



Волна Сибири - плейбук процесса продаж

Системная работа с клиентской базой · подготовлено в рамках
консультационного проекта · июнь 2026

Этот документ (плейбук – сборник готовых сценариев работы с клиентами) описывает, что мы понимаем под «процессом продаж» и как именно выстраиваем его на базе «Волны Сибири» в ближайшие три месяца – так, чтобы к началу сезона у клуба был набор готовых, проверенных и измеримых сценариев работы с клиентами. Все числовые примеры приведены для наглядности на основе текущих данных клуба и уточняются в начале каждой кампании.

С чего мы начинаем: сильный фундамент

У клуба уже есть главный ресурс, на который мы опираемся: живая база порядка **7 900 платящих клиентов**, заметная доля повторных покупок (около **двух третей** клиентов возвращаются за новой покупкой) и понятный набор услуг – бассейн, тренажёрный зал, СПА и детские направления.

Поэтому фундаментом для выстраивания продаж мы делаем **работу с внутренней базой**, а не холодное привлечение. На текущем этапе у клуба уже накоплен большой объём клиентов, и приоритет – их качественная обработка: вовремя предложить нужное, удержать, помочь перейти на следующую услугу. Привлечение новых клиентов «вхолодную» сейчас не является приоритетом и не входит в число задач этого этапа.

Методологически это **работа с действующими клиентами и продажи по входящим обращениям** (в международной практике – account management и inbound sales): мы выстраиваем системную и бережную работу вокруг тех, кто уже выбрал клуб или уже обращается в него. Например, сегодня клиенты чаще всего знакомятся с клубом через бассейн и нередко остаются в одном направлении – это естественная и доброжелательная возможность предложить им попробовать другие услуги комплекса. Наша задача – превратить такие возможности из разовых инициатив в повторяемый процесс.

Приоритет этапа – работа по входящим обращениям и с действующей базой (в международной практике – inbound и account management). Активный поиск новых клиентов «вхолодную» (так называемый outbound) мы сознательно выносим за рамки приоритетов: пока не выстроена качественная обработка уже имеющегося объёма клиентов, наращивать холодный поток преждевременно.

1. Что мы понимаем под «процессом продаж»

«Процесс продаж» – это не «продавать больше за счёт усилий и настроения сотрудников». Это **отлаженный конвейер**: понятная последовательность шагов, которая даёт предсказуемый результат, не зависит от одного конкретного человека и которую можно повторять и масштабировать – то есть расширять на всю базу.

У процесса четыре признака:

- **Системность** – мы работаем не «когда вспомнили», а по заранее описанным поводам и сценариям.
- **Измеримость** – у каждой кампании есть цифра результата, посчитанная по данным клуба.
- **Повторяемость** – то, что сработало один раз, оформляется в плейбук и запускается снова.
- **Управление на данных** – решения принимаются по фактам, а не по ощущениям.

| | Разовая инициатива | Процесс продаж |
|-------------|--------------------------------|--|
| Повод | «давайте что-нибудь предложим» | заранее определённая группа клиентов (сегмент) |
| Результат | оценивается на глаз | измеряется в рублях |
| Зависимость | от конкретного сотрудника | от описанного сценария |
| Масштаб | сложно повторить | запускается на новой группе за день |

Главная мысль: мы переводим продажи из режима отдельных удачных действий в режим **управляемой системы**, которую новый руководитель направления сможет вести дальше без потери качества.

2. Принцип: каждое действие подтверждается цифрой

Ключевая идея плейбука – **осознанность**. Любая кампания запускается так, чтобы в конце мы могли честно сказать, сколько денег принесло именно это действие.

Для этого мы используем простой и общепринятый приём – **контрольную группу**. Часть выбранного сегмента (как правило, 10–20%) мы намеренно не трогаем в этот заход и смотрим, как ведут себя эти клиенты сами по себе. Разница между группой, с которой работали, и контрольной группой – и есть чистый эффект кампании.

Это защищает от типичной ошибки: записать себе в заслугу те покупки, которые произошли бы и так. С контрольной группой мы получаем цифру, которую **не стыдно показать и на которую можно опереться** при масштабировании.

Контрольная группа нужна на этапе проверки сценария. Как только мы убедились, что кампания работает, она запускается уже на всю базу – контроль возвращаем только когда меняем предложение и хотим перепроверить результат.

3. Универсальный порядок работы по кампании

Каждая кампания, независимо от повода, проходит один и тот же конвейер из шести шагов:

- 1. Сегмент.** По данным клуба формируем список клиентов с телефоном и нужным признаком (что покупали, какой остаток, когда заканчивается абонемент). Выгрузку делаем вручную, обрабатываем через рабочий инструмент и берём в работу.
- 2. Предложение и сценарий разговора.** Совместно с администрацией согласуем, что именно предлагаем (услуга плюс выгодное условие) и как об этом говорим – бережно к клиенту и без обесценивания цен.
- 3. Тест и контроль.** Делим сегмент: с основной частью работаем, небольшую контрольную группу оставляем для честного замера.
- 4. Исполнение.** Менеджеры по работе с клиентами (аккаунт-менеджеры) проходят список по сценарию разговора и фиксируют результат каждого касания (оформил / подумает / отказ и причина).
- 5. Замер.** Через 2–4 недели считаем результат по данным клуба и сравниваем с контрольной группой.
- 6. Решение.** Работает – масштабируем на следующую группу и добавляем сценарий в общий сборник (плейбук). Не работает – меняем предложение или откладываем сегмент.

Шаг 4 попутно решает ещё одну задачу: фиксация касаний наполняет учёт и делает воронку продаж прозрачной.

4. Карта кампаний с базой

Ниже – пять поводов для системной работы с базой, отобранных по данным клуба. Они выстроены по приоритету для входа в сезон. Цифры приведены как ориентир масштаба.

Важно: приведённые ниже кампании – это **примеры на реальных цифрах клуба**. Их задача – показать сам принцип работы и то, как мы измеряем успех, а не зафиксировать готовый план действий. Конкретные кампании, их предложения и приоритет мы определяем **совместно с командой продаж** – на основе анализа того, как работают продавцы, и их обратной связи. Решение всегда командное.

| Кампания | Кому адресована | Ориентир по размеру | Что даёт |
|--------------------------------|--|---------------------|--------------------|
| 1. Продление к сезону | абонементы, срок которых завершается к началу сезона | ~900 абонементов | удержание выручки |
| 2. Частый гость → пакет | кто часто ходит по разовым визитам, но | ~860 клиентов | рост среднего чека |

| Кампания | Кому адресована | Ориентир по размеру | Что даёт |
|---|--|---------------------|-----------------------|
| | не брал пакет | | |
| 3. Следующий пакет вовремя | у кого в пакете остаётся 1-2 визита | ~520 пакетов | непрерывность покупок |
| 4. Знакомство со вторым направлением | кто пока ходит только в одно направление | ~6 000 клиентов | рост ценности клиента |
| 5. Возвращение клиентов | чи абонементы завершили ранее | крупная часть базы | возвращение ушедших |

Кампания 1. Продление к сезону

Кому. Клиентам, чи абонементы завершаются в ближайшие месяцы – как раз к моменту, когда клуб входит в высокий сезон.

Что предлагаем. Заблаговременное продление на комфортных условиях, чтобы клиент вошёл в сезон без паузы.

Что меряет контроль. Сколько клиентов продлеваются сами, а сколько – благодаря своевременному напоминанию. Эффект кампании – спасённый отток, то есть выручка, которая иначе тихо ушла бы.

Ориентир: около 900 абонементов на сумму порядка 8,7 млн ₽ – это выручка, которую кампания помогает удержать к сезону.

Кампания 2. Частый гость → пакет

Кому. Клиентам, которые регулярно приходят по разовым визитам (в среднем по 6-7 раз), но ещё ни разу не оформляли пакет.

Что предлагаем. Перейти с разовых визитов на абонемент – это выгоднее для клиента и удобнее для клуба.

Что меряет контроль. Сколько частых гостей оформляют пакет благодаря предложению сверх тех, кто сделал бы это сам.

Ориентир: около 860 клиентов; они уже регулярно пользуются бассейном – это самая расположенная к покупке группа клиентов для первой кампании.

Кампания 3. Следующий пакет вовремя

Кому. Клиентам, у которых в текущем пакете остаётся 1-2 визита.

Что предлагаем. Оформить следующий пакет заранее, чтобы не было перерыва в занятиях.

Что меряет контроль. Какая доля клиентов продолжает заниматься без паузы благодаря своевременному предложению.

Ориентир: около 520 пакетов на стадии завершения – момент, когда уместно предложить продолжение.

Кампания 4. Знакомство со вторым направлением

Кому. Клиентам, которые пока пользуются только одним направлением комплекса (чаще всего – бассейном).

Что предлагаем. Познакомиться со вторым направлением – тренажёрным залом или СПА – на пробных условиях.

Что меряет контроль. Сколько клиентов расширяют набор услуг благодаря предложению. Такой клиент проводит в клубе больше и ценит его выше.

Ориентир: около 6 000 клиентов сосредоточены в одном направлении – большой потенциал мягких перекрёстных продаж (кросс-сейл – продажа клиенту смежной услуги).

Кампания 5. Возвращение клиентов

Кому. Клиентам, чьи абонементы завершились ранее и кто пока не вернулся.

Что предлагаем. Повод и условие, чтобы вернуться к занятиям.

Что меряет контроль. Какая доля возвращается благодаря кампании сверх естественного возврата.

Ориентир: это крупный пласт базы; точный список мы аккуратно очищаем перед запуском, оставляя только тех, кто действительно не вернулся.

5. Разбор одной кампании целиком

Покажем, как это устроено, на примере **Кампании 2 «Частый гость → пакет»** – самой наглядной для начала.

Шаг 1. Сегмент. Отбираем клиентов, которые приходили по разовым визитам три и более раз и не брали пакет. Ориентир – около 860 человек.

Шаг 2. Предложение. Частому гостю предлагаем абонемент на 8 занятий вместо разовых визитов: дешевле за визит и удобнее.

Шаг 3. Тест и контроль. ~80% сегмента обрабатываем, ~20% оставляем контрольной группой.

Шаг 4. Исполнение. Менеджеры по работе с клиентами обзванивают список по сценарию разговора, фиксируют результат каждого разговора.

Шаг 5. Замер (пример для наглядности).

| Группа | Размер | Оформили пакет | Доля оформивших |
|--------------|--------|----------------|-----------------|
| Обработанная | ~690 | ~103 | ~15% |
| Контрольная | ~170 | ~5 | ~3% |

«Доля оформивших» (конверсия) – какая часть группы оформила покупку.

Часть клиентов (≈3%) оформила бы пакет и без звонка – это видно по контрольной группе.

Значит, чистый эффект кампании – это разница: примерно **12 процентных пунктов**, или около **80 дополнительных пакетов**, которых без кампании не было бы. В деньгах это ориентировочно **0,4 млн ₽ дополнительной выручки за один заход** – и переход клиентов с хаотичных визитов на абонемент, что повышает их удержание.

Шаг 6. Решение. Сценарий подтвердил эффект – оформляем его в плейбук и запускаем на следующих группах базы.

6. Что клуб получает к началу сезона

К завершению трёх месяцев у клуба на руках:

- **Библиотека из нескольких проверенных кампаний** с известным эффектом в рублях – их можно запускать снова и снова.
- **Прозрачная воронка продаж:** касания клиентов фиксируются, результат видно на данных.
- **Культура решений на цифрах:** каждая инициатива оценивается по факту, а не по ощущению.
- **Готовность к сезону:** клуб входит в высокий сезон с отлаженной системой работы с базой, а не с набором разовых акций.

Главный результат – не отдельная удачная кампания, а **повторяемый процесс**, который команда продаж сможет вести самостоятельно и масштабировать.

Приложение. Как мы считаем эффект

Во всех кампаниях используется один принцип честного замера:

Чистый эффект = результат обработанной группы – результат контрольной группы.

- В кампаниях на **рост продаж** (частый гость → пакет, второе направление) контроль показывает, сколько покупок произошло бы само собой; эффект – продажи сверх этого фона.
- В кампаниях на **удержание** (продление, следующий пакет вовремя, возвращение) контроль показывает естественный отток; эффект – клиенты, которых кампания помогла сохранить.

Так каждая кампания получает цифру, на которую можно опереться при планировании сезона.