.
3. Шаг 3: Третий или первый SDR — зависит от узкого места (мало лидов или плохая конверсия).
4. Шаг 4: Тимлид / старший — когда 4+ продавца и не успеваете всех коучить.
5. Шаг 5: Customer Success — когда отток клиентов начинает убивать рост.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Нанимать руководителя отдела продаж как первого человека в команду. «Пусть он всё настроит.»
Руководитель без команды — дорогой консультант без полномочий.

КАК ИСПРАВИТЬ

Первым всегда нанимать продавца. Руководитель нужен когда есть чем руководить — минимум 3-4 продавца.

Следующая глава: **Найм: система вместо интуиции**

ЧАСТЬ II

Строим команду

*Как находить, выбирать и вводить в должность
правильных людей*

03

Найм: система вместо интуиции

Почему «нравится человек» — не критерий отбора

Алибек потратил три месяца на поиск продавца. Провёл двадцать интервью. Нанял Ернара — «отличный парень, хорошо говорит, понравился всем».

Через два месяца Ернар не закрыл ни одной сделки.

Когда я спросил Алибека: «А что вы проверяли на интервью?» — он задумался. «Ну, общались, смотрели как человек себя держит...»

Именно в этом была проблема.

ПОЧЕМУ ИНТУИЦИЯ НЕ РАБОТАЕТ ПРИ НАЙМЕ

Продавцы — лучшие в мире на интервью. Это их профессия: производить хорошее впечатление. Человек который умеет продавать себя на собеседовании — не обязательно умеет продавать ваш продукт вашим клиентам.

Единственный способ нанимать правильно — система. Одинаковые вопросы для всех, конкретные критерии, тестовое задание из реальной работы.

ПЯТИЭТАПНАЯ СИСТЕМА НАЙМА

Этап 1. Профиль должности

До размещения вакансии — опишите кого ищете. Не «коммуникабельный и целеустремлённый». Конкретно.

СТРУКТУРА ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ

1. Тип сделок: средний чек, длина цикла, тип клиента
2. Обязательные навыки: без чего человек не сможет работать
3. Языки: казахский / русский / узбекский — что реально нужно
4. Опыт: в какой отрасли, что продавал, какие цифры
5. Красные флаги: что сразу говорит «не наш человек»

Этап 2. Скрининг резюме — 5 минут на кандидата

Смотрите на три вещи: есть ли цифры (не «работал с клиентами», а «закрыл 40 сделок в месяц»), менял ли работу чаще раза в год подряд, есть ли опыт в похожем сегменте.

Этап 3. Телефонный скрининг — 15 минут

ПЯТЬ ВОПРОСОВ СКРИНИНГА

1. «Расскажите про последние три сделки — что продавали, кому, за сколько?»
2. «Какая была ваша личная выручка за последний год?»

3. «Расскажите про сделку которую вы проиграли — что пошло не так?»
4. «Что вы знаете о нашем продукте и наших клиентах?»
5. «Какой доход ожидаете — фикс и совокупный доход через год?»

Этап 4. Структурированное интервью — 60 минут

Красные флаги	Зелёные флаги
Не называет конкретных цифр	Все ответы с конкретными числами
Плохо отзывается о прошлом работодателе	Уважительно о прошлом, конкретно о причинах ухода
«Люблю общаться с людьми» как мотивация	«Хочу зарабатывать X и для этого готов...»
Не задаёт вопросов о продукте	Интересуется: кто клиент, что работало, что сложно
Ожидает только высокий фикс	Понимает связь своих усилий и заработка

Этап 5. Тестовое задание

Самый важный этап который большинство пропускают. Дайте кандидату задачу из реальной работы.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. «Позвоните мне как потенциальному клиенту и проведите первый звонок» — ролевая игра
2. «Вот запись реального звонка нашего продавца. Напишите что сделано хорошо и что изменить»
3. «Вот три компании из нашей аудитории. Как бы вы к ним зашли?»

Следующая глава: **Найм через своих**

04

Найм через своих

Земляки, однокурсники, родственники — выживание и система

Санжар основал IT-компанию в Ташкенте в 2019-м. Когда пришло время набирать команду — позвонил другу Бехзоду. «Ты умеешь говорить — иди продавать.» Взял брата Тимура. Позвал однокурсника Жасура.

Через год Санжар не спал ночами. Бехзод обижался на замечания: «Мы же друзья, ты чего?» Тимур работал вполсилы. Жасур уволился и унёс часть клиентской базы.

Уволить кого-то из них Санжар не мог — это означало войну в семье.

ПОЧЕМУ ВСЕ НАНИМАЮТ ЧЕРЕЗ СВОИХ

Это не глупость. У найма через своих есть реальные плюсы: доверие, скорость, понимание контекста. Проблема возникает когда нет системы.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Нанять своего человека без разговора об ожиданиях. Потом оказывается что для него правила другие — просто потому что никто этого не проговорил.

КАК ИСПРАВИТЬ

Разделить отношения и стандарты до найма: «Я беру тебя не как друга, а как сотрудника. Одинаковые правила для всех. Ты готов?»

ПРАВИЛА НАЙМА СВОЕГО ЧЕЛОВЕКА

1. Разговор до найма: ты понимаешь что работа — работа, дружба — отдельно?
2. Одинаковые метрики для всей команды — никаких исключений
3. Испытательный срок как у всех — 90 дней, чёткие цели
4. Обратная связь в формальном формате, не в мессенджере
5. Договориться заранее: если не будет результата — расстанемся. Ты принимаешь это?

ЕСЛИ НУЖНО ВЗЯТЬ ПОД ДАВЛЕНИЕМ

«Возьми Ерлана, он племянник директора. Надо.»
Реальность нашего региона. Если невозможно отказать:

1. Дать роль с минимальным влиянием на выручку — аналитика, поддержка, внутренние задачи.
2. Поставить чёткие измеримые цели и зафиксировать их публично.

3. Если не справляется — переводить, а не держать из вежливости.
-

Мягкое бесконечное «ещё один шанс» — это не доброта. Это медленная смерть для всей команды, которая видит что правила не работают.

Следующая глава: **Профиль продавца под ваш рынок**

05

Профиль продавца под ваш рынок

Кого брать в команду в реалиях КЗ и ЦА

Дамир нанял Артёма — бывшего продавца из крупной московской IT-компании. Резюме блестящее, опыт Enterprise, знает MEDDIC.

Через три месяца Артём не закрыл ни одной сделки.

Проблема — казахстанский B2B работает иначе. Здесь решения принимаются за чаем, а не по email. Здесь «дайте мне выйти на CEO» звучит как грубость. Здесь важно кто ты и кого ты знаешь. Артём этого не понимал и не хотел понимать.

МЕСТНАЯ СПЕЦИФИКА

Двуязычие — реальное конкурентное преимущество

В Казахстане продавец который свободно переключается между казахским и русским — это преимущество, а не бонус. Многие клиенты из регионов, госсектора, традиционных отраслей комфортнее ведут переговоры на казахском. Включайте это в профиль явно.

Культура отношений важнее скриптов

Западные методологии учат процессу. Наш рынок учит отношениям. Клиент сначала решает — доверяет ли он этому человеку. Потом — нужен ли ему продукт.

Продавец умеющий строить долгосрочные отношения выигрывает больше того кто знает наизусть Challenger.

Понимание иерархии

В крупных казахстанских и узбекских компаниях решения принимаются сверху. Продавец который умеет выйти на правильный уровень и при этом не обидеть тех кто ниже — редкая и ценная находка.

ТИПЫ ПРОДАВЦОВ

Транзакционные продажи	Enterprise и длинный цикл
Скорость и активность важнее глубины	Терпение и стратегическое мышление
Много звонков, много отказов — нормально	Мало встреч, каждая критична
Результат виден за неделю	Результат виден через 6-12 месяцев
Мотивирует: активность, деньги, соревнование	Мотивирует: развитие, сложные задачи, статус

ФЛАГИ НА ИНТЕРВЬЮ

Красные флаги	Зелёные флаги
---------------	---------------

Не называет ни одной проваленной сделки	Рассказывает про провал и что из него вынес
«Люблю общаться с людьми» как мотивация	Говорит про конкретные результаты и цифры
Ожидает только высокий фикс без процента	Понимает связь усилий и заработка
Плохо отзывается о прошлом работодателе	Уважительно о прошлом, конкретно о причинах ухода

Следующая глава: **90 дней или до свидания**

06

90 дней или до свидания

Онбординг который реально работает

Айгерим нанимала продавцов трижды за год. Каждый раз одно и то же: первые две недели — экскурсия по офису и презентации. Потом — «ну, давай, продавай». Через 2-3 месяца либо сам уходил, либо она его увольняла.

Когда она наконец посчитала стоимость этого цикла — потеряла дар речи. Каждый «не тот» сотрудник обходился ей в 3-4 месячных оклада.

Проблема была не в людях. Онбординга не существовало.

ОНБОРДИНГ — ЭТО НЕ ЗНАКОМСТВО С ОФИСОМ

Онбординг — управляемый процесс передачи всего необходимого для того чтобы человек начал приносить результат. Не когда-нибудь. Через 90 дней.

90

дней — стандартный срок до первой самостоятельной сделки

40%

новых сотрудников уходят в первые 3 месяца без нормального онбординга

4×

стоимость замены сотрудника по сравнению с его удержанием

90-ДНЕВНАЯ СИСТЕМА

Недели 1-2: фундамент

ЧТО ДОЛЖЕН ЗНАТЬ К КОНЦУ ВТОРОЙ НЕДЕЛИ

1. Продукт — не из презентации, а из живых демо с реальными клиентами
2. Рынок — кто ваши клиенты, почему покупают, почему не покупают
3. Конкуренты — чем вы отличаетесь, честно и конкретно
4. Процесс продаж — этапы воронки, что происходит на каждом
5. Инструменты — CRM, шаблоны, скрипты. Конкретное обучение, не «разберёшься сам»

Недели 3-4: первые шаги

ПРОГРАММА ПЕРВЫХ ШАГОВ

1. Сопровождает опытного продавца на 5–10 реальных встречах
2. Ведёт конспект: что работает, что нет, какие вопросы задаёт клиент
3. Первая попытка — сам проводит встречу, руководитель рядом

4. Разбор после каждой встречи: что вышло, что нет, что иначе

Дни 31-60: первые самостоятельные результаты

Ваша роль меняется с наблюдателя на коуча. Самостоятельные звонки и встречи. Еженедельные встречи один на один. Первая закрытая сделка — отпраздновать публично.

Дни 61-90: оценка и решение

Хороший знак к 90-му дню	Тревожный знак к 90-му дню
Закрыв 1-2 сделки самостоятельно	Ни одной закрытой сделки без вашей помощи
Знает продукт, умеет объяснить ценность	До сих пор путается в базовых вещах
Задаёт правильные вопросы клиентам	Делает презентации вместо диагностики
Сам ищет решения	Ждёт инструкций на каждый шаг

Если к 90-му дню нет результата — ещё 90 дней не помогут. Это не жестокость. Это уважение к времени — вашему и его.

Следующая глава: **KPI которые не убивают**

ЧАСТЬ III

Управляем и растём

Системы и инструменты которые работают в долгую

07

КРІ которые не убивают

Мотивация, схемы, деньги — честно

В компании Руслана продавцы получали фикс плюс процент. Звучит нормально.

Дьявол в деталях: процент начислялся только после того как клиент полностью оплатил счёт. В IT это занимало 60–90 дней. Продавцы закрывали сделку в январе — деньги видели в апреле.

Лучшие ушли к конкурентам. Оставшиеся начали оптимизировать — закрывали мелкие быстрые сделки и избегали крупных долгов.

Система мотивации создаёт поведение. Хорошая — то которое вам нужно. Плохая — то которое медленно убивает бизнес.

ТРИ МОДЕЛИ КОМПЕНСАЦИИ

Высокий фикс + маленький процент

Когда подходит: длинный цикл продаж (6+ месяцев), сложный продукт, Enterprise. Продавец не контролирует сроки закрытия — платить только процент несправедливо.

Низкий фикс + высокий процент

Когда подходит: транзакционные продажи, короткий цикл. Важно: в Казахстане и ЦА хорошие продавцы часто отказываются от предложений с низким фиксом

— культурно важна стабильность.

Сбалансированная — средний фикс + процент + бонусы

Самая эффективная для нашего рынка. Фикс закрывает потребность в стабильности, процент мотивирует, бонусы стимулируют конкретное поведение.

ЧТО ИЗМЕРЯТЬ

Метрики активности	Метрики результата
Количество звонков и встреч в неделю	Конверсия из встречи в предложение
Количество отправленных КП	Конверсия из КП в сделку
Количество новых лидов	Средний чек закрытых сделок
Время ответа на входящий лид	Длительность цикла сделки

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

KPI меняются каждый квартал. Продавцы перестают понимать на что работать. Доверие к системе рассыпается.

КАК ИСПРАВИТЬ

Менять KPI не чаще раза в год, только после обсуждения с командой, с периодом перехода.

ПЕРВЫЕ КРІ ДЛЯ КОМАНДЫ С НУЛЯ

1. Первые 3 месяца — только метрики активности: звонки, встречи, отправленные КП
2. С 4-го месяца добавить конверсию: встреча → КП → сделка
3. С 7-го месяца — полноценные KPI по выручке и среднему чеку
4. Не устанавливать планы по выручке раньше 3-го месяца — продавец ещё изучает продукт

Следующая глава: **Коучинг без страха**

08

Коучинг без страха

Как давать обратную связь чтобы не потерять людей

*Нурлан слушал записи звонков каждую неделю.
Хорошая практика.*

*То что происходило после — нет. Он вызывал
продавца, включал запись: «Слышишь? Вот здесь
неправильно. Вот здесь упустил. Вот здесь вообще
непонятно что это было.»*

*Через месяц продавцы начали бояться звонков.
Лучшие перестали рисковать — делали только то
что точно не вызовет критики.*

*Нурлан думал что даёт обратную связь. На самом
деле проводил разбор полётов. Это разные вещи.*

КРИТИКА И КОУЧИНГ — НЕ ОДНО И ТО ЖЕ

Критика — убивает	Коучинг — развивает
«Ты сказал неправильно»	«Что ты хотел достичь в этот момент?»
Руководитель говорит, продавец слушает	Руководитель спрашивает, продавец думает
Фокус на прошлом: что было не так	Фокус на будущем: что сделаешь иначе
Оценка личности: «ты не умеешь»	Оценка действия: «этот приём не сработал»

Уходит с ощущением вины

Уходит с конкретным планом

ФОРМАТ ОДИН НА ОДИН

Встреча один на один — не отчётная сессия. Это встреча где вы работаете на развитие конкретного человека. 30–45 минут, раз в неделю или две.

СТРУКТУРА ВСТРЕЧИ (30-45 МИНУТ)

1. Открытие (5 мин): «Как дела? Что важного произошло?» — просто послушайте
2. Разбор сделок (15 мин): 1–2 сделки — что шло хорошо, что сложно
3. Развитие (10 мин): один конкретный навык — ролевая игра или разбор звонка
4. Следующие шаги (5 мин): что конкретно попробует на следующей неделе
5. Ваш вопрос (5 мин): «Что мне нужно делать иначе чтобы тебе было легче работать?»

Последний вопрос большинство руководителей никогда не задают. А зря — это самый важный вопрос встречи.

КАК РАЗБИРАТЬ ЗВОНКИ

1. Что получилось хорошо? (конкретно — не «молодец»)
2. Какой момент мог пройти лучше? (один, не десять)
3. «Что бы ты изменил если бы делал снова?»
4. Проиграть этот момент по-другому — прямо здесь, вслух.
5. Договориться что попробует на следующей встрече.

Если после разбора продавец чувствует вдохновение — вы сделали коучинг. Если чувствует стыд — вы сделали критику.

В нашей культуре публичная критика очень болезненна. Хвалить — можно публично. Развивать — только приватно.

Следующая глава: **Pipeline который не врёт**

09

Pipeline который не врёт

Прогноз продаж в условиях, где все привирают

Каждый понедельник Жандос проводил планёрку. Каждый продавец называл сделки которые «вот-вот закроются». Жандос суммировал, докладывал директору. Директор радовался.

Конец месяца — «вот-вот» превратилось в «клиент думает» и «он не отвечает».

Продавцы сами верили в свои прогнозы. Просто никто не учил их оценивать сделки реалистично.

Неточный pipeline — не проблема продавцов. Это проблема системы.

ПОЧЕМУ PIPELINE ВРЁТ

- Продавцы оптимистичны по природе — это нужно для продаж, но мешает прогнозированию
- Признать что сделка умерла — значит признать неудачу. Проще держать в воронке
- Руководитель принимает «всё хорошо» как ответ — не задаёт неудобных вопросов

СИСТЕМА КВАЛИФИКАЦИИ СДЕЛОК

Стадия и вероятность

Критерии для перехода

Лид — 10%	Первый контакт, есть базовый интерес
Квалификация — 25%	Подтверждены бюджет, потребность, ЛПР
Предложение — 50%	КП отправлено, получена обратная связь
Переговоры — 75%	Идут переговоры, клиент сравнивает
Закрытие — 90%	Договор на согласовании, дата известна

ПЯТЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ЧЕСТНОГО PIPELINE

1. «Ты говорил с тем кто принимает решение — или с тем кто передаст информацию?»
2. «Клиент назвал конкретную дату когда примут решение?»
3. «Что конкретно должно произойти чтобы сделка закрылась в этом месяце?»
4. «Какая главная причина почему они могут не купить?»
5. «Когда ты последний раз говорил с клиентом и что он сказал?»

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Принимать «они думают» как статус сделки. Это не статус — это отсутствие информации.

КАК ИСПРАВИТЬ

Требовать конкретный следующий шаг по каждой сделке: что, когда, кто. Если следующего шага нет — сделка не движется.

Следующая глава: **CRM с нуля**

10

CRM с нуля: инструмент, а не наказание

*Как настроить систему которую продавцы будут
использовать*

Компания Дарьи купила дорогую CRM. Потратили месяц на настройку. Провели обучение.

Через три месяца — продавцы по-прежнему вели клиентов в Excel и мессенджерах. «Слишком сложно», «Долго заполнять», «Всё равно никто не смотрит».

Проблема была не в CRM. Систему настроили для руководителя, не для продавца.

ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП

CRM должна помогать продавцу продавать — не помогать руководителю следить за продавцом. Если продавец видит пользу лично для себя — он будет её заполнять.

Продавец заполняет CRM не потому что «так надо». Он заполняет потому что без неё теряет деньги.

КАК ВЫБРАТЬ CRM ДЛЯ СТАРТА

До 5 человек в команде	5-15 человек в команде
Notion или Trello — бесплатно, просто	AmoCRM, Bitrix24 — больше функций
Excel с чёткой структурой	HubSpot Free — хорошая середина
Главное: все в одной системе	Главное: интеграция с почтой и телефонией

МИНИМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ВОРОНКИ

5 ЭТАПОВ КОТОРЫХ ДОСТАТОЧНО НА СТАРТЕ

1. Новый лид — первый контакт ещё не установлен
2. Первый контакт — пообщались, есть базовый интерес
3. Квалифицирован — подтверждены потребность, бюджет, ЛПР
4. КП отправлено — ждём обратной связи
5. Переговоры / Закрытие — финальная стадия

Не добавляйте этапы которые «было бы хорошо иметь». Каждый лишний этап — это трение которое снижает заполняемость.

ТРИ ПРАВИЛА КОТОРЫЕ ДЕЛАЮТ CRM ЖИВОЙ

1. Каждая сделка должна иметь следующий шаг с конкретной датой. Нет следующего шага — сделка замороженная.
2. Руководитель смотрит CRM публично на планёрке. Когда данные видит вся команда — мотивация вносить их резко растёт.
3. Комментарии после каждого звонка — три строки: что сказал клиент, что договорились, что дальше.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Настроить CRM с 20 обязательными полями. Продавцы тратят больше времени на заполнение чем на продажи — и начинают ненавидеть систему.

КАК ИСПРАВИТЬ

Начать с 5–7 полей. Добавлять только те которые реально используются при принятии решений.

Следующая глава: **Когда увольнять**

11

Когда увольнять

Самое тяжёлое решение и как его принять

Алия знала уже три месяца. Малик не справлялся — цифры говорили сами за себя. Но она давала ещё один шанс. Потом ещё.

Через шесть месяцев уволила. Малик был облегчён — ему самому было некомфортно. Команда выдохнула. А Алия спросила себя: почему я не сделала это раньше?

ТРИ ПРИЗНАКА ЧТО ПОРА

1. Результаты стабильно ниже плана три месяца подряд — и не потому что рынок или продукт, а потому что человек.
2. Вы провели честный разговор, поставили план улучшений, прошло 30 дней — ничего не изменилось.
3. Этот человек снижает стандарты команды своим поведением или примером.

Если вы уже три раза спросили себя «может пора увольнять?» — пора. Три раза — это не случайность.

КАК ПРОВЕСТИ РАЗГОВОР

Увольнение — не наказание. Это признание несоответствия. Это можно сделать с уважением.

СТРУКТУРА РАЗГОВОРА ОБ УВОЛЬНЕНИИ

1. Прямое начало: «Я принял решение о прекращении сотрудничества»
2. Причина без обвинений: «Твои результаты не соответствуют тому что нужно компании»
3. Признание своей части: «Возможно я мог лучше помочь тебе адаптироваться»
4. Условия расставания: выходное пособие, сроки, документы
5. Закрытие: «Желаю найти место где твои сильные стороны будут применимы»

Весь разговор — не больше 20 минут. Не давайте надежду что решение изменится.

После — сказать команде коротко и всем вместе: «Мы расстались с [именем]. Задачи уже распределены.» И точка.

Следующая глава: **Звезда которая всё ломает**

12

Звезда которая всё ломает

Что делать с человеком на 40% выручки

Берик приносил 42% всей выручки. Это знали все.

Он опаздывал на совещания, не заполнял CRM, игнорировал правила. Когда руководитель делал замечание — Берик улыбался: «Слушай, я же план делаю, зачем формальности?»

Сильные продавцы начали уходить. Не из-за денег — из-за атмосферы.

ПОЧЕМУ ЭТО ОПАСНО

Пока вы держите звезду без правил — команда видит двойные стандарты и теряет мотивацию, звезда начинает диктовать условия, бизнес становится заложником одного человека.

Когда звезда уйдёт — а она уйдёт — вы потеряете не просто продавца. Вы потеряете всё то время когда могли строить систему, но не строили.

ТРИ СЦЕНАРИЯ И ЧТО ДЕЛАТЬ

Звезда хочет расти

Дайте это официально: роль Senior или Lead, задачу менторить других продавцов, более сложных клиентов. Сделайте её успех зависящим от успеха команды.

Звезда токсична, но управляема

ЧТО СКАЗАТЬ НА РАЗГОВОРЕ

1. «Ты очень ценен — твои результаты это доказывают»
2. «Именно поэтому хочу поговорить честно, как с партнёром»
3. «Вот конкретно что прошу изменить. Вот что ты получишь взамен.»
4. «Если ничего не изменится — у меня не будет выбора. Это не угроза, это реальность.»

Звезда неуправляема

1. Зафиксировать все клиентские отношения в CRM — история, контакты, договорённости.
2. Начать строить отношения с её клиентами от имени компании.
3. Вырастить двух продавцов которые суммарно перекроют её выручку.
4. Когда зависимость снизилась — провести финальный разговор с чёткими условиями.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Тянуть с решением потому что «страшно потерять выручку». Каждый месяц усиливает зависимость и токсичность.

КАК ИСПРАВИТЬ

Начните снижать зависимость сегодня — независимо от готовности к финальному решению.

Следующая глава: **Руководитель который растёт**

13

Руководитель который растёт

Потолок команды = потолок её головы

Тимур построил хороший отдел. Команда работала, план закрывался. Тимур остановился — всё было стабильно.

Через полтора года рынок изменился. Конкуренты пришли с новыми подходами. Лучшие продавцы начали уходить — туда где давали расти.

Тимур думал что построил систему. На самом деле построил комфортную зону.

Стабильность без роста — это медленная деградация.

Команда не может вырасти выше уровня своего руководителя. Ваш потолок — это их потолок.

ТРИ ЗОНЫ РОСТА

1. Навыки управления

Большинство руководителей в регионе никогда не изучали менеджмент системно. Базовые книги и курсы дают непропорционально большой результат — именно потому что конкуренция в этой зоне низкая.

2. Понимание рынка

Встречаться с ключевыми клиентами не ради продажи — ради понимания. Следить за конкурентами. Читать отраслевые материалы. Это нельзя делегировать.

3. Сеть и сообщество

В Казахстане и ЦА формируется сообщество руководителей продаж. KZSalesHub, местные бизнес-клубы, LinkedIn. Самый недооценённый ресурс роста в регионе.

3 ЧАСА В НЕДЕЛЮ ДЛЯ РОСТА

1. 30 минут в день: читать, слушать подкаст, смотреть разбор кейса
2. 1 час в неделю: разговор с кем-то из другой компании — обмен опытом
3. 1 раз в месяц: встреча с ментором или более опытным руководителем
4. 1 раз в квартал: ретроспектива — что изменилось в команде, что изменилось во мне

ТРИ ВОПРОСА В КОНЦЕ КАЖДОГО КВАРТАЛА

- Кто из команды вырос за последние три месяца?
- Что я сам узнал или освоил за это время?

– Если завтра меня не будет — команда продолжит работать или остановится?

Если честные ответы вас устраивают — двигаетесь правильно. Если нет — у вас есть точки роста на следующий квартал.

Лучшее что вы можете сделать для своей команды — это не переставать расти самому.

Что дальше

Эта книга — не учебник. Это карта. Вы сами прокладываете маршрут.

Если вы дочитали до этой страницы — у вас теперь есть ответ на главный вопрос. Не теоретический. Практический.

Казахстан и Центральная Азия — один из самых недооценённых рынков в мире. Те кто строит здесь сильные коммерческие команды сейчас — будут определять рынок через десять лет.

Пять вещей которые стоит сделать прямо сейчас:

1. Перечитать Главу 00 и честно ответить: готовы ли вы к первому найму?
2. Написать профиль идеального клиента — одну страницу, конкретно
3. Настроить базовую воронку в любой CRM — хотя бы пять этапов
4. Провести один на один с каждым продавцом в формате из Главы 08

5. Найти одного руководителя продаж в другой компании и договориться на кофе

Это не конец книги. Это начало работы.

Если что-то зацепило, что-то не работает в вашем контексте или хотите разобрать свой кейс — напишите нам.

kzsaleshub.kz

© 2025 KZSalesHub. Все права защищены. Данная книга предназначена для образовательных целей.