

Связанные одной целью

КАК ПОСТРОИТЬ PRE-SALE
ПРОЦЕСС В ПРОЕКТНЫХ
ПРОДАЖАХ





Антон Кудинов

Сооснователь, генеральный директор
ГК Rubius (9 компаний)

Кандидат технических наук,
доцент эксперт образовательных
программ Университета Иннополис,
ТГУ и практикумов ГК “Цифра”

Член Совета Торгово-промышленной
палаты Томской области



АНТИ-ПЛАН ВЫСТУПЛЕНИЯ



СИСТЕМЕ
МОТИВАЦИИ



НАЙМЕ И ДРУГИХ
HR-ПРОЦЕССАХ
В ПРОДАЖАХ

**НЕ будем
говорить
о...**

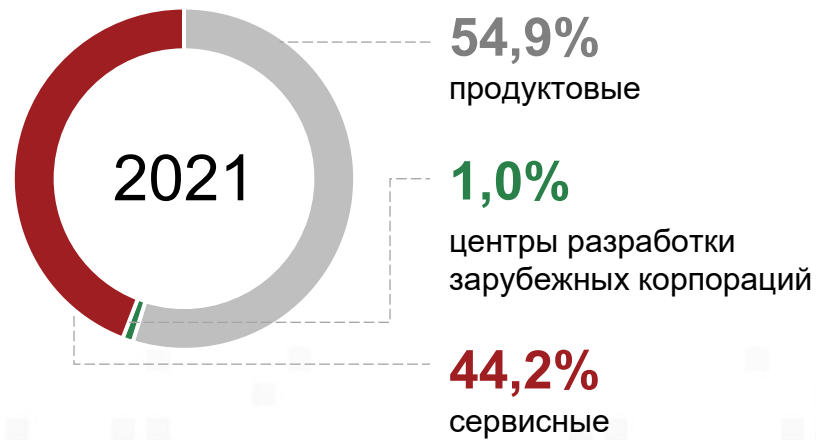
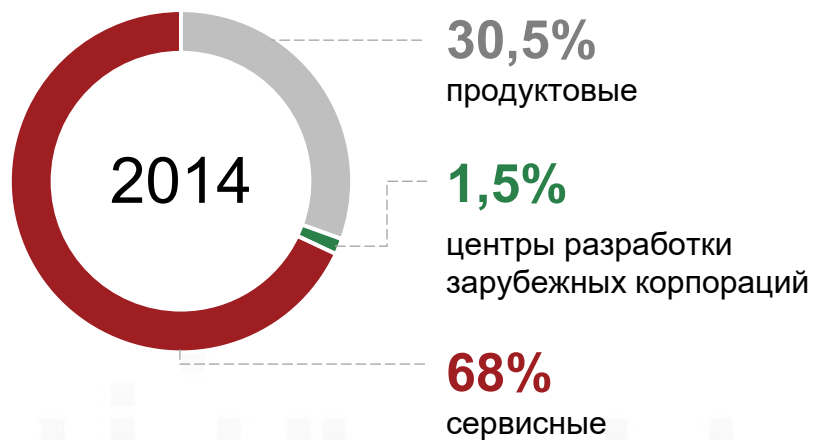


ПРОДАЖЕ
ПРОДУКТОВ



МЕТОДОЛОГИИ
ПРОДАЖ

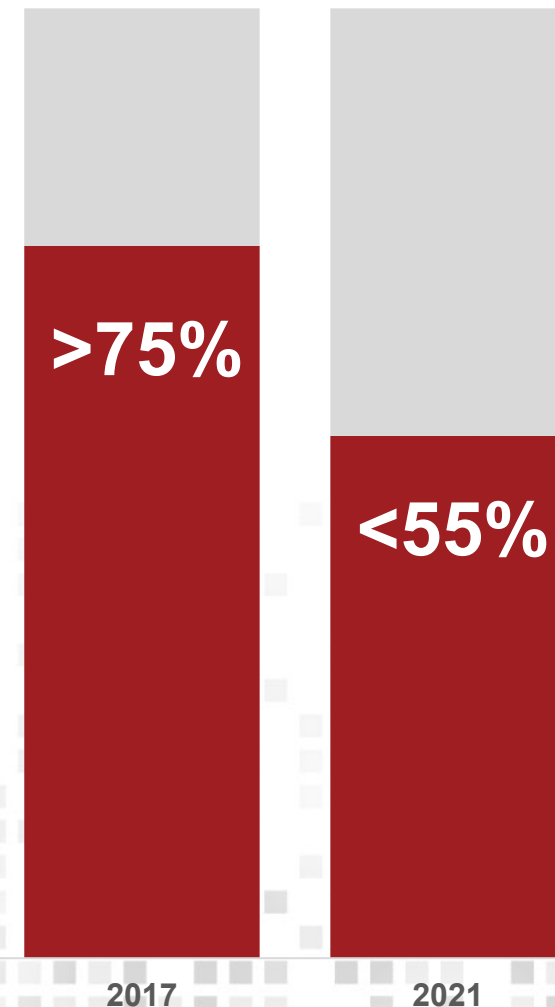
ИТ-КОМПАНИИ РФ



₽255 млрд

ОБЪЁМ РЫНКА ЗАКАЗНОЙ РАЗРАБОТКИ
в РФ в 2021 (из ₽684 млрд)

ДОЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРОДАЖ В ОБЩЕМ ОБОРОТЕ РОССИЙСКИХ ИТ-КОМПАНИЙ



СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ РАЗРАБОТКИ СЕГОДНЯ



ВЫЗОВЫ 2022 ГОДА

сворачивание зарубежных проектов и резкое падение зарубежных продаж

острый вопрос позиционирования

проблемы у продуктовых компаний



снижение спроса на аутсорс / аустафф

турбулентность на рынке труда

медленное формирование гос. Заказа и импортозамещения

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО ИТ-РЫНКА
ПО ИТОГАМ 2022 ОТНОСИТЕЛЬНО
2021 ГОДА *

+ СНИЗИТСЯ
↓ **на 10%**

- СНИЗИТСЯ
↓ **на >20%**

* прогноз Tadviser, источник РБК

TADVISER
Государство. Бизнес. ИТ

 **РБК**



ВЫХОД



ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ
НА ДРУГИЕ РЫНКИ



РАЗВИТИЕ НА
ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ

БАРЬЕРЫ



ДРУГИЕ ПРОЦЕССЫ



ДРУГАЯ КУЛЬТУРА



ИЛЛЮЗИИ О ВЕЛИЧИНЕ
И СВОБОДЕ РЫНКА



УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ

РЕФОРМА СИСТЕМЫ ПРОДАЖ В RUBIUS

СИТУАЦИЯ 3 ГОДА НАЗАД

- ✓ 90% доходов компании — продажи учредителей
- ✓ Низкая маржинальность на рынке РФ
- ✓ Хаотичность действий продавцов, отсутствие специализации в продажах
- ✓ Маркетинг для самопиара, не для продаж
- ✓ Участие в presale как доп. нагрузка для инженеров и PM



ВЕКТОР НА РАЗНИЦУ В ПРОДУКТОВОЙ И ЗАКАЗНОЙ РАЗРАБОТКЕ, ПРОЕКТНЫЕ ПРОДАЖИ



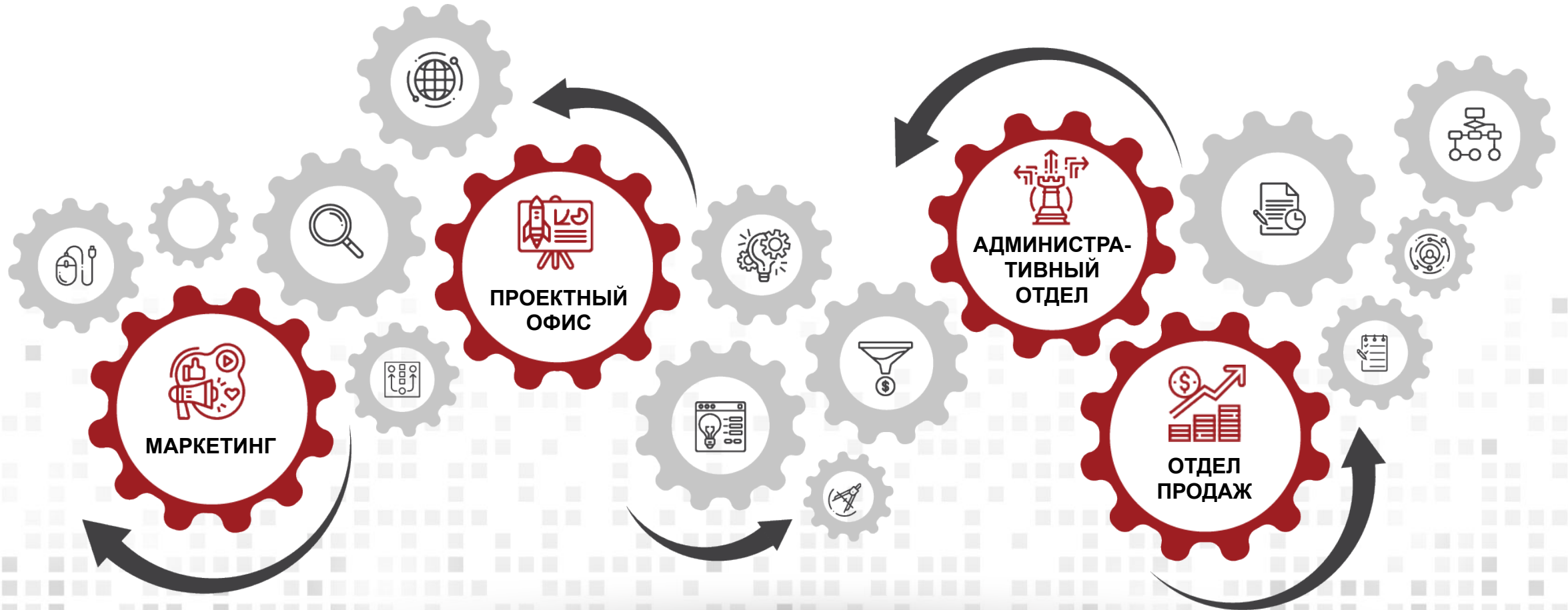
КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА

- ✓ Затрагивающая всю компанию
- ✓ Требующая больших ресурсов
- ✓ Вызывающая много споров и саботажа
- ✓ Приносящая сильно отложенный результат (средний цикл сделки — от полугода)



ПОИСК РЕШЕНИЯ

Создание машины продаж, способной стабильно, регулярно приносить в компанию маржинальные проекты в интересных нам группах компетенций нужна слаженная работа четырёх основных узлов: маркетинг, проектный офис, административный отдел и отдел продаж.



МАРКЕТИНГ



РЫНОЧНАЯ АНАЛИТИКА

- ✓ **КАК И ЧТО ПРОДАВАЛИ,**
насколько успешно
- ✓ **ОПРЕДЕЛЕНИЕ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ**
на рынке
- ✓ **ВЫДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ
НАПРАВЛЕНИЙ**
(центров экспертизы)
и работающих каналов продаж

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

- ✓ **РАЗДЕЛЕНИЕ**
на brand-маркетинг и маркетинг
поддержки продаж
- ✓ **ФОКУСИРОВКА**
на выделенных направлениях,
создание sales-китов

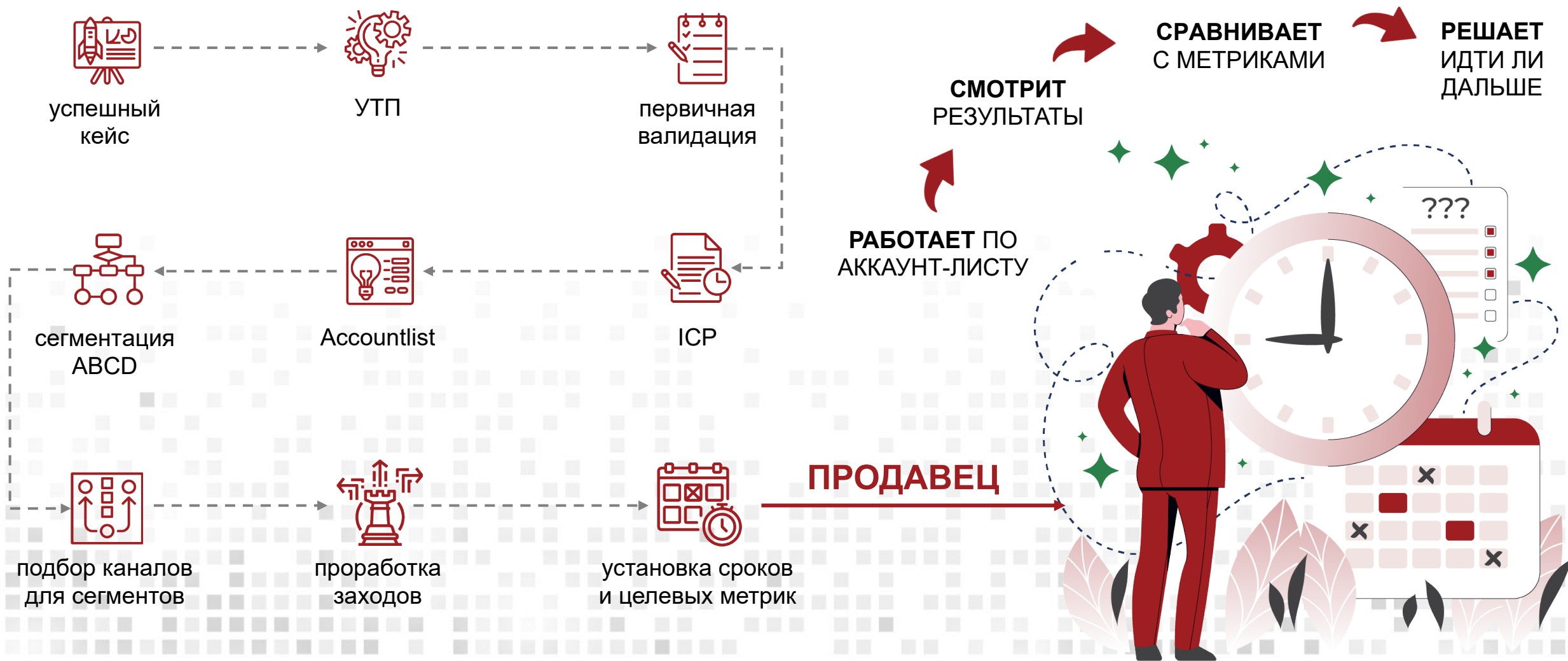


НОВЫЙ ФРЕЙМВОРК ПЛАНИРОВАНИЯ

ВНУТРЕННИЙ ЗАКАЗЧИК, ПРИВЯЗКА К НАПРАВЛЕНИЯМ
И ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОДАВЦОВ

Finder 🔊 🔌 Sun 1:44 PM 📶 🔍 ☰							
Номер задачи	Задача	Срок	Ответственный за задачу	Заказчик	Желаемый результат	Текущая метрика	Выполнено\ Нет
	#1 <i>Контентная поддержка продаж</i>						
	Common Marketing						
	Алдейт брошюры eng по правкам от СЮ	декабрь	Женя	СЮ			
	Сайт Фантом (Зенитиус) на английском	ноябрь	Жени	СЮ			
	NovoBIM						
	Ролик НовоБим на английском	20-25 ноября	все	СЮ			
	Qubius						
	Спецификация к моделям из configurator	ноябрь	Катя	Игорь			
1П	<i>Презентации</i>						
	Common Marketing						
	Презентации для Дошаного	1 ноября	Женя В				
	Материалы для фоллаупов СЮ и Виталия: 5 презентаций	14 ноября	Павел, все	СЮ	5 презентаций с укрупнёнными скринами и скорректированным английским	4 готовы, 1 в работе	
	Алдейт общего шаблона презентаций	Ноябрь-декабрь	Женя В, Антон	СЮ	Крупный визуал, читаемые тексты		в работе
	Презентация для производителей электротоваров	декабрь	Женя В	СЮ	Пока нет понимания		

ФРЕЙМВОРК ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗ



ПРОЕКТНЫЙ ОФИС





**РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ
ПОДДЕРЖКИ PRE-SALE И
ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ**



**СИСТЕМАТИЗАЦИЯ
ПРОЦЕССА ОЦЕНОК
ТРУДОЗАТРАТ,
ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ**



**УСИЛЕНИЕ РОЛИ
АНАЛИТИКОВ**

РОЛЬ РМО В PRE-SALE



**ПОЯВЛЕНИЕ
PRE-SALE-ИНЖЕНЕРА,
КООРДИНАЦИЯ ОЦЕНОК**

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ОТДЕЛ



РОЛЬ АДМИНИСТРАТИВНОГО ОТДЕЛА В PRE-SALE

ОТСЫЛКА
КП

ДОГОВОРНАЯ
РАБОТА

ВЫСТАВЛЕНИЕ
СЧЕТОВ И АКТОВ

УЧАСТИЕ В
ТЕНДЕРАХ

КОММУНИКАЦИЯ
С КЛИЕНТАМИ ПО ВСЕМ
ЭТИМ ВОПРОСАМ

ЭДО

ЮРИДИЧЕСКИЕ
ВОПРОСЫ

ОЦЕНКА РИСКОВ
ПРОЕКТА

ВЕДЕНИЕ
РЕГЛАМЕНТА

ДЕБИТОРСКАЯ
ЗАДОЛЖЕННОСТЬ



* По словам реального клиента,
эта система - большое преимущество

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

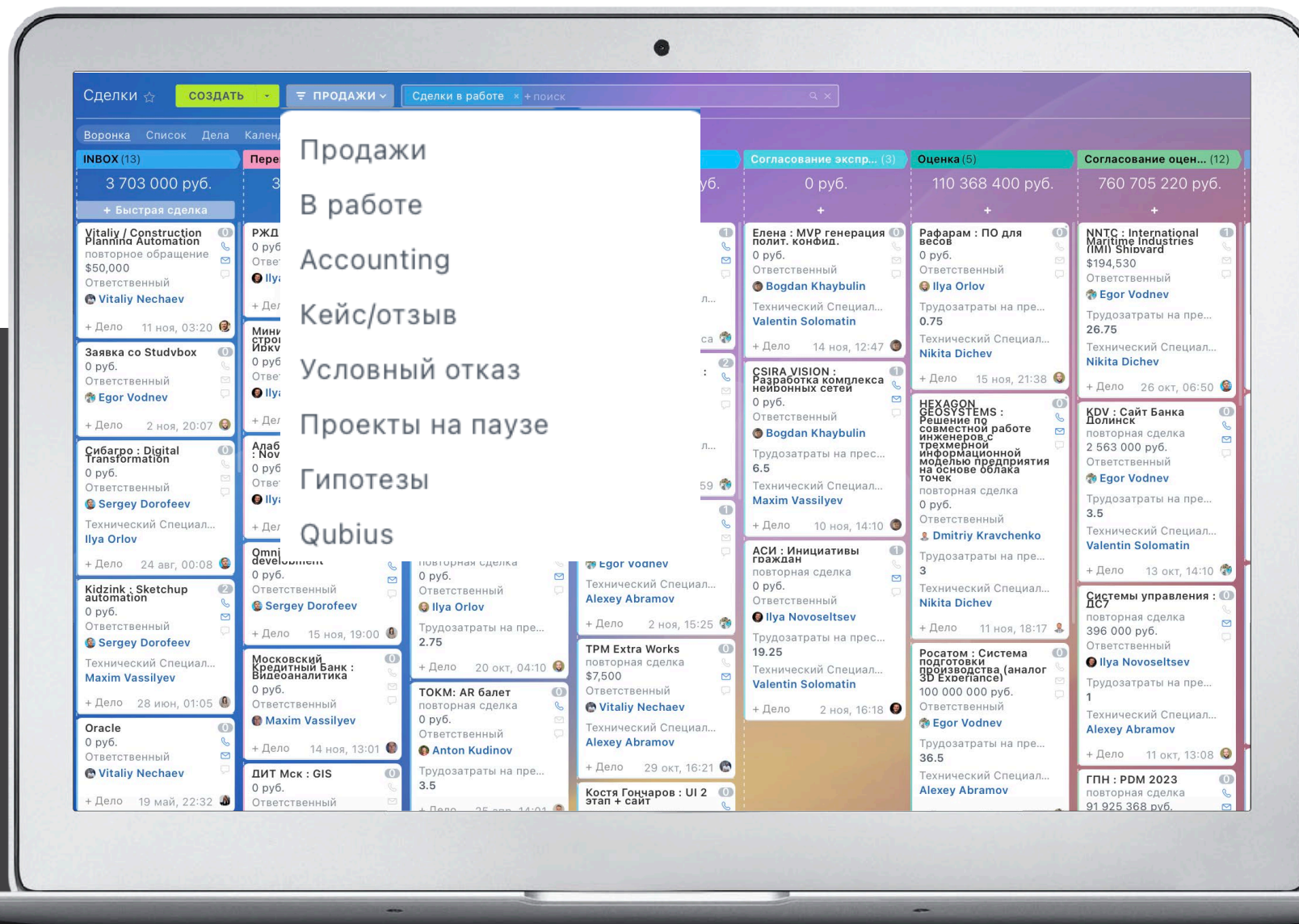


CRM

ВОРОНКИ, РАСШИРЕННАЯ КАРТОЧКА СДЕЛКИ, АВТОМАТИЗАЦИЯ

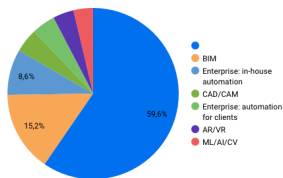
КАРТОЧКА СДЕЛКИ

- Группа компетенций, стек, тип проекта
- Маркетинг: рынок, источник лида, использованные при продаже материалы и т.д.
- Квалификация лида (баллы и описание)
- Оценка трудозатрат, затраты на pre-sale
- Договорные риски и прочее

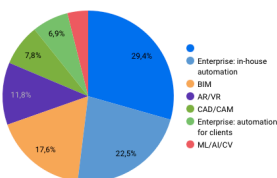


АНАЛИТИКА

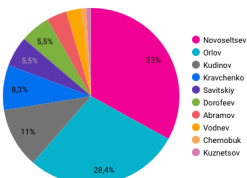
Распределение выручки по компетенциям



Количество проектов по компетенциям



Количество проектов по продавцам



Выручка по проектам

TITLE / deal	OPPO...
1. ГПН :: PDM 2022	76 595...
2. Русалпром :: ИСКРА	28 040...
3. Газпром нефть :: PDM 2021	23 000...
4. Газпром нефть :: PDM на облаке точек	9 171 ...
5. БИМ :: Сметный модуль	8 000 ...
6. ЧУ ДПО Газпром ОНУТЦ :: LMS	7 760 ...
7. WS Capital :: Бронирование переговоров	7 000 ...
8. ПИК :: Checker	6 710 ...
9. ИГИТ :: ОГК-2. 2019	6 552 ...
10. Русалпром :: Предиктивная аналитика	6 421 ...
11. MARS :: линия экструзии сухого корма ...	5 400 ...
12. КРОК :: Outstaffing 2 (VR-тренажер)	4 935 ...

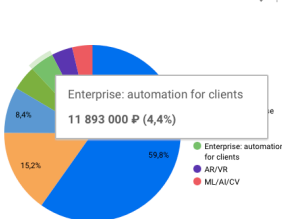
1 - 100 / 103 < >

Компетенции по выручке

Компетенция / deal	OPPORTUNITY / deal
1. ГПН :: PDM 2022	162 383 724,5 P
2. BIM	41 388 646 P
3. Enterprise: in-house a...	22 939 610 P
4. CAD/CAM	12 352 901 P
5. Enterprise: automation...	11 893 000 P
6. AR/VR	10 437 600,04 P
7. ML/AI/CV	10 113 500 P

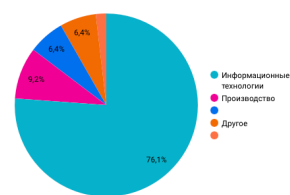
1 - 7 / 7 < >

Компетенции по выручке



AZ |

По индустриям

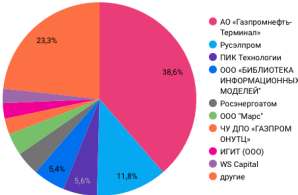


Выручка на одного клиента

ID / со...	TITLE / company	OPPORTU...
1. 7	АО «Газпромнефть-Терм...	112 720 10...
2. 15	Русалпром	34 461 600 P
3. 195	ООО «БИБЛИОТЕКА ИНФ...	15 638 972...
4. 115	ПИК Технологии	15 491 950 P
5. 187	Росэнергоатом	11 491 435...
6. 565	ООО «Марс»	10 830 000 P
7. 203	ЧУ ДПО «ГАЗПРОМ ОНУ...	7 760 000 P
8. 145	ИГИТ (ООО)	7 600 932 P
9. 659	WS Capital	7 000 000 P
10. 863	АСИ	5 980 000 P
11. 911	Газпром Трансгаз Томск	5 720 000 P

1 - 52 / 52 < >

Выручка на одного клиента



сделки

Конверсия
15,12%

выигранные сделки

ПЛАНИРОВАНИЕ / ПРОГНОЗ ПРОДАЖ

ПОСТАНОВКА КРІ ОТ ПЛАНОВ И СТАТИСТИКИ

Индивидуальный план продаж на год, руб.	40 000 000,00		
Индивидуальный план продаж на квартал, руб.	10 000 000,00		
Текущий средний чек продавца, руб.	2 350 000,00	из статистики	
Текущая среднегодовая конверсия продавца, %	10,00	из статистики	
Текущая среднегодовая конверсия из оценок в договоры, %	20,00	из статистики	
Расчёт КРІ	За год	За квартал	За месяц
Количество закрытых сделок	17,0	4,3	1,4
Количество новых активных лидов	170,2	42,6	14,2
Количество направленных клиенту КП, согласованных оценок проектов	85,1	21,3	7,1

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН НА НЕДЕЛЮ



	Ставить личные цели (например заход к определённому клиенту, проработка гипотезы и тд)							Продажи 4
План	5 000 000	Денег в договорах						В работе 3
Факт								Пауза 1
Остаток								Отказ 1
Прогноз	1 500 000							Новая сделка
Best Case	3 000 000							Новый договор

№	Клиент	Должность	Компания	Направ-е	Канал	Воронка	% от плана	Бюджет	Действие	Планируемый результат	Фактический результат	Дата	Проресс по воронке
Текущие сделки													
1	AAA	Зам. директора по производству	AAA	ML	исх email	Продажи			Подготовить оценку и описание, узнать процедуру защиты, предложить помощь	Подготовленная оценка и описание	Сформировали и отпраили презентацию для защиты		Потребность выявлена
2	БББ	Зам. Главного инженера по А и ИТ	БББ	ML	исх email	Продажи			Связаться в среду по совместному заходу, подготовить официальное письмо с поставленными задачами	Полученное одобрение директора, планирования встречи или отказ	Отказ, нет реальной потребности		Отказ
3	ВВВ	Руководитель	ВВВ	консул.	вх сайт	Продажи			Согласовать условия и подготовить КП	Утвердить КП, подать на грант	КП отправленно, поданно на грант		Пауза
4	ГГГ	Продакт-менеджер направления VR (ЛВР)	ГГГ	StudyBox	вх сайт	Продажи			Ждём результатов в течение 2 недель	-	-		Пауза
5	ДДД	Менеджер по работе с партнёрами	ДДД	CV	вх сайт	Продажи			Подготовить экспресс-оценку	Отправить границы по стоимости и срокам	Отправленно		Пауза
Лидогенерация (проверка гипотезы ML)													
1	ЕЕЕ	Отдел взаимодействия с поставщиками ИТ услуг	ЕЕЕ	ML	исх.				Связаться 26 октября, узнать следующий шаг по процедуре	Попасть в пул подрядчиков	Прошли "первичный отбор" по требованиям		
2									Отправить 50 писем	Отправленно 5			
Операционная деятельность													
1									Сформировать таблицу для определения отраслей в ML	Выполненно			
2									Подготовить мокапы для ХХХ	Выполненно			
3									Просмотреть семинар	Выполненно			

КВАЛИФИКАЦИЯ ЛИДОВ

ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЕ	ВЫГОДА
ДЕДЛАЙН		
БЮДЖЕТ		
КАК ПРИНИМАЕТСЯ РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ		



РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ



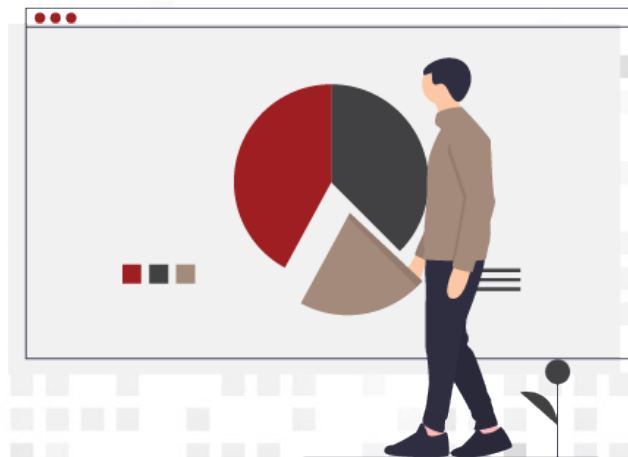
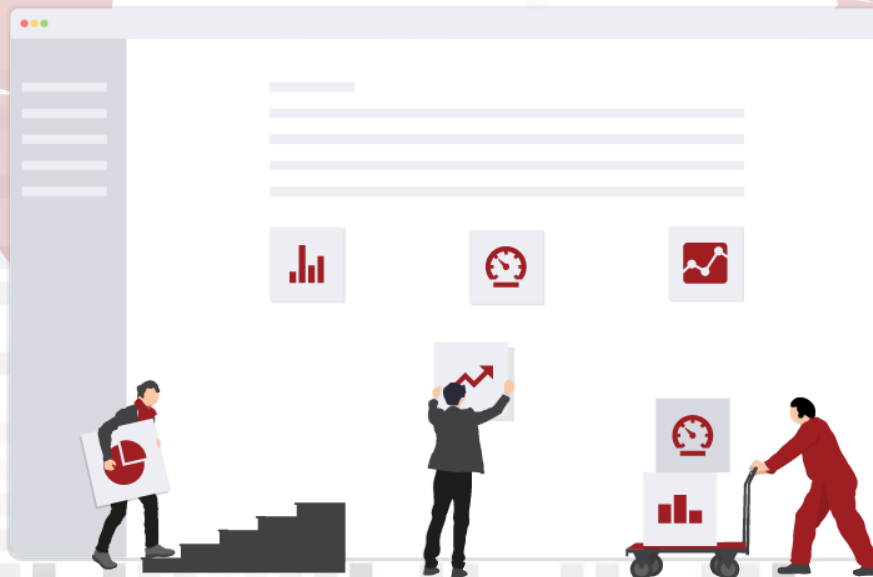
**ЦЕЛЕВЫЕ И
РЕГУЛЯРНЫЕ
ТРЕНИНГИ**



ОНБОРДИНГ



**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ
ПЛАН РАЗВИТИЯ
ПРОДАВЦОВ**



ЕГО ВЕЛИЧЕСТВО - РЕГЛАМЕНТ



СВОДНЫЙ РЕГЛАМЕНТ



**РАЗЛОЖЕНИЕ
ПРОЦЕССА
НА АТОМЫ**



**ОТВЕТСТВЕННЫЕ
ЗА КАЖДЫЙ ЭТАП**



**НЕТ СЕРЫМ
ЗОНАМ**



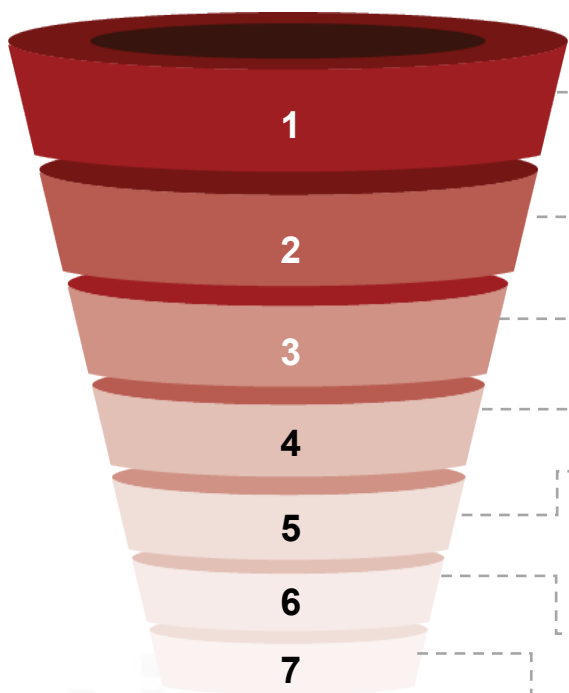
ФОРМА ОПИСАНИЯ ЭТАПА

Роли и их
ответственности

Алгоритм
действий

Целевой
результат

Чек-лист
для проверки



ПРОДАЖИ

- | | | |
|--|---|--------|
| 1. ПЕРЕГОВОРЫ |  | <21 д. |
| 2. ПОТРЕБНОСТЬ
ВЫЯВЛЕНА |  | <21 д. |
| 3. ЭКСПРЕСС-
ОЦЕНКА |  | <5 д. |
| 4. ОЦЕНКА |  | <10 д. |
| 5. СОГЛАСОВАНИЕ
ОЦЕНКИ
И УСЛОВИЙ
ДОГОВОРА |  | <60 д. |
| 6. ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЕ |  | <21 д. |
| 7. ПОДПИСАНИЕ
ДОГОВОРА. |  | <10 д. |

Sales

- Формирование требований и ограничений к оценке
- Занесение полученной информации в карточку сделки в формате сводного документа «Проблема-решение-выгоды»
- Согласование сводного документа с лидом
- Предоставление согласованного сводного документа в РМО



РМО

- Помощь в определении требований и ограничений к оценке
- Получение и анализ сводного документа



Marketing

- Помощь, консультации



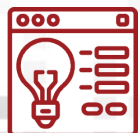
AdminDep

- Помощь, консультации



Лид

- Формирование требований и ограничений к оценке
- Анализ и согласование сводного документа



Результат стадии



Выявлена итоговая потребность



Сформирован перечень ограничений и требований к оценке

ДРУГИЕ МЕРЫ



**РЕГУЛЯРНЫЕ
ВСТРЕЧИ** разных
служб для обсуждения
проблемных вопросов



МОТИВАЦИЯ всех
участников pre-sale



РЕЗУЛЬТАТЫ



РОСТ ПРОДАЖ
на рынке РФ

+98% YoY



РОСТ МАРЖИНАЛЬНОСТИ
на рынке РФ

+338% YoY



**СНИЖЕНИЕ ЧИСЛА
ЗАЛЁТНЫХ ПРОЕКТОВ**



РОСТ СРЕДНЕГО ЧЕКА —
меньше мелких проектов



РОСТ ОБЪЁМА ПРОДАЖ
не от учредителей
(учредители <10%)



**РОСТ РЕКУРРЕНТНОЙ
ВЫРУЧКИ**, возможность
прогнозировать продажи /
выручку на полгода

ПЛАНЫ

РАЗДЕЛЕНИЕ
на аккаунтинг
и поиск новых
лидов

МАСШТАБИРОВАНИЕ
на подтверждённом
рынке

ЗАХОДЫ
на новые рынки /
направления

