**Корпоративная книга продаж**

Такая книга - кладезь знаний о компании и ее клиентах, и заполучить ее - мечта конкурентов. Но полезный ли это инструмент или скорее очередная игрушка для руководителей? Кому она действительно нужна, а для кого эта книга - личный враг? Ответы на эти вопросы - в статье Елены Рыжковой.

Корпоративная книга продаж.

«Вещь полезная. Нужная.

Распоряжаюсь: создать. Срок - 3 месяца. Ответственные....»

Заголовок этой статьи - вполне вероятная выдержка из резолюции генерального директора на корпоративном документе какой-то конкретной компании.

Вполне допустима, впрочем, и обратная резолюция, наложенная всего лишь одним, но выразительным словом...

Есть три пока «открытых» вопроса:

1. Что такое корпоративная книга продаж (дальше будем называть ее проще - ККП)?

2. Как к ней относятся в бизнес-среде?

3. Нужна ли она на самом деле?

На первый вопрос можно пока ответить очень коротко: инструмент.

Для ответа на второй, пожалуй, одним словом уже не обойтись. По результатам нескольких дискуссий, затеянных на профессиональных бизнес-форумах, становится ясно, что одни руководители, уже поняв ее необходимость, поставили задачу по ее созданию; другие, только узнав о ККП, пытаются оценить ее полезность для своих компаний. Кто-то пробует взглянуть на нее под углом рисков; ну а кто-то... кто-то и отвергает.

Чтобы ответить на вопрос №3, двух или трех фраз, пожалуй, недостаточно.

Прежде чем начать на него отвечать, давайте разберемся, что именно продает та или иная компания, вне зависимости от сегментов рынка (В2В или В2С), на которых она работает; типов товаров - FMCG, ТНП длительного употребления или каких-либо услуг. Только ли товары являются объектом продажи для той или иной компании?

Мы пока просто «подвесим» этот вопрос и пойдем дальше.

Давайте разберемся и в том, кому мы продаем то, что та или иная компания определила как объект продажи. Этот вопрос мы также пока «подвесим». Не потому, что на него нет ответа. Просто есть еще несколько, не упустить бы...

Отбросив сантименты, определим, кто продает то, что компания определила объектами продажи, и соответственно, источниками получения прибыли и залогом своего процветания?

И, наконец, совсем простой вопрос: кому мы должны «выразить благодарность» за то, что клиент принял решение о покупке в пользу чужого объекта продажи?

Предвижу абсолютно справедливое замечание - тема статьи ККП, а здесь опять какой-то курс экспресс-маркетинга! Коллеги, не разобравшись с этими моментами, мы просто не сможем ответить на те три вопроса, которые были обозначены в самом начале.

Итак, объекты продажи компании

Конечно, это ее товары. Либо в виде чего-то материально-осязаемого, либо в виде услуг. Но - не только. Сегодня конкуренция на многих рынках достигла такой силы, что отстройка от товаров конкурентов даже при помощи брендинга уже не дает ожидаемого эффекта. Поэтому - кто-то абсолютно осознанно, а кто-то интуитивно - ищет способ решения этой задачи в сервисе. Сервис - понятие многоплановое, а для многих - чересчур размытое. Поэтому скажем проще: наряду с товаром объектом продажи является тот набор благ или ценностей, который предлагается клиенту одновременно с товароми служит (в ряде случаев) основанием для того, чтобы клиент купил именно ваш товар.

За этот вид сервиса нет выделенной строки в выставляемом счете или чеке. Более того, этот сервисный набор у каждой компании - свой. Определив его для себя, многие организации именно в его поле строят свое УТП.

Кому продает та или иная компании свои продукты?

О том, что целевая аудитория того или иного продукта компании - вещь совершенно неоднородная, знают, пожалуй, все. Многие компании разделяют свою целевую аудиторию по разным сегментам, выбирая те или иные критерии. Сложнее всего приходится, пожалуй, производителям товаров в FMCG, не имеющим своей розничной сети, а, следовательно, имеющим ограниченные возможности прямого контакта с конечным потребителем. Компания-производитель такого типа работаете на рынке В2В, где ее клиентами являются юридические лица. И одновременно ее успешность зависит от того, насколько производимый товар отвечает требованиям конечных потребителей, от которых, в итоге зависит и объем заказов, поступающий от клиентов.

Является ли однородной группа конечных потребителей? Конечно, нет. Является ли критическим фактором успеха работы с клиентом востребованность товара конечными потребителями? Безусловно, да.

Это тоже, на первый взгляд, прописные истины... Только по факту, работая с клиентом, многие «продажники» ведут процесс так, как будто бы перед ними совершенно другой представитель ЦА - конечный потребитель. Да и в группе «Клиенты» не все так однозначно: уже на первый взгляд они делятся на две крупные подгруппы - «Активные» и «Потенциальные» - и в обеих группах необходима своя, более детальная сегментация.

В сегменте В2В принято считать, что договора заключаются между организациями, и, следовательно, уровень взаимодействия здесь также на уровне компаний, а не конкретных людей. Кто бы с этим спорил, только с обеих сторон находятся все-таки живые люди. Неслучайно анализ клиента предлагается осуществлять в том числе и с позиций влияния: определить лиц, принимающих решения, влияющих на принятие решения... В зависимости от типа решения таких персоналий в компании-клиенте иногда набирается уже не один десяток...

Есть еще ряд вещей, не зная которых, можно месяцами пытаться открыть дверь, дергая ручку не в ту сторону. Где-то решение о вводе позиции в ассортимент принимает коммерческий директор, где-то - достаточно наладить контакт с категорийным менеджером. В ряде случаев ответ на вопрос, встанет ли твой товар на полку, зависит от ассортиментного комитета, который, кстати, у кого-то собирается раз в неделю, а кого-то - раз в квартал. И это только по товару. Насколько окажется эффективен каждый рубль, потраченный на продвижение товара на территории клиента, и будет ли он эффективно потрачен в принципе - зависит не только от собственных маркетологов. Львиная доля успеха здесь зависит от игроков на поле клиента, которые, зачастую, играют по своим правилам. Можно ли игнорировать эту информацию, не фиксируя ее отдельно?

Вот и получается, что карта целевой аудитории может выглядеть следующим образом:

I. Клиенты:

1. Активные

- Клиенты группы А (часто те самые «золотые» 20%, приносящие 80% оборота или прибыли);

- Клиенты группы В (те, на которых приходится 16% оборота или прибыли);

- Клиенты группы С - кто к ним относится, уже понятно.

Но это еще не все: у каждого клиента есть текущее состояние и есть потенциал. Строго говоря, это та цель, которую следует ставить при работе с тем или иным заказчиком, основываясь как на собственных ресурсах (перекрестные продажи или расширение ассортиментных позиций), так и на планах развития клиента (увеличение количества магазинов, выход в другие регионы).

Поэтому тот же клиент группы В вполне может быть кандидатом для перехода в группу А, а клиент из группы А - оказаться в группе С по совершенно независящим от поставщика причинам. Получается, что даже при такой простенькой сегментации уже вырисовываются подсегменты - В(А); А(С) и т.д.

2. Потенциальные

Потенциальные клиенты - на то они и потенциальные, что никто из них пока не заключил договор. В то же время и с ними не так-то все просто: во-первых, значимость каждого такого клиента может (также потенциально) уложиться либо в группу А, либо в В. Кроме того, с кем-то из таких клиентов уже были первичные контакты, а, следовательно, результат. С кем-то контакт только намечается. И есть еще группа «темных лошадок», иногда достаточно обширная, информацию по которым еще надо проверить.

II. Конечные потребители

Для целого ряда организаций они полностью или частично совпадают с группой «Клиенты». И сегментировать их в этом случае будет еще сложнее. Означает ли трудность такой работы, что ее делать ненужно? Можно и не делать. Но в таком случае с ответом на следующий вопрос: кому надо сказать «спасибо» за то, что товар покупается не у вас, можно начать с себя.

На самом деле покупка может быть сделана не у вас по одной простой причин: у клиента есть альтернатива решить свою проблему по-другому, и он может ею воспользоваться. Кто предоставляет такую альтернативу? Конечно, ваш конкурент. О том, что конкуренты бывают пяти типов, каждый из которых опасен по-своему, писать здесь, думаю, не стоит. Пусть пятый тип конкурентов мы считаем собственным ноу-хау, но четыре в массовой литературе описаны достаточно неплохо.

Стоит ли столь важная информация того, чтобы не только ее собирать, но и использовать в работе? Однозначно да.

И еще один маленький штрих: чтобы вся эта информация не была просто «инфой», а реально работала и проносила пользу, все эти блоки необходимо увязать между собой. К примеру, информация по товарам должна пересекаться с информацией о достоинствах и недостатках альтернативных конкурентных предложений и рекомендациями, как это следует использовать в процессе продажи.

Сервис, вернее определенные его элементы, не всегда предоставляется всем клиентам одинаково и без исключения. Поэтому информация по сегментам клиентов или покупателей также должна пересекаться с тем сервисом, который положено обеспечивать в том или ином их сегменте.

Сказано уже достаточно много, но к самой книге продаж мы только подобрались...

Итак, что же такое книга продаж?

Кратко определение ККП может выглядеть так:

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

Нужна или не нужна ККП, и если нужна, то кому?

Угадайте человека или нескольких людей, которые, имея важную для эффективной работы компании информацию, тщательно берегут ее от посторонних глаз, лишь изредка делясь ею с избранными либо предоставляя ее, вроде бы и по долгу службы, а по факту - делая одолжение? Именно таким людям ККП не просто не нужна, она - и совершенно справедливо - воспринимается ими как личный враг. Владение определенной информацией на «эксклюзивной» основе дает им ряд преимуществ, пусть даже просто психологического порядка.

Другой вопрос - а выгодно ли это компании? Просто вспомните, приходилось ли вам практически заново восстанавливать взаимоотношения с клиентом, узнавая, к кому в его компании следует обращаться с предложением нового товара или урегулированием зависшей дебиторки? Как правило, такое случается, если уходит успешный «продажник» или маркетолог.

Можно ответить, что мир не рухнул, все восстановлено. Безусловно, только если время, затраченное на восполнение информационных пробелов, еще можно перевести в потерянные деньги, то впечатление клиента о том, что у вас не все в порядке в организации управления - перевести в точную цифру уже нельзя. И клиентов, которые, заметив ваши внутренние промахи, их не забудут - все меньше. Кто-то, вспомнив такой эпизод, задумается: не подведет ли меня эта компания, если она не может организовать собственные процессы?

Кто должен создавать книгу продаж?

Прежде чем представить ККП как один из ее вариантов, стоит сразу сказать: ККП, отданная для создания на полный аутсорсинг, - это выброшенные на ветер деньги. Как метко выразился один из участников дискуссии - «икорка на хлебушек консалтеров». Неприятно не то, что кто-то ест икру, а то, что деньги в этом случае будут потрачены напрасно.

Сделанная кем-то со стороны, ККП и будет восприниматься сотрудниками как нечто, навязанное извне. Создавать ее и вести должны сотрудники компании. Другое дело, что любая ККП должна обеспечивать возможность решать определенный набор задач и у каждой компании он свой.

Определиться с форматом книги под конкретные задачи компании, объяснить сотрудникам, что это такое и как это делать, помочь составить график проекта - вот для этих целей консультант может оказаться незаменим.

Но созданием любого инструмента, не только ККП, компания должна заниматься сама, иначе этот инструмент никогда не будет работать.

Назначение ККП:

1. Обеспечивать возможность оперативного владельческого контроля над:

общим состоянием продаж;

состоянием позиции компании на рынке.

Таким образом, ККП позволяет руководителю оценить текущую и потенциальную безопасность бизнеса с максимальной экономией временных и прочих ресурсов.

2. Обеспечить сокращение затрат на обучение менеджеров по продажам и других категорий сотрудников компании по дисциплинам:

введение в товары;

введение в сопутствующий сервис;

введение в стандарты компании.

3. Обеспечить стандартизацию процесса продаж в части:

предоставления информации о продукте;

ведения переговоров с клиентом;

правил поведения с покупателями (для В2С);

мерчендайзинга.

4. Повысить эффективность продаж в количественном выражении.

5. Обеспечить своевременное информирование участников процесса продаж

о введении новых товарных единиц и базовой информации о них;

о запуске трейд-маркетинговых мероприятий и других акции по стимулированию продаж;

о другой необходимой для продаж информации.

6. Обеспечить повышение имиджа компании как во внутренней, так и во внешней среде.

Это достаточно общий перечень целей и задач книги, который - конечно же - каждая компания будет переделывать «под себя».

Исходя из назначения книги, в ней представляется целесообразным наличие следующих разделов.

1. Наша компания

Дается общая информация о компании

- миссия, (если ее писали, чтобы она реально работала, а не заказывали на стороне по принципу «должно быть как у людей»);

- базовые ценности, если они, конечно, определены и реально работают. Если ни того, ни другого нет - специально что-то сочинять для книги не стоит). Также, наверное, не стоит заявлять о клиентоориентированности, если у вас существует, к примеру, норматив - «х% некондиции на х кг готовой кондиционной продукции».

- история создания компании, ее легенда;

- идеология бренда компании и его основные атрибуты (с обоснованием) - если такое существует, конечно;

- информация, мотивирующая на достижение определенных высот (рассказ об успешной карьере внутри компании на конкретных примерах);

- достижения компании и ее сотрудников - награды, грамоты, свидетельства и проч.;

- правила, принятые внутри компании (корпоративная культура в тезисах);

- организационная структура компании;

- правила адаптации новых сотрудников, перечень должностных лиц, которые решают определенный круг вопросов;

- внутрикорпоративная телефонная книга.

2. Общеотраслевая информация

- специфика отрасли

- тренды

- место компании в отрасли

3. Товары компании

- укрупненная схема товаров/внутренних брендов компании;

- информация о товарах в разрезе товарных групп/ассортиментных единиц.

Здесь у каждой компании может получиться свой по объему блок. Важно не просто обеспечить информирование о типах/свойствах товара, но по каждой группе предоставить также и ценовую матрицу сравнения с аналогами конкурентов.

- УТП (реальные) для отдельных товарных единиц в разрезе групп.

- сравнение с товарами конкурентов;

- информация, позволяющая обосновать преимущество товара компании перед конкурентным аналогом.

4. Клиенты компании

Здесь представляется целесообразным разграничить информацию на общую и детализированную.

Общая информация обеспечивает понимание, на какие группы принято в компании сегментировать клиентов.

К примеру, если в организации принят АВС-анализ, то общая картина в разрезе оборота, без привязки к конкретным компаниям, хотя бы - в виде простой таблицы:

группа (А,В,С) / оборот макс. /оборот мин. /кол-во клиентов

Если компания работает в регионах, то такие таблицы стоит сделать и по каждому региону в отдельности.

Помимо АВС-анализа во многих компаниях принято сегментировать клиентов и более структурно, скажем, сначала по двум группам - «Прямые потребители» и «Посредники», а далее каждая из групп делится на свои подгруппы. Такая сегментация в виде графической схемы просто необходима.

Вполне понятно, что особенности работы с каждой из клиентских сегментов могут быть свои. Именно эти «правила игры» с каждым из сегментов указать просто необходимо.

К примеру, определенным типам Клиентов Компания готова предоставить отсрочку платежа, дополнительный пакет маркетингового сопровождения, какие-то специальные привилегии, а кому-то - нет. Эту информацию также следует выложить в общий доступ, хотя бы для того, чтобы сотрудники отдела продаж четко знали, что именно можно обещать клиенту, а от чего следует воздержаться.

Детализированная информация - это отдельный раздел книги, который - и это следует отметить сразу - имеет очень ограниченный доступ.

Прежде всего - это личные карточки клиентов, сгруппированные в соответствии с тем принципом сегментирования, который установлен в компании. Глубина информации в карточке может быть разной, но мне видится тот минимальный ее набор, который позволит обеспечить компании защиту от «приватизации» клиента:

- наименование клиента, официальное

- перечень ООО, которые «привязаны» к данному клиенту. (У нас в России еще долго будет сохраняться ситуация, при которой выясняется, что клиенту «Пупкин и сыновья» отгружается продукция на ООО «Лютик», «Ромашка» и «Алые паруса»).

- код клиента (хотя бы в привязке к АВС- анализу)

В моей собственной практике была ситуация введения 8-буквенного кода! Это было сделано из реальной необходимости: владелец компании лично подписывал договора поставки, и ему нужно было обеспечить возможность оценки клиента при одном взгляде на код (скажу больше, этот код фиксировался на нашем экземпляре договора, и личная карточка клиента прилагалась к нему в распечатанном виде). Так вот, этот код отражал многое, в том числе - тип клиента («прямой потребитель» или дистрибьютор; частотность заказов, платежную дисциплину, перспективность клиента как в плане нашего потенциала, так и собственных (клиента) планов развития.

- описание клиента (география, планы развития, платежная дисциплина)

- средний достигнутый объем продаж и планы на период, в разрезе конкретных направлений развития. (Горизонт планирования, конечно же, в каждой компании - свой. Главное, чтобы в конце периода здесь же были подведены итоги по факту).

- лица и персоналии в компании-клиента, принимающие решение по тому или иному вопросу, а также круг реальных лиц, который работает с компанией от имени клиента -

с координатами и телефонами.

Для ключевых клиентов неплохо также иметь перечень знаменательных дат, с которыми можно их поздравить. Речь идет не о традиционных государственных праздниках. Гораздо ценнее поздравление, полученное на день рождения компании, например. Да и ключевой менеджер, и тем более генеральный директор, не «обидится», если получит вовремя поздравление.

Как видите, информация, размещаемая в ЛК клиента, может быть самой разной. Важно помнить, что любой добавляемый к ней штрих должен, в итоге, работать на решение ваших собственных бизнес-задач.

В отношении личных клиентских карточек мне могут возразить: любая СRM-система уже имеет раздел личных карточек. Да, имеет. Мне не встречалось ни одной CRM-системы без такого раздела.Вопрос лишь в том, что именно предлагается к занесению в ЛК. Как правило, поля для заполнения содержат те данные, которые итак заполняются при заключении договора. Можно, конечно, заставлять сотрудников заниматься тренировкой навыков печатания - другой практической пользы от этих данных нет. Очевидная же трата времени и связанный с этим аспектом негатив - сколько угодно.

5. Стандарты продаж и рекомендации

Этот блок информации касается, прежде всего, правил, которые либо прописаны, либо существуют в устной форме, но - так или иначе - присутствуют в компании.

Если такой свод правил не прописан, то создание книги уже оправдано тем, что они наконец-то будут зафиксированы и собраны в специально отведенном для их хранения месте. Итак, это:

- коммерческая политика компании. В каждой компании она, конечно, своя - это и правила, касающиеся скидок, и сроки отсрочки платежа, и нормативы «запрет на отгрузку» в зависимости от сроков просроченной дебиторской задолженности, и порядок действий, связанный с отгрузкой новым клиентам, и... Много чего еще, что, к сожалению, во многих компаниях передается в виде сказаний, былин и прочих форм устного народного творчества;

- стандарты мерчендайзинга. Кто-то содержит штат мерчендайзеров-консультантов, у кого-то мерчендайзинг сводится лишь к обеспечению контроля присутствия товара в точке и соблюдению стандартов его выкладки. Главное, чтобы вся эта информация, вплоть до инструкций по посещению точек продаж - также была. Мне могут возразить, что там где есть службы мерчендайзинга, вся информация, начиная с положений о службе, хранится там. Не спорю, но информацию, необходимую сотруднику для того, чтобы он мог выполнять свои обязанности правильно - лучше продублировать и объяснить людям, где ее можно взять самостоятельно, не обращаясь за помощью к другим.

- стандарты продаж. Этот блок информации касается жестких правил и нормативов, которые Компания предъявляет своим сотрудникам, работающим с клиентами.

Кто-то имеет определенные требования к внешнему виду, кто-то вводит обязательные элементы межличностных взаимоотношений, кто-то требует оформления внешней переписки по заданному образцу. Ряд компаний может иметь готовые наборы коммерческих предложений. Вся эта информация также должна быть собрана в общем доступе с одной целью - обеспечить экономию времени сотрудников на поиск нужной информации или шаблона документа с одной стороны и пресечь любые попытки оправдаться несвоевременным выполнением работы, с другой.

Рекомендации по продажам. О том, что один и тот же товар одному и тому же лицу кто-то продаст легко, а кто-то - нет, много говорить не стоит. Есть также статистика, которая утверждает, что вероятность, что сделка (заключение договора) состоится, возрастает с 6% до 80% , если перед переговорами человек к ним подготовился.

Весь удачный опыт работы, позволяющий повысить эффективность продаж, необходимо тщательно собирать, делая это постоянно. Строго говоря, это аргументационная база и работа с возражениями. Эта информация может быть разбита на разделы, относящиеся к общим аргументам и контраргументам работы:

- как с компанией в целом,

- так и в разрезе отдельных товаров.

Вполне вероятно, что какая-то часть информации о продающих моментах отдельных товаров будет дублироваться с той, которая уже содержится в блоке «товары компании». Но - иначе. Здесь эти данные выкладываются в виде «живых» фраз, рожденных положительным опытом многих продавцов или торговых представителей.

Многие компании периодически приглашают тренеров - «звезд», именно для того, чтобы не столько научить сотрудников продавать товар компании, сколько настроить их на нужную волну. Сделайте так, чтобы деньги, вложенные в эти тренинги, продолжали работать!

Мне видится, что записанная в ходе тренинга аудио- или видеоинформация сначала должна быть соответствующим образом отформатирована: сделайте нарезки по темам «настройка на продажу», «аутотренинг уверенности» и т.д. и выложите их в виде подкастов. Если корпоративный тренинг продаж был ориентирован на продажи конкретных товаров компании, то значимость таких подкастов переоценить вообще невозможно.

6. Сервисные элементы

О том, что сервис - это не только доставка, догадываются многие. Хотя те же условия доставки, если компания ее обеспечивает, указать тоже необходимо. То же самое касается и продающих моментов в самом процессе доставки. Если вы:

- гарантируете не просто доставку, а в строго обозначенные сроки;

- комплектуете груз таким образом, что товар будет доставлен без боя;

- не только делаете так называемую «сборку», то есть комплектацию мест по ассортименту, заказанному покупателем, но и «пересортицу», связанную с ошибками наборщиков, вам удалось свести к нулю, а возможные ошибки вы готовы исправить без ущерба для покупателя - укажите эти моменты отдельно! Каждый из них может стать продающим моментом в процессе переговоров. Торговый представитель или продавец сам определит, когда это можно будет применить, но знать эти вещи ему необходимо.

Отдельным блоком предлагается выделить блок трейд-маркетинга.

Отдельные акции имеют стандартные механики, какие-то нет. О том, что и саму акцию, направленную на увеличение продаж либо конкретного товара, либо набора конкретных товарных единиц, - надо реально продавать, напоминать следует разве только тем маркетологам, кто, разрабатывая такие акции, никогда не был «в поле» и не имеет представления о том, как нередко реагируют на предложение «принять участие в акции» представители компании-клиента.

Данные - какую отдачу дало то или иное трейд-маркетинговое мероприятие по состоянию план-факт с указанием причин неуспешности той или иной акции, здесь также можно выкладывать, но - в зоне ограниченного доступа и только для руководителей компании, для облегчения контроля и возможности быстрого принятия решения при утверждении очередного мероприятия.

Для торговых представителей и менеджеров по продажам следует предоставлять информацию под углом тех выгод, которые получили клиенты, принявшие участие в аналогичной акции ранее.

Набор выгод для клиента от участия в акции может быть разным, это:

- повышение объема продаж/общего оборота;

- повышение лояльности у покупателей клиента (такое случается, когда яркое и интересное мероприятие воспринимается у покупателей как инициатива клиента);

- повышение лояльности персонала клиента как к клиенту (своему работодателю), так и к поставщику (инициатору акции).

Вполне естественно, что такие аргументы должны сопровождаться вполне материальными вещами - графиками, отзывами клиента, благодарственными письмами. И, конечно - теми листовками, которыми сопровождалась та или иная акция.

Должен ли торговый представитель тратить время на поиск информации? Конечно - нет. При запуске очередной акции трейд-маркетологи должны давать ссылку на соответствующую акцию в ККП - в виде номера или кода.

Как выглядит ККП

Среди участников дискуссий о ККП было немало опасений о том, что само наличие такой книги может принести вред компании, если она попадет в руки конкурентов.

Забавно и то, что само слово «книга» многих вводит в заблуждение. Складывается впечатление, что сразу представляется этакий толстенный фолиант, желательно в обложке из натуральной кожи. Если бы ККП была возможна только в таком виде, то, кроме затрат на ее изготовление, за ней бы больше ничего стояло.

Конечно - ККП только в электронном виде. С ограниченным доступом к отдельным разделам для различных категорий сотрудников. Конечно же - с внутренней связью между разделами - ссылками, которые позволяют быстро сформировать необходимый набор информации.

О том, что отдельные разделы ККП должны своевременно обновляться, наверное, сказать стоит, хотя бы для того, чтобы еще раз подчеркнуть, что ККП - это не что-то архивно-пыльное, а инструмент для текущей работы. Если товар навсегда выведен из ассортимента - информация о нем в ККП, оставленная в прежнем виде - мусор. Если же выведение из ассортимента того или иного товара свидетельствует о том, что Компания следует за требованиями рынка, то эта информация также может стать одним из продающих моментов и отразить ее в ККП - необходимо.

Обновление информации в том или ином разделе ККП можно разделить на ситуационное и плановое.

Ситуационно информация должна обновляться по мере изменения положения дел:

- изменения в ассортименте

- изменений в коммерческой политике

Перечислять все виды изменений сейчас не стоит, но необходимо отметить, что в оглавлении книги сведения о тех или иных изменениях должны фиксироваться, а извещения об изменениях - включаться в корпоративную электронную рассылку.

Плановые изменения - это данные, которые заносятся в книгу с заданной частотностью. К примеру - изменения, связанные с внутренним состоянием продаж в компании (тот же АВС-анализ) или с внешней средой - появлением (уходом) конкурентов. Руководителю, безусловно, интересно видеть изменение ситуации в динамике. В этом случае представляется целесообразным добавлять данные с автоматической визуализацией в виде графиков или диаграмм. Сотрудникам компании предоставлять данные в таком виде не всегда правильно. Но о различных уровнях доступа к книге уже упоминалось.

Защита отдельных разделов книги от всеобщего доступа позволяет обезопасить ее и от возможности попадания в руки конкурентов. На мой взгляд - если такое даже и произойдет - что, спрашивается, суперэксклюзивного из нее могут узнать ваши конкуренты? Прочитать о себе любимых? Узнать ваши показатели по рынку? Что-что, а это они знают не хуже вас. Впрочем, как говорится, береженого и Бог бережет. А безопасность книги - вопрос дисциплины.

Несколько дополнительных штрихов...

Сама по себе ККП не появится. У нее должен быть заказчик. Ввиду того, что наличие такой книги повышает эффективность работы отдела продаж, оптимизирует затраты на обучение и адаптацию сотрудников, повышает общий уровень безопасности бизнеса, то и заказчиком ее является главный руководитель компании.

Очень неплохо, если решение о создании книги сопровождается либо соответствующим распоряжением, либо приказом по организации, с указанием конкретных персоналий и должностных лиц, участвующих в ее производстве.

Создание книги с нуля и до того момента, когда она - в заданном виде - будет закончена и перейдет в режим пополнения разделов, следует рассматривать как проект. С руководителем проекта, ответственным за результат, и соответствующими полномочиями, которые также следует не забыть ему предоставить.

Создание книги должно начаться с плана работы, в котором должны быть видны промежуточные контрольные точки и окончательный срок получения результата.

Работа над созданием книги должна быть организована таким образом, чтобы ни у одного из участников процесса не было даже намека на возможность оправдать невыполнение своих прямых должностных обязанностей участием в создании книги.