

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

БОМБОРА

Александр Альбертович Ерохин

Андрей Валерьевич Климов

Управление продажами.

102 лучших решения,

которые помогут увеличить

прибыль компании

Серия «Бизнес. Как

это работает в России»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74300516

*Управление продажами. 102 лучших решения, которые помогут
увеличить прибыль: Эксмо; Москва; 2026*

ISBN 978-5-04-252033-4

Аннотация

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 101 самую частую ошибку, которую совершают бизнесы. И написали подробный план, как исправить баги в системе икратно увеличить прибыль любого бизнеса.

Читайте книгу, чтобы узнать как:

- планировать продажи, чтобы получить максимум в текущих условиях;
- создать эффективную структуру коммерческого блока под требования рынка;
- нанимать, адаптировать, развивать и удерживать эффективных менеджеров;
- создать мотивацию, которая приведет к выполнению плана продаж;
- без последствий уволить «звездного» продавца;
- подружить маркетинг и продажи и получить кратный эффект.

Содержание

Предисловие	8
1 решение	12
2 решение	18
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**БОМБОРА, Александр
Ерохин, Андрей Климов
Управление продажами.
102 лучших решения,
которые помогут увеличить
прибыль компании**

© Александр Ерохин, текст, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

* * *

ON



OFF

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

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. Многолет-

ний 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 записок 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. При-

быль 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 потреб-

ностей 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 неформаль-

ными 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.

5. Подбор персонала. В отдел привлечения новых клиентов наберите ассертивных, активных и целеустремлённых менеджеров по продажам. Избегайте пассивных или интровертных сотрудников, которых так любят небольшие компании.

6. Система мотивации. Для всех сотрудников компании, включая смежные подразделения, введите систему премирования, привязав ее к проценту выполнения плана продаж. Это поможет понять, что продажи – основа успеха компании, и работа всех должна способствовать его достижению. Ведь даже уборщица влияет на выполнение плана.

7. Периодически слушайте продавцов о «голодных воплях рынка» или о том, что хочет клиент, и меняйте внутренние процессы под нужды и пожелания заказчиков.

При внедрении изменений необходимо сразу разработать чёткие регламенты исполнения заказов, исключая бессистемное вмешательство узких специалистов в процесс.

Это снизит их влияние на выполнение заказов и приведёт к реорганизации системы продаж. Документ должен охватывать все этапы, от приёма заявки до ее завершения, с ясным распределением ответственности между отделами и сотрудниками. Контроль выполнения важно формализовать, чтобы сделать процесс прозрачным. Регламенты должны быть доступны всем сотрудникам, их соблюдение – обязательным, а нарушение – караться строгими последствиями.

В результате изменений ослабнет негативное влияние отдельных личностей на процессы в компании, улучшится психологическая атмосфера, снизится уровень внутрикорпоративных конфликтов и политических игр. Компания увеличит активную клиентскую базу (АКБ), перейдя от выживания к развитию, догонит рынок и в перспективе может вырваться вперед.

2 решение

Разделяйте руководство коммерческим и исполнительным блоком

В маленьких компаниях часто бывает так, что один человек руководит и отделом продаж, и производственным (исполнительным) блоком. Хотя такая практика встречается и в средних компаниях. Обычно это связано с ограниченными ресурсами и тем, что собственник одновременно выполняет несколько функций.

Бизнес растет, но владельцы не спешат делегировать полномочия, оставляя за собой оперативное и тактическое управление продажами и исполнительным блоком. Так происходит даже тогда, когда они нанимают управленца, чтобы самим выйти из оперативных процессов. Стремление сэкономить на зарплатном фонде нередко приводит к тому, что берут только генерального директора вместо двух отдельных – коммерческого и исполнительного. В результате генеральный директор перегружен и не может полноценно управлять ни одним из направлений. Он подчиняет себе коммерческий блок, одновременно возглавляя отдел продаж, производство, сервис.

Даже наличие линейных руководителей (сервисного подразделения, отдела продаж, закупок, логистики и других отделов) не решает проблему. Причина проста: они – специалисты узкого профиля, сосредоточены на специфических задачах и ключевых показателях эффективности, не обладают системным видением компании и не способны принимать комплексные стратегические и тактические решения, необходимые для развития бизнеса и поддержания текущей деятельности.

Когда один человек одновременно отвечает за коммерческий и исполнительный блоки, сложно принимать решения. Ведь $\text{прибыль} = \text{доходы} - \text{расходы}$. Куда направить внимание, если одна часть компании генерирует расходы, другая – доходы, и обе связаны между собой? Однозначного решения нет, и приоритет отдаётся или снижению производственных затрат, или удовлетворению потребностей клиента. Возникает вопрос: оптимизировать производство или инвестировать в продажи?

На практике генеральный директор чаще всего склоняется к исполнительной стороне: производству и сервису. Экономия затрат там очевидна и точно улучшит финансовые показатели, в отличие от неопределённых перспектив коммерческого блока. Но от исполнительной части зависят повторные продажи!

В результате стратегические, тактические и оперативные решения принимаются исходя из потребностей исполни-

тельного блока, а не из интересов коммерческого. Это снижает продажи, уменьшает число новых клиентов и рост оборотов со старыми и в конечном итоге ведет к регрессу компании.

Создайте управляемую конкуренцию между двумя равноправными директорами: руководителем коммерческого блока и руководителем исполнительного блока.

Даже в небольшой компании такой подход сформирует более эффективный механизм принятия решений.

Руководитель коммерческого блока отвечает за продажи. Его ценный конечный продукт (ЦКП) – рост продаж и маржи, а не формальное выполнение плана. Руководитель исполнительного блока отвечает за реализацию: исполнение заказов, производство, доставку, закупки, складские операции. Его ЦКП – выполнение заказов заданного качества, скорости и себестоимости. Одеяло натягивается в две стороны, и у обеих есть требования друг к другу.

Такая структура создаёт управляемую конкуренцию. С одной стороны, она стимулирует рост продаж, а с другой – обеспечивает рациональное использование ресурсов и бережное отношение к полученным доходам. Система уравнивается и учитывает рыночные потребности и экономическую эффективность.

При изменении организационной структуры и системы мотивации важно учитывать интересы обоих блоков (ком-

мерческого и исполнительного) и вводить ограничения так, чтобы стимулировать конкуренцию во благо, а не в ущерб компании.

Для руководителя исполнительного блока KPI должны включать не только плановую себестоимость, но и показатели лояльности клиентов по количеству рекламаций и NPS. Снижение лояльности должно уменьшать его заработную плату, а нарушение сроков, качества и других согласований – влиять на доход сотрудников исполнительного блока.

Для руководителя коммерческого блока KPI должны включать план или рост продаж, но с учётом плановой себестоимости. Если план не выполняется и ведет к повышению себестоимости, это должно караться санкциями.

Отдельно надо закрепить ответственность за изменение условий исполнения заказов. Любые сдвиги сроков без согласования с исполнительным директором должны приводить к штрафам для коммерческого руководителя. Это укрепляет сотрудничество и предотвращает необоснованные изменения, способные навредить компании.

Третьей стороной выступает генеральный директор или другой топ-менеджер. Он руководствуется исключительно интересами бизнеса в долгосрочной перспективе.

В результате изменений компания получает более сбалансированное и управляемое развитие. С одной стороны, учитывается спрос рынка и потребности клиентов, с другой – собственные производственные возможности и имеющиеся

ресурсы. Такой подход позволит принимать управленческие решения с учетом интересов компании, инвесторов и рыночного спроса и приведет к развитию организации, снижению рисков невыполнения обязательств и потери рыночной доли.

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.