

Владимир ЯКУБА

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОТЛАЖЕННЫМ ПРОДАЖАМ

Москва
Издательство АСТ

УДК 658.8.07
ББК 65.290-2
Я49

Автор фотографии на обложке — *Варавина Карина Ервандовна*

Якуба В.А.

Я49 Отдел продаж PLUS. Системный подход к отлаженным продажам. Издание 2-е, дополненное и переработанное. / В.А. Якуба. — М. : Издательство АСТ, 2025. — 304 стр. — (#Бизнес-эксперт)

ISBN 978-5-17-177953-5

Владимир Якуба — бизнес-тренер и Продажник с большой буквы, четырежды признанный лучшим в профессии. Он уверен, что бизнес — это четкая система, подобная человеческому организму. Как кровообращение обеспечивает нормальную жизнедеятельность человеческого организма, так поступление денег в компанию обеспечивает жизнеспособность бизнеса. За «кровообращение» предприятия отвечает отдел продаж, а следовательно, настройка его слаженной и эффективной работы — первостепенная задача для каждого собственника и руководителя бизнеса.

Владимир Якуба предлагает пошаговую инструкцию, позволяющую за два месяца оптимизировать воронку продаж, повысить конверсию, мотивировать сотрудников, наладить контроль, внедрить автоматизированные системы, создать продающие скрипты, привлечь новых клиентов, удержать существующих, вернуть бывших.

Держите руку на пульсе своего бизнеса!

УДК 658.8.07
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-177953-5

© Якуба В.А., текст, 2025
© ООО «Издательство АСТ», 2025

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	6
АУДИТ	9
Начните считать показатели. Движение вверх зависит от цифр на старте	9
Сначала проверьте своих. Самобенчмаркинг или самобичевание.....	16
Вас развивают ваши конкуренты	26
Опишите портрет клиента и разделите по приоритетам.....	29
ВОРОНКИ И АВТОВОРОНКИ	34
Превращайте воронки в игры. Передвигайте героев. И побеждайте.....	34
Расширяйте стенки воронки	39
Непростая это доля. Доля в закупках клиента. Увеличивайте ее	46
ОФФЕР	51
Проверьте маркетинговые показатели	51
Сделайте клиента лояльным, а свой подход — оригинальным	59
Отличайтесь или замрите. Посмотрите вокруг.	
Оцените ситуацию. И... отличитесь снова	65
Находите общее с клиентом	70
Составьте учебник по кейсам / сторителлинг-бук.....	73
СКРИПТЫ	77
Первый звонок. Улыбка, структура и следующий шаг — и вы просто «маг».....	77
Возьмите секретарей в помощники. И они многое расскажут	81
Делайте новые звонки системно	88
5 этапов логичных продаж	93
Если скрипты создают, значит это кому-нибудь нужно	102
Встречайтесь с «ЛДПР» лично и в Zoom.....	106
31 техника убеждения клиента	110

Проводите обучение через общение	127
Не «дорого», а «ценно»	133
СЛОЖНЫЕ КЛИЕНТЫ	143
Классификация клиентов	143
Не сжигайте мосты	146
Оставляйте дверь открытой	151
АВТОМАТИЗАЦИЯ	156
Клиенты без Excel и без бумажных блокнотов	156
Доверяйте, но проверяйте. Незаметно	160
НЕЙРОСЕТИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ	166
Инструменты для управления отделом продаж	166
Как нейросеть помогает новичкам и опытным специалистам?	172
Практика и конкретные примеры промтов	189
Найм и развитие	195
Компетенции	195
ПОДБОР И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	195
Компетенции	195
Нанимайте «своих»	200
Проводите интервью в формате «здесь и сейчас»	209
Адаптация — часть вашей репутации	219
Обучать, так с Digital и GPT!	223
Возьмите или вырастите РОПа	229
МОТИВАЦИЯ	234
Плати по ГОДУ!	234
Измеряйте мотивацию и учитесь на 7 ошибках	238
Мотивируйте играючи	244
Не «утекай». Следите за текучкой кадров	252

УПРАВЛЕНИЕ	256
Стабилизируйте выполнение плана	256
Начните считать время. Хронометраж в строй	259
Измените структуру отдела	264
КОНТРОЛЬ	268
Следите за прогнозом оплат	268
Слушайте разговоры менеджеров	272
Заряжайте на планерках	277
БОНУС	
Кризисные стратегии	280
Удаленный отдел продаж	284
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	291
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	294
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	296
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	299
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	301

ВВЕДЕНИЕ

Лечу в Челябинск. Вчера был Саратов, позавчера Волгоград, 2 дня тому назад Набережные Челны. В прошлом году 73% времени я был в поездках, часть процентов добавил отдыхом, поэтому по гармонии тут все в норме. В каждом городе на выступлении мы говорим о продажах и управлении. Я звоню в отделы продаж и реальным клиентам, вызываю на сцену РОПов, владельцев и обычных менеджеров. Теперь в 2025 году я могу с уверенностью вам сказать, что все трудности отдела продаж на 80% связаны с

1. Отсутствием системы.
2. Отсутствием (либо нежеланием) людей выполнять эти задачи.

Я видел и говорил, думаю, с тысячей сотрудников отдела продаж в разных ролях, сотням из них звонил и общался по Zoom. Большинство работают «как умеют», «по привычке» или потому, что «шеф так сказал», ну или же «кто-то сказал, что так правильно». Если вы держите в руках эту книгу, то, вероятно, вы настроены на то, чтобы что-то кардинально изменить... Ну или пригласить нашего РОПа на месяц и он все поправит, но... Зачем? Если можно просто внедрить то, что есть в этой книге. Готовы?

Итак, бизнес — это система, где человек — это управление, а продажи — единый механизм, в котором все взаимосвязано: встречи, звонки, контракты, управление, мотивация, лояльность, выручка. Каждый показатель влияет на общий зачет. Деньги для бизнеса — это как кровь для организма. И если бизнес «обескровлен», то это неминуемо приведет к гибели компании. Единственное подразделение в компании, которое обеспечивает правильное «кровообращение» — это отдел продаж. Задача руководителя — «держать руку на пульсе» и вовремя заметить, где нужно срочно скорректировать работу.

Первое, с чем может столкнуться собственник на старте реорганизации отдела продаж, — паника. Какие действия эффективны,

**Можно, конечно,
изобретать колесо,
но зачем, когда все
давно уже изобретено
и прописано в этой книге.
Цените свое время,
берите и делайте!**

а какие разрушительны? Какие кнопки нажать, чтобы достичь прогресса в минимальные сроки? Как достигать стабильно высоких результатов, повышать конверсию, оптимизировать воронку продаж, контролировать и мотивировать сотрудников к максимальной эффективности? Опасение, что перестройка бизнес-процессов будет дорогой и долгой. Менять работу целого отдела действительно сложно. Трудностей может быть много, да и слабые места есть в каждой компании, важно не пасовать и довести начатое до конца.

В книге «Отдел продаж от хаоса к системе за 60 дней» вы получите подробную инструкцию, как навести порядок в продажах и через 2 месяца увидеть первые результаты. Неважно, новая ли это компания, которая только начинает строить отдел, или компания с многолетним опытом, где прежние процессы сложились «исторически».

Здесь собран мой опыт как владельца бизнеса, продажника, предпринимателя и бизнес-тренера. Используйте предложенные инструменты, тестируйте методики, адаптируйте под свою компанию и стройте эффективную систему.

И помните: задача отдела продаж — вдохновлять клиентов на покупку, помогать им принимать верные решения. Руководитель же должен мотивировать и поддерживать свою команду. Как это сделать правильно, подробно расскажу в этой книге.

АУДИТ

Начните считать показатели. Движение вверх зависит от цифр на старте

Как известно, нельзя посчитать то, что нельзя контролировать.

Работал у меня в компании сотрудник Дмитрий. Хороший парень. Приветливый, улыбчивый, быстрый, четкий. Он всегда знал ответы на все мои вопросы и... постоянно был крайне занят. Имелась у него одна проблема. Показатели работы очень слабые. И вроде бы складно пояснял причины. И редкие успехи (которые все же были) отмечал при каждом разговоре о недостигнутых целях. Настал день, когда он ушел. Сам. А нужно было мне его «отправить». И раньше. Считать нужно было, ставить задачи безальтернативно, делать выводы и расставаться. Все понимается с опытом. Это был лучший пример для меня, чтобы не сталкиваться с подобным. Больше такие «Димы» у меня не задерживаются. Темп с первого дня.

Бизнес строится на конкретных цифрах. Начать движение к большим целям следует с диагностики текущих показателей:

- Какими активами вы обладаете на сегодняшний день?
- Почему не достигаете целей, которые наметили?

Возможно, проблема в менеджерах, или ваше предложение неактуально, или продадите не тем, кому это надо? Помните, как у Толстого: каждая несчастливая семья несчастлива по-своему? Так вот, в бизнесе, наоборот, у предпринимателей «несчастья» совпадают. Любую причину можно перевести в задачу и за 2 месяца усердной работы построить заново отдел продаж.

Что вы и сможете сделать, прочитав эту книгу. А начнем с анализа.

**Если менеджер не продает,
он продает причины:
почему не продал.**

**Главный критерий —
цифры в деньгах
и действиях.**

Есть 3 сигнала проверить систему:

1. Саботаж менеджеров

Проявляется в разных формах: от неисполнения рабочих задач до систематических нарушений дисциплины. Сотрудники ленятся, сливают заявки, не умеют вести переговоры, дарят скидки просто так, не реагируют на негативные отзывы.

Причина подобной расхлябанности — в отсутствии контроля команды, ежедневных отчетов и недостатке участия руководителя в работе. Да и по себе скажу: я помню времена, когда работал в «МТС». Был я там, к слову, не менеджером по продажам, а менеджером по подбору персонала, внутренним хедхантером (охотником за ценными кандидатами). Помню, как внутреннее нежелание делать что-либо новое и сложное появилось у меня спустя полтора года работы. Произошло это именно тогда, когда руководитель перестал ставить сложные задачи, а точнее, почти перестал их ставить вовсе. Я привык к тому, что сам планирую свой график, как хочу. А когда задачи все же появлялись, то желание их выполнять было значительно ниже, чем раньше. Меня удивила собственная реакция. Но она оказалась логичной. Ведь возникла новая привычка — эдакой свободы.

Поэтому саботаж происходит не сам по себе, а от систематически неверных действий руководства.

Решение

Так вот, эффективному отделу продаж необходимы 5 блоков:

- 1) *Контроль*. Системный и прозрачный.
- 2) *Скрипты*. Обновленные способы коммуникации с клиентом по телефону, в переписке и личных встречах. Уничтожение старомодных методов работы с возражениями.

Например.

В ответе на «Я подумаю»:

Было:

— Над чем?

Стало:

— Да, конечно, все взвесьте, обдумайте. А позволите ли-
ней-большой вопрос?

— Да.

— Скажите, а для вас какие самые основные параметры, по
которым вы будете принимать решение?

- 3) Понятные инструкции. Система адаптации стажеров и опера-
тивное внедрение новых техник.
- 4) План. Прозрачные цели в конкретных единицах измерения: чис-
ло действий и срок выполнения.
- 5) Администрирование задач. Распределение и регулярный отчет.

2. Финансовый недорезультат

Слабая команда, «застоявшийся» коллектив из средних продавцов или, наоборот, текучка кадров. Менеджеры ходят на работу за окла-
дом, в компании нет продаж (или мало), нет мотивации у персонала. Невыполнение плана, финансовый «потолок», хаотичные решения, ко-
торые не приносят результата.

Решение

Поможет хронометраж рабочего дня сотрудников. Понять, на что менеджер тратит время: на целевые или лишние действия, сколько минут занимает каждое, как оптимизировать процесс работы с клиентом?

Моя первая работа была на заводе. В 18 лет я устроился на «ГАЗ» и ставил колеса на машины. Каждую смену от звонка до звонка я выполнял одно и то же действие. Задача рабочего: крутить гайки и больше ни о чем не беспокоиться. Задача РОПа: освободить менеджера от любой рутины, кроме продаж. Например, нанять ассистента отдела продаж. У нас в команде «Якуба Консалтинг Групп» есть такой человек, зовут Элина, прекрасный «составитель договоров», но слабый менеджер по продажам. Поэтому ее задача — только договоры и внесение данных в CRM.

3. Обезьяна на шее

Ситуация, при которой в отделе сбыта продает только руководитель. И параллельно занимается вопросами управления, кадровой работой, бухгалтерией. Он выполняет множество операционных задач, итог которых — эмоциональное выгорание.

Причина — в нежелании персонала брать ответственность, отсутствии доверия руководителя к подчиненным, нарушении в делегировании задач. Как гласит китайская мудрость: «Не нанимай человека, которому не доверяешь, и доверяй человеку, которого нанял».

Решение

Создать систему.

Эти три сигнала — следствие скрытых от глаз собственника проблем.

Достаточно разобраться с причинами, отрегулировать управление и продажи взлетят.

Но эти проблемы делятся на микрозадачи, а менеджеры очень ловко могут прикрывать недостаток результатов красивыми причинами: кризис, отсутствие спроса, загруженность другими делами...

Поэтому в настройке отдела продаж 3 задачи:

Во-первых, найти точки роста.

Во-вторых, провести тройной аудит.

В-третьих, понять, какие действия можно оцифровать: звонки, число сообщений, число встреч, число предоплат и пр.

Для первой задачи вам понадобится провести анализ работы компании за прошедшие 1–3 месяца.

В целом по компании ЛСК:

1. **Лиды.** Количество входящих лидов.
2. **Сделки.** Количество сделок. Количество оплаченных счетов.
3. **Конверсия** = количество лидов / количество сделок *100%.

По клиентам:

1. Новые клиенты и выручка по ним.
2. Повторные продажи.

Соберите данные в одну таблицу и проработайте получившиеся показатели. Какие цифры можно и нужно увеличить, какими методами этого добиться быстрее?

Вторая задача — провести тройной аудит по направлениям (подробнее рассмотрим в следующих главах):

1. Свои. Проверка работы менеджеров:

- Скорость ответа
- Заскриптованность
- Следующий шаг
- Отчет в CRM

2. Конкурентная разведка. Сравнительная таблица о работе минимум 5 конкурентов.

3. Целевая аудитория 25+25. Обратная связь от своих 25 клиентов и 25 клиентов конкурентов. Почему они купили у вас и почему не купили. Опрос даст общую картину, что происходит на рынке и что о вас думают клиенты.

Ну и по третьей задаче: учитеесь оцифровывать и сравнивать себя с показателями других. Не нужно изобретать. Нужно анализировать и применять.

Важно понимать цели, к которым вы стремитесь, и ресурсы, которыми обладаете на сегодняшний день. Тогда вы сможете выстроить эффективный план изменений. Как сказал Уоррен Баффет: «Лучше быть уверенным в хорошем результате, чем надеяться на отличный».

Будем пробивать потолок вместе!

Подведем итоги

1. По каким сигналам вы поняли, что требуется провести работу в отделе продаж?
2. Рассчитайте показатели контроля за последние 1–3 месяца. Насколько они отстают от необходимых/плановых?
3. Все начинается с вас. И движение вверх, и деградация. Выбирайте.

**Уровень обслуживания —
параметр, который
определяет перспективу
работы с покупателем
и оказывает действие
на каждом этапе касания
с клиентом.**

**Найти проблему —
половина решения.**