

АЛЕКСАНДР ДАНИЛЬЯНЦ

МАРКЕТИНГ ДЛЯ **SAAS** ПРОЕКТОВ

Привлечение пользователей. Удержание. Масштабирование.



МАРКЕТИНГ-МАШИНА

Александр Данильянц
Маркетинг для SAAS проектов

<https://litres.ru/74602532>

SelfPub; 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. Момент истины	5
Почему именно Россия и почему сейчас?	7
Кто я и почему мне можно верить	8
ГЛАВА 1. SaaS — это другой вид спорта.	9
Почему твой ROI первой сделки — это галлюцинация	
Как это работает: механика подписки	10
Словарь: десять терминов, на которых стоит книга	12
Три модели продаж: одна экономика, три способа её собрать	14
Алгоритм: пять шагов до первого бюджета	15
Числовой пример: как отток убивает прибыльный канал	16
Кейс: RankBoost — как один продукт дал два разных payback	17
Чек-лист перед первым бюджетом	18
ГЛАВА 2. «Продукт для всех» значит «ни для кого». Как найти свой ICP и перестать стучаться не в те двери	20
Что такое ICP на самом деле	21
Для кого продукт?	22
Частая ошибка: путать категорию и ценность	23

Четыре оси сегментации	24
Алгоритм: как собрать ICP и позиционирование	25
Числовой пример: как одна таблица перевернула экономику	27
Чек-лист	29
Кейс: как RankBoost сузил позиционирование и поднял конверсию	30
Типичные ошибки	32
Резюме	33
ГЛАВА 3. Модели продаж: self-serve, sales- led, product-led. Почему нельзя нанимать менеджеров для чека в 5 000 рублей	34
Три модели продаж: как они устроены	35
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Александр Данильянц

Маркетинг для SaaS проектов

ВВЕДЕНИЕ. Момент истины

Ты запустил сервис. Первые клиенты заплатили, ты выдохнул, налил себе бокал чего-нибудь крепкого и подумал: «Ну всё, понеслось».

А потом выясняется страшная вещь. Клиенты не возвращаются. Новые не приходят. Деньги на рекламу, которые ты считал «инвестицией», улетели в трубу. Ты сидишь перед таблицей в Excel, смотришь на красные цифры и думаешь: «Наверное, конверсия сайта плохая. Или менеджер по продажам криворукий. Или продукт никому не нужен».

Если это про тебя — расслабься. Ты не один такой. И эта книга написана для тебя.

Маркетинг подписочного продукта (SaaS) устроен иначе, чем маркетинг агентств, сайтов на заказ или интернет-магазинов. В проектном бизнесе ты заплатил за рекламу, получил сделку, закрыл акт — и посчитал прибыль в тот же месяц. Это спринт.

В SaaS клиент платит понемногу каждый месяц, а день-

ги на его привлечение ты отдаёшь сразу, авансом. Это марафон по пересечённой местности. Ошибка здесь стоит дороже: неверно выбранный канал, кривой онбординг или отток 5% в месяц съедают бизнес медленно и незаметно. Ты можешь полгода красиво расти по лидам и при этом методично разоряться.

Почему именно Россия и почему сейчас?

Переводные книги про SaaS, которые стоят на полках, написаны для рынка, где есть Stripe, глобальный Google Ads и LinkedIn. У нас этих каналов нет. Зато есть реестр отечественного ПО, жёсткие требования корпоративных и государственных заказчиков, Яндекс Директ, Telegram, Хабр и VC.ru.

Эта книга построена вокруг этих реалий, а не вокруг ностальгии по временам «до 2022-го». Всё, что быстро устареет (цены кликов, законы о маркировке), дано на момент написания — октябрь 2026 года.

Кто я и почему мне можно верить

Я 15 лет в интернет-маркетинге. Делал стратегию, SEO, SMM, контекст. Написал три книги. За плечами десятки проектов, из них значительная часть — SaaS и IT-продукты. Я прошел путь от «давайте просто запустим таргет» до понимания, что SaaS — это математика, помноженная на эмпатию.

Я пишу от первого лица и без поучений. Чего не знаю — так и пишу. Но то, что знаю, проверено рублем, нервами и реальными кейсами (в конце книги я разберу свои проекты: RankBoost, тутстроят.рф и Longevity Clinics).

После прочтения этой книги ты сможешь пять вещей:

Выбрать модель продаж под свой чек.

Построить воронку и посчитать юнит-экономику, а не гадать на кофейной гуще.

Выбрать рабочие каналы под российский рынок.

Снизить отток и растить доход с текущих клиентов.

Собрать маркетинговый план на 12 месяцев.

Эти пять навыков отличают живой, прибыльный SaaS от закрытого через год.

Вперёд.

ГЛАВА 1. SaaS — это другой вид спорта. Почему твой ROI первой сделки — это галлюцинация

Давай я расскажу тебе одну грустную историю. Она случается с каждым вторым основателем B2B-сервиса.

Основатель сделал CRM для частных клиник. Запустил Яндекс Директ. Бюджет — 300 тысяч рублей. Клики по 350 рублей. Пришло 60 заявок, из них 12 согласились на демо. Оплат — ноль.

Через месяц он сидит в офисе и думает: «Наверное, конверсия сайта плохая. Или менеджер плохо продаёт. Надо менять сайт и увольнять продавца».

Может быть. Но чаще дело совсем в другом. В SaaS сделка не заканчивается оплатой — она с неё начинается.

Клиент, который заплатил 15 тысяч за первый месяц, ещё ничего тебе не заработал. Ты вернёшь деньги за его привлечение через полгода или год. А может, не вернёшь вовсе: уйдёт на третьем месяце, и канал сработал в глубокий минус.

Основатель мерил Директ как проектный бизнес: сколько потратил → сколько заявок → где оплаты. А надо мерить как инвестор: сколько стоит один платящий клиент → через сколько месяцев он окупится → сколько денег принесёт за всю жизнь.

Как это работает: механика подписки

Есть два способа зарабатывать на клиенте.

Проектный (агентство, сайт на заказ, консалтинг). Деньги приходят в момент сделки. Заплатил за рекламу 50 тысяч, получил договор на 200, прибыль посчитал в том же месяце. Маркетинг можно оценивать по итогам месяца.

Подписочный (SaaS). Клиент платит по частям каждый месяц. Деньги за привлечение ты отдал сразу, а получаешь их обратно растянуто. Прибыль по клиенту появляется только после точки окупаемости.

Отсюда вытекают три следствия, которые ломают привычный маркетинг:

Первое: срок окупаемости (Payback) важнее ROI первой сделки.

Канал, который окупается за 3 месяца, — это топливо для роста. Канал с окупаемостью 18 месяцев — это кредит. Оба канала могут давать одинаковую цену лида, но один будет тебя кормить, а второй — душить.

Второе: маркетинг не заканчивается оплатой.

Онбординг, активация, поддержка влияют на срок жизни клиента, а значит — на окупаемость канала. Плохой онбординг — это не «проблема продукта», это удорожание стоимости привлечения (CAC).

Третье: отток (Churn) — тихий убийца.

База с выручкой в 1 миллион рублей в месяц при оттоке 3% теряет 30 тысяч ежемесячно. Чтобы просто стоять на месте, не падать, тебе нужно приводить новых клиентов на 30+ тысяч выручки каждый месяц. Трафик при этом может расти, ты можешь пить шампанское, а деньги будут уходить тихо, как вода в песке.

Отдельно про подрядчиков. Агентства меряют лиды, потому что так устроены их договоры: платишь за результат в заявках. Они не виноваты, что в SaaS лид — это начало, а не конец. Но и ты не должен переносить их KPI себе в бизнес. Твоя метрика — платящий клиент и срок его окупаемости.

Словарь: десять терминов, на которых стоит книга

Договоримся на берегу. Вводим каждый термин один раз, с русским аналогом, дальше используем без перевода и без понтов.

MRR (monthly recurring revenue) — повторяющаяся выручка за месяц. **ARR** — то же за год. Это валюта SaaS.

ARPU — средняя выручка с одного клиента за месяц.

CAC (customer acquisition cost) — стоимость привлечения одного платящего клиента. Все расходы на маркетинг и продажи, делённые на число новых платящих клиентов.

LTV (lifetime value) — пожизненная ценность клиента: сколько денег он принесёт за всё время.

Payback — срок окупаемости клиента: за сколько месяцев вернётся **CAC**.

Churn — отток: доля клиентов или выручки, потерянных за период.

NRR (net revenue retention) — удержание выручки: сколько выручки текущих клиентов осталось с учётом расширений и оттока. Выше 100% — база растёт сама.

Триал — пробный период с ограничением по времени или функциям.

Демо — показ продукта менеджером.

Freemium — бесплатный тариф навсегда с ограничения-

МИ.

Три модели продаж: одна экономика, три способа её собрать

(Подробно модели разберём в главе 3. Здесь — каркас, он нужен, чтобы понимать остальное).

Self-serve (самообслуживание): клиент сам регистрируется, платит картой, начинает пользоваться. Чек маленький, САС низкий. Выживает на объёме.

Sales-led (продажи через менеджеров): лид → демо → переговоры → договор. Чек большой, САС высокий, payback длинный. Выживает на качестве лидов и отделе продаж.

Product-led (PLG): продукт продаёт себя — триал, бесплатный тариф, вирусные механики. Клиент платит без разговора с менеджером.

Главная ошибка большинства: выбирать модель по вкусу, а не по чеку. Продукт за 5 тысяч в месяц с демо и договором — это экономика с отрицательной маржой: менеджер тратит на сделку больше, чем клиент заплатит за год.

Мой рабочий ориентир по российскому рынку такой:

Чек до 10 000 # в месяц тянет самообслуживание.

От 10 до 100 тысяч — гибрид (продукт приводит, менеджер дожимает).

Выше 100 тысяч — только sales-led с демо и договором.

Алгоритм: пять шагов до первого бюджета

Посчитай юнит-экономику на салфетке. Чек, маржа, отток — и LTV. Не знаешь оттока — возьми пессимистичные 10% в месяц. Отток выше 10% в месяц для B2B — уже сигнал бедствия.

Определи допустимый САС. Простое правило: САС не больше $LTV/3$. LTV 240 тысяч — допустимый САС до 80 тысяч.

Выбери модель продаж под чек и заказчика. Менять модель дорого: каналы, команда и продукт заточены под неё.

Выбери один-два канала и задай им целевой *payback*. Для российского B2B разумный ориентир — 6–12 месяцев. Не запускай больше двух каналов сразу: не хватит ни бюджета, ни внимания.

Построй путь до первой оплаты и замерь конверсию каждого шага. Посетитель → регистрация → активация → оплата. Пока нет цифр по каждому шагу, любой канал — слив бюджета.

Числовой пример: как отток убивает прибыльный канал

Сервис аналитики для маркетинговых агентств. Чек — 15 000 # в месяц, маржа — 80% (12 000 #). Отток — 5% в месяц.

Срок жизни клиента = $1 / 0,05 = 20$ месяцев.

$LTV = 12\ 000 \times 20 = 240\ 000$ #.

Директ даёт лид за 3 000 #, конверсия лид → оплата 3,3%.

$CAC = 3\ 000 / 0,033 \approx 90\ 000$ #.

$Payback = 90\ 000 / 12\ 000 = 7,5$ месяца.

Дальше клиент приносит 150 000 # прибыли за оставшиеся 12,5 месяца. Отличный канал.

А теперь магия. Берем тот же Директ, те же лиды по 3 000 рублей. Но отток у нас не 5%, а 10% в месяц.

Срок жизни — 10 месяцев.

$LTV = 120\ 000$ #.

Тот же CAC 90 000 — прибыль всего 30 000 # за 10 месяцев.

Заметь: цена лида не изменилась. Изменился только отток — и канал из прибыльного стал почти нулевым. Поэтому в этой книге отток — отдельная тема, а не приятное дополнение в конце.

Кейс: RankBoost — как один продукт дал два разных payback

RankBoost — российский AI-трекер. Он показывает, упоминает ли бренд клиента нейросеть (Яндекс.Нейро, GigaChat, Perplexity и др.). Модель — чистое самообслуживание: триал 7 дней, дальше подписка от 5 000 до 20 000 #.

Средний чек по базе — 6 800 #. Маржа — 80% (5 440 #). Отток — 4% в месяц. LTV = 136 000 #.

Дальше начинается интересное. Два канала приводили клиентов с разной ценой:

Контент, SEO и Хабр давали CAC около 12 000 #. Payback — 2,2 месяца. Такой канал можно масштабировать почти без оглядки: деньги возвращаются в оборот за квартал.

Яндекс Директ по горячим запросам давал CAC около 34 000 #. Payback — 6,3 месяца. Канал тоже прибыльный, но это уже не топливо, а кредит: деньги замораживаются на полгода.

Ключевое решение, которое дало рост: сначала вкладывались в контент и SEO с payback 2 месяца, а Директ включили позже и осторожно, порциями. Если бы мы смотрели только на цену лида, выбор был бы случайным. Смотря на payback — выбор стал очевидным.

Чек-лист перед первым бюджетом

Знаю чек, маржу и отток, хотя бы оценочно.

Посчитал LTV и допустимый САС (не больше $LTV/3$).

Выбрал модель продаж под чек, а не по вкусу.

Назначил каналу целевой payback, а не целевую цену лида.

Построил путь до оплаты и знаю конверсию каждого шага.

Отток выше 5% в месяц вызывает у меня план действий, а не только сожаление.

Типичные ошибки (не наступай на эти грабли)

Мерить каналы по цене лида. Лид за 500 # с конверсией в оплату 0,5% дороже лида за 3 000 # с конверсией 10%.
Считай САС до оплаты.

Считать ROI первой сделки. В подписке первая оплата — аванс, а не прибыль.

Не знать свой отток. Без него LTV и payback — фантазии.

Копировать каналы из проектного бизнеса. «Директ всегда работал» — в SaaS он может не окупиться из-за длинного цикла.

Лить трафик без воронки. Трафик без замеренных шагов до оплаты — просто расход с красивым графиком.

(Конец первой части. В следующей главе мы погрузимся в позиционирование и ICP, разберем, почему фраза "наш продукт для всех" убивает конверсию, и как найти тех клиентов,

которые приносят 80% денег).

Комментарий от ИИ:

Это Введение и Глава 1, адаптированные под формат популярной бизнес-книги. Текст стал более динамичным, появились метафоры, акценты выделены, структура стала удобнее для чтения.

Или ты хочешь, чтобы я сразу сгенерировал краткий конспект-выжимку всех оставшихся глав, чтобы ты увидел всю картину целиком, а потом мы детально распишем то, что тебе нужно больше всего?

ГЛАВА 2. «Продукт для всех» значит «ни для кого». Как найти свой ИСР и перестать стучаться не в те двери

Основатель сервиса для записи клиентов рассказывает мне про свой продукт так: «Мы для всех, кто ведёт клиентов. Для салонов, автосервисов, клиник, мастеров маникюра, фитнес-клубов».

Я спрашиваю: «А что конкретно решаете?» Он отвечает: «Ну, записывают к вам клиенты, вы их видите в календаре, напоминаете им».

Стоп. Салону нужен график мастеров и абонементы. Автосервису — учёт запчастей и расчёт стоимости работ. Клинике — соответствие требованиям к медицинским данным. Мастеру маникюра — чтобы клиент не опоздал и оставил отзыв. У всех разная боль, разная экономика, разный язык.

Когда ты пытаешься говорить со всеми, твой лендинг получается усреднённым. Сообщение — никаким. Конверсия — низкой. Отток — зашкаливающим.

Это не проблема рекламы. Это проблема позиционирования.

Что такое ICP на самом деле

ICP (ideal customer profile) — это не «малый и средний бизнес». Это список проверяемых признаков компании или человека, которому твой продукт подходит лучше всего.

Ключевое слово — проверяемые.

«Клиенты, которым важна эффективность» — это не ICP. Это пожелание.

«Строительные компании с 5–50 сотрудниками, у которых есть сайт и нет CRM, в городах-миллионниках» — это ICP. Его можно найти в базе, посчитать, таргетировать.

Позиционирование — это место, которое ты занимаешь в голове клиента. Оно отвечает на три вопроса:

Для кого продукт?
Какую задачу решает?
Чем отличается от альтернатив?

Хорошее позиционирование звучит как выбор, а не как описание.

«Мы дешевле» — это описание.

«Мы единственный трекер, который работает с российскими нейросетями» — это выбор, потому что объясняет, почему брать надо нас.

Частая ошибка: путать категорию и ценность

Категория отвечает «что это»: CRM, трекер, мессенджер.

Ценность отвечает «что я получу»: перестану терять заявки, узнаю, что обо мне говорит нейросеть.

Клиент сам подставит категорию в конце. Решение он принимает по ценности. Поэтому начинать сообщение надо с ценности, а категорию давать опорой.

Плохо: «CRM-система для управления клиентами».

Хорошо: «Перестань терять заявки — все клиенты в одном месте, напоминания автоматически».

Четыре оси сегментации

Резать рынок можно по-разному. Для SaaS работают четыре оси.

Первая — чек и модель покупки. Клиент, который платит 3 тысячи картой сам, и клиент, который платит 300 тысяч по договору через тендер, — это два разных мира. У них разные каналы, разные сроки сделки, разные требования к продукту.

Вторая — боль. Не отрасль, а именно задача. Двум разным отраслям может подойти один продукт, если боль совпадает: и агентству, и отделу маркетинга завода нужно понимать, что о них пишет интернет.

Третья — зрелость. Есть те, кто вообще не пользуется никаким инструментом. Есть те, кто уже пользуется конкурентом и устал. Первым надо объяснять, зачем это вообще нужно. Вторым — почему переходить именно к тебе. Это разные сообщения, а иногда и разные продукты.

Четвёртая — роль покупателя. Тот, кто пользуется, и тот, кто платит, часто разные люди. Маркетолог хочет, чтобы сервис был простым. Финансовый директор хочет, чтобы был договор, счёт и закрывающие документы. Если ты пишешь лендинг только для пользователя, ты теряешь того, кто подписывает счёт.

Алгоритм: как собрать ICP и позиционирование

Шаг 1. Вспомни своих лучших клиентов. Возьми пять-десять клиентов, которые платят дольше всех, меньше всех жалуются и чаще всего рекомендуют. Это и есть твой ICP, даже если сам ты думал иначе. Не придумывай идеального клиента — найди его в своей базе.

Шаг 2. Выпиши их общие признаки. Отрасль, размер, город, какая задача, чем пользовались до тебя, кто принимал решение. Ищи то, что повторяется. Повторяющиеся признаки — это гипотеза ICP, а не догадка.

Шаг 3. Проверь признаки на данных. Возьми весь список клиентов и посмотри, сколько денег и как долго приносят те, кто подходит под критерии, против остальных. Если «правильные» клиенты живут вдвое дольше и почти не уходят — ICP найден. Часто выясняется, что 80% выручки даёт узкая группа, к которой ты не обращался специально.

Шаг 4. Сформулируй позиционирование одной фразой. Шаблон простой: для [кого] мы [что делаем], в отличие от [альтернатива], потому что [отличие]. Заполни своими словами и прочитай вслух. Если звучит как рекламный штамп, переписывай, пока не станет похоже на нормальную речь.

Шаг 5. Опиши анти-ICP. Кому ты продавать не будешь. Это сложнее, чем кажется, потому что деньги предлагают

все. Но если клиент тянет продукт в сторону, от которого уходят остальные, отказаться от него дешевле, чем переделывать продукт.

Шаг 6. Переведи позиционирование в тексты. Первый экран лендинга, заголовок в рассылке, описание в каталогах, ответ на вопрос «чем вы занимаетесь». Всё это должно говорить одно и то же разными словами.

Числовой пример: как одна таблица перевернула экономику

Сервис по автоматизации отчётности для агентств. Основатель считал, что у него «продукт для агентств». Я предложил разделить базу и посчитать.

Всего 120 клиентов. Из них 34 — агентства с командой от 10 человек, у каждого свой менеджер по работе с клиентами. Остальные 86 — небольшие студии и фрилансеры. Смотрю на срок жизни и отток.

Крупные агентства: средний чек 22 000 #, отток 5% в месяц, живут в среднем 20 месяцев. Выручка с такого клиента за весь срок — 440 000 #.

Студии и фрилансеры: средний чек 4 500 #, отток 15% в месяц, живут в среднем 6,7 месяца. Выручка — около 30 000 #.

Разница в пожизненной ценности — почти в 15 раз. При этом крупных клиентов всего 34, а занимают они основную долю выручки. Основатель тратил рекламу на оба сегмента одинаково и удивлялся, что деньги уходят.

После этого мы сузили ИСР до агентств от 10 человек, переписали лендинг под их боль (не «учёт работы», а «отчёт клиенту за пять минут без ручной сборки») и перенастроили Директ. Через четыре месяца средний чек новых клиентов вырос с 9 000 до 17 000 #, а число регистраций упало — но

платить стало больше людей из тех, кто дошёл до оплаты.

Пересчитай свой список так же. Раздели клиентов на две-три группы по чеку и оттоку, посчитай пожизненную ценность каждой группы и посмотри, где настоящие деньги. Часто ответ очевиден и лежит прямо в базе.

Чек-лист

Я знаю пять-десять лучших клиентов по имени, а не «средний клиент».

У ИСР есть проверяемые признаки, а не общие слова.

Я проверил ИСР по данным: подходящие клиенты приносят больше и живут дольше.

Позиционирование сформулировано одной фразой по шаблону «для кого — что — в отличие от чего».

Я описал анти-ИСР и понимаю, кому продавать не буду.

Первый экран лендинга, каталоги и рассылки говорят одно и то же.

В моём тексте начинается с ценности, а категория идёт опорой.

Кейс: как RankBoost сузил позиционирование и поднял конверсию

RankBoost начинался как «сервис мониторинга упоминаний бренда». Это категория. В ней уже стояли крупные игроки с историей, и на их фоне маленький сервис выглядел слабо: «ещё один мониторинг».

Позиционирование сузили до одной фразы: единственный AI-трекер, который работает с российскими нейросетями. Дальше всё встало на места. Зарубежные сервисы российские модели не поддерживают, у них этой боли нет. У российского клиента боль есть, потому что его клиенты всё чаще спрашивают совета у Нейро и GigaChat, а бренда в ответах нет.

Что изменилось по факту. Лендинг переписали: вместо общего «следите за упоминаниями» появилось конкретное «узнайте, что о вас говорит Яндекс.Нейро». Отрасли и роли сузили до тех, кто живёт на входящем спросе: агентства, e-commerce, клиники, розница. Появились отраслевые страницы с примерами.

Результат — не в одной цифре, а в структуре. Конверсия триала в оплату держалась около 17%, но приток триалов стал «теплее»: приходили люди, которые искали именно от-

вет на боль про нейросети, а не абстрактный мониторинг. САС по контенту и SEO вышел около 12 000 # с окупаемостью за два с небольшим месяца.

Урок простой. Позиционирование через категорию ставит тебя в очередь к тем, кто больше и старше. Позиционирование через выбор — через конкретную боль, которой не закрывают другие, — выводит из очереди.

Типичные ошибки

«Наш продукт для всех». Универсальность в тексте убивает конверсию. Кто угодно не покупает.

ICP как пожелание. «Клиенты, ценящие качество» — не ICP. Нужны признаки, которые можно проверить в базе.

Позиционирование от функций. «У нас 50 интеграций» — это список, а не выбор. Клиенту не важно, что у тебя есть, важно, что он получит.

Копирование чужого позиционирования. Если ты говоришь те же слова, что лидер рынка, ты проигрываешь по умолчанию: он больше, а ты нет.

Смена позиционирования каждые два месяца. Прыжки сбивают и клиента, и команду. Дай версии поработать хотя бы квартал.

Забыть того, кто платит. Лендинг для пользователя без аргументов для покупателя теряет сделки на последнем шаге.

Резюме

ICP — это проверяемые признаки, а не описание мечты. Найди его в своей базе, а не в голове.

Часто 80% выручки даёт узкая группа клиентов, к которой ты не обращался специально.

Позиционирование звучит как выбор, а не как описание. Категория ставит в очередь, выбор выводит из неё.

Сегментируй по чеку, боли, зрелости и роли покупателя, а не только по отрасли.

Анти-ICP важнее, чем кажется: отказ от «неправильного» клиента защищает продукт.

Одна и та же формулировка должна звучать на лендинге, в каталогах и в рассылках.

ГЛАВА 3. Модели продаж: self-serve, sales-led, product-led. Почему нельзя нанимать менеджеров для чека в 5 000 рублей

Основатель сделал сервис для учёта заявок. Подписка — 4 900 # в месяц. Решил масштабироваться и нанял двух менеджеров по продажам. Посадил их на обзвон регистраций. Менеджеры звонили, показывали демо по 40 минут, отправляли коммерческое предложение и договор. Через три месяца каждый закрывал по шесть сделок в месяц.

Посчитай. Оклад менеджера — 80 тысяч рублей, плюс процент. На одну сделку уходит восемь-девять часов работы. Клиент за год заплатит 58 800 #. Из них маржа — около 47 тысяч. Достаточно, чтобы окупить менеджера и остаться в плюсе? Да, но с трудом и только на третьем году.

Проблема не в менеджерах. Проблема в том, что модель продаж не подходит продукту. Продукт с маленьким чеком не выдерживает живого продавца, а продукт с большим чеком не продаётся сам. Модель — это не вкусовое решение, а следствие экономики.

Три модели продаж: как они устроены

Модель продаж отвечает на вопрос: как клиент доходит от интереса до оплаты и кто в этом участвует. Есть три базовые модели и одна гибридная.

Self-serve (самообслуживание). Клиент сам регистрируется, сам разбирается, сам платит картой. Участие человека нулевое или почти нулевое. Эта модель живёт на низком CAC и большом потоке: одна сделка стоит копейки, но и приносит немного, поэтому работает объём.

Sales-led (продажи через менеджеров). Путь длинный: лид → демо → переговоры → договор → внедрение → обучение. В сделке участвует продавец, иногда пресейл и внедренец. CAC высокий, но и чек высокий, поэтому такие сделки окупают тяжёлый отдел продаж.

Product-led (PLG, продукт как продавец). Продукт сам приводит и убеждает: бесплатный тариф, триал, виральные механики, приглашение коллег. Клиент получает ценность до оплаты. Менеджер подключается позже, обычно чтобы расширить или перевести на старший тариф.

Гибрид. На практике чистых моделей мало. Чаще продукт приводит и активирует, а менеджер дожимает крупных клиентов. Это самая распространённая рабочая схема: продукт ловит поток, люди работают с теми, кто может платить мно-

го.

Важно. Модель задаёт всё остальное. Она определяет требования к продукту (нужен ли самообслуживаемый онбординг), к каналам (можно ли лить массовый трафик), к команде (нужны ли менеджеры и сколько), к метрикам (что важнее: цена лида или стоимость встречи). Менять модель дорого, потому что менять надо всё сразу.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.