

Георгий Димитриади

**Руководство по построению
системы продаж для
предпринимателей**

Георгий Димитриади

**Руководство по построению
системы продаж для
предпринимателей**

«Автор»

2026

Димитриади Г.

Руководство по построению системы продаж для
предпринимателей / Г. Димитриади — «Автор», 2026

Практическое руководство по превращению хаотичных продаж в предсказуемую систему. Книга-инструкция для собственников и руководителей: как построить автономный коммерческий департамент, не зависящий от «звездных» менеджеров. Вместо мотивационных лозунгов — конкретные алгоритмы: расчет юнит-экономики, пошаговый найм, проектирование воронки, скрипты и контроль через CRM. На примере IT-сервиса, завода и салона красоты показано, как адаптировать универсальные принципы под любой бизнес. Результат — масштабируемая машина продаж, генерирующая прибыль без вашего ежедневного вмешательства.

© Димитриади Г., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Продажи - это не талант, а архитектура	5
Глава 1. Фундамент: Стратегия, экономика и выбор типа системы	7
Глава 2. Построение системы с нуля: Пошаговый алгоритм	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Георгий Димитриади

Руководство по построению системы продаж для предпринимателей

Введение. Продажи - это не талант, а архитектура

В России существует устойчивый миф о продавце. Это харизматичный, говорливый человек, «прирожденный коммуникатор», который может продать снег эскимосам исключительно за счет личного обаяния. Вокруг таких «звезд» малый и средний бизнес строит свои первые успехи. Владелец сам закрывает сделки, уговаривает сложных клиентов, работает по 14 часов в сутки, и ему кажется, что так будет всегда.

Проблема возникает в тот момент, когда собственник решает масштабироваться. Он нанимает двух менеджеров по продажам, обучает их «на пальцах», передает свои старые скрипты и ждет удвоения выручки. А вместо этого получает хаос. Один менеджер продает, но не заносит данные в CRM, потому что «некогда, надо звонить». Второй вежливо общается с клиентами, но не закрывает ни одной сделки. Третий увольняется через месяц, уводя с собой часть клиентской базы в блокнот. Выручка не растет, а расходы на ФОТ съедают всю маржу.

Это происходит потому, что «звезда» - это не масштабируемая единица. Масштабируется только система.

Эта книга - не сборник мотивационных цитат и не пособие по нейролингвистическому программированию. Это инженерный учебник по построению коммерческого департамента. Продажи в организации - это не искусство, а архитектура. У нее есть фундамент (экономика и стратегия), несущие стены (бизнес-процессы), инженерные коммуникации (CRM и аналитика) и система жизнеобеспечения (найм и мотивация людей). Если вы попытаетесь построить крышу, не залив фундамент, здание рухнет при первом же шторме в виде падения спроса или ухода ключевого сотрудника.

Для кого эта книга Она написана для тех, кто отвечает за деньги в компании:

Для собственников и генеральных директоров. Чтобы перестать быть главным продавцом и начать управлять продажами как бизнес-процессом, понимая, какой рычаг нажать, если план не выполняется.

Для коммерческих директоров и руководителей отделов продаж (РОП). Чтобы перейти от микроменеджмента («почему ты не позвонил Иванову?») к управлению конверсиями, юнит-экономикой и построению конвейера.

Для руководителей направлений в крупных корпорациях. Чтобы перезапустить стагнирующий отдел, который живет на старых клиентах и не умеет привлекать новых.

О чем эта книга Мы пройдем путь от первых хаотичных продаж до выстроенного механизма, который генерирует прогнозируемую прибыль.

В первом модуле мы разберем фундамент. Вы научитесь считать юнит-экономику и поймете, сколько вы реально можете тратить на привлечение одного клиента. Часто выясняется, что бизнес убыточен еще до начала активных продаж просто из-за неверной математики.

Во втором модуле мы дадим пошаговый алгоритм построения системы с нуля. Вы узнаете, почему нельзя нанимать сразу десять человек, как выглядит идеальный первый наемник и как упаковать ваши знания в «Книгу продаж», чтобы бизнес перестал зависеть от вашей головы.

Третий и четвертый модули - это сердце системы: процессы и люди. Мы детально разберем, как проектировать воронку продаж, как нанимать «охотников» для холодных звонков

и «фермеров» для работы с текущей базой, и как составить систему мотивации, при которой менеджер будет зарабатывать много только тогда, когда много зарабатывает компания.

Пятый модуль посвящен контролю. Вы узнаете, почему CRM-система - это не база данных для отчетов, а главный инструмент управления, и как по цифрам в дашборде за 15 минут понять, где именно рвется цепочка продаж.

Практикум: от SaaS до тяжелой промышленности Продажи в IT-стартапе, на заводе металлоконструкций и в салоне красоты отличаются друг от друга кардинально. Поэтому вместо абстрактной теории мы детально разберем три совершенно разных кейса, которые проведут нас через все главы:

B2B SaaS-сервис для бухгалтерии. Быстрые циклы, входящий поток заявок, работа на объем. Здесь мы покажем, как строить конвейер и почему здесь не нужны дорогие «звезды».

Завод полимерной упаковки. Длинные циклы сделок, личные связи, тендеры и жесткие переговоры. Здесь мы разберем архитектуру сложных консультационных продаж и систему долгого «прогрева» клиентов.

Сеть салонов красоты (B2C). Высокая доля повторных продаж, работа администраторов на потоке и критическая важность среднего чека. Здесь мы покажем, как система работает в условиях высокой текучки кадров.

На примере этих организаций вы увидите, как одни и те же принципы - декомпозиция плана, квалификация лидов, контроль конверсии - адаптируются под совершенно разную реальность.

Как работать с этой книгой Не пытайтесь прочитать ее за один вечер. Эта книга - рабочая тетрадь. В конце каждой главы даны конкретные задания: рассчитать вашу точку безубыточности, составить профиль кандидата на первую вакансию, описать первые три этапа вашей воронки в CRM.

Система продаж - это актив. В отличие от оборудования, она не изнашивается физически, а только дорожает с каждым новым обученным сотрудником и каждой оптимизированной конверсией. Когда ваш отдел продаж начнет приносить деньги без вашего ежедневного вмешательства, у вас появится самый ценный ресурс - время. Время на стратегию, на новые продукты или просто на жизнь.

Давайте начнем строить.

Глава 1. Фундамент: Стратегия, экономика и выбор типа системы

Прежде чем нанимать первого менеджера, писать скрипты или покупать подписку на CRM, необходимо остановиться. Большинство бизнесов в России начинают построение отдела продаж с конца - с людей. Это самая дорогая ошибка. Люди без фундамента - это дорогостоящий хаос.

В этой главе мы зложим основание, на котором будет держаться вся ваша коммерческая машина. Если расчеты в этой главе покажут, что ваша бизнес-модель не сходится, лучше узнать об этом сейчас, а не через полгода, когда вы потратите годовой маркетинговый бюджет и зарплату четырех продавцов.

1.1. Аудит продукта: почему они должны купить?

Система продаж не может создать спрос там, где его нет. Она может лишь удовлетворить существующий спрос и упаковать его.

Возьмите ваш продукт или услугу и честно ответьте на три вопроса:

Какую конкретную «боль» или проблему клиента мы решаем? (Не «мы продаем CRM», а «мы спасаем менеджеров от потери заявок и даем собственнику контроль над деньгами»).

Чем мы объективно лучше конкурентов? Если ваш ответ - «у нас лучше сервис» или «мы более гибкие», это не преимущество. Это шум. Преимущество измеряется в деньгах (дешевле на 15%), времени (быстрее на 3 дня) или рисках (гарантия возврата, если сроки сорваны).

Почему клиент должен купить это именно сейчас? Если у клиента нет дедлайна, ваша сделка будет висеть в воронке вечно, искажая вашу статистику.

Если вы не можете ответить на эти вопросы в одном предложении, ваша система продаж умрет на этапе первого звонка. Менеджер просто не будет знать, что говорить, когда клиент спросит: «А чем вы лучше тех, у кого я покупаю сейчас?».

1.2. Юнит-экономика: математика выживания

Это самая скучная, но самая важная часть главы. Вам нужно знать три цифры. Не примерно, а до рубля.

CAC (Customer Acquisition Cost) - стоимость привлечения клиента. Возьмите все ваши коммерческие расходы за месяц (оклады продавцов + бонусы + бюджет на маркетинг + налоги на ФОТ + аренда офиса и техника для отдела). Разделите на количество новых клиентов, пришедших за этот месяц. *Пример:* Расходы 500 000 руб. / 10 клиентов = 5 000 руб. за клиента.

LTV (Lifetime Value) - пожизненная ценность клиента. Сколько чистой прибыли принесет вам один клиент за все время работы с вами. *Пример:* Клиент платит 10 000 руб. в месяц, остается с вами в среднем 14 месяцев, ваша маржа 40%. $LTV = 10\,000 * 14 * 0,4 = 56\,000$ руб.

LTV/CAC Ratio - коэффициент здоровья бизнеса. Разделите LTV на CAC.

Если коэффициент меньше 1: вы теряете деньги на каждом новом клиенте. Ваша система продаж - это насос для сжигания капитала.

Если коэффициент 1–3: вы работаете на грани. Любое повышение стоимости лида или уход одного продавца сделает вас убыточными.

Если коэффициент 3 и выше: у вас есть фундамент для масштабирования.

В примере выше: $56\,000 / 5\,000 = 11,2$. Это великолепный показатель. Если бы он был равен 1,5, нанимать штат продавцов было бы финансовым самоубийством.

1.3. Выбор целевой системы: не все продажи одинаковы

Попытка построить отдел сложных корпоративных продаж для продажи кофе с собой обречена на провал. Определите, в какой парадигме вы работаете:

Транзакционная система (B2C, простой B2B). Короткий цикл (от минуты до недели), низкая стоимость чека, решение принимает один человек. Главный ресурс - скорость и объем. Здесь не нужны продавцы-звезды, здесь нужны дисциплинированные операторы, четко следующие скрипту.

Консультационная система (Сложный B2B, Enterprise). Длинный цикл (от 3 месяцев до 2 лет), высокий чек, решение принимает комиссия (ЛПР, закупка, безопасность, финансы). Главный ресурс - доверие и экспертность. Здесь нужны дорогие «охотники», умеющие вести сложные политические игры.

Агентская и партнерская система. Вы не продаете сами, за вас это делают другие (интеграторы, дилеры, маркетплейсы). Главный ресурс - мотивация партнера и безупречный продукт, который он сможет продать без вашего участия.

Система аккаунт-менеджмента (LTV-добыча). Ваша главная база - текущие клиенты. Продажи строятся на допродажах (upsell) и расширении использования продукта. Главный ресурс - качество сервиса и проактивность.

Честный ответ на вопрос «какая у нас система?» определит, кого вы будете нанимать (математиков или эмпатов), как будете их контролировать (по количеству звонков или по качеству встреч) и какую CRM покупать.

1.4. Коммерческая политика: правила игры

Система не терпит исключений. Если каждый второй клиент выбивает у вас индивидуальную скидку, у вас нет системы продаж, у вас есть система раздачи скидок.

До начала активных действий зафиксируйте:

Ценообразование. Прайс-лист, от которого нельзя отступать. Если даете скидку - она должна быть обоснована (объем, предоплата, долгий контракт), а не результатом хорошего настроения менеджера.

Условия оплаты. Предоплата 100%, 50/50, отсрочка 30 дней. Любая отсрочка - это кредит, который вы даете клиенту. Кредит стоит денег (заложите это в юнит-экономику).

Пакетные предложения. Что идет в базе, а что - за доплату. Менеджер должен продавать не «товар», а «решение», где допущенные услуги уже логично встроены в пакет.

Кейс-связка: как это работает на практике

Для SaaS-сервиса (Кейс 1 из Введения): Фундамент - транзакционная система. Экономика сходится только при массовом привлечении. САС должен быть низким (до 1000–1500 рублей), поэтому стратегия - входящий маркетинг и контекстная реклама. Цикл сделки - 3 дня, значит, скрипты должны быть жесткими, а квалификация - мгновенной. Если менеджер не закрыл сделку за 5 дней, она «протухает», и ее нужно снимать с контроля.

Для завода полимеров (Кейс 2): Фундамент - консультационная система. САС одного клиента может достигать 500 000 рублей (командировки, образцы, работа инженера на выезде), но LTV контракта в 10 миллионов это окупает. Цикл сделки - 8 месяцев. Здесь бессмысленно считать количество звонков. Фундаментом здесь является карта стейкхолдеров на стороне клиента и регламент проведения технического аудита.

Чек-лист для внедрения после Главы 1:

Рассчитайте ваш текущий САС и LTV. Если данных нет - внедрите их сбор до найма первого человека.

Сформулируйте ваше ключевое преимущество в одном предложении без слов «профессиональный», «уникальный» и «индивидуальный».

Определите тип вашей системы продаж. Напишите его на листе бумаги и повесьте над столом.

Утвердите прайс-лист и запретите любые скидки без письменного согласования с коммерческим директором.

Если фундамент залит, можно переходить к кирпичам - построению первого бизнес-процесса. Об этом мы поговорим в следующей главе.

Глава 2. Построение системы с нуля: Пошаговый алгоритм

В предыдущей главе мы рассчитали математику и выбрали тип будущей системы. Теперь пора переходить к строительству. Главная ловушка, в которую попадают предприниматели на этом этапе - попытка нанять отдел продаж. Не отдел, а первого человека. Разница между ними такая же, как между строительством одного дома и возведением жилого комплекса.

Построение системы с нуля - это всегда путь от хаоса к порядку через контролируемые итерации. Пропустите один шаг, и вся конструкция перекосится.

2.1. Этап 0: Продажа руками фаундера (LTV-добыча)

Не нанимайте продавца, пока не закрыли первые 10–20 сделок самостоятельно. Многие считают это тратой времени собственника. На самом деле, это самая дешевая форма маркетингового исследования. На этом этапе вы делаете три вещи:

Проверяете гипотезы из Главы 1. Готовы ли люди платить? По этой цене? За этот продукт?

Собираете «библию возражений». Вы на своей шкуре узнаете, почему вам говорят «нет», «я подумаю», «дорого» и «пришлите на почту». Эти формулировки лягут в основу ваших будущих скриптов.

Формируете портрет идеального клиента (ICP). Вы поймете, кто платит быстрее, не торгуется и приносит больше всего денег.

Результат этапа: У вас есть первые деньги, список из 20 компаний, которые уже платят, и понимание, за что именно они отдают вам свои бюджеты.

2.2. Этап 1: Первая единица найма - «Универсальный солдат»

Вам не нужен «волк с Уолл-стрит». Вам нужен выносливый, системный и обучаемый сотрудник. В российской практике малого бизнеса первая ключевая роль - это гибрид SDR (лидогенератора) и АЕ (клоузера).

Его профиль (Ideal Candidate Profile):

Опыт: 0–2 года. Опытные «звезды» принесут в ваш стартап свои старые, тяжелые привычки и потребуют высокий оклад. Вам нужен пластилин, который вы сами вылепите под свои процессы.

Навыки: Дисциплина, грамотная речь, высокая работоспособность. Умение работать в Excel и готовность вести таблицы.

Психология: Отсутствие страха перед отказом. В B2B ему будут отказывать 15 раз из 10. Если он впадает в уныние после второго гудка - он не выживет.

Ошибка: Нанять дорогого РОПа (руководителя отдела продаж) первым. РОПу нечем будет руководить, он начнет лезть в операционку, делать работу за менеджеров и быстро выгорит. Первый наемник - это игрок, а не тренер.

2.3. Этап 2: Упаковка знаний - «Книга продаж»

Как только первый человек вышел на работу, ваша задача - за 3 дня сделать его минимально эффективным. Вы не можете позволить ему учиться 3 месяца за ваш счет, совершая ошибки на живых клиентах.

Вы создаете «Книгу продаж» (Sales Playbook). Это не талмуд на 200 страниц, а краткая методичка, отвечающая на вопросы:

Что продаем? Карта продукта, ключевые преимущества, отличия от 3 главных конкурентов.

Кому продаем? Портрет клиента (ICP). Кому звонить, а кому - пустая трата времени.

Как продаем?

Скрипт первого холодного звонка (первые 15 секунд и отработка «мне не интересно»).

Скрипт квалификации (как за 3 минуты понять, есть ли у клиента деньги и полномочия).

Шаблон первого письма (которое не улетит в спам).

Алгоритм проведения демонстрации или встречи.

Где лежат данные? Инструкция по CRM: как создать сделку, как перевести этап, как записать звонок.

Результат этапа: Вы уходите в отпуск на неделю. Когда вы возвращаетесь, менеджер не просто сидит в кресле, а совершает понятные действия по понятному алгоритму, а в CRM появляются записи звонков.

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.