

Что такое Книга продаж и как ее разработать?

На вопрос читателей отвечает Максим БАРТАШЕВИЧ,
консультант в области развития продаж, бизнес-тренер Консал-
тинговой группы «Здесь и Сейчас»

Для начала определимся, что такое Корпоративная книга продаж. Книга продаж, книга сценариев продаж, алгоритм работы специалиста по продажам, стандарт работы менеджера отдела продаж, Корпоративная книга продаж... Все эти названия использованы по отношению к одному документу – своду алгоритмов и правил работы специалиста по продажам.

В моей практике приходилось сталкиваться как с различными определениями, что же это такое, так и с различным наполнением данного документа.

Несколько примеров определений, найденных в различных источниках:

- Книга продаж – сбор правил, методов и подходов продавцов компании, которые доказали свою эффективность;

- Книга продаж – сборник типовых речевых модулей, неких шаблонов, список вопросов и ответов, идеально адаптированных с учетом продукта и рынка и т.п.;

- Книга продаж – библия отдела продаж;

- Книга продаж – инструмент специалиста по продажам, позволяющий оптимизировать контакт с клиентом;

- Книга продаж – это четко структурированная информация, практическое применение каждого элемента которой обеспечивает более эффективное решение бизнес-задач.

Можно продолжать до бесконечности.

В нашей статье под Корпоративной книгой продаж (ККП) будем понимать свод эффективных (для конкретной отрасли) алгоритмов, правил и скриптов общения с клиентом, позволяющий систематизировать процесс продаж.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА КОМПАНИИ ККП?

Наиболее распространенной причиной создания ККП является понимание руководством компании, что на сегодняшнем высококонкурентном рынке покупатели все щепетильнее подходят к выбору партнера, и одной из возможно-

**Максим БАРТАШЕВИЧ,**

консультант в области развития продаж, бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

- Опыт активных продаж по телефону в канале b2b
- Разработка и внедрение системы обучения торгового персонала в производственных и торговых компаниях (b2b, b2c)
- Опыт реализации консалтинговых проектов по оптимизации системы продаж
 - Реализация проектов различной сложности для компаний мелкого, среднего и крупного бизнеса (производство, ритейл, оптовая торговля)
 - Опыт преподавания – более 7 лет
 - Более 200 сборных и корпоративных тренингов и семинаров в Беларуси и России (2500 учебных часов) в телекоммуникационной, производственной, издательской, транспортной, металлургической, торговой сферах (b2b, b2c)

стей привлечения и удержания клиентов является повышение качества обслуживания.

Часто приходится наблюдать картину, когда специалисты одной компании, на старте имея идентичные условия контакта с клиентом, достигают разного, иногда прямо противоположного результата.

Безусловно, на ситуацию влияют многие факторы, однако чаще всего специалисты по-разному работают с клиентом, причем одни могут быть успешны, скажем, на этапе установления контакта, другие – при работе с возражениями. И большинство даже не задумывается поделить опытом, дабы повысить количество положительных решений клиентов. Когда же кто-то из руководства или сотрудников компании понимает, что было бы хорошо зафиксировать положительный опыт и с легкостью тиражировать его на новичков, вот в этот момент и делаются первые шаги создания ККП.

То есть, кроме повышения уровня качества обслуживания через стандартизацию процесса продаж, ККП необходима для легкого введения в должность новых специалистов по продажам.

К тому же ККП позволяет с легкостью выходить даже неопытному продавцу из любых сложных ситуаций при общении с клиентом.

**ДЛЯ КАКИХ КОМПАНИЙ
НЕОБХОДИМО СОЗДАНИЕ ККП?**

Наиболее часто и в максимально полном объеме книгу продаж на сегодняшний день использу-

ют розничные сети. Связано это в первую очередь с высокой текучкой торгового персонала, а также необходимостью в достаточно короткие сроки ввода нового сотрудника.

По этой же причине практически все **колл-центры** имеют разработанные скрипты общения с клиентом.

Компании, работающие в секторе b2b, также постепенно приходят к необходимости разработки данного инструмента. Правда, если в секторе b2c стандарты более «жесткие» (т.е. меньше поле для импровизации), то здесь чаще есть пошаговый алгоритм, а его наполнение корректируется в зависимости от ситуации (хотя и в b2b стандарт холодного звонка, ответа на возражения, завершения контакта может иметь форму обязательного и некорректируемого).

Как видим, разработка книги продаж необходима и полезна абсолютно любой компании вне зависимости от специфики контакта и продаваемого товара/услуги, желающей повысить продажи и унифицировать контакт с клиентом.

ЧТО ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ККП?

На сегодняшний день компании используют книги продаж с разным количеством разделов и отраженных в ней вопросов. В статье я кратко опишу максимум возможных разделов, а каждый из вас может для себя определить, что необходимо включить в Корпоративную книгу продаж вашей компании.

Количество, порядок и наполнение разделов для каждой компании сугубо индивидуально. Списанная под копирку ККП, вероятнее всего, не будет работать в вашей компании на 100%, т.к. не учитывает особенностей бизнес-процессов, структуры, корпоративной культуры вашей компании.

Раздел 1. Введение

Именно с «Введения» или «Вводной части» начинается большинство книг продаж. В данном разделе описываются содержание книги и основные правила работы с нею.

Раздел 2. Миссия и цели компании

Иногда, кроме миссии и целей, в этом разделе отражена краткая презентация компании, некие «яркие факты», выделяющие ее среди конкурентов, вместе с тем данная информация может быть вынесена и в отдельный раздел.

Раздел 3. Портрет продавца, или Требования к продавцу

Данный пункт может включать как требования к внешнему виду, так и необходимый минимум знаний и умений в области продаж. Здесь же может быть представлена информация о запретах, т.е. то, что категорически запрещено в компании.

Раздел 4. Подготовка к контакту с клиентом

Описаны основные действия специалиста по продажам на подготовительном этапе в общении с клиентом. Также здесь может быть информация о том, кто наш клиент (портрет клиента), где и как искать клиента, каким образом собирать и

структурировать информацию о клиенте. Кроме того, в этот раздел может быть включена информация о принципах сегментации клиентов по группам.

Раздел 5. Контакт с клиентом, или Процесс продажи

Существуют варианты ККП, в которых процесс общения с клиентом вынесен в один раздел, или вариант, при котором каждый шаг работы вынесен в отдельный раздел (например: раздел «Установления контакта», раздел «Выяснение потребностей» и т.д.)

При первом варианте в данном разделе создаются следующие подразделы.

Подраздел «Стандарты проведения телефонных переговоров», в котором отражаются задачи телефонного контакта, приемы прохождения секретаря, основные скрипты установления контакта при входящем/исходящем звонке, технология «холодных» звонков клиентам и т.д.

Подраздел «Установление контакта при личной встрече»

Подраздел «Выявление/формирование потребностей клиента». Здесь приведен алгоритм выяснения/формирования потребностей, способы и приемы обнаружения скрытых потребностей клиента.

Подраздел «Презентация». В данном подразделе говорится об аргументах в пользу предлагаемого товара/услуги. Даны техники перевода свойств и характеристик товара/услуги/компании на язык выгод для клиента. В зависимости от специфики работы раздел может быть дополнен основными правилами и приемами публичной презентации.

Подраздел «Работа с возражениями». Здесь описывается техника ответа на возражения, приведены ответы на типичные возражения клиентов, кроме того, дается алгоритм работы с нестандартными возражениями клиентов.

Подраздел «Работа с ценой». Прописаны основные техники обоснования цены, когда и как ее называть, как и за что давать скидку.

Подраздел «Завершение сделки». Описаны сигналы готовности покупки, речевые модули закрытия сделки и прощания с клиентом.

Раздел 6. Послепродажное обслуживание. Описаны действия продавца после завершения сделки.

Раздел 7. Работа в конфликтной ситуации. В данном разделе приводится алгоритм работы с недовольным, агрессивным клиентом.

Раздел 8. Работа с документами. В данном разделе приводится перечень документов, необходимых для заполнения в ситуации продажи, и правила их заполнения (договора, счета-фактуры, накладные и т.д.).

Раздел 9. Должностные инструкции сотрудников продающего подразделения. Раздел, редко встречающийся в структуре Книги продаж, т.к. он лишь дублирует документацию отдела кадров. Основной причиной его включения является необходимость легкого нахождения и актуализации прав и обязанностей специалиста по продажам.

Раздел 10. Материальная и нематериальная мотивация. Отражаем основные показатели эффективности, условия изменения оклада, алгоритм расчета премии и другие элементы стимулирования персонала.

Раздел 11. Прочее. Все, что не вошло ни в один из вышеприведенных разделов, но является важным в работе продавца. Часто в данном разделе приводится схема действий при форс-мажорах и редко встречающихся ситуациях (отключение электричества, стихийные бедствия, приход контролирующих органов и др.).

Количество, порядок и наполнение разделов для каждой компании сугубо индивидуально. Списанная под копирку ККП, вероятнее всего, не будет работать в вашей компании на 100%, т.к. не учитывает особенностей бизнес-процессов, структуры, корпоративной культуры вашей компании.

КАК СОЗДАТЬ ККП?

При создании Книги продаж компания последовательно проходит четыре этапа:

1. Осознание необходимости создания ККП.

2. Формирование рабочей группы внутри компании и/или определение внешнего партнера (консалтинговой компании, специализирующейся на постановке систем продаж).

3. Определение структуры и разделов, включенных в книгу. Сбор материалов, наиболее эффективных техник продаж в данной отрасли.

4. Оформление материалов в конечный документ.

От этапа осознания до конечного документа пройдет от 1,5 до 6 месяцев в зависимости от команды, которая занимается ею, количества времени, уделяемого разработке книги.

К примеру, в ситуации создания книги рабочей группой внутри компании (т.е. руководством, наиболее опытными продавцами) процесс создания может затянуться и более чем на полгода, т.к. сотрудники, в первую очередь, выполняют свои должностные обязанности, а книгой занимаются по остаточному принципу.

При варианте привлечения консалтинговой компании к разработке ККП время создания сокращается, при этом возможно повышение сопротивления со стороны персонала: «Они же не знают, как у нас». Для преодоления этого сопротивления на этапе разработки создается рабочая группа персонала компании, которая несет контролирующую и при необходимости корректирующую функцию, т.е. внешние консультанты создают, рабочая группа внутри компании анализирует, а на выходе получаем ККП, объединяющую в себе огромный опыт консалтинговой компании и вашей компании с учетом корпоративных особенностей.

КАКИЕ СЛОЖНОСТИ ВОЗНИКАЮТ ПРИ СОЗДАНИИ ККП?

1. Мотивация рабочей группы. «Зачем мне это?», «А продавать когда?», «И так работаем, зачем лишние телодвижения?» – типичные вопросы персонала, которому ставится задача создания ККП. При добровольно-принудительном порядке включения в группу разработчиков должного эффекта создаваемая книга не принесет.

2. Книгу разрабатывает один сотрудник (особенно руководитель) без учета мнения других. Он пишет ее под себя, как удобно ему. Как следствие, часть из правил не будет работать. Пример из практики: при разработке дресс-кода критерии внешнего вида персонала сотрудница прописала так, как удобно ей: «я не могу позволить себе надеть юбку, значит, никто не будет их носить».

ККП – это совместная работа всех уровней со-

трудников компании, которые занимаются продажами. Процесс вовлечения в разработку сотрудников делает результат более значимым и уменьшает сопротивление на этапе внедрения.

3. О том, как будем внедрять написанное, думаем после завершения работы (написания). При создании ККП необходимо четко проработать механизмы, сроки, ответственность при ее внедрении.

4. Много теории. В книге должны быть только проверенные (апробированные) работающие инструменты. Просто списать с «умной книжки» речевые модули нельзя, т.к. одни и те же инструменты в разных областях продаж необходимо применять по-разному.

5. Здесь опасность не на этапе создания, а на этапе применения. Многие компании считают, что 1 раз написали – и на годы. ККП – это «живой» документ, который необходимо корректировать и пересматривать минимум 1 раз в полгода, год. А на этапе внедрения – раз в месяц. Появляются новые возражения, меняется рынок, изменяется законодательство – все это должно оперативно находить отражение в ККП.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ККП?

Многие после создания ККП дают ознакомиться сотрудникам и... все.

Корпоративную книгу продаж необходимо знать наизусть, причем не на уровне знания, это должно быть на уровне понимания. Многие компании практикуют сдачу экзаменов по книге продаж, т.к. от того, насколько сотрудник усвоил стандарт, будет зависеть объем продаж и формирование образа компании в глазах клиента.

Для упрощения внедрения необходимо провести тренинг, в котором написанные знания будут закреплены на практике. Каждый из сотрудников сможет примерить на себя написанное и при необходимости задать вопросы тренеру, проводящему обучение.

Периодически следует проводить «полевой» контроль использования приемов ККП путем включенного наблюдения (руководитель вместе с сотрудником посещает клиента) или методом «Тайный покупатель», или анализом записанного звонка. Без контроля сотрудник постепенно начнет модифицировать техники, приемы и алгоритмы так, как удобно конкретно ему, тем самым отбрасывая компанию назад.

Только после принятия ККП всеми сотрудниками она заработает в полном объеме, при этом, вполне вероятно, с кем-то придется «проститься».

Важно донести до сотрудника, что ККП – это не прихоть руководства, а инструмент, позволяющий увеличить объем продаж и, как следствие, уровень заработной платы сотрудника.

Подводя итог, скажу, что Корпоративная книга продаж – это эффективный инструмент, позволяющий:

- повысить узнаваемость компании и сформировать лояльность ваших клиентов;
- получить преимущество перед конкурентами;
- быстро ввести нового сотрудника в специфику продаж;
- объективно оценивать работу торгового персонала;
- экономить средства на первичном обучении персонала.

Выгоды можно перечислять бесконечно. Кроме общей выгоды, часть компаний находит сугубо личные. Например, в одной из компаний руководство после внедрения заявило, что ККП позволила ей избавиться от неэффективного персонала.

С уверенностью заявляю, что при грамотном применении Корпоративная книга продаж – это штурвал продающего подразделения, с помощью которого вы легко управляете процессом продаж. ■

Мнение



Светлана ЛЕБЕДЬ,
руководитель отдела по работе с клиентами:

Компания «Отраслевые форумы» достаточно часто обучает отдел продаж. Полученные ранее знания передаются новым сотрудникам (в устной форме, в виде раздаточных материалов, полученных на тренинге). При этом каждый тренер преподносит информацию по-своему, обучает своим «фишкам». Что-то подходит нашей организации, что-то нет. При поступлении на работу в отдел продаж на нового сотрудника обрушивается шквал несистематизированной информации, хочется дать «новичку» все и сразу. А в итоге в глазах сотрудника – растерянность. Груды раздаточных материалов пугают, устная информация от большого количества перестает усваиваться.

В связи с этим в отделе продаж назрела необходимость систематизации имеющихся знаний в одном документе. Назвали мы данный документ Книгой продаж. В Книге прописана «лестница продаж», описан каждый этап продажи, но именно с учетом особенностей нашей компании и ее деятельности. Кроме этого, прописаны все «табу», а также даются рекомендации и практические примеры.

В итоге мы получили относительно небольшой по объему документ, в котором имеется вся необходимая для работы информация, и при этом специалист легко все усваивает. Наша Книга продаж живая, она постоянно дополняется, изменяется.



Наталья КУЗЬМИНА,
начальник рекламного отдела:

– Книга продаж в «АРТ Престиж» создавалась по итогам тренинга с целью повышения эффективности работы сотрудников компании. При этом решались сразу несколько задач для предприятия:

- ускорение адаптации новых сотрудников в отделе продаж, что дает снижение финансовых затрат компании и временных затрат опытных менеджеров-кураторов по адаптации «новичков»;

- активное интегрирование новых сотрудников в текущую работу, что позволяет преодолеть низкую эффективность работы «новичков» во время испытательного срока, это сводит до минимума затраты на поиск и подбор персонала в дальнейшем и максимально приближает момент, когда новый продавец начинает приносить прибыль;

- создание стандартов работы с клиентами компании, с их помощью легче не только вводить в курс дела новых сотрудников, но и демонстрировать «старым», чего от них хотят;

- обеспечение теоретической базой для внутреннего обучения как новых, так и опытных сотрудников. «Продажники» приобретают и закрепляют устойчивый навык в работе на основе полученных знаний. При этом Книга продаж оперативно дорабатывается и дополняется самими сотрудниками и действует как живой рабочий инструмент отдела продаж;

- создание системы, которая дает возможность контроля применения навыков, полученных сотрудниками в ходе тренинга, что в конечном итоге повышает личную эффективность каждого и оправдывает все расходы, связанные с обучением.