

## Глава 9

# Создаем Книгу продаж

Наличие собственной Книги продаж позволяет осуществлять более эффективное управление знаниями в своей компании.

**1. Эффективно распространять знания.** Когда в магазине или розничной сети отсутствуют формализованные стандарты продаж, создается простор для многочисленных толкований и интерпретаций, поэтому внутреннее обучение резко теряет эффективность. В рамках одного магазина это может быть не так заметно. Однако внутри даже региональной сети расхождение в понимании того, как работать с покупателями, может быть кардинальным.

Новичков будут обучать по принципу «делай как я» (понятно, что модели для подражания будут сильно различаться от носителя к носителю). Или, если есть внутренний тренер, — в соответствии с его представлениями о правильной продаже. К слову, эти представления могут быть страшно далеки от реальной практики продавцов.

**Выскажусь категорично: при отсутствии формализованных стандартов продаж работа внутренних тренеров становится, по сути, профанацией обучения.**

В то же время наличие корпоративной базы данных по стандартам работы, даже в самом примитивном виде вроде напечатанной методички, позволяет получить своевременный доступ к нужной информации любому продавцу.

И, конечно, формализованные стандарты позволяют создать и реализовать соответствующую образовательную программу для продавцов, по которой обучение могут проводить как линейные руководители, так и внутренние тренеры. Сотрудник также сможет проходить обучение самостоятельно — например, в рамках корпоративного онлайн-курса.

**2. Проводить аудит знаний.** В отсутствие формализованных стандартов при проверке знаний продавец может сослаться на то, что он не так понял, забыл, негде посмотреть, ему не говорили и т. п. Формально он будет прав. Оценить навыки также будет проблематично: так,

одним будет казаться, что продавец хорошо умеет устанавливать контакт, другим — что совершенно не умеет.

**3. Регулярно обновлять стандарты продаж.** Продавцы постоянно генерируют успешные скрипты и приемы продаж. Но с их уходом для магазина эти наработки обычно становятся потерянными. Наличие формализованных стандартов позволяет отслеживать, какие из них утратили актуальность или эффективность, а какие, наоборот, стоит добавить.

Однако прежде чем стандарты попадут в Книгу продаж, их необходимо протестировать и проверить на применимость и результативность.

## Тестирование стандартов продаж

Вспоминаю, как мой друг во время совместной рыбалки отрабатывал технику рыбной ловли на поппер — поверхностную приманку, издающую при проводке спиннингом булькающие звуки. В какой-то момент я дернулся — мне показалось, что плеснула рыба. «О, — отреагировал он, — первый тест пройден». Об успешном прохождении второго было заявлено, когда на поппер спикировала чайка, приняв его за мелкую рыбешку. Ну, а финальный тест был сдан после первого выловленного жереха.

### Первый этап

Он очень прост. Достаточно проговорить получившиеся речевые модули вслух. Несмотря на всю свою простоту, на этом тесте «режется» большинство изученных мною Книг продаж. Используемые формулировки сложно произносить, они звучат излишне длинно и литературно, а потому неестественно. Неудивительно, что продавцы чувствуют себя глупо, проговаривая их.

### Отрывок из Книги продаж сети оптик

*Примеры фраз для выявления дополнительных потребностей.*

- Вы водите машину?
- Да.
- Какие очки используете для вождения?
- В которых всегда хожу.
- Ощущаете ли вы дискомфорт при вождении, когда вас слепит фарами встречная машина или от мокрой дороги отражается солнечный свет? Согласны ли вы с тем, что в такой ситуации вы на некоторое время теряете контроль над управлением автомобилем и подвергаете себя опасности?

Как уже говорилось выше, за восприятие устной и письменной речи отвечают разные участки коры головного мозга. И при написании речевых модулей действует принцип: сначала проговори, потом запиши. Слова должны хорошо восприниматься именно на слух. Плюс они должны быть просто и понятно сформулированы, чтобы «лечь на язык». Пусть на бумаге они выглядят не очень. Но покупатели же не читать их будут, а слушать.

Проследите, чтобы не использовались некорректные с точки зрения покупателя речевые обороты. Уверен, редкой покупательнице понравится заявление продавца в магазине женской одежды: «Таких больших размеров у нас нет».

## Второй этап

Получившиеся стандарты продаж тестируются в ролевых ситуациях. Прогон проводится несколько раз (в моей практике — 3–10), в зависимости от изощренности «покупателей» (их роль должны сыграть минимум три разных человека). В это время активно вносятся поправки: в стандартах добавляются-убавляются элементы, корректируются и очеловечиваются формулировки скриптов.

*Например, при недавней разработке технологии продаж входных дверей мы с продавцами осознали, что на маленьком пяточке, где выставлено 5–7 моделей, покупатель не захочет отвечать на много вопросов. Он будет воспринимать их как давление. Поэтому список вопросов мы сократили до двух ключевых, а остальные сделали уточняющими.*

Лучше всего, если к этой работе будут привлечены сами продавцы: кому, как не им, знать особенности поведения реальных покупателей. Рекомендую выбирать самых профессиональных и лояльных. Лично я предпочитаю в первые прогоны сам играть роль продавца, действующего по стандартам. Естественно, моя задача — действовать в строгом соответствии с разработанным сценарием продаж и использовать только написанные в Книге речевые модули. «Покупатель» ведет себя произвольно, но исходя из своих реальных потребностей и ситуации — так его действия будут более правдоподобными. Во время тестирования оценивается, позволяет ли технология дойти от установления контакта до завершения сделки, насколько продавец управляет взаимодействием, хорошо ли проработаны все этапы продаж и переходы между ними и т. д.

Большое внимание уделяется психологическим ощущениям и «покупателя», и «продавца». Важно, чтобы оба после каждой ролевой ситуации поделились своими эмоциями, переживаниями и мыслями:

насколько комфортным и естественным было взаимодействие, появилось ли желание купить. Любая обратная связь будет ценной. Негативные эмоции (особенно если они повторяются у разных людей) свидетельствуют о недоработанности стандартов.

Когда результат тестирования сами продавцы начинают оценивать как приемлемый, наступает последний этап.

## Третий этап

Он осуществляется в полевых условиях — в торговом зале во взаимодействии с реальными покупателями. Лучше проводить тестирование в одном магазине (если Книга продаж разработана для сети) или на одном-двух сотрудниках (если Книга написана для одного магазина). Остальной персонал будет выступать в качестве контрольной группы. Прекрасно, если тестированием займется кто-то из разработчиков или как минимум понаблюдает за процессом.

*Коммерческий директор крупного производителя принял решение о внедрении экспертной технологии в работу продавцов и заключил контракт на годовое обучение, когда в одном из своих фирменных магазинов в течение 40 минут с помощью адаптированной под их ассортимент технологии сделал 3 продажи со средним чеком более 12 тысяч рублей.*

При полевом тестировании нужно оценить, насколько благосклонно покупатели воспринимают поведение продавца, действующего по стандартам и использующего заготовленные речевые модули. Лично мне оно всегда давало много пищи для размышлений и не раз показывало огрехи предлагаемых мною стандартов. Именно так я обнаружил, что технологии продаж разных продуктов могут сильно различаться, что экспертная продажа очень плохо работает в эконом-сегменте, что при продаже сложных продуктов сопутствующие товары лучше продвигать на этапе расчета и многое другое. Естественно, если покупатели на действия продавца реагируют не очень хорошо, не нужно их в этом обвинять. Стоит разобраться, что именно вызывает такую реакцию, и придумать, как скорректировать стандарты.

При полевом тестировании необходимо также оценивать изменение результативности продаж. Сама по себе стандартизованная технология ценностью не является — это инструмент для решения бизнес-задач, в первую очередь связанных с увеличением объема продаж. А раз так, необходимо зафиксировать начальные показатели, проследить их динамику и сравнить с результатами «контрольной группы». Помимо объема продаж, в фокус внимания должны попасть и другие

показатели (подробнее об этом — в разделе «Управление результативностью продаж» главы 5).

Как долго проводить тестирование технологии? Если цикл принятия решения короткий, первые выводы уже можно делать к концу первого дня, а окончательные — через 3 дня. У товаров с длинным циклом принятия решений тестирование может занять до 3–4 недель, когда клиенты, получившие первичную консультацию, начнут возвращаться, чтобы сделать покупку.

После тестирования стандартов наступает время написания Книги продаж.

## Создание Книги продаж

### Разделы корпоративной Книги продаж

В последние годы при написании Книги продаж я придерживаюсь следующей структуры (табл. 13).

**Таблица 13. Примерная структура Книги продаж**

| Раздел  | Краткое содержание  | Комментарии   |
|---|---|---|
| <b>Приветственное слово</b>                               | Продавцы — это ресурс компании.<br>Книга продаж — это инструмент, позволяющий покупателям получать высококлассное обслуживание, а продавцам — больше зарабатывать | Приветственное слово от собственника/директора — отличный способ повысить статус документа, еще раз напомнить миссию компании и повысить мотивацию продавцов  |
| <b>Краткая информация о компании</b>                      | Ключевые вехи истории компании.<br>Наш ассортимент.<br>Наши поставщики.<br>Наши покупатели.<br>Известные покупатели   | Осознание того, что человек работает в интересной компании, — это мотивационный фактор. Поэтому если у вас еще нет истории компании — напишите ее! Только не превращайте Книгу продаж в справочное пособие по продукту — с этой целью лучше создать другой документ |
| <b>10 фактов о компании, вызывающих доверие и интерес</b> | 10 фактов о компании, вызывающих доверие и интерес  | Лишний раз «продать» компанию своим же продавцам лишним не будет. К тому же из этих фактов они будут черпать аргументацию для своей презентации и ответов на возражения   |
| <b>Уникальные конкурентные преимущества компании</b>      | Чем компания отличается от конкурентов (если отличия есть).<br>Веские причины купить именно у нас   | Помните: продавец продает себя, компанию, продукт. Эта информация будет использоваться во время презентации и работы с возражениями   |

| Раздел  | Краткое содержание   | Комментарии   |
|---|--|---|
| <b>Работа продавца — это профессия</b>                                | В основе профессии продавца лежат технологии. Виды технологий. Какие из них применяются в нашем магазине. Краткое описание используемых технологий       | У продавцов желательно сформировать правильное видение их работы. Это улучшит понимание всех остальных аспектов процесса продажи  |
| <b>Стандарты работы для каждого этапа выбранной технологии продаж</b> | Объяснение, что и зачем нужно сделать во время каждого этапа. Алгоритм действий и речевые модули.<br>Примеры диалогов с покупателями.<br>Типичные ошибки | Эта часть должна стать для продавцов полноценной инструкцией. Объяснения необходимы, потому что человек не склонен выполнять действия, смысла которых не понимает   |
| <b>Примеры ошибок</b>   | Реальные истории продавцов, допустивших грубые ошибки в работе с покупателями, с указанием последствий   | Позволяет подгрузить эмоциональную память для запоминания нежелательных моделей поведения. Указывать имена продавцов, конечно, не нужно   |
| <b>Истории успеха</b>   | Реальные истории успеха продавцов, которые начали применять описываемые стандарты и достигли хороших результатов   | Обе рубрики можно щедро разбрасывать по страницам книги, потому что они:  |
| <b>Секреты бывалого</b>   | Рекомендации и примеры использования стандартов от опытных сотрудников. Их фишки   | а) повышают лояльность и мотивацию продавцов, ставших их героями; б) снижают сопротивление остальных продавцов; в) оживляют Книгу продаж.<br>Позаботьтесь, чтобы эти рубрики сопровождались качественными фотографиями продавцов: сами удивитесь, насколько для них это важно |
| <b>Вопросы для проверки</b>   | Вопросы для проверки знаний  | Эти же вопросы используются для приема экзамена   |
| <b>Чек-лист</b>   | Документ, по которому в магазине оценивается работа продавца, с комментариями по использованию   | Когда продавцы понимают, что именно контролируется, они лучше будут это выполнять   |

Естественно, структура вашей Книги продаж может быть совсем иной.

## Как оформить Книгу продаж

Современные продавцы нацелены на быстрое и легкое обучение. Кипы талмудов нагоняют на них тоску и приводят к бесследному исчезновению после первого же обеденного перерыва. Я клоню к тому, что Книгу продаж недостаточно просто написать. Она должна быть такой,

чтобы ее прочли, а лучше — чтобы вдобавок запомнили. Оформление и подача играют здесь огромную роль. Стандартный огрех — монолит печатного текста с академической формой изложения, где глазу зацепиться не за что. Нужна большая сила воли, чтобы начать знакомиться с такими фолиантами, и еще бóльшая — чтобы дочитать до конца. Другая крайность — неряшливое оформление. Некоторые из виденных мною Книг продаж представляют собой потрепанные листы формата А4, соединенные канцелярской скрепкой. Поверьте, их не очень хочется и в руки брать, не то что читать.

Оформление Книги продаж должно быть таким, чтобы ее было приятно держать, интересно и легко читать. В конце концов, это не учебник для вузов, а документ для внутреннего пользования, который может быть оформлен с помощью разнообразных современных графических средств (естественно, желательно при этом отдать дань корпоративному стилю). Лучше всего доверить эту работу профессиональным дизайнерам и верстальщикам. И стоит это недорого, и выглядеть Книга будет достойно.

**Формат.** Чаще всего Книга продаж печатается на формате А4, но я заметил, что продавцы более благосклонно воспринимают формат А5. По их мнению, с ним удобнее работать. Конечно, сброшюровать такой формат своими силами сложнее, поэтому лучше обратиться в типографию (впрочем, это универсальная рекомендация). Кстати, одну Книгу продаж я писал в формате презентаций в программе PowerPoint.

Интересный формат оформления Книги предлагает своим клиентам моя коллега и партнер Наталия Богатская: персональный ежедневник, где описание технологии и речевых модулей перемежается с пустыми страницами для фиксации целей на день (неделю) и достигнутых результатов, а также описанием всевозможных хитростей и полезных советов. Есть там и «листы ярости», и советы по быстрому восстановлению после особо трудных клиентов. Вручение такого ежедневника новичку может стать прекрасным элементом корпоративной культуры.

**Структура.** Хорошая структура как ничто другое помогает удерживать внимание читателя. Среди продавцов все чаще встречаются те, кто не любит «многабукаф». Произвольное внимание у них развито слабее, поэтому долго его удерживать они не могут. Это не значит, что нужно вдавить в пол клавишу Caps Lock, раскрасить текст во все цвета радуги и щедро использовать выделения **полужирным** и *курсивом*, — легче от этого точно не станет.

Первый шаг к структурированию текста — разбивка на разделы, главы и подглавы. Второй — выделение смысловых блоков внутри каждой главы<sup>22</sup>. Для их обозначения лучше использовать графические средства: подзаголовки, нумерацию, абзацы. В качестве образца можно использовать структурирование текста в этой книге.

**Визуализация.** Фотографии, картинки здорово оживляют текст и приковывают внимание читателей. В своих книгах продаж я использовал персонажей из «Южного парка», героев мультфильмов «Мадагаскар» и «Ледниковый период», фотографии сотрудников за работой, приволил примеры диалогов в виде комиксов.

**Примеры.** Очень полезна для книги продаж демонстрация правильного использования приведенных техник в виде диалога с покупателем. Иногда для контраста полезно привести примеры из серии «Как не надо делать». Диалоги должны быть реальными (составленными на основе аудио- или видеозаписей) или хотя бы реалистичными, не книжными.

**Каждому стандарту и технике — свое название.** Обязательно дайте названия всем стандартам и приемам — в дальнейшем это здорово упростит обучение. Сравните сами: «При установлении контакта ты должен был использовать прием babushka» или «При установлении контакта ты должен был сделать вид, что занимаешься своими делами,

### Рекомендации по оформлению Книги продаж\*

1. Оптимальные шрифты: Calibri 14, Verdana 12, Tahoma 11. Рекомендуется использовать не более двух разных шрифтов — иначе изучать текст будет сложнее.
2. Рекомендуется ограничивать количество слов, написанных заглавными буквами.
3. Цветное оформление помогает удерживать внимание. Но не рекомендуется использовать более 3 разных оттенков.
4. Рекомендуется использовать один тип выравнивания основного текста — или по ширине, или по левому краю.
5. Желательно, чтобы абзацы не превышали 9 строк (оптимальный вариант — 5–7 строк).
6. Между абзацами лучше оставлять «воздух» (пустую строку, пробел).
7. Лучше использовать короткие предложения. Максимальная длина не должна превышать 2 строки.
8. Перечисления лучше оформлять в виде маркированного или нумерованного списка.
9. Ключевые моменты нужно выделять — с помощью визуальных и графических элементов. То же относится к речевым модулям (их лучше выделять курсивом и цветом, чтобы они сразу бросались в глаза).
10. Если есть возможность заменить текст рисунком, диаграммой, таблицей, иконографией, фотографией — лучше заменить.

\* Используются рекомендации Дениса Каплунова, <http://kaplunoff.ru>.

и как бы между прочим “озвучивать” взгляд покупателя — с помощью фраз, вызывающих интерес».

**Персонализация.** Людям всегда интереснее наблюдать за теми, кого они знают. Поэтому при разработке Книг продаж я всегда стараюсь сделать вставки «Советы бывалого», где успешные продавцы из компании-заказчика делятся своими «фишками», с указанием имен и вставкой их личных фотографий. Если эти продавцы к тому же считаются лидерами мнений, такой ход позволит снизить сопротивление персонала при внедрении стандартов. Плюс это серьезный фактор личной мотивации.

Также для профилактики сопротивления рекомендую вставлять в Книгу продаж «Истории успеха», повествующие о продавцах, которые достигли с помощью технологии значительных успехов. На эту же задачу работают отзывы конкретных сотрудников из серии: «Сначала я считал, что стандарты не нужны, но от нас требовали их соблюдать, а потом я обнаружил, что мои продажи увеличились на 40%, и я стал зарабатывать больше на 7 тысяч рублей». В общем, по технике ДУП: реальные отзывы реальных продавцов.

**Юмор.** Книга должна не только обучать, но и развлекать (см. главу 2). Поэтому смешные истории из практики, анекдоты, в целом юмористическая подача материала существенно повышают шансы на то, что книгу прочитают и запомнят.

Кстати, вы всегда можете обратиться за помощью в разработке Книги продаж (или в аудите существующей) ко мне по электронной почте: [al.tyutin@gmail.com](mailto:al.tyutin@gmail.com).

## Чем усилить Книгу продаж. Учебное видео

В свое время в СССР выходил замечательный журнал для малышей «Колобок». Там имелись вкладыши — гибкие пластинки со сказками, детскими песенками. Девиз журнала был: «Смотри картинку, слушай пластинку». С тех пор технологии шагнули далеко вперед, и грех не воспользоваться плодами технического прогресса с целью обучения персонала. Я о съемке учебного видео. Что ни говори, а лучше один раз увидеть.

Хорошо снятое и смонтированное учебное видео — не только очень наглядный способ проиллюстрировать применение стандартов работы с покупателями, описанных в корпоративной Книге продаж. Это также отличный инструмент для обучения и самообучения сотрудников. А внутренние тренеры и линейные руководители могут использовать его в своих учебных занятиях. Не затрагивая профессиональные аспекты видеосъемки, создания сценария и режиссуры, приведу некоторые рекомендации.

- Выше я уже писал о проблемах с произвольным вниманием, все чаще встречающихся у современных продавцов. Поэтому учебное видео лучше разбивать на короткие, по 4–7 минут, ролики, которые иллюстрируют тот или иной этап технологии продаж. Например, «Как устанавливать контакт», «Как предлагать сопутствующие товары», «Как отвечать на возражения». Если вы решили снимать видео самостоятельно, без привлечения профессионалов, именно короткие демонстрационные ролики будут оптимальным форматом. Для более длинных фильмов принципиально важным моментом станет наличие интересной сюжетной линии, хорошо проработанные диалоги и профессиональная съемка.
- Как вы понимаете, учебное видео — это не пересказ Книги продаж на камеру, а демонстрация стандартов работы в действии. Так сказать, создание образцовой модели поведения. На этом же ассортименте. Желательно в том же торговом зале. Зрители должны увидеть взаимодействие между продавцом и покупателем, их диалог, выстроенные в соответствии со стандартами магазина. Им необходимы нюансы и правильные интонационные модуляции, которые очень сложно передать на бумаге.
- Ролики могут быть сняты хоть самим Тарантино с Леонардо Ди Каприо в главной роли, но без должного эффекта. Продавцы просто не отождествят себя с персонажами и не примут предложенную модель поведения. Поэтому к выбору актеров нужно подходить аккуратно и вдумчиво. Они должны быть похожи на ваших сотрудников. Оптимальный вариант — привлечь к съемкам самых раскрепощенных и артистичных из продавцов. Пусть у них будет не такая филигранная игра, зато зрители узнают себя в главных героях. Помните, в учебном видео не должно демонстрироваться идеализированное или неестественное поведение. В такую подачу просто не поверят.
- Привлечение к участию в съемках собственных продавцов выполняет еще одну функцию — мотивационную. Это яркое пятно в довольно монотонных буднях и прекрасный способ развлечься, при этом принеся пользу компании. К тому же появляется возможность реализовать свои способности и потенциал, обычно скрытые. Кстати, рекомендую устраивать конкурсы между магазинами на съемку лучшего видео. Уверен, многих полученные результаты приятно удивят — у сотрудников обнаружится бездна талантов. Именно они начинают выполнять функции сценаристов, режиссеров, операторов, монтажеров. Кстати, творческие команды можно усилить операторами, профессионально работающими с композицией, звуком и светом: картинка будет «смотрибельнее».

- Иногда полезно делать ролики, демонстрирующие «неправильное» поведение продавца, с последующим разбором, что именно сделано неверно (как вариант, в режиме «за кадром» можно воспроизвести внутренний монолог покупателя). Такие ролики можно снять в стиле Сержа Горелого из Comedy Club. Желательно, чтобы видео содержало элементы юмора, провокации — в общем, затрагивало эмоции зрителей. На академическое обучение у многих аллергия еще со школы.
- Важно в одном из роликов (как правило, финальном) показать все взаимодействие с покупателем от начала до конца, чтобы сложилась общая картина работы продавца.
- Учебное видео, к которому нет доступа, — мертвое видео и бессмысленная трата денег. Лучше всего разместить его на корпоративном сервере (сведя возможность несанкционированного копирования к минимуму). Чтобы добиться максимального интерактивного эффекта от чтения того или иного раздела Книги продаж, рекомендую вставлять в нее QR-коды, позволяющие тут же, с помощью мобильного телефона или планшета, попасть на корпоративный сервер и посмотреть соответствующий учебный ролик.
- «Хоум видео» (любительское) по силе воздействия значительно уступает профессионально снятому и смонтированному, с качественно проработанным сценарием и грамотной режиссурой. Поэтому, если есть возможность, обращайтесь к профессионалам. Но и об экономическом смысле этого мероприятия забывать не стоит: затраты на создание видео не должны превышать отдачу от него.

Вы можете подписаться на мой учебный видеокурс розничных продаж на сайте [www.course-sale.com](http://www.course-sale.com) или обратиться в нашу творческую мастерскую за содействием в создании собственного корпоративного учебного видео по адресу [al.tyutin@gmail.com](mailto:al.tyutin@gmail.com).



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

