KZSALESHUB · КНИГА

Команда продаж с нуля

Пошаговое руководство от первого найма до команды из тридцати человек: когда и кого нанимать, как онбордить за 90 дней, какие KPI не ломают команду, как строить ритм управления, считать квоты и ёмкость, работать с распределённой командой и что делать со звездой, которая всё ломает. С примерами из Алматы, Ташкента и Бишкека, схемами и готовыми шаблонами.

Издание 2.0 · октябрь 2026 · kzsaleshub.com

Содержание

Предисловие 4

Глава 0. Прежде чем нанимать первого продавца 5

Глава 1. Синдром лучшего продавца 7

Глава 2. Первая структура отдела 9

Глава 3. Найм: система вместо интуиции 11

Глава 4. Найм через своих 14

Глава 5. Профиль продавца под ваш рынок 16

Глава 6. 90 дней или до свидания 17

Глава 7. KPI, которые не убивают 19

Глава 8. Коучинг без страха 21

Глава 9. Pipeline, который не врёт 23

Глава 10. CRM с нуля 25

Глава 11. Когда увольнять 27

Глава 12. Звезда, которая всё ломает 29

Глава 13. Руководитель, который растёт 31

Глава 14. Ритм управления: день, неделя, месяц, квартал 33

Глава 15. План, квоты и ёмкость команды 35

Глава 16. Масштаб: от пяти до тридцати продавцов 37

Глава 17. Распределённая команда: города и страны региона 38

Глава 18. ИИ в управлении командой продаж 39

Что дальше 40

Приложение А. Шаблоны 41

Приложение Б. Вопросы для интервью продавца 43

Приложение В. Словарь 44

Приложение Г. Проверьте себя 45
Об издании 48

Как читать эту книгу. Главы 0–2 — подготовка к первому найму и первая структура. Главы 3–6 — найм и онбординг за 90 дней. Главы 7–10 — KPI, коучинг, честная воронка и CRM. Главы 11–13 — трудные решения и рост руководителя. Главы 14–18 — ритм управления, квоты и ёмкость, масштаб до 30 человек, распределённая команда и ИИ. В приложениях — шаблоны, вопросы для интервью, словарь и тест.

Предисловие

Эта книга написана для одного конкретного человека: который либо только что стал руководителем отдела продаж, либо открыл компанию и теперь пытается продавать и одновременно строить команду. 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?» Эта книга — наш ответ.

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

Глава 0. Прежде чем нанимать первого продавца

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. Нуржан уволил его, нанял другого, история повторилась. Проблема была не в продавцах: он нанял людей в систему, которой не существовало.

Три вопроса перед первым наймом

- **Вы сами умеете продавать свой продукт?** Если вы не можете стабильно закрывать сделки самостоятельно — нанятый продавец тоже не сможет. Минимум: закройте 5–10 сделок лично.
- **Есть ли у продукта понятная ценность?** Продавец не может продать то, что сложно объяснить.
- **Есть ли базовые инструменты?** Продавец без инструментов будет импровизировать и терять время.

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

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, которым вы сами пользовались
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
- 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

Двухнедельный план подготовки

1. **Дни 1–3.** Записать всё, что знаете о клиенте: боли, возражения, триггеры покупки
2. **Дни 4–5.** Написать скрипт первого звонка на основе реальных разговоров
3. **Дни 6–7.** Настроить CRM: этапы воронки, внести существующих клиентов
4. **Дни 8–10.** Написать шаблон КП и список квалификационных вопросов
5. **Дни 11–14.** Описать идеального клиента и критерии исключения

Глава 1. Синдром лучшего продавца

Асхата повысили: он закрывал больше всех пять лет. Через восемь месяцев продажи упали на 25%. Асхат работал по двенадцать часов — сам ездил на встречи, сам писал КП, сам дожимал клиентов. Команда из восьми человек стояла.

Синдром лучшего продавца — когда лучшего продавца делают руководителем, а он продолжает работать как продавец. Это системная ошибка, а не личная слабость: в большинстве компаний региона единственный критерий повышения — цифры.

Как выйти: три шага

Шаг 1. Честный аудит времени. Лично вести сделки и встречи — не более 20% (для зрелой команды ноль). Коучинг и встречи один на один — 40–50%. Стратегия, воронка, найм, прогноз — 30–40%.

Шаг 2. 90-дневный план передачи сделок. Первые 30 дней — выбрать 2–3 продавцов, начать с малых сделок. Следующие 30 — присутствовать на встречах наблюдателем, обратная связь после, а не вместо. Последние 30 — передать 80% активных сделок.

Шаг 3. Сменить язык.

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

Одно-два «да» — движетесь правильно. Три-четыре — начните передавать сделки сейчас. Пять и больше — прочитайте главу ещё раз.

Глава 2. Первая структура отдела

Мадина сразу нарисовала оргсхему: руководитель отдела, два аккаунт-менеджера, маркетолог, SDR, Customer Success. Наняла пятерых. Через полгода уволила троих — денег на такую команду просто не было.

Три стадии роста

Стадия 1. Вы + 1–2 продавца (до $200K ARR). Нужен один тип людей — продавец полного цикла: сам находит клиентов, сам проводит встречи, сам закрывает. Никакой специализации.

Стадия 2. Команда 3–5 человек ($200K–$1M ARR). Появляется специализация.

Стадия 3. Команда 6+ человек (от $1M ARR). Добавляются поддерживающие роли: Customer Success, Sales Ops, тимлид — только когда ключевые роли работают стабильно.

Кого нанимать в каком порядке

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

Типичная ошибкаНанимать руководителя отдела продаж первым человеком в команду: «пусть он всё настроит». Руководитель без команды — дорогой консультант без полномочий. Первым всегда нанимать продавца.

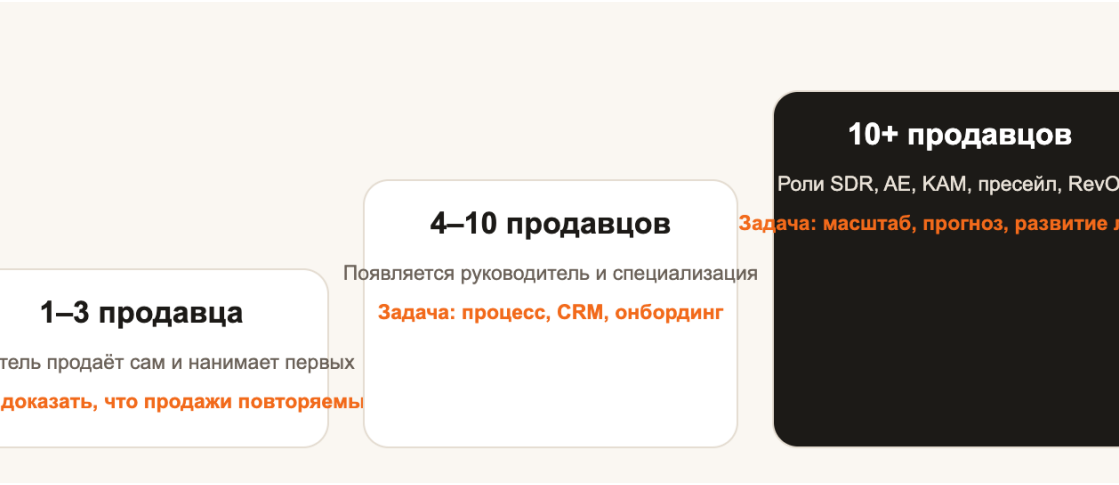

Схема 1. Три стадии роста отдела. На каждой меняется главная задача руководителя.

Глава 3. Найм: система вместо интуиции

Алибек провёл двадцать интервью и нанял Ернара — «отличный парень, хорошо говорит, понравился всем». Через два месяца Ернар не закрыл ни одной сделки. На вопрос «что вы проверяли на интервью?» Алибек задумался.

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

Этап 1. Профиль должности

До размещения вакансии опишите, кого ищете. Не «коммуникабельный и целеустремлённый», а конкретно: тип сделок (средний чек, длина цикла, тип клиента), обязательные навыки, языки, опыт с цифрами, красные флаги.

Этап 2. Скрининг резюме — 5 минут

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

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

Этап 4. Структурированное интервью — 60 минут

Этап 5. Тестовое задание

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

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

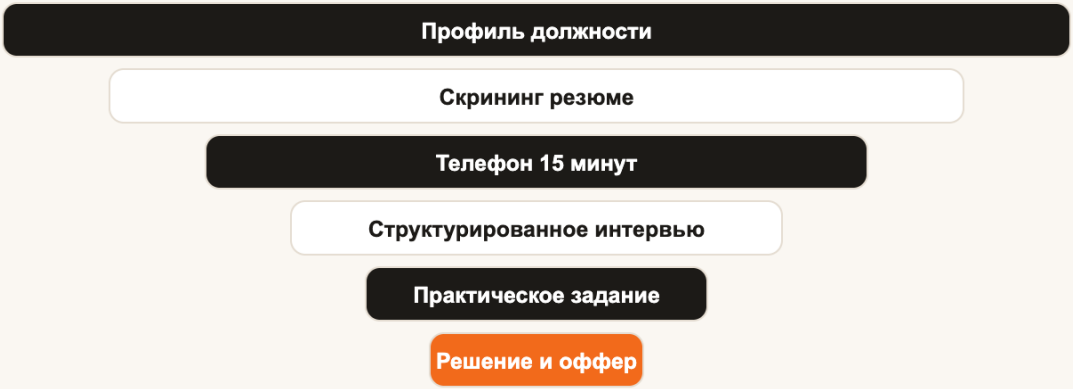

Схема 2. Воронка найма: каждый этап отсекает кандидатов по заранее заданным критериям, а не по впечатлению.

Оценочная карточка кандидата

Критерий	Как проверяем	Оценка 1–5
Понимание B2B-цикла	Вопрос о самой длинной	

Критерий	Как проверяем	Оценка 1–5
	сделке	
Умение задавать вопросы	Ролевая игра: первый звонок	
Дисциплина	Как вёл воронку и CRM на прошлом месте	
Обучаемость	Реакция на обратную связь в ролевой игре	
Мотивация	Почему продажи и почему наш рынок	

Каждый интервьюер заполняет карточку отдельно, до обсуждения. Так решение опирается на одинаковые критерии, а не на того, кто громче высказался.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: Account Executive · Роль: SDR

Глава 4. Найм через своих

Санжар позвал друга, брата и однокурсника. Через год друг обижался на замечания: «Мы же друзья», брат работал вполсилы, однокурсник уволился и унёс часть базы. Уволить кого-то Санжар не мог — это означало войну в семье.

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

Как исправитьРазделить 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: 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

Если нужно взять под давлением

«Возьми Ерлана, он племянник директора» — реальность региона. Если отказать невозможно: дать роль с минимальным влиянием на выручку, поставить измеримые цели и зафиксировать публично, при провале — переводить, а не держать из вежливости.

Как оценить «своего» кандидата честно

Рекомендация знакомого — хороший источник кандидатов, но плохой критерий решения. Пропустите такого кандидата через ту же воронку найма, что и остальных: профиль, интервью, практическое задание. Если

он сильный, он пройдёт её без проблем. Если нет — вы избежите ситуации, в которой через полгода придётся расставаться с человеком, за которого просили.

Заранее договоритесь с рекомендателем: решение принимается по общим правилам, и отказ не будет личной обидой. Это проще сказать до интервью, чем после.

Глава 5. Профиль продавца под ваш рынок

Дамир нанял продавца из крупной зарубежной IT-компании: блестящее резюме, опыт Enterprise, знает MEDDIC. Через три месяца — ноль сделок. Казахстанский B2B работает иначе: решения принимаются за чаем, а не по email; «дайте мне выйти на CEO» звучит как грубость; важно, кто ты и кого ты знаешь.

Местная специфика

- **Двуязычие — конкурентное преимущество.** Клиенты из регионов, госсектора и традиционных отраслей комфортнее ведут переговоры на казахском. Включайте это в профиль явно
- **Культура отношений важнее скриптов.** Клиент сначала решает, доверяет ли он человеку, и только потом — нужен ли ему продукт
- **Понимание иерархии.** Решения принимаются сверху; продавец, который выходит на нужный уровень и при этом не обижает тех, кто ниже, — редкая находка

Как собрать профиль из своих лучших продавцов

1. Выберите двух-трёх самых результативных продавцов за последний год.
2. Опишите, что они делают иначе: как готовятся, какие вопросы задают, как ведут воронку.
3. Сравните с продавцами, которые не справились: в чём разница — в навыках, мотивации или в подходе к клиенту.
4. Превратите различия в критерии отбора и вопросы для интервью.

Такой профиль точнее любого шаблона из интернета, потому что отражает ваш рынок, ваш продукт и ваших клиентов.

Глава 6. 90 дней или до свидания

Айгерим нанимала продавцов трижды за год. Каждый раз первые две недели — экскурсия по офису и презентации, потом «ну, давай, продавай». Каждый «не тот» сотрудник обходился в 3–4 месячных оклада. Проблема была не в людях — онбординга не существовало.

Онбординг — управляемый процесс передачи всего необходимого, чтобы человек начал приносить результат. Не когда-нибудь, а через 90 дней.

Недели 1–2: фундамент

1. Продукт — не из презентации, а из живых демо с реальными клиентами
2. Рынок — кто 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, а не «разберёшься сам»

Недели 3–4: первые шаги

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

Дни 31–60 и 61–90

Ваша роль меняется с наблюдателя на коуча: самостоятельные звонки и встречи, еженедельные один на один, первая закрытая сделка — отпраздновать публично.

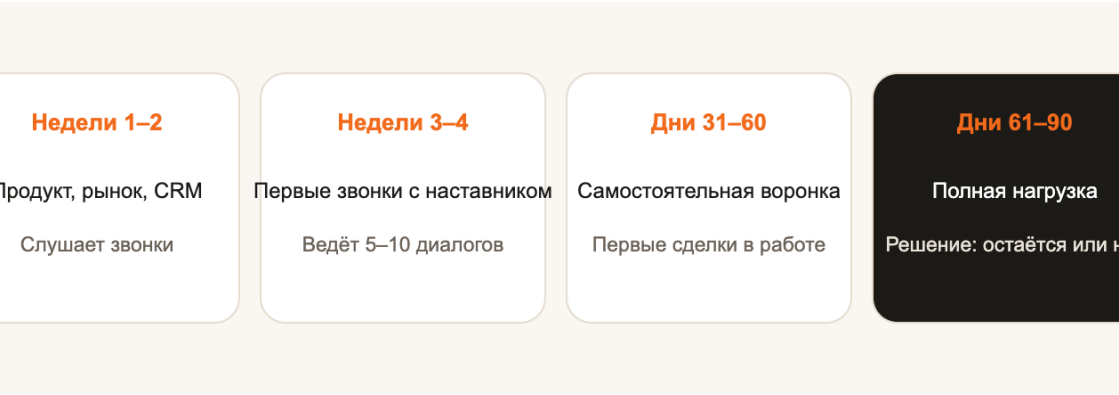

Схема 3. Онбординг за 90 дней: у каждого периода есть понятный результат, по которому видно, идёт ли адаптация.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Статья: адаптация продавца за 90 дней · Фреймворк: Sales Enablement

Глава 7. KPI, которые не убивают

В одной дистрибьюторской компании процент начислялся только после полной оплаты счёта — а в IT это 60–90 дней. Продавцы закрывали сделку в январе, деньги видели в апреле. Лучшие ушли, оставшиеся начали закрывать мелкие быстрые сделки и избегать крупных.

Три модели компенсации

- **Высокий фикс + маленький процент.** Длинный цикл (6+ месяцев), сложный продукт, Enterprise: продавец не контролирует сроки закрытия
- **Низкий фикс + высокий процент.** Транзакционные продажи, короткий цикл. В Казахстане и ЦА хорошие продавцы часто отказываются от низкого фикса — культурно важна стабильность
- **Средний фикс + процент + бонусы.** Самая рабочая модель для нашего рынка

Первые KPI для команды с нуля

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

Типичная ошибкаМенять KPI каждый квартал. Продавцы перестают понимать, на что работать. Меняйте не чаще раза в год, после обсуждения с командой и с переходным периодом.

Пример расчёта бонуса

Продавец получает фиксированную часть и переменную. Переменная

зависит от выполнения квартального плана: до 70% выполнения бонус не платится, от 70% до 100% растёт пропорционально, выше 100% — с повышающим коэффициентом. Такая схема не наказывает за небольшое отставание, но и не платит за слабый результат, а перевыполнение действительно выгодно.

Проверьте схему на цифрах прошлого года: сколько получил бы каждый продавец. Если лучший заработал бы меньше среднего, а слабый — столько же, сколько сильный, схема сломана.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Статья: схема мотивации продавцов · Глоссарий: квота

Глава 8. Коучинг без страха

Нурлан слушал записи звонков каждую неделю — хорошая практика. То, что происходило после, — нет: «Слышишь? Вот здесь неправильно. Вот здесь упустил». Через месяц продавцы начали бояться звонков и перестали рисковать.

Структура встречи один на один (30–45 минут)

1. **Открытие, 5 минут.** «Как дела? Что важного произошло?» — просто послушайте
2. **Разбор сделок, 15 минут.** Одна-две сделки: что шло хорошо, что сложно
3. **Развитие, 10 минут.** Один конкретный навык — ролевая игра или разбор звонка
4. **Следующие шаги, 5 минут.** Что конкретно попробует на следующей неделе
5. **Ваш вопрос, 5 минут.** «Что мне 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

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

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: ситуационное лидерство · Фреймворк: обратная связь SBI

Глава 9. Pipeline, который не врёт

Каждый понедельник продавцы называли сделки, которые «вот-вот закроются». К концу месяца «вот-вот» превращалось в «клиент думает» и «он не отвечает». Продавцы сами верили в свои прогнозы — просто никто не учил их оценивать сделки реалистично.

Почему pipeline врёт

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

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 ошибкаПринимать «они думают» как статус сделки. Это не статус, это отсутствие информации. Требуйте конкретный следующий шаг: что, когда, кто.

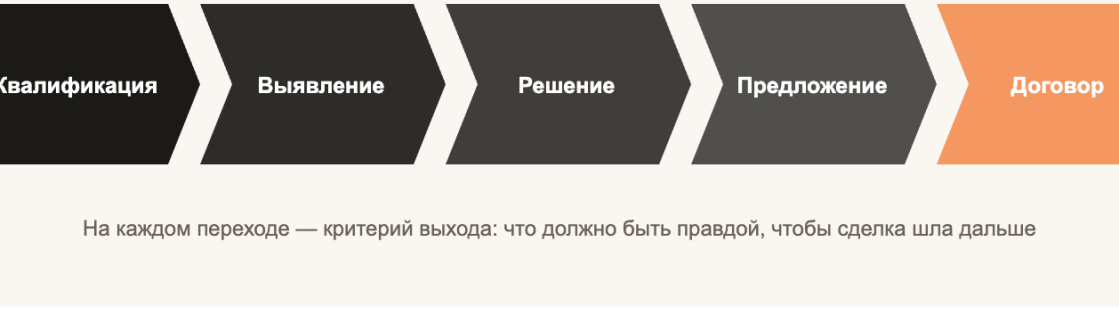

Схема 4. Пять этапов воронки на старте и критерии перехода между ними.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: покрытие воронки · Фреймворк: категории прогноза

Глава 10. CRM с нуля

Компания купила дорогую CRM, потратила месяц на настройку, провела обучение. Через три месяца продавцы по-прежнему вели клиентов в Excel и мессенджерах. Систему настроили для руководителя, а не для продавца.

Пять этапов воронки, 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 и закрытие — финальная стадия

Три правила, которые делают CRM живой

1. Каждая сделка имеет следующий шаг с конкретной датой. Нет шага — сделка заморожена
2. Руководитель смотрит CRM публично на планёрке: когда данные видит вся команда, мотивация вносить их резко растёт
3. Комментарий после каждого звонка — три строки: что сказал клиент, о чём договорились, что дальше

Типичная ошибкаНастроить CRM с двадцатью обязательными полями. Начните с пяти-семи и добавляйте только те, что реально используются при принятии решений.

Минимальный набор полей сделки

Поле	Зачем

Поле	Зачем
Проблема клиента	Без неё сделка не квалифицирована
Сумма и дата закрытия	Для прогноза
Лицо, принимающее решение	Видно, с кем ещё не говорили
Следующий шаг и дата	Главное поле живой CRM
Конкуренты	Для анализа выигрышей и проигрышей

Лучше пять полей, которые заполнены всегда, чем тридцать, которые заполнены «для галочки».

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Проект: B2B-воронка в Bitrix24 · Фреймворк: разбор сделки

Глава 11. Когда увольнять

Алия знала уже три месяца, что Малик не справляется. Уволила через шесть. Малик был облегчён, 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 из-за рынка или продукта
2. Был честный разговор и план улучшений, прошло 30 дней — ничего не изменилось
3. Человек снижает стандарты команды своим поведением или примером

Структура разговора

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 двадцати минут. Не давайте надежду, что решение изменится. После — сказать команде коротко и всем вместе.

Чего избегать при увольнении

- Не откладывайте решение месяцами: команда видит происходящее

раньше, чем кажется.

- Не увольняйте без предварительной обратной связи — человек должен знать, что что-то идёт не так, и иметь шанс исправить.
- Не обсуждайте причины с остальной командой в деталях.
- Заранее подготовьте передачу клиентов и сделок, чтобы клиенты не пострадали.
- Соблюдайте трудовое законодательство и внутренние процедуры компании.

Глава 12. Звезда, которая всё ломает

Берик приносил 42% всей выручки. Опаздывал на совещания, не заполнял CRM, игнорировал правила: «Я же план делаю, зачем формальности?» Сильные продавцы начали уходить — не из-за денег, из-за атмосферы.

Три сценария

Звезда хочет расти. Дайте это официально: роль Senior или Lead, менторство, более сложные клиенты. Сделайте её успех зависящим от успеха команды.

Звезда токсична, но управляема. Разговор: «Ты очень ценен, твои результаты это доказывают. Именно поэтому говорю честно. Вот что прошу изменить, вот что получишь взамен. Если ничего не изменится — у меня не будет выбора».

Звезда неуправляема. Зафиксировать все клиентские отношения в CRM, начать строить отношения с её клиентами от имени компании, вырастить двух продавцов, которые суммарно перекроют её выручку, и только потом провести финальный разговор.

Типичная ошибкаТянуть с решением, потому что страшно потерять выручку. Каждый месяц усиливает зависимость и токсичность. Начните снижать зависимость сегодня.

Как не допустить появления «звезды, которая всё ломает»

Проблема почти всегда начинается с того, что руководитель прощает лучшему продавцу нарушения правил: не заполняет CRM, срывает встречи команды, конфликтует с другими отделами. Каждое такое исключение показывает команде, что правила действуют не для всех.

Профилактика простая: одинаковые правила для всех с первого дня,

оценка не только результата, но и поведения, и ранний честный разговор при первых признаках. Сильные продавцы обычно ценят ясные правила — они защищают их от хаоса.

Глава 13. Руководитель, который растёт

Тимур построил хороший отдел и остановился — всё было стабильно. Через полтора года рынок изменился, конкуренты пришли с новыми подходами, лучшие продавцы начали уходить туда, где давали расти.

Три зоны роста

- **Навыки управления.** Большинство руководителей в регионе никогда не изучали менеджмент системно — поэтому базовые книги и курсы дают непропорционально большой результат
- **Понимание рынка.** Встречаться с ключевыми клиентами не ради продажи, а ради понимания. Это нельзя делегировать
- **Сеть и сообщество.** Самый недооценённый ресурс роста в регионе

Три часа в неделю на рост

1. 30 минут в день: читать, слушать подкаст, смотреть разбор кейса
2. Час в неделю: разговор с кем-то из другой компании — обмен опытом
3. Раз в месяц: встреча с ментором или более опытным руководителем
4. 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?

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: руководитель продаж · Книга:

методологии B2B и IT-продаж

Глава 14. Ритм управления: день, неделя, месяц, квартал

Руководитель, который управляет «по ситуации», тратит время на пожары и узнаёт о проблемах слишком поздно. Ритм — это набор регулярных встреч, у каждой из которых своя цель. Он делает управление предсказуемым и для руководителя, и для команды.



Схема 5. Ритм управления: у каждой встречи своя цель и своя длительность.

Встреча	Длительность	Цель	Чего избегать
Ежедневная сверка	15 минут	Приоритеты дня, блокеры	Отчёты о каждом звонке
Разбор воронки	60 минут в неделю	Ключевые сделки и следующий шаг	Обсуждение всех сделок подряд
Один на один	30–45 минут в неделю	Навыки, мотивация, развитие	Превращение в разбор воронки

Встреча	Длительность	Цель	Чего избегать
Месячные итоги	90 минут	План против факта, прогноз	Поиск виноватых
Квартальный обзор	Полдня	Рынок, цели, развитие команды	Только цифры без выводов

Правило защиты встреч. Один на один не отменяется из-за срочных дел. Как только продавец видит, что его встреча с руководителем — первое, что переносится, он понимает, что развитие никому не нужно.

Начинайте с малого. Для команды из трёх человек достаточно недельного разбора воронки и один на один раз в две недели. Ритм усложняется вместе с командой.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: разбор сделки · Фреймворк: OKR

Глава 15. План, квоты и ёмкость команды

План продаж часто спускается сверху: «в следующем году на 40% больше». Но выполнимость плана определяется не желанием, а ёмкостью команды: сколько продавцов, сколько сделок каждый может вести, какая конверсия и длина цикла.

Как посчитать ёмкость

1. Сколько полностью продуктивных продавцов будет в каждом квартале с учётом найма и адаптации.
2. Какой объём продаж в среднем делает продуктивный продавец за квартал.
3. Какое покрытие воронки нужно: сколько возможностей на единицу плана.
4. Сколько новых возможностей должен создавать маркетинг и сами продавцы.

Если план требует, чтобы каждый продавец закрыл вдвое больше, чем закрывал лучший в прошлом году, план не будет выполнен — и об этом нужно говорить до начала года, а не в конце.

Квота и справедливость

Квота должна учитывать территорию и портфель. Продавец, который получил крупных существующих клиентов, и продавец, который начинает с нуля в новом регионе, не могут иметь одинаковую квоту.
Несправедливые квоты разрушают доверие быстрее, чем низкие бонусы.

Новичок и квота

Новый продавец выходит на полную квоту постепенно: например, 25% в первом квартале, 50% во втором, 100% к концу первого года для сложных

продаж. Это нужно заложить и в план компании, иначе каждый новый найм будет выглядеть как провал.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Глоссарий: квота · Фреймворк: покрытие воронки · Программа: финансы для продавца

Глава 16. Масштаб: от пяти до тридцати продавцов

То, что работало для пяти человек, ломается на пятнадцати. Руководитель уже не может знать каждую сделку, обучать каждого лично и держать процесс в голове. На этой стадии появляются специализация, второй уровень управления и операционная функция.

Признак	Что делать
Руководитель не успевает с 1:1	Появляются тимлиды по 5–7 человек
Продавцы тратят время на поиск клиентов	Отдельная роль SDR
Крупные клиенты теряются после продажи	Роль KAM или Customer Success
Отчёты собираются вручную	Роль RevOps или аналитика продаж
Новички долго выходят на результат	Программа онбординга и enablement

Специализация — по боли, а не по моде. Не нужно сразу копировать структуру крупной SaaS-компании. Выделяйте роль тогда, когда видите конкретную проблему, которую она решает, и можете посчитать эффект.

Тимлиды из продавцов. Здесь снова возникает синдром лучшего продавца из первой главы. Новым тимлидам нужно обучение управлению до назначения, а не после первых провалов.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: SDR · Роль: RevOps · Роль: KAM

Глава 17. Распределённая команда: города и страны региона

Многие компании продают сразу в нескольких городах и странах: Алматы и Астана, региональные центры, Ташкент, Бишкек. Распределённая команда добавляет сложности: разные рынки, разная культура переговоров, меньше личного контакта с руководителем.

- **Единый процесс, локальная тактика.** Этапы воронки, CRM и критерии квалификации одинаковы везде. Подход к клиенту, язык и примеры — локальные.
- **Ритм по видеосвязи.** Один на один и разборы воронки проводятся по расписанию и с камерой, а не в переписке.
- **Личные встречи раз в квартал.** Команда собирается вместе для обучения и обмена опытом.
- **Локальный лидер.** В каждом городе или стране — человек, который знает рынок и помогает новичкам.
- **Прозрачные данные.** Все видят одну и ту же воронку и метрики, чтобы удалённые продавцы не чувствовали себя вне команды.

Отдельное внимание — найму в новом городе. Первый продавец в новом регионе работает в условиях полной неопределённости, и ему нужны поддержка, более мягкая квота на старте и прямой доступ к руководителю.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Sales OS: рынок Казахстана

Глава 18. ИИ в управлении командой продаж

ИИ меняет не только работу продавца, но и работу руководителя. Многие рутинные задачи управления можно частично передать инструментам, освободив время для людей.

Задача руководителя	Как помогает ИИ	Что остаётся за человеком
Разбор звонков	Расшифровка, поиск ключевых моментов, проверка вопросов	Обратная связь и коучинг
Контроль CRM	Напоминания о пустых полях и устаревших сделках	Решение, что делать со сделкой
Прогноз	Анализ истории и признаков риска	Финальная оценка и ответственность
Онбординг	Тренажёр с ролью клиента, база знаний	Наставничество и культура
Найм	Первичный разбор резюме по профилю	Интервью и решение

Две оговорки. Первая: прозрачность для команды — продавцы должны знать, какие данные анализируются и зачем. Вторая: защита данных клиентов — записи разговоров содержат конфиденциальную информацию и требуют аккуратного обращения.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: промпт-фреймворки · Книга: ИИ и автоматизация в B2B-продажах

Что дальше

Эта книга — не учебник, а карта. Маршрут вы прокладываете сами.

Пять вещей, которые стоит сделать прямо сейчас

1. Перечитать главу 0 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 8
5. Найти одного руководителя продаж в другой компании и договориться на кофе

Приложение А. Шаблоны

Шаблон 1. Профиль должности продавца

Раздел	Что написать
Задача роли	Какой результат должен давать продавец через 6 и 12 месяцев
Клиенты	Сегмент, размер компаний, кто покупатель
Цикл сделки	Средняя длина, средний чек, число участников
Обязательные навыки	3–5 навыков, без которых нельзя
Желательные навыки	Что будет плюсом
Как измеряем	Ключевые метрики первого года

Шаблон 2. План 90 дней

Период	Цель	Результат
Недели 1–2	Продукт, рынок, CRM	Сдал внутренний тест, прослушал 20 звонков
Недели 3–4	Первые диалоги с наставником	10 разговоров, разбор каждого
Дни 31–60	Самостоятельная воронка	Первые квалифицированные сделки

Период	Цель	Результат
Дни 61–90	Полная нагрузка	Покрытие воронки по плану, решение по испытательному сроку

Шаблон 3. Повестка встречи один на один

1. Как дела — человек, а не цифры (5 минут).
2. Что получилось за неделю (5 минут).
3. Одна сделка или одна ситуация для разбора (15 минут).
4. Навык, над которым работаем (10 минут).
5. Договорённости и следующий шаг (5 минут).

Шаблон 4. Карточка разбора сделки

- Проблема клиента и её стоимость
- Кто принимает решение и говорили ли с ним
- Критерии и процесс решения
- Конкуренты и наша позиция
- Риски сделки
- Следующий шаг с датой

Приложение Б. Вопросы для интервью продавца

1. Расскажите о самой длинной сделке, которую вы закрыли. Кто участвовал в решении?
2. Как вы поняли, что сделка не состоится? Что сделали?
3. Как вы готовитесь к первой встрече с новым клиентом?
4. Какие вопросы вы задаёте, чтобы понять бюджет и процесс решения?
5. Расскажите о проигранной сделке. Что бы сделали иначе?
6. Как вы ведёте воронку? Покажите на примере.
7. Какую обратную связь от руководителя вы получили последней и что изменили?
8. Как вы работаете с отказом закупок снизить цену?
9. Что вы знаете о нашем рынке и наших клиентах?
10. Почему вы хотите продавать именно этот продукт?
11. Как вы распределяете время между новыми клиентами и текущими?
12. Как вы учитесь новому продукту или отрасли?

Приложение В. Словарь

Ёмкость команды	Сколько может продать команда при текущем составе, конверсии и длине цикла.
Квота	Индивидуальный план продаж продавца на период.
Покрытие воронки	Отношение суммы сделок в воронке к плану.
Время до продуктивности	Срок, за который новый продавец выходит на полную квоту.
Один на один	Регулярная личная встреча руководителя и сотрудника о развитии.
Разбор сделки	Регулярное обсуждение ключевых сделок по единой схеме.
Тимлид	Руководитель небольшой группы продавцов на втором уровне управления.
Синдром лучшего продавца	Ситуация, когда лучший продавец становится руководителем и продолжает продавать сам.

Приложение Г. Проверьте себя

1. Что должно быть готово до найма первого продавца?

- Офис, визитки, корпоративный сайт и красивая презентация компании
- Понятный продукт, профиль клиента, описанный процесс продаж
- Бюджет на рекламу на год вперёд

Правильно: Понятный продукт, профиль клиента, описанный процесс продаж.

2. Главная ошибка нового руководителя из лучших продавцов?

- Продолжать продавать самому вместо развития команды
- Слишком часто проводить встречи один на один
- Слишком мягкие KPI для новичков

Правильно: Продолжать продавать самому вместо развития команды.

3. Зачем нужна оценочная карточка на интервью?

- Чтобы сократить число интервью до одного
- Чтобы кандидат сразу видел свои баллы и мог оспорить оценку каждого интервьюера
- Чтобы все интервьюеры оценивали по одинаковым критериям до обсуждения

Правильно: Чтобы все интервьюеры оценивали по одинаковым критериям до обсуждения.

4. Что показывает ёмкость команды?

- Сколько реально может продать команда при текущем составе и конверсии
- Сколько продавцов помещается в офисе с учётом будущего расширения команды
- Максимальный бонус продавца

Правильно: Сколько реально может продать команда при текущем составе и

конверсии.

5. Как новичок должен выходить на квоту в сложных продажах?

- Сразу на 100% с первого месяца
- Постепенно, с ростом доли квоты в течение первого года
- Квота для новичков не нужна совсем, пока они не закроют первую крупную сделку самостоятельно

Правильно: Постепенно, с ростом доли квоты в течение первого года.

6. Что нельзя делать со встречами один на один?

- Проводить по видеосвязи
- Обсуждать на них навыки и развитие
- Постоянно переносить их ради срочных дел

Правильно: Постоянно переносить их ради срочных дел.

7. Когда стоит выделять отдельную роль, например SDR?

- Когда так сделали конкуренты
- Когда есть конкретная проблема, которую роль решает, и понятен эффект
- Как только в команде больше трёх человек, независимо от того, какие проблемы есть в воронке

Правильно: Когда есть конкретная проблема, которую роль решает, и понятен эффект.

8. Что единое для распределённой команды в разных городах?

- Процесс, CRM и критерии квалификации
- Тактика переговоров, примеры для клиентов и язык, на котором ведутся встречи
- Время начала рабочего дня

Правильно: Процесс, CRM и критерии квалификации.

9. Что остаётся за руководителем при использовании ИИ?

- Расшифровка звонков
- Напоминания о пустых полях CRM
- Обратная связь, коучинг и решения по людям

Правильно: Обратная связь, коучинг и решения по людям.

10. Почему несправедливые квоты опасны?

- Они снижают налоги
- Они разрушают доверие в команде быстрее, чем низкие бонусы
- Они ускоряют найм, потому что кандидаты видят высокие планы и амбициозную компанию

Правильно: Они разрушают доверие в команде быстрее, чем низкие бонусы.

Об издании

Издание	Описание
2.0	Флагманская версия: исходные 14 глав сохранены и дополнены схемами и материалами; добавлены главы о ритме управления, квотах и ёмкости, масштабе до 30 человек, распределённой команде и ИИ; шаблоны, вопросы для интервью, словарь и тест
1.0	Первое издание: 14 глав от первого найма до роста руководителя

Книга бесплатна. Её можно читать онлайн и скачать в PDF и EPUB.