

А Л Е К С А Н Д Р Е Р О Х И Н

А Н Д Р Е Й К Л И М О В

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

102 ЛУЧШИХ РЕШЕНИЯ,
КОТОРЫЕ ПОМОГУТ
УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ



А Л Е К С А Н Д Р Е Р О Х И Н

А Н Д Р Е Й К Л И М О В

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

102 ЛУЧШИХ РЕШЕНИЯ,
КОТОРЫЕ ПОМОГУТ
УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ

УДК 339.13
ББК 65.290-2
Е78

Ерохин, Александр Альбертович.

Е78 Управление продажами. 102 лучших решения, которые помогут увеличить прибыль / Александр Ерохин. — Москва : Эксмо, 2026. — 480 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-240750-5

В B2B-продажах компании чаще всего теряют деньги не из-за экономического кризиса и капризных клиентов, а из-за ошибок внутри системы. Их можно последовательно исправить, если смотреть на продажи как на ядро бизнеса, а не как на вспомогательную функцию.

Авторы книги — Александр Ерохин и Андрей Климов — практикующие консультанты с большим опытом построения крупных корпоративных B2B-систем продаж. Они собрали 102 самые частые ошибки которые совершают бизнесы. И написали подробный план, как исправить баги в системе икратно увеличить прибыль любого бизнеса.

Читайте эту книгу, чтобы узнать:

- Как планировать продажи, чтобы получить максимум в текущих условиях
- Как нанимать, адаптировать, развивать и удерживать эффективных менеджеров
- Как создать мотивацию, которая приведет к выполнению плана продаж
- Как без последствий уволить «звездного» продавца
- Как подружить маркетинг и продажи и получить кратный эффект

УДК 339.13
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-240750-5

© Александр Ерохин, текст, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.	9
1 решение. Ставьте коммерческий отдел выше остальных	12
2 решение. Разделяйте руководство коммерческим и исполнительным блоком	16
3 решение. Обеспечьте эффективное взаимодействие между отделом продаж и исполнительным блоком	19
4 решение. Создавайте институт линейных руководителей	23
5 решение. Снимите рутину с продаж — пусть менеджеры продают	26
6 решение. Назначьте ответственных за комплексный заказ: проект — поставка — монтаж — запуск	30
7 решение. Выделите процессы работы с ключевыми клиентами и создайте институт КАМ	33
8 решение. Передайте работу с ключевыми клиентами в одни руки	36
9 решение. Измеряйте эффективность компании не только полученной прибылью	39
10 решение. Напишите стратегию компании на бумаге и донесите до всех сотрудников	41
11 решение. Лучший менеджер не равно РОП	43
12 решение. Подберите менеджерам ассистентов правильно, а не формально	46
13 решение. Устраните пропасть между продажами и маркетингом	49
14 решение. Не путайте РОПа со старшим менеджером	52
15 решение. РОП и КД — в чем разница?	56
16 решение. Не перенимайте РОПа из крупной компании, продаж все равно не будет	59
17 решение. Не ждите «чуда» от чужих менеджеров	61
18 решение. Чем больше программного обеспечения, тем ниже эффективность менеджеров	63

19 решение.	Высокий уровень эмпатии угрожает компании	66
20 решение.	Знание бизнеса клиентов помогает в продажах.	69
21 решение.	Дайте молодым менеджерам достигнуть рыночного уровня зарплаты	72
22 решение.	Перестаньте держаться за «звездных» продавцов	75
23 решение.	Не растите звезд — управляйте ими.	80
24 решение.	Постройте правильный конвейер продаж	83
25 решение.	Не ищите ЧЕЛОВЕКА-ОРКЕСТР в отдел продаж.	88
26 решение.	Стройте конвейер продаж правильно.	91
27 решение.	Настройте корректно систему передачи клиента по конвейеру.	96
28 решение.	Продавайте выгоду клиентам, а не характеристики и преимущества ваших продуктов	99
29 решение.	Покажите менеджерам как считать выгоду от продукта компании для клиента	102
30 решение.	Научите продавцов говорить цифрами, а не эпитетами.	106
31 решение.	Переводите транзакционные продажи в консультационные и дальше в стратегические	110
32 решение.	Создайте систему адаптации новых сотрудников.	115
33 решение.	Введите должность дилер-менеджера	120
34 решение.	Определите поводы и частоту взаимодействия с постоянными клиентами	124
35 решение.	Не ждите «августа» — работайте с клиентом постоянно!	129
36 решение.	Не путайте этапы продаж и вспомогательные процессы	134
37 решение.	Научите менеджеров использовать переменные торга	138
38 решение.	Не ждите, пока клиент сам примет решение — закрывайте сделки.	142
39 решение.	Не отправляйте КП, а презентуйте его!	145
40 решение.	Прекратите массовую рассылку предложений	149
41 решение.	Не прячьте менеджеров за узкими специалистами	153
42 решение.	Работайте со всей ГПР, не застревайте на одном ЛВР	157
43 решение.	Не нанимайте продавцов, не понимая, чем они будут заниматься	161
44 решение.	Высокая зарплата менеджеров не признак высоких компетенций	165
45 решение.	Определяйте психотип при найме менеджеров.	169
46 решение.	Перестаньте собеседовать менеджеров месяцами	174
47 решение.	Не жалуйтесь на слабый отклик на вакансию — формируйте его сами!	177
48 решение.	Не отпускайте кандидата «на подумать»	183

49 решение. Не отпускайте новичков в «самостоятельное» плавание	186
50 решение. Заставьте адаптационный план работать на вас.	191
51 решение. Минимизируйте наставничество.	196
52 решение. Внедряйте систему САМОРАЗВИВАЮЩЕГОСЯ отдела продаж	198
53 решение. Нет аккредитации — нет клиентов.	203
54 решение. Не повышайте оклады без повышения компетенций. Правильные грейды	207
55 решение. ИПР для галочки — это зло	211
56 решение. Регламенты должны быть! Должны быть работающими!	215
57 решение. Создайте базовые регламенты приема и обработки заказов.	220
58 решение. Без выполнения плана интенсивности работы менеджеров нет выполнения плана продаж	223
59 решение. Чем сложнее продукт, тем подробнее должны быть индивидуальные планы работы с клиентами	227
60 решение. Создавайте дерево принятия решений для менеджеров — не надейтесь на их чуйку.	231
61 решение. Устраивайте соревнования и начисляйте бонусы за них.	236
62 решение. Планирование продаж «снизу» — обязательный инструмент в отделе	240
63 решение. Декомпозируйте планы по всем возможным разрезам.	244
64 решение. Не отнимайте у менеджеров три дня работы на отчеты	247
65 решение. За все нужно платить. И за отчеты тоже.	250
66 решение. Платите с оборота, а не с маржи.	253
67 решение. Как нивелировать сезонность в продажах.	257
68 решение. Индивидуальные должностные инструкции — залог успеха вашей системы продаж.	261
69 решение. Не ждите от менеджеров таких же знаний, как у основателя бизнеса.	265
70 решение. Перестаньте гадать как продают ваши менеджеры. Узнайте наверняка	268
71 решение. Долгие совещания — это убийцы продаж. Саморазвивающийся отдел продаж.	272
72 решение. Проводите индивидуальные беседы с менеджерами для успешных продаж.	281
73 решение. Устраивайте обязательные еженедельные встречи исполнительного и коммерческого блока	285
74 решение. Начинайте день с импекта	289
75 решение. Запретите продавать с личного телефона.	293

76 решение.	Уберите чаты и мессенджеры из рабочих процессов	296
77 решение.	Каждый сотрудник в компании должен отвечать за выполнение плана продаж, а не только менеджер	299
78 решение.	Менеджер должен доверять исполнительному блоку	302
79 решение.	Перейдите от долгого подписания договоров к ненужной всеядности в продажах.	305
80 решение.	Развивайте сервисные услуги как драйвер продаж	309
81 решение.	NPS, как использовать для развития компании	312
82 решение.	Отзывы клиентов — самая честная оценка ваших заслуг	316
83 решение.	Продуктолог сейчас уже необходимая позиция в любой системе продаж	321
84 решение.	Не держитесь за старую структуру коммерческого блока компании	325
85 решение.	Объясните экономику сделки, чтобы продавцы не кивали на конкурентов	330
86 решение.	Делайте конкурентный анализ	333
87 решение.	Проводите мониторинг схем работы конкурентов	336
88 решение.	Не СКРЫВАЙТЕ свой продукт — сейчас это «секрет Поля Шинеля»	339
89 решение.	Продолжайте общаться с клиентом после проигранной сделки	342
90 решение.	Заходите «сверху», не продавайте «снизу»	345
91 решение.	Распределяйте постоянных клиентов между менеджерами	348
92 решение.	Внедрите правильную мотивацию клиентских менеджеров	352
93 решение.	Основа выплат телемаркетологам — положительный исход коммуникаций	359
94 решение.	А точно нужен РОП!? Возможно, старший менеджер более эффективное решение	364
95 решение.	Не больше семи менеджеров на одного РОПа!	368
96 решение.	Квота-клуб = выполнение планов продаж	370
97 решение.	Стены тоже могут помогать продажам	373
98 решение.	Менеджер знает, что нужно улучшить	377
99 решение.	Отчет за 3 минуты в конце дня	380
100 решение.	Не тяните с увольнением. Набирайте новых	384
101 решение.	Верните скрипты в отделы продаж!	387
102 решение.	Перестаньте продавать всем подряд	392
Заключение		396

ПРЕДИСЛОВИЕ

В этой книге мы собрали самые распространённые ошибки в B2B-продажах и предлагаем вам 102 решения для их исправления. Наверняка среди ошибок вы узнаете хотя бы одну, которую уже совершали или совершаете прямо сейчас. Сразу скажем: их масштабность зависит от специфики бизнеса. Некоторые промахи оборачиваются незначительными потерями, а другие годами тормозят развитие компании и приводят к многомиллионным убыткам.

Не стоит винить себя за допущенные ошибки. Вы действовали так, как считали правильным, и не могли предвидеть негативные последствия. Мы порой сами удивляемся эффективности некоторых гипотез, кардинально изменивших наш предыдущий опыт.

Не бросайтесь решать все и сразу, действуйте постепенно, шаг за шагом. И не ждите, что руководство и сотрудники мгновенно внедрят все рекомендации из книги. Полное понимание необходимых изменений не гарантирует их быстрой реализации. На это есть три основные причины:

1. Недостаток навыков. Управлять существующей системой и перестраивать ее — две принципиально разные задачи. Изменения требуют высокого управленческого мастерства, особенно когда время жёстко ограничено. Многолетний опыт в бизнесе не гарантирует, что команда быстро перестроится, даже если вы ясно представляете желаемый результат.
2. Нехватка времени. Руководители часто перегружены текущими задачами, и на масштабные проекты просто

не остаётся времени. Внедрение изменений — процесс трудоёмкий и многоэтапный: определить порядок действий, зафиксировать решения, довести их до сотрудников, обучить людей, проконтролировать исполнение, увязать с другими процессами. Где на все это найти время?

3. Сложность деталей. На практике любые технологии и инструменты всегда труднее, чем описывается в теории. Книга не заменяет индивидуальной пошаговой работы, и мелкие детали играют решающую роль. Многие ошибки вы даже не замечаете, пока не прочитаете о них в книге и не проверите у себя.

Чтобы изменения сработали, вам потребуется создать проектный офис. Туда можно включить действующих руководителей и сделать ШТАБ изменений. Деятельность разделить на две части: текущие процессы и проекты.

Одна из распространенных ошибок — недооценить объем работ и выделить на внедрение решений слишком мало времени. Ориентируйтесь на пропорцию — 80/20 и хотя бы 20% рабочего времени выделяйте на изменения.

Авторы книги — практикующие консультанты с большим опытом построения крупных корпоративных B2B-систем продаж. Мы реализовали более двухсот проектов и почти всегда встречали сопротивление переменам, даже там, где все понимали, что выгоднее делать по-другому. Так уж устроена человеческая природа. Например, многие слышали, что конвейерная модель продаж эффективнее универсальной в 1,8–2,7 раза. Но мало кто успешно внедрил её на практике из-за ошибок в деталях и недостатке времени на настройку «стыков в конвейере».

В книге мы предлагаем взглянуть на систему продаж со стороны: с учетом логики и здравого смысла. Одни ошибки вытекают из других, такие надо «ремонтировать» вместе. Это повлияет на иные части сложившейся системы, которые тоже придется пересмотреть или скорректировать. Некоторые ошибки решаются самостоятельно, что дает быстрые результаты. Вероятно, вам захочется сложить все пазлы и увидеть систему целиком. Для этого необходимо понять главный принцип:

**МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ — ЭТО СОЛНЦЕ
ЛЮБОГО БИЗНЕСА. ВСЕ КРУТИТСЯ ВОКРУГ
НИХ.**

Насколько важны продавцы в вашей компании, настолько компания важна для клиента! Клиент может «уволить» всех, включая владельца, просто перестав покупать продукцию.

Бывает наоборот: продаж хватает, а исполнение заказа не успевает «переварить» все проглоченные заявки. Тогда необходимо оптимизировать операционные процессы или подкопить/занять денег на производственные мощности.

В книге мы поделили все процессы в компании на две части:

1. Все, что нужно, чтобы «поймать, разжевать и проглотить заказ», — это маркетинг, продажи и другие службы, которые работают над получением заказа;
2. То, что помогает «переварить», исполнить заказ без нарушения договоренности с клиентом, — это закупки, производство, склад, доставка, сервис.

На страницах вам часто встретится слово «ассертивность». Расшифруем его. Ассертивность — это внутренняя потребность человека менять мировоззрение других людей: убеждать, доказывать, навязывать, давить. Ассертивные люди трансформируют окружение, с ними трудно спорить, они плохо поддаются чужому влиянию и сами влияют на других.

Если поставить себе задачу: решать по одной проблеме в неделю, то через год ваша компания станет одной из самых эффективных в своей нише.

А теперь рассмотрим всё по порядку. Возьмите карандаш для заметок и приступайте к чтению!

1 РЕШЕНИЕ

СТАВЬТЕ КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ ВЫШЕ ОСТАЛЬНЫХ

Исторически так сложилось, что главные в компании — логисты, технологи, финансисты, производственники и прочие узкие специалисты, а спрашивают всегда с продавцов. Все потому, что изначально существовал один крупный покупатель или клиентская база, и важно было не продать, а качественно выполнить заказ. Возможно, на начальном этапе развития сотрудники могли совмещать функции производства и продаж, но со временем сосредоточились на исполнительных процессах. Продавцы появились позже и как более «молодые» сотрудники не могли повлиять на сложившуюся иерархию в подразделениях. Даже с ростом компании центр принятия решений оставался за смежными специалистами.

Проблема усугубляется, если сам владелец «родом» из производства, логистики, финансов и считает, что «хороший товар сам себя продает», поэтому он не видит необходимости слушать продажи и маркетинг.

В результате в таких компаниях нет понимания ключевой роли продаж. Даже для крупных производственных предприятий продажи — первичный процесс. Подразделения — заводы, сервисные центры, склады — создают затраты. Прибыль приносит только отдел продаж. В организациях, где этого не понимают, коммерческий блок, как правило, развит слабо.

Недавно мы видели пример логистической компании, где руководители — формальные и неформальные — не имели

опыта продаж. Коммерческий отдел был пассивным, сотрудники не умели привлекать новых клиентов. Лидеры, сами будучи узкими специалистами, осознанно или нет, набирали людей, похожих на себя, — операционистов. Активных и результативных продавцов не брали, воспринимая их как потенциальную угрозу своему влиянию. В итоге компания столкнулась не только с проблемой привлечения новых клиентов, но и с продажами в целом. Без сильного коммерческого лидера решения принимались исходя из производственных соображений, а не с позиции клиента или рынка.

Подобные компании выживают за счёт старой клиентской базы, выстроенных отношений с существующими заказчиками, но не развиваются из-за слабого коммерческого блока.

**ТО, ЧТО КЛИЕНТ РОБКО ПРОСИТ СЕГОДНЯ,
ЧЕРЕЗ ГОД БУДЕТ НОВЫМ СТАНДАРТОМ
ОТРАСЛИ!**

Кто обычно слышит робкие запросы клиента? Менеджер! Но дальше него информация не идет. Когда продавцов не слышат, компания не меняется, и клиенты уходят к конкурентам.

Слабый рост активной клиентской базы (АКБ) — прямое следствие того, что продукты и услуги разрабатываются на основе знаний и предпочтений узких специалистов, а не на стратегии продаж. Мнение клиента вторично по отношению к взгляду формального или неформального лидера компании. Постоянная клиентская база может какое-то время маскировать проблему, но ситуация все равно приведёт к потере рынка.

Причина — появление конкурентов, ориентирующихся на потребности клиентов. Они разрабатывают свои продукты и услуги, исходя из рыночного спроса, а не из личных предпочтений руководителей. Чемпионы продаж обычно быстро понимают сложившуюся ситуацию и уходят, ведь им все равно не дадут проявить себя в полной мере.

Без привлечения высокоэффективных менеджеров по продажам и найма сотрудников, умеющих приводить новых клиентов, компания не достигнет поставленных целей. Но винить кого-то надо. Поэтому в таких организациях часто царит нездоровая

психологическая атмосфера. Наличие неформального лидера ведет к подковерным играм и политическим интригам, отвлекает сотрудников от работы и снижает эффективность.

Организация не развивается, отстаёт от рынка и постепенно деградирует. Мы наблюдали похожие проблемы даже в компаниях с уникальными продуктами: отдел продаж застревал на ограниченном количестве клиентов, не расширяя базу просто потому, что решения принимались не из потребностей продаж.

Перемены в таких компаниях должны начинаться с владельцев и смены фокуса внимания. Необходимо убедить неформальных лидеров в первичности клиентов и продаж. Ведь если продукт не реализуется, значит, он не востребован на рынке. Деньги и прибыль — единственный объективный показатель успеха.

Помните: стагнация клиентской базы обрекает компанию, даже с уникальным продуктом и сервисом, на потерю конкурентных позиций и уход с рынка.

Когда первые лица это поймут, можно переходить к конкретным шагам по исправлению ситуации:

1. Интервью с клиентами. Оно позволяет оценить удовлетворённость клиентов, сравнить ее со сложившимся мнением и представлением узких специалистов о качестве товара и сервиса. Разница во взглядах потребует корректировки внутренних процессов и продукта.
2. Подробный конкурентный анализ. Посмотрите, что и как делают ваши конкуренты. Если они поступают иначе, задумайтесь почему.
3. Назначение сильного руководителя блока продаж. Поставьте на должность руководителя отдела продаж (или коммерческого директора) ассертивного, решительного лидера, способного отстаивать интересы клиентов перед неформальными лидерами внутри компании.
4. Разделение обязанностей в отделе продаж. Разделите работу с постоянными и новыми клиентами. Пусть «старые» менеджеры продолжают обслуживать постоянных покупателей, а работу с новыми передайте другому подразделению. В идеале, коммерческий блок должен состоять из двух отделов: первый — привлекает новых клиентов, второй — обслуживает существующих.