KZSALESHUB · КНИГА

Кодекс продаж

Десять принципов честных B2B IT-продаж и правила для ситуаций, где инструкции молчат: цена, прогноз, подарки, партнёры, данные клиента и ИИ.

Издание 2.0 · октябрь 2026 · kzsaleshub.com

Содержание

Пролог. Зачем продажам кодекс 4

Глава 1. Клиент важнее сделки 6

Глава 2. Правда в воронке 8

Глава 3. Ответственность до конца 10

Глава 4. Честность в цене 12

Глава 5. Никаких серых схем 14

Глава 6. Бережём данные клиента 16

Глава 7. Уважаем партнёров и конкурентов 18

Глава 8. Учимся постоянно 20

Глава 9. Решения на фактах 22

Глава 10. Простота 24

Глава 11. Подарки, конфликт интересов и государственные заказчики 26

Глава 12. Партнёры и каналы: честность в цепочке продаж 28

Глава 13. ИИ в работе продавца: где проходит граница 29

Глава 14. Руководитель и давление плана 30

Глава 15. Если кодекс нарушен 31

Глава 16. Сложные ситуации: как применять кодекс 32

Глава 17. Как внедрить кодекс в команде 33

Глава 18. Короткая проверка перед решением 35

Приложение А. Восемь дополнительных ситуаций с разбором 36

Приложение Б. Шаблон кодекса команды на одной странице 38

Приложение В. Словарь 39

Приложение Г. Проверьте себя 40

Приложение Д. Сессия внедрения кодекса за 90 минут 43

Об издании 44

Как читать эту книгу. Пролог объясняет, зачем продажам кодекс. Главы 1–10 — десять принципов: у каждого есть примеры «как выглядит и как не выглядит», дилемма из практики, готовые формулировки и вопрос для самопроверки. Главы 11–15 — границы, которые чаще всего вызывают вопросы: подарки и госзаказчики, партнёры, ИИ, давление плана, нарушения. Главы 16–18 — сложные ситуации, внедрение и минутная проверка решения. В приложениях — разборы ситуаций, шаблон кодекса команды, словарь, тест и сценарий 90-минутной сессии для команды.

Пролог. Зачем продажам кодекс

Кодекс — это короткий набор правил, по которым команда принимает решения, когда инструкции не помогают. Скрипт подсказывает, что сказать на звонке. Кодекс подсказывает, что делать, если клиент просит скидку в последний день квартала, если коллега «подвинул» дату закрытия в CRM или если заказчик предлагает «особые условия».

На небольшом B2B-рынке, где все знают всех, репутация продавца и компании — главный актив. Одна некрасивая история живёт годами. Поэтому принципы здесь — не украшение для сайта, а способ защитить воронку будущих сделок.

Ниже — десять принципов. У каждого есть простая проверка: как он выглядит в обычном рабочем дне и как он *не* выглядит.

Кодекс не заменяет закон, договор или правила вендора — он помогает действовать правильно там, где правила молчат или где давление плана толкает к быстрому, но плохому решению. Это книга для продавцов, пресейлов, руководителей продаж и партнёров, которые хотят работать на рынке долго.

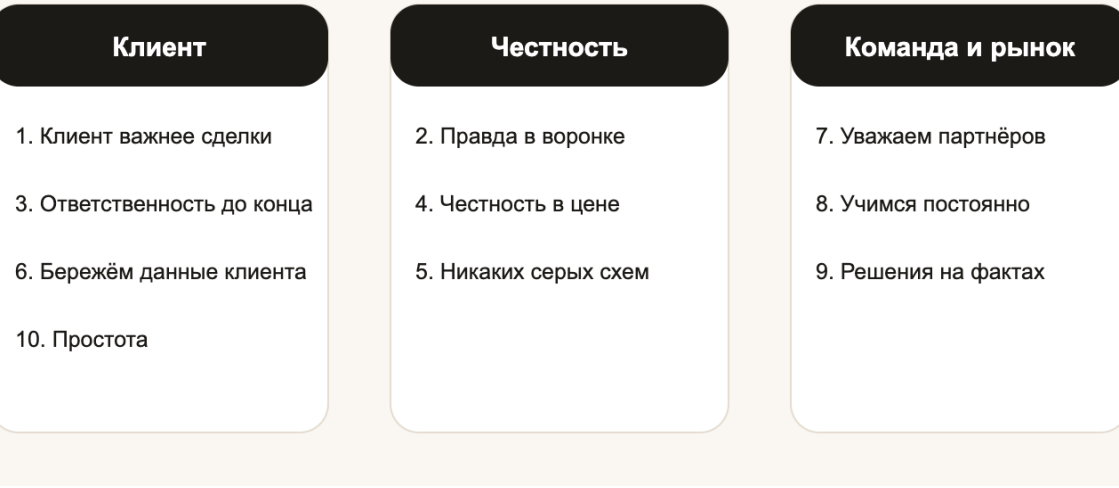

Схема 1. Десять принципов: что мы обещаем клиенту, как обращаемся с правдой и как работаем с рынком

Глава 1. Клиент важнее сделки

Мы продаём, чтобы решить задачу клиента, а не чтобы закрыть план. Если наше решение не подходит, мы говорим об этом и, если можем, подсказываем, где искать.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Задаём вопросы о задаче до того, как показывать продукт	Демо по одному сценарию для всех
Честно говорим, чего продукт не умеет	«Это можно доработать» без проверки
Отказываемся от сделки, которая навредит клиенту	Продажа лицензий, которые никто не будет использовать

Почему это работает

В B2B IT клиент покупает не один раз. Внедрение, поддержка, продления, расширения и рекомендации приносят больше, чем первая сделка. Продавец, который однажды честно сказал «это вам не подойдёт», получает право на следующий разговор — и часто именно его клиент зовёт, когда задача действительно появляется.

Есть и прямая экономика: неподходящее решение приводит к сложному внедрению, недовольству, отказу от продления и негативным отзывам. Всё это стоит дороже, чем потерянная сделка.

Дилемма из практики

Клиент хочет купить систему на полный объём лицензий, хотя в ближайший год реально будет использовать треть. Продавцу до плана не хватает именно этой суммы. Принцип подсказывает предложить поэтапную закупку: меньше сегодня, но клиент доверяет и расширяется

по мере роста. Если компания всё же хочет купить сразу — пусть это будет её осознанное решение, а не ваш уговор.

Что можно сказать

- «Судя по тому, что вы рассказали, ваша задача решается проще. Давайте я покажу, как, — даже если это меньше, чем вы планировали покупать».
- «Это не наша сильная сторона. Для этой задачи я бы посмотрел на другой класс решений».
- «Предлагаю начать с части пользователей и расширяться, когда увидим результат».

Проверка. Если клиент через год узнает всё, что знаете вы сейчас, — будет ли он рад, что купил у вас?

Глава 2. Правда в воронке

Прогноз — обещание компании. Мы оцениваем сделки по подтверждённым шагам клиента, а не по надежде.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Этап сделки меняется только после действия клиента	Дата закрытия переносится каждый месяц
Плохие новости сообщаем сразу	Вероятность 90% «по ощущениям»
Сделку без движения переводим в «потеряна» или «на паузе»	Скрываем риск до последней недели квартала

Почему это работает

Воронка — инструмент управления, а не отчёт для руководителя. Если в ней «красивые» сделки, компания неправильно планирует найм, закупки и денежный поток. Завышенный прогноз приводит к решениям, за которые расплачивается вся команда. Честная воронка, даже маленькая, позволяет вовремя увидеть разрыв и что-то сделать.

Правда в воронке начинается с определений: что значит каждый этап, какие критерии перехода, когда сделка считается потерянной.

Дилемма из практики

До конца квартала две недели. Руководитель спрашивает, закроется ли крупная сделка. Клиент не отвечает уже десять дней, но продавцу не хочется выглядеть плохо. Принцип требует назвать факт: «последний контакт — десять дней назад, следующего шага нет». Это неприятно сегодня, но позволяет руководителю помочь — подключиться к клиенту или скорректировать прогноз.

Что можно сказать

- «В этой сделке нет подтверждённого бюджета, поэтому я оставляю её на этапе квалификации».
- «Я переношу дату закрытия: клиент сообщил, что решение будет после утверждения бюджета».
- «Эту сделку я закрываю как потерянную — клиент выбрал другое решение. Вот что мы узнали».

Проверка. Если руководитель позвонит клиенту прямо сейчас, подтвердит ли клиент этап и дату сделки?

Глава 3. Ответственность до конца

Мы отвечаем за результат клиента, а не только за подпись договора. Продажа заканчивается, когда решение работает.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Передаём проект внедрению с полным контекстом	«Дальше это не моё»
Проверяем первые результаты вместе с клиентом	Обещания, о которых не знает команда внедрения
Сами возвращаемся, если что-то пошло не так	Пропадаем после оплаты

Почему это работает

Продажа заканчивается не подписанием, а результатом у клиента. Продавец, который исчезает после оплаты, теряет доверие и будущие сделки. Ответственность до конца — это передача сделки внедрению с полной информацией, участие в запуске и честный разговор, если что-то пошло не так.

Дилемма из практики

Во время внедрения выясняется, что одна из обещанных интеграций требует доработки, которую никто не оценил. Удобнее всего сказать, что «это вопрос к проектной команде». Принцип подсказывает другое: признать, что обещание было дано на этапе продажи, вместе с командой предложить решение и самому сообщить клиенту.

Что можно сказать

- «Это я обещал на этапе продажи — значит, это и мой вопрос. Вот что мы предлагаем».
- «Давайте я подключусь к первой встрече с командой внедрения, чтобы ничего не потерялось».
- «Через месяц после запуска я позвоню узнать, достигли ли вы результата, ради которого покупали».

Проверка. Знает ли команда внедрения всё, что вы обещали клиенту, — включая сказанное устно?

Глава 4. Честность в цене

Цена должна быть обоснована ценностью и понятна клиенту. Скидка — это обмен, а не подарок.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Объясняем, из чего складывается цена	Завышаем, чтобы потом «уступить»
Даём скидку в обмен на объём, срок или референс	Скидка, чтобы просто закрыть квартал
Одинаковые правила для похожих клиентов	Скрытые платежи, о которых клиент узнаёт позже

Почему это работает

Цена — один из главных источников недоверия в B2B. Клиенты сравнивают предложения, общаются друг с другом и рано или поздно узнают, если разным заказчикам на одинаковых условиях дали разные цены без причины. Честность в цене — это прозрачная логика: от чего зависит цена, за что даётся скидка, что входит и что не входит.

Дилемма из практики

Клиент просит «скидку как у соседнего банка». Вы знаете, что тот банк получил её за трёхлетний договор и предоплату. Честный ответ — объяснить логику: скидка привязана к условиям, и на таких же условиях она доступна. Ложное «мы такого никому не давали» разрушит доверие, когда правда выйдет наружу.

Что можно сказать

- «Цена зависит от объёма, срока и условий оплаты. Вот как меняется

предложение при разных вариантах».

- «В эту стоимость не входят обучение и доработки — лучше обсудить их сейчас, чем удивить вас потом».
- «Я могу снизить цену, если мы изменим состав или срок. Просто так — нет, это было бы нечестно по отношению к другим клиентам».

Проверка. Могли бы вы объяснить эту цену и скидку другому клиенту, не смущаясь?

Глава 5. Никаких серых схем

Мы не участвуем в откатах, подарках за решение и «договорённостях» вокруг закупок. Это защищает клиента, компанию и самого продавца.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Подарки — только символические и открыто	«Неофициальная благодарность» за выбор поставщика
Сообщаем руководителю о конфликте интересов	Заранее согласованные «победители» конкурса
Следуем правилам закупок заказчика	Работа с требованиями, написанными под нас за вознаграждение

Почему это работает

Серые схемы — откаты, фиктивные договоры, искусственные посредники, подгонка документов — дают быстрый результат и создают долгий риск: уголовная и административная ответственность, потеря статуса у вендора, запрет на участие в закупках, разрушенная репутация. На небольшом рынке такие истории не забываются.

Важно: принцип касается и партнёров. Если партнёр или дистрибьютор использует серые схемы в вашей сделке, ответственность может лечь и на вас, особенно по международным антикоррупционным законам.

Дилемма из практики

Сотрудник заказчика намекает, что тендер «можно выиграть», если оформить часть суммы через «консультационную компанию». Сделка крупная. Принцип однозначен: отказ, фиксация разговора и сообщение руководителю или комплаенсу. Потерянная сделка — меньшая потеря,

чем последствия.

Что можно сказать

- «Мы работаем только по прозрачной схеме, такие варианты не рассматриваем».
- «Я должен сообщить об этом предложении в нашу службу комплаенса — таковы правила компании».
- «Давайте сосредоточимся на том, почему наше решение лучше по сути».

Проверка. Готовы ли вы, чтобы детали этой сделки были опубликованы в новостях?

Глава 6. Бережём данные клиента

Всё, что клиент рассказал о своей компании, людях и планах, остаётся конфиденциальным.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Храним информацию только в рабочих системах	Пересылаем документы клиента в личные мессенджеры
Делимся с коллегами только нужным для сделки	Рассказываем одному клиенту о проектах другого
Спрашиваем разрешения перед упоминанием клиента как референса	Используем логотип без согласия

Почему это работает

В процессе продажи продавец получает много данных: схемы инфраструктуры, планы, контакты, иногда персональные данные клиентов заказчика. Утечка, даже случайная, может стоить клиенту денег и репутации, а вам — договора. В странах региона действуют законы о персональных данных, а многие заказчики требуют соглашений о конфиденциальности.

Отдельный современный риск — ИИ-инструменты. Загрузить документ клиента в публичный чат-бот, чтобы «быстро сделать резюме», — значит передать его третьей стороне.

Дилемма из практики

Чтобы подготовить предложение, продавец хочет отправить схему сети клиента в общий чат с партнёром. Быстрее, но схема попадает к людям, которых клиент не одобрял. Принцип подсказывает: передавать только

то, что нужно, только тем, кому нужно, и только через согласованные каналы.

Что можно сказать

- «Прежде чем передать эти данные партнёру, я уточню у вас, можно ли».
- «Мы не используем ваши документы в публичных ИИ-сервисах; для анализа — только одобренные инструменты».
- «После окончания проекта мы удалим ваши материалы из наших систем — подтвердим письменно».

Проверка. Знает ли клиент, у кого сейчас находятся его данные?

Глава 7. Уважаем партнёров и конкурентов

Мы конкурируем ценностью, а не слухами. Партнёр, с которым мы делим сделку, должен знать, что мы не обойдём его.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Регистрируем сделку и соблюдаем договорённости в канале	Уходим к клиенту напрямую в обход партнёра
Сравниваем решения по фактам	Распространяем непроверенные слухи о конкурентах
Признаём сильные стороны конкурента	Переманиваем, обещая невыполнимое

Почему это работает

Рынок B2B IT в регионе небольшой: сегодняшний конкурент завтра может стать партнёром, а сотрудник конкурента — вашим коллегой. Партнёры и дистрибьюторы помнят, кто уважал регистрацию сделок, а кто обходил их. Критика конкурентов воспринимается клиентами как слабость: сильный продавец говорит о своих преимуществах.

Дилемма из практики

Клиент просит сравнить вас с конкурентом. Соблазн — рассказать о его провальных проектах. Принцип подсказывает: сравнивать по фактам и критериям клиента, признавать сильные стороны конкурента и честно показывать, где вы сильнее.

Что можно сказать

- «У них сильная сторона в этом. Мы сильнее в том, что для вас, судя по

разговору, важнее, — давайте проверим на пилоте».

- «Эту сделку зарегистрировал партнёр, поэтому мы работаем через него».
- «Я не буду комментировать проекты конкурента — лучше расскажу о наших результатах, которые можно проверить».

Проверка. Не стыдно ли вам было бы, если бы конкурент услышал, что вы о нём говорите?

Глава 8. Учимся постоянно

Продукты, рынок и клиенты меняются. Мы читаем, разбираем сделки и делимся опытом с командой.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Разбор каждой выигранной и проигранной сделки	«Я так продаю двадцать лет»
Регулярное обучение продукту и отрасли	Одна и та же причина проигрыша из раза в раз
Делимся удачными ходами с коллегами	Знания живут только в голове одного человека

Почему это работает

Технологии в IT меняются быстрее, чем в большинстве отраслей. Продавец, который год не изучал новое, начинает отставать от клиентов. Постоянное обучение — это и знание продукта, и понимание бизнеса клиента, и навыки продаж, и новые инструменты, включая ИИ.

Дилемма из практики

Плотный квартал, нет времени на обучение. Но новый продукт вендора стал главным вопросом клиентов, и продавец не может ответить на их вопросы. Принцип подсказывает выделять время системно — например, час в неделю, — а не ждать «свободного периода».

Что можно сказать

- «Я не знаю ответа точно — уточню у инженера и вернусь сегодня».
- «Давайте разберём проигранную сделку командой: что мы могли

сделать иначе».

- «Я сдал сертификацию по новому продукту — могу провести короткую сессию для коллег».

Проверка. Чему новому вы научились за последний месяц, и применили ли это в сделке?

Глава 9. Решения на фактах

Мы опираемся на данные и проверяем свои предположения. Если появились новые факты, мы готовы изменить мнение.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Проверяем гипотезу о боли клиента вопросами	Спорим ради того, чтобы быть правым
Смотрим на метрики воронки, а не на впечатления	Игнорируем неудобные цифры
Меняем подход, если он не работает	Решения «потому что так всегда делали»

Почему это работает

Решения «на ощущениях» дают случайный результат. Данные о воронке, причинах побед и поражений, циклах сделок и поведении клиентов позволяют повторять успех и исправлять ошибки. Решения на фактах также защищают от самообмана: «клиент точно купит» часто означает «я очень этого хочу».

Дилемма из практики

Руководитель уверен, что сделки теряются из-за цены. Разбор последних поражений показывает: в большинстве случаев продавцы не вышли на лицо, принимающее решение. Принцип требует сначала проверить данные, а потом менять ценовую политику.

Что можно сказать

- «Давайте посмотрим на последние двадцать проигранных сделок,

прежде чем снижать цены».

- «По данным CRM средний цикл — пять месяцев, поэтому сделка, начатая сейчас, вряд ли закроется в этом квартале».
- «Это гипотеза. Как мы её проверим?»

Проверка. На каких фактах основано ваше последнее важное решение по сделке?

Глава 10. Простота

Клиенту должно быть легко с нами работать: понятное предложение, понятный договор, понятный следующий шаг.

Как это выглядит в работе	Как это не выглядит
Предложение на одной-двух страницах с итогом	Сорок слайдов о компании
Каждая встреча заканчивается договорённостью о следующем шаге	Письма без вывода
Ответ в оговорённый срок	Клиент сам выясняет, кто за что отвечает

Почему это работает

Сложные процессы, длинные предложения, запутанные цены и непонятные договоры мешают клиенту принять решение. Простота — уважение к его времени. Внутри команды простота означает ясные правила, короткие отчёты и минимум бюрократии, которая не помогает продавать.

Дилемма из практики

Продавец готовит предложение на сорок страниц, «чтобы показать экспертизу». Клиент читает первые две и откладывает. Принцип подсказывает: короткое резюме на одной странице с проблемой, решением, результатом, ценой и следующим шагом, остальное — в приложениях.

Что можно сказать

- «Если коротко: вот проблема, вот что мы предлагаем, вот результат и стоимость».
- «Давайте уберём из договора условия, которые не нужны ни вам, ни нам».
- «Этот отчёт никто не читает — предлагаю заменить его двумя показателями на еженедельной встрече».

Проверка. Может ли клиент пересказать ваше предложение коллеге за одну минуту?

Глава 11. Подарки, конфликт интересов и государственные заказчики

Граница между вежливостью и подкупом в деловой культуре региона не всегда очевидна. Традиции гостеприимства сильны, а праздничные подарки — нормальная часть отношений. Кодекс не запрещает человеческое отношение, он задаёт понятные правила, чтобы продавец не оказался в серой зоне.

Ситуация	Обычно допустимо	Обычно недопустимо
Подарки	Символический сувенир с логотипом, поздравление с праздником	Дорогие подарки, деньги, сертификаты, подарки в период тендера
Представительство	Деловой обед, участие в отраслевой конференции	Оплата отдыха, поездок с семьёй, развлечений
Госзаказчики	Публичные мероприятия, официальные встречи	Любые подарки и оплата расходов должностных лиц
Конфликт интересов	Раскрытие родственных и личных связей руководителю	Скрытые связи с лицами, принимающими решение

Правило для госсектора строже: должностные лица ограничены законом, а подарок, допустимый для частной компании, для них может быть нарушением. Если вы работаете с международными вендорами, учитывайте и их правила — многие запрещают любые подарки госслужащим.

Проверка. Сделали бы вы этот подарок, если бы о нём узнали руководители обеих компаний и журналисты?

Глава 12. Партнёры и каналы: честность в цепочке продаж

В IT-продажах региона большинство сделок проходит через цепочку: вендор, дистрибьютор, интегратор, заказчик. Доверие в этой цепочке держится на соблюдении договорённостей: регистрация сделок, защита партнёра, который нашёл клиента, честная информация о ценах и условиях.

- Уважайте регистрацию сделок: если сделку привёл партнёр, не обходите его, даже если клиент просит работать напрямую.
- Не используйте информацию одного партнёра в пользу другого.
- Говорите партнёру правду о шансах сделки и условиях вендора.
- Конфликт каналов решайте по заранее известным правилам, а не в пользу того, кто громче.
- Проверяйте партнёров на благонадёжность: их нарушения в вашей сделке становятся и вашим риском.

Подробнее о механике: регистрация сделок, партнёрская программа.

Проверка. Если бы партнёр увидел вашу переписку с клиентом, почувствовал бы он себя обманутым?

Глава 13. ИИ в работе продавца: где проходит граница

ИИ-помощники ускоряют подготовку писем, предложений, исследований и разборов звонков. Вместе с ними появляются новые этические вопросы, и кодекс должен на них отвечать.

Вопрос	Правило
Данные клиента	Только одобренные компанией инструменты; никаких документов клиента в публичных сервисах
Запись и анализ звонков	Клиент знает о записи и согласен
Сгенерированный текст	Продавец отвечает за каждое утверждение, как если бы написал его сам; факты проверяются
Персонализация	Используем открытую деловую информацию, без сбора личных данных из закрытых источников
Автоматические рассылки	Не выдаём бота за человека, если клиент спрашивает напрямую

Главный принцип: ИИ не снимает ответственности. Если ассистент придумал кейс или цифру, а вы отправили это клиенту, — это ваша ошибка. Подробнее: книга «ИИ для продаж».

Проверка. Готовы ли вы подписаться под каждым словом, которое сгенерировал ИИ, и объяснить клиенту, откуда взялись данные?

Глава 14. Руководитель и давление плана

Большинство нарушений кодекса происходит не из-за плохих людей, а из-за давления: план под угрозой, конец квартала, руководитель требует «любой ценой». Руководитель задаёт реальные правила поведением, а не текстом на стене. Если за завышенный прогноз хвалят, а за честный — ругают, команда быстро поймёт, какой кодекс действует на самом деле.

- Хвалите за честный прогноз, даже если он плохой.
- Не ставьте планы, которые невозможно выполнить честно.
- Включите в мотивацию качество: удержание клиентов, точность прогноза, а не только объём.
- Разбирайте сделки, выигранные «некрасиво», так же внимательно, как проигранные.
- Сами следуйте кодексу на встречах с ключевыми клиентами.

Связанные материалы: план мотивации, категории прогноза.

Проверка. Что произойдёт с продавцом, который принесёт честный, но плохой прогноз, — его поддержат или накажут?

Глава 15. Если кодекс нарушен

Нарушения случаются. Важно, что происходит после: замалчивание или разбор. Кодекс работает только тогда, когда у сотрудников есть безопасный способ сообщить о проблеме, а разбор направлен на исправление, а не на поиск виноватого.

Шаг	Что делать
Сообщить	Руководителю, в службу комплаенса или через анонимный канал
Остановить	Приостановить действие, если оно продолжается
Разобрать	Понять причины: давление, неясные правила, личное решение
Исправить	Сообщить клиенту, если он пострадал, изменить процесс
Сделать выводы	Обновить кодекс и обучение

Различайте ошибку и умысел. Ошибка из-за неясного правила — повод улучшить правило. Сознательное нарушение ради выгоды — повод для серьёзных последствий, независимо от результатов продавца.

Проверка. Знает ли каждый в команде, куда сообщить о нарушении, и уверен ли, что за это не накажут?

Глава 16. Сложные ситуации: как применять кодекс

Ситуация	Решение по кодексу
Клиент просит большую скидку в последний день квартала	Предлагаем обмен: объём, длительность, предоплата, референс. Без обмена — не снижаем
Руководитель просит «поднять» вероятность сделки для прогноза	Показываем подтверждённые шаги клиента; без них вероятность не меняем
Заказчик намекает на «вознаграждение» за выбор	Вежливо отказываемся, сообщаем руководителю, работаем строго по процедуре
Клиенту лучше подойдёт решение конкурента	Говорим об этом. Сохраняем отношения для будущих задач
Партнёр медленный, клиент предлагает работать напрямую	Обсуждаем с партнёром, ищем решение вместе, не обходим договорённости
Пообещали срок, который не выполнить	Сразу сообщаем клиенту, предлагаем реальный план

Глава 17. Как внедрить кодекс в команде

1. **Обсудите, а не спускайте сверху.** Пусть команда сама сформулирует примеры «как выглядит» и «как не выглядит» для своих сделок.
2. **Привяжите к процессам.** Правила прогноза — в регламент CRM, правила скидок — в матрицу согласований.
3. **Разбирайте случаи.** Раз в месяц — одна реальная сложная ситуация и решение по кодексу.
4. **Оценивайте поведение, а не только план.** Включите принципы в оценку и в разговоры один на один.
5. **Руководитель показывает пример.** Если руководитель сам «двигает» прогноз, кодекс перестаёт работать в тот же день.

Кодекс в разных ролях

Принципы общие, но в каждой роли у них свои «горячие точки». Обсудите их с командой отдельно.

Роль	Где кодекс проверяется чаще всего
Продавец	Прогноз, цена и скидки, обещания клиенту, подарки
Пресейл	Честность о возможностях продукта, пилоты без «подкрутки», ограничения решения
Руководитель продаж	Планы и давление, разбор сделок, мотивация, личный пример
Менеджер партнёров	Регистрация сделок, конфликт каналов, проверка партнёров

Роль	Где кодекс проверяется чаще всего
Customer Success	Честность о рисках продления, обещания при расширении, данные клиента
Маркетинг	Достоверность кейсов и цифр, согласие клиентов на публикацию

Глава 18. Короткая проверка перед решением

- Мне было бы комфортно, если бы клиент узнал, как именно я принял это решение?
- Я бы поступил так же, если бы это был мой собственный бизнес?
- Это решение поможет нам работать с этим клиентом через три года?

Если хотя бы на один вопрос ответ «нет» — остановитесь и обсудите с руководителем.

Дальше по теме: MEDDPICC, покрытие воронки, план по аккаунту, рынок B2B IT в Казахстане.

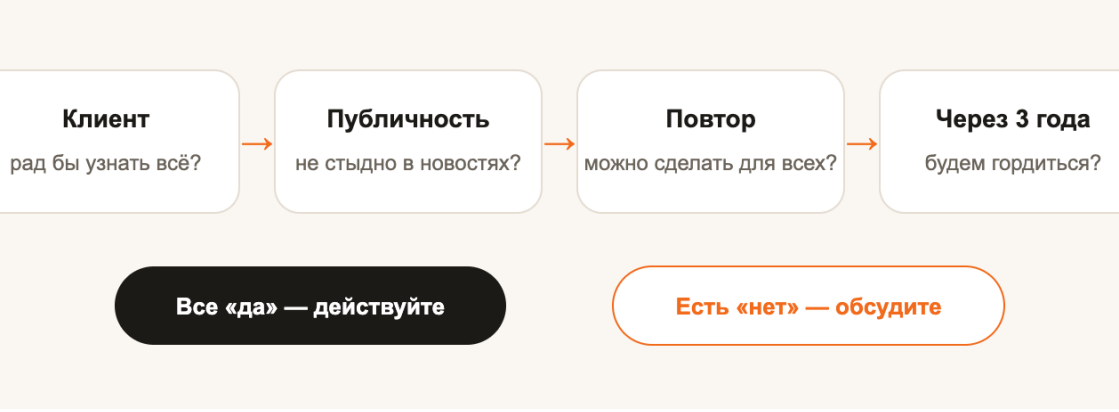

Схема 2. Минутная проверка решения перед действием

Приложение А. Восемь дополнительных ситуаций с разбором

Ситуация	Как поступить
Клиент просит указать в акте работы, которые ещё не выполнены, «чтобы закрыть бюджет года».	Отказать в фиктивном акте. Предложить законные варианты: предоплата по договору, поэтапная приёмка, перенос бюджета. Принципы 5 и 2.
Коллега сдвигает дату закрытия всех сделок на конец квартала, чтобы прогноз выглядел лучше.	Поговорить с коллегой, затем — с руководителем, если не помогло. Прогноз — общий инструмент. Принцип 2.
Вы узнали о проблеме в продукте, о которой клиент пока не знает, но она затронет его через месяц.	Сообщить клиенту заранее вместе с планом решения. Принципы 3 и 1.
Конкурент допустил ошибку в тендерной заявке, и вы можете указать на неё заказчику анонимно.	Действовать только через официальные процедуры закупки, без анонимных «сигналов». Принцип 7.
Клиент присылает вам документ с персональными данными своих сотрудников «для настройки».	Уточнить, нужны ли эти данные, договориться о защищённом канале и сроке хранения. Принцип 6.
Партнёр предлагает «разделить» сделку, оформив часть объёма на другую компанию, чтобы получить двойную скидку вендора.	Отказаться: это нарушение условий вендора. Принципы 5 и 7.
ИИ-ассистент подготовил предложение с кейсом, которого не	Удалить или заменить реальным кейсом, проверить остальные факты.

Ситуация	Как поступить
было.	Глава 13.
Руководитель требует закрыть сделку на условиях, которые компания не сможет выполнить.	Назвать риски письменно, предложить реалистичные условия; при давлении — эскалация. Принцип 3, глава 14.

Приложение Б. Шаблон кодекса команды на одной странице

Используйте шаблон на сессии с командой. Формулируйте своими словами — кодекс, написанный командой, соблюдается лучше, чем спущенный сверху.

Раздел	Что заполнить
Зачем	Одна фраза: почему команде нужен кодекс
Принципы	5–10 принципов, каждый одной строкой
Как выглядит / не выглядит	По два примера на принцип из вашей практики
Границы	Подарки, скидки, данные, партнёры — конкретные правила и пороги
Куда сообщить	Руководитель, комплаенс, анонимный канал
Пересмотр	Когда и как кодекс обновляется

Приложение В. Словарь

Термин	Значение
Конфликт интересов	Ситуация, когда личный интерес может повлиять на рабочее решение
Комплаенс	Соответствие законам, правилам компании и вендоров
Регистрация сделки	Закрепление сделки за партнёром, который её нашёл
Откат	Скрытое вознаграждение представителю заказчика за выбор поставщика
Прогноз	Ожидаемый результат продаж за период по категориям вероятности
Персональные данные	Сведения, позволяющие определить человека
Канал сообщений о нарушениях	Способ безопасно сообщить о проблеме, в том числе анонимно

Приложение Г. Проверьте себя

1. Когда стоит сказать клиенту, что ваше решение ему не подходит?

- Только если клиент сам спросит об этом
- Как только вы это поняли
- После подписания договора, чтобы не потерять план

Правильно: Как только вы это поняли.

2. Сделка без ответа клиента десять дней. Что делать с прогнозом?

- Оставить как есть до конца квартала и ждать, вдруг клиент всё-таки ответит
- Перенести в «точно закроется»
- Назвать факт руководителю и скорректировать этап или дату

Правильно: Назвать факт руководителю и скорректировать этап или дату.

3. Клиент просит скидку «как у соседа», полученную за трёхлетний договор. Ваш ответ?

- Объяснить, что скидка привязана к условиям, и предложить их
- Сказать, что такую скидку никто не получал
- Дать такую же скидку без условий, чтобы не спорить с клиентом и не потерять сделку

Правильно: Объяснить, что скидка привязана к условиям, и предложить их.

4. Сотрудник заказчика предлагает оформить часть суммы через «консультанта». Что делать?

- Согласиться, если сделка крупная
- Отказаться и сообщить руководителю или комплаенсу
- Передать решение партнёру

Правильно: Отказаться и сообщить руководителю или комплаенсу.

5. Можно ли загрузить документ клиента в публичный чат-бот для резюме?

- Да, если перед загрузкой вручную удалить из документа название клиента
- Да, это экономит время
- Нет, только одобренные компанией инструменты

Правильно: Нет, только одобренные компанией инструменты.

6. Клиент просит сравнить вас с конкурентом. Как лучше?

- Рассказать о неудачных проектах конкурента, чтобы клиент увидел его риски
- По критериям клиента, признавая сильные стороны конкурента
- Отказаться от любого сравнения

Правильно: По критериям клиента, признавая сильные стороны конкурента.

7. Что лучше всего показывает, что кодекс работает в команде?

- Текст кодекса есть на сайте компании
- Продавца поддерживают за честный, хоть и плохой прогноз
- Все сотрудники подписали кодекс

Правильно: Продавца поддерживают за честный, хоть и плохой прогноз.

8. ИИ-ассистент добавил в предложение несуществующий кейс. Кто отвечает?

- Разработчик ИИ-сервиса, потому что ошибку допустила его модель
- Никто, это техническая ошибка
- Продавец, отправивший предложение

Правильно: Продавец, отправивший предложение.

9. Подарок для государственного служащего в период тендера — это…

- Недопустимо
- Допустимо, если он недорогой и от души

- Допустимо по праздникам

Правильно: Недопустимо.

10. Как поступить с ошибкой из-за неясного правила?

- Наказать сотрудника, чтобы другим было неповадно
- Уточнить правило и обновить обучение
- Сделать вид, что ничего не произошло

Правильно: Уточнить правило и обновить обучение.

Приложение Д. Сессия внедрения кодекса за 90 минут

Время	Шаг	Результат
10 мин	Зачем: истории, когда репутация помогла или навредила	Общее понимание ставок
20 мин	Принципы: обсуждаем десять принципов, выбираем и переформулируем свои	Черновик 5–10 принципов
25 мин	Ситуации: разбор 3–4 реальных случаев из практики команды	Примеры «как выглядит / не выглядит»
15 мин	Границы: подарки, скидки, данные, партнёры	Конкретные правила
10 мин	Куда сообщать и как разбираем нарушения	Понятный канал
10 мин	Договорённости: когда пересматриваем, кто отвечает	Владелец кодекса и дата пересмотра

После сессии оформите кодекс на одной странице по шаблону из приложения Б и вернитесь к нему через квартал: какие ситуации возникли, где правила оказались неясными.

Об издании

Издание	Описание
2.0	Флагманская версия: 18 глав, десять принципов с дилеммами и формулировками, правила для подарков, партнёров и ИИ, роль руководителя, разбор нарушений, 2 схемы, 8 дополнительных ситуаций, кодекс в шести ролях, шаблон кодекса команды, сценарий сессии внедрения, словарь и тест
1.0	Краткий свод из десяти принципов

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