KZSALESHUB · КНИГА

Методологии B2B и IT-продаж

Полное руководство по десяти методологиям сложных продаж — SPIN, BANT и CHAMP, MEDDIC, Challenger, Solution и Gap Selling, Value Selling и Command of the Message, Sandler, SNAP, Strategic Selling и Account-Based Selling. Как выбрать подход под свои сделки, собрать собственный плейбук, работать в тендерах и через партнёров и внедрить методологию в команде за 90 дней.

Издание 2.0 · октябрь 2026 · kzsaleshub.com

Содержание

Пролог. Зачем продавцу методология 4

Глава 1. Как на самом деле покупает B2B-клиент 6

Глава 2. Карта методологий: четыре семейства 9

Глава 3. SPIN: продажа через вопросы 12

Глава 4. BANT, CHAMP и быстрая квалификация 14

Глава 5. MEDDIC: квалификация сложной сделки 16

Глава 6. Challenger: научить клиента новому 18

Глава 7. Solution Selling и Gap Selling: от боли к решению 20

Глава 8. Value Selling и Command of the Message: язык ценности 22

Глава 9. Sandler: договорённости и боль 24

Глава 10. SNAP: продажа занятому покупателю 26

Глава 11. Strategic Selling и Target Account Selling: карта влияния 28

Глава 12. Account-Based Selling: продажи ключевым клиентам 30

Глава 13. Как выбрать методологию 32

Глава 14. Как собрать собственный гибрид 35

Глава 15. Методологии в тендерах и формальных закупках 37

Глава 16. Методологии в партнёрских продажах 39

Глава 17. Внедрение в команде: 90 дней 40

Глава 18. Методологии и ИИ 42

Глава 19. Типичные ошибки 43

Заключение 44

Приложение А. Шпаргалка вопросов 45

Приложение Б. Словарь 47

Приложение В. Проверьте себя 48

Об издании 51

Как читать эту книгу. Пролог и главы 1–2 объясняют, как устроена покупка в B2B IT и зачем нужна методология. Главы 3–12 разбирают десять методологий — каждую можно читать отдельно перед конкретной сделкой. Главы 13–16 — как выбрать подход, собрать свой гибрид и применять методологии в тендерах и партнёрских продажах. Главы 17–19 — внедрение в команде, ИИ и типичные ошибки. В приложениях — шпаргалка вопросов, сравнительная таблица, словарь и тест.

Пролог. Зачем продавцу методология

Два продавца продают один и тот же продукт одинаковым клиентам. У одного стабильно закрывается треть сделок, у другого — каждая десятая. Разница редко в продукте или в харизме. Чаще всего первый задаёт другие вопросы, раньше понимает, что сделка пустая, и знает, кто на самом деле подпишет договор. Он работает по системе, даже если никогда не называл её методологией.

Методология продаж — это договорённость о том, как команда понимает покупателя, какие вопросы задаёт, как оценивает сделку и что делает на каждом этапе. Она нужна не для того, чтобы продавцы говорили по сценарию, а для того, чтобы опыт лучших стал доступен всем, а руководитель и продавец говорили на одном языке, когда обсуждают воронку.

Рынок B2B IT в Казахстане и Центральной Азии делает это особенно важным. Сделки длинные, в них участвуют закупки, безопасность, финансы и часто государственные процедуры. Решение принимает группа людей, а не один человек. Продукт сложный, и клиент нередко не понимает, что ему нужно. В таких условиях интуиция одного продавца не масштабируется — масштабируется только система.

Эта книга не продаёт одну «правильную» методологию. Каждая из десяти, которые мы разберём, родилась из конкретной проблемы и хорошо

решает именно её. Цель — чтобы вы понимали, когда какая работает, и могли собрать из них подход под свой рынок, свой продукт и свою команду.

Эта книга написана для тех, кто продаёт сложные IT-решения: продавцов и аккаунт-менеджеров, пресейлов, руководителей продаж, основателей, которые продают сами. Если вы в начале пути, читайте подряд. Если опытны, используйте главы как справочник перед конкретной сделкой: каждая глава заканчивается ссылками на карточки фреймворков и материалы для практики.

Глава 1. Как на самом деле покупает B2B-клиент

Классическая воронка рисует продажу как последовательность шагов продавца: звонок, встреча, презентация, предложение, закрытие. Покупатель так не думает. Он проходит свой путь: сначала осознаёт, что проблема существует и стоит денег, потом ищет варианты решения, сравнивает, согласовывает внутри и только в конце закупает. Продавец, который смотрит только на свои шаги, постоянно опаздывает или забегает вперёд.



Рисунок 1. Методология — это мост между тем, как покупает клиент, и тем, что делает продавец на каждом этапе.

Решает группа. В корпоративной IT-покупке обычно участвуют от пяти до десяти человек: будущие пользователи, руководитель направления, ИТ и безопасность, финансы, закупки, юристы. У каждого свои критерии и своя власть. Пользователь может горячо поддерживать решение, а

безопасность — молча его заблокировать. Отсюда главный вывод: продажа одному человеку почти никогда не работает.

Большая часть пути проходит без продавца. Клиент изучает рынок, читает материалы, спрашивает коллег и часто приходит к поставщику с уже сформированным мнением. Продавец, который просто отвечает на запрос, оказывается в роли исполнителя чужой спецификации. Продавец, который помогает клиенту понять проблему раньше, формирует критерии выбора.

Главный конкурент — «ничего не делать». Значительная часть сделок теряется не конкуренту, а статус-кво: клиент решает, что текущий способ работы терпим. Поэтому любая методология так или иначе учит одному и тому же — показать, что цена бездействия выше цены изменения.

Особенность B2B IT	Что это значит для продавца
Длинный цикл	Нужна дисциплина следующего шага после каждой встречи
Группа решения	Карта участников и работа с каждым
Сложный продукт	Выявление проблемы важнее презентации
Формальные закупки	Влияние на требования до начала процедуры
Риск для покупателя	Доказательства: пилоты, истории, гарантии

Пример: где теряется сделка

Интегратор полгода вёл проект системы мониторинга для регионального банка. Руководитель ИТ-направления был горячим сторонником, пилот прошёл успешно, коммерческое предложение согласовали. На этапе

закупки выяснилось, что служба информационной безопасности не была вовлечена, а её требования к размещению данных проект не выполнял. Сделку отложили на год.

Продавец работал по своим шагам — встреча, пилот, предложение — и не увидел шага покупателя «согласование с безопасностью». Методология, которая заставляет на каждом этапе спрашивать «кто ещё должен сказать да», сэкономила бы полгода.

Как применить на этой неделе

1. Возьмите две текущие крупные сделки и выпишите всех участников со стороны клиента.
2. Отметьте, с кем вы ни разу не говорили.
3. Для каждой сделки определите, на каком шаге пути покупателя находится клиент, а не на каком этапе вашей воронки.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: Jobs to Be Done · Фреймворк: профиль идеального клиента · Фреймворк: совместный план

Глава 2. Карта методологий: четыре семейства

Методологий продаж десятки, и их названия легко превращаются в набор аббревиатур. Проще разобраться, если понять, на какой вопрос отвечает каждая. Почти все известные подходы можно разложить на четыре семейства.

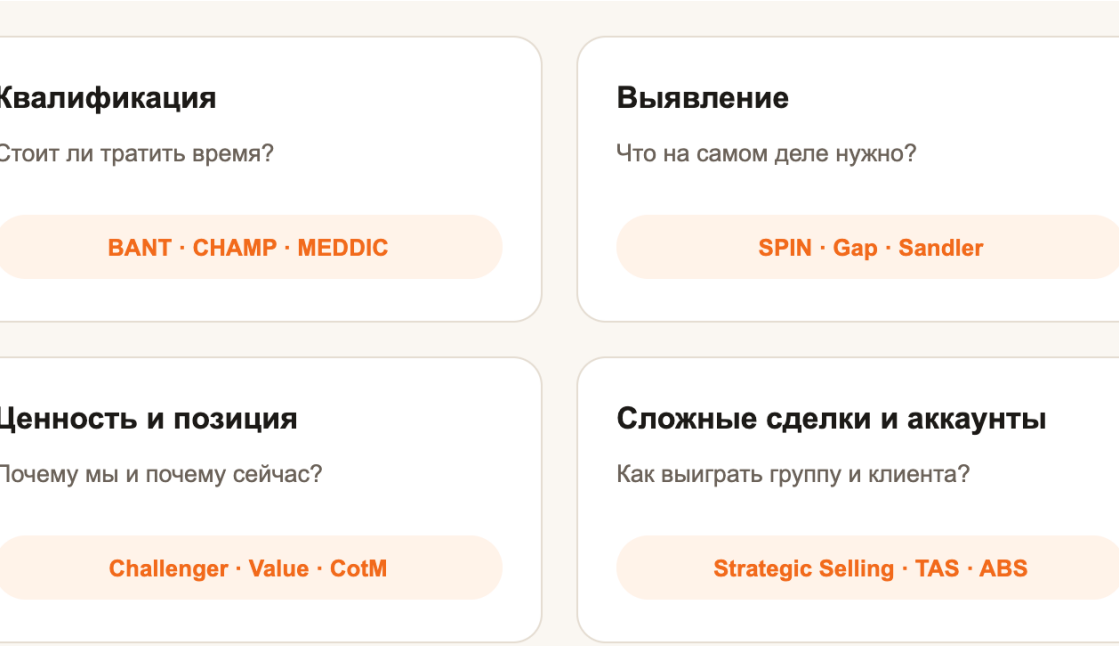


Рисунок 2. Четыре семейства методологий. Они не конкурируют, а отвечают на разные вопросы — поэтому их комбинируют.

Квалификация отвечает на вопрос «стоит ли тратить время на эту сделку». Сюда относятся BANT, CHAMP и MEDDIC. Они не помогают продавать, но спасают от пустых сделок, которые съедают месяцы.

Выявление отвечает на вопрос «что на самом деле нужно клиенту и сколько стоит его проблема». Это SPIN, Gap Selling и в значительной мере Sandler. Их сила — в вопросах, которые помогают клиенту самому увидеть цену проблемы.

Ценность и позиция отвечают на вопрос «почему именно мы и почему именно сейчас». Challenger, Value Selling и Command of the Message учат формулировать ценность и вести клиента к новому взгляду на его бизнес.

Сложные сделки и аккаунты отвечают на вопрос «как выиграть группу людей и развивать клиента годами». Strategic Selling, Target Account Selling и Account-Based Selling дают инструменты для карты влияния и планирования по ключевым клиентам.

Практический вывод: зрелые команды почти всегда используют по одному подходу из каждого семейства. Например, MEDDIC для квалификации, SPIN для выявления, Value Selling для ценности и Strategic Selling для карты влияния.

Как понять, какое семейство вам нужно первым

Посмотрите на свою воронку. Если в ней много сделок, которые месяцами висят и потом исчезают, — начните с квалификации. Если клиенты соглашаются на встречи, но не видят срочности, — с выявления. Если проигрываете в цене при сравнении с конкурентами — с ценности. Если теряете крупные сделки на поздних этапах из-за людей, которых не знали, — с работы со сложными сделками.

Симптом в воронке	С какого семейства начать
Много «висящих» сделок	Квалификация
Клиенту «интересно, но не сейчас»	Выявление

Симптом в воронке	С какого семейства начать
Проигрываем по цене	Ценность и позиция
Срывы на поздних этапах	Сложные сделки и аккаунты

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Каталог фреймворков · Sales OS: методологии

Глава 3. SPIN: продажа через вопросы

SPIN появился из большого исследования продаж, которое в 1970–80-х годах провела компания Huthwaite под руководством Нила Рэкхема. Исследователи наблюдали тысячи реальных встреч и обнаружили, что приёмы, которые работают в небольших сделках, в крупных продажах перестают работать или даже вредят. В крупных сделках выигрывали продавцы, которые задавали определённые типы вопросов в определённом порядке.

Тип вопроса	Цель	Пример для IT-сделки
Ситуационные (S)	Понять контекст	Сколько у вас филиалов и как они подключены?
Проблемные (P)	Найти трудности	Как часто бывают сбои связи в филиалах?
Извлекающие (I)	Показать последствия	Что происходит с продажами в филиале, когда связь пропадает на день?
Направляющие (N)	Сформулировать пользу	Если сбои исчезнут, что это даст региональной сети?

Главная идея — извлекающие вопросы. Клиент может спокойно жить с проблемой годами, пока не увидит её последствия. Извлекающие вопросы переводят мелкое неудобство в бизнес-потерю: упущенную выручку, штрафы, отток клиентов. Именно они создают ощущение срочности, которое нельзя навязать презентацией.

Ситуационных вопросов должно быть мало. Исследование показало, что опытные продавцы задают их меньше: всё, что можно узнать заранее из

открытых источников и CRM, нужно узнать до встречи. Клиент устаёт отвечать на вопросы, ответ на которые есть на его сайте.

Направляющие вопросы — клиент сам называет ценность. Вместо того чтобы рассказывать о преимуществах, продавец спрашивает, что даст решение проблемы. Сформулированная клиентом польза становится его аргументом перед руководством.

Где SPIN работает хуже. В очень быстрых транзакционных продажах длинная цепочка вопросов раздражает. И сам по себе SPIN не отвечает на вопросы квалификации и работы с группой — его нужно дополнять.

Пример разговора

Продавец решения для резервного копирования спрашивает ИТ-руководителя производственной компании, как сейчас делается копирование (ситуация). Узнаёт, что восстановление ни разу не проверялось (проблема). Дальше задаёт извлекающий вопрос: «Если основной сервер учёта остановится на два дня, что будет с отгрузками?». Руководитель считает вслух: склад стоит, машины ждут, штрафы по договорам поставки. Финальный вопрос — направляющий: «Если восстановление будет занимать часы и проверяться каждый квартал, как это изменит разговор с финансовым директором?». Клиент сам формулирует аргумент для руководства.

Как применить на этой неделе

1. Перед следующей встречей выпишите всё, что можно узнать о клиенте заранее, и не задавайте эти вопросы.
2. Подготовьте три извлекающих вопроса под главную проблему клиента.
3. После встречи запишите пользу словами клиента — для коммерческого предложения.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: SPIN · Фреймворк: Gap Selling

Глава 4. BANT, CHAMP и быстрая квалификация

BANT — один из старейших подходов к квалификации, связанный с практикой IBM. Четыре буквы: бюджет (Budget), полномочия (Authority), потребность (Need) и сроки (Timeline). Если все четыре подтверждены, сделка считается квалифицированной.

Почему BANT критикуют. В современных B2B-покупках бюджет часто появляется только после того, как клиент увидел ценность, а решение принимает группа, а не один человек с полномочиями. Продавец, который начинает разговор с вопроса о бюджете, рискует отсеять хорошие сделки на ранней стадии.

CHAMP меняет порядок. Сначала проблемы (Challenges), потом полномочия (Authority), деньги (Money) и приоритет (Prioritization). Смысл перестановки простой: начинать с проблемы клиента, а не с его кошелька.

Критерий	BANT спрашивает	Лучше спросить
Бюджет	Есть ли у вас бюджет?	Как обычно финансируются такие проекты и кто это решает?
Полномочия	Вы принимаете решение?	Кто ещё будет участвовать в выборе и согласовании?
Потребность	Вам это нужно?	Что произойдёт, если ничего не менять в этом году?

Критерий	BANT спрашивает	Лучше спросить
Сроки	Когда планируете покупку?	К какому событию нужен результат?

Когда BANT уместен. Для первичной квалификации входящих заявок, в работе SDR и в небольших сделках, где решение действительно принимает один человек. В сложных сделках его сменяет MEDDIC — о нём следующая глава и отдельная книга нашей библиотеки.

Пример: квалификация входящей заявки

На сайт приходит заявка: «Нужна CRM на 50 пользователей». SDR по старому BANT спросил бы о бюджете и получил бы уклончивый ответ. По CHAMP он начинает с вопроса: «Что сейчас не устраивает в работе отдела продаж?». Выясняется, что руководитель не видит воронку и узнаёт о проваленных сделках постфактум. Дальше — кто ещё участвует в выборе, как финансируются такие проекты, к какому сроку нужен результат. Через пятнадцать минут понятно, что это реальная сделка с понятной проблемой и сроком — начало следующего года.

Как применить на этой неделе

1. Перепишите вопросы квалификации в вашем скрипте, начиная с проблемы.
2. Добавьте в CRM поле «событие, к которому нужен результат».
3. Отметьте сделки без подтверждённой проблемы и решите, что с ними делать.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: BANT · Фреймворк: CHAMP · Роль: SDR

Глава 5. MEDDIC: квалификация сложной сделки

MEDDIC появился в 1990-х в компании PTC как ответ на простой вопрос: почему сделки, которые выглядели надёжно, не закрываются. Ответ оказался в том, что продавцы не знали ключевых фактов о сделке: какой измеримый результат нужен клиенту, кто распоряжается деньгами, по каким критериям и через какой процесс будет приниматься решение, какая боль за этим стоит и кто внутри клиента продвигает решение.

Буква	Что нужно знать	Признак, что знаете
Metrics	Измеримый результат для клиента	Цифра, которую клиент сам назвал
Economic Buyer	Кто распоряжается бюджетом	Была встреча или прямое подтверждение
Decision Criteria	По каким критериям выбирают	Критерии записаны и согласованы
Decision Process	Как идёт согласование	Известны шаги, люди и сроки
Identify Pain	Какая боль и сколько она стоит	Последствия названы клиентом
Champion	Кто продвигает решение внутри	Человек с влиянием действует в ваших интересах

Расширенная версия MEDDPICC добавляет процесс закупки (Paper Process) и конкуренцию (Competition). Для рынка с формальными закупками и тендерами процесс закупки — часто самая недооценённая

буква: сделку может остановить не решение бизнеса, а договорная процедура.

Чем MEDDIC отличается от BANT. BANT спрашивает, есть ли у клиента деньги и полномочия. MEDDIC спрашивает, понимаете ли вы, как именно эта организация принимает решение и почему ей это нужно. Это переход от проверки клиента к проверке собственного понимания сделки.

MEDDIC и Strategic Selling подробно разобраны в отдельной книге библиотеки — с вопросами по каждой букве и шаблоном карты сделки.

Как начать без большой перестройки

Не обязательно внедрять все буквы сразу. Начните с трёх, которые чаще всего оказываются пустыми: экономический покупатель, процесс решения и чемпион. Добавьте их в разбор каждой сделки выше определённой суммы. Уже через месяц станет видно, какие сделки держатся на одном контакте и надежде.

Как применить на этой неделе

1. Для каждой крупной сделки ответьте: кто экономический покупатель и говорили ли вы с ним?
2. Запишите шаги согласования и закупки со сроками.
3. Проверьте, есть ли у вашего чемпиона влияние, а не только симпатия к вам.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Книга: MEDDIC и Strategic Selling · Фреймворк: MEDDPICC

Глава 6. Challenger: научить клиента новому

Challenger Sale вырос из исследования CEB, авторы — Мэтью Диксон и Брент Адамсон. Изучив тысячи продавцов, исследователи разделили их на пять профилей: трудяга, строитель отношений, одиночка, решатель проблем и челленджер. В сложных продажах лучшие результаты чаще показывали челленджеры, а строители отношений — реже, чем принято думать.

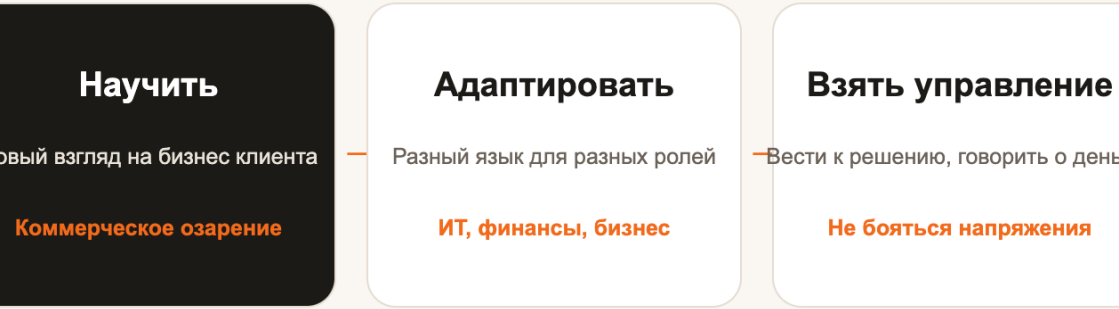


Рисунок 3. Три действия продавца-челленджера. Всё начинается с обучения: продавец приходит с идеей, которая меняет взгляд клиента на его проблему.

Коммерческое озарение. Челленджер приходит не с вопросом «какие у вас проблемы», а с наблюдением, которое клиент ещё не сформулировал: например, что затраты на поддержку старой инфраструктуры растут быстрее, чем выручка, и через два года съедят бюджет развития. Это наблюдение должно вести к сильной стороне продавца, но не быть рекламой.

Адаптация под роли. Одна и та же идея звучит по-разному для финансового директора, ИТ-директора и руководителя бизнеса.

Челленджер готовит разные версии одного сообщения.

Управление разговором. Челленджер не избегает неудобных тем: деньги, сроки, риски бездействия. Это не агрессия, а уважение ко времени клиента.

Риски подхода. Без глубокого знания отрасли клиента «обучение» превращается в поучения. В регионе, где многое держится на отношениях, жёсткий стиль может отпугнуть. Работает сочетание: идея, подкреплённая цифрами, и уважительный тон.

Пример коммерческого озарения

Продавец облачной платформы приходит к руководителю розничной сети не с презентацией, а с наблюдением: по открытой отчётности сопоставимых сетей видно, что компании, перенёсшие аналитику в облако, сократили время реакции на изменение спроса с недель до дней и снизили списания. Затем он показывает расчёт, сколько списаний теряет сеть клиента при текущем цикле отчётности. Разговор идёт не о продукте, а о деньгах клиента — и только в конце о том, как это сделать.

Как применить на этой неделе

1. Сформулируйте одно наблюдение о бизнесе вашего типичного клиента, которое он, скорее всего, недооценивает.
2. Подкрепите его цифрами из открытых источников или своих проектов.
3. Подготовьте две версии: для финансов и для ИТ.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: Challenger · Фреймворк: Command of the Message

Глава 7. Solution Selling и Gap Selling: от боли к решению

Solution Selling — одна из первых методологий, которая предложила продавать не продукт, а решение проблемы клиента. Идея кажется очевидной сегодня, но она изменила подход: продавец сначала диагностирует, а потом предлагает, как врач.

Gap Selling Кинана развивает эту идею. Продажа — это разрыв между текущим состоянием клиента и желаемым будущим. Чем больше и дороже разрыв, тем выше ценность изменения. Задача продавца — вместе с клиентом точно описать оба состояния.

Текущее состояние	Желаемое состояние
Отчёты собираются вручную, 5 дней в месяц	Отчёт обновляется автоматически каждый день
Решения принимаются по данным месячной давности	Решения принимаются по вчерашним данным
Два аналитика заняты сбором данных	Аналитики заняты анализом и прогнозом

Корень проблемы. Gap Selling настаивает на поиске корневой причины. Если продажи падают, причина может быть в данных, в процессе или в людях — и решение будет разным. Продавец, который продаёт CRM компании, где проблема в мотивации, получит недовольного клиента.

Практический приём. На встрече нарисуйте с клиентом две колонки — «сейчас» и «должно быть» — и заполните их цифрами. Этот рисунок затем станет основой коммерческого предложения.

Типичная ошибка: решение раньше диагноза

Продавец слышит слово «отчётность» и сразу предлагает аналитическую платформу. Позже выясняется, что проблема в том, что данные в учётной системе вводятся с опозданием и с ошибками. Платформа покажет те же ошибочные данные красивее. Gap Selling учит остановиться и спросить, почему текущее состояние именно такое, прежде чем предлагать решение.

Как применить на этой неделе

1. На следующей встрече нарисуйте с клиентом две колонки «сейчас» и «должно быть».
2. Заполните их цифрами клиента.
3. Спросите «почему так» минимум трижды, чтобы дойти до корневой причины.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: Solution Selling · Фреймворк: Gap Selling

Глава 8. Value Selling и Command of the Message: язык ценности

Value Selling — семейство подходов, в которых всё строится вокруг измеримой ценности для клиента. Продавец помогает клиенту сформулировать бизнес-результат, посчитать его в деньгах и связать с конкретными возможностями решения.

Command of the Message, подход Force Management, даёт команде общий язык: какие проблемы мы решаем, какие положительные последствия получает клиент, чем мы отличаемся и как это доказываем. Его сила — в единообразии: все продавцы рассказывают одну и ту же историю ценности, а не каждый свою.

Элемент	Вопрос	Пример
Проблема	Что мешает клиенту?	Долгий вывод новых услуг на рынок
Последствия	Что это стоит?	Потеря клиентов, уходящих к конкурентам
Требуемые возможности	Что нужно, чтобы решить?	Автоматизация запуска услуг
Отличия	Почему мы?	Запуск за недели, а не месяцы
Доказательства	Чем подтверждаем?	История похожего клиента с цифрами

Связь с переговорами. Когда ценность посчитана, разговор о цене меняется: цена становится долей от эффекта. Без этого любой разговор сводится к скидке.

Как собрать историю ценности

Возьмите три последних выигранных проекта и выпишите для каждого: какую проблему решили, сколько она стоила клиенту, что изменилось в цифрах, чем вы отличались от альтернатив. Повторяющиеся элементы и есть ваша история ценности. Оформите её на одной странице и проверьте на продавцах: могут ли они рассказать её своими словами за две минуты.

Как применить на этой неделе

1. Соберите историю ценности на одной странице по трём выигранным проектам.
2. Добавьте по одной цифре-доказательству к каждому отличию.
3. Отработайте двухминутный рассказ с коллегой.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: Value Selling · Статья: TCO и ROI в предложении · Курс: переговоры в B2B IT-сделках

Глава 9. Sandler: договорённости и боль

Система Sandler создана Дэвидом Сэндлером и известна необычным для продаж подходом: продавец не уговаривает, а квалифицирует покупателя так же строго, как покупатель — продавца. Отношения строятся как равные.

Предварительный договор. В начале каждой встречи стороны договариваются о цели, времени и возможных итогах, включая честное «нет». Это снимает игру в вежливость, когда клиент говорит «подумаем» вместо отказа.

Воронка боли. Серия вопросов, которая ведёт от поверхностной проблемы к её личным и бизнес-последствиям: что происходит, как давно, что уже пробовали, сколько это стоит, как это влияет на вас лично.

Бюджет и решение. До презентации продавец выясняет, готов ли клиент инвестировать и как будет принято решение. Презентация делается только тогда, когда все условия ясны.

Где осторожно. Прямота Sandler хорошо работает с собственниками и в среднем бизнесе. В крупных корпорациях и госсекторе процесс решения формализован, и упор на личную «боль» конкретного человека уступает работе с группой и критериями.

Пример предварительного договора

В начале встречи продавец говорит: «У нас час. Предлагаю так: вы расскажете, что происходит с выставлением счетов, я задам вопросы, а в конце мы решим, есть ли смысл продолжать. Если окажется, что мы не подходим, — скажите прямо, это сэкономит время нам обоим». Клиент соглашается, и в конце встречи получается честный разговор о следующем шаге вместо вежливого «подумаем».

Как применить на этой неделе

1. Начните следующую встречу с договорённости о цели, времени и возможных итогах.
2. Добавьте в разговор вопрос о личном влиянии проблемы на собеседника.
3. В конце попросите ясного решения о следующем шаге.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: Sandler

Глава 10. SNAP: продажа занятому покупателю

SNAP — подход Джилл Конрат, созданный для мира, где у покупателя нет времени. Четыре принципа: быть простым (Simple), незаменимым (iNvaluable), согласованным с приоритетами клиента (Aligned) и приоритетным (Priority).

Простота. Каждое письмо, каждая встреча и каждое предложение должны быть понятны за минуту. Чем сложнее материал, тем выше шанс, что его отложат.

Незаменимость. Продавец ценен, когда приносит знания: как другие решают такую задачу, какие риски бывают, что работает. Пересказ брошюры ценности не добавляет.

Согласованность и приоритет. Ваше предложение должно попадать в то, что у клиента уже в приоритете в этом году. Если оно требует нового приоритета, путь будет очень длинным.

Где применять. SNAP особенно полезен на первых касаниях и в работе SDR, когда нужно заслужить первую встречу, и с руководителями, у которых пять минут на решение «встречаться или нет».

Пример письма по принципам SNAP

Плохо: длинное письмо о компании, продуктах и наградах. Хорошо: три предложения. «Вижу, что вы открываете пять новых филиалов в этом году. Похожие сети тратили на подключение каждого до двух месяцев; мы помогли сократить это до двух недель. Удобно ли обсудить 20 минут на следующей неделе?». Простота, ценность, связь с приоритетом клиента.

Как применить на этой неделе

1. Перепишите шаблон первого письма до трёх-четырёх предложений.
2. Свяжите его с приоритетом клиента, который виден из открытых источников.
3. Уберите всё, что говорит о вас, а не о клиенте.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: SNAP Selling

Глава 11. Strategic Selling и Target Account Selling: карта влияния

Strategic Selling, разработанный Миллером и Хейманом, исходит из того, что в сложной сделке у каждого участника своя роль и свой интерес. Классическая модель выделяет экономического покупателя, пользователей, технических покупателей и коуча — человека, который помогает продавцу ориентироваться внутри клиента.

Роль	Что решает	Что ему важно
Экономический покупатель	Даёт окончательное «да» и деньги	Результат для бизнеса, риск, окупаемость
Пользователь	Будет работать с решением	Удобство, влияние на ежедневную работу
Технический покупатель	Может сказать «нет» по критериям	Соответствие требованиям, безопасность
Коуч	Помогает ориентироваться	Успех проекта и своя репутация

Важная часть подхода — отношение каждого участника к изменениям: одни видят в проекте рост, другие — угрозу, третьи довольны текущим положением. С каждым типом нужен разный разговор.

Target Account Selling добавляет планирование по ключевым клиентам: оценку сделки по набору критериев, анализ конкурентной позиции и план действий на каждый этап. Оба подхода превращают сложную сделку из набора встреч в управляемый проект.

Как нарисовать карту влияния

Возьмите лист и в центр поставьте решение. Вокруг разместите всех участников с их ролью, отношением к проекту и степенью влияния. Отметьте, с кем у вас есть контакт и кто ваш коуч. Пустые места на карте — главные риски сделки. План следующих шагов строится так, чтобы закрыть эти места до этапа закупки.

Как применить на этой неделе

1. Нарисуйте карту влияния для самой крупной сделки.
2. Отметьте участников, с которыми нет контакта.
3. Попросите коуча помочь организовать встречу с ними.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: Strategic Selling · Фреймворк: Target Account Selling · Фреймворк: аккаунт-план

Глава 12. Account-Based Selling: продажи ключевым клиентам

Account-Based Selling строится на простой мысли: несколько крупных клиентов могут дать больше выручки, чем сотни мелких. Поэтому продажи и маркетинг выбирают ограниченный список целевых компаний и работают с ними как с отдельными рынками.

1. **Выбор аккаунтов.** По профилю идеального клиента, потенциалу и доступности.
2. **Исследование.** Структура, стратегия, текущие проекты, люди и их связи.
3. **Персональные сообщения.** Не рассылка, а предложения под задачи конкретной компании и ролей.
4. **Несколько входов.** Одновременная работа с разными уровнями и подразделениями.
5. **Измерение.** Вовлечённость аккаунта, а не количество лидов.

Для рынка, где число крупных заказчиков в каждой отрасли ограничено — банки, телеком, недропользователи, госсектор, — этот подход особенно естественен. Каждый такой клиент — годы работы и множество проектов.

Пример: список целевых аккаунтов

Команда интегратора выбрала 25 компаний из трёх отраслей: банки, телеком, недропользователи. Для каждой составили одностраничник: стратегия, текущие проекты, ключевые люди, известные проблемы. Маркетинг подготовил отраслевые материалы, продавцы — персональные обращения к руководителям разных подразделений. Через полгода с половиной списка шли содержательные разговоры, а с пятью — пилоты.

Как применить на этой неделе

1. Выберите 10–25 целевых компаний по профилю идеального клиента.
2. Составьте одностраничник по каждой.
3. Договоритесь с маркетингом о персональных материалах для первых пяти.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: ABM · Фреймворк: профиль идеального клиента · Роль: KAM

Глава 13. Как выбрать методологию

Выбор методологии начинается не с моды, а с типа сделок, которые делает команда. Быстрые сделки с одним покупателем требуют одного набора инструментов, многомесячные проекты с группой решения — другого.



Рисунок 4. Упрощённое дерево выбора. В реальности команда чаще комбинирует 3–4 подхода, но старт задаёт тип сделки.

Методология	Семейство	Лучше всего для	Слабое место
SPIN	Выявление	Сложные продукты, длинные циклы	Нет квалификации и работы с группой
BANT / CHAMP	Квалификация	Входящие заявки, SDR, простые	Устарел для групповых

Методология	Семейство	Лучше всего для	Слабое место
		сделки	решений
MEDDIC	Квалификация	Крупные сделки, прогноз	Требует дисциплины в CRM
Challenger	Ценность	Новые категории, статус-кво	Нужна глубокая экспертиза
Solution / Gap	Выявление	Диагностика бизнес-проблемы	Долгий этап исследования
Value / CotM	Ценность	Единая история ценности	Требует подготовки материалов
Sandler	Выявление	Собственники, средний бизнес	Жёсткий стиль не везде уместен
SNAP	Позиция	Первые касания, занятые руководители	Не покрывает весь цикл
Strategic Selling / TAS	Сложные сделки	Карта влияния, планирование	Трудоёмкость
ABS	Аккаунты	Ограниченный список крупных клиентов	Долгий горизонт результата

Два правила выбора. Первое: начинайте с одной методологии на самый больной участок — например, квалификации, если в воронке много пустых сделок. Второе: выбирайте то, что команда реально будет использовать каждый день, а не то, что лучше выглядит на тренинге.

Пять вопросов перед выбором

1. Какие сделки приносят основную выручку: быстрые или длинные?
2. Сколько людей участвует в решении у типичного клиента?
3. Понимают ли клиенты свою проблему до разговора с вами?
4. Где сейчас умирают сделки?
5. Что ваша команда реально готова делать каждый день?

Ответы на эти вопросы почти однозначно указывают, с какой методологии начинать.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Каталог фреймворков · Диагностика навыков продаж

Глава 14. Как собрать собственный гибрид

Почти все сильные команды в итоге приходят к своему плейбуку, собранному из нескольких методологий. Главное — чтобы гибрид был согласованным, а не набором модных слов.

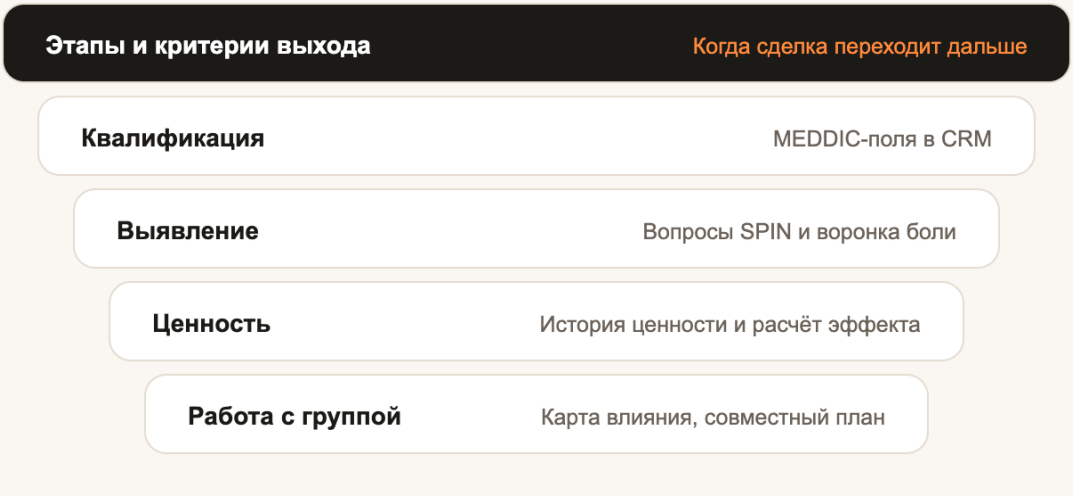


Рисунок 5. Собственный плейбук складывается слоями: этапы задают каркас, а каждая методология отвечает за свой слой.

1. **Опишите этапы сделки** по шагам покупателя, а не по своим действиям, и задайте для каждого этапа критерий выхода: что должно быть правдой, чтобы сделка перешла дальше.
2. **Выберите язык квалификации** — например, поля MEDDIC в CRM — и сделайте их обязательными на нужных этапах.
3. **Соберите банк вопросов** для выявления по вашим типичным проблемам клиентов.
4. **Напишите историю ценности** по ролям: что важно финансам, ИТ и бизнесу.

5. **Добавьте инструменты сложной сделки:** карту влияния и совместный план для крупных возможностей.
6. **Проверьте на реальных сделках** и уберите всё, чем никто не пользуется.

Хороший плейбук помещается на нескольких страницах. Если документ на сотню страниц, его не читают — значит, его нет.

Пример гибрида для интегратора

Команда из восьми продавцов интегратора собрала свой подход так: этапы по пути покупателя с критериями выхода; поля MEDDPICC обязательны для сделок от определённой суммы; банк извлекающих вопросов по пяти типичным проблемам клиентов; одностраничная история ценности по ролям; карта влияния и совместный план для сделок на этапе решения. Документ занял шесть страниц, а на разборах сделок руководитель пользуется только им.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: плейбук продаж · Фреймворк: совместный план

Глава 15. Методологии в тендерах и формальных закупках

В регионе значительная часть крупных IT-закупок проходит через формальные процедуры: государственные закупки, тендеры квазигосударственных компаний, конкурсы крупных корпораций. Здесь многие приёмы классических методологий упираются в правила: нельзя договориться о цене после подачи заявки, нельзя влиять на решение в обход процедуры. Но методологии не теряют смысла — меняется время, когда они работают.

Методология	Как работает в закупке
SPIN и Gap	До объявления: помогают заказчику точно описать проблему и требования
MEDDPICC	Процесс закупки становится главной буквой: сроки, комиссия, критерии оценки
Value Selling	Ценность переводится в измеримые критерии качества в документации
Strategic Selling	Карта влияния включает комиссию, закупщиков и технических экспертов
Win-loss	Разбор протоколов: почему выиграл другой участник

Главное время — до процедуры. Когда заказчик формирует потребность и техническое задание, продавец может законно и полезно помочь: показать варианты решения, рассказать о рисках, предложить критерии качества, которые отражают реальные потребности. Если требования остаются открытыми для конкуренции, это честная работа, которая

повышает качество закупки.

Во время процедуры. Квалификация превращается в решение «участвовать или нет»: насколько требования соответствуют вашему решению, какой критерий оценки, покрывает ли маржа риски. Отказ от неподходящего тендера — тоже результат методологии.

После процедуры. Независимо от итога, разберите протоколы. Проигрыши в тендерах — ценный источник знаний о конкурентах и о том, как заказчики формулируют требования.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Статья: тендер — участвовать или нет · Глоссарий: тендер · Фреймворк: win-loss

Глава 16. Методологии в партнёрских продажах

Большая часть корпоративного IT в регионе продаётся через цепочку «вендор — дистрибьютор — интегратор — клиент». В такой продаже методология нужна не только продавцу интегратора, но и всей цепочке: иначе вендор, дистрибьютор и партнёр по-разному понимают, насколько реальна сделка.

Общий язык квалификации. Когда партнёр регистрирует сделку у вендора, полезно передавать не только название клиента и сумму, но и ответы на ключевые вопросы: проблема, экономический покупатель, процесс решения, сроки. Это защищает от «пустых» регистраций и помогает вендору выделять ресурсы на реальные сделки.

Совместная работа над сделкой. В крупной сделке вендор приносит экспертизу продукта и истории клиентов, дистрибьютор — финансирование и логистику, интегратор — отношения и услуги. Совместный план с распределением ролей превращает это в управляемый процесс.

Обучение партнёров. Вендору выгодно учить продавцов партнёров не только продукту, но и методологии: вопросам для выявления, истории ценности, работе с группой решения. Партнёр, который умеет продавать ценность, меньше торгуется ценой.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Программа: партнёрские продажи · Статья: партнёрский договор · Справочник: вендоры

Глава 17. Внедрение в команде: 90 дней

Методологию нельзя внедрить тренингом. Через месяц после яркого обучения команда возвращается к старым привычкам, если новые не встроены в ежедневную работу: в CRM, в разборы сделок, в прогноз.



Рисунок 6. Внедрение методологии за 90 дней: сначала диагностика и пилот на одной команде, только потом масштаб.

Диагностика. Разберите двадцать последних выигранных и проигранных сделок. Где теряли время, на каком этапе сделки умирали, что знали лучшие продавцы и не знали остальные. Это покажет, какую проблему решает методология.

Дизайн. Опишите этапы и критерии выхода, добавьте обязательные поля в CRM, подготовьте банк вопросов и шаблон разбора сделки.

Пилот. Одна команда, реальные сделки, еженедельный разбор по новой схеме. Руководитель задаёт вопросы методологии на каждом разборе — это главный механизм закрепления.

Масштаб. Только после пилота — вся команда. Метрики: конверсия по этапам, точность прогноза, длина цикла, доля сделок с заполненной квалификацией.

Главный признак успешного внедрения — руководитель на разборе сделки спрашивает «кто экономический покупатель и что он сказал», а не «когда закроется».

Метрики, которые показывают, что внедрение работает

Метрика	Что должно измениться
Доля сделок с подтверждённым экономическим покупателем	Растёт
Длина цикла	Сокращается или становится предсказуемой
Точность прогноза	Растёт
Доля проигрышей «ничего не делать»	Падает
Конверсия этапов	Растёт на этапах после квалификации

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: разбор сделки · Фреймворк: категории прогноза · Фреймворк: Sales Enablement

Глава 18. Методологии и ИИ

ИИ не отменяет методологии, а делает их дешевле в применении. То, что раньше требовало дисциплины продавца и времени руководителя, сегодня можно частично автоматизировать.

- **Подготовка к встрече.** Сбор информации о клиенте и гипотезы для ситуационных вопросов — то, что SPIN советует узнать заранее.
- **Анализ разговоров.** Проверка, задавал ли продавец извлекающие вопросы, обсуждались ли критерии решения и следующий шаг.
- **Заполнение CRM.** Поля квалификации по итогам встречи, которые продавец только проверяет.
- **Подготовка материалов.** Черновик истории ценности под конкретную роль клиента.
- **Обучение.** Тренажёр, где ИИ играет роль клиента, а продавец отрабатывает вопросы.

Граница простая: ИИ помогает готовиться и проверять, но доверие клиента, понимание его организации и решение, что делать со сделкой, остаются за человеком. И важно соблюдать требования к данным клиентов: записи разговоров и переписка — чувствительная информация.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: промпт-фреймворки · Разбор: Anthropic и Claude

Глава 19. Типичные ошибки

1. **Методология ради методологии.** Команда учит аббревиатуры, но не меняет поведение на встречах.
2. **Всё сразу.** Попытка внедрить пять подходов одновременно приводит к тому, что не работает ни один.
3. **Только тренинг.** Без изменений в CRM и разборах сделок обучение забывается за месяц.
4. **Формальное заполнение.** Поля квалификации заполнены «для галочки», и прогноз от этого не становится точнее.
5. **Копирование без адаптации.** Методология, созданная для американского SaaS, переносится без учёта закупок, тендеров и роли отношений в регионе.
6. **Отсутствие примера руководителя.** Если руководитель сам не использует язык методологии, команда тоже не будет.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Фреймворк: анализ выигрышей и проигрышей · Аудит отдела продаж

Заключение

Методология — это не набор правил, а способ думать о покупателе. Лучшие продавцы используют её незаметно: задают точные вопросы, видят группу решения, говорят о ценности на языке клиента и честно оценивают свои сделки. Начните с одного подхода на самом больном участке вашей воронки, проверьте его на реальных сделках и добавляйте следующие слои, когда первый станет привычкой.

Приложение А. Шпаргалка вопросов

SPIN

- Какие последствия эта проблема имеет для выручки или затрат?
- Что изменится для вашей команды, если проблема исчезнет?
- Как давно существует эта ситуация и что уже пробовали?

Квалификация

- К какому событию нужен результат?
- Кто ещё будет участвовать в выборе и согласовании?
- Что произойдёт, если в этом году ничего не менять?

MEDDIC

- Какой измеримый результат вы ожидаете через год?
- Кто распоряжается бюджетом на этот проект?
- По каким критериям будете сравнивать варианты?
- Как выглядит процесс согласования и закупки?

Challenger

- Видите ли вы, как растут затраты на поддержку текущей системы?
- Как ваши конкуренты решают эту задачу?
- Чем рискует компания, если оставить всё как есть?

Gap

- Как это работает сейчас — в цифрах?

- Как должно работать через год?
- Что является корневой причиной разрыва?

Ценность

- Как вы будете измерять успех проекта?
- Что для финансового директора будет главным аргументом?
- Какие доказательства нужны, чтобы вам поверили внутри?

Sandler

- Можем ли мы договориться, что в конце встречи вы честно скажете «да» или «нет»?
- Как эта ситуация влияет на вас лично?
- Что вы готовы вложить, чтобы решить её?

Группа решения

- Кто может остановить проект на последнем шаге?
- Кто выиграет от изменений, а кто потеряет?
- Кто помогает вам продвигать идею внутри?

Приложение Б. Словарь

Методология продаж	Согласованный способ понимать покупателя, вести сделку и оценивать её состояние.
Квалификация	Проверка того, стоит ли продолжать работу над сделкой.
Группа решения	Все люди со стороны клиента, которые влияют на покупку.
Экономический покупатель	Человек, который распоряжается бюджетом и даёт окончательное согласие.
Чемпион	Человек внутри клиента с влиянием, который продвигает ваше решение.
Коуч	Человек, который помогает продавцу понимать ситуацию у клиента.
Статус-кво	Текущее положение дел; главный конкурент в большинстве сделок.
Коммерческое озарение	Новый взгляд на бизнес клиента, который приносит продавец.
Критерий выхода	Условие, при котором сделка переходит на следующий этап.
Плейбук	Короткий документ с этапами, вопросами и материалами для команды.

Приложение В. Проверьте себя

1. Какой тип вопросов SPIN сильнее всего создаёт срочность?

- Ситуационные вопросы о количестве филиалов и пользователей
- Извлекающие
- Направляющие вопросы о пользе, которую клиент получит

Правильно: Извлекающие.

2. Почему BANT плохо работает в сложных сделках?

- Решение принимает группа, а бюджет часто появляется после того, как клиент увидел ценность
- Он слишком новый
- Его нельзя использовать в CRM

Правильно: Решение принимает группа, а бюджет часто появляется после того, как клиент увидел ценность.

3. Что добавляет MEDDPICC к MEDDIC?

- Партнёров и цену
- Процесс закупки и конкуренцию
- Маркетинг и бюджет на рекламу

Правильно: Процесс закупки и конкуренцию.

4. С чего начинает продавец-челленджер?

- С вопроса о бюджете
- С рассказа о компании и истории основания
- С наблюдения, которое меняет взгляд клиента на его проблему

Правильно: С наблюдения, которое меняет взгляд клиента на его проблему.

5. Что лежит в основе Gap Selling?

- Разрыв между текущим и желаемым состоянием клиента

- Скидка за быстрое решение и подписание до конца квартала
- Число звонков в день

Правильно: Разрыв между текущим и желаемым состоянием клиента.

6. Зачем в Sandler нужен предварительный договор?

- Чтобы зафиксировать цену
- Чтобы договориться о цели встречи и праве на честное «нет»
- Чтобы заменить коммерческое предложение

Правильно: Чтобы договориться о цели встречи и праве на честное «нет».

7. Какой главный конкурент в большинстве B2B-сделок?

- Самый крупный вендор на рынке
- Местный интегратор с низкими ценами
- Решение ничего не менять

Правильно: Решение ничего не менять.

8. Какое семейство отвечает на вопрос «стоит ли тратить время»?

- Квалификация
- Ценность и позиция
- Сложные сделки и аккаунты

Правильно: Квалификация.

9. С чего лучше начинать внедрение методологии?

- Сразу со всей команды и большого тренинга
- С диагностики сделок и пилота на одной команде
- С покупки новой CRM

Правильно: С диагностики сделок и пилота на одной команде.

10. Каким должен быть хороший плейбук?

- Подробным документом на сотню страниц со всеми возможными сценариями

- Секретным документом только для руководителей
- Коротким и используемым каждый день

Правильно: Коротким и используемым каждый день.

Об издании

Издание	Описание
2.0	Флагманская версия: 19 глав, 6 схем, сравнительная таблица, шпаргалка вопросов, словарь и тест
1.0	Краткий обзор методологий в 12 главах
Что изменилось	Добавлены четыре семейства методологий, Gap Selling, Command of the Message, SNAP, Strategic Selling и TAS, главы о выборе, гибриде, тендерах, партнёрских продажах, внедрении, ИИ и ошибках; ссылки на фреймворки и программы обучения

Книга бесплатна. Её можно читать онлайн и скачать в PDF и EPUB для чтения без интернета.