12+

Собери свою «Библию продаж»

Краткое руководства для РОПа
и руководителя бизнеса
по формированию сильного отдела продаж

Елена Дари

Елена Дари

Собери свою «Библию продаж». Краткое руководство для РОПа и руководителя бизнеса по формированию сильного отдела продаж

https://litres.ru/74928033
ISBN 9785007170864

Аннотация

Книга-конструктор Елены Дари — это практический фундамент для предпринимателей и РОПов, готовых построить системный отдел продаж без хаоса и микроменеджмента. Автор заменяет субъективные мнения железной логикой бизнес-процессов, превращая интуицию в предсказуемый результат. Вы получите готовые алгоритмы, которые избавят вас от роли «тушителя пожаров», автоматизируют рутину и ускорят адаптацию новичков. Управляйте системой, а не людьми, и возвращайте свой главный ресурс — время!

Содержание

От автора 5
Введение 7
Из чего состоит «Библия продаж» любой организации 12
Часть 1. Общие принципы, философия и ценности 15
- Навигация 15
- Погружение 20
- Пример из практики 21
- Практическое задание 26
- Чек-лист для самопроверки 29

Часть 2. Технологии продаж и инструменты для повышения эффективности продаж 31
- Навигация 31
- Практическое задание 39
- Чек-лист для самопроверки 44

Часть 3. Как научиться продавать технологично11 46
- Навигация 46

Конец ознакомительного фрагмента. 51

Собери свою «Библию продаж» Краткое руководство для РОПа и руководителя бизнеса по формированию сильного отдела продаж

Елена Дари

Редактор Дарья Белякова
Шеф-редактор Оксана Серохвостова
Корректор Оксана Серохвостова

© Елена Дари, 2026

ISBN 978-5-0071-7086-4
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Я — Елена Дари, автор книги «Библия продаж»

Перед вами не совсем обычная книга: это фундамент, на котором хаос личных амбиций превращается в четко работающий механизм. Если вы устали строить продажи на интуиции, это станет вашей точкой невозврата. Эта книга позволит вам создать в своей организации четко работающий отдел продаж с прозрачными правилами, понятными процедурами и адекватными ожиданиями. Это — мини-учебник, как создать собственную библию продаж для своей компании.

Почему эта книга изменит ваш бизнес?

Для руководителя (РОПа): это инструмент освобождения от микроменеджмента и роли «тушителя пожаров». Книга заменяет субъективность личного мнения железной логикой бизнес-процессов. Теперь вы управляете не людьми, а системой, где профессионализм — не случайное стечение обстоятельств, а предсказуемый результат.

Для продавца: это персональный навигатор, который снимает страх неопределенности. У вас в руках четкие алгоритмы для каждого этапа сделки. Больше не нужно изобре-

тать велосипед, просто сфокусируйтесь на клиенте, опираясь на готовые технологии.

Для компании: это реактивный двигатель для новичков. Срок их выхода на плановые показатели сокращается в разы: «Библия продаж» закладывает правильные стандарты с первого рабочего дня.

Эта книга возвращает вам **главный ресурс — время**. Сделайте ее настольной, и вы увидите, как графики продаж начинают расти, пока система работает по заданным вами правилам.

Готовы перейти от слов к построению вашей прибыли?

Введение
О современных продажах

«Отличные продавцы — это строители отношений, которые предоставляют ценность и помогают своим клиентам выигрывать»
Джеффри Гитомер,
автор книги «Библия торговли»

Современные продажи — это не просто транзакции: это искусство и наука построения долгосрочных отношений с клиентом, основанных на взаимном доверии и общих ценностях.

За последние 10—15 лет продажи кардинально изменились. Если раньше успешным продавцом считался тот, кто мог убедить и «закрыть» клиента быстро и эффективно, то сегодня всё сложнее, но интереснее. Клиенты стали гораздо более осознанными и информированными. Они исследуют рынок, сравнивают предложения, доверяют не рекламе, а отзывам, рекомендациям и экспертным советам. Они много смотрят, читают, реже изучают и анализируют. Потребитель поумнел, причем поумнел критически и местами даже неприятно :). Поэтому убедительностью и ораторским искусством теперь уже мало кого возьмешь.

Как изменился современный потребитель?

— Клиент не хочет, чтобы ему продавали, — он хочет **выбрать сам.**

— Клиент не верит в шаблонные фразы — он мгновенно **распознаёт неискренность** и давление и выходит из общения.

— Клиенту нравится, когда его **слышат и понимают.**

— Клиент ждет, что продавец будет **экспертом,** а не манипулятором.

— Клиент быстро привыкает к **удобству, скорости и сервису.**

— Клиент ценит **экологичное** взаимодействие, он всеми силами старается избежать токсичности.

Теперь к технологиям. Они тоже критически поменялись, причем не только каналы коммуникаций и обмен информацией, изменились и сами процессы продаж. Появились цифровые инструменты, которые позволяют автоматизировать рутинные задачи, иметь значительно больше контроля, отслеживать каждого клиента и выстраивать персонализированное взаимодействие. Но сам процесс продаж это не упростило. Клиентские ожидания выросли: клиент хочет не просто купить продукт или услугу, он хочет получить решение своей задачи, закрытие своей потребности, поддержку и комфорт**.**

В этом контексте отдел продаж перестает быть «чер-

ной коробкой», работающей по интуиции или устаревшим скриптам. Отдел продаж становится высокотехнологичной, прозрачной, ориентированной на результат и развитие командой с четкими бизнес-процессами и понятными стандартами.

Скажу больше, сейчас продажи — это не отдельно взятый отдел. Продажи — это **отношение к клиенту**, пронизывающее всю компанию. Когда это понимает каждый сотрудник, от стажера до генерального директора, бизнес становится устойчивым и прибыльным.

Эта книга — практическое руководство, основанное на моем личном 30-летнем опыте управления и работы в продажах. Я благодарна знаниям своих коллег, которые, как и я, управляли сервисными предприятиями и продажами и работали в сфере обслуживания клиентов, эти знания и опыт я могу использовать в своей книге. Она поможет любому отделу продаж — от стартапа до крупной компании — структурировать работу, внедрить современные технологии и подходы, а главное — выстроить отношения с клиентами и партнерами на новом уровне.

Все части построены по единому принципу. Сначала следует описание понятия в целом — общие тенденции, подходы, изменения. Например, понятие «технология продаж». Для начала нам необходимо однозначно определить, что такое технология продаж и из чего она состоит. Этот раздел

называется «Навигация».

А далее следует пример из документа конкретной организации, которую я консультировала или которой я помогала создавать подобный документ[1]. Примеры взяты из кейсов, которые попадались в практике мне или моим коллегам. Другими словами, это и есть сама практика, которая дает возможность рассмотреть существующие примеры и инструменты, чтобы внедрить что-то похожее у себя. Этот раздел носит название «Погружение».

Идея с разделением на «Навигацию» (теория/структура) и «Погружение» (практика/кейсы) мне показалась удачным методическим ходом. Это позволяет мозгу сначала «построить скелет», а потом «наращивать мясо».

Надо признать, что теория и чужие примеры — это всё равно полпути. Чтобы книга принесла реальную пользу в вашей повседневной работе, после каждого «Погружения» идет практическое задание. Цель его — заставить читателя открыть чистый документ и написать соответствующий раздел для своей компании, сразу адаптируя полученные знания под свой продукт. Это ваш пошаговый тренажер, который позволит знаниям не остаться мертвым грузом, а пре-

---

[1] *Разные организации называют по-разному этот объемный документ. Я встречала названия: «Библия продаж», «Книга продаж», «Главная книга продаж», «Руководство для продавца» и так далее.*

вратиться в готовые страницы собственной главной книги продаж. А для того, чтобы созданная система действительно работала, а не пылилась на полке, к каждому заданию прикреплен небольшой чек-лист. Это простой, но справедливый инструмент самоконтроля для руководителя. С его помощью РОП сможет мгновенно проверить качество написанного раздела, убедиться, что в нем нет «воды», и оценить, готов ли документ к внедрению в отдел продаж.

В книге использованы примеры из разных сфер бизнеса и разных продуктов или услуг.

Далее я подробно расскажу о ключевых элементах, которые составляют «Главную книгу продаж» любого уважающего себя отдела продаж — универсальный и в то же время гибкий инструмент, адаптируемый под любые условия и задачи.

Присоединяйтесь — впереди много полезного и работающего!

Из чего состоит «Библия продаж» любой организации

Концепция «Библии продаж», или «Книги продаж», очень проста. Она зависит от структуры организации, правил и регламентов, принятых в ней, внутренних бизнес-процессов (БП) отдела продаж и тех БП, что направлены на продажи вне самого отдела, а также от нормативных документов, актов и корпоративных стандартов. Всё это звучит громоздко и заумно, но на деле предельно просто.

«Библия продаж» — это не просто набор регламентов и инструкций, а живая система, отражающая дух, философию и подход конкретной компании к взаимодействию с клиентом, построению продаж и внутренней культуре общения через разного рода коммуникации.

Для примера, в организациях, с которыми мне приходилось взаимодействовать, я формировала этот документ следующим образом:

Часть 1. Общие принципы построения работы, цели, задачи, миссия и концепция компании.

Часть 2. Технологии продаж и инструменты для повышения эффективности продаж. Эта часть о том, как принято

продавать в компании, какими технологиями пользуются сотрудники, здесь же скрипты, шаблоны, отработка возражений, воронки продаж и этапы сделки.

Часть 3. Как научиться продавать технологично.

Часть 4. Технологии и инструменты для повышения эффективности, продаж, сервиса и коммуникации.

Часть 5. Документы, необходимые для внутренней эффективной работы отдела продаж. Поддерживающие бизнес-процессы

Структура «Библии продаж» гибка и может быть адаптирована под любую компанию — от небольшого бизнеса до масштабного холдинга или сети. Но суть ее всегда одна: **зафиксировать, структурировать и передать эффективные практики, ценности и технологии продаж**.

Помимо прочего, этот документ помогает руководителю тратить значительно меньше времени на обучение и отладку внутренних бизнес-процессов отдела продаж, команде он поможет быстрее адаптироваться и принимать адекватные решения в разных ситуациях, новичкам — эффективно включаться в работу, а самое главное — он позволяет вывести нового сотрудника на плановые показатели максимально быстро.

Надо признаться, что полностью взять на себя функции наставника «Библия продаж» не сможет. Процесс наставничества никто не отменял. Но путь новичка к плановым по-

казателям становится не таким тернистым. Он будет эффективным, понятным и более коротким.

Часть 1. Общие принципы, философия и ценности

«В мире, где товар становится стандартным, единственное, что нельзя скопировать, — это ваши отношения с клиентом».
Сет Годин, специалист по маркетингу

Навигация

Первая часть «Библии продаж» — это фундамент, на котором строится вся система продаж компании. Здесь изложены философия, миссия и ценности компании, определяющие культуру взаимодействия сотрудника с клиентом, сотрудника с сотрудником и сотрудника с руководителем, а также взаимоотношения внутри всей команды. Раздел включает:

— Миссию и глобальные цели компании.

— Концепцию деятельности и философию подхода к клиенту.

— Требования к сотрудникам и корпоративным стандартам поведения.

— Принципы обслуживания клиентов и стандарты сервиса.

— Кодекс поведения сотрудников и заповеди общения с клиентом.

— Этические и визуальные нормы корпоративного имиджа.

Эта часть особенно важна: она задает тональность всей системе продаж, формирует внутренние ориентиры для сотрудников и определяет конкретику: **почему и как мы продаем, кому и с какой идеей**.

Многие думают, что продажи начинаются с технологии. На самом деле они начинаются с того, *во что верит компания (бренд) и как она себя ведет*[2]. Без ценностей продажа превращается в манипуляцию. С ценностями — в долгосрочные отношения.

Представьте себе, что вы покупаете микроволновку. Еще 15 лет назад приобретение микроволновой печи сводилось к тому, что она нужна, чтобы что-то разогреть (или в редких случаях приготовить). Сейчас микроволновку покупают тоже не для того, чтобы забивать ею гвозди. Но спектр причин сильно изменился, потому что многие сейчас приобретают продукты и услуги не только в парадигме потребностей, но и в парадигме ценностей.

Давайте сравним два противоположных типа покупателей. Чтобы контраст был максимально ярким, «столкнем

---

[2] *Одна из лучших цитат на эту тему принадлежит брендологу Андрею Федориву: «Товарный знак — это знаю, хочу, плачУ. А современный бренд — это знаю, хочу, ВЕРЮ, плачУ. И тут без доверия не случится ничего».*

лбами» две разные, но очень популярные сегодня системы ценностей:

1. «Осознанный минимализм» (ценности: экология, долговечность, суть вещей).

2. «Техно-гедонизм» (ценности: комфорт, инновации, статус, личное время).

Таблица 1. Сравнение ценностей потребителей

Сравнение стратегий покупки микроволновки на основе ценностей

Критерий выбора	Осознанный минималист	Техно-гедонист
Главная ценность	*Ответственность и рациональность.* Важно, чтобы вещь служила долго и не вредила планете	*Комфорт и прогресс.* Важно, чтобы вещь удивляла и делала жизнь максимально легкой
Приоритет в функциях	*Только базовый функционал* (разогрев/разморозка), но выполненный безупречно	*Максимум возможностей:* аэрогриль, запекание, ферментация, умные рецепты

Критерий выбора	Осознанный минималист	Техно-гедонист
Технологический фокус	*Инверторное управление.* Потому что это экономит энергию и бережнее относится к продуктам	*Smart home.* Возможность запустить прогрев через умный дом или умную колонку, получить уведомление на какие-то умные часы
Дизайн	*Лаконичный, «вне времени».* Главное – легкость в уходе и отсутствие лишних деталей	*Футуристичный.* Сенсорные экраны, LED-подсветка, необычные цвета или стеклянные панели
Отношение к бренду	Ищет *бренд с репутацией* «неубиваемой» техники и доступными сервис-центрами	Ищет *бренд-лидера*, который ассоциируется в первую очередь с инновациями, на втором месте может стоять премиальность
Упаковка и доставка	*Откажется от покупки,* если товар упакован в три слоя неперерабатываемого пластика (утопично, но понятно)	*Важен «вау-эффект»* при распаковке и безупречный сервис доставки
Решающий аргумент	*«Эту модель можно будет отремонтировать даже через 10 лет, она не устареет»*	*«Она сама определяет вес блюда и ставит нужный режим, мне не нужно ни о чем думать»*

Почему они выбирают именно так?

Минималист[3] покупает не просто микроволновку, он по-

[3] *Минималист ориентирован на лаконичность, базовые функции и пользу, информационный шум его раздражает.*

купает **«спокойствие и уверенность»**. Для него ценность в том, чтобы микроволновка, встроившись логично, растворилась в интерьере и в его жизни, не требуя внимания, ремонта или замены. Покупка здесь — это долгосрочная инвестиция в бытовую стабильность.

Гедонист[4] покупает **«чужой опыт», «кайф» и «статус»**. Для него важно ощущение, что он пользуется лучшим из созданного человечеством на данный момент. Покупка здесь — это акт получения удовольствия от технологий и подтверждение своего прогрессивного имиджа.

Меняет ли это продажи? Абсолютно и полностью. Главное — что мы должны не просто знать эти ценности, но и разделять их с потребителем. И конечно же, самым критичным образом это будет влиять на процесс маркетинга[5].

Если бы мы писали рекламный слоган для одной и той же микроволновой печи, ориентируясь на эти разные ценности, это выглядело бы так:

Для минималиста: *«Тихая. Надежная. Навсегда. Только то, что вам действительно нужно».*

Для гедониста: *«Ваша кухня будущего. Управляйте вкусом в одно касание, где бы вы не были».*

---

[4] *Гедонист ищет во всём удовольствие, статус и тренды.*

[5] *Я позволю себе познакомить вас со своим любимым определением маркетинга.* ***«Маркетинг — это путь товара или услуги от производителя к потребителю»****. Это определение свидетельствует о том, что маркетинг — это вечный процесс (о чем, кстати, говорит —ing окончание в английском языке).*

Погружение

В качестве примера я возьму бизнес B2C, где основой является продажа услуг, — студию танцев и фитнеса «Своя жизнь» (реально существующая организация). Здесь, в разделе, посвященном практике, для нас несущественно, какого рода эта организация: важен пример «живой» практической реализации прописных книжных истин, чтобы на основании этого примера вы смогли написать первую часть собственной «Библии продаж».

Пример из практики

Общие принципы построения работы[6], цели, задачи, миссия и концепция

Миссия студии

Наша глобальная цель — помогать людям раскрывать свой уникальный творческий потенциал, сохраняя физическое и ментальное здоровье, молодость и живой ум. Мы наполняем жизнь яркой энергией и смыслом через физическую активность, танцы, позитивное отношение к жизни и поддерживающее комьюнити. Мы выступаем за традиционные семейные ценности, укрепляя связь между детьми и родителями через совместное творчество и общение.

Наша клиентская философия

Каждый клиент уникален и неповторим. Каждый клиент, который приходит к нам в студию, заслуживает НАИЛУЧ-

[6] *Полный текст можно найти в Корпоративном кодексе студии «Своя жизнь». Студия «Своя жизнь» — организация, предлагающая населению услуги в сфере фитнеса и дополнительного образования (групповые танцевальные и фитнес-программы для детей и взрослых, музыкальная студия и прочее. Сайт организации https://svoyazhizn.ru*

ШЕГО отношения и бесконечного уважения. Для нас каждый клиент — это VIP-клиент, которому мы искренне рады.

Основные требования к сотрудникам

1. Профессионализм (компетентность).

— Каждый сотрудник студии должен соответствовать предъявляемым к нему требованиям и прилагать максимум усилий для постоянного развития и повышения своей квалификации.

2. Ответственность.

— Каждый из сотрудников несет ответственность за качественное выполнение своей работы, за результаты своей работы, за соблюдение режима рабочего времени и дисциплину.

3. Креативность.

— Основа развития студии — инициатива и умение правильно ориентироваться в нестандартной ситуации. Творчество — неотъемлемая составная часть успеха каждого сотрудника и студии в целом.

4. Надежность.

— Отношения между студией и сотрудниками строятся на взаимном уважении и доверии, на принципах надежности и партнерства.

5. Умение работать в команде.

— Общение коллег, атмосфера диалога и взаимопомощи

— залог успеха команды.

— Наши цели и ценности объединяют нас в единую команду — все сотрудники студии делают общее дело.

6. Честность.

— Каждый имеет право на ошибку; права на обман, в рамках заявленных корпоративных ценностей, не имеет никто!

7. Лояльность.

— Сотрудник должен быть лоялен по отношению к студии, только в этом случае он может надеяться на то, что студия будет лояльна к нему.

8. Адекватность.

— Все конфликтные ситуации должны решаться в зонах, недоступных для клиентов.

— Все конфликтные ситуации внутри коллектива должны решаться только через руководителя подразделения.

Принципы взаимодействия с гостями нашей студии

1. *Партнерство и доверие.* Мы строим долгосрочные отношения, основанные на честности и взаимном уважении. Каждое действие команды направлено на поддержание или защиту репутации студии и оправдание ожиданий клиентов.

2. *Надежность и открытость.* Мы всегда выполняем взятые на себя обязательства, прозрачно информируем о любых изменениях в работе и открыты встречным предложениям и обратной связи.

3. *Клиентоориентированность.* Мы не предлагаем шаблонных решений. Наша задача — изучать реальные запросы аудитории и гибко адаптировать сервис под них.

4. *Конфиденциальность.* Безопасность личных данных клиентов для нас безусловна. Мы строго сохраняем коммерческую и персональную тайну как во время сотрудничества, так и после его завершения.

5. *Высокие стандарты*. Качество сервиса, комфорт на занятиях и профессионализм команды остаются неизменными приоритетами студии в любой ситуации.

Заповеди общения с клиентами[7]

— Клиенты — это самые важные люди в нашем бизнесе.

— Клиенты не зависят от нас, это мы зависим от них.

— Довольные клиенты — цель нашей работы.

— Клиенты делают нам честь своим приходом.

— Клиенты являются частью нашего бизнеса. Без них нашего бизнеса не станет.

— Клиенты — это те люди, с которыми не стоит спорить или состязаться в остроумии.

— Клиенты — это люди, которые приходят к нам со своими потребностями. И суть нашей работы в том, чтобы удо-

---

[7] *Первоисточником этих тезисов в мировом маркетинге считается Пол Кэндл (Paul Candle), а широкую популярность они получили благодаря книгам по клиентоориентированности и трудам Филипа Котлера.*

влетворить их.

Требования к корпоративному поведению и имиджу сотрудников

Открытость и соблюдение этических норм не менее значимы для делового успеха, чем уровень квалификации сотрудников. В наше время понятие «профессионализм» включает в себя:

— профессиональные знания и навыки сотрудников *(hard skills),* опыт и экспертизу;

— личностные характеристики, такие как внешний вид, манеры, эмоциональный интеллект, эмпатия, а также умение держаться и позиционировать себя правильно *(soft skills).*

Из совокупности этих личностных характеристик складывается имидж, от которого зависит представление клиентов и партнеров о студии, степень их доверия к ней. Поэтому одной из важнейших профессиональных обязанностей всех сотрудников студии, вне зависимости от занимаемой должности, является каждодневная работа по соблюдению требований корпоративной культуры и поддержанию позитивного имиджа сотрудника.

Практическое задание

«Фундамент корпоративной идеологии»

Цель задания:

Полностью сформировать смысловую основу «Библии продаж» (часть 1), которая позволит новому сотруднику быстро синхронизироваться с целями и ценностями компании, а также понять и принять правила игры.

Результат:

У вас должен получиться структурированный черновик первой главы, который превращает абстрактные ценности в понятные инструкции для персонала.

1-й этап. Определение ключевых смыслов

Составьте перечень ценностных ориентиров, которые определяют ДНК вашего бизнеса. Выберите из списка ниже (или добавьте свои) 5—7 критически важных пунктов, которые должен транслировать менеджер по продажам.

— **Миссия и амбиции:** зачем мы существуем на рынке (кроме извлечения прибыли) и куда идем? Какие ценности мы транслируем клиентам, сотрудникам, партнерам и общественности?

— **Идеология бренда:** какие ключевые обещания мы

даем клиенту? Какой набор ожиданий возникает в голове у клиента, когда он говорит о нас? Если бы я назвал ожидания клиента о нашем бизнесе одним словом, какое это было бы слово?

— **Стандарты сервисного поведения:** как мы общаемся, когда никто не смотрит? (наши заповеди сервиса).

— **Этика и конфликт интересов:** чего мы никогда не делаем ради закрытия сделки?

— **Портрет «нашего» сотрудника:** какие личные качества и компетенции являются пропуском в команду?

2-й этап. Проектирование структуры раздела

На основе выбранных пунктов создайте структуру первой главы вашей «Библии продаж». Логика должна идти от общего (миссия) к частному (конкретные правила поведения).

3-й этап. Наполнение контентом

Сформулируйте тезисы для каждого пункта структуры. Чтобы книга не противоречила реальности, используйте в качестве источников действующую нормативную базу:

1. Корпоративный кодекс и регламенты (для описания культуры).

2. Должностные инструкции (для фиксации зон ответственности).

3. Приказы и стратегические планы (для уточнения текущих целей).

Чек-лист для самопроверки

«Готовность фундамента компании»[8]

Проверьте получившийся текст первой главы по следующим критериям. Если на большинство пунктов вы ответили «Да», раздел готов к интеграции в «Библию продаж».

— *Конкретика вместо лозунгов.* Избегаете ли вы общих фраз вроде «мы лидеры рынка» и «индивидуальный подход»? Понятно ли из текста, в чём именно заключается лидерство и в каких действиях проявляется подход? (Фраза «Мы занимаем 80% рынка» звучит очевидно убедительнее, чем фраза «Мы являемся лидерами рынка».)

— *Проверка новичком.* Если дать этот текст человеку в его первый рабочий день, поймет ли он без дополнительных объяснений, как принято (и как не принято) вести себя в вашей компании?

— *Связь с реальностью.* Соответствуют ли описанные ценности реальному положению дел? Нет ничего хуже для мотивации, чем декларация ценностей, которые нарушаются коллегами и руководством.

— *Измеримость целей.* Указаны ли в разделе ориентиры, к которым стремится компания? Эти ориентиры переведены

---

[8] *Чек-лист поможет вам понять, не превратилось ли описание ценностей компании в «воду», которая мешает продажам.*

в конкретные действия или цифры? Сотрудник должен понимать масштаб задач.

— *Опора на документы*. Проверены ли формулировки на соответствие действующим приказам и должностным инструкциям, чтобы избежать юридических или административных противоречий?

— *Этический фильтр.* Четко ли прописаны «красные линии» (например, правила поведения в конфликтных ситуациях), которые защищают репутацию бренда?

— *Понятный объем.* Можно ли прочитать и усвоить этот блок за 15—20 минут? Перегруз информацией на старте снижает эффективность обучения и определенным образом «роняет» мотивацию.

Часть 2. Технологии продаж и инструменты для повышения эффективности продаж

«Клиенты покупают не ваш продукт.
Они покупают веру в то, что вы понимаете их ценности и поможете им достичь целей».
Саймон Синек,
автор концепции «Начни с «Почему»

Навигация

Это важнейшая и основная часть «Библии», которая посвящена разным технологиям продаж. Какие технологии на настоящий момент чаще всего используются и достаточно широко известны?

Здесь вы найдете небольшую таблицу, которая поможет лучше ориентироваться в разных видах продаж. Предлагаю неполный, но достаточный список основных типов продаж, встречающихся в B2B и B2C.

Таблица 2. Основные типы продаж

Технология	Суть	Для каких случаев подходит
SPIN Selling. СПИН-продажи	Вопросы четырех уровней: ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие. Situation, Problem, Implication, Need-payoff.	B2B, сложные сделки, дорогие услуги/товары, услуги/товары, которые требуют множества касаний с клиентом.

Технология	Суть	Для каких случаев подходит
SPIN Selling. СПИН-продажи	Помогает не просто выявить истинные потребности клиента, а дойти до самой сути продажи и помочь клиенту сформировать потребность, даже если эта потребность им не до конца осознается. А на практике чаще всего именно так и случается: клиент не осознает часть своих потребностей. Такие потребности называются скрытыми.	Автор: Нил Рэкхэм (Neil Rackham). Его методика была создана в 1980 годах во время 12-летнего исследования. Книга «СПИН-технологии в продажах» опубликована в 1988 году.
SNAP Selling. СНЭП- (СНАП-) продажи	Происхождение аббревиатуры от четырех слов: простота, ценность, соответствие (или согласованность) приоритетам клиента. Simple (простой), Invaluable (неоценимый, бесценный), Aligned (согласованный), Prioritized (приоритетный). Продажа происходит на основе определения явной потребности клиента. Этот тип продаж называют быстрыми. А это значит, что в процессе самой продажи у продавца нет необходимости «перегружать» клиента излишними деталями продукта или услуги. В противном случае это означает потерять его. У него и так предостаточно информации, ему нужно понять, как ваш продукт или услуга закроют его основную потребность с оглядкой на ценности.	Когда клиент перегружен информацией и быстро принимает решения. Автор: Джилл Конрат (Jill Konrath), методика впервые описана в 2010 году.

Технология	Суть	Для каких случаев подходит
Customer-Centric Selling. Клиентоориентированная модель продаж	Акцент на помощь клиенту достичь его целей, а не на продукт. Достижение цели клиентом ставится важнее продажи, что позволяет продавцу выстраивать долгие и прочные отношения с клиентом. Продавец становится для клиента доверенным советником.	B2B и B2C, где важно выстраивать партнерство. Авторы: Майкл Т. Босуорт (Michael T. Bosworth) и Джон Р. Холланд (John R. Holland). 2003 год.
Consultative Selling. Консультативные продажи	Продавец действует как консультант: он задает вопросы, уточняет ситуацию, конкретизирует возможности и на основе полученных данных предлагает наилучшие решения.	Премиум-сегмент, сложные услуги. Автор: Мак Ханэн (Mack Hanan), 1970 год.
Solution Selling. Продажа решений	Фокус на решении задачи клиента, а не на товаре. Эта технология позволяет держать фокус на выявлении и решении конкретных проблем и болей клиента.	IT, строительство, медицина, образование. Авторы: Фрэнк Уоттс (Frank Watts), Майкл Босуорт (Michael Bosworth), 1975–1995 годы.
Value-Based Selling. Ценностная продажа (продажа ценности)	Продавец показывает, какую ценность получит клиент, приобретая услугу или продукт, вместо концентрации своего внимания на характеристиках продукта. Основная суть продажи: результат важнее характеристики.	Высокая конкуренция, где ценность важнее цены. Методика Value Selling особенно эффективна в B2B-продажах. Подходит для сложных продаж, где требуется персонализация. Автор: Джули Томас (Julie Thomas), 2006, 2023 гг.

Технология	Суть	Для каких случаев подходит
Inbound Selling. Входящие продажи	Реакция на запросы, поступающие от маркетинга (клиент сам проявил интерес). Методика Inbound Selling является продолжением концепции Inbound Marketing. Идея этой концепции – привлекать клиентов не прямой рекламой, а полезным контентом, который отвечает на их потребности.	Онлайн-бизнес, контент-маркетинг, лидогенерация, услуги, товары (маркеты). Конкретное авторство не установлено. Концепцию сформулировала и популяризировала американская компания HubSpot в середине 2000-х годов.
Cross-selling. Перекрестные продажи	Дополнительные продажи. Стратегии продаж, при которых клиенту предлагаются сопутствующие, дополнительные товары или услуги, релевантные его основной покупке, с целью увеличения среднего чека.	Ритейл, e-commerce, сервисы. Методика перекрестных продаж не имеет конкретного автора. Первые серьезные исследования кросс-продаж в банках и ритейле начали публиковаться в научных экономических журналах в 1980-х годах (среди авторов часто упоминают аналитиков компании McKinsey).
Upselling. Продажи, поднимающие	Это стратегия продаж, при которой покупателю предлагают приобрести более дорогую версию продукта, который он изначально	Ритейл, e-commerce, сервисы, HoReCa. Апсейл является частью развития практики продаж, поэтому авторство этой методики

Теперь вы понимаете, что ваша компания может выбрать любую из предложенных технологий (это наиболее часто встречающиеся технологии, но далеко не полный их список).

Эта технология будет зависеть от конкретного товара или услуги, от целевой аудитории, на которую рассчитан этот товар/услуга, от процесса продаж, поведенческих привычек аудитории, степени автоматизации этого процесса и еще от многих факторов.

В моем примере описана базовая методика продаж, основанная на выявлении потребностей клиента. Таким же образом для своих сотрудников можно расписать любую из выбранных технологий.

Практическое задание

«Классификация цикла сделки и проектирование карты контактов»

Цель задания: точно классифицировать архитектуру продаж в вашей организации по длине цикла сделки и плотности контактов, чтобы исключить внедрение неработающих бизнес-процессов, алгоритмов или скриптов.

Результат: четко определенный тип продаж компании, под который в «Библию продаж» будут вписаны пошаговые алгоритмы работы для сотрудников.

1-й этап. Экспресс-аудит бизнес-модели по циклу сделки

Зафиксируйте твердые цифры и факты вашего бизнеса, ответив на три вопроса. Выберите в каждом пункте только **один** вариант, наиболее точно описывающий 80% ваших сделок.

1. Какова реальная длительность цикла сделки (от первого контакта до оплаты)?

— [Тип А] *Моментальный / короткий:* покупка соверша-

ется «здесь и сейчас» или в течение 1—2 дней (импульсивный спрос, срочная бытовая потребность, простые услуги).

— [Тип Б] *Средний:* клиент принимает решение от нескольких дней до месяца. Ему нужно время сравнить варианты, посоветоваться или дождаться зарплаты (например: услуги, покупка мелкой бытовой техники, недорогие онлайн-курсы)[9].

— [Тип В] *Длинный:* сделка длится от месяца до полугода и более. Требуются сложные согласования, тендеры, расчеты окупаемости и работа с рисками (например крупный B2B-опт, покупка недвижимости, дорогое промышленное оборудование).

2. Сколько целевых касаний совершает менеджер до закрытия сделки?[10]

— [Тип А] 1—2 касания. Зашел — увидел — купил.

— [Тип Б] 5—8 касаний. Клиент выбирает, сомневается. Нужен постоянный аккуратный «дожим» через пользу: напомнить об акции, пригласить на тест-драйв, ответить на скрытые возражения.

— [Тип В] Более 8—10 касаний. Серия многоэтапных пе-

---

[9] *Короткий и средний цикл сделки чаще встречается в B2C-среде, но это не значит, что таких продаж нет в среде B2B.*

[10] *Касание — это результативный звонок, встреча, предметный диалог в мессенджере, отправка КП. Автоматические смс и роботы могут считаться касаниями в вашей компании, а могут не являться таковыми. Здесь всё зависит от того, как выстроены воронки продаж в CRM-системе.*

реговоров, презентаций разным лицам, доработки договоров юридическими отделами, ожидание ответа от ЛПР (лица, принимающего решение).

3. Кто принимает финальное решение о покупке?

— [Тип А] Один человек на основе личных эмоций или срочности.

— [Тип Б] Один человек, семья или немногочисленный коллегиальный орган (руководитель + бухгалтер); решение принимается рационально, взвешиваются личный бюджет (бюджет предприятия) и выгода.

— [Тип В] Комитет по закупкам или группа ЛПР: технический специалист, главный инженер, финансовый и/или генеральный директор.

Ключ к определению:

— Преобладание вариантов [тип А] — транзакционные (быстрые) продажи. Технология строится на скорости ответа, эмоциональных триггерах и моментальном закрытии. Задача: «Не отпускать клиента без попытки совершить продажу здесь и сейчас».

— Преобладание вариантов [тип Б] — консультационные (средние) продажи. Самый массовый и сложный тип. Клиент имеет время подумать. Технология строится на плотном ведении по воронке, экспертном сервисе и четком планиро-

вании каждого следующего касания (правило «следующего шага»).

— Преобладание вариантов [тип В] — экспертные/сложные (длинные) продажи. Технология строится на аудите бизнеса клиента, расчете ROI (окупаемости), выстраивании личных отношений с разными ЛПР компании.

2-й этап. Проектирование воронки и плотности касаний

Исходя из определенного на 1-м этапе типа продаж, зафиксируйте в черновике «Библии» правила ведения клиента.

— Для *быстрых продаж* [тип А]: пропишите жесткий тайминг — скорость обработки лида до пяти минут. Введите обязательный блок «Допродажа сопутствующего товара/услуги», кросс-сейл прямо на этапе оформления.

— Для *средних* продаж [тип Б]: разработайте «Карту 6—8 касаний». Напишите сценарии для каждого шага, чтобы менеджер не звонил с пустым вопросом «Ну что, вы подумали?», а каждый раз давал повод купить. Касание 1 выявление болей. Касание 2 — презентация под боль. Касание 3 — приглашение на тест-драйв/пробный период. Касание 4 — спецпредложение с ограничением по времени и так далее.

— Для *длинных продаж* [тип В]: разбейте технологию на этапы квалификации бюджета, сбора технических требова-

ний, защиты коммерческого предложения перед советом директоров и прочее.

3-й этап. Фиксация ограничений, или «Красные флаги» технологии

Напишите список действий, которые вашим менеджерам делать *категорически запрещено* в рамках вашего типа продаж.

— Для быстрых продаж: запрещено затягивать консультацию и отпускать клиента «подумать» без попытки взять предоплату.

— Для средних продаж: запрещено бросать клиента, если он не купил после 2-го звонка. Менеджер обязан вести его минимум до 8 касаний, меняя инфоповоды.

— Для длинных продаж: запрещено высылать прайс-лист на первом звонке до проведения глубинного интервью.

Чек-лист для самопроверки

«Готовность структуры (архитектуры) продаж»

Проверьте получившийся проект главы по следующим критериям:

— Соответствие плотности касаний. Отражает ли регламент реальное поведение клиента? (Если у вас средние продажи, прописано ли в регламенте инструкции, что делать менеджеру на 4-м, 5-м и 6-м касании, чтобы не выглядеть навязчивым?)

— Правило «следующего шага». Закреплено ли в технологии продаж правило, что любой разговор менеджера с клиентом (особенно в средних и длинных продажах) обязан заканчиваться фиксацией точной даты, времени и повода для следующего контакта?

— Замена лозунгов действиями. Очищен ли текст от фраз вроде «менеджер должен быть настойчивым»? Заменено ли это на конкретное действие (пример: «Если клиент не ответил на звонок, менеджер отправляет заготовленный полезный чек-лист в мессенджер через два часа»)?

— Понятность для новичка. Сможет ли новый сотрудник в свой первый рабочий день безошибочно понять, по какому именно рельсовому пути (короткому, среднему или длинному) ему вести пришедшего клиента и сколько раз ему нужно

напомнить о себе?

— Инструменты контроля в CRM. Прописаны ли в технологии продаж автоматические задачи для РОПа на случай, если менеджер нарушает логику касаний (например, не связался с думающим клиентом средней сделки в течение семи дней)?

Часть 3. Как научиться продавать технологично[11]

«Технологии — это всего лишь инструмент.
Но в руках мастера они превращают
усилие в результат, а время — в преимущество».
Билл Гейтс

Навигация

Базовая техника продаж. Критерии, которые позволяют вам быть успешными в продажах[12].

1. **Позитивный настрой**. Осознанное отношение к работе и искренний интерес к людям. Продавец без субъективной оценки принимает индивидуальность каждого клиента и стремится сделать визит гостя максимально полезным, помогая ему принять правильное решение.

2. **Знание технологий**. Безупречное знание классиче-

---

[11] *Относится к части 2 книги «Технологии продаж», продолжение.*

[12] *Часть материалов заимствована из курса «Бизнес-тренер, руководитель учебного центра». Институт повышения квалификации и переподготовки кадров. Автор курса Лиана Курбанова.*

ских базовых этапов продаж: от установления контакта до завершения сделки. Сюда же относятся навыки эффективных переговоров и стандарты коммуникации, принятые в компании.

3. **Понимание психологии клиента.** Знание мотивов потребления и ключевых психотипов аудитории. Умение гибко адаптировать свой стиль общения под поведенческие особенности конкретного человека.

4. **«Я-позиция» равна уверенности в собственной экспертности.** Глубокая уверенность в собственных компетенциях и профессионализме. Профессиональная самооценка продавца транслируется вовне, формируя у клиентов доверие к самому сотруднику, бренду и продукту.

5. **Знание компании.** Понимание ценности бренда, его репутации на рынке, ключевых достижений, а также знание внутренних кейсов и корпоративной истории (эталоны, мифы, рекорды).

6. **Знание продукта.** Досконально знание характеристик и уникальных преимуществ своего продукта. Умение четко сопоставлять свойства товара или услуги с конкретными болями и задачами клиента для их эффективного решения.

В базовой технологии лестница продаж состоит из пяти ступеней:

1. Вступление в контакт.
2. Выявление потребностей.
3. Презентация предложения.
4. Работа с возражениями.
5. Завершение сделки.

Заметки на полях

Перед вами классическая лестница продаж, которую многие из вас хорошо знают. Но новенькие сотрудники, приходящие в отдел продаж, зачастую, даже не имеют представления об этом инструменте, не говоря о том, как им пользоваться. Если им просто рассказать про ступени продаж, рассказ этот не даст нужного результата, поэтому за каждой ступенью должно стоять понимание того, про что эта ступень.

Таблица 3. Этапы лестницы продаж

Этап продажи	Задачи продавца-консультанта на конкретном этапе	Инструменты продавца: техники и приемы
1. Установление контакта с клиентом	Расположить к себе клиента, создав атмосферу доверия. Если клиент вам доверяет, шанс совершить продажу резко увеличивается	Внешний вид, поза, жесты, темп речи, тембр, язык, громкость, скорость речи, грамотность. *Что должен делать сотрудник:* поприветствовать, представиться, обладать грамотной речью, презентабельным внешним видом, который соответствует продавцу
2. Выяснение потребностей клиента	Понять, чего на самом деле хочет клиент, что ему необходимо; понять его потребительские мотивы, его желания и боли	Активное слушание, управление беседой при помощи вопросов. *Что должен делать сотрудник:* задавать вопросы, чтобы как можно лучше узнать и понять клиента
3. Презентация коммерческого предложения	Интересно и увлекательно рассказать о продукте на основе выявленных потребностей, представить товар или услугу в выгодном для потребителя свете	Аргументация предложения на основе потребностей клиента. Схема: привлечь внимание – вызвать интерес (к предмету покупки) – желание (купить услугу/товар) – уверенность в необходимости услуги/товара. *Что должен делать сотрудник:* рассказывать только о том, что интересно клиенту, и не отвлекаться на вещи, которые самому сотруднику кажутся значимыми и важными
4. Работа с возражениями клиента	Прояснение сути возражения, снятие возражения	Алгоритм работы с возражениями. *Что должен делать сотрудник:* «отработать» возражение клиента, сняв его полностью, понять, что на самом деле стоит за этим возражением, какая конкретно потребность клиента осталась «за кадром»
5. Завершение переговоров. Заключение сделки	Оплата клиентом товара или услуги	Вопросы, проверяющие готовность совершить покупку Приемы завершения сделки. *Что должен делать сотрудник:* завершить продажу

Я часто тренирую отделы продаж в сфере услуг (фитнес-клубы, салоны красоты, кол-центры, медицинские клиники) и встречала в этих ОП девушек-менеджеров в очень откровенных платьях или коротких юбках. Когда я задавала вопрос о внешнем виде, девушки, уверенные в своей правоте, говорили, что это помогает им продавать. На вопрос: «Кому продавать?» следовал незамедлительный ответ: «Конечно, мужчинам». И приходилось объяснять, что мужчина в этот момент покупает не карту в фитнес-клуб, он покупает девушку, которая ему эту карту продает. Если в этой же парадигме рассмотреть продавцов, которые работают в автомобильном бизнесе, картина будет диаметрально противоположной. Они одеты в серые или синие костюмы (преимущественно, но не всегда) и рубашки: ничто не должно отвлекать клиента от разговора о его будущем автомобиле. Они умеют концентрировать всё внимание покупателя на продукте.

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.