

C R E A T I X

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ · WHITE PAPER

Методология построения системы больших продаж

Почему в компаниях с крупным чеком и длинным циклом сделки проблема находится не в мотивации менеджеров, а в архитектуре системы - и как перестать быть человеком, без которого не закрывается ни одна сложная сделка.

Гиорги Копалеишвили · основатель Creatix, автор Метода
Архитектура B2B- и крупных B2C-продаж · Алматы, Казахстан · Центральная Азия
Рабочая версия основного методологического документа · 2026

РЕЗЮМЕ

Большие продажи не масштабируются на харизме собственника или отдельных сильных менеджерах. Они масштабируются только на *архитектуре*.

ПРОБЛЕМА

Если каждая важная сделка требует личного участия владельца - значит, в компании нет системы продаж. Есть поток заявок, менеджеры, РОП, CRM и план. Но ключевой механизм принятия решения клиентом остается неуправляемым.

ПОЧЕМУ НЕ ЛЕЧИТСЯ ПРИВЫЧНЫМ

Замена менеджеров, найм РОПа, тренинг, CRM, усиление маркетинга полезны, но не первичны. Нельзя масштабировать то, что не структурировано.

ЧТО МЫ ДИАГНОСТИРУЕМ

Пять уровней архитектуры: стратегия и привлечение, воронка сделки, команда и роли, управление и процессы, инструменты и аналитика - включая стык маркетинга с продажами. Сбой на любом уровне ломает результат всей системы.

КАК МЫ РАБОТАЕМ

Четыре этапа: диагностика -> управленческая карта проблем -> дорожная карта перестройки -> сопровождение внедрения.

РЕЗУЛЬТАТ

Управляемая архитектура сделки и снижение зависимости от собственника: его участие становится точечным и стратегическим, а не постоянным и вынужденным.

Главный тезис: продажи - это *архитектура*, а не харизма

На раннем этапе бизнеса собственник сам ведет ключевых клиентов, сам дожимает сложные сделки, сам объясняет ценность, сам спасает ситуации, когда менеджер не справился. В какой-то момент этот подход перестает быть преимуществом и превращается в ограничение роста.

Если каждая важная сделка требует личного участия владельца, значит в компании нет полноценной системы продаж. Есть поток заявок, есть менеджеры, возможно есть руководитель отдела продаж, CRM, скрипты, план продаж и рекламные каналы. Но при этом ключевой механизм - то, как клиент принимает решение - остается неуправляемым.

Такая компания может зарабатывать, иногда много. Но она не может стабильно масштабировать продажи без перегрузки собственника.

Проблема не всегда в людях. Чаще она глубже - в отсутствии архитектуры продаж. Архитектура - это не скрипт, не тренинг, не CRM и не система мотивации сами по себе. Это связанная управленческая конструкция, в которой определены роли, этапы сделки, критерии перехода клиента, зоны ответственности, контрольные точки, стандарты коммуникации, логика дожима, требования к квалификации лида, отчетность, управленческий ритм и ответственность руководителя продаж.

Когда архитектуры нет, отдел работает не как система, а как набор отдельных людей, каждый из которых продает по-своему. Владелец вынужден компенсировать слабость системы личным участием.

ЗАДАЧА CREATIX

Спроектировать такую систему больших продаж, в которой собственник перестает быть обязательным участником каждой сложной сделки и подключается только там, где его участие действительно стратегически оправдано.

Почему обычные решения *не работают*

Когда продажи не растут, собственники обычно пробуют один из пяти привычных способов. Каждый может быть полезен - но ни один не является первичным решением, если архитектура не собрана.

01

Заменить менеджеров

Дает краткосрочный эффект. Но без понятной системы ведения сделки новый менеджер за пару месяцев адаптируется к существующему хаосу и начинает работать так же: где-то не дожидает, где-то теряет клиента между этапами, где-то перекладывает сложные переговоры наверх.

02

Нанять РОПа

Более зрелое решение. Но если ему передают не систему, а разрозненный набор менеджеров, заявок и неформальных правил, он вынужден сначала разбираться в хаосе - без ясной архитектуры, полномочий и критериев управления сделками.

03

Провести тренинг

Самый популярный и часто самый переоцененный инструмент. Полезен, только если встроен в систему. Если менеджеры после обучения возвращаются в среду без контроля, стандартов и регулярного разбора сделок - знания быстро исчезают из практики.

04

Внедрить CRM

CRM фиксирует то, что уже есть. Если процесс не описан, этапы размыты, а критерии перехода не определены - система превращается в цифровой архив хаоса.

05

Усилить маркетинг

Больше заявок временно поднимает выручку. Но при слабой внутренней обработке рост заявок обнажает проблему: менеджеры не успевают, качество коммуникации падает, собственник чаще подключается, стоимость привлечения растет. Маркетинг нельзя «усилить» в отрыве от продаж - его нужно проектировать вместе с ними.

Нельзя масштабировать то, что не структурировано.

СИМПТОМЫ *системной проблемы*

Системная проблема редко выглядит как одна очевидная ошибка. Чаще она проявляется через повторяющиеся симптомы, которые собственник сначала принимает за нормальную часть бизнеса.

Менеджеры вроде бы работают, но сделки регулярно застревают. Клиенты проявляют интерес, берут информацию, обещают вернуться - и исчезают. Заявки, встречи, обсуждения есть, но конверсия в оплату нестабильна.

Менеджеры хорошо проводят первичный контакт, но теряются, когда клиент начинает сравнивать, торговаться, обсуждать сроки, риски, финансирование или внутреннее согласование. В этот момент менеджер перестает управлять сделкой и фактически ждет, что клиент решит сам.

РОП есть, но его роль не всегда ясна: он контролирует планы и слушает звонки, но не управляет глубиной сделки. CRM заполнена, но не дает управленческой картины: много карточек и статусов, но невозможно быстро понять, какие сделки живые, какие зависли, где менеджер потерял инициативу.

Появляется зависимость от нескольких сильных людей: один продает лучше, но никто не понимает почему; уходит сильный менеджер - продажи проседают.

ГЛАВНЫЙ СИМПТОМ

Невозможность предсказуемо повторять результат. Если итог зависит от того, кто сегодня взял клиента, в каком настроении менеджер, вовремя ли подключился собственник и был ли клиент сам готов купить - значит, продажа не управляется как система.

Почему собственник становится главным «дожимателем»

Во многих компаниях с крупными сделками собственник постепенно становится центральной фигурой отдела продаж - даже если формально уже не должен участвовать в переговорах.

Это происходит не из желания все контролировать. Причина в том, что именно он лучше всех понимает продукт, клиента, экономику сделки, реальные преимущества и риски. Он умеет говорить с клиентом на уровне ценности, а не только цены и условий.

Менеджер может знать продукт, но не понимать стратегическую логику сделки. Он расскажет о характеристиках, отправит КП, ответит на стандартные вопросы. Но когда нужно удержать клиента в сложном цикле принятия решения, показать экономический смысл, снять недоверие и довести до внутреннего решения - у него часто нет нужной рамки мышления.

Собственник подключается раз, потом второй, потом третий. Клиент привыкает, что главный разговор идет с владельцем. Менеджер привыкает, что сложное можно передать наверх. РОП привыкает, что крупные сделки все равно спасает собственник. Так возникает скрытая управленческая зависимость.

Опасность не только в перегрузке владельца. Опасность в том, что компания не накапливает системную компетенцию: каждая сложная сделка проходит через личный опыт собственника, но этот опыт не превращается в стандарты, сценарии и обучаемую модель для команды.

Если не извлечь из головы собственника логику сильной продажи и не превратить ее в архитектуру - бизнес остается заложником его личного участия.

Creatix работает именно с этой зоной: переводит индивидуальную силу собственника и сильных продавцов в управляемую систему, которую можно передать команде, контролировать, улучшать и масштабировать.

Что такое *архитектура больших продаж*

Архитектура больших продаж - это управленческая система, которая определяет, как компания ведет клиента от первого контакта до оплаты, внедрения и повторной сделки.

В простых продажах часто достаточно скорости, скрипта и понятного предложения. В больших - нет.

Большую продажу отличают высокий чек, длинный цикл решения, несколько участников со стороны клиента, высокая цена ошибки для покупателя, необходимость обоснования, согласования и доверия.

Клиент редко покупает сразу. Он проходит путь: интерес, сомнение, сравнение, внутреннее обсуждение, оценка рисков, переговоры, решение. Если компания не управляет этим путем, она теряет клиента не в одной точке, а постепенно. Клиент не говорит «нет» - он просто перестает двигаться.

Метод Creatix раскладывает эту систему на пять уровней архитектуры. Это то, что мы диагностируем, потому что сбой на любом из них ломает результат, даже если остальные работают идеально.

Большая продажа

Это не только цена сделки. Это длительный процесс принятия решения, где покупатель снижает неопределенность, сравнивает альтернативы, согласует риски и ищет достаточное доверие.

Архитектура

Это не документ ради документа. Это способ перевести продажи из режима реакции на клиента в режим управления сделкой.

Что именно диагностирует Creatix

01 Стратегия и привлечение

Рынок, целевой клиент, ценность продукта - и привлечение: какие каналы дают поток, насколько он целевой и что маркетинг обещает рынку. Если сюда заходит не тот клиент, любая воронка тащит мимо цели.

02 Воронка сделки

Вход воронки - это передача клиента от маркетинга к продажам: по каким критериям лид считается целевым, кто за это отвечает. Дальше - этапы движения, критерии перехода, точки контроля: где входит, как квалифицируется, где теряется.

03 Команда и роли

Кто продает, какие компетенции, как мотивирован, кто отвечает за результат и распределение функций.

04 Управление и процессы

Регламенты, управленческий ритм, разборы сделок, роль РОПа, точки подключения собственника - и стык маркетинга с продажами, где чаще всего теряется ответственность.

05 Инструменты и аналитика

CRM, отчетность, материалы, показатели качества - не только активности, но и реального продвижения сделки.

ПРИНЦИП

Маркетинг здесь - не отдельный шестой уровень, а часть системы. Creatix проектирует и привлечение, и продажу как одну коммерческую систему, а не лечит их по отдельности.

Разница между *продажей* и управлением сделкой

Многие компании считают, что их менеджеры продают. На практике менеджеры часто просто сопровождают клиента.

Сопровождать - значит отвечать на вопросы, отправлять материалы, уточнять условия, напоминать о себе и периодически спрашивать: «Вы приняли решение?»

Управлять сделкой - значит понимать, где клиент в процессе принятия решения, что мешает движению, кто влияет на решение, какой риск для клиента главный, какое следующее действие должно произойти и какие договоренности должны быть зафиксированы.

В первом случае менеджер зависит от клиента. Во втором - менеджер ведет клиента.

В больших продажах клиент часто сам не знает, как принять решение. Он может хотеть купить, но не понимать, как обосновать покупку внутри компании. Может видеть ценность, но бояться ошибки. Может сравнивать не потому, что ищет дешевле, а чтобы снизить неопределенность.

Если менеджер не умеет диагностировать эти состояния, он ошибочно записывает клиента в «не готового» или «потерянного».

Там, где обычный тренинг учит «как говорить», архитектура отвечает на вопрос «как устроить процесс так, чтобы правильный разговор происходил в правильный момент и вел клиента к следующему решению». Creatix рассматривает продажу не как набор речевых техник, а как управляемый процесс принятия решения клиентом.

Где чаще всего *ломается система*

Система редко ломается на финале. Обычно ошибка закладывается раньше. Ниже семь точек разрыва - места, где на практике рвутся уровни архитектуры.

01**Квалификация лида**

В работу берут почти всех. Менеджеры тратят время на клиентов, не подходящих по бюджету, срокам, полномочиям или реальной потребности. Отдел занят, но непродуктивен.

02**Слабая диагностика потребности**

Менеджер слишком быстро переходит к презентации и КП, не поняв реальную ситуацию клиента. Предложение формально отправлено, но не попадает в ключевой мотив покупки.

03**Отсутствие структуры этапов**

«В работе», «думает», «КП отправлено» - не управленческие этапы, если к ним не привязаны критерии, действия и контрольные вопросы.

04**Преждевременное КП**

В большой сделке КП должно фиксировать уже сформированную логику решения. Если клиент не понял ценность до получения КП, документ становится просто поводом сравнить цену.

Что происходит на поздних этапах

05

Слабый дожим

Дожим путают с напоминаниями и давлением. В зрелой системе дожим - это управление неопределенностью клиента, возврат к ценности, работа с рисками и фиксация следующего шага.

06

РОП контролирует активность, а не качество

Видит количество звонков и задач, но не глубину переговоров, реальный статус клиента и вероятность закрытия.

07

Собственник подключается поздно или слишком часто

В первом случае спасает уже испорченную сделку. Во втором - система не учится продавать самостоятельно.

ЗАДАЧА АРХИТЕКТУРЫ

Найти эти разрывы и заменить хаотичные действия управляемыми механизмами.

Роль РОПа в зрелой системе

Руководитель отдела продаж в зрелой системе - не старший менеджер и не администратор CRM. Его задача - управлять результатом через процесс, людей, качество сделок и дисциплину исполнения.

РОП как управляющий сделками

Если РОП занимается только проверкой планов и отчетов, он видит результат слишком поздно: продажа уже проиграна, клиент ушел, а собственник получает проблему, когда исправлять дорого или невозможно.

Сильный РОП должен видеть риски сделки до того, как они проявятся в отказе клиента. Для этого ему нужна система: понимание, какие сделки приоритетны, какие этапы критичны, какие вопросы менеджер обязан выяснить до КП, какие сделки требуют разбора, где менеджер действительно ведет клиента, а где просто ждет.

Архитектура превращает роль РОПа из «контролера активности» в «управляющего сделками». Это меняет поведение всего отдела: менеджер понимает, что важен не факт звонка, а качество продвижения клиента; РОП видит не количество сделок в воронке, а их управляемость; собственник получает не хаотичные просьбы «подключиться», а понятные сигналы - где нужна его роль и какой результат должен быть достигнут.

Собственник при этом не исчезает из продаж полностью - в компаниях с крупным чеком его участие иногда необходимо. Но оно должно быть редким, точным и стратегическим, а не постоянным и вынужденным.

Почему CRM не решает проблему без архитектуры

CRM часто воспринимают как основу системы продаж. Это ошибка. CRM - инструмент фиксации процесса. Если сам процесс не спроектирован, CRM лишь делает хаос более видимым.

CRM должна обслуживать архитектуру

Можно настроить красивые этапы, обязательные поля, задачи и отчеты. Но если компания не понимает, что именно должно происходить на каждом этапе, управляемости это не создаст.

Статус «КП отправлено» мало говорит о вероятности сделки: клиент мог получить КП после глубокого разговора с выявленными потребностями и зафиксированным следующим шагом - а мог после трехминутного диалога, потому что менеджер не знал, что еще сказать. В CRM это выглядит одинаково. В реальности - две разные сделки.

То же со статусом «думает»: один согласует решение внутри, другой вежливо завершил коммуникацию, третий сравнивает цену, четвертый не понял ценность, пятый ждет, что менеджер поможет обосновать покупку. Если система не различает эти состояния, РОП не управляет воронкой, а наблюдает за ней.

ПРИНЦИП

Правильная архитектура сначала определяет логику процесса, и только затем переводит ее в CRM. CRM должна обслуживать архитектуру, а не заменять ее.

Метод Creatix: четыре этапа

Если пять уровней - это что мы диагностируем, то четыре этапа - это как мы работаем. Метод не переносится шаблоном в любую компанию: у каждого бизнеса своя специфика, поэтому работа начинается не с советов, а с диагностики.

Диагностика системы продаж

Задача - понять, как продажи устроены в реальности, а не как описаны в презентациях и должностных инструкциях.

Мы смотрим фактический путь клиента от первого интереса до оплаты или отказа, сравниваем заявленную систему с реальным поведением менеджеров, РОПа и собственника, и определяем, какие ошибки человеческие, а какие системные.

Анализ идет по всем пяти уровням: структура и роли; привлечение и целевость входящего потока; квалификация; этапы сделки и переходы; КП и логика ценности; причины отказов; дожим; CRM и отчетность; управленческие разборы; участие собственника.

Отдельно мы разбираем стыки между отделами - маркетинг -> продажи -> внедрение или производство, - потому что именно на них теряется управляемость и возникает взаимное перекладывание ответственности.

ПОЧЕМУ МЫ СМОТРИМ ОБА НАПРАВЛЕНИЯ

Классическая картина: отдел продаж валит на маркетинг («лиды нецелевые»), маркетинг - на продажи («не умеют закрывать»). Пока за оба направления никто не отвечает на уровне системы, этот спор не разрешается. Creatix диагностирует и сопровождает и привлечение, и продажу - иначе целостности коммерческой системы не будет.

От карты проблем к внедрению

02 Заключение и управленческая карта проблем

Собственник получает не набор наблюдений, а ясную картину: что мешает продавать стабильнее, почему это происходит и какие изменения дадут системный эффект. Карта проблем раскладывается по уровням: структурные, процессные, коммуникационные, управленческие, аналитические и культурные.

03 Дорожная карта перестройки

Практический план перехода к целевой системе: пересборка структуры и ролей, разделение функций, целевая воронка, критерии квалификации, стандарты ведения сделки, пересборка КП, логика дожима, управленческие разборы, настройка CRM, отчетность, обучение и управленческий ритм.

04 Сопровождение внедрения

Отчет сам не изменит компанию. Поведение команды меняется через внедрение: разбор текущих сделок, настройку роли РОПа, проверку квалификации и целевости потока, контроль стыка маркетинга и продаж, анализ КП, корректировку стандартов и управленческих встреч.

Creatix не продает иллюзию мгновенного роста. Мы работаем с управленческой причиной, которая определяет способность компании стабильно продавать крупные решения.

Обучение менеджеров: когда оно действительно нужно

Creatix не рассматривает обучение как универсальное решение. Тренинг полезен, только когда встроен в архитектуру.

Если обучать до перестройки системы, эффект ограничен: менеджеры получают техники, но вернуться в прежнюю среду с неясными этапами, слабым контролем и привычкой передавать сложное наверх.

Поэтому обучение идет после диагностики и проектирования - или параллельно с внедрением конкретных изменений.

Чему обучаем

Квалификация клиента, выявление контекста решения, работа с несколькими участниками сделки, презентация ценности через проблему клиента, управление следующим шагом.

Чего избегаем

Обучения ради обучения, техник без системы, тренинга без контроля, мотивационных сессий, которые не закрепляются в ежедневной работе отдела.

Правильное обучение в больших продажах связано с реальными задачами компании: как не отправлять КП преждевременно; как работать с сомнениями без давления; как дожимать через логику решения, а не навязчивые напоминания; как фиксировать договоренности; как понимать, когда нужно подключение собственника, а когда менеджер обязан справиться сам.

Менеджер учится не «лучше говорить», а работать внутри конкретной архитектуры продаж своей компании. Поэтому обучение - не отдельный декоративный продукт, а часть общей перестройки.

Что получает клиент *в результате*

Результат нельзя свести к документам. Документы важны, но их ценность - в том, что они меняют управляемость системы. Клиент получает пять уровней результата.

01**Ясность**

Понимание, почему продажи не масштабируются, где система теряет клиентов, какие проблемы кадровые, а какие управленческие, и почему владелец вынужден вмешиваться.

02**Архитектура**

Описанная логика продаж: этапы, роли, критерии, контрольные точки, стандарты коммуникации, правила движения сделки, структура управленческих встреч и отчетности.

03**Управленческие инструменты**

РОП управляет качеством сделок, а не только активностью. Собственник видит прозрачную картину. Менеджеры получают понятную модель работы с клиентом.

04**Снижение зависимости от собственника**

Владелец перестает быть обязательным участником каждой сложной сделки. Его участие - точечное: стратегические клиенты, крупные переговоры, особые условия.

05**Основа для масштабирования**

Когда система описана, внедрена и управляется, компания может нанимать и быстрее обучать менеджеров, контролировать качество и расширять отдел без потери управляемости.

Для кого это решение

Методология Creatix подходит не всем. Она нужна компаниям, где продажа - сложный управленческий процесс, а не простая обработка входящего спроса.

Речь идет о компаниях с крупным средним чеком, длинным циклом, высокой ценой ошибки для клиента, решением через анализ, сравнение, согласование и доверие.

Особенно актуально, если

- + собственник регулярно подключается к продажам
- + менеджеры не закрывают сложные сделки самостоятельно
- + РОП есть, но отдел требует ручного контроля владельца
- + клиенты часто «думают» и пропадают
- + КП отправляются, но не конвертируются в оплату
- + в CRM много сделок, но мало управленческой ясности
- + отдел зависит от одного-двух сильных менеджеров
- + собственник хочет оставить за собой только стратегическую роль

Не нужно или преждевременно, если

- нет стабильного продукта
- недостаточно потока потенциальных клиентов
- собственник не готов менять управление
- команда не готова работать по стандартам
- бизнес ищет быстрый мотивационный тренинг вместо системной перестройки
- проблема в продукте, цене, репутации или неспособности выполнить обещания

ФИЛЬТР

Creatix работает не с иллюзией, что любой отдел можно «прокачать» несколькими техниками, а там, где собственник готов смотреть на продажи как на управленческую систему и принимать решения на уровне структуры, процесса и ответственности.

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Большие продажи - это не вопрос харизмы

Если в компании уже есть заявки, менеджеры, РОП, CRM и коммерческие предложения, но собственник все равно остается главным человеком в сложных сделках - проблема, скорее всего, не в одном элементе.

Не только в менеджерах, рекламе, CRM, скриптах или мотивации. Скорее всего, компании нужна пересборка архитектуры продаж.

Первый шаг - диагностическая встреча. Ее цель не продать готовое решение любой ценой, а понять, где именно находится ограничение роста: в структуре отдела, квалификации лидов, процессе сделки, роли РОПа, КП, системе дожима, отчетности, обучении или постоянной зависимости от собственника.

*Большие продажи - это не вопрос харизмы.
Это вопрос архитектуры.*

Гиорги Копалеишвили

Основатель Creatix · Автор Метода

15+ лет в больших B2B-продажах

WhatsApp

+7 747 272 17 00

Telegram

@Kopaleishvilig

Email

giorgi@creatix.kz

Сайт

creatix.kz · Алматы, Казахстан