

Мэттью Диксон, Брент Адамсон

# Чемпионы продаж

Что и как лучшие продавцы в мире  
делают иначе



Matthew Dixon, Brent Adamson  
**The Challenger Sale**

**[ Хороший перевод! ]**

Эту книгу хорошо дополняют:

**СПИН-продажи**

Нил Рекхэм

**Арифметика продаж.**

Руководство по управлению продавцами

Тимур Асланов

**Клиенты на всю жизнь**

Карл Сьюэлл

**Отдел продаж под ключ**

Сергей Капустин и Дмитрий Крутов

**СПИН-продажи.**

Практическое руководство

Нил Рекхэм

**К черту цены!**

Создавайте ценность

Том Снайдер, Кевин Кирнс

Matthew Dixon  
Brent Adamson

# **The Challenger Sale**

Taking Control  
of the Customer Conversation

Portfolio Penguin  
2011

Мэттью Диксон  
Брент Адамсон

# **Чемпионы продаж**

**Что и как лучшие продавцы в  
мире делают иначе**

Перевод с английского Анны Плюсниной

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

## Информация от издательства

*Издано с разрешения литературного агентства Andrew Nurnberg  
На русском языке публикуется впервые*

**Диксон, М.**

Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе / Мэттью Диксон, Brent Адамсон ; пер. с англ. Анны Плюсниковой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978–5–91657–851-5

Мэттью Диксон и Brent Адамсон бросают вызов традиционным представлениям о сфере продаж. Проведя глубокое исследование нескольких тысяч продавцов в различных индустриях, они развенчали общепринятую точку зрения о том, что в комплексных продажах наиболее эффективны те продавцы, которые выстраивают отношения с клиентом, и что именно они формируют высокорезультативную команду. Оказывается, все с точностью до наоборот: именно эти продавцы отличаются наименьшей результативностью. Самые лучшие продавцы не просто выстраивают с клиентами отношения, они бросают им вызов.

Качества, которые делают Чемпионов уникальными, можно воспитать и в продавце среднего уровня. О том, как это сделать, читайте в этой книге. Она поможет вам идентифицировать Чемпионов в своей компании, смоделировать их подход, внедрить его в команду продаж и значительно увеличить общую эффективность бизнеса.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© The Corporate Executive Board Company, 2011

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Членам всех существующих на свете советов директоров, день за  
днем требующих от нас идей, достойных их времени и внимания*

# Предисловие

История продаж развивалась неторопливо и последовательно, однако и в ней случилось несколько настоящих прорывов, полностью изменивших направление этого вида деятельности. Но прорывы, отмеченные радикально новым мышлением и исключительным улучшением результатов, происходили довольно редко. За прошедшее столетие я могу припомнить лишь три подобных случая.

## Первый прорыв

Первый прорыв начался около ста лет назад — тогда страховые компании обнаружили, что могут удвоить продажи благодаря простому изменению стратегии. До этого гигантского скачка продаж страховых полисов (как и многих других продуктов — мебели, предметов домашнего обихода, производственного оборудования) занимались сотрудники отдела продаж. Они заключали контракты с клиентами, а затем еженедельно наносили им визиты, чтобы получить страховую премию или очередной платеж. Когда число клиентов переваливало за сотню, сотрудник отдела продаж становился слишком занятым сбором еженедельных платежей и ему уже было не до новых контрактов. Затем чью-то гениальную голову посетила мысль, которая позже трансформировалась в то, что мы сейчас называем моделью «охотник — фермер». Ранее один и тот же человек продавал полисы и собирал взносы; теперь эти обязанности разделили. Так появились *продавцы*, занимающиеся исключительно продажами, и их подкрепление в лице менее опытных (и, следовательно, не таких дорогостоящих) *сборщиков*, которые отслеживали уже имеющихся клиентов и собирали взносы. Эта идея была невероятно успешной и в одночасье изменила всю индустрию страхования. Концепция быстро распространилась и на другие сферы, и продажи впервые обрели «чистоту»: с них сняли бремя сбора выплат.

## Второй прорыв

Мы не знаем, когда именно была предложена идея разделения на продавцов и сборщиков, а вот точная дата второго грандиозного прорыва нам известна. Он случился в июле 1925 года, когда Эдвард Стронг<sup>[1]</sup> опубликовал «Психологию продаж». В этом труде речь шла о новых и весьма плодотворных идеях технологии продаж, таких как описание свойств и преимуществ товара, работа с возражениями, закрытие сделки и, возможно, самый важный момент — открытые и закрытые вопросы<sup>[2]</sup>. Благодаря этой книге стало ясно, что людей можно научить продавать лучше и эффективнее, и это послужило толчком к развитию обучения продажам.

Сейчас, когда мы оглядываемся назад из наших дней, столь богатых знаниями, многое из того, о чем писал Стронг, кажется наивным и даже несколько неуклюжим. Однако он — и те, кто за ним последовал, — навсегда изменили облик продаж. Возможно, наиболее важным вкладом Стронга в развитие этой отрасли человеческой деятельности стала мысль о том, что продавцом вовсе не обязательно родиться, что существует набор определенных навыков, которые можно освоить. Для 1925 года это была невероятно смелая идея. В результате в торговлю пришли совершенно новые люди и, как повествуют рассказы тех времен, эффективность продаж резко возросла.

## Третий прорыв

Третий значительный прорыв случился в 1970-х, когда исследователей заинтересовала мысль о том, что навыки и техники, которые работают при небольших продажах, могут серьезно отличаться от тех, что необходимы для более крупных и сложных сделок. Мне повезло стать одним из участников этой революции. В 1970-х я возглавлял большой исследовательский проект, в рамках которого отслеживалась работа 10 тысяч человек в 23 странах. Мы организовали наблюдение за сотрудниками и их предложениями о продаже, рассмотрев в итоге более 35 тысяч вариантов, и проанализировали, почему при комплексных продажах какие-то из них оказывались успешнее других. Проект длился двенадцать лет, и по его результатам было издано несколько трудов, первым из которых стала книга «СПИН-



продажи»<sup>[3]</sup>. Так было положено начало тому, что теперь мы называем эрой консультативных продаж. Это был прорыв, потому что появились более изощренные модели комплексных продаж и в итоге, как и при предыдущих прорывах, результативность значительно возросла.

За последние тридцать лет в технике продаж появилось множество небольших усовершенствований, но того, что мы могли бы назвать прорывами, меняющими условия игры, все-таки не наблюдалось. Да, появились такие понятия, как автоматизация продаж, воронка продаж и концепция CRM — управление взаимоотношениями с клиентами. Все большую роль стали играть технологии. С появлением интернета произошли огромные перемены в транзакционных продажах. Но все эти изменения были отнюдь не революционными, зачастую сомнительными с точки зрения эффективности, и ни одно из них, по моему мнению, нельзя считать прорывом в полном смысле этого слова — изменением, которое позволило бы продавать совершенно по-новому и более эффективно.

## Революция в закупках

Любопытно, что прорыв все-таки имел место — но на другой стороне торгового взаимодействия. Настоящая революция произошла в закупках. В 1980-е работа в этой сфере была кадровым тупиком, но сейчас закупки превратились в значимую стратегическую силу. Вооружившись действенными методологиями, такими как стратегия сегментации поставщиков и сложные модели управления цепочкой поставок, закупки потребовали фундаментальных изменений в продажах на уровне мышления.

Я все ждал, высматривая признаки того, как сфера продаж отреагирует на изменения в сфере закупок. Если и суждено состояться следующему прорыву в продажах, полагал я, то он должен стать реакцией на революцию в закупках. Это было похоже на ожидание неминуемого землетрясения. Ты знаешь, что оно должно произойти, но предсказать, когда именно, не можешь — ты только чувствуешь, что это случится, вот-вот случится. Но ничего подобного не происходило.

## Четвертый прорыв?

Все вышесказанное подводит меня к книге «Чемпионы продаж» и работе Sales Executive Council (SEC). Говорить, что это тот прорыв, которого мы так долго ждали, еще рановато. Время покажет. Но на первый взгляд у этого исследования имеются все признаки того, что оно способно изменить правила игры. Прежде всего, как и в других случаях, оно бросает вызов традиционным представлениям. Однако нам требуется нечто большее, поскольку безумных идей, нарушающих устоявшиеся представления, в мире предостаточно. Это исследование отличает от других прорывов и роднит с ними следующее — как только руководители отделов продаж вникают в его содержание, они говорят: «Ну конечно! Все это кажется нелогичным, но смысл тут есть! И как я раньше до этого не додумался?!» Логика, которую вы обнаружите в «Чемпионах продаж», приводит к неминуемому выводу: перед нами образец совершенно иного мышления, но это работает.

Я не намерен портить вам аппетит пересказом деталей или кульминационных моментов. Я лишь поясню, почему данное исследование представляется мне наиболее важным за последние годы шагом в понимании искусства продаж и почему оно достойно носить гордое имя «прорыв».

## Это хорошее исследование

Исследование весьма солидное, и поверьте, я не так-то легко разбрасываюсь подобными комплиментами. Во многих так называемых исследованиях продаж имеются методологические дыры, причем настолько большие, что сквозь них можно пролететь на авиалайнере. Мы живем в эпоху, когда любой консультант и любой автор спешат заявить о том, что они провели «исследование», лишь бы доказать эффективность того, что они продают. Когда-то наличие исследования гарантировало, что написанному поверят; теперь же это скорее гарантия потерять доверие. Покупатели со здравым цинизмом относятся к ничем не подтвержденным заявлениям разного рода, которые маскируются под исследование: «Исследование доказало, что после завершения нашей тренинг-программы продажи возрастают

более чем вдвое» или «В своем исследовании мы обнаружили, что, когда продавцы используют нашу модель семи типов покупателей, удовлетворенность клиента возрастает на 72%». Подобные утверждения не подкреплены никакими доказательствами и сильно подрывают доверие к настоящим исследованиям.

Я был на конференции в Австралии, когда впервые услышал о том, что у SEC имеется новое удивительное исследование эффективности продаж.

Должен признать, что, хоть я всегда уважал SEC и знал, что их методология весьма надежна, я все-таки до такой степени разуверился в исследованиях, что подумал: «Ну что ж, наверняка это окажется очередным разочарованием». Вернувшись в свой офис в Виргинии, я пригласил команду исследователей провести со мной денек, и мы частым гребнем прошли по их методологии. Признаюсь, я заранее был уверен, что непременно обнаружу в их работе серьезные упущения. В частности, меня волновали два момента:

1. *Разделение всех продавцов на пять категорий.* В исследовании говорилось, что каждый сотрудник отдела продаж попадает в один из пяти четко определенных типов:

Работяга

Чемпион

Строитель Отношений

Одинокий Волк

Решатель Проблем

Мне эта классификация показалась наивной и сомнительной. Чем вы руководствовались, спрашивал я авторов, когда проводили разграничения на пять типов? Почему не на семь? Или, скажем, не на десять? Но они смогли показать, что эти категории не были взяты с потолка, а возникли в результате обширного и глубокого статистического анализа. К тому же в отличие от многих исследователей они понимали, что эти пять категорий представляют собой поведенческие модели, а вовсе не узко определенные личностные типы. Я был доволен: мой первый тест они успешно прошли.

2. *Ловушка сравнения лидеров и неудачников.* Огромное число исследований, посвященных эффективности продаж, сравнивают высокорезультативных сотрудников с теми, кто далеко не так эффективен. В начале своей деятельности тем же грешил и я. В результате я узнал много интересного о неудачниках. Когда вы просите людей сравнить рок-звезд с теми, кто не добился особого успеха в мире музыки, выясняется, что те способны разложить неудачников по полочкам с поистине хирургической точностью, но в то же время не в состоянии определить, что именно превращает музыканта в звезду. Вскоре я и сам понял, что отлично представляю, по каким причинам результаты бывают низкими, — но и только. Чтобы в исследовании появился смысл, мне следовало сравнивать продавцов, добивающихся высоких результатов, со средними сотрудниками, с основной массой. И я был рад, когда обнаружил, что в своем исследовании команда SEC руководствовалась именно таким подходом.

## Исследование основано на убедительной репрезентативной выборке

Большинство исследований основано на малых выборках — анализируются от 50 до 80 участников из трех-четырех компаний. Более масштабные изыскания проводить трудно, да и обходятся они намного дороже. В собственном исследовании я использовал более тысячи выборок, и вовсе не потому, что страдал гигантоманией, а потому, что данные о реальных продажах часто бывают ошибочными. Они содержат массу погрешностей, и, чтобы добиться статистически значимых результатов, пришлось обработать огромный объем информации. Первоначальная выборка в этом исследовании составляла 700 единиц, а к концу она разрослась до 6 тысяч. Это впечатляет — по любым стандартам. Но еще больше впечатляет то, что исследование охватило 90 компаний. При столь обширной выборке можно отбросить многие из факторов, которые обычно не позволяют исследованию применить его результаты к продажам во всей их совокупности. Открытия, сделанные SEC, касаются не какой-то

конкретной компании или отдельной области. Они применимы ко всей сфере, и это очень важно.

## Исследование не дало ожидаемых результатов

Я всегда настороженно отношусь к исследованиям, которые дают именно те результаты, которые нужны его организаторам. У исследователей, как у всех людей, имеются и свои предрассудки, и свои предубеждения. Если они заранее знают, что именно собираются отыскать, то, конечно же, они это найдут! Я был приятно удивлен, услышав, что сами исследователи были потрясены, когда обнаружили, что полученные ими результаты практически противоречили тем, на которые они рассчитывали. Это очень здоровый признак, одна из характеристик по-настоящему серьезного исследования. Взгляните еще раз на эти пять типов:

Работяга

Чемпион

Строитель Отношений

Одинокий Волк

Решатель Проблем

Большинство директоров по продажам, если бы им для формирования команды потребовалось выбрать из этих пяти типов один, остановились бы на Строителе Отношений. Именно это ожидали обнаружить исследователи в результате своей работы. Как бы не так! Исследование показало, что Строители Отношений совершенно не склонны к высокой результативности. А Чемпионы, напротив, демонстрируют лучшие результаты. Чемпионы, которыми так трудно управлять, у которых складываются совсем не простые отношения и с клиентами, и с руководством. Как вы далее узнаете из этой книги, Чемпионы победили даже не с малым, а с весьма значительным отрывом. А в комплексных продажах этот отрыв оказался еще существеннее.

## Сокращение числа консультативных продаж

Чем мы можем объяснить эти противоречащие логике открытия? Мэтт Диксон и Brent Адамсон выстраивают в книге весьма убедительную систему доказательств. Позвольте и мне добавить пару фраз к сказанному ими. Согласно распространенному убеждению, процесс продаж основан на взаимоотношениях, а в комплексных продажах они являются залогом успеха. Однако в последние десять лет мы наблюдаем тревожные признаки того, что консультативные продажи становятся менее эффективными. Мои наблюдения за тем, что клиенты ценят в продавцах, могут служить тому хорошим примером. Опросив 1100 клиентов, мы с удивлением обнаружили, что лишь немногие из них упоминают отношения. Похоже, старая рекомендация — «сначала построй взаимоотношения, а уж затем получится и продать» — больше не работает. Это не значит, что взаимоотношения не важны. На мой взгляд, правильнее будет сказать, что распалась прежняя связка «взаимоотношения — решение о покупке». Сегодня вы часто можете слышать такие высказывания клиентов: «У меня прекрасные взаимоотношения с этим торговым представителем, но я покупаю у конкурента, потому что там меня больше устраивает цена». Лично я считаю, что взаимоотношения с клиентом — это *результат*, а не причина успешной продажи. Это награда, которую получает продавец, создавший потребительскую ценность. Если вы помогаете клиентам освоить новое мышление, если вы пробудили в них новые идеи — а именно этим занимаются Чемпионы, — тогда вы зарабатываете право на взаимоотношения.

## Испытание для Чемпионов

Суть этой книги — продемонстрировать, насколько превосходна способность Чемпиона влиять на клиента, а значит, насколько он результативен. Многих это удивляет, и я подозреваю, что значительная часть читателей будет шокирована. Но хотя идея Чемпиона и является новой, проявления ее мы уже какое-то время наблюдаем. Опросы неизменно демонстрируют, что клиенты предпочитают тех продавцов, которые заставляют их размышлять, приносят новые идеи, предлагают

креативные и инновационные пути ведения бизнеса. В последнее время клиенты стали требовать от продавцов большего проникновения в проблему и больших знаний. Они надеются, что продавец научит их чему-то, чего они не знают сами. А это и есть главное умение Чемпиона. Будущее за такими навыками, и любая торговая компания, которая игнорирует основную мысль этой книги, обречена на поражение.

Всю свою жизнь я занимался инновациями в деле продаж, а потому не предполагаю, что сразу же после публикации этого важного исследования случится революция. Перемены происходят постепенно, и они бывают болезненными. Но я точно знаю: непременно найдутся компании, которые смогут воспринять и должным образом внедрить изложенные здесь идеи. Эти компании, найдя среди своих торговых представителей настоящих Чемпионов (или вырастив их), получат обильный урожай и добьются значительных конкурентных преимуществ. Как демонстрирует исследование SEC, мы живем в эпоху, когда инновации в области производства сами по себе не могут быть залогом успеха. То, как мы продаем, стало куда важнее того, что именно мы продаем. Эффективно работающий отдел продаж является куда более существенным преимуществом в конкурентной борьбе, чем поток продуктов. Эта книга предлагает четко сформулированную схему того, как построить по-настоящему успешный отдел продаж. Прислушайтесь к моему совету: прочтите, обдумайте как следует и внедрите. Вот увидите: вы будете рады, что сделали это, и ваша компания тоже.

*Нил Рекхэм,  
автор книги «СПИН-продажи»*

# Введение

## Взгляд в удивительное будущее

В те незабываемые первые месяцы 2009 года, когда мировая экономика стремительно шла ко дну, руководители продаж в секторе B2B<sup>[4]</sup> по всему миру столкнулись с проблемой поистине эпических масштабов, а также с загадкой, которая казалась неразрешимой.

В одночасье исчезли все клиенты. Торговые операции приостановились. Кредиты практически не выдавались, а уж про оплату наличными не приходилось и говорить. Для всех бизнесменов наступили тяжелые времена. А руководители отделов продаж оказались в настоящем кошмаре. Только представьте себе: вы встаете утром, собираете свою рать и посылаете ее на битву, в которой победы ожидать не приходится — и вы это знаете наверняка. И так изо дня в день. Вы приказываете своим воинам найти деньги там, где их найти невозможно. Вообще-то продажи всегда напоминали сражение, поскольку тем, кто этим занимается, неизменно приходится иметь дело с серьезным сопротивлением. Но на этот раз все было по-другому. Одно дело — стараться продать что-то упрямому, нервно взбрыкивающему клиенту. И совсем другое — пытаться продавать клиентам, которых попросту не существует. Именно так обстояли дела в начале 2009 года.

Но при этом порой происходили истории поистине загадочные и даже таинственные. Обстановка для заключения торговых сделок давно уже не была столь неблагоприятной — да что там, она была чуть ли не самой неблагоприятной за весь обозримый период! — однако некоторым особо одаренным торговым представителям все-таки удавалось что-то продавать! На самом деле им удавалось продавать не «что-то» — они продавали очень многое. Пока другие бились за самые крохотные сделки, эти выдающиеся личности заключали контракты, о которых многие могли лишь мечтать и в самые благоприятные времена. Было ли это везением? Или эти персонажи родились с такими способностями? И самый важный вопрос: как ухватить это



волшебство, как разлить по бутылкам, плотно закупорить и раздать тем, кто чародеями не родился? От ответа на этот вопрос зависело выживание многих компаний.

Именно в таких обстоятельствах Sales Executive Council (SEC) — программа в рамках Corporate Executive Board<sup>[5]</sup> — приступила к исследованию, которое оказалось одним из важнейших в области продуктивности торговых представителей за последние несколько десятилетий. Участники нашей программы — главы отделов продаж крупнейших и известнейших компаний мира — поставили перед нами задачу: определить, чем именно отличаются эти невероятно удачливые продавцы от всех прочих. Мы изучали этот вопрос в течение почти четырех лет, охватив при этом несколько дюжин компаний и несколько тысяч торговых представителей, и в результате пришли к трем основополагающим выводам, которые полностью изменили правила торговли и заставили менеджеров по B2B-продажам пересмотреть свои взгляды.

Первое открытие мы сделали там, куда поначалу не собирались и заглядывать. Оказалось, что практически всех торговых представителей B2B можно разделить на пять четких категорий в зависимости от их умений и поведенческих моделей, определяющих систему взаимодействия с клиентами. Что ж, это уже само по себе интересно — попытаться определить, к какому типу относитесь вы сами и ваши коллеги. Эти пять типов оказались невероятно удобным способом разделить мир на управляемый набор разнообразных методов продаж.

Второй вывод вообще перевернул все с ног на голову. Если вы возьмете эти пять шаблонов — пять типов — и сравните их с реальными показателями продуктивности, вы увидите, что среди продавцов имеется один явный лидер и один явный неудачник: один по своим показателям совершенно очевидно превосходит остальных четверых, а один совершенно очевидно от всех отстает. И эти результаты не могли не вызвать недоумения и даже тревоги. Когда мы демонстрировали их руководителям отделов продаж, мы сталкивались с одной и той же реакцией: результаты вызывали настоящий шок, потому что руководители делали максимальную ставку как раз на тот

тип, который оказывался в проигрыше. Именно этот вывод вдребезги разбил представления многих о торговом представителе, который помог бы им выжить в суровые времена.

И здесь мы подходим к третьему открытию, похоже, самому взрывоопасному. Копнув поглубже, мы обнаружили нечто совершенно удивительное. Мы начинали исследование четыре года назад, когда экономика была в полном упадке, и целью было найти рецепт, который помог бы торговым представителям выходить победителями в сложившихся непростых условиях. Но все данные указывали на нечто гораздо более важное и ценное. Тот тип торговых представителей, который чаще всего побеждал, побеждал *не потому*, что экономика была в упадке, — он побеждал *вне зависимости* от ее состояния. Эти продавцы побеждали, потому что отлично ориентировались в сложных продажах, а не потому что чувствовали себя в сложной экономической обстановке как рыбы в воде. Другими словами, когда мы решили загадку высокой результативности во время экономического спада, разгадка оказалась масштабнее, чем можно было предположить. Ваши лучшие торговые представители — те, кто провел вас сквозь трудные времена, — не просто герои сегодняшнего дня. Они герои дня завтрашнего, поскольку именно они гораздо лучше других приспособлены к тому, чтобы продвигать продажи и производить потребительскую ценность в *любой* экономической обстановке. Так что в результате нам удалось найти рецепт, с помощью которого можно создать по-настоящему успешного продавца.

Мы называли таких продавцов Чемпионами. Это рассказ о них.

# 1

## История становления продажи решений

В начале 2009 года команда Sales Executive Council приступила к поискам ответа на вопрос, терзавший умы руководителей отделов продаж: как продавать во времена, когда экономика находится в самой низкой за последние десятилетия точке?

Это был не просто насущный вопрос. Те, кто его задавал, испытывали нечто вроде мистического страха — они чувствовали, что за всем этим кроется что-то таинственное. Притом что B2B-продажи практически свелись к нулю, обнаружилось, что некоторые торговые представители вели дела так, будто времена были лучшие, а вовсе не худшие. Но что именно они делали иначе? Как им удавалось работать по-прежнему прекрасно, если другие не могли продать вообще ничего?

Копнув поглубже, мы обнаружили нечто совершенно удивительное. Этим продавцов отличала не столько способность находить лазейки в сложных экономических обстоятельствах, сколько способность преуспевать в сложных, комплексных продажах, при которых и продавцы, и клиенты должны были думать и вести себя нестандартно — не так, как они думали и вели себя прежде. Таковую модель часто называют продажей решений, и в последние двадцать лет она стала доминирующей как в продажах, так и в маркетинге.

Во время исследования мы узнали нечто важное и о самой продаже решений. Эта модель меняется коренным образом. Решения, которые стремятся продавать поставщики, становятся все более громоздкими, сложными, дорогими и порой даже в корне меняющими ход работы, и поэтому B2B-клиенты, естественно, совершают покупки с большей осторожностью и неохотой, полностью меняя в процессе привычный сценарий. В результате традиционные, проверенные временем техники продаж не работают. Торговые представители, составляющие основную массу и обеспечивающие средние результаты, бьются изо

всех сил, однако справляются лишь с простыми продажами: они не могут приспособиться к меняющимся требованиям клиентов и покупательскому поведению, и число брошенных на полпути сделок растет с пугающей скоростью.

И если взглянуть на сферу продаж с этой точки зрения, то экономическая обстановка, так встревожившая руководителей отделов продаж, будет не основной причиной спада — она лишь размывает картину. Спад лишь усугубил разрыв, существовавший между продавцами-звездами и основной массой торговых представителей, но отнюдь не послужил его причиной. Так что речь идет вовсе не об экономике, а о развивающейся сфере продаж решений и о способностях, необходимых для того, чтобы добиться коммерческого успеха в обозримом будущем — вне зависимости от экономических условий. Исследование SEC ясно показывает, как с изменением сферы продаж расширился необходимый для торговых представителей набор навыков и как эти навыки отличаются от требуемых в традиционных продажах или в продажах решений на раннем этапе их становления. Чтобы понять ценность этих навыков, для начала давайте изучим эволюцию самой модели продаж.

## Путь к продаже решений

Разновидностей продаж решений множество, но чаще всего эту модель описывают как переход от акцента на транзакционные продажи единичных продуктов (обычно основанных на цене или количестве) к акценту на всеобъемлющих консультативных продажах пакетов товаров и услуг. Ключ к успеху лежит в создании особого пакета предложений, который не только должен быть уникальным и отвечать широким нуждам потребителя, но и таким, чтобы конкуренты не могли его с легкостью воспроизвести. Другими словами, лучшие решения не просто хороши — они неповторимы. Они лучше, чем предложения конкурентов, отвечают потребностям клиента — как в плане новизны, так и в плане экономической выгоды.

Почему это так важно? На продажу решений оказывают сильное влияние попытки поставщиков избежать все более растущего обезличивания товаров, так как продукты с течением времени

становятся все более похожими друг на друга. При продаже решений гораздо проще, чем при традиционной продаже, выдержать стратегию высоких цен, так как конкурентам труднее предложить такие же возможности, что и в хорошо составленном пакете решений.

Неудивительно, что такой подход стал особо популярным в B2B-продажах. Чтобы понять, какое распространение получили продажи решений, в одном из недавних исследований, проведенных SEC, мы попросили руководителей отделов описать основную стратегию в рамках многоэтапного цикла развития — от традиционных продаж, с одной стороны, к продажам решений, полностью приспособленным к требованиям клиентов, с другой. Результат? Три четверти респондентов ответили, что они хотят стать поставщиками решений для большинства клиентов. То есть определенные виды продажи решений стали ведущей торговой стратегией практически во всей отрасли (рис. 1.1).

**Рис. 1.1. Переход от продажи продукта к продаже решения**



Источник: исследование SEC

Прежде всего мы должны отметить, что ни в коей мере не оспариваем смысл и ценность длительного перехода к продаже

решений — особенно как способа уйти от безжалостного давления процесса обезличивания товаров и услуг, — однако такая стратегия сама по себе становится причиной определенных проблем. Первая — это бремя, которое продажа решений накладывает на клиента. Вторая — это бремя, ложащееся на плечи продавца.

## Бремя продажи решений для клиента

Переход к продаже решений по определению рождает у клиентов надежду, что вы и в самом деле решите реально существующую проблему, а не просто предоставите надежный продукт. А это непростая задача. Она требует не только понимания имеющихся у клиента проблем, но также и способности видеть новые и лучшие способы отвечать на эти вызовы, формулировать выгоды от использования своих ограниченных ресурсов, а также предлагать корректные способы измерения успеха. Единственный способ этого добиться — подробно расспрашивать клиента. Поэтому в попытке понять, что же на самом деле нужно клиенту, продавцы тратят массу времени на вопросы вроде: «Что не дает вам спать по ночам?»

Проблема в том, что часто подобные «расследования» становятся похожими на затянувшийся матч по пинг-понгу между продавцом и клиентом. Покупатель говорит, что ему нужно, продавец излагает, как он понял требования клиента, тот соглашается (или не соглашается) с тем, что продавец все верно понял, продавец создает предложение, клиент обдумывает его и вносит свои поправки и так далее, и тому подобное.

Этот сложный и часто долгий процесс требует от клиента активной деятельности на каждой стадии, при этом он испытывает давление двух видов: на него давит груз требуемого времени и груз довлеющих сроков. Дело не только в том, что клиенту приходится участвовать в бесконечных встречах, телефонных разговорах и презентациях, но и в том, что многие из этих встреч происходят слишком рано — до того, как клиент смог оценить продукт. По правде говоря, со стороны клиента это скорее проявление доверия авансом, потому что он терпит все эти неудобства, еще не зная, получит ли что-нибудь взамен.

И вот мы вплотную подошли к такому явлению, которое мы иногда называем «лихорадкой решений». По мере увеличения сложности решения растет и давление, которое испытывает клиент, в результате в сложных сделках он ведет себя с продавцом уже иначе. В целом в стремительной эволюции покупательского поведения можно выделить четыре тенденции.

## Рост числа продаж, основанных на согласии

Во-первых, мы обнаружили, что все большую роль в заключении сделок стало играть достижение согласия. В силу того что при приобретении сложного решения нет уверенности в том, что оно будет выигрышным, даже менеджеры высшего звена, имеющие полномочия принимать серьезные решения, не спешат заключать крупные сделки без одобрения своих команд. Исследование SEC отмечает, что те, кто имеет право принимать решения, прежде всего стремятся заручиться единодушной поддержкой коллег (далее в этой книге мы обсудим этот вывод более подробно).

Безусловно, потребность в согласии мешает продуктивным продажам. Продавцу не только приходится тратить время на разговоры с каждым членом команды — с увеличением количества участников процесса возрастает риск того, что кто-то скажет «нет».

## Растущее стремление избежать рисков

Во-вторых, по мере того как сделки становились более сложными и дорогими, большинство клиентов начали испытывать серьезное беспокойство: получают ли они *вообще когда-нибудь* прибыль от своих вложений. И в результате они все настойчивее стали требовать от продавцов более активного участия в самих решениях — как они предполагали, весьма рискованных. В том, чтобы клиенты требовали доставки точно в срок или производства продуктов по запросу, нет ничего нового, но сегодня мы все чаще наблюдаем, как клиенты меняют сами параметры оценки успеха предложенного решения. В результате в области комплексных решений успех продавца измеряется не качеством предоставляемого продукта, а результатами, полученными клиентом.

Таким образом, клиенты уже не желают принимать как должное обещания, что решения непременно приведут к желаемому результату, и для продавцов, развивающих бизнес продажи решений, серьезно возрастают риски, стоимость которых они закладывают в стоимость своих предложений.

## Растущая необходимость в адаптации к потребностям клиента

В-третьих, по мере роста сложности сделки растет и естественная потребность клиента в том, чтобы решение как можно больше соответствовало именно его потребностям. Для продавцов характерно смотреть на индивидуализацию продукта с точки зрения цены, клиенты же считают такую адаптацию неотъемлемой частью обещания, которое содержится в продаже решения: «Если вы намерены решить мою проблему, тогда мне нужно вот это. А почему это должно стоить дороже? Но если это не соответствует моим конкретным нуждам, разве мы можем считать это решением?» И с такой логикой трудно поспорить. Адаптация к потребностям клиента — это то, что нужно всем, но за что никто не желает доплачивать.

## Увеличение числа сторонних консультантов

И наконец, в течение последних нескольких лет мы наблюдаем резкий рост числа сторонних консультантов, которых клиенты привлекают ради того, чтобы «извлечь максимальную пользу из решения о покупке». В некоторых сферах такая практика уже устоялась — например, в США при приобретении корпоративных медицинских страховок, — но с конца 2009 года она приняла поистине глобальный размах. Объясняется это, с одной стороны, стремлением компаний сократить издержки и, с другой — стремлением найти работу попавшим под сокращение экспертам из разных областей. Как правило, новоиспеченные консультанты продают свои услуги под лозунгом «Мы сэкономим ваши деньги». В этом случае «извлечение максимальной пользы из решения о приобретении» — не более чем дымовая завеса, означающая желание клиента снизить цену,



воспользовавшись возможностью проанализировать уже существующие сделки и обозначить новые условия в переговорах.

Со временем, однако, крупные новые игроки стали активными участниками самого процесса покупки. Для них «извлечение максимальной выгоды из решения о приобретении» — нечто вроде лоцманской карты, помогающей провести клиента через сложности приобретения решения. Здесь важно отметить, что продавцы стремятся продать наиболее универсальные решения для удовлетворения все более сложных проблем клиентов, но иногда проблемы бывают настолько непростыми, что клиенты и сами не представляют, как следовать выбранному ими курсу, не говоря о том, чтобы оценить его правильность. Им необходима помощь. И вместо того чтобы обращаться за помощью к продавцам (что было бы вполне логично), они обращаются к «независимым» экспертам.

В результате сегодня продавцы все чаще сталкиваются с новыми агрессивными посредниками, которые желают получить свой кусок пирога. И будьте уверены, они отхватят этот кусок у продавца, а не у клиента, на которого они, собственно, и работают. В наши дни у клиента проще отнять весь его бизнес, чем часть денег.

Описанные выше тенденции в покупательском поведении привели к печальным последствиям для торговых компаний по всему миру — и в особенности для их рядовых сотрудников: экономическое положение начало улучшаться, но продавать легче не стало. Такова философия продаж: поставщики предлагают продажу решений, клиенты делают ответный ход и ищут пути снижения как сложности, так и риска, который содержится в предлагаемых решениях.

## Увеличение разрыва в результативности между продавцами

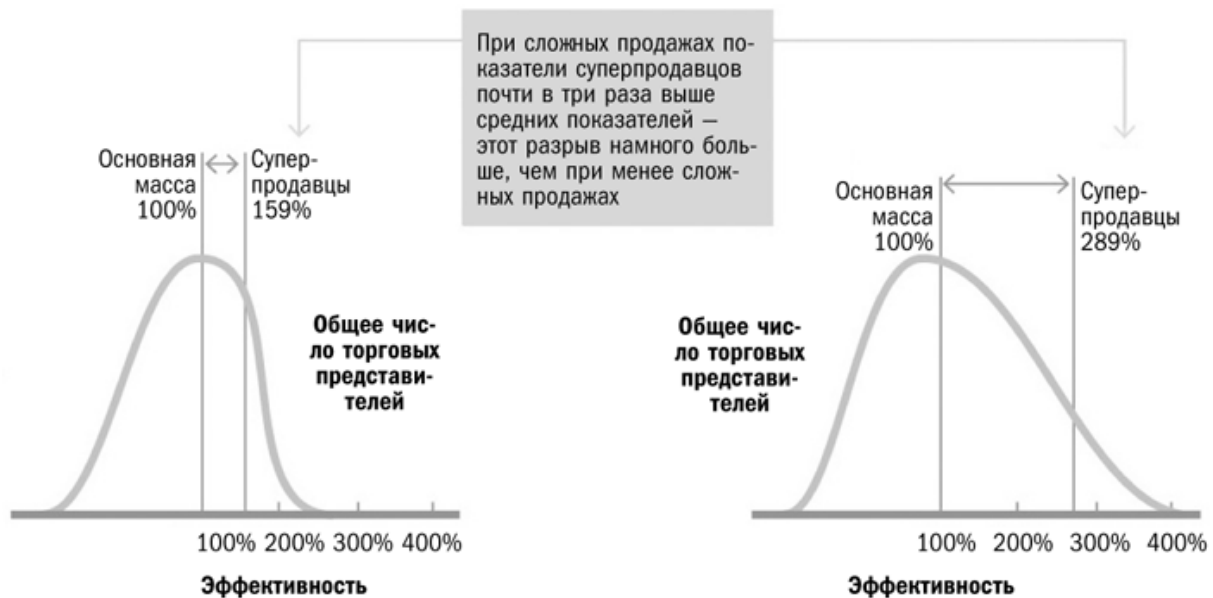
Как же отразилась эволюция продажи решений на производительности конкретных торговых представителей? Самым драматичным образом.

Команда SEC недавно провела анализ, целью которого было изучить влияние моделей продаж — другими словами, сопоставить результаты транзакционных продаж и продаж решений — на

производительность торговых представителей. То, что мы выявили, стало для нас открытием, и открытием весьма неожиданным.

При транзакционных продажах разница в результативности между рядовым продавцом и продавцом-звездой составляет 59%. То есть основная масса сотрудников продает практически вдвое меньше, чем лучший в этом деле. Но в компаниях, занимающихся продажей решений, эти показатели значительно отличаются. Здесь производительность лучших превышает производительность рядовых торговых представителей почти на 200%! То есть разрыв увеличивается в три раза (рис. 1.2). Другими словами, чем сложнее продажа, тем больше разрыв между чемпионами и основной массой — и значительно больше!

**Рис. 1.2. Результативность основной массы продавцов в сравнении с результативностью обладателей самых высоких показателей при транзакционных продажах (слева) и продажах решений (справа)**



Источник: исследование SEC

Из вышесказанного можно сделать три вывода. Первый: если вы продаете решения, вам следует холить и лелеять своих суперпродавцов. Это они приносят вам деньги. Один из руководителей отделов продаж в компании, занимающейся бизнес-услугами, недавно сказал нам, что 80% дохода им приносят двое из ста работающих

торговых представителей. Вполне возможно, что в вашей компании ситуация не столь экстремальна, однако переход к продаже решений, несомненно, приведет к росту зависимости от ключевых фигур отдела. Они помогают одержать победу не только вам, но часто и всей компании.

Во-вторых, по мере того как модель продаж становится все сложнее, растет необходимость в сокращении разрыва между основной массой и суперпродавцами. При транзакционных продажах сокращение этого разрыва в половину означает улучшение общей производительности на 30%. И это уже неплохо. Но при продаже решений это означает общий рост на 100%. Проще говоря, теперь устранить существующий разрыв становится еще важнее.

И, в-третьих, если вы не поспешите это сделать, наказание будет весьма суровым. По мере развития моделей продаж основная масса будет все дальше откатываться назад, и в результате они вообще не смогут выполнять свою работу.

## Новый путь развития

Итак, в новом мире стремительно меняющегося покупательского поведения и растущей разницы в результативности персонала ваш подход к продажам должен постоянно изменяться, иначе вы безнадежно отстанете.

Что вам делать? Если вы намерены идти вперед и побеждать, вам предстоит экипировать торговых представителей всем необходимым для того, чтобы они могли рождать новые вызовы в мире неуступчивых, избегающих риска покупателей — тех, кто сражается за приобретение сложных решений столь же яростно, как яростно вы сражаетесь за их продажу. И для этого требуется совершенно особый вид продаж. Наше исследование показало, что по мере того, как в последние десять-двадцать лет стремительно развивалась сфера продаж, столь же стремительно развивались и уникальные способности лучших торговых представителей.

## 2

# Чемпион (часть 1): новая модель высокой результативности

Никогда еще вопрос о том, что именно отличает продавца-звезду от основной массы его коллег, не стоял так остро. Продажи меняются. Рецепт успеха, распространенный до экономического спада, сейчас, когда рецессия позади, уже не работает. Экономическая обстановка — лишь декорации, на фоне которых развивается наша драма. На самом деле история раскручивается вокруг поразительных перемен, которые произошли в покупательском поведении за последние пять лет и о которых мы писали в предыдущей главе, — эти перемены стали ответом на усилия продавцов реализовывать более крупные, более сложные, более подрывные и более дорогостоящие решения.

И все же мировой экономический кризис значительно расширил разрыв между основным ядром торговых представителей и продавцами-звездами, сделав его куда более заметным. Даже когда экономика была в самой низкой своей точке, когда большинство продавцов сильно не дотягивали до своих квот, некоторые из них — совершенно необъяснимым образом — не только достигали заданных целей, но и превосходили их. Что же особенного они делали? Чем отличались от других? Эту загадку пытались объяснить врожденным талантом — мол, звезды просто рождены звездами. Так что вряд ли кому-либо в попытках сократить разрыв удалось бы выделить их таланты и затем раздать всем остальным продавцам. Правильно?

А если это было бы возможно? Что если бы вы могли отследить те моменты, которые отличают звезд? Только представьте себе мир, в котором все ваши продавцы — ну или большинство из них — будут давать те же результаты, что и лучшие в своем деле. Что это будет означать для всей вашей компании?

В 2009 году, когда продать хоть что-то удавалось лишь звездам, это означало бы выбор между банкротством и выживанием. Именно в тот период, когда ставки были столь высоки, мы и задались вопросом: какие способности, шаги, знания и подходы необходимы для достижения высоких результатов?

## В поисках ответов

Чтобы найти ответы, мы опросили сотни рядовых менеджеров по продажам в 90 компаниях по всему миру. Мы просили их описать трех торговых представителей из своих команд — двух рядовых и одного лучшего — в соответствии с 44 отличительными чертами. Первоначальная модель строилась на анализе первых 700 продавцов, данными о которых мы располагали, — продавцов, представлявших все стратегии выхода на рынок и все основные отрасли, с максимальным географическим охватом. Затем мы увеличили это число до 6 тысяч продавцов по всему миру, продолжая проводить опрос с помощью SEC Solutions, рабочей группы SEC. Продолжение этой работы, помимо всего прочего, позволило нам посмотреть, как изменяются данные с течением времени, особенно в свете медленного, но неуклонного выздоровления мировой экономики. И по причинам, которые мы сейчас рассмотрим, нам удалось четко установить, что сделанные нами открытия к экономическим условиям отношения не имеют.

Что конкретно представляло собой наше исследование? Ниже вы увидите таблицу (табл. 2.1), в которой приведены примеры тех параметров, по которым тестировались продавцы. Мы просили менеджеров оценить различные подходы, включая степень стремления сотрудников решать поставленные клиентом задачи и готовность понять нежелание клиента рисковать. Мы тестировали разные навыки и модели поведения — например, уровень предприимчивости и способность понять потребности клиента. Мы исследовали деятельность продавцов — например тенденцию следовать воронке продаж<sup>[6]</sup> и тщательно оценивать свои возможности. И наконец, мы выясняли, что знают торговые представители о деятельности своих клиентов и продуктах собственной компании.

Исследование охватило широкий спектр моделей продаж: от «охотников» до «фермеров», от представителей на местах до дистанционных продавцов, от менеджеров по работе с ключевыми клиентами до универсальных консультантов, от тех, кто занимается прямыми продажами, до тех, кто действует через посредников. Чтобы результаты были достоверными не только для протестированных компаний, но и для всех охваченных исследованием SEC, мы тщательно отслеживали такие факторы, как стаж работы продавца, география и баланс компании.

**Табл. 2.1. Исследуемые параметры торговых представителей**

<b>Подходы</b>	<b>Навыки/поведение</b>	<b>Деятельность</b>	<b>Знания</b>
Стремление добиться решения проблемы	Уровень предприимчивости	Соблюдение воронки продаж	Знание сферы деятельности клиента
Готовность понять нежелание клиента рисковать	Умение определить потребности клиента	Оценка возможностей	Знание продукта
Восприимчивость	Управление информационными потоками	Подготовка	
Мотивация	Использование внутренних ресурсов	Привлечение потенциальных клиентов	
Степень сосредоточенности на результате	Навыки ведения переговоров	Администрирование	
Верность компании	Управление продажами решений		
Любознательность	Способность работать в команде		
Стремление перевыполнить план			

У нас имелись вполне конкретные средства измерения производительности, а именно результативность каждого торгового представителя. Если сложить все вместе, мы получим грубый срез деятельности сотрудника, позволяющий ответить на вопрос: «Что именно из всего того набора функций, которые торговый

представитель *способен* выполнять качественно, действительно значимо для эффективности продаж?» Нам открылась весьма широкая панорама всего того «хорошего», что составляет навыки и поведение продавца.

Мы должны сказать и о том, что *не было* предметом изучения. Эта работа совершенно определенно не является исследованием личностных типов торговых представителей или их сильных качеств. Эти категории трудно измерить и еще труднее что-то с ними сделать. Если мы скажем, что для успешной торговли чрезвычайно важна «харизма», вы можете согласиться или не согласиться с этим утверждением, но в любом случае вам еще придется потрудиться, чтобы разобраться, а что именно *делать* с имеющейся информацией. Конечно, со временем вы сумеете найти новое применение всем своим нехаризматичным продавцам, а вместо них нанять более ловких. Это действительно улучшит показатели — в будущем, но как осуществить это на практике, когда повышение эффективности необходимо уже сегодня? Мы прежде всего стремились дать такие рекомендации, которыми вы могли бы воспользоваться прямо сейчас — с теми продавцами, которые у вас *уже есть* (вы также можете следовать нашим рекомендациям и при приеме на работу новых сотрудников).

Обратите внимание: если мы вернемся к списку показателей, то увидим, что все характеристики, по которым мы тестировали продавцов, касались их *демонстрируемого поведения*. Другими словами, насколько пригоден данный торговый представитель к выполнению задач «X»? Насколько он эффективен при выполнении «Y»? Навыки и поведение — это то, что человек имеет сейчас. Вы можете быть или не быть харизматичной личностью; чтобы продавать лучше, вам будет достаточно пройти хороший тренинг: он позволит повысить ваш уровень знаний о собственных продуктах и бизнесе клиента.

Именно этому и посвящено данное исследование. Мы проводили его не с целью определить, почему продавцы-звезды лучше, а чтобы выяснить, как можно улучшить работу основного состава. Только подумайте о том коммерческом потенциале, который кроется в 60% ваших сотрудников! А если каждый из них станет работать хоть чуточку лучше? Наше исследование призвано помочь основной массе

сотрудников приблизиться к уровню лучших продавцов — тех, кем вы хотели бы их видеть.

Так что же мы выяснили? Какие из многочисленных характеристик являются наиболее важными? Наш рассказ строится вокруг трех ключевых открытий, каждое из которых коренным образом отличается от тех представлений о способах достижения успеха, которые сегодня бытуют у большинства руководителей отделов продаж. Давайте последовательно — одно за другим — рассмотрим эти открытия.

## Открытие № 1: пять типов продавцов

Первое, что мы сделали, — провели факторный анализ полученных данных. Факторный анализ — это принятая в статистике методология группировки большого числа переменных в ограниченный набор категорий, в пределах которых переменные группируются и презентуются. Например, при изучении экосистем факторный анализ каждой переменной потенциальной экосистемы расскажет нам о том, как жара, песок, засуха, скорпионы и кактусы представлены в природе. Поскольку все эти факторы мы, скорее всего, обнаружим вместе, то можно присвоить этой категории наименование «пустыня».

Когда мы провели факторный анализ данных, касающихся наших торговых представителей, то обнаружили нечто поистине интригующее. Анализ четко указывал на то, что определенные характеристики, как правило, встречаются вместе. Таким образом, 44 протестированных показателя были разбиты на пять групп, каждая из которых содержала отличающиеся друг от друга комбинации характеристик. Если показатели какого-либо продавца были хорошими по одной из отличительных черт в одной из групп, он чаще всего имел хорошие результаты и по всем другим показателям.

На рис. 2.1 представлены пять типов продавцов, а также объединенные в группы переменные. Эти группы не обязательно являются взаимоисключающими. Прибегнем еще раз к примеру экосистемы: для всех пустынь характерны жара и песок, но жара и песок встречаются не только в пустынях. Они есть и в других экосистемах, просто, возможно, в иных объемах, с иной интенсивностью и длительностью. В нашем исследовании каждый



торговый представитель имел по меньшей мере базовый уровень черт, согласно которым мы их тестировали. Например, все продавцы, хоть и в разной степени, придерживались формального процесса продаж. Все продавцы, пусть и на минимально приемлемом уровне, обладали знаниями о предлагаемом ими продукте и об отрасли, в которой работает их клиент. Но подход продавца к клиенту определялся специфическим подмножеством этих характерных черт.

**Рис. 2.1. Пять типов торговых представителей**



Нам нравится сравнение обозначенных типов продавцов с университетскими степенями. Чтобы получить степень, каждый студент должен пройти базовый курс обучения: естественные науки, иностранные языки, история, математика и так далее. В то же время студент любого университета изучает основную дисциплину — то, на чем он специализируется, что отличает его от остальных студентов. Таковы и представленные типы. Это пять четких профилирующих дисциплин в продажах.

Пять типов продавцов появились не потому, что мы произвольно решили сгруппировать данные, и не потому, что они отражают наши взгляды на мир. Это результат проведенного нами исследования. Пять типов — результат статистического анализа, который наиболее полно описывает пять наиболее распространенных категорий. И, что

интересно, они относительно ровно распределились по нашей выборке.

Так кто они, эти разные продавцы? Постарайтесь задать себе следующие вопросы: какие из представленных типов, по вашему мнению, лучше всего описывают основную массу работающих в вашей компании продавцов? На кого из них вы бы сделали ставку — или, говоря проще, продавцов какого типа вы сейчас принимаете на работу? Какой тип поведения вы хотели бы видеть у ваших торговых представителей?

## Работяга

Работяга полностью соответствует своему определению. Это те торговые представители, кто рано встает, работает допоздна и всегда готов приложить дополнительные усилия. Они не знают ни покоя, ни отдыха. Они обладают высокой самомотивацией, целеустремленны и не пасуют перед трудностями. За час они делают больше звонков, а за неделю больше визитов, чем остальные члены команды. Они жаждут знать, что думает клиент об их деятельности, и всегда ищут возможность улучшить свои результаты.

Директор по работе с клиентами одной международной логистической компании так описал подобных сотрудников: «Эти парни уверены, что, если все делать правильно, результаты непременно будут. Если они сделают нужное количество звонков, отправят нужное число писем и ответят на нужное количество запросов о предложениях, в конце квартала все будет хорошо. Они те, кто действительно прислушивается к нам, когда мы твердим о значении воронки продаж».

## Строитель Отношений

Как видно из названия, Строители Отношений — это те, кого больше всего заботит выстраивание и поддержание крепких личных и профессиональных отношений и связей с компанией клиента. Они не жалеют ни времени, ни сил ради удовлетворения клиентских нужд. Их основной настрой — всегда быть доступными для клиента и служить

ему верой и правдой. «Я здесь, чтобы выполнять ваши пожелания», — говорят они покупателям.

Неудивительно, что руководители отделов продаж, которых мы опрашивали, отзывались о них так: «Наши клиенты *обожают* Строителей Отношений. Порой они годами выстраивают взаимоотношения с клиентами. Похоже, они приносят огромную пользу нашему бизнесу».

## Одинокий Волк

Типаж Одинокого Волка знаком всем, кто работает в продажах. Одинокие Волки невероятно уверены в себе. А потому следуют скорее собственным инстинктам, нежели правилам. Во многих смыслах Одинокие Волки — это примадонны среди продавцов, это ковбои, которые либо вольны как ветер, либо вообще не трогаются в путь. Зачастую они доводят руководителей отделов продаж до сумасшествия — они не предоставляют ни сведений о ходе продаж, ни отчетов о поездках, ни записей о работе с заказчиками.

«Откровенно говоря, — делился своими горестями один из менеджеров, — я бы всех их поувольнял, но не могу, потому что у них прекрасные показатели». И такая ситуация складывается во многих компаниях. Одинокие Волки, несмотря на то что они яростно попирают систему, работают, как правило, очень хорошо — иначе их бы всех давно выгнали.

## Решатель Проблем

Решатель Проблем чрезвычайно надежен и добросовестен. Все продавцы в той или иной мере нацелены на решение проблем клиента, но Решатели Проблем в силу своей природы неукоснительно следят за тем, чтобы все обещания, данные клиенту на этапе переговоров, были непременно выполнены. Они весьма озабочены тем, что происходит после продажи, они делают все, чтобы внедрение и выполнение проданного решения происходило быстро и основательно.

Один из наших клиентов описал Решателя Проблем как «представителя отдела обслуживания клиентов в шкуре продавца»: «Они являются поутру на работу с грандиозными планами новых

продаж, но стоит позвонить уже существующему клиенту, как они бросаются решать его проблемы — вместо того чтобы переадресовать такого клиента тем, кому мы платим именно за такую работу. Им удается сделать клиента счастливым, но делают они это в ущерб поиску новых клиентов».

## Чемпион

Чемпионы — искусные спорщики. Они прекрасно разбираются в бизнесе клиента и используют свои знания для того, чтобы расширять границы мышления клиентов и подталкивать их к новым решениям, которые помогли бы их компаниям в конкурентной борьбе. Они не боятся высказывать свои взгляды, если эти взгляды отличаются от принятых в компании и даже им противоречат. Они напористы — зачастую слегка давят на клиента, заставляя его по-новому смотреть на то, чем он занимается, вплоть до ценовой политики. И как скажут вам многие менеджеры отделов продаж, Чемпионы подталкивают не только клиентов — они с тем же напором обращаются и к собственному начальству. Но, заметьте, не агрессивно и надоедливо — потому что в этом случае мы бы назвали такой тип «Занудами», а по-своему, заставляя людей с иной точки зрения взглянуть на сложные моменты.

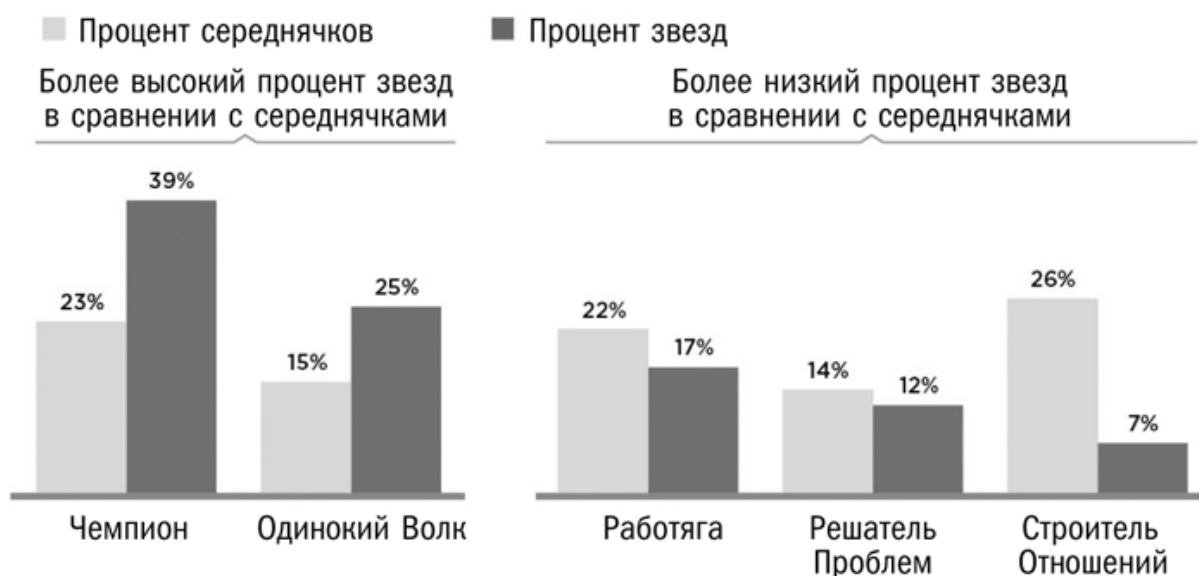
Как сказал один из участников исследования, «в нашей компании немало Чемпионов, и похоже, что почти для каждого из них у директора по продажам есть время, отведенное на обсуждение того, что они слышали и видели на рынке. Руководство их просто обожает. Чемпионы постоянно привносят свежие идеи, заставляющие непрерывно сопоставлять стратегию с реальностью».

## Открытие № 2: один явный неудачник и один явный победитель

Попробуйте сейчас вернуться к описанию пяти типов и задать себе вопрос: кого бы вы предпочли видеть в своей команде? Все типы хороши, как ни крути.

Но как бы ни было удивительно открытие о попадании каждого конкретного торгового представителя в одну из пяти категорий, еще удивительнее оказался наш второй вывод. Когда вы посмотрите на реальные результаты продаж каждого продавца из пяти указанных категорий, вы обнаружите, что один из всех явно на голову превосходит остальных, в то время как еще один безнадежно отстает от всех прочих. Так кто же победитель? Обнаруженные нами результаты разошлись с общепринятым мнением. Большинство руководителей отделов продаж откровенно скажут вам, что самую большую ставку они сделали бы на тот тип, который, как мы выяснили, менее всего склонен к победе. Заинтригованы? Вот вам ответ: победил Чемпион, причем со значительным отрывом. Взгляните на рис. 2.2.

**Рис. 2.2. Распределение середнячков и звезд по типам**



Источник: исследование SEC

Сравнивая пять типов торговых представителей с фактическими результатами продаж, мы в первую очередь отделили середнячков от звезд и проанализировали их показатели по отдельности. Чтобы определить звезд, мы попросили компании, участвовавшие в исследовании, сообщить нам, кто из их представителей в выборке по результатам продаж попадал в двадчатку лучших (для определения этой двадчатки результаты сравнивались с целевыми параметрами).

После того как мы распределили всех торговых представителей по категориям в соответствии с результатами их деятельности, мы сделали распределение по пяти типам внутри каждой группы. То, что мы обнаружили, нас поразило.

Во-первых, середнячки — основной состав команды — распределились по пяти типам достаточно ровно. Ни один тип не был доминирующим. Оказывается, что средние сотрудники являются средними не потому, что они тяготеют к какому-либо типу; они средние потому, что и правда средние. Они обнаруживаются во всех пяти категориях и в каждой достигают средних результатов. Другими словами, чтобы добиваться средних результатов, существует не один способ, а пять. Вы не можете не заметить этого на рис. 2.2, а именно в относительно ровном распределении слегка затемненных столбиков по всем пяти типам.

Но когда вы посмотрите на распределение звезд по тем же пяти типам, вы увидите совершенно иную картину. В то время как к среднему результату можно прийти пятью разными способами, к чемпионскому титулу ведет только один. И этот путь проходят почти 40% всех высокорезультативных продавцов, рассмотренных в нашем исследовании.

Вы помните, что Чемпион — это торговый представитель, который любит поспорить, что он использует свое глубокое понимание бизнеса клиентов не просто для того, чтобы оказывать им услуги, но чтобы обучать их, подталкивать к новому мышлению, что позволяет клиентам иначе взглянуть на свою работу?

Так что же отличает Чемпионов от других? В нашем анализе 6 из 44 тестируемых продемонстрировали следующие чемпионские качества:

- Предлагает клиенту уникальные перспективы.
- Обладает отличными навыками двусторонних коммуникаций.
- Знает, из чего складывается стоимость для данного конкретного клиента.
- Может определить ключевые экономические показатели бизнеса клиента.
- Чувствует себя комфортно при обсуждении денежных вопросов.

— Способен оказывать давление на клиента.

На первый взгляд этот список может показаться странной смесью никак не связанных между собой качеств. Вообще, когда мы в первый раз собрали воедино все тестируемые характеристики, было весьма маловероятно, что кто-либо выберет именно указанные шесть в качестве ключевых компонентов, определяющих звезд. Тем не менее это то, что показал анализ. Каждое из этих качеств представляет собой конкретный параметр, в котором Чемпион значительно превосходит основную массу своих коллег.

Таким образом, если мы распределим эти качества по трем категориям, то получим ясную характеристику Чемпиона:

- Обладающие уникальной точкой зрения и видением перспектив бизнеса клиента, а также умением устанавливать эффективный диалог, Чемпионы в процессе продажи способны *обучать для изменения*.
- Поскольку Чемпионы превосходно чувствуют ключевые экономические показатели бизнеса клиента и влияющие на стоимость факторы, они способны *адаптировать предложение*, транслируя нужное сообщение нужному человеку в компании клиента.
- Наконец, Чемпионы чувствуют себя комфортно в обсуждении денежных вопросов и при необходимости способны слегка надавить на клиента. Таким образом, Чемпионы *контролируют* продажу.

Определяющие качества Чемпиона — способность обучать, адаптировать и контролировать. Это основы того, что мы решили назвать чемпионской моделью продаж, и остальная часть книги будет посвящена описанию того, как развить эти качества в ваших сотрудниках.

Однако прежде чем мы начнем более детально анализировать Чемпионов, давайте ненадолго вернемся ко всем полученным результатам. Несомненно, Чемпионы склонны побеждать куда чаще прочих типов. Но мы сделали и еще одно удивительное открытие:

Строитель Отношений по показателям значительно отстает от остальных типов. В нашем исследовании лишь 7% всех продавцов-звезд оказались Строителями Отношений. И этот вывод должен стать настоящим сигналом тревоги для всех тех руководителей отделов продаж, которые подталкивают своих торговых представителей к тому, чтобы «выстроить более глубокие отношения» с клиентами — или, как одна компания увещевала своих сотрудников во время глубочайшей рецессии, пойти и «обнять своих клиентов».

Прежде чем мы двинемся дальше, необходимо подчеркнуть: полученные нами результаты ни в коем случае не предполагают, что отношения с клиентом не важны для продаж, — было бы наивно делать такой вывод. Они важны, особенно в комплексных продажах, где от торговых представителей требуется вступать в отношения с многочисленными участниками. Если ваши клиенты не знают, кто вы, или, что хуже, открыто вас недолгобливают, это то, с чем нужно разбираться в первую очередь. Но если стратегия торгового представителя большей частью заключается в том, чтобы быть готовым удовлетворить любые потребности клиента — или уступить любым его требованиям, — то это может стать залогом катастрофы: клиенты будут противиться покупке ваших решений в силу всех тех причин, которые мы обсуждали в главе 1. В такой ситуации хороших отношений с клиентом недостаточно для того, чтобы одержать победу. Ежеквартальный визит к клиенту может быть отличным способом при *открытии* бизнеса, но это не очень хороший способ *вести* бизнес. В случаях, когда возможности для открытия нового дела почти испарились, Строители Отношений обречены на провал.

Итак, действительно ли Чемпион настолько отличается от Строителя Отношений? О да! Если вы посмотрите на качества, которые определяют Чемпиона, и сравните их с теми, что свойственны Строителю Отношений, как указано на рис. 2.3, вы поймете почему.

Продавцы-Чемпионы добиваются успеха в силу всех тех причин, которые мы только что обсудили, — они превосходно обучают, адаптируют и контролируют.



**Рис. 2.3. Чемпион в сравнении со Строителем Отношений**



Источник: исследование SEC

В то же время, пока Чемпион преследует цель вытолкнуть клиента из его зоны комфорта, Строитель Отношений пытается сделать так, чтобы его самого в эту зону приняли. Он выстраивает крепкие личные отношения с клиентом, щедро тратя время и умело располагая людей к себе. Строитель Отношений ориентирован на сервис, Чемпион — на ценности для клиента.

Продавец-Чемпион побеждает благодаря тому, что в процессе продажи поддерживает определенный уровень конструктивного напряжения. Строитель Отношений, напротив, стремится снять или ослабить напряжение, но никак не создать его. Совершенно противоположный подход. Следует признать, что диалог со Строителем Отношений в большинстве случаев высокопрофессионален, но это не очень-то *помогает* клиенту достичь

прогресса на пути к целям. Строители Отношений умеют располагать к себе, но они не слишком эффективны. Чемпион, напротив, знает, что и для него, и для клиента ценно поддерживать напряжение чуть дольше, что необходимо подтолкнуть клиента к тому, чтобы он иначе взглянул на свой бизнес — и на то, как вы могли бы ему помочь сэкономить или заработать деньги. В конечном счете клиент должен понять, какую ценность вы имеете для него как поставщик.

Один руководитель продаж крупной компании, когда увидел вышеприведенные результаты, сказал: «Знаете, очень тяжело на это смотреть. В течение последних десяти лет наша официально утвержденная стратегия заключалась в том, чтобы нанимать эффективных Строителей Отношений. В конце концов, мы же ведем бизнес в сфере гостеприимства. И какое-то время это отлично работало. Но с тех пор как экономика рухнула, мои Строители Отношений в абсолютной растерянности. Они ничегошеньки не могут продать. И теперь, когда я вижу эти результаты, мне становится ясно почему».

## Открытие № 3: Чемпионы — продавцы решений, а не просто продавцы периода экономического спада

Грандиозное различие между Чемпионами и остальными продавцами приводит нас к третьему — возможно, самому удивительному — выводу. На данном этапе в нашей истории естественным образом возникает вопрос о «закаленности» Чемпиона. В конце концов, мы же проводили исследование в очень специфический и исключительно негативный момент развития экономики. Итак, возможно ли, что превосходные результаты Чемпиона — это не более чем временный феномен, продукт мирового финансового кризиса и порожденной им жестокой среды продаж? Если дело в этом, то есть ли вероятность, вернувшись на два-три года назад, обнаружить, что какой-нибудь другой тип — может быть, даже еще не определенный нами — более склонен к тому, чтобы оказаться победителем? Наши данные говорят, что это не так. Чтобы понять почему, давайте на секунду вернемся

назад и взглянем на выводы о Чемпионе в более широком контексте — в контексте движения к продажам решений.

Если мы посмотрим на эти данные с точки зрения сложности продаж, то обнаружим еще более потрясающие факты. Проведя первичный анализ, мы разделили продавцов, показывающих высокие результаты, в соответствии со сложностью заключаемых ими сделок (рис. 2.4) и сравнили звезд, продающих относительно простые одиночные продукты в рамках короткого цикла продаж, с теми, кто продает сложные пакеты продуктов и решения в рамках более длительного цикла.

**Рис. 2.4. Результативность торговых представителей в продажах высокой и низкой сложности**



Источник: исследование SEC

В комплексных продажах Чемпионы доминируют — в эту категорию попадают более 50% всех чемпионов. Единственная группа,

которая способна к ним хотя бы приблизиться, — это Одинокие Волки, которых (и с этим согласится большинство директоров по продажам) сложно найти и еще сложнее контролировать. Что же касается Строителей Отношений, то их можно списать со счетов — вероятность того, что они достигнут звездного статуса в комплексных продажах, почти нулевая.

Это объясняет, почему столь многие компании испытывают трудности с переходом к продаже решений. Продажа решений имеет дело практически с подрывными продажами. Вы просите клиента не приобрести ваш продукт, чтобы затем поставить его на полку рядом с теми, что он купил раньше, а изменить поведение. Однако чтобы этого добиться, вам нужно заставить клиентов иначе взглянуть на то, как они работают. Вам нужно показать им, как по-новому думать о бизнесе. И потому не удивительно, что побеждает лишь один тип торговых представителей — и побеждает с огромным отрывом.

Если вы не воспитываете Чемпионов в своей команде и не нанимаете их на работу, то велика вероятность того, что, как только продажи начнут становиться все более сложными, вы столкнетесь с весьма печальными результатами. Чемпионы — это не просто продавцы слабой экономики дня сегодняшнего; они продавцы решений дня завтрашнего. Если вы намерены расти благодаря продаже решений, вам понадобятся Чемпионы.

Остановитесь и подумайте о своих лучших продавцах — тех, кто заключает самые крупные сделки с самыми сложными клиентами; весьма вероятно, что они окажутся вашими лучшими Чемпионами.

Но не во всех сферах имеет смысл делать излишние инвестиции в развитие Чемпионов. Например, там, где успех продаж зависит от количества звонков и визитов, а не от их качества, наибольшего успеха добьются Работяги. Наличие Чемпионов критично для продажи решений, но они необходимы отнюдь не везде.

Общий вывод нашего исследования таков: если вы пытаетесь изменить свой подход к продажам и уделять большее внимание ценности для клиента или продаже решений, то для развития бизнеса способность работать по-чемпионски жизненно необходима. Но несомненно нужно понимать, что именно делает продавца Чемпионом. Ведь одно дело просто сказать своим торговым представителям:

«Будьте Чемпионами!» И совсем другое — дать понять, что конкретно для этого требуется *сделать*.

# 3

## Чемпион (часть 2): детальное исследование модели

Чемпиона отличают способности обучать, адаптировать и контролировать, причем используя для достижения целей конструктивное напряжение.

Это основа того, что мы называем чемпионской моделью продаж. Это методология, над которой мы работали. Мы внедряли ее в отделах продаж компаний из разных отраслей. Этот подход основан на идее, что при должном обучении и инструментах продаж большинство торговых представителей — даже закоренелые Строители Отношений — могут научиться брать в свои руки контроль над диалогом с клиентом совсем как Чемпионы.

Чемпионская модель продаж проста в теории, но сложна на практике, и те, кто уже опробовал ее, подтвердят это. Ниже мы подробно расскажем о хорошо зарекомендовавших себя практиках, инструментах и уроках, которые помогут компаниям, коммерческим директорам, менеджерам и торговым представителям внедрить чемпионскую модель продаж.

Но прежде чем мы начнем, имеет смысл обсудить некоторые фундаментальные принципы, лежащие в основе данной модели.

### Принцип № 1. Чемпионами становятся, а не рождаются

Вопрос, который мы часто слышим, таков: Чемпионами рождаются или становятся? Ответить можно по-разному.

В ходе исследования мы выяснили, что у всех торговых представителей есть чемпионские «гены», просто они ими не воспользовались. Мы исследовали навыки, отношения, поведение и знания и поэтому знаем, что при правильном обучении и системе поощрения вы вполне способны натренировать своих торговых представителей, не отличающихся ярко выраженными чемпионскими

качествами, так, чтобы они смогли вести себя с клиентом как Чемпионы. Возможно, что среди ваших торговых представителей все же окажется несколько таких, кто не сможет этого сделать, но намного больше будет тех, кто сможет добиться высоких результатов.

На наш взгляд, мнение, что Чемпионами рождаются, а не становятся, просто неактуально. Мы пока неспособны распознать «чемпионский ДНК», поэтому имеет смысл уделить время тому, чтобы изменить поведение не-Чемпионов (сделать его «гибким», как выразился один из участников) хотя бы на время взаимодействия с клиентом. Согласитесь, вряд ли найдется хотя бы один директор по продажам, готовый распустить большинство своих торговых представителей и нанять совершенно новых людей.

Наш рабочий принцип заключается в том, чтобы вооружить руководителей отделов продаж необходимыми инструментами, чтобы они могли усовершенствовать существующую команду прямо сейчас. Это стоящая цель, и лучшие компании уже добились успеха в ее достижении.

В пользу того, что Чемпионами можно стать, говорят достаточно много свидетельств. Своими глазами мы видели, как SEC Solutions добилась ошеломительного успеха, помогая компаниям воспитать Чемпионов из своих сотрудников.

Если вы торговый представитель, то независимо от того, являетесь вы от природы Чемпионом или нет, в этой книге вы найдете идеи, которые помогут вам значительно увеличить личную эффективность. Ваш нынешний подход к работе может существенно отличаться от чемпионской модели, но не стоит думать об этих отличиях как о чем-то непреодолимом. Да, этот разрыв существует, но ликвидировать его в ваших силах.

## Принцип № 2. Навыки имеют значение

Один из ключевых выводов нашей работы состоит в том, что Чемпионы способны обучать, адаптировать, контролировать, поддерживая конструктивное напряжение.

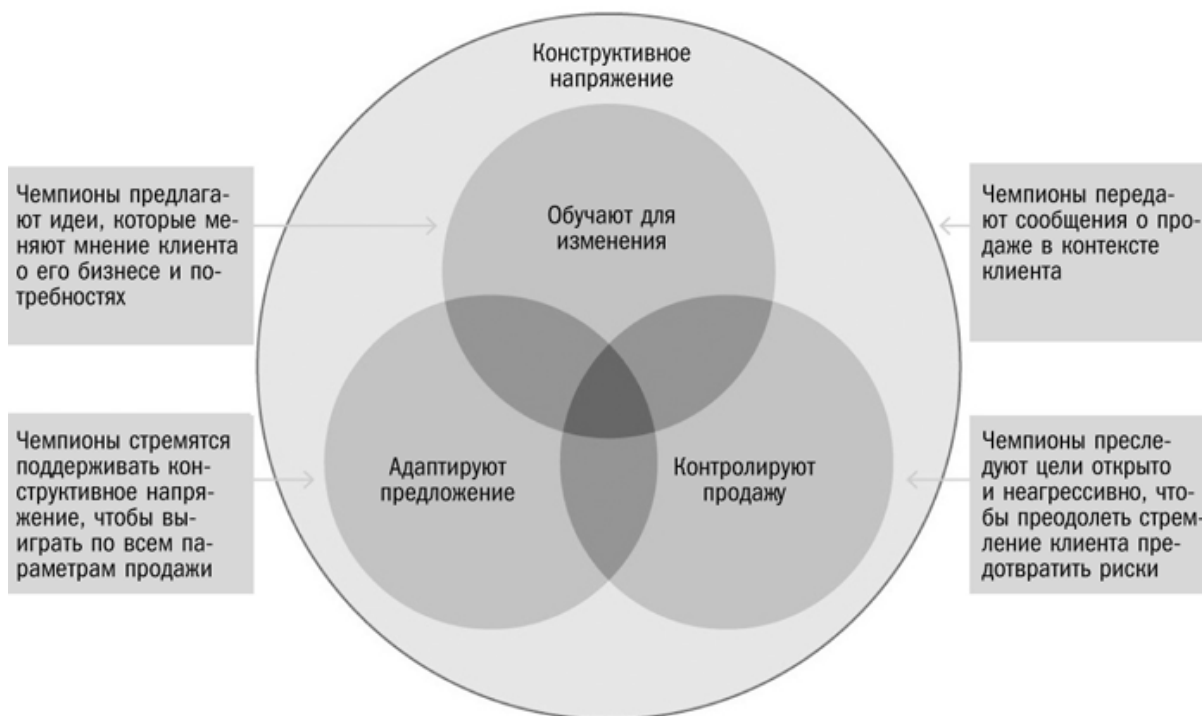
Если вы обучаете, но не адаптируете, то вы не вписываетесь в эту модель. Если вы адаптируете, но не обучаете, то вы рискуете

затеряться в толпе одинаковых продавцов. Если вы контролируете, но не предлагаете что-то ценное, то рискуете попросту вызвать раздражение. Взгляните на диаграмму Венна на рис. 3.1. Это графическое отражение того, что такое «хорошо» в работе торгового представителя. Можно считать эту диаграмму портретом «нового чемпиона». Поскольку эти навыки наиболее эффективны в сочетании друг с другом, то мы настойчиво рекомендуем нашим участникам не поддаваться соблазну выбирать при внедрении модели что-то одно.

Подобно тому как природа не терпит пустоты, компании не терпят повторных инвестиций. Мы часто слышим, как лидеры торговых компаний говорят о возможности пропустить какие-то элементы модели из-за недавних корпоративных инициатив. К примеру, некоторые компании хотят уделить внимание лишь способности разрабатывать и контролировать, так как совсем недавно они вложили деньги в создание новых рекламных материалов. Поскольку мы не можем диктовать компаниям, что им делать с моделью, нам остается лишь получать обратную связь, касающуюся таких неполных внедрений: отдельные элементы модели могут обеспечить улучшение показателей и исправить текущее положение дел, но, чтобы модель заработала по-настоящему, развиваться должны все элементы. Коротких путей к полной реализации потенциала не существует.



**Рис. 3.1. Ключевые навыки в чемпионской модели продаж**



*Источник: исследование SEC*

### Принцип № 3. Чемпиону нужны не просто навыки торгового представителя, а организационные возможности

Многие компании предполагают, что переход к чемпионской модели продаж — это вопрос улучшения навыков конкретных сотрудников. Но чтобы модель действительно работала, этого недостаточно. Эта книга так же прочно связана с построением организационных возможностей, как и с развитием личностных навыков.

Развитие способности обучать, которую мы обсудим более подробно в следующих главах, — это не тот навык, который вашим торговым представителям стоит осваивать самостоятельно. Да, некоторые из уже присутствующих в вашей команде Чемпионов действительно способны сделать это сами. Но компанию, которая оставляет содержание обучения на усмотрение своих торговых представителей, ожидает беспокойное будущее, ведь продавцы станут обещать клиентам решение их бизнес-проблем, многие из которых ваша компания просто неспособна обеспечить.

Чтобы обучать, конечно, необходим определенный навык, но содержание обучения должно повторяться и варьироваться, а значит, должно создаваться компанией (в большинстве случаев это задача отдела маркетинга).

То же можно сказать и об аспектах, относящихся к способности адаптировать. Хоть торговый представитель и обязан четко и ясно формулировать информацию для обучения конкретных лиц в компании клиента, на компании лежит огромная ответственность за адаптацию этой информации. Прежде всего компании могут подключить свои активы в виде знаний и исследований для того, чтобы помочь растущим Чемпионам лучше адаптировать свои презентационные сообщения в соответствии с особенностями отрасли и контекстом каждого клиента. Кроме того, компания несет ответственность за определение того, каким участникам продажи какая обучающая формулировка подойдет лучше. Формулировка «на любой размер» вряд ли подойдет большинству продавцов, разве что тем, кто реализует товары одного вида и общается с однородной массой клиентов. Хотя стоит отметить, что на этом уровне сегментация участников со стороны клиента — это в равной мере и организационная способность, и личностный навык.

Если способность адаптировать является и индивидуальной, и организационной, то единственный компонент чемпионской модели, который можно с уверенностью назвать *в значительной степени* индивидуальным навыком, — это умение брать контроль в свои руки. Вот где развитие навыков торговых представителей приносит серьезные результаты, и в главе 7 мы объясним, как можно стимулировать такое поведение. Тем не менее стоит заметить, что и здесь компания играет определенную роль. Продавцам-чемпионам, вооруженным месседжем, подготовленным их компанией, будет намного проще взять в свои руки контроль над диалогом с клиентом. Недавнее исследование SEC показало, что компания играет огромную роль, когда речь идет об обучении торговых представителей определять нужных участников сделки со стороны клиента и правильно выстраивать с ними отношения.

## Принцип № 4. Воспитание Чемпионов в команде продаж — это долгий путь, а не краткая прогулка

Большая ошибка, которую мы часто наблюдаем в компаниях, пытающихся воспитать Чемпионов, — предположение, что изменения произойдут мгновенно. Движение к чемпионской модели — это изменение торговой системы, и те, кто опробовал модель первым, подтверждают, что на правильное осуществление этой трансформации нужно время. И это тяжелая работа — в частности, потому, что чемпионская модель требует изменений, касающихся как организационных возможностей, так и поведения торговых представителей.

Если проводить чемпионские тренинги для сотрудников, стимулируя рядовых менеджеров к правильному поведению и освоению новых навыков, можно добиться небольшого всплеска продуктивности. Но увеличение продуктивности будет далеко не таким, каким оно могло бы быть при правильной организации процесса, и, скорее всего, рост быстро сойдет на нет. Тренинг вскоре просто будет забыт большинством сотрудников.

Многие компании подтверждают тот факт, что движение к чемпионской модели продаж — долгий путь. Те, кто его преодолел, говорят о годах, а не о месяцах и неделях. Безусловно, много усилий придется затратить на то, чтобы ваша команда руководителей приняла новую модель. Чемпионская модель — это не одноразовое обновление программного обеспечения, а новая операционная система для торговой компании. И она определенно не подойдет тем, кто хочет быстрой победы.

## Работает ли чемпионская модель продаж?

Вскоре после того, как мы обнародовали выводы, сделанные по результатам проведенного нами исследования, принимавшие в нем участие руководители отделов продаж стали рассказывать нам о том, как их торговые представители начали применять на практике принципы чемпионской модели продаж в общении с клиентами — и часто добиваться незаурядных результатов. Давайте рассмотрим

несколько примеров, чтобы разобраться, как эта модель выглядит при правильном внедрении.

## Обучение = изменения

Что по-настоящему отличает Чемпионов от других продавцов, так это способность научить клиентов чему-то новому и ценному. Наше исследование лояльности клиентов (мы подробно рассмотрим его в следующей главе) показало, что именно такое поведение позволяет надолго удержать клиентов.

Обучение заключается в том, чтобы предложить клиентам уникальные перспективы, касающиеся их бизнеса, описав их с такой страстью и точностью, чтобы клиент не мог не включиться в диалог. Перспективы, которые мы имеем в виду, касаются не ваших продуктов или решений, а того, как ваш клиент может успешнее конкурировать в своей нише. Это идеи, которые он может использовать, чтобы избавиться от лишних операционных затрат, выйти на новый рынок или сократить риски.

Чтобы показать, как этот обучающий подход работает на практике, приведем несколько примеров. Первый пример описывает случай одного из участников нашего исследования — сотрудника компании, производящей офисную мебель. Он рассказал нам об одном из торговых представителей, попытавшемся наладить отношения с перспективным клиентом. Клиент только что построил новое здание для офиса и, чтобы обставить его мебелью, выбрал в качестве поставщика конкурента нашего участника — с ним самим, похоже, просто не хотели иметь дела. Однако вновь нанятый на работу героем нашего рассказа торговый представитель все же чувствовал, что существует возможность заключить сделку до того, как клиент окончательно договорится с конкурентом. После нескольких настойчивых попыток ему удалось договориться о встрече с руководителем компании-клиента.

Одним из ключевых приоритетов этой компании было создание общего пространства, где сотрудники могли бы эффективно взаимодействовать друг с другом. Глядя на проект, наш герой сказал: «У нас, кстати, есть надежные данные, в соответствии с которыми

эффективное сотрудничество невозможно в группах, состоящих более чем из восьми человек. Оно возможно в парах, тройках, но как только число участников становится больше семи, группа перестает быть продуктивной. Вы, скорее всего, строите конференц-залы неподходящего размера».

«Это очень полезная информация, — ответил клиент, — но конференц-залы уже построены. Что мы можем сделать?»

Используя знание продукта, торговый представитель объяснил, как можно установить перегородки в каждом конференц-зале, создав таким образом несколько отдельных помещений, каждое из которых будет вмещать группы из трех-четырех человек. Затем он рассказал о продукте, который предлагает его компания и который мог бы способствовать развитию сотрудничества внутри компании-клиента. Он рассказал клиенту о проблеме, о существовании которой тот даже не подозревал, высказал идею, вызвал интерес и в итоге изменил ситуацию в свою пользу.

Другой пример относится к международной фармацевтической компании X. Любой, кто знаком с этой индустрией, знает, в какой гонке в течение последних четырех лет вынуждены участвовать крупнейшие игроки этой области — торговых представителей слишком много, а врачей, с которыми они пытаются встретиться и наладить сотрудничество, слишком мало. Находясь в столь напряженной среде, компания X поставила себе цель пробиться вперед и стать тем поставщиком, с которым врачи предпочли бы сотрудничать. Компания провела исследование, которое показало, что в глазах клиента все поставщики неотличимы друг от друга.

Чтобы выделиться на фоне других, компания X дала в руки своим торговым представителям инструменты, при помощи которых они могли донести до врачей новые идеи — не о продуктах, которые они продавали, а о том, как врачи могут усовершенствовать свои профессиональные навыки. О чем идет речь? Опираясь на обширные знания, накопленные компанией в области лечения болезней, маркетинговая команда разработала серию «визитов к пациентам», содержащих информацию, которой торговые представители могли бы делиться с врачами. Эти «визиты» описывали полную картину

заболевания — от появления первых симптомов и хода лечения до контроля состояния пациента после выздоровления.

Для врача возможность узнать о течении болезни все до мельчайших подробностей может стать настоящим откровением. Например, представьте, что известно, что пациент испытывает в среднем два с половиной обострения в год, и зачастую это требует срочного посещения больницы. При этом семейный врач, у которого этот пациент наблюдается, может так никогда и не узнать о том, что между визитами к нему возникают подобные обострения. В итоге врач лечит пациента, полагая, что болезнь протекает в более легкой форме, чем это есть на самом деле. Как только врач получает новую информацию, он может изменить лечение пациента таким образом, чтобы избежать обострений или значительно смягчить их течение, что заметно повышает качество работы врача в глазах пациента. Врачи очень ценят такие сведения, и они действительно помогли продавцу установить со своими клиентами контакт, ранее недоступный.

И последний пример. Сегодня ведется много разговоров о том, как торговые представители могут «перевыполнить план» и превзойти ожидания, заложенные в заявке на коммерческое предложение. История, о которой мы рассказываем ниже, — наглядная иллюстрация, как эффективно использовать обучение не только для того, чтобы превзойти ожидания, но и преобразовать заявку с пользой для клиента.

Герой нашей истории — компания, предоставляющая услуги по управлению корпоративными льготами. Один из ее давних клиентов внезапно сообщил, что он хотел бы сократить расходы, и поэтому решил объявить конкурс среди компаний, оказывающих данные услуги. Наш герой был расстроен, что его пытаются втянуть в ценовую войну, и ответил, что он не заинтересован в партнерстве, основанном на цене, и при всем уважении отказывается участвовать в конкурсе. При этом он сделал совершенно уникальный шаг: заявил, что, поскольку в конкурсе его компания участвовать не будет, но при этом очень ценит долгосрочные отношения с клиентом, он будет счастлив помочь разработать заявку на коммерческое предложение таким образом, чтобы клиент гарантированно получил от следующего продавца то, что ему необходимо.

Клиент был настолько рад предложенному бесплатному консалтингу, что пригласил нашего героя к себе в офис, и они провели вместе несколько часов, придумывая, что включить в заявку на коммерческое предложение. В ходе обсуждения давались рекомендации, в том числе: «Если кто-то скажет вам о трех следующих вещах, он неправ, и вот почему»; «Если кто-то заявит, что вам необходимы следующие четыре вещи, то это не так, и вот почему»; «Что бы ни случилось, удостоверьтесь, что ваше конкурсное предложение будет включать в себя следующие два пункта, и вот почему»; «Если какая-нибудь компания заявит, что эти два пункта вам не нужны, это не так, и вот почему. Вас просто хотят заставить купить то, что им нужно продать, но вам нужно настаивать на этих двух ключевых пунктах, и вот почему».

Клиент нашел эти рекомендации поразительно ценными, потому что ему все это и в голову бы не пришло. Когда заявка на коммерческое предложение была разработана, команда нашего героя взглянула на нее и сказала: «О'кей, раз *это* и есть ваша заявка, то мы бы хотели принять участие в конкурсе, поскольку вы описываете именно то партнерство, в котором мы заинтересованы».

Этот пример иллюстрирует, почему обучающий подход настолько хорошо работает. То, чему обучал клиента торговый представитель, привязано к уникальным возможностям его компании. Способность торгового представителя высказывать такого рода идеи, возможно, самое мощное оружие в арсенале Чемпиона и самый сильный фактор, определяющий лояльность клиентов в бизнесе B2B. В главах 4 и 5 мы поговорим об этом подробнее.

## Адаптация предложений

Обучение является определяющим качеством Чемпиона, а способность адаптировать предложение для разных покупателей — а также для разных лиц в компании клиента — это то, что находит отклик в душе клиента и привязывает его к вашей компании.

Адаптация основывается на знании специфических приоритетов бизнеса, в котором работает собеседник торгового представителя. Речь идет о конкретных параметрах, наиболее ценных именно для этого

клиента, а также о результатах, к которым он стремится, и различных экономических факторах, сильнее всего влияющих на эти результаты.

Если продавец-Чемпион сидит напротив руководителя маркетингового отдела, он понимает, как сформулировать свое предложение таким образом, чтобы оно вызвало резонанс с приоритетами клиента. Если он затем встретится с руководителем производства, то найдет правильные слова, чтобы преобразовать свое сообщение. Но это вопрос не просто деловой хватки, а сообразительности — способности торгового представителя адаптировать свой рассказ к бизнес-среде конкретного участника. Что именно волнует клиента? Как измеряется его продуктивность? Как сказанное вписывается именно в эту компанию?

В качестве примера, демонстрирующего силу эффективной адаптации, можно привести случай одного из участников нашего исследования — сотрудника компании, предлагающей бизнес-услуги. Два торговых представителя работали с одним клиентом около шести месяцев, устанавливая контакт с руководством компании и одновременно разрабатывая полномасштабную презентацию для CEO<sup>[7]</sup> и высшего менеджмента. Торговые представители уделяли внимание тому, в чем, как им казалось, клиент более всего нуждался. Это было аутсорсинговое решение, призванное обеспечить существенную экономию.

Но всего за неделю до того, как презентация должна была быть представлена CEO и высшему руководству компании-клиента, торговые представители пришли на ежегодную встречу, посвященную продажам в своей компании, на которой обсуждалось развитие чемпионских навыков в отделе продаж. Когда речь зашла об адаптации, торговые представители поняли, что они недостаточно полно изучили личную мотивацию и бизнес-цели руководства компании-клиента, а значит, рисковали провести презентацию далеко не наилучшим образом.

Тогда торговые представители незамедлительно организовали встречу с несколькими ключевыми сотрудниками компании-клиента, чтобы узнать личные цели и задачи CEO и понять, могут ли они предложить какую-то идею, которая покажется привлекательной



именно ему. То, что они узнали на встрече, оказалось бесценно. Они выяснили, что CEO чрезвычайно заинтересован в уровне клиентской удовлетворенности, о которой он как раз недавно получил данные. Также они выяснили, что CEO — фанат современных технологий.

Вместо того чтобы идти на встречу с предложением о снижении затрат, они сместили акценты и сосредоточились на том, как предлагаемое ими решение не только поможет сэкономить средства, но и улучшит показатели клиентской удовлетворенности, а также при помощи новых технологий уменьшит время, затрачиваемое на решение проблем. Более того, предложенная ими технология позволяла всем, от главы компании до менеджеров, в режиме реального времени видеть процесс обслуживания клиентов.

CEO компании-клиента с самого начала презентации проникся любопытством и внимательно прослушал ее до конца. Встреча, которая обещала стать стандартным обсуждением предложения продавца, неожиданно превратилась в обсуждение одного из наиболее интересных для CEO вопросов. В конце презентации он поблагодарил торговых представителей за то, что они показали бизнес-проблему в новом свете и продемонстрировали возможности, о которых он даже не подозревал. В то время как конкуренты действовали, руководствуясь стандартным предложением, герои нашего примера выиграли благодаря адаптации своего презентационного сообщения в соответствии с наиболее важной для CEO темой. В наше время согласие как никогда важно для заключения сделки, поэтому неудивительно, что побеждает тот продавец, который способен эффективно адаптировать свое предложение для широкого круга участников. Эту тему мы рассмотрим подробнее в главе 6.

## Контроль над продажей

Наконец, характеристика, которая отличает продавцов-Чемпионов, — это их способность решительно брать в свои руки контроль над продажей. Прежде чем мы рассмотрим этот пункт более подробно, важно отметить, что решительность — это не то же самое, что агрессивность или, еще хуже, назойливость или жесткость.

Решительность — это готовность и способность продавца настоять на своем в те моменты, когда клиент пытается отступить.

Решительность Чемпиона может проявляться в двух формах. Во-первых, Чемпионы способны брать в свои руки контроль над обсуждением ценообразования и прочих денежных вопросов. Продавец-Чемпион не постесняется поднять вопрос о 10%-ной скидке, но приведет разговор к общему решению — стремясь к согласию в вопросе ценности, а не цены. Во-вторых, Чемпионы способны бросать вызов клиенту и оказывать давление на принятие решений — и то и другое помогает быстрее принять решение, а также преодолеть ту самую «инерцию нерешительности», из-за которой итог сделки часто оказывается неопределенным.

По существу, если ключ к успеху продавца-Чемпиона заключается в обучении клиента (то есть в изменении его мнения), то Чемпиону нужно быть готовым к активной вовлеченности в процесс. Невозможно быть хорошим учителем, если вы не оказываете определенное давление на своих учеников; точно так же невозможно быть эффективным Чемпионом, если вы не намерены оказывать давление на своих клиентов. Сегодня, когда клиенты стремятся избегать рисков, этот подход становится все более важным. Любопытный факт: директора по продажам часто жалуются, что, когда дело касается продажи, продавцы-середнячки не могут покинуть свою зону комфорта, но еще большей проблемой является то, что клиенты часто неспособны покинуть свою зону комфорта, когда дело касается покупки. А Чемпион выводит клиентов из зоны комфорта, показывая им другие возможности. Ключ к успеху, конечно, в том, чтобы сделать это дипломатично, с должной эмпатией и контролем.

Вот как это объяснил участник нашего исследования, бывший директор по продажам одного из мировых гигантов химической индустрии: «На практике решительный захват контроля может принимать много форм. По сути он означает, что профессиональный продавец берет на себя лидирующую роль в общении с поставщиком, планируя итог этого общения». Несмотря на то что набор инструментов для захвата контроля огромен и довольно сложен, есть много простых способов, которые можно с успехом использовать.

«Обсуждение цены — как ее повышения, так и понижения — это участок, способность контролировать который чрезвычайно важна для профессионального продавца, — говорит наш собеседник. — Когда в разговоре поднимается вопрос цены, торговый представитель может использовать действенную технику: перевести беседу с обсуждения цены на обсуждение ценности. Ценность предложения — отличная отправная точка для диалога. Попробуйте предложить клиенту расположить элементы предложения в порядке важности. Это иногда дает возможность увидеть предложение в новом свете, что полезно всем, кому важна ценность, — как продавцам, так и клиентам».

Наш собеседник рассказал историю одного из своих торговых представителей, которому необходимо было сообщить давнему клиенту о повышении цены — не только значительном, но и не соответствующем экономической ситуации. Никто из прочих поставщиков не повышал стоимость, но в этой компании сырье подорожало настолько, что других вариантов не было.

Торговый представитель вспомнил, что несколько лет назад его клиент попросил, чтобы компания заменила обычную упаковку продукта на более дорогую и нестандартную. Стоимость упаковки с течением времени существенно снизила прибыльность продукта для поставщика. В ходе разговора о повышении цены торговый представитель попросил клиента выстроить в порядке приоритетности все составляющие своего предложения. Дорогая упаковка в первую тройку не попала. В результате стороны договорились о переходе на стандартную упаковку и более низкой, чем предполагалось, цене. Замена упаковки способствовала повышению прибыльности больше, чем возможное повышение цены. «Это был отличный результат, — сказал наш собеседник. — С помощью относительно простого решения продавец взял в свои руки контроль над обсуждением цены, а в итоге выиграли обе стороны».

## Дорожная карта следующих глав книги

Как лучше всего воспитать продавцов-Чемпионов? Вот как будет выглядеть ответ на этот вопрос в следующих главах:

- В главах 4 и 5 мы поговорим об обучении. Мы ответим на вопросы о том, почему обучение работает и почему ваши торговые представители вообще должны этим заниматься. Также мы разберем, каким должно быть обучение. Большая часть материала касается роли, которую компания (в большинстве случаев маркетинговый отдел) играет в определении «нужных клиенту идей» — тех, что соотносятся с уникальными возможностями продавца.
- В главе 6 мы расскажем об адаптации. Мы тщательно изучим, почему адаптация является эффективным подходом в сфере продаж, и посмотрим, что делают компании-лидеры, чтобы научить своих торговых представителей адаптации — иначе говоря, научить их подстраиваться к нуждам конкретных людей в клиентской компании. Важнейшей частью адаптации является сдвиг, о котором мы говорили в главе 1, — сдвиг в направлении покупки, основанной на согласии. Эту тенденцию мы более детально разберем в главе 6.
- В главе 7 мы подробно рассмотрим контроль и обсудим техники, позволяющие продавцам быть решительными, но не агрессивными. Как упоминалось выше, взятие контроля в свои руки — это тот элемент чемпионской модели продаж, который часто интерпретируется неверно. При неверном применении он способен нанести вред, а не привести к улучшениям. Когда статус-кво клиента является вашим злейшим врагом, а сами клиенты все больше стремятся избегать рисков, способность взять контроль в свои руки может оказаться ключевым моментом, меняющим ход игры.
- В главе 8 мы рассмотрим важную роль рядовых менеджеров по продажам в воспитании Чемпионов. В частности, мы поговорим о тренингах — большинство отделов продаж их все еще не практикуют. Этот вопрос был тщательно исследован SEC, в результате чего мы получили неожиданные данные и выяснили все о лучших практиках, которыми теперь готовы поделиться с вами. Однако речь пойдет не только о тренинге. Наше исследование показало, что добивающиеся высоких результатов

менеджеры по продажам обладают уникальной способностью — они являются новаторами в заключении сделок. Если тренинг — это передача навыков, способствующих успеху продажи, то инновации связаны с целенаправленным продвижением конкретных сделок. Это разные навыки, но и тот и другой чрезвычайно важны в компании, стремящейся перейти к чемпионской модели.

- В главе 9 мы дадим дополнительные рекомендации лидерам, стремящимся преобразовать свои компании. Если вы намерены воспитывать в своей компании Чемпионов, на что вы направите свои усилия, чтобы добиться долгосрочных изменений?
- И наконец, мы рассмотрим суть чемпионского поведения за пределами сферы продаж. Чемпионская модель применима к бизнесу в целом, а не только к продажам, и мы видели ее эффективное применение в разнообразных отраслях — от IT и управления персоналом до юридической сферы и стратегического управления. Подробнее об этом читайте в последней главе книги.

# 4

## Обучение = изменения (часть 1): почему ваши идеи важны

В течение последних пятнадцати лет большая часть профильных тренингов основывалась на следующем принципе: кратчайший путь к успешной продаже лежит через глубокое понимание потребностей клиента. Соответственно, если вы собираетесь продавать «решения», то вам сначала требуется обнаружить самые чувствительные места вашего клиента, а затем установить тесную связь между тем, из-за чего он не спит по ночам, и тем, что вы стремитесь продать.

Так что неудивительно, что руководители отделов продаж потратили миллионы долларов и бесконечное количество часов, чтобы научить торговых представителей задавать правильные вопросы. Много вопросов. Наводящие вопросы. Финансовые вопросы. Гипотетические вопросы. Открытые вопросы. Закрытые вопросы. Вопросы, разработанные для того, чтобы как можно точнее выяснить у клиента «три главные стратегические цели на следующий год», «две вещи, которые нужно привести в порядок в этом квартале» или — что еще лучше — его «горящие проблемы».

Идея такова: если мы будем достаточно долго копать, вскрывая слой за слоем, то в конце концов достигнем нужной точки. И клиенты будут настолько откровенно говорить о том, что им на самом деле нужно, что мы сможем составить в высшей степени целевое коммерческое предложение, воплощающее идеальное «решение» проблемы клиента. Решение, настолько безупречно соответствующее его потребностям, что у него не будет другого выбора, кроме как купить его — неважно по какой цене.

На бумаге все звучит отлично, но у этого подхода есть один серьезный недостаток: сегодня он работает далеко не так эффективно, как раньше. Он уже не оправдывает огромных инвестиций в обучение торговых представителей навыкам добывания информации. И причина

не только в том, что совершенствовать способность задавать правильные вопросы чрезвычайно сложно — особенно если речь идет о продавцах-середнячках. Причина еще и в том (и это намного важнее), что данный подход основан на глубоко ошибочном предположении, согласно которому клиенты *знают*, чего они хотят. А потребности клиента только того и ждут, чтобы их раскрыли благодаря искусному мастерству переговоров.

А что если клиентам на самом деле неизвестно, что им нужно? Что если величайшая потребность клиента — как это ни парадоксально — заключается в том, чтобы *выяснить*, что именно ему нужно?

Если так оно и есть, то вместо того, чтобы *спрашивать* клиентов о том, что им нужно, не лучше было бы *сказать*, что им нужно? И Чемпионы делают именно это. Если разобраться, Чемпионы не столько первоклассные исследователи, сколько первоклассные учителя. Они выигрывают не потому, что понимают потребности клиента так же хорошо, как он сам, а потому, что они знают об этих потребностях лучше, чем знает о них сам клиент, и потому, что они рассказывают клиенту о том, что он должен знать, но не знает.

В двух следующих главах мы подробно рассмотрим способность Чемпиона обучать — пожалуй, основную в перечне трех ключевых компетенций Чемпиона. Кроме того — и это самое главное — мы внимательно рассмотрим, что относится к обучению, а что нет. Мы уделим внимание ответам на ряд сложных вопросов, в числе которых, например, такие:

- Чем «обучающий» разговор отличается от традиционного диалога в процессе продажи?
  - Какие рекламно-информационные материалы нужны для того, чтобы эффективно провести обучение?
  - В какой мере обучение связано с индивидуальными навыками, а в какой — с организационными возможностями?
  - Какова роль маркетинга в том, чтобы провести обучение правильно?
- И, возможно, самое главное:
- Хотят ли клиенты, чтобы их обучали?

Давайте начнем с последнего вопроса. В любом подходе к продажам все начинается с клиента. А в случае чемпионской модели именно этот вопрос мы слышим чаще всего. В конце концов, несколько самонадеянно просто появиться и заявить клиенту: «Привет, я пришел, чтобы обучить вас!»

Но именно это мы и говорим. Возможно, не совсем такими словами — скорее всего, мы формулируем фразу иначе. Но все же после четырех лет тщательного исследования клиентов мы совершенно точно знаем, что *именно этого* клиенты и ждут от продавца.

## Дело не в том, что вы продаете, а в том, как вы продаете

Начав свое исследование задолго до крушения глобальной экономики в 2008 году и продолжив его в течение последовавшего спада, команда SEC и Marketing Leadership Council опросила более 5 тысяч человек — сотрудников компаний (от собственников бизнеса и высшего руководства до конечных пользователей, людей, влияющих на закупки, сотрудников отделов снабжения и даже сторонних консультантов). Целью было определить, что именно клиенты хотят получить от продавца в бизнесе B2B.

В частности, задачей примерно пятидесяти вопросов из заданных каждому респонденту было присвоение рейтинга конкретному поставщику в сравнении с похожими компаниями (учитывались различные качества продуктов, бренда, услуг и соотношение цены и качества). Мы задали вопросы обо всех типичных причинах, по которым можно предпочесть одного поставщика другому, таких как рабочие характеристики и качество продукта, известность бренда, время реагирования на запрос. Мы также задали ряд вопросов, касающихся непосредственно опыта продаж: как это — совершать покупку у данного продавца в сравнении с конкурентами. Наконец, мы задали каждому респонденту три вопроса, призванных определить уровень лояльности данному продавцу: «По шкале от одного до семи насколько сильно вы хотите:

— продолжать покупать у данного продавца;



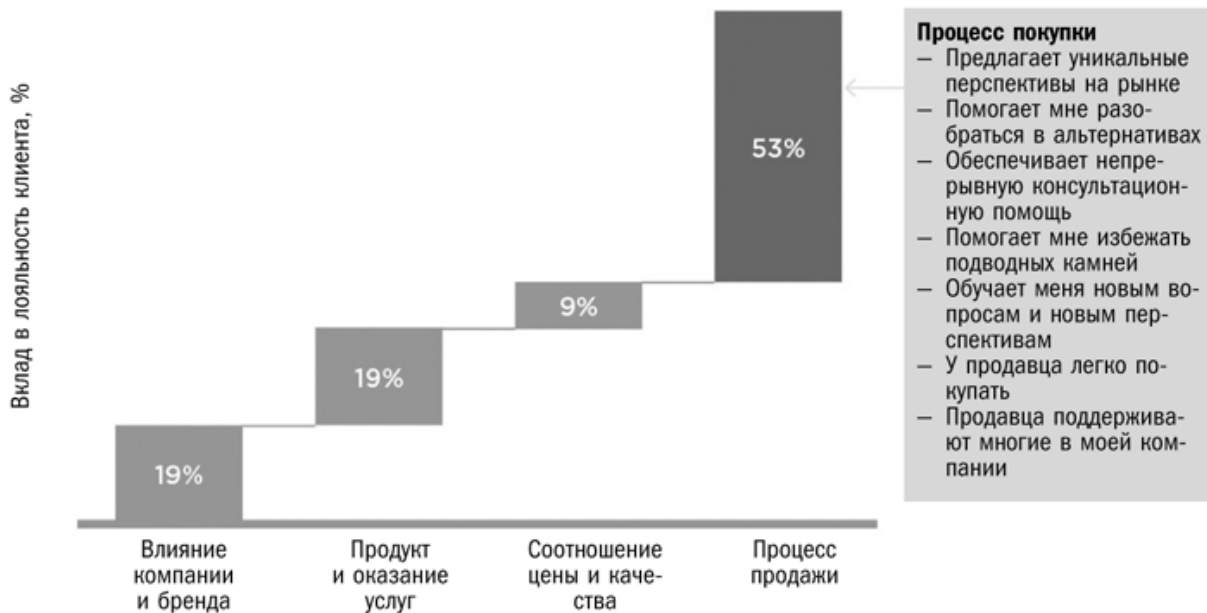
- в дальнейшем продолжать покупать у этого продавца — и даже в большем объеме, чем прежде;
- выступить в защиту этого продавца в своей компании?»

Мы спрашивали об общем уровне счастья, удовлетворенности или даже о вероятности совершения покупки. На наш взгляд, эти показатели не так уж хорошо отражают лояльность клиентов в бизнесе B2B. Вместо этого мы задавали вопросы о том, хотят ли клиенты присоединиться к данному продавцу в его «пути к решениям». За годы, потраченные на исследование лояльности, мы обнаружили, что комбинация упомянутых выше вопросов описывает взаимоотношения с клиентом (и, как следствие, коммерческий рост) точнее, чем любые опробованные нами методы измерения лояльности.

После того как мы собрали всю информацию воедино (а это десятки тысяч переменных) и подвергли ее экстенсивному анализу, мы смогли определить, какие факторы из огромного множества действительно управляют лояльностью клиента.

Результаты оказались не только удивительными, но и совершенно неожиданными для большинства руководителей отделов продаж и маркетинга. На встречах о них стали говорить больше, чем о каких-либо других наших исследованиях (рис. 4.1).

**Рис. 4.1. Репрезентативные факторы, управляющие лояльностью клиента**



*Источник: исследование SEC*

Первое, что вы обнаружите, когда посмотрите на результаты анализа, — это влияние, которое оказывают на лояльность бренд, продукт и услуги. Объединив эти факторы, вы обнаружите, что 38% лояльности клиента зависят от способности превосходить конкурентов в этих сферах. Продажа товара, за которым стоит хороший бренд, который отличается от товаров конкурентов и подкреплён хорошим сервисом (выше среднего по отрасли уровня), обеспечит вам, без сомнения, более высокий уровень лояльности. Если вы значительно отстаете от конкурентов хотя бы по одному из этих трех пунктов, то начать, скорее всего, нужно именно с самого слабого звена.

Однако многие руководители смотрят на полученные нами результаты с искренним удивлением. Они привыкли думать, что упомянутые выше факторы должны соответствовать намного более высокому проценту лояльности — 70, 80 или даже 90%. В конце концов, если невозможно получить лояльность благодаря превосходству бренда, качеству продукта и уровню сервиса, что еще остается?

Причину столь удивительно низкого влияния этих факторов отлично иллюстрирует случай одной из лучших в мире финансовых компаний. Увидев полученные нами цифры, директор по маркетингу этой компании сказала: «Четыре года назад мы могли похвастаться только 65% удовлетворенности клиента из-за низкого качества клиентского обслуживания по отрасли в целом. Мы взглянули на эту проблему как на возможность реального роста и в течение последующих трех лет активно занимались анализом и совершенствованием сервиса в каждой важной точке соприкосновения с клиентами, инвестируя в этот процесс миллионы долларов и бесконечное количество часов. Полученные результаты были феноменальны! К концу третьего года нам удалось увеличить уровень удовлетворенности клиента с 65 до 95%».

Звучит фантастически, не так ли?

«Но, — продолжала она, — мы столкнулись с серьезной проблемой. В течение тех же трех лет один из двух наших крупнейших конкурентов сделал то же самое. Он инвестировал примерно такой же

объем средств, достигнув сходных с нами результатов. И вот, по прошествии четырех лет, уровень удовлетворенности клиентов в целом по отрасли достиг показателя в 96%. Это прекрасно, но поймите меня правильно — после всех вложений мы не получили никакой коммерческой выгоды. Удовлетворенные клиенты каждый день уходят от нас, потому что знают, что к ним будут так же прекрасно относиться и в другом месте».

Итак, справедливо ли утверждать, что этой компании было необходимо инвестировать деньги и время просто для того, чтобы остаться в игре? Совершенно справедливо. Если бы компания этого не сделала, то, скорее всего, она была бы вынуждена покинуть рынок. Многие в этом рассказе узнают свою ситуацию: мы вливаем миллионы долларов в бренд, в продукт и в сервис, ожидая роста, а получаем лишь стабильность статус-кво. Наши клиенты более удовлетворены, но совсем не обязательно более лояльны.

Так что же происходит? Чтобы выяснить это, мы решили обсудить полученные нами результаты с некоторыми из наших клиентов, принимавших участие в исследовании. То, что мы услышали, наверняка вас удивит. В свете полученных результатов — о низком влиянии бренда, продукта и сервиса на уровень лояльности — мы ожидали, что хотя бы *некоторые* из клиентов скажут, что по-настоящему не удовлетворены своим поставщиком в одной из этих трех категорий. Но мы услышали совсем другое. Продукт им *безумно нравился!* Бренд был *первоклассным!* Сервис был *фантастическим!* Но если так, то почему же тогда уровень лояльности по этим параметрам был таким низким?

Ответ мы находили в следующих словах клиентов: «Конечно! Продукт у них *отличный!* И работает он именно так, как они обещали! Но ведь и у конкурентов тоже отличный продукт!» Или: «Бренд у них *первоклассный!* Он известен *всем!* Но ведь и у конкурента тоже *первоклассный* бренд!» Или: «Сервис у них *фантастический!* Если честно, я бы поставил их в один ряд с конкурентами!» Знакомо звучит?

Мы снова и снова обнаруживали, что наши клиенты видят значительно меньше отличий между нами и конкурентами, чем мы сами. Дело не в том, что они считают, что у большинства продавцов *плохой* продукт, сервис или бренд. Дело в том, что они не видят между

ними *отличий*. И пока мы тратим время на то, чтобы подчеркнуть известные нам тончайшие различия, клиенты склонны обращать внимание на сходство.

Означает ли это, что вам следует прекратить инвестировать в бренд, продукт и сервис? Конечно, нет! Это по-прежнему чертовски важно. Но — как минимум в сфере B2B — инвестиции в построение бренда, в развитие продукта и в совершенствование клиентского обслуживания являются не *финальными* шагами на пути к получению лояльности, а *первыми*.

После некоторых размышлений руководители отделов продаж и маркетинга склонны согласиться с данным утверждением, тем более что именно это они и наблюдают в своем бизнесе каждый день. Однако в течение последних нескольких лет они зачастую склонны объяснять сниженное влияние бренда, продукта и сервиса на лояльность тем, что, с их точки зрения, это естественный побочный продукт интенсивного стремления клиента сокращать затраты. Да, конечно, заявляют они, клиенты лояльны. Но лояльность их направлена на любого, кто предложит самую низкую цену.

Однако выясняется, что дело и не в этом. Лишь 9% лояльности клиента определяются способностью продавца побеждать конкурентов за счет соотношения цена/качество. Да, вы можете предлагать цены ниже, чем у конкурентов, но в глазах клиента, скорее всего, вы предлагаете и меньшую ценность. Невысокая цена, возможно, позволит вам заключить сделку, но совершенно точно не обеспечит высокую лояльность.

Если ваш клиент полон решимости приобрести недорогой вариант сегодня, то достаточно велика вероятность, что он будет полон решимости приобрести недорогой вариант и завтра. Возможно, это будет ваш продукт, а возможно и нет. В конце концов, мало что остановит ваших конкурентов на пути к победе. В этой игре лояльность совершенно не актуальна, потому что клиенты ищут не партнера, а *выгодную сделку*. А мы говорим совсем не об этом. Мы говорим о желании клиента не только продолжать покупать у вас, но покупать со временем все больше — и защищать при этом ваши интересы. И если это ваша цель, то низкая цена — плохой способ ее достижения. Скидки сегодня не обеспечат вам бизнес завтра, если

только невысокие цены не будут подкреплены высоко воспринимаемой ценностью.

Поэтому если лишь 38% лояльности клиентов основаны на превосходстве вашего бренда, продукта и сервиса, а 9% обеспечивают соотношение цены и качества, то как насчет остальных 53%? Что еще осталось?

Чтобы найти ответ на этот вопрос, давайте вернемся к тем диалогам с клиентами, о которых мы упоминали ранее: клиенты говорили о том, что не видят большой разницы между брендами, продуктами и сервисом разных продавцов и видят огромное различие в самом процессе продаж.

Клиенты были предельно откровенны. Некоторые торговые представители, по их словам, отнимают столько времени, что в конце разговора складывается ощущение, что у вас украли час жизни — час, который вы никогда не сможете вернуть. И неважно, насколько хороши навыки торгового представителя. Его предложение не стоило того, чтобы сидеть и слушать взволнованный рассказ, как новая усовершенствованная модель XPJ178 способна работать на три секунды быстрее, что она потребляет меньше энергии и позволяет экономить на техническом обслуживании. Кого это волнует?! Хочу ли я сэкономить время и деньги? Конечно, хочу! Считаю ли я, что эти три секунды заслуживают 50%-ного повышения цены? Скорее всего, нет.

С другой стороны, те же клиенты рассказали нам, что *другие* торговые представители сообщили им столь интересную и ценную информацию, что — по словам Нила Рекхэма — клиенту хотелось *заплатить за одну только беседу*. Таким образом, в то время как одних поставщиков клиенты считали ужасными продавцами, других они находили бесценными. Даже те поставщики, которые на бумаге выглядели одинаковыми, действовали совершенно по-разному, когда дело касалось процесса продажи. И как выясняется, это отличие сильно влияло на уровень лояльности их клиентов.

И это сенсационная находка нашего исследования. Лояльность выигрывают не в центрах развития продуктов и не на телефонной линии помощи потребителям: лояльность выигрывают в полях, во время визитов и звонков. Это результат ежедневного общения торговых представителей с клиентами. Оставшиеся 53% основаны на

способности превосходить конкурентов в процессе продажи. Большая часть лояльности клиента — это результат того, как вы продаете. И какими бы отличными ни были ваши продукты, бренд и сервис, это ничего не значит, если ваши торговые представители не справляются со своей миссией в полях.

Одно дело сказать, что процесс продажи весьма важен для получения лояльности клиента, но совсем другое дело — понять, как именно процесс продажи должен быть организован. Помните, что клиенты говорили о совершенно конкретных вещах. Что же именно происходит в процессе продажи и что так влияет на лояльность?

Наша история становится все более интересной. Прочитав рассказ о том, как продажа выглядит изнутри, вы обнаружите историю про Чемпиона — только на этот раз с точки зрения клиента.

## Сила идеи

Из пятидесяти (или около того) характеристик, которые мы рассмотрели в исследовании лояльности, семнадцать относились к категории ведения продажи. Каждая отражала как минимум незначительное положительное влияние на уровень лояльности клиентов. В их числе такие пункты, как «Демонстрирует высокий уровень профессионализма», «Подстраивается под наши уникальные потребности и спецификации», «Предлагает реалистичную картину затрат» и «Адаптирует разговор к моим предпочтениям». Тем не менее, когда мы составили рейтинг пунктов списка в соответствии с влиянием, которое они оказывают, мы обнаружили семь позиций, значительно более важных, чем остальные:

- Торговый представитель предлагает уникальный и ценный взгляд на рынок.
- Торговый представитель помогает разобраться в альтернативах.
- Торговый представитель обеспечивает непрерывные консультации.
- Торговый представитель помогает избегать подводных камней.
- Торговый представитель обучает новым перспективам.

- У этого продавца легко покупать.
- У этого продавца сильная поддержка внутри моей компании.

Теперь, если мы начнем с последнего пункта этого списка и будем двигаться снизу вверх, то первое, что мы обнаружим, — это статистическое доказательство того, что мы уже знаем (и более подробно рассмотрим в главе 6). Потребность в согласии участников переговоров со стороны клиента значительно выросла. Те, кто принимает решения на высшем уровне, больше не желают рисковать ради какого-либо поставщика или решения, если только сделку не поддерживает команда.

Это логично для крупных и дорогих решений, которые поставщики пытаются продать. Когда ставки растут, вы не можете просто прийти в офис и подписать контракт. Вам требуется выстроить поддержку со стороны сотрудников компании, иначе вы рискуете упустить сделку.

Аналогичным образом клиенты считают чрезвычайно важным, чтобы покупка проходила гладко и без осложнений. Никто не хочет работать с продавцом, который каждую покупку делает сложнее, чем нужно, — особенно продажу решений. Ничто так не замедляет ход сделки, как торговый представитель, которому нужно постоянно «уточнить это у менеджера», «выяснить это в юридическом отделе» или «узнать, согласится ли на это финансовый отдел». Не заставляйте своих клиентов старательно работать ради того, чтобы они могли потратить собственные деньги!

В приведенном выше списке бросается в глаза кое-что еще. Взгляните на первую пятерку перечисленных характеристик — это ключевые пункты, определяющие высококлассное ведение продажи:

- Торговый представитель предлагает уникальный и ценный взгляд на рынок.
- Торговый представитель помогает разобраться в альтернативах.
- Торговый представитель обеспечивает непрерывные консультации.
- Торговый представитель помогает избегать подводных камней.
- Торговый представитель рассказывает о новых перспективах.

Клиенты ожидают, что продавцы помогут им найти новые возможности сократить затраты, увеличить выручку, выйти на новые рынки. По сути, клиенты — как минимум 5 тысяч клиентов по всему миру — говорят вам: «Прекратите тратить мое время. Предложите мне ситуацию вызова. Научите меня чему-то новому».

Это весомый вывод, который противоречит тому, о чем говорили и чему годами обучали в продажах B2B. Конечно, у продавца должен быть отличный бренд, отличный продукт и отличный сервис. Но с точки зрения клиента у большинства продавцов все это уже есть. В конце концов, если бы это было не так, то, скорее всего, они вообще не разговаривали бы с этим продавцом.

В этом смысле лояльность клиента намного меньше связана с тем, что вы продаете, и намного больше зависит от того, как вы продаете. Лучшие компании выигрывают не благодаря качеству своих продуктов, а благодаря качеству идей, которые они предлагают как часть продажи. Битва за лояльность клиента выиграна или проиграна задолго до того, как что-нибудь будет продано. И лучшие торговые представители выигрывают эту битву не потому, что «обнаруживают» уже известные им потребности клиентов, а потому, что обучают их новому способу мышления.

Клиенты очень определенно высказываются по этому поводу. Они куда большее значение придают навыкам торговых представителей, относящимся к обучению, чем к способности анализировать. Если мы вернемся ненадолго к результатам нашего опроса, то на значительно более низкой строке мы обнаружим пункт «Торговый представитель отлично знает, что нам нужно». Рейтинг способности определять потребность намного ниже, потому что, откровенно говоря, это не так ценно для клиента. Конечно, здорово, если торговый представитель знает мои потребности так же хорошо, как и я, и умеет задавать правильные вопросы, чтобы как можно быстрее эти потребности выявить. Но что мне на самом деле нужно, так это чтобы торговый представитель знал мои потребности *лучше*, чем я, и был способен заставить меня иначе взглянуть на мой бизнес. И чтобы сделать это, одних правильных вопросов недостаточно. Нужны хорошие *идеи*.

И кстати, к тем, кто продает товары, это относится в еще большей степени. Безусловно, весьма непросто завоевать лояльность клиента в



ситуации, когда вы не можете выделиться благодаря продукту, цене или бренду. Но как сказал руководитель отдела продаж из глобальной химической компании, «безусловно, мы с вами можем продавать двадцатилитровые ведра небрендируемого машинного масла по одной и той же цене. Но если я сумею продать свое ведро масла лучше, чем это сделаете вы, то победа будет за мной. И сделаю я это, помогая клиенту иначе думать о своем бизнесе». И он прав. В конце концов, если он ошибается, то, кроме цены, никакого основания для различия не остается. А в таком случае зачем вам вообще отдел продаж? Разместите информацию о своем машинном масле онлайн и продавайте его через сайт. Это будет намного выгоднее.

Итак, что нам остается? Там, где качественная идея побеждает все остальное, неудивительно, что впереди оказываются Чемпионы. Сущность идеи в том, чтобы научить клиентов новым способам мышления, подтолкнуть их к переосмыслению текущих перспектив и подходов. Именно это и делают Чемпионы. Они обучают клиентов новым перспективам, адаптированным под наиболее актуальные потребности бизнеса, причем делают это решительно — достаточно решительно, чтобы быть уверенными, что их сообщение не только вызовет отклик, но и простимулирует клиента к реальным действиям. Ведь, в конце концов, если вы ничего не смогли изменить в образе мыслей клиента — и, соответственно, в его *поведении*, — то вы его ничему, собственно говоря, и не научили. По крайней мере, ничему такому, что стоило бы каких-либо действий. А если так, то в чем ценность вашего обучения?

## Не просто обучение — *коммерческое* обучение

Как бы ни было важно обучение, недостаточно просто собрать команду продавцов-Чемпионов и сказать им: «Вперед! Идите и обучайте!» Это может быть хорошо для клиентов, но не обязательно хорошо для вас. Как спросил руководитель крупной компании, специализирующейся на корпоративном программном обеспечении: «Что произойдет, если мой торговый представитель придет к клиенту,

научит его чему-то новому и весьма убедительно это преподнесет, простимулирует его к действию, а потом этот клиент возьмет его идею, включит ее в заявку на коммерческое предложение — и конкурс выиграет мой конкурент? Непохоже, чтобы я что-то в этом случае выиграл».

Так и есть. В этом случае вы ничего не выиграли. Все, что вы сделали, — обеспечили бесплатный консалтинг. О да, вы, безусловно, дали клиенту именно то, чего он хочет, но, кроме этого, вы отдали своему конкуренту то, чего хочет он, — своего бизнес-партнера. А это уже плохо.

Одно дело внушать клиенту новые идеи, другое — удостовериться, что вам за это заплатят. Даже лучшие в мире Чемпионы неспособны выиграть, если они учат клиентов ценить возможности, которые они не в состоянии обеспечить в рыночных условиях. Так как же убедиться в том, что попытки обучать в итоге принесут нам бизнес-партнерство, а не конкуренцию? Как мы выяснили, для этого обучение должно отвечать четко определенным критериям.

Мы называем этот подход *коммерческим обучением*. Возможно, название несколько прозаично, но оно нам нравится, потому что идеально отражает то, что Чемпионам приходится делать: учить клиентов чему-то новому и ценному, относящемуся к их бизнесу (и это именно то, чего они хотят), таким образом, чтобы гарантированно получить коммерческую выгоду (а это то, чего, конечно же, хотим мы). Звучит просто, но в действительности осуществить это нелегко.

У коммерческого обучения есть четыре ключевых правила:

1. Подводите разговор к своим уникальным преимуществам.
2. Подвергайте сомнению установки клиента.
3. Подталкивайте к действиям.
4. Сегментируйте клиентов.

По мере того как мы будем разбирать эти правила, вы обнаружите, что они требуют развития организационных возможностей так же, как и личностных навыков, — это ключевой урок чемпионской модели, который мы обсудили в предыдущей главе. Этот подход относится не только к воспитанию Чемпионов; он требует масштабного и

длительного коммерческого преобразования. Вскоре мы поговорим об этом подробнее. А пока давайте еще раз рассмотрим четыре правила коммерческого обучения.

## Правило коммерческого обучения № 1. Подводите разговор к своим уникальным преимуществам

Во-первых, коммерческое обучение должно быть привязано к вашей особенности, в которой вы превосходите своих конкурентов. Если предмет обучения связан с чем-то, в чем вы лучше остальных, то у вас намного больше шансов одержать победу.

Мы часто формулируем это следующим образом: ключ к лояльности в том, чтобы превосходить конкурента в тех вещах, в важности которых вы убедили своих клиентов. Да, вам нужно заставить клиента подумать о новых возможностях сэкономить или заработать деньги — о возможностях, которые заставят его предпринять действия. Но считать, что вы добились успеха, вы сможете только тогда, когда клиент спросит: «О, а как мне сделать так, чтобы это произошло?» — а вы ответите: «Ну что ж, давайте я вам расскажу, как мы можем это сделать, и сделать лучше, чем кто-либо другой». Вот он, этот волшебный момент. Вы поделились новыми актуальными идеями — именно тем, что ваши клиенты ищут, — и привязали эти идеи к своему уникальному решению. В результате клиент не просто захотел, чтобы ему помогли; он захотел, чтобы *именно вы* это сделали.

Однако чтобы сделать это хорошо, вам нужно учесть два момента. Во-первых, чтобы подход работал, следует удостовериться в том, что вы действительно *можете* помочь. С точки зрения клиента, ничто так не разочаровывает, как продавец, который убедительно обучает новому способу заработать или сэкономить деньги, но сам ничего сделать не способен. Один директор по продажам, с которым мы работаем, называет такую ситуацию «привести клиента в пустыню». Вы проводите обучение и оставляете клиента переживать о проблеме, о существовании которой он до того не подозревал и решение которой ему недоступно. Да, клиентам нужны идеи, как работать продуктивнее, но идеи, с которыми они ничего не могут сделать, лишь

ухудшают, а не улучшают ситуацию. Получается, что теперь из-за вас они *действительно* не будут спать по ночам!

Во-вторых — и это серьезная оговорка, — чтобы убедиться, что обучение привязано к вашим уникальным преимуществам, вам необходимо знать, в чем эти преимущества заключаются. Да, звучит как нечто очевидное. Но мы часто удивляемся, насколько велико число сотрудников, которые испытывают сложности с ответом на этот вопрос. Говоря словами руководителя маркетингового отдела одной известной производственной компании, «если бы я опросил сотню торговых представителей на предмет того, какую основную ценность мы предлагаем, я бы получил как минимум сотню разных ответов». Мы постоянно слышим подобные высказывания, и обычно они сопровождаются печальным вздохом.

Эта жалоба затрагивает лишь часть проблемы. Да, достаточно сложно добиться того, чтобы торговые представители были единомышленны и выбрали из обширного списка то, что компания делает хорошо. Но если тех же торговых представителей спросить, что их компания делает лучше, чем конкуренты, то вместо сотни разных ответов вы, скорее всего, не получите ни одного. В лучшем случае вы услышите что-то вроде: «Да, конкуренты тоже умеют делать нечто подобное, но мы это делаем намного *лучше*». Ответ может оказаться еще более расплывчатым: «Вы, конечно, можете выбрать кого-нибудь другого, но имейте в виду, что мы в этом бизнесе работаем дольше остальных. Более пятидесяти лет мы обслуживаем лидирующие компании, обеспечивая их инновационными решениями, подкрепленными высоким качеством продукта и вниманием к потребностям клиента». И прочая болтовня в таком же духе. Как будто ваш основной конкурент не учитывает потребности клиента. Конечно же, он это делает!

И как клиенту выбрать между двумя продавцами, если они практически одинаковы? На самом деле довольно просто: он выберет более дешевый вариант. А кто поступил бы иначе? В наше время каждый первый «предлагает инновации», «ориентирован на решения», «нацелен на клиента» и — конечно же! — «экологичен». Так зачем платить больше?

В недавнем исследовании клиентов B2B-бизнеса Marketing Leadership Council обнаружили, что лишь 35% компаний могут сказать, что их клиенты определенно отдадут предпочтение им, а не конкурентам. И что еще более тревожно, оценивая влияние преимуществ, которые эти компании считали уникальными, мы выяснили, что клиенты лишь *половину* из них воспринимали как нечто актуальное для удовлетворения своих потребностей. И большая часть этой половины, как заявили клиенты, не была доступна постоянно, а значит, не могла влиять на их выбор. Таким образом, лишь 14% так называемых уникальных преимуществ воспринимались клиентами одновременно как уникальные и приносящие пользу! И как вы можете догадаться, «инновации», «нацеленность на клиента» и «экологичность» в этом перечне отсутствовали. Когда дело касается отличий, клиенты предъявляют намного более высокие требования.

Поэтому неудивительно, что торговые представители постоянно возвращаются к вопросу цены. Они пытаются сформулировать *уникальную* ценность своего решения. И как оказывается, понять и договориться о том, что же именно ваша компания делает *лучше* остальных, самая сложная часть коммерческого обучения, так как для этого требуется глубокое понимание того, кто вы и что вы делаете. В течение последних лет значительная часть нашей работы в SEC и Marketing Leadership Council была направлена на то, чтобы обеспечить клиентов инструментами для нахождения ответа на этот вопрос — от пошаговых самостоятельных упражнений до воркшопов по развитию лидерства под руководством опытных тренеров, от формирования опросов для исследования клиентов до детальной диагностики.

Но с какой бы стороны вы ни подходили к этой работе, в итоге она сводится к одному-единственному вопросу, на который придется ответить. Иногда мы его называем вопросом Деб Олер — в честь Дебры Олер, вице-президента и CEO компании Grainger Brand, W. W. Grainger. «Почему клиенты должны предпочесть нас всем остальным?» Вот и все. Обезоруживающе просто. Но этот вопрос способен завести в тупик всю вашу команду, так как ответить на него намного сложнее, чем кажется. Собственно говоря, большинство компаний не могут ответить на этот вопрос — по крайней мере, ответить так, чтобы ответ звучал убедительно для клиента (еще раз

повторим: слова «инновационный», «нацеленный на клиента» и «ориентированный на решения» не в счет). И среди тех немногих компаний, кто способен дать ответ, лишь единицы сумеют найти такой вариант, который удовлетворит всю команду продаж.

Итак, что мы имеем? Во-первых, если вы намерены воспитать Чемпионов, которые будут обучать клиентов чему-то новому, то, скорее всего, вам сначала придется проделать кое-какую работу в собственной компании. Если вы не можете привязать транслируемые идеи к возможностям, которые способны предложить только вы, то все, что вы делаете, — это бесплатный консалтинг, а не коммерческое обучение. И это опасно, если только у вас не самые низкие на рынке цены (что маловероятно, поскольку продавцы эконом-класса по определению не могут себе позволить затраты на обучение клиентов).

## Правило коммерческого обучения № 2. Подвергайте сомнению установки клиента

Если первое правило коммерческого обучения относится к связи между идеей и продавцом, то второе — к связи между идеей и клиентом.

Это кажется очевидным, но мы все равно скажем об этом. Чему бы вы ни учили своих клиентов, вы должны их действительно чему-то *научить*. И ваши тезисы должны подвергать сомнению их прежние установки и представлять мир с такой стороны, о которой ваши клиенты до сих пор не думали или в которой не видели ценности. Нам нравится слово «переосмысление». Какие данные, какую информацию, какие идеи вы способны предложить клиенту, чтобы они заставили его переосмыслить его бизнес — переосмыслить способ ведения дел или даже конкуренции? Вот что действительно ищут ваши клиенты. Помните?

- Торговый представитель предлагает уникальный и ценный взгляд на рынок.
- Торговый представитель помогает разобраться в альтернативах.
- Торговый представитель обеспечивает непрерывные консультации.

- Торговый представитель помогает избегать подводных камней.
- Торговый представитель рассказывает о новых перспективах.

В этом списке нет ничего связанного с «подтверждением» или «оценкой». Да, клиенты будут признательны, если вы подтвердите то, что они уже и так знают; в этом тоже есть определенная ценность. Но намного большая ценность заложена в идее, изменяющей их знания, способом, который они без вашей помощи не смогли бы обнаружить.

Найти такие идеи часто нелегко. Вам нужно знать бизнес клиента лучше, чем он сам, — как минимум, ту часть бизнеса, которая соотносится с вашими возможностями. Кажется, что планка стоит чересчур высоко, но реальность такова, что большинство продавцов действительно понимают бизнес клиентов лучше, чем сами клиенты, — особенно сквозь призму своих возможностей. Например, компания, которая продает принтеры больницам, возможно, не знает о медицинском обслуживании больше, чем администратор больницы (который и является клиентом); но об управлении информацией в больнице она совершенно точно хорошо осведомлена. Компания, которая продает товары народного потребления, скорее всего, знает лучше, чем большинство закупающих у нее розничных продавцов, как и почему люди приобретают те или иные продукты.

Откуда бы ни поступали идеи, узнать, удалось ли вам заставить клиента переосмыслить картину мира, вы сможете по его реакции. И именно на этом этапе многие торговые представители попадают в ловушку. Как ни парадоксально, но если ваш клиент на попытку продажи реагирует словами: «Да, полностью согласен! Именно это не дает мне спать по ночам!» — то вы потерпели поражение. Возможно, вам покажется, что сказанное противоречит здравому смыслу, но это правда. Вы, безусловно, обнаружили вопрос или идею, которая вызывает отклик, но не переосмысление. Ничему новому вы клиента не научили. И подобная ситуация постоянно осложняет жизнь Строителям Отношений. Они возвращаются со встречи, воодушевленные тем «контактом», который им удалось установить с клиентом благодаря «точнейшей формулировке проблемы». «Я как будто читал его мысли! Все, о чем я говорил, совпадало с его мыслями!» А после этого удивляются, почему клиент спустя две

недели после визита не дал о себе знать. Они предполагают, что для победы в продажах достаточно успешной диагностики потребностей клиента. Но это не так. Контакт и переосмысление — не одно и то же. Вы «уловили» потребности клиента, но это не означает, что вы заключили с ним сделку.

Продавцы-Чемпионы ждут от клиента совсем другой реакции. Они знают, что они на верном пути, когда вместо «Да, полностью согласен!» слышат: «Хм, я раньше никогда не смотрел на это с такой точки зрения». Другими словами, лучший индикатор успешного переосмысления — это не воодушевленное согласие, а задумчивая рефлексия. Вы только что показали клиенту новые стороны его бизнеса — указали на подводные камни, которые он раньше не замечал, обозначили тенденцию, которую он недооценивал, предложили альтернативу, от которой он преждевременно отказался, — и вызвали в нем любопытство. Теперь клиент задумался: «Что ваши слова означают для его бизнеса?» Или, что еще лучше: «Чего *еще* он не знает?»

Вот отправная точка любого эффективного коммерческого обучения. Когда клиент говорит вам: «Хм, я раньше никогда не смотрел на это с такой точки зрения», то таким образом он сообщает вам, что вовлечен в диалог и, возможно, даже несколько сбит с толку. И как сказали нам наши респонденты, именно на это они и надеются, когда вступают в разговор. Сам разговор становится достойным оплаты.

Мы заставили клиентов *увидеть* бизнес иначе, но это еще не означает, что мы убедили их *вести* бизнес иначе. Давайте перейдем к следующему, не менее важному пункту.

### Правило коммерческого обучения № 3. Подталкивайте к действию

В условиях ограниченных ресурсов и конкурирующих приоритетов недостаточно просто изменить образ мыслей клиента. Вам нужно заставить его действовать. Мы с коллегами часто шутим о том, как вслед за фразой «Хм, я раньше никогда не смотрел на это с такой точки зрения...» следует «Интересно, что сегодня на обед...» Подобно Дагу,



собаке из анимационного фильма «Вверх», отвлекающейся всякий раз при виде белки, клиенты легко теряют концентрацию. Поэтому, если вы хотите, чтобы они предприняли какие-то действия, вам нужно убедить их в том, что эти действия действительно необходимы.

Для большинства продавцов переход к «решениям» заключается лишь в попытке обосновать повышение цен на пакеты продуктов. В результате они инвестируют огромные деньги и массу времени в инструменты, предназначенные для того, чтобы помочь клиенту рассчитать ROI<sup>[8]</sup> или общие расходы, необходимые для внедрения их предложений. При этом торговые представители с энтузиазмом заверяют клиентов в «неустаревающей ценности» своих продуктов. «Да, возможно, выбрав нас, вы сейчас потратите чуть больше, но взгляните, сколько вы сэкономите в течение следующих четырех лет! Наше решение окупает само себя!» Ваша стратегия продажи решений обречена на провал, если только вы не убедите клиентов, что за большие деньги они приобретут дополнительную ценность.

Именно здесь в коммерческом обучении обнаруживается самое большое различие между компаниями, которые *считают*, что они могут делать это хорошо, и компаниями, которые *действительно делают* это хорошо. Это объясняется тем, что правильно организованное обучение совсем не зависит от решения продавца — по крайней мере изначально. Оно связано с бизнесом клиента, поскольку предлагает альтернативные способы либо заработать, либо сэкономить деньги — способы, которые клиенту до этого были неизвестны. В таком диалоге традиционные расчеты ROI бесполезны, потому что они принимают во внимание не те аспекты.

Большинство систем расчета ROI разработаны для того, чтобы помочь клиентам рассчитать возврат средств после приобретения решения. Но прежде чем вы убедите клиентов сделать это, вам нужно показать им, почему те идеи, которыми вы с ними только что поделились, вообще требуют каких-то действий — особенно когда эти идеи расходятся с общепринятым мнением. Так что если вы следуете обучающему подходу, то системы расчета рентабельности никак не связаны с предлагаемым вами решением. Они скорее помогают клиентам рассчитать убытки, которые они понесут (или прибыль,

которую они упустят), если не воспользуются возможностью, которую вы предложили.

Если вы собираетесь разрабатывать систему расчета ROI, то убедитесь, что она рассчитывает возврат при изменении подхода к бизнесу в целом, а не просто при покупке ваших продуктов. Прежде чем что-либо купить, ваши клиенты должны понять, как сделанное приобретение поможет решить их проблему.

## Правило коммерческого обучения № 4. Сегментируйте клиентов

Правильно организованное коммерческое обучение — это нечто большее, чем просто эффективная техника продаж. Это сильная коммерческая стратегия. Она отлично работает на уровне отдельно взятой сделки благодаря Чемпионам, использующим все возможности обучить клиентов свежим идеям, адаптированным к специфике их бизнеса. Тем не менее существует ряд важных причин, в силу которых данный подход намного эффективнее, если его применяют, руководствуясь принципом «сегмент за сегментом», а не «клиент за клиентом».

Мысля тактически, нелогично ожидать, что без организационной поддержки ваши торговые представители смогут разобраться в бизнесе клиентов лучше, чем сами клиенты. Ваши середнячки будут мучиться с таким заданием вне зависимости от того, как вы будете их обучать, — особенно если они работают с разными клиентами.

Но представьте, что вы можете обеспечить своих продавцов небольшим набором хорошо продуманных идей в сочетании с двумя-тремя легко запоминающимися диагностическими вопросами, разработанными специально для обнаружения нужной идеи для нужного клиента. Тогда вашим продавцам будет намного проще обучать своих клиентов. Рядовые торговые представители избавятся от бремени определения потребностей — эта задача будет возложена на вашу компанию, что позволит лучше определить потребности клиента.

Чтобы этот подход по-настоящему работал, вам потребуется некоторое количество качественных идей, которые естественным образом перетекают в ограниченное количество уникальных решений.

И идеи, и решения должны быть применимы к максимально возможному числу клиентов. Другими словами, вам нужна сегментация. Коммерческое обучение — это совершенно точно *не* то, что вы можете просто отдать на откуп торговым представителям.

Коммерческое обучение требует способности по-новому рассматривать сегментацию клиентов. Традиционные схемы — географическая, по продуктам или по отраслям промышленности — могут быть достаточными для использования торговыми представителями, но компании, добившиеся успеха, научились сегментировать клиентов в соответствии с их потребностями и поведением. Если вы можете найти группу клиентов со схожими потребностями — вне зависимости от того, где они находятся и чем занимаются, — эти клиенты, скорее всего, будут более или менее одинаково реагировать на один и тот же набор идей. Например, мы видели, как коммерческое обучение эффективно для высвобождения наличных средств, сокращения оттока сотрудников или повышения безопасности рабочего места. В каждом из этих случаев продавцы помогали клиентам взглянуть на потребность с новой стороны, аргументированно объясняя, какие затраты повлечет за собой бездействие, а затем презентовали подробную программу действий, которая естественным образом была привязана к предлагаемому продавцом решению. Каждый из них делал это в больших группах клиентов, которые при традиционной сегментации выглядели бы как не имеющие друг с другом ничего общего. Другими словами, общий знаменатель для идеи — это не география, не размер и не отрасль. Это общий набор потребностей.

За последние три года мы проделали в Marketing Leadership Council огромную работу. Мы помогли клиентам разработать и внедрить различные основанные на потребностях техники сегментации, вобравшие в себя ряд лучших практик, разработанных в ведущих мировых компаниях сектора B2B. Каждая из компаний, прошедших этот путь, обнаружила следующее: если основная цель ваших торговых представителей во время визита — «обнаружить» потребности клиента, то считайте, что вы проиграли еще до начала битвы, потому что ваши клиенты не хотят участвовать в таком разговоре.

Коммерческое обучение позволяет торговым представителям обучить клиентов тому, что им действительно нужно, подвергая сомнению обычный взгляд на ведение бизнеса и предлагая новые способы решения самых сложных вопросов. Хотим отметить, для того чтобы данный подход заработал, необходимо соблюсти ряд важных условий. Коммерческое обучение должно быть привязано к вашим уникальным преимуществам, ставить под сомнение установки клиента, стимулировать к действиям и сегментировать клиентов. Когда эти условия соблюдены, коммерческое обучение работает феноменально.

После того как вы заложили фундамент для эффективного коммерческого обучения, вашим торговым представителям придется идти и *разговаривать* с клиентами. И если они не умеют бросать вызов и ставить под сомнение привычные установки клиентов, то даже самые многообещающие идеи не будут услышаны. Каким должен быть диалог в процессе обучения? Он действительно особенный? О да! Чемпионов отличает не только и не столько то, что они обучают, а *как* они обучают. Оказывается, первоклассные диалоги идут по совершенно конкретному сценарию — сценарию, в основе которого лежит традиционный диалог о продаже, но перевернутый с ног на голову. Давайте поговорим об этом в следующей главе.

# 5

## Обучение = изменения (часть 2): как выстраивать диалоги, основанные на идее

Договорившись об уникальных преимуществах, которые отличают вашу компанию от конкурентов, и определив набор убедительных идей, с помощью которых вы научите клиента новым способам достижения большей эффективности, — как собрать их воедино? Пытаясь спланировать первоклассный диалог в процессе обучения — или обучающий «бросок», — вы обнаружите, что этот диалог состоит из шести отдельных шагов, каждый из которых тесно связан с предыдущим.

Но прежде чем мы перейдем к этим шагам, хотим остановиться на эмоциональной компоненте хорошо разработанного обучения. Речь идет не о формальной презентации, а об убедительном повествовании. Это повествование требует некоторого драматизма, определенной интриги и, возможно, даже пары сюрпризов. Конечная цель — отправить клиентов на американские горки, где они сначала окажутся в темноте, а затем благодаря вам увидят свет в конце тоннеля. И этим светом, конечно, будет ваше решение.

### Тщательно продуманный сценарий

Если вы намерены убедить сомневающихся клиентов в том, что необходимо не только думать, но и действовать по-новому, если вы намерены непременно до них достучаться, то ваше обучение должно представлять не просто «убедительный бизнес-кейс» с данными, таблицами и графиками. Никому еще не удавалось что-либо продать с помощью одних лишь диаграмм. При правильном построении обучение заставляет клиентов почувствовать легкое головокружение от

осознания того, сколько денег они тратят понапрасну, какую выручку они упускают или какому риску, сами того не подозревая, они себя подвергают. Но если вам не удастся объединить обе стороны восприятия — рациональную и эмоциональную, — то клиенту будет намного проще не принимать никакого решения, чем принять даже очень хорошее решение. Чтобы изменить статус-кво, одной только логики обычно недостаточно. Значительные перемены опираются на эмоции в такой же мере, как и на рациональные доводы.

Помня об этом, давайте рассмотрим шесть этапов первоклассного обучения (рис. 5.1).

## Этап 1. Разогрев

После первоначальных формальностей (представления участников, регламентирования времени, определения повестки) хорошо продуманное обучение должно начинаться с оценки ключевых проблем клиента. Вместо того чтобы спрашивать клиента, что не дает ему спать по ночам, следует рассказать о проблемах, которые вы наблюдаете в других компаниях. Это идеальный момент для бенчмаркинга<sup>[9]</sup>.

**Рис. 5.1. Этапы коммерческого обучения**



Источник: исследование SEC

Или как минимум для рассказа о деятельности компаний, столкнувшихся со схожими проблемами. Вполне вероятно, что это волнует вашего клиента. (Никогда не стоит недооценивать важность демонстрации того, что клиенты не одиноки в своих самых серьезных проблемах.) Завершить обзор необходимо предложением высказаться, например так: «Мы работали со многими компаниями, схожими с вашей, и обнаружили, что такие-то проблемы возникают снова и снова. Они были признаны самыми сложными. Вы сталкиваетесь с этими же проблемами или хотели бы что-то добавить к этому списку?»

Смысл первого этапа, конечно же, — установить доверительный контакт. По сути, вы говорите клиенту: «Я понимаю вас» и «Я здесь не для того, чтобы тратить ваше время и просить рассказать о своем бизнесе». Этот подход мы назвали «продажи, основанные на гипотезе». Вместо того чтобы вести диалог, задавая открытые вопросы о потребностях клиента, вы ведете его, опираясь на гипотезу о потребностях клиента, базирующуюся на вашем опыте и

исследованиях. Клиентам, испытывающим «усталость от решений», такой подход безумно нравится. И не только потому, что процесс продажи становится быстрее и проще, но и потому, что они ощущают, что скорее получают, чем отдают. Клиенты получают идеи без необходимости рассказывать вам о том, что вы должны были выяснить сами. Коммерческое обучение переходит прямо к сути. Его эффективность ощутима. Оно ценит время клиента и демонстрирует, что вы отлично выполнили домашнее задание. Другими словами, вы только что доказали, что с вами стоит вести разговор. Или, как минимум, если речь идет о самых непробиваемых клиентах, вы только что получили дополнительные пять минут.

Итак, что дальше? Что вы будете делать с только что завоеванной репутацией? Презентуете свое решение? Расскажите о ценности, которую оно содержит? Это *последнее*, что вам сейчас стоит делать! Несмотря на то что именно этого, скорее всего, сейчас ожидают клиенты. Именно это сделал бы обыкновенный торговый представитель. И совершенно точно, что именно это уже сделал торговый представитель вашего конкурента, когда разговаривал с вашим клиентом в этом самом офисе час назад.

Вы только что «разогрели» своего клиента разговором о его бизнесе. Так зачем же теперь лишаться только что завоеванной репутации, болтая о *своем* бизнесе? Вы пока не дали клиенту ни одной причины интересоваться вашей компанией. Так что переходите к совершенно неожиданному для клиента пункту: к переосмыслению.

## Этап 2. Переосмысление

Это *центральный* этап коммерческого обучения, поскольку весь диалог с клиентом основывается именно на нем.

Описав проблемы, существование которых клиент только что признал, теперь вы представляете его вниманию новую идею, которая привязывает эти проблемы либо к еще большей проблеме, либо к большой возможности. Имейте в виду, сейчас вам не нужно предлагать решение. По причинам, которые мы описали в предыдущем разделе, такую внезапную гениальную вспышку не только сложно изобразить убедительно — это в принципе плохой вариант действия. К



обсуждению решения лучше приступать после тщательной подготовки. (И кстати, вполне вероятно, что вы вообще добились встречи с клиентом именно благодаря мимолетному упоминанию своей идеи.) Так что на данный момент ваша цель не в том, чтобы детально описывать свои предложения — это вы сделаете чуть позже, буквально через несколько минут. Переосмысление — лишь заголовок вашей идеи. И как любой хороший заголовок, он должен заставить клиента врасплох — удивить его, пробудить его любопытство и вызвать желание узнать больше.

Помните, что реакция, которая вам сейчас нужна, — это точно не «О да! Я полностью согласен! Именно над этим мы сейчас и работаем!» — а скорее «Хм, я раньше никогда не смотрел на это с такой точки зрения». Если первая реакция клиента на вашу идею — согласие и энтузиазм, это значит, что вы его ничему не научили. А это плохой знак. Конечно, приятно слышать, как клиент говорит: «Я согласен!» Но если вы только что сообщили о проблеме, которая ему уже известна, велика вероятность того, что и решение уже имеется. В лучшем случае вы предложите клиенту еще один вариант уже известного ему решения. А это плохо по двум причинам. Во-первых, если у вас нет уникальной идеи, то вы и не можете предложить уникальную ценность. Во-вторых, если ваши клиенты уже начали рассматривать разные решения, то вы упустили отличную возможность направить их мысль к своему решению. Практически это означает, что вы не смогли предвосхитить содержание запроса на участие в тендере. Вы реагируете на потребности клиента, а не определяете их. А это прямой путь к обезличиванию.

Если ваша цель — переосмысление, то удостоверьтесь, что вы действительно его добились. Это не та ситуация, где следует скромничать, поскольку весь подход основывается на вашей способности удивить клиента, пробудить его любопытство и вызвать желание получить больше информации. Вы только что выиграли дополнительные пять минут. Что дальше? Ну что ж, вы открыли клиенту новую сторону его бизнеса; теперь вам предстоит объяснить, почему она важна.

### Этап 3. Рациональное погружение

Рациональное погружение — этап, где вы объясняете, почему переосмысление достойно внимания и времени вашего клиента.

Вот теперь пришло время для данных, графиков, таблиц и диаграмм, посредством которых вы представляете клиенту истинную, часто скрытую стоимость проблемы или масштаб возможности, которую он упустил из виду. Рациональное погружение — это количественно выраженное обоснование того, почему клиенту стоит иначе смотреть на свой бизнес. Оно должно заставить клиента слегка поежиться — пусть он почувствует себя так, будто тонет. Маркетологи часто называют это «фактором FUD»<sup>[10]</sup>, в основе которого лежат страх, неуверенность и сомнение. Если ваша презентация проведена хорошо, то реакция клиента на третьем этапе должна быть примерно такой: «Вот это да! Я и не подозревал, что мы понапрасну тратим такие деньги!» или: «Я никогда раньше не задумывался о такой возможности. Нам нужно ею воспользоваться, иначе мы многое потеряем!»

Если вы собираетесь показать клиенту расчет срока окупаемости, то это стоит сделать именно сейчас. Только следует помнить, что в первоклассном обучении хорошая система расчета вычисляет этот показатель применительно к решению проблемы, о которой вы только что рассказали, а не применительно к покупке вашего предложения. Если система расчета учитывает исключительно ваши продукты (а так почти всегда и бывает), то вы попросту ведете речь не о том. Прежде чем вы покажете, как ваше предложение может экономически решить ключевую проблему клиента, вам нужно убедить его в том, что проблему вообще стоит решать.

Таким образом, если мы совместим второй и третий этапы, то получим следующее: вы должны продемонстрировать клиенту нечто новое, а затем объяснить, почему оно действительно имеет значение. Это и есть хорошее обучение. Однако *отличное* обучение требует еще одного компонента, а именно эмоционального воздействия.

## Этап 4. Эмоциональное воздействие

Эмоциональное воздействие необходимо, потому что только так вы можете быть совершенно уверены, что клиент увидит себя в том, о чем

вы ему рассказываете. Что может быть более разочаровывающим, чем, потратив время на убедительную речь, услышать, как клиент говорит: «Да, я понимаю, о чем вы, и я уверен, что в этом есть смысл для многих ваших клиентов. Но мне не совсем понятно, как это относится к нам. Мы другие». М-да. Это характерная для продаж версия «того неловкого момента», когда парень смотрит в глаза девушке и произносит: «Дело не в тебе. Дело во мне». Совершенно ясно, что в действительности эти слова означают: «Меня абсолютно не интересует ничего из того, что вы можете предложить».

Итак, что вам теперь делать? Как противостоять аргументу «мы другие»? Для основной массы торговых представителей ответ предсказуем. Если недостаточно одной таблицы, используйте две. Если не сработала презентация в Power Point, возьмите распечатки. И все в таком духе. Но простое повторение одного и того же никогда не поможет вам преодолеть реакцию «мы другие». А все потому, что вы пытаетесь решить не ту проблему. На самом деле проблема не в том, что вы не смогли подготовить правильную презентацию, а в том, что вы не сумели установить эмоциональный контакт. Дело не в том, что клиент не верит в ваш рассказ, а в том, что он не воспринимает его. Вам нужно заставить его ощутить причастность к тому, о чем вы рассказываете.

Как же это сделать? Нужен личностный подход. Именно на этом этапе в игру вступает способность Чемпионов вести диалог и рассказывать истории. Как следует из названия, эмоциональное воздействие не зависит от цифр — оно связано с повествованием. Вам нужно нарисовать картину того, как другие компании — такие же, как компания вашего клиента, — прошли через аналогичные трудности, обусловленные поведением, которое клиент тут же должен признать как свойственное и ему. Поэтому ваш рассказ должен начинаться примерно так: «Я понимаю, вы несколько другие, но позвольте мне рассказать о том, как это происходило в похожих компаниях...» И чтобы это сработало, все сказанные вами дальше слова клиент должен *воспринимать* как нечто очень и очень знакомое (это еще одна причина того, почему глубокое понимание бизнеса клиента необходимо до визита к нему, а не во время встречи). Необходимая вам реакция — печальный кивок, задумчивый взгляд, натянутая улыбка.

Почему? Потому что вам нужно, чтобы клиент примерил преподносимый вами сценарий на себя — *как будто все это с ним действительно произошло* буквально на прошлой неделе. В идеале реакция клиента должна быть такой: «Вот это да! Такое ощущение, что вы здесь работаете. Да, это происходит с нами *постоянно*. И это невыносимо». Именно так вы и убиваете дракона «мы другие». Вы создаете эмоциональную связь между негативом в вашей истории и негативом, который ваш клиент ежедневно получает в своей компании. И если ваш клиент и после четвертого этапа продолжает считать себя «другим», то вы ошиблись либо с клиентом, либо с темой рассказа.

Но если вы сделали все правильно, то ваш клиент подошел к этапу переосмысления. Проблему или возможность, о которой вы говорите, он воспринимает как собственную, и теперь ему нужно решение.

## Этап 5. Новый способ

К началу пятого этапа вы уже убедили клиента в существовании проблемы. Теперь вам необходимо убедить его в необходимости ее решения. Пятый этап — это пошаговый обзор конкретных способов, которые ему понадобятся для того, чтобы успешно воспользоваться возможностью, о которой вы только что рассказали, — возможностью заработать деньги, сэкономить или избежать риска. На этом этапе велик соблазн рассказать о том, как именно вы можете помочь клиенту, поэтому важно помнить, что этот этап касается *решения*, а не *продавца*. Когда вы сталкиваетесь с клиентом, который с энтузиазмом соглашается, что испытывает именно ту проблему, на решение которой направлено ваше предложение, весьма соблазнительно начать разговор о том, как именно вы можете помочь. Большинство торговых представителей считают, что это очевидный шаг. Но сейчас нужно показать клиенту, насколько лучше стала бы его жизнь, если бы он просто действовал иначе. Речь идет о новом поведении, а не о новой покупке.

Не спешите. Прежде чем клиент купит *ваше* решение, он должен в *принципе* задуматься о приобретении решения. Вам нужно, чтобы клиент сказал примерно следующее: «Вы правы, в этом есть смысл. Именно это нам нужно сделать». Или: «Именно такой я хочу видеть

нашу компанию». Вот *теперь* клиент готов к шестому этапу — к вашему решению.

## Этап 6. Ваше решение

Если пятый этап заключается в том, чтобы заставить ваших клиентов действовать иначе, то цель шестого — продемонстрировать, что ваше решение лучше всех прочих поможет им в этом. Из всех шести этапов этот во многих отношениях самый простой, поскольку именно его торговые представители учились реализовывать с самого начала своей карьеры. Именно на данном этапе вы излагаете, как вы можете реализовать решение — уже принятое клиентом на пятом этапе — лучше всех остальных. Именно здесь окупается вся та работа, которую вы проделали, чтобы определить свои уникальные преимущества, потому что именно они оказываются в центре внимания. В конце концов, если бы вы дошли с клиентом до шестого этапа, а потом выяснили, что не можете выиграть тендер, это было бы катастрофой. Если ваши конкуренты к данному моменту все еще не вышли из игры, то вы либо не смогли определить свои действительно уникальные преимущества, либо не сумели подвести к ним разговор настолько убедительно, как вы на то надеялись.

Тем не менее, если вы все сделали правильно, то в течение шести этапов вы проработали оба аспекта коммерческого обучения — «коммерческий» и «обучающий». Вы открыли для клиента новые стороны его бизнеса (именно этого он ждал от разговора с вами) и сумели выстроить разговор с клиентом так, что в итоге он увидел, что ваши уникальные преимущества более ценны, чем возможности конкурентов (именно этого от разговора ждали вы).

Теперь посмотрите снова на все шесть этапов и задайте вопрос: в какой момент в диалоге появляется *продавец*? Обратите внимание, что он не появляется вплоть до самого конца шестого этапа. И это неожиданно для многих торговых представителей. В конце концов, если я намерен продать свое решение клиенту, то первое, о чем следует говорить, — это *мое решение*: как оно работает, чем отличается, какая от него польза. Правильно? Нет! Это не первое, а *последнее*, о чем вам нужно говорить. По одной простой причине: клиенту это неинтересно.

То, что недавно разработанная вами модель XZ-690 работает на 15% быстрее и тише и при этом стоит меньше, чем аналог конкурентов, просто-напросто не волнует большинство клиентов. Если бы *волновало*, то зачем вообще тратить время и силы на визит? Можно было бы просто отправить предложение и принять заказ по телефону. А еще лучше — организовать продажи через интернет и распустить всю свою команду.

С другой стороны, если вы намерены потратить бесценный час вашего клиента на личную встречу, то лучше удостоверьтесь, что вы потратите это время с пользой для собеседника. Прослушивание речи о том, как ваша модель XZ-690 экономит ему время и деньги, сюда не относится. А вот разговор о бизнесе клиента и о том, как повысить его производительность, — совсем другое дело.

Помните, что в коммерческом обучении главной является следующая мысль: в глазах клиента ваша основная ценность как продавца — это способность чему-то *научить*, а не что-то *продать*. В случае обучения речь вообще идет не о продавцах, а о клиентах. Даже лучшие торговые представители обнаруживают, что, делая акцент на ключевые отличия (в продуктах, услугах и решениях) — вне зависимости от того, насколько они хороши, — они не добиваются заинтересованности и лояльности клиента. Лучший диалог о продаже начинается с разговора о *бизнесе* собеседника, продолжается обучением его чему-то новому и завершается перечислением ваших ключевых отличий.

Заводя разговор о своих уникальных преимуществах в конце беседы, вы полностью меняете отношение клиента к вашему предложению. Но чтобы дойти до этого пункта, необходимо, чтобы диалог развивался по определенному сценарию, в котором ваше решение будет выглядеть естественным продолжением обучения, а не его темой. Не ведите разговор о своем решении, ведите его к своему решению. Помните, что реальная ценность взаимодействия не в том, что вы продаете, а в идеях, которые вы предлагаете в рамках взаимодействия.

## Посмотрите в зеркало

Обучающий сценарий позволяет провести тщательный аудит и улучшить обучение, которое вы организуете для клиента. Насколько близко ваше обучение следует данному плану? Ведете ли вы разговор о решении или вы подводите его к решению? Вот небольшой список вопросов, который позволит вам сравнить свой нынешний подход с тем, о чем вы читаете в этой книге. Прямо сейчас подумайте о том, какие рекламные материалы и презентационные буклеты вы обычно берете с собой на встречу с клиентом. Особенно уделите внимание первым четырем-пяти страницам. О чем они? В большинстве случаев они выглядят примерно так:

- Во что вы верите как компания. (Фавориты списка — «более чистый мир», «обслуживание клиентов», «инновации для будущего», «150 лет опыта», «команда, состоящая из опытных профессионалов, которые ставят своей целью помогать клиентам достигать их целей».)
- Обзор всех ваших возможностей. (В конце концов, вы потратили время и деньги на разработку предложения, а значит, необходимо удостовериться, что ваши клиенты понимают, как здорово вы можете им помочь. Ничто так не разочаровывает, как клиенты, которые не ценят всех тех прекрасных вещей, которые вы можете для них сделать.)
- Перечень ваших ключевых партнеров и клиентов, желательно вместе с их разноцветными логотипами, которых должно быть как можно больше. (Ничто так не способствует доверительному контакту, как длинный список хорошо известных клиентов, которые доверяют вам, не так ли?)
- Карта ваших филиалов по всему миру. (Если компания вашего клиента — глобальная корпорация, то ему же нужно знать, что вы будете рядом в любой точке мира.)

Знакомо выглядит? О чем рассказывают первые четыре страницы таких материалов — о вас или о вашем клиенте? Как правило, о вас. Большинство торговых представителей не только говорят о продаваемом решении, вместо того чтобы подводить к нему разговор, но почти все инструменты, которые они используют, работают по

такому же принципу. Эта тенденция предсказуема — как для компаний, так и для отдельных продавцов.

И если вы намерены растить Чемпионов и просить их обучать своих клиентов, то для вас одним из первых шагов будет тщательный пересмотр материалов, которыми вы снабжаете своих продавцов.

## Разработка специального сценария

Итак, как *построить* содержание коммерческого обучения? Начать следует с конца, с шестого этапа — вашего решения. Ваш рассказ не будет убедительным, если вы не будете знать, к чему он должен привести. Необходимо достичь ясности и согласованности в своей компании в части уникальных преимуществ, которые можете предложить клиенту только вы. Как только вы пропишете эти преимущества, вы захотите заняться теми из них, которые ваши клиенты в данный момент недооценивают. Сначала это может показаться неожиданным. Разве не следует сделать наоборот? Сконцентрироваться на уникальных преимуществах, которые по-настоящему ценят ваши клиенты? Разумеется.

Но если вы хотите научить клиентов чему-то новому, а не просто повторить известные им сведения, то следует удостовериться, что кульминация вашего обучения содержит элемент сюрприза — новый и неожиданный взгляд на то, как вы можете помочь. Если же клиенты уже видят, как ценны ваши преимущества в сравнении с предложениями конкурентов, вам, скорее всего, вообще не нужно ничему их обучать. Просто примите их заказ — и все. Но имейте в виду: концентрируясь исключительно на уже известной ценности, вы упускаете возможность бросить вызов мышлению клиента, а это именно то, что они ценят куда больше всех ваших продуктов. И получается, что вы побеждаете в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной — проигрываете. Помогая клиентам иначе думать об их компании, вы в итоге заставляете их иначе думать о вашей компании.

Как только вы внесли ясность на шестом этапе (вашего решения), ваш следующий шаг в построении качественного обучающего диалога — это переосмысление. Вам нужно определить основную идею,



поворотный момент, который заставит клиента сказать: «Вот это да, я раньше никогда не смотрел на это с такой точки зрения!»

Чтобы перейти к этому моменту, начните с уникальных преимуществ, которые вы определили для шестого этапа, и задайте себе вопрос: «Почему мои клиенты все еще не оценили эти преимущества?» Что такого в их видении, что не дает им оценить эти преимущества так, как они, на ваш взгляд, могут или должны это сделать? Вам нужно поменять их точку зрения. А для того чтобы сделать это, необходимо предложить клиентам альтернативу (переосмысление), а затем убедить их в том, что именно это позволит им сэкономить или заработать больше денег, чем они планировали (третий этап). В конце концов, это лишь вопрос наполнения содержанием оставшейся части повествования. Вы создаете логическую и убедительную связь между вторым и шестым этапами.

Если собрать все сказанное вместе, то у вас получится вопрос: «Что в данный момент обходится нашим клиентам дороже, чем они думают, — что-то, что только мы можем помочь им исправить?» Ответ на него и есть суть вашего коммерческого обучения.

## Создание генератора идей

Если вы вернетесь и еще раз посмотрите на все, что мы вам предлагаем, вы начнете замечать, насколько глубоко этот подход требует поддержки внутри компании. Да, вам нужно, чтобы продавцы-Чемпионы проводили обучение, но структура разговора — уникальные преимущества, неожиданные идеи о потребностях клиента, четко продуманный сценарий — все это требует участия компании. Многие решают не нагружать своих торговых представителей сложным сценарием из шести этапов и выбирают упрощенный подход, состоящий из трех ключевых элементов:

- 1) обеспечение клиента идеями, меняющими представление о бизнесе;
- 2) уточнение и персонализация потенциального влияния этих идей;
- 3) представление ваших возможностей наилучшим способом. Путь тот же, но его проще осуществить продавцам, привыкшим вести

разговор о *продукте*, а не подводить разговор к *продукту*.

Возможно, сейчас вы задумались: «Определение уникальных преимуществ... сегментация клиентов по потребностям... генерация убедительных идей... разработка рекламных материалов, основанных на обучении... Для книги, посвященной работе конкретных торговых представителей, мы, похоже, весьма отделились от темы — от торговых представителей». Но хотя эта книга и посвящена работе конкретных торговых представителей и тому, как они могут работать лучше, вам все же не следует отдавать ни одну из этих вещей на откуп своим продавцам. Это организационные возможности, а не личностные навыки. Важнейший урок чемпионского подхода таков: участие компании необходимо для того, чтобы обучение было по-настоящему жизнеспособным и устойчивым, а не просто мимолетным результатом мастерства торгового представителя. Только немногие и самые лучшие из ваших продавцов способны проводить такое обучение самостоятельно.

Когда руководители продаж сталкиваются с коммерческим обучением в первый раз, то обычно говорят нам что-нибудь вроде: «У меня и так проблемы с тем, чтобы заставить моих ребят *продавать*, а вы хотите заставить их еще и *обучать*! Ну, удачи!» Но это не обязательно должно быть так. Как минимум в плане обучения самые важные шаги, которые вы можете предпринять, чтобы приблизить своих продавцов к типу Чемпиона, связаны не столько с торговыми представителями, сколько с компанией, которая их поддерживает. Вообще, коммерческое обучение для торговых представителей во многом проще, чем то, что мы просим их делать сейчас. Значительная часть необходимой для успеха работы выполняется задолго до того, как торговый представитель появляется перед клиентом.

Чтобы понять почему, подумайте о пути от транзакционных продаж к продаже решений — пути, который за последние 5–15 лет предприняла почти каждая компания сектора B2B (см. рис. 1.1). В связи с этим изменения требования к навыкам продаж очень сильно выросли. В транзакционных продажах торговые представители основывались на характеристиках продуктов и их преимуществах. Сегодня для продажи решений необходимо обращаться к актуальным

потребностям клиента и предлагать специально адаптированные решения. В чистом виде продажа решений — это адаптация к текущему моменту. Для любого торгового представителя это весьма высокая планка. Неудивительно, что торговые компании по всему миру прилагают массу усилий, чтобы помочь своим командам осуществить этот переход.

С помощью коммерческого обучения вы сможете значительно улучшить навыки ваших представителей адаптировать предложение к потребностям клиента, так как теперь их будет поддерживать вся компания. Именно компания должна помочь своим продавцам в том, что, по словам наших клиентов, больше всего ценится в отношениях с продавцами, а именно в предложении идей по улучшению продаж. Главная работа торговых представителей теперь заключается не в выявлении потребностей, а в ведении разговора. Это позволяет компании заранее спланировать данный разговор — как сформулировал один из директоров по продажам, «подготовить почву».

Существует масса причин, по которым этот разговор может неожиданно сойти с намеченного пути, поэтому индивидуальные навыки остаются весьма важными. Они позволяют хорошим продавцам реализовывать имеющиеся сценарии лучше других. Тем не менее коммерческое обучение предполагает серьезное руководство взаимодействием при продаже, что дает торговому представителю реальную поддержку.

Во-первых, потребности клиента *уже проанализированы*. Торговые представители не берут пустой лист бумаги и не диагностируют потребности каждого клиента в отдельности. Значительная часть этой работы была проделана внутри компании путем сегментации и анализа клиентов, что значительно уменьшило бремя, возлагаемое на конкретного торгового представителя, а именно на тот навык, который часто оказывается для продавца самым сложным.

Во-вторых, диалог *уже спланирован*. Торговый представитель, проводящий обучение, все так же должен взаимодействовать с клиентом вживую, отвечать на вопросы и реагировать на непредвиденные возражения. Тем не менее начало речи продавца уже продумано в деталях и каждый шаг спланирован в соответствии со

сценарием обучения. А поскольку сценарий предполагает одни и те же темы для обсуждения, по мере того как торговые представители будут набираться опыта и становиться все увереннее, они будут проводить обучение по этому сценарию все лучше и лучше. В этом отношении коммерческое обучение, подкрепленное поддержкой компании, намного точнее, чем анализ потребностей с помощью открытых вопросов. Торговым представителям легче ему научиться, а менеджерам проще их тренировать.

И наконец, решение, к которому торговый представитель подводит разговор, *уже определено*. Задача, которая возложена на торгового представителя — найти правильное решение для конкретного клиента, — значительно упрощается, поскольку решение во многом уже определено. Сделано это благодаря тому, что компания сформулировала свои уникальные преимущества и провела сегментацию клиентов на основании потребностей. Одна компания, с которой мы работаем, называет такие подготовленные решения *Happy Meal*, по аналогии со знаменитым «решением» компании *McDonald's* для маленьких детей. Заранее определенные решения кажутся клиентам придуманными именно для них, потому что они адаптированы к их основным потребностям.

Конечно, этот подход все равно требует более развитых навыков, чем в транзакционных продажах. Но сравните его с классической продажей решений или с консультативными продажами, где от торговых представителей ожидают, что они во всем разберутся сами. Да, звезды будут делать все правильно (по крайней мере, иногда), но основная масса продавцов постоянно будет испытывать большие затруднения. Но если вы проделали нужную часть работы в своей компании, то вашим торговым представителям окажется намного проще установить взаимодействие, необходимое для обучения. А это значит, что они будут значительно лучше подготовлены к продаже и больше склонны к тому, чтобы добиться успеха в непосредственном общении с клиентом.

Так кто же должен выполнять всю эту работу? Коммерческое обучение — это в равной мере и командный, и индивидуальный вид спорта. Чтобы добиться в нем успеха, вам необходимо не только развить торговых представителей до соответствия типу Чемпиона; вам

нужно развить продажи и маркетинг до возможностей, предполагаемых сценарием коммерческого обучения:

1. Определить свои уникальные преимущества.
2. Развить коммерческую идею, которая способна бросить вызов мышлению клиента.
3. Упаковать эту коммерческую идею в убедительную речь, которая будет подводить разговор к *решению*.
4. Дать торговым представителям необходимые инструменты.

Коммерческое обучение также дает конкретный и вполне реализуемый план преодоления, пожалуй, самого сложного препятствия в продажах и маркетинге B2B, а именно помогает этим двум направлениям работать вместе.

При возможности любой руководитель отдела продаж или маркетинга будет рад напичкать вас примерами недостаточно качественного — или вообще отсутствующего — взаимодействия между этими двумя направлениями. В лучшем случае между маркетингом и продажами наблюдается легкая неприязнь. В худшем — открытая ненависть. Все мы видели соответствующую статистику. 80% разработанных маркетингом рекламных материалов оказываются в мусорной корзине, а 30% времени сотрудников отдела продаж тратится на то, чтобы воспроизвести тот рекламный материал, который только что был выброшен.

Основная причина этого разлада остается, как правило, незамеченной. Большинство компаний не могут определить удовлетворяющую всех схему, по которой эти два направления вообще должны взаимодействовать. Многие коммерческие руководители, которые говорят о необходимости «интеграции» продаж и маркетинга, неспособны взглянуть на проблему с противоположной стороны и спросить себя, почему им *не следует* быть вместе.

Коммерческое обучение обеспечивает план интеграции, но лишь применительно к ограниченному числу действий, которые действительно имеют значение. Такой подход создает очень четкую схему того, «как выглядят товары» для всей торговой компании, что позволяет определить конкретные роли, задания, цели и обязанности.

Например, только у маркетинга есть инструменты, экспертные знания и время для разработки идеи, бросающей вызов привычному мышлению клиента. Как выразился один руководитель маркетингового отдела в крупной телекоммуникационной компании, маркетинг должен служить «генератором идей», обеспечивающим торговых представителей качественным обучающим материалом, который должен выглядеть убедительным для клиента. А отдел продаж должен удостовериться, что у торговых представителей есть необходимые знания и навыки, для того чтобы идти и использовать подготовленные маркетингом идеи и при этом быть убедительными и способными действительно бросать вызов мышлению клиентов. Это взаимоотношения-симбиоз, построенные на едином центральном принципе.

В любом случае набор сообщений для клиента, рекламные материалы и содержание обучения не могут быть статичны. Они должны постоянно меняться, чтобы соответствовать бизнес-среде клиента и сохранять конкурентоспособность в нашем непостоянном мире. Это серьезная работа — сотни продуктов, десятки клиентских сегментов, множество каналов и клиентская среда, которая ежеквартально развивается. Таким образом, коммерческое обучение — это не одноразовая задача, а функция, которая всегда должна быть в положении «включено». По сигналу отдела продаж — и с использованием предоставляемых ими данных — компании должны инвестировать в обучение маркетологов, чтобы распознавать отличающие их факторы и непрерывно разрабатывать свежее и убедительное содержание для обучения.

#### **Содержание обучения должно быть смелым**

Мы наблюдаем, как многие компании при разработке обучения соскальзывают в «безопасный режим». Начинают они, возможно, с чего-то глубокого и по-настоящему провокационного, но чем больше людей внутри компании работают с содержанием обучения, тем больше оно размягчается и становится скорее предложением, нежели провокацией.

Один отличный инструмент, за который мы можем поручиться, позволяет убедиться, что обучение не теряет своей остроты по мере того, как над ним ведется работа внутри компании. Это схема SAFE-BOLD<sup>[11]</sup>, которую разработали Нил Рекхэм и компания KPMG. Это ряд шкал, оценивающих силу обучения. Цитируем Нила и KPMG: «Успешное обучение должно соответствовать четырем пунктам. Во-первых, оно должно быть

значительным. В таком случае оно будет выглядеть для клиента более экспансивным и более масштабным, чем обычные идеи. Во-вторых, оно должно быть *инновационным*. Ему следует продвигать новые, часто непроверенные и уникальные подходы. В-третьих, оно должно *содержать в себе риск*. Великие идеи предполагают, что мы просим собственную компанию и своих клиентов пойти на большой риск для принятия идеи. И наконец, оно должно быть *сложным*. Сама по себе идея обязана быть трудновыполнимой — из-за ее уровня, в силу неуверенности или по политическим причинам (а иначе зачем клиенту нанимать вас для ее реализации?)».

Данная схема — простой инструмент, который заставляет вас оценить планируемое обучение по этим четырем параметрам. Лучшие идеи будут приближаться в данном континууме к определению BOLD — они будут значительными (Big), выходить за установленные границы с точки зрения риска (Outperform), передовыми (Leading-edge) в плане инноваций и сложными для клиента в плане внедрения (Difficult). На другом конце данного континуума находятся безопасные (SAFE) идеи, которые, напротив, незначительны (Small), легко достижимы в плане риска (Achievable); это идеи-«последователи» (Follower ideas), в противоположность прогрессивным и инновационным, и выглядят они как идеи, которые легко внедрить (Easy).

Как Нил и KPMG использовали этот инструмент? Они попросили группу людей в компании KPMG разработать чемпионское обучение для клиента и затем презентовать его группе коллег внутри компании, которые оценили его, используя схему SAFE-BOLD. Компания KPMG заявила, что теперь схема SAFE-BOLD стала частью корпоративного языка.

**Рис. 5.2. Схема SAFE-BOLD**



*Источник: KPMG, Нил Рекхэм*

Она используется, чтобы не позволить излишне смягчить содержание обучения и сделать его «слишком безопасным».

Помните, что Строители Отношений есть везде, не только в продажах. И велика вероятность, что в какой-то момент занимающий руководящую должность Строитель Отношений — из маркетинга или отдела корпоративных коммуникаций — не одобрит предлагаемое содержание обучения в страхе, что клиенту оно покажется слишком вызывающим.

Одна из классических модификаций, которым подвергают отличную обучающую презентацию Строители Отношений, — перемещение слайдов «кто мы такие» и «что мы делаем» из заключительной части (где они должны находиться в правильно составленной презентации) в начало. Строители Отношений испытывают потребность сначала завоевать доверие, предъявив данные о размере компании, факты ее деятельности и имена высокопоставленных клиентов. Им некомфортно делать акцент на идее и завоевывать доверие именно с ее помощью.

Стоит вам отвернуться — и Строители Отношений схватят свой шлифовальный станок и выровняют все острые углы вашей презентации. Они ее размячат до такой степени, что вы и узнать ее не сможете, переместив ее в «безопасный» конец континуума.

Но чемпионский подход как раз и заключается в том, чтобы слегка сбить с толку: спровоцировать, бросить вызов и таким образом выделиться в глазах клиента. Лишившись остроты, вы будете выглядеть как все остальные. Помните: в то время как Строители Отношений пытаются смягчить или устранить напряжение, Чемпионы конструктивным образом используют его с пользой для себя.

Итак, что представляет коммерческое обучение в реальности? Теперь, когда мы изложили его в теории, рассмотрим его в действии на примере двух реальных компаний: W. W. Grainger и ADP Dealer Services.

## Пример коммерческого обучения № 1: компания W. W. Grainger и сила планирования незапланированного

Основанная в Форест-Лейке компания W. W. Grainger (ценностью в 7 миллиардов долларов) является дистрибьютором товаров для техобслуживания, ремонта и эксплуатации. Она обслуживает почти два миллиона компаний, находящихся в основном в США и Канаде. Grainger предлагает возможность совершения покупки за один заход для разнообразных компаний, которым нужно поддерживать



безопасную, эффективную и бесперебойную работу своих офисов, технических площадок и производственных комплексов. В общей сложности на складах компании хранится несколько сотен тысяч разных товаров — от инструментов и насосов до электрооборудования и приспособлений для уборки. Все эти товары представлены в филиалах, онлайн-магазинах и, конечно, знаменитом каталоге Grainger. Значительная часть продаж — результат как внутренней работы, так и работы в полях, выполняемой торговыми представителями, которые устанавливают с клиентами долгосрочные отношения и добиваются заключения контрактов.

Каким бы ни было количество продуктов Grainger, как бы качественно ни обслуживались многочисленные потребности клиентов, впечатляющий спектр товаров компании может вызвать растерянность. Столкнувшись с таким ошеломительным выбором, некоторые клиенты спустя несколько лет стали покупать отдельные продукты, основываясь лишь на прошлом опыте покупок, вместо того чтобы вместе с Grainger потратить время и подумать, как тратить более мудро — хотя стоимость техобслуживания, ремонта и эксплуатации во многих компаниях может достигать десятков миллионов долларов. С точки зрения большинства это лишь куча молотков, перчаток, лампочек, насосов и генераторов. Мысли в голову приходят следующие: «У нас есть более важные вещи, которыми стоит заняться. Зачем об этом переживать?» Каков результат для Grainger? Спустя некоторое время многие клиенты начали воспринимать Grainger в большей степени как транзакционного поставщика, нежели как стратегического партнера. Нужен молоток? Обратитесь в Grainger. Требуется насос? Обратитесь в Grainger. Нужен деловой совет по поводу повышения конкурентоспособности? Это вряд ли. Многим клиентам просто-напросто в голову не приходило, что Grainger сможет им помочь в чем-то еще, помимо отличных продуктов по отличным ценам. Поэтому, когда клиентам пора было обновлять контракты, им хотелось вести разговор исключительно о цене.

Вы, возможно, возразите, что существуют проблемы и похуже, чем клиенты, которые воспринимают вас как компанию с отличными продуктами по отличным ценам. Но если ваша основная цель — установить более глубокие отношения с клиентом посредством более

широких, более стратегических решений, то это на самом деле весьма непростая ситуация. Сложно добиваться роста и углублять взаимоотношения с клиентом, когда вас воспринимают как крупного транзакционного поставщика относительно неважного продукта. В итоге ваше общение с клиентом ограничивается уровнем отдела технического управления или, что еще хуже, закупок, где вы спорите уже не о создании ценности в долгосрочной перспективе, а о ценообразовании на ближайший период.

Так что у Grainger была проблема. Как выразилась Дебра Олер, вице-президент Grainger и CEO Grainger Brand, если компания намеревается добиться признания как поставщик решений, то ей необходимо поменять представление клиентов о себе. Нужно было разработать убедительную историю, но не о том, как компания Grainger способна продать больше молотков, а о том, как она может помочь сэкономить деньги и увеличить прибыль.

Чтобы сделать это, компании Grainger нужно было сначала решить еще более сложную проблему. Истинная сложность заключалась не в том, что клиенты не воспринимали Grainger как стратегического партнера, а в том, что они не умели стратегически расходовать товары для ремонта, техобслуживания и эксплуатации. Сложно воспринимать компанию как важного партнера, когда клиенты полагают, что ее товары касаются какой-то несущественной части их бизнеса.

Поэтому до того, как пытаться изменить мнение клиентов о Grainger, компании сначала нужно было поменять мнение клиентов о *самих себе*. Нужно было показать им, что миллионы долларов, которые они ежегодно тратят на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию, — это солидные инвестиции, и, что более важно, при правильном управлении имеется возможность немало сэкономить. И в самом деле, проанализировав закупки клиентов за несколько лет, компания Grainger обнаружила, что большинство компаний приобретали ее товары чрезвычайно неэффективно. Это стоило им миллионы долларов, и они даже не предполагали, что могли бы сэкономить эти деньги. Другими словами, компания Grainger нашла возможность научить клиентов чему-то новому касательно их бизнеса — способу переосмыслить траты, — благодаря чему высвободились бы огромные

деньги, которые затем можно было потратить на вещи поважнее молотков. Эта идея была метким мячом в корзину клиента.

Тем не менее с точки зрения коммерческого обучения компании Grainger нужен был еще один важный компонент. Прежде чем обучать клиентов, как экономить миллионы долларов, компания должна была удостовериться в том, что данная идея естественным образом заставит клиентов предпочесть именно их многочисленным альтернативным поставщикам. Для этого Деб и ее команда должны были сначала ответить на один-единственный вопрос: «Почему клиентам следует покупать у нас, а не у кого-нибудь другого?» Вопрос оказался далеко не таким простым, как они ожидали. Как рассказывает Деб, один из ее коллег предложил разрекламировать производственную линию, якобы по-настоящему отличающую компанию от остальных. На что Деб возразила:

— Неужели никто из наших клиентов не предлагает широкий ассортимент продуктов?

— Нет, — последовал ответ. — Есть пара компаний, у которых ассортимент тоже достаточно большой — по крайней мере в некоторых категориях, которые предлагаем и мы.

— Тогда это не подойдет. Что еще? — спросила Деб.

— Ну, у нас есть магазины по всей стране. Где бы вы ни были, вы найдете филиал Grainger.

— То есть клиенты не могут найти нужные им товары в других розничных точках? — спросила Деб.

— Могут... есть и другие компании с магазинами...

— Тогда и это не подходит. Что еще?

Так они продолжали обсуждение — в поисках возможностей, которые бы действительно отличали Grainger от остальных. И, откровенно говоря, это оказалось намного сложнее, чем думали многие члены команды. Деб сказала так: «На какое-то время мы впали в настоящее уныние. В чем же, в конце концов, мы *были* лучше, чем остальные? Мы вообще от кого-то отличались?»

Для большинства компаний это сложный вопрос. Если вы сядете и начнете составлять список отличающих вас особенностей, то после того, как вы вычеркнете из него пункты «инновационный», «нацеленный на клиента», «ориентированный на решения», «лидер на

рынке», «отличные сотрудники», «зарекомендовавший себя» и «с богатой историей», вы, возможно, обнаружите себя в таком же замешательстве, как и руководство Grainger. И вот после этого вам нужно будет закатать рукава и приступить к сложной работе — определению тех реальных возможностей, которые можете предложить только вы. В случае с Grainger ясность наступила только после огромного количества опросов клиентов, масштабного исследования рынка, анализа данных о том, как клиенты организуют свои расходы, а также нескольких мозговых штурмов, позволивших охватить картину восприятия рынка настолько полно, насколько это возможно.

В итоге вся эта работа привела компанию Grainger к двум важным выводам. Во-первых, большинство компаний тратили слишком много на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию. Они просто не могли оценить, каких огромных денег стоило им определенное поведение при покупке. Во-вторых, хотя другие продавцы и предлагали широкий ассортимент продуктов и у них были удобные для клиента сети розничных точек, лишь компания Grainger делала все это сразу, причем на таком уровне, который позволял клиентам сокращать затраты благодаря исключению необязательных или «предупредительных» закупок товаров. Что бы вам ни было нужно, когда и где бы вам это ни понадобилось, компания Grainger могла это предоставить, поэтому закупать «на всякий случай» не было необходимости. Другими словами, исключительная комбинация возможностей поставила компанию Grainger в уникальное положение, позволяющее клиентам высвободить поразительный объем операционных затрат. Это давало отличную возможность поменять образ Grainger в сознании клиентов и заставить их видеть в компании не транзакционного поставщика, а стратегического партнера.

Затем компания Grainger взяла эти идеи и разработала на их основе диалог, который был назван «Сила планирования незапланированного», — первоклассный пример коммерческого обучения. Именно такое содержание компании должны обеспечивать рядовым сотрудникам продаж, чтобы коммерческое обучение работало не только благодаря усилиям Чемпионов. Собственно говоря, торговые представители Grainger используют «Силу планирования

незапланированного» почти в каждом визите, потому что этот диалог совершенно точно совпадает с ценностным предложением компании. Для Grainger цель этого диалога заключается в том, чтобы клиенты начали иначе думать о компании. Чтобы добиться этого, торговым представителям Grainger нужно заставить клиентов иначе думать о своих затратах на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию. И таким образом диалог организуется с самого начала — как диалог о затратах клиента, а не о возможностях Grainger. Поэтому, как вы можете представить, торговый представитель Grainger просит о встрече прежде всего для того, чтобы поделиться важными идеями: как большинство компаний могли бы сэкономить деньги, если бы иначе взглянули на управление своими затратами. Собственно говоря, вот так выглядит последовательность разговора:

#### **Чем мы хотим поделиться с вами**

- Исследование затрат на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию в данной отрасли
- Бизнес-проблемы внеплановых покупок, влияющие на ваши финансовые результаты:
  - запасы
  - производительность
  - перерывы в обслуживании
- Решение, предлагаемое Grainger для этих проблем

С самого начала разговор нацелен исключительно на клиента. Помните, что клиенты хотят говорить о своем бизнесе, а не о вашем решении, и именно так компания Grainger ведет встречу. Во-первых, диалог составлен так, что клиент видит в ней возможность получить, а не дать. Grainger использует такую формулировку: «Мы здесь, чтобы помочь вам более разумно взглянуть на ту часть вашего бизнеса, в которой мы являемся опытным экспертами». Именно такое позиционирование нам нужно. Теперь мы готовы двигаться дальше. Наша первая остановка — это первый этап, «Разогрев».

#### **Ежедневно вы сталкиваетесь с множеством проблем**

- Наличие товара • Производственная безопасность • Время доставки • Запасы • Обучение • Потерянные рабочие дни • Уровень запасов • Транспорт •

Отключения электроэнергии • Компенсация для сотрудников • Товары, которые сложно найти • Сокращения бюджета • Улучшение производительности • Качество воздуха • Безопасность • Поток денежных средств • Отсутствие запаса товаров у поставщика • Заказы • Опасные вещества • Удовлетворение клиентов • Запчасти для ремонта • Аудиты по охране труда и здоровья • Техподдержка • Различные бренды • Проблемы на производственной линии • Перекрестные ссылки • Тестирование и аудит • Качество продукта

Разогрев начинается с проблем клиента. Поэтому стартовая фраза такая: «Мы знаем, что вы каждый день сталкиваетесь с массой проблем, таких как сложности на производственной линии, дополнительные затраты на сотрудников, вопросы безопасности и техобслуживания. Особенно критичны те проблемы, от которых зависит ежедневная работа вашей компании». После обзора пары вопросов и предоставления общей информации о других компаниях торговый представитель просит клиента выбрать для обсуждения один-два пункта, которые особенно для него критичны.

Идея заключается в том, чтобы сразу же вовлечь клиента в диалог и завести разговор о его проблемах, соотнося их с тем, что компания Grainger уже наблюдала в других компаниях. Компания Grainger обнаружила, что одна эта страница может стать толчком к исключительно глубокому и ценному диалогу — а все потому, что в центр диалога торговый представитель поместил предположение о потребности клиента, а не открытый вопрос, предназначенный для «раскрытия» этой потребности.

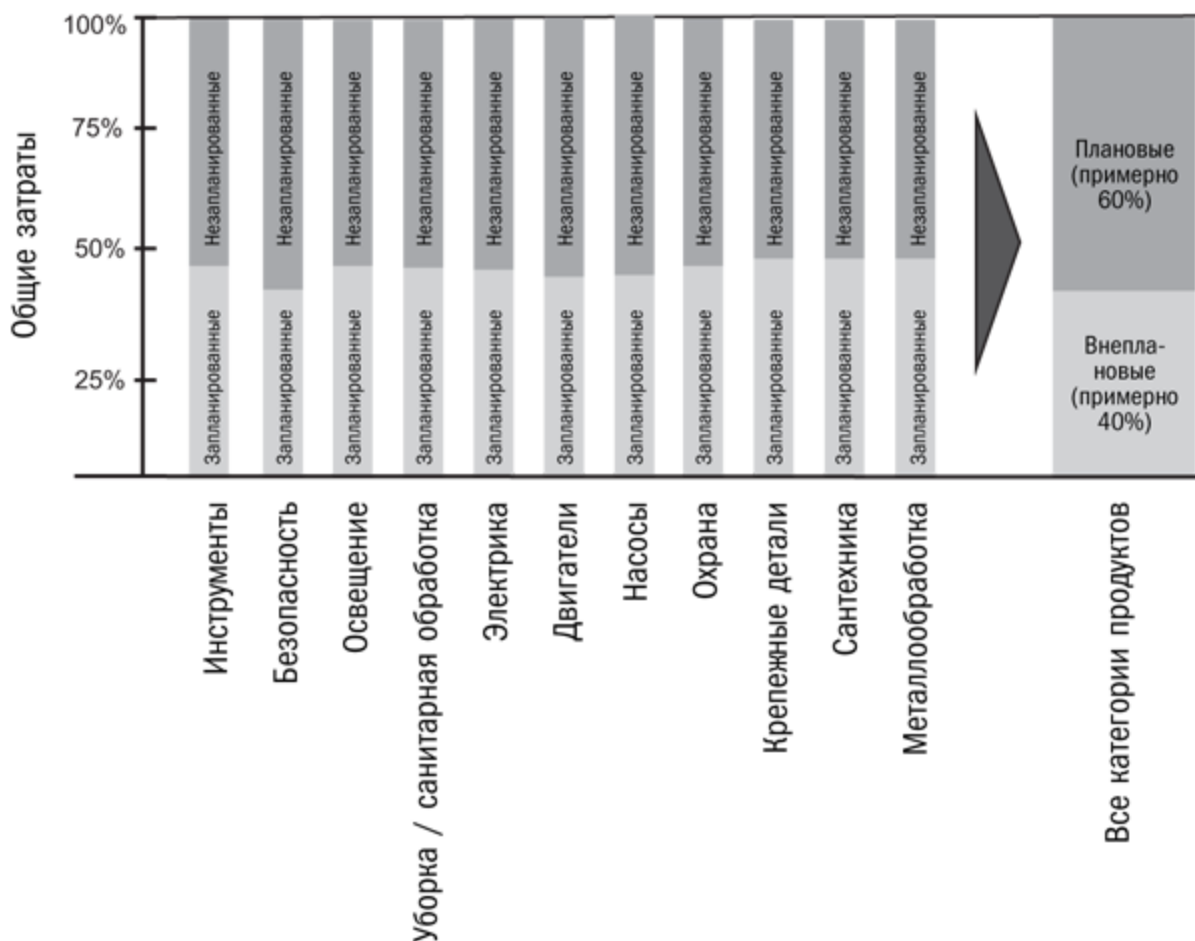
При качественном исполнении разговор к этому моменту уже воспринимается клиентом не столько как презентация с целью продажи, сколько как беседа двух коллег, которые делятся переживаниями об общих проблемах. Контакт рождается за счет отличного начала разговора и обмена опытом.

Тем не менее, хотя торговый представитель Grainger к этому моменту уже, возможно, и наладил контакт, он пока еще не научил клиента ничему новому. Это происходит на втором этапе — этапе переосмысления.

Чтобы изменить взгляд клиентов на затраты, Grainger начинает с их разбивки на типичные категории: инструменты, безопасность, освещение, уборка и так далее. Для многих общая сумма затрат в

одной категории из этого перечня легко может достигать сотни тысяч долларов или даже больше, в зависимости от размера компании. Такая картина клиенту очень знакома.

**Исследования показывают, что более 40% средств, расходуемых на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию, тратятся на незапланированные покупки**



Источник: Grainger Consulting Services

Тем не менее клиенту *не* знаком совершенно новый для него способ думать о своих затратах. Используя относительно простой график, торговый представитель перемещает внимание клиента с представленных по вертикали категорий продукта на представленные по горизонтали тенденции закупок: с того, *что* покупается, на то, *как* покупается. Это делается с помощью идеи разделения покупок на «плановые» и «внеплановые».

Торговый представитель объясняет: «Плановые покупки — это предметы и запчасти, которые вы покупаете очень часто, обычно

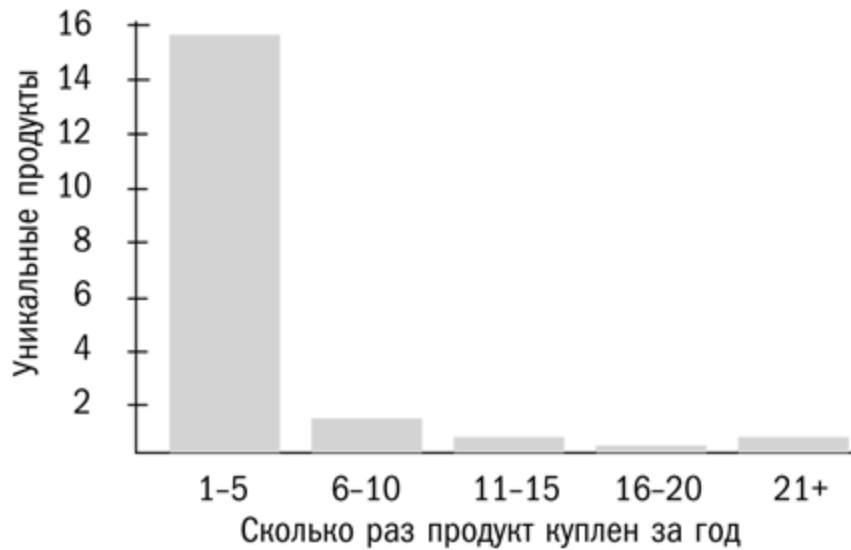
следуя регулярно повторяющемся циклу и заранее планируя соответствующий бюджет. С другой стороны, *внеплановые* покупки — это предметы и запчасти, которые вы покупаете в последний момент, в связи с какой-то непредусмотренной проблемой или потребностью». Это различие важно, потому что компании не отдают себе отчета в том, как внеплановая часть затрат на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию (вроде бы безобидные и редкие закупки то дополнительного молотка, то нового насоса) способна вылиться в огромную сумму по результатам года, что может иметь для компании серьезные стратегические последствия. Grainger благодаря своим исследованиям определила, что не менее 40% типичной для компаний суммы затрат на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию приходится на незапланированные закупки. Когда вы подсчитаете, сколько из себя это представляет по всем категориям, то окажется, что сумма затрат на внеплановые покупки превышает сумму в любой отдельно взятой продуктовой категории и составляет миллионы долларов. И все это потрачено на одноразовые покупки, совершенные в последний момент.

Обратите внимание: торговый представитель еще не объяснил во всех подробностях, почему это различие важно — это еще впереди, — но к этому моменту он уже как минимум вызвал у клиента интерес. И клиенту хочется услышать больше. Ведь вы только что рассказали ему о том, что вторая по величине категория затрат — внеплановые закупки — это категория, о которой он сам никогда не думал. Теперь ему любопытно, что это означает для его бизнеса. Помните: лакмусовая бумажка для этапа переосмысления — это когда вы заставляете клиента сказать: «Хм, я раньше об этом не думал под таким углом», и данное смещение взгляда с предмета покупки на то, как покупка осуществляется, — отличный пример того, как этого добиться.

Теперь торговый представитель готов к тому, чтобы детально и убедительно объяснить, почему это важно. Переходим к третьему этапу — рациональному погружению.



**Большинство внеплановых покупок нестандартны**  
Они совершаются менее 5 раз в год — каждый раз необходим поиск



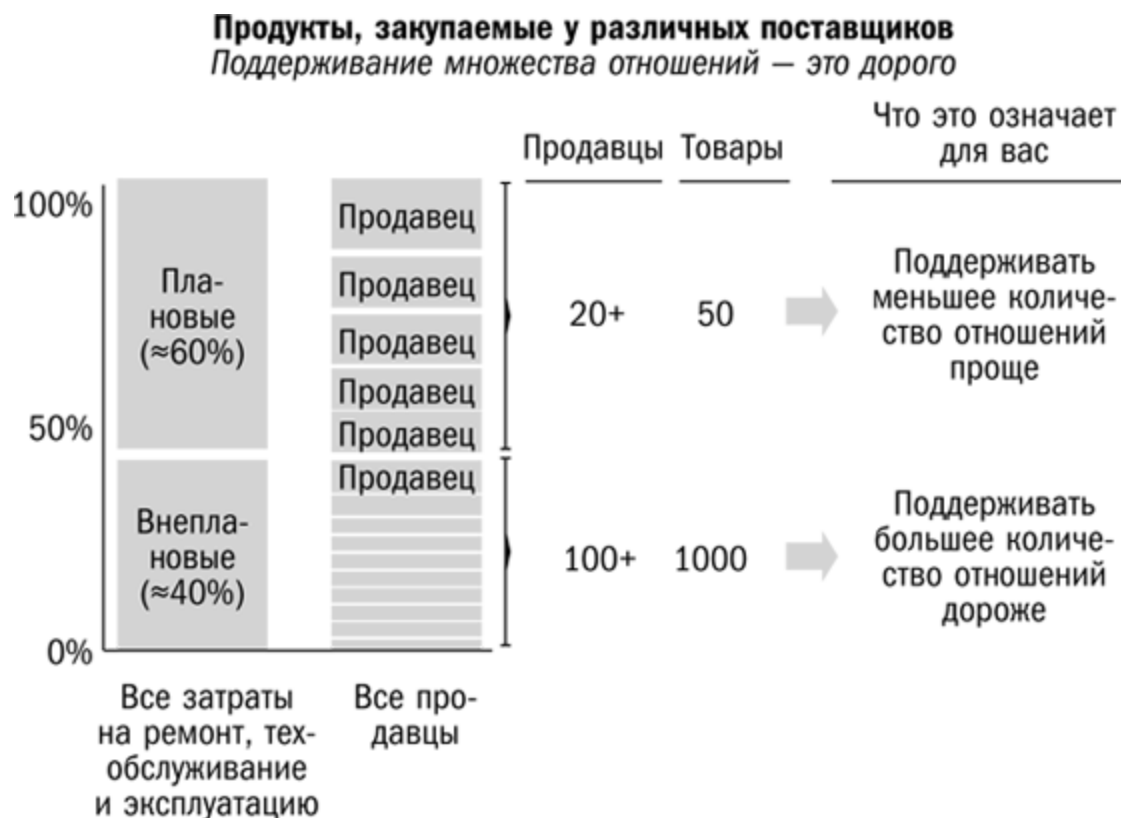
Источник: Grainger Consulting Services

Прибегая к данным анализа объема затрат, понесенных клиентом, компания Grainger использует следующие несколько слайдов, чтобы выстроить историю часто упускаемых из внимания, но тем не менее абсолютно реальных затрат на внеплановые покупки. «На самом деле, — продолжает торговый представитель Grainger, — ситуация, вероятно, даже хуже, чем вы думаете. Огромное количество совершаемых вами закупок не просто не запланированы — они непостоянны. Большую часть из них вы совершаете лишь один раз. И при этом каждая такая закупка требует дополнительного времени, усилий, людей и денег».

Таким образом, Grainger использует свои экспертные знания, чтобы обучить клиента чему-то новому касательно его бизнеса. Для клиента это ценные идеи, а для Grainger — эффективное средство обратить интерес в действие благодаря разработке рационального убедительного содержания, которое заставляет клиента ощутить настоящий дискомфорт в связи с проблемой, о существовании которой он до этого и не подозревал. Если у Grainger налажены длительные отношения с определенным клиентом, то торговый представитель будет пересматривать историю их сотрудничества, чтобы удостовериться в том, что его доводы как можно более убедительны.

Ведь сложно говорить, что «вы другие», когда вам демонстрируют данные касательно вас самих.

Итак, каково влияние всех этих внеплановых закупок? Оказывается, оно весьма впечатляющее.



Большинство компаний работают с небольшим числом поставщиков для совершения плановых закупок, но у них зачастую имеются сотни партнеров для внеплановых закупок, потому что товар закупается у любого продавца, способного сразу же осуществить доставку. Распределение 40% ваших затрат на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию по разным продавцам может обойтись очень дорого, поскольку отсутствует рычаг управления этими затратами. Каждый товар закупается в последний момент — и по розничной цене. С внеплановыми закупками связаны и незаметные, но при этом огромные непрямые затраты, что еще хуже, чем дополнительные прямые затраты.

Реальная стоимость внеплановых закупок включает в себя все обязательно присутствующие, но часто незаметные производственные-

затраты, связанные с приобретением этих товаров.

**Производственные затраты могут быть выше, чем цена продукта**  
*Возможность для экономии — в производственном процессе*



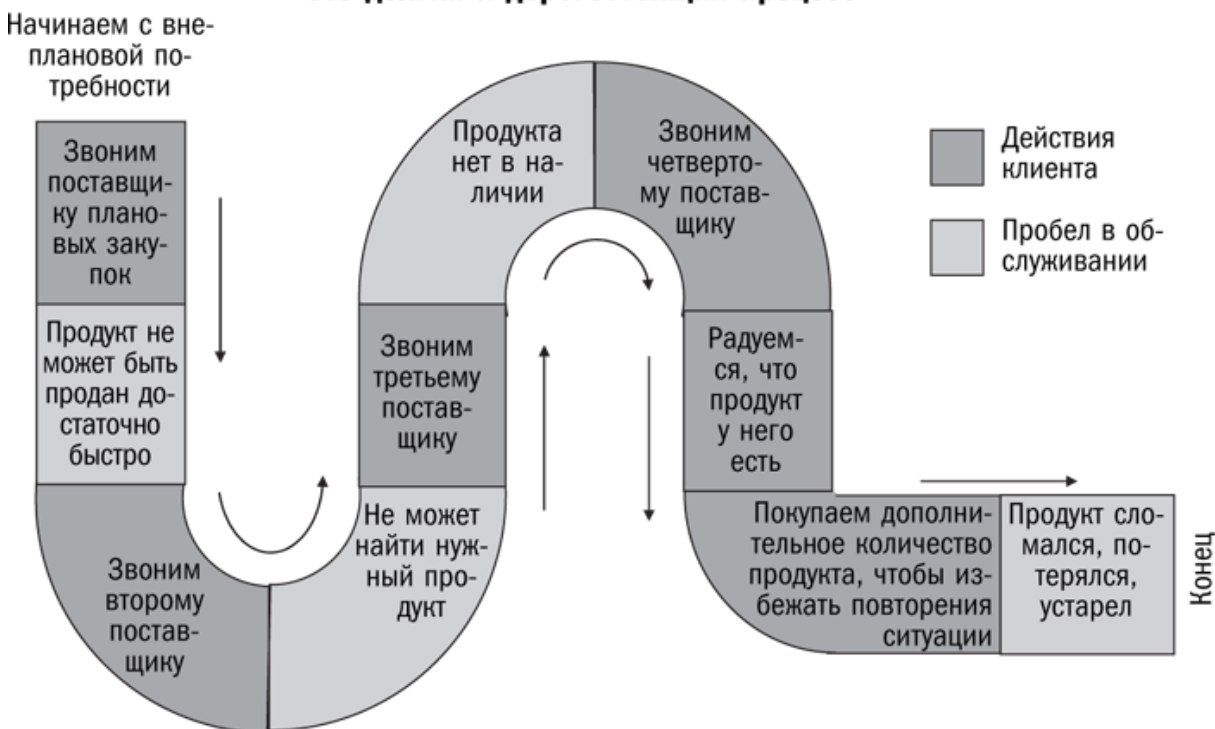
Вам нужно уделить время и найти необходимую запчасть, подготовить счет-фактуру, позвонить поставщику, разместить заказ, внести покупку в учетную ведомость, а затем выполнить необходимую бумажную работу и оплатить товар. В общей сложности закупка потребует участия от пяти до десяти сотрудников вашей компании и огромных незаметных затрат, которые, однако, становятся очевидными, когда вы подсчитаете все время, усилия, бумажную работу и сотрудников, которые необходимы для совершения покупки. Чаще всего само мероприятие по закупке незапланированного товара обходится значительно дороже, чем сам товар.

На данном этапе клиент, вероятно, весьма раздражен всеми этими внеплановыми закупками. Это происходит в его компании каждый день, и ни разу он и его коллеги об этом не думали под таким углом.

Он размышляет: «Отлично! Получается, что тот молоток, который я купил на прошлой неделе за 17 долларов, на самом деле обошелся мне в 117 долларов! Если умножить это на 40% всех моих затрат на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию, то каким образом я все еще в бизнесе?» Это по-настоящему мощный удар — рациональный

аргумент, разработанный для того, чтобы вызвать эмоциональную реакцию. Но на всякий случай — если вдруг клиент на данном этапе все еще скептически относится к проблеме — Grainger еще сильнее закручивает гайки. Диалог теперь переходит на четвертый этап — эмоциональное воздействие. И здесь процесс персонализируется.

### Удовлетворение незапланированных потребностей — это долгий и дорогостоящий процесс



Чтобы удостовериться в том, что клиент действительно видит себя в данной истории, Grainger использует слайд, который в компании любят называть «Цепочка мучений». Этот слайд показывает, как действует почти каждая компания, когда ломается что-то важное и его необходимо быстро починить.

Предположим, что в кондиционере в кабинете вашего руководителя в середине лета выходит из строя теплообменник (который очень сложно найти). Стоит жара, и вам определенно нужно починить все как можно скорее. Что вы будете делать?

Первое, что вы, скорее всего, сделаете, — позвоните одному из своих основных поставщиков, у которого вы совершаете плановые закупки. Конечно, он готов вам помочь. Но спустя двадцать минут ожидания вы узнаете, что эта компания только что распродала все

имеющиеся запчасти и в течение минимум двух недель новых у них не будет. Поэтому вы пробуете связаться с другим поставщиком, с которым пару раз когда-то работали, но выясняется, что у него нужной вам запчасти вообще не бывает. Третий поставщик спустя двадцать минут ожидания сообщает, что в соответствии с его системой учета у него должны быть две такие запчасти, но найти их на складе он не может. К этому моменту вы уже весьма раздосадованы. Два часа на телефоне (которые вы провели, большей частью слушая низкокачественную современную музыку) — и у вас нет ничего, кроме плохих новостей, которые вы должны сообщить теряющему остатки терпения — и изнемогающему от жары — руководителю.

Чувствуя легкое отчаяние, вы звоните четвертому — и последнему — поставщику. Его компания находится на другом конце города, но это перестало иметь значение примерно полтора часа назад. Отлично! Победитель найден! И вот вы снимаете двух своих ребят с производственной линии, вручаете им наспех составленные документы и отправляете через пробки на другой конец города, чтобы забрать необходимую запчасть. Полтора часа спустя они приезжают туда, звонят вам и говорят: «Босс, у них тут на самом деле три такие запчасти. Как вы думаете, может, нам еще одну купить на всякий случай?» Вы совершенно точно не хотите снова проходить через *это* и поэтому говорите им: «Берите все три и возвращайтесь как можно скорее!»

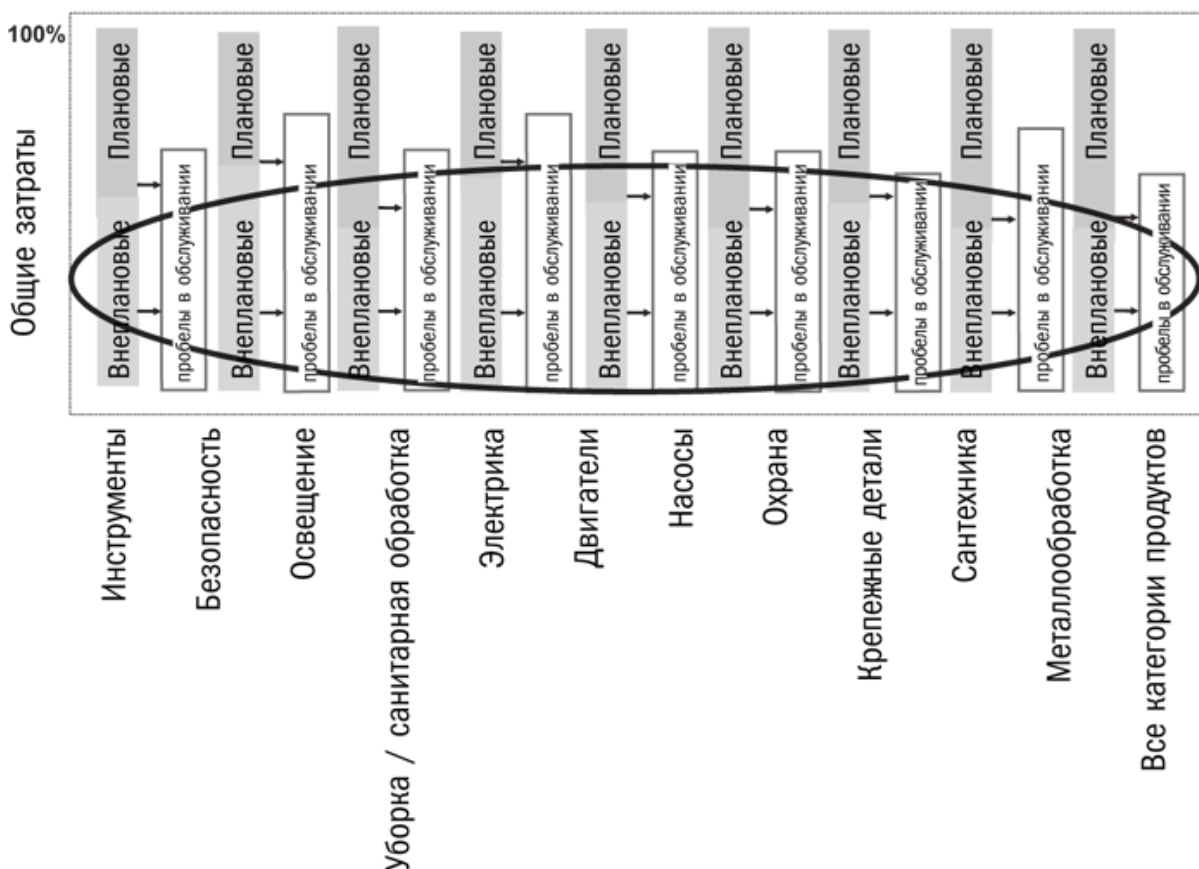
Вы используете одну запчасть для ремонта кондиционера, а две другие прячете в дальний угол склада, на полку под придуманным Grainger названием «Приют для запчастей», где они лежат в качестве пылесборников. Вероятно, они вам не понадобятся и в следующем году. И через два года тоже. А когда наконец-то понадобятся, то вся система уже состарится и ее в любом случае нужно будет менять. Но если задуматься, дело не только в том, что вам не нужны запчасти, которыми вы никогда не воспользуетесь. Что более важно, вы только что вложили кучу денег в эти запчасти просто потому, что вам не хочется проходить через кошмар покупки такой же запчасти когда бы то ни было. А ведь эти деньги вы могли бы потратить на значительно более важные вещи, в которых вы *действительно* нуждаетесь.

Впечатляет? Да. И при этом история Grainger весьма правдоподобна и убедительна. А все потому, что она основана на реальном поведении компании (вот где окупаются все эти интервью с клиентами). Однако еще важнее причина, по которой все это так впечатляет. История изначально разработана для того, чтобы вызвать у клиентов эмоциональный отклик. Они должны видеть себя в нарисованной вами картине. Они должны расстраиваться так, будто вы рассказываете про них. Один клиент, увидевший «Цепочку мучений», сказал следующее: «Вот это да! Вы нас слишком хорошо знаете! Мы в этом фильме играем каждый день!» В этом весь смысл. Чтобы заставить клиента «присвоить» себе вашу историю, убедитесь в том, что он рассматривает внеплановые закупки как проблему, которая целиком и полностью применима к его ситуации.

Теперь мы переходим к пятому этапу, где Grainger рисует картину «Нового пути».

Чтобы перейти к решению, Grainger переводит акценты с индивидуального уровня на организационный: «Итак, это проблема с одной закупкой в одной категории. Фокус в том, что вы делаете это снова и снова, в каждой категории затрат на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию. То есть, даже если бы вы могли разобраться с внеплановыми закупками внутри одной категории, проблема (причем более крупная) все равно никуда не исчезает. И ни одна компания не обладает такой структурой, которая позволила бы эффективно управлять этими затратами внутри каждой категории.

**Компания Grainger может заполнить пробелы в обслуживании, с которыми вы сталкиваетесь во всех категориях продуктов**



Но представьте, что вы могли бы это делать. Проблема превращается в огромную возможность, если внимательно ее рассмотреть. Внеплановые закупки — это гигантский объем незапланированных затрат и незапланированных складских расходов. Это деньги, которые вы могли бы потратить на более важные вещи. И это проблема, которую компания Grainger — благодаря имеющимся у нее уникальным возможностям — способна для вас решить».

В этот момент диалог переходит к вопросу о том, как Grainger может помочь клиенту. Мы наконец-то готовы начать разговор о предлагаемом Grainger решении. Если вы существующий клиент, то у них есть ваши актуальные данные, а значит, они могут начать составлять для вас план работы. Если они не так много работали с вами, то они будут использовать этот диалог для того, чтобы предложить диагностику ваших внеплановых закупок. В любом случае вся та сложная работа, которую Деб и ее команда до этого выполнили

для определения уникальных преимуществ Grainger, теперь используется в разговоре с клиентом, а именно в рассказе о том, как компания может помочь решить проблему с незапланированными закупками — проблему, о существовании которой клиент только что узнал от Grainger.

Это абсолютно фантастический пример коммерческого обучения, потому что суть всего диалога — это набор идей, разработанных для того, чтобы помогать клиентам работать и получать при этом больше прибыли. Вы обратили внимание, в какой момент в разговоре впервые была упомянута компания Grainger и ее возможности? Только в самом конце. На протяжении первых двух третей этого диалога нет *ни одного* упоминания о возможностях компании, ее магазинах, сайтах, истории, размерах, нет каталога продуктов и так далее. А все потому, что это не история о Grainger; это история о *клиенте* и о том, как этот клиент может вернуть в свой производственный бюджет деньги, которые он тратил, сам того не зная. С точки зрения клиента то, что у Grainger есть решение данной проблемы, — это скорее счастливое совпадение. Для клиента реальная ценность данного диалога заключается в качестве идей Grainger.

Клиенты после этого диалога совершенно иначе видят не только свои затраты на ремонт, техобслуживание и эксплуатацию, но также и роль, которую Grainger может играть в значительном их сокращении. Grainger для них теперь уже не место, где можно купить молотки по цене 17 баксов за штуку, а скорее партнер, с которым имеет смысл работать для того, чтобы избежать закупок молотков по цене 117 долларов за штуку. Поместив уникальные преимущества Grainger в контекст (в финальной части весьма убедительного обучения), компания полностью поменяла отношение клиента к своему предложению. Но чтобы достичь этого, необходимо определенное течение, определенный сценарий. И именно в этом заключается фундаментальное смещение в рамках коммерческого обучения. Это переход от разговора *о ваших уникальных преимуществах* к разговору, где аккуратно выстроенное обучение целенаправленно подводит клиента *к вашим уникальным преимуществам*. Предлагаемое решение является не предметом, а естественным итогом обучения. Помните, что с точки зрения клиента реальная ценность взаимодействия



заключается не в том, что вы продаете, а в качестве идеи, которую вы предлагаете в рамках диалога о продаже.

## Пример коммерческого обучения № 2: семинары по получению прибыли в компании ADP Dealer Services

ADP Dealer Services, подразделение компании Automatic Data Processing, является лидирующим провайдером корпоративного программного обеспечения для дилеров различных транспортных средств (в частности, автомобилей и грузовиков) по всему миру. Когда Кевин Хендрик, на тот момент руководитель отдела продаж в ADP, в 2008 году впервые увидел нашу работу, посвященную коммерческому обучению, компания переживала серьезные проблемы. Экономика была еще в относительно хорошей форме, но команда Dealer Services уже обнаружила в автомобильной индустрии ряд ранних предупредительных знаков, которые не предвещали ничего хорошего. Помимо того что розничные продажи автомобилей в течение последних трех лет постепенно сокращались, был и еще один тревожный фактор. Число компаний-дилеров в ответ на сокращающийся спрос тоже стремительно снижалось. В период с 2007 по 2010 год число новых и уже функционировавших дилерских центров сократилось с 21 200 до 18 460. Теперь, если вы являетесь провайдером корпоративного программного обеспечения, задумайтесь на минуту о том, что означают эти цифры. Всего-то за несколько лет компания пережила 15%-ное сокращение рынка в ключевом сегменте, потому что потенциальные клиенты просто-напросто исчезли.

Ситуацию усложняло и то, что ADP Dealer Services, будучи подразделением другой компании, естественно, пыталась в течение всего этого периода расти как самостоятельная единица. Но каким же образом можно расти на падающем рынке? Это очень и очень сложно. Выбор у вас на самом деле только один: агрессивным образом наращивать долю рынка, одновременно с этим изо всех сил стараясь не допустить потери клиентов. В современном мире, если вы хотите получить новых клиентов, вам придется отобрать их у кого-то другого.

Но сделать это оказалось непросто. Помимо того что вытеснить другого продавца — это всегда проблема, компания одновременно должна была бороться с мелкими конкурентами, каждый из которых соперничал с Dealer Services относительно какого-нибудь одного продукта из всего широкого набора. Как лидер в своей отрасли, компания ADP подготовила уникальное ценностное предложение, включающее технологические решения для каждого аспекта работы автомобильного дилерского центра, включая интернет-маркетинг, продажи автомобилей, продажи услуг и даже решения, касающиеся запчастей. Мелкие же конкуренты сосредоточивались лишь на одной детали этого пазла, такой как программное обеспечение, разработанное для управления сервисным центром или офисом продаж. Эти продавцы обращались к клиентам с сообщениями очень разного характера, подчеркивая огромную потенциальную экономию, возможную благодаря покупке «только того программного обеспечения, которое вам срочно необходимо». И как вы можете представить, для клиентов, пытающихся выжить в непростых современных условиях, это сообщение имело немалый отклик.

В общем, ADP Dealer Services ожидал потенциально тяжелый год. С одной стороны, компания теряла прибыль в связи с тем, что клиенты, видя, как рушится индустрия, все больше пытались сокращать расходы. С другой стороны, количество продаж уменьшалось, поскольку новые конкуренты агрессивно играли на страхе клиентов и вовлекали их в транзакционные сделки (покупку единичных продуктов). При этом ирония ситуации заключалась в том, что суть ценностного предложения Dealer Services состояла в уникальной способности помогать дилерам сокращать затраты. И казалось бы, не придумаешь лучше момента, чтобы это сообщение нашло отклик у клиента. Но этого не произошло. Клиенты просто не видели ничего, кроме ценника. Торговые представители Dealer Services могли отправиться к клиенту, презентовать все уникальные возможности ADP, позволяющие клиентам экономить деньги, и дилеры отвечали им: «Это здорово, но я тут уже общался с другими ребятами, которые говорят, что могут продать мне только то, что мне нужно. И *намного* дешевле. Я хотел бы работать с вами, но только если вы вычеркнете

все остальное, что мне не нужно, а цену оставшегося снизите на 30%». Это было неприятно.

Так что неудивительно, что, когда Кевин увидел исследование, посвященное коммерческому обучению, его словно озарило. Он понял, что большая часть проблемы заключалась в том, что торговые представители ADP Dealer Services вели разговор *о продукте*, а не подводили разговор *к продукту*. Если компания Dealer Services собиралась заставить клиентов иначе взглянуть на свои решения, в более широком масштабе, то сначала нужно было заставить дилеров иначе взглянуть на затраты, связанные с выбором программного обеспечения. Ведь компания ADP знала о причинах такого выбора, а сами клиенты даже не отдавали себе в этом отчет: пытаясь сэкономить, они тратили деньги на единичные закупки программного обеспечения для отдельных секторов бизнеса, что в итоге приводило к производственной неэффективности и ненужному дублированию. Так что получалось, что они тратили лишние деньги, а вовсе не экономили.

С этими мыслями компания Dealer Services начала разработку коммерческого обучения, совмещая при этом два ключевых момента.

Первый заключался в том, что требовалось придумать лучшую историю. Хотя компания и представляла, какие уникальные преимущества отличают ее от остальных, ей тем не менее нужно было разработать сообщения, которые бы подводили разговор *к этим преимуществам*, а не вели бы разговор *о них* с самого начала. Поэтому отделы продаж и маркетинга придумали отличную историю под названием «Общие затраты дилера», основываясь на анализе данных, относящихся к неожиданно дорогостоящему, но при этом скрытому влиянию неэффективных ИТ-систем на общую прибыль дилерского центра. Как они обнаружили, дилерские центры в среднем работают с двенадцатью разными поставщиками, что выливается в 40% лишних затрат — затрат, которых компания ADP Dealer Services могла бы помочь избежать благодаря своему решению, суть которого заключалась в работе с одним поставщиком. Неудивительно, что так же, как в истории с Grainger, основная цель подхода Dealer Services заключалась в том, чтобы добиться отклика и на рациональном, и на эмоциональном уровне. Дилеры были удивлены (и часто весьма

встревожены) тем, что они тратили понапрасну огромные деньги в тот период, когда они меньше всего могли себе это позволить.

Второй ключевой момент для ADP заключался в том, чтобы разработать серию семинаров для клиентов (их называли мастер-классами по прибыли). Семинары были призваны обеспечить дилеров идеями о том, как управлять бизнесом с большей прибылью. Сущность мастер-классов соответствовала их названию. Эти бесплатные семинары были разработаны специально для того, чтобы помочь клиентам оценить затраты на неэффективную работу, возникающую из-за дублирующих друг друга IT-систем. Акцент делался именно на идее.

Конечно, как вы можете догадаться, семинары тоже были разработаны в соответствии со сценарием коммерческого обучения. Тема, которую ADP Dealer Services *не* затрагивает в течение первых двух третей семинара, — это ADP Dealer Services. Речь не идет о продавце, речь идет о клиенте. Как и в случае с Grainger, после разогрева наступает очередь переосмысления («решения о покупке программного обеспечения, которые вы принимаете для того, чтобы сэкономить деньги, в действительности заставляют вас тратить лишнее»), затем рационального погружения и эмоционального воздействия, по мере того как компания объясняет, как разрозненные системы влекут за собой разнообразные скрытые затраты, о которых дилеры не подозревали. В итоге это ведет к демонстрации первоклассного решения и обзору того, как уникальные преимущества Dealer Services могут предоставить это решение лучше кого бы то ни было. Это классический пример разговора, ведущего к *решению*, а не начинающегося с *диалога о решении*.

Дилеры обожают эти семинары, потому что они дают им именно то, что рекламируется: реализуемые ценные идеи, которыми можно тут же воспользоваться, чтобы сэкономить деньги (включая набор особых знаков, за которыми надо следить, чтобы определить, когда деньги тратятся компанией понапрасну). С точки зрения клиента тот факт, что ADP Dealer Services имеет решение, помогающее реализовать эту идею, — это скорее счастливое совпадение. Такая поддержка не только очень важна для клиентов, она и весьма ценится. Она делает семинар

запоминающимся, а в глазах клиентов отличает ADP Dealer Services от конкурентов.

И результаты такого рода изменений посредством коммерческого обучения ошеломляют. В том же году, когда продажи новых автомобилей в США упали на 40%, выручка ADP Dealer Services сократилась только на 4%. Достигли ли они своих целей, касающихся роста? В некотором роде да, с учетом того, что происходило в течение этих трех лет с автомобильной индустрией. Но что более важно, в период, когда единственной возможностью роста было увеличение своего куска пирога (который становился все меньше и меньше), Dealer Services сделала не только это, но и многое другое.

Она выиграла битву не только за долю рынка, но и за «долю сознания», значительно усилив свою роль как лучший источник качественных идей. А все потому, что вместо разговора с клиентами о бизнесе ADP Dealer Services перешла к разговору с клиентами об *их* бизнесе. Совсем недавно Тереза Рассел, руководитель подразделения продаж в Dealer Services, сказала нам: «Даже с учетом недавнего улучшения ситуации с розничными продажами в автомобильной промышленности информация, которую мы даем на этих семинарах, все так же находит отклик. Вне зависимости от того, пытаются дилеры выжить или — что лучше — развить свой бизнес, они все равно ищут интересные способы лучше управлять своим бизнесом, а это как раз то, что предлагают наши семинары».

Это фантастический пример коммерческого обучения. Единственная значительная возможность постепенно стимулировать рост кроется не в продуктах, которые вы продаете, а в качестве идей, которые вы предлагаете в рамках самой продажи.

# 6

## Адаптация предложения

Почему адаптация фигурирует как одно из определяющих качеств продавца-Чемпиона? Мы полагаем, что это связано с увеличением покупок, основанных на согласии (то есть потребности в большей организованности внутри компании до совершения покупки), ставших реакцией на стремление продавать клиентам больше комплексных решений. Да, недавний финансовый кризис и экономический спад усилили стремление клиентов избегать рисков, но повышение требований к согласию — тенденция, которую мы отметили задолго до начала кризиса.

### Чего действительно хотят те, кто принимает решения

Мы уже обсуждали выводы исследования, посвященного лояльности клиентов. Так, скажем, 53% лояльности клиентов бизнеса B2B — это результат того, как вы продаете, а не того, что вы продаете. В этом исследовании мы отделили ключевых лиц (тех, кто принимает решения) от конечных потребителей и авторитетов (тех, кто влияет на принятие решения, но сам их не принимает). Мы пытались понять, что делает всех этих участников лояльными определенному продавцу.

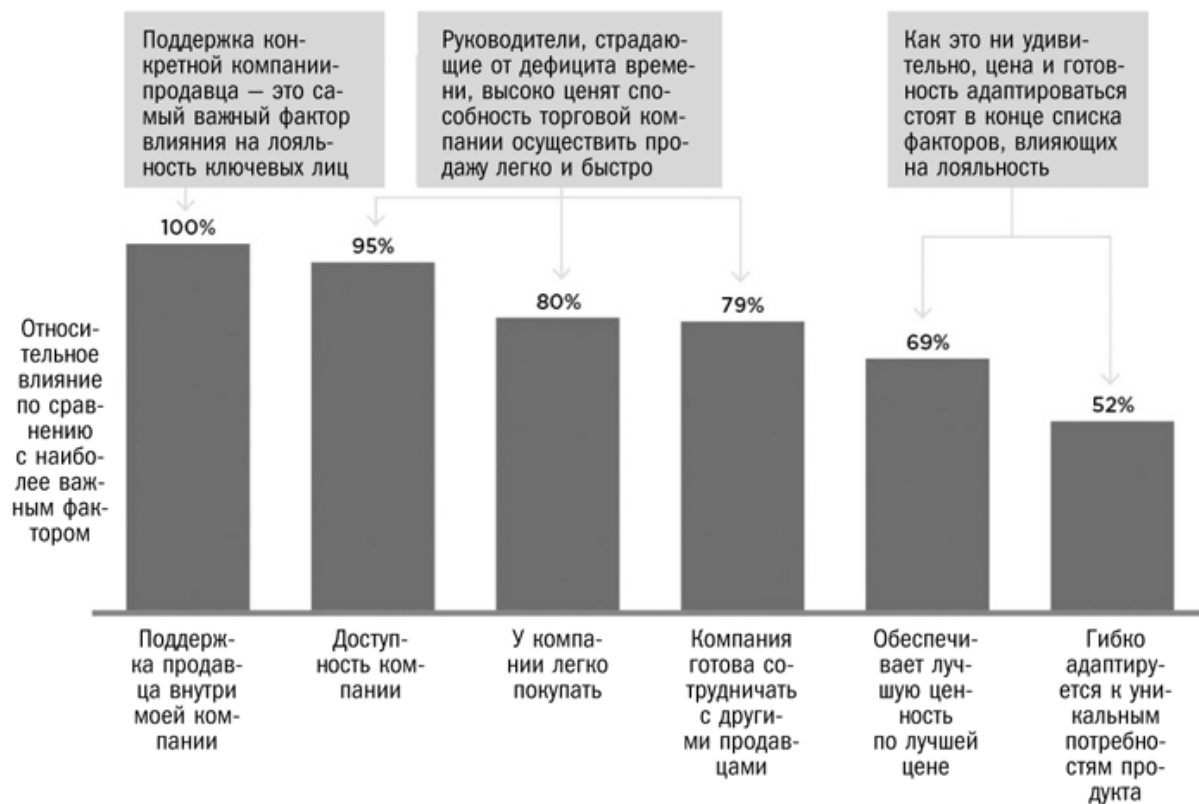
Давайте сначала рассмотрим тех, кто принимает решения. В исследовании мы определили ключевых лиц как людей, которые подписывают контракт. Они обычно попадают в одну из двух категорий: руководители высшего звена или закупщики. Так что же по-настоящему имеет для них значение?

Когда мы отделяем ключевых лиц от всех остальных, а затем сравниваем влияние процесса продажи в целом с влиянием отдельного торгового представителя, мы обнаруживаем, что для этих людей аспекты процесса продажи в целом *почти в два раза* важнее качеств отдельных торговых представителей. Они считают, что покупают у

компании, а не у конкретного человека. Что это означает для вашей компании?

Из всего, что важно для ключевых лиц, в верхней строке списка на рис. 6.1 находится «поддержка продавца внутри моей компании». Это можно рассматривать так: руководители, принимающие решения, просто не хотят рисковать, выбирая продавца для совершения крупной закупки, — как минимум не хотят принимать подобное решение единолично.

**Рис. 6.1. Характеристики продажи, влияющие на лояльность ключевых лиц в компании-клиенте**



Источник: исследование SEC

В то же время мы обнаружили, что ключевые лица не стремятся тратить свое время. Они хотят, чтобы продавцы были легкодоступны, чтобы у них было легко покупать, и готовы при необходимости сотрудничать с другими продавцами.

Наконец, хотя мы и могли бы предположить, что такие факторы, как цена и готовность к адаптации, окажутся для ключевых лиц в первых

строках списка, они значительно менее важны, чем широкая поддержка и легкость сотрудничества.

Это весьма важный вывод, который явно идет вразрез с большинством тренингов по продажам, где подчеркивается необходимость найти и привлечь покупателя на уровне высшего руководства. Ваши торговые представители тратят уйму времени и сил, пытаясь пробиться к руководителю, принимающему решения. Они думают: «Если удастся попасть в этот кабинет, я заключу сделку». Однако лучший путь к ключевому лицу, принимающему решение, вовсе не через эту дверь. Оказывается, путь, по которому торговому представителю нужно пойти, чтобы заслужить поддержку этого руководителя, пролегает через команду клиента и предполагает обучение и воодушевление сотрудников компании-клиента.

Когда же приходит время принятия решения, руководитель хочет быть уверен, что команда его полностью поддерживает. Другими словами, продажа, основанная на согласии, — это не то, с чем вам стоит бороться; это то, чего вам следует активно *добиваться*. Вы не можете просто перевести разговор на уровень руководителя и исключить из процесса всех остальных, потому что именно мнение команды ключевые лица ценят больше всего.

И последний момент. Когда мы отделили руководителей высшего звена и сравнили их с сотрудниками, занимающимися закупками, чтобы определить, что делает их лояльными, обнаружилось, что между двумя группами не существует почти никакой разницы. Конечно, руководители высшего звена больше ценят знания торговых представителей, а сотрудники, занимающиеся закупками, большее значение придают способности продавцов не преувеличивать ценность своих товаров. Это неудивительно, но на этом различия и заканчиваются. В приоритете для обеих групп широкая поддержка и легкость сотрудничества.

Раз лояльность на уровне руководства связана с получением широкой поддержки команды, то вам нужно понять, как получить эту поддержку. Вам следует знать, что управляет лояльностью всей команды, а не только руководителей, ответственных за принятие решений.

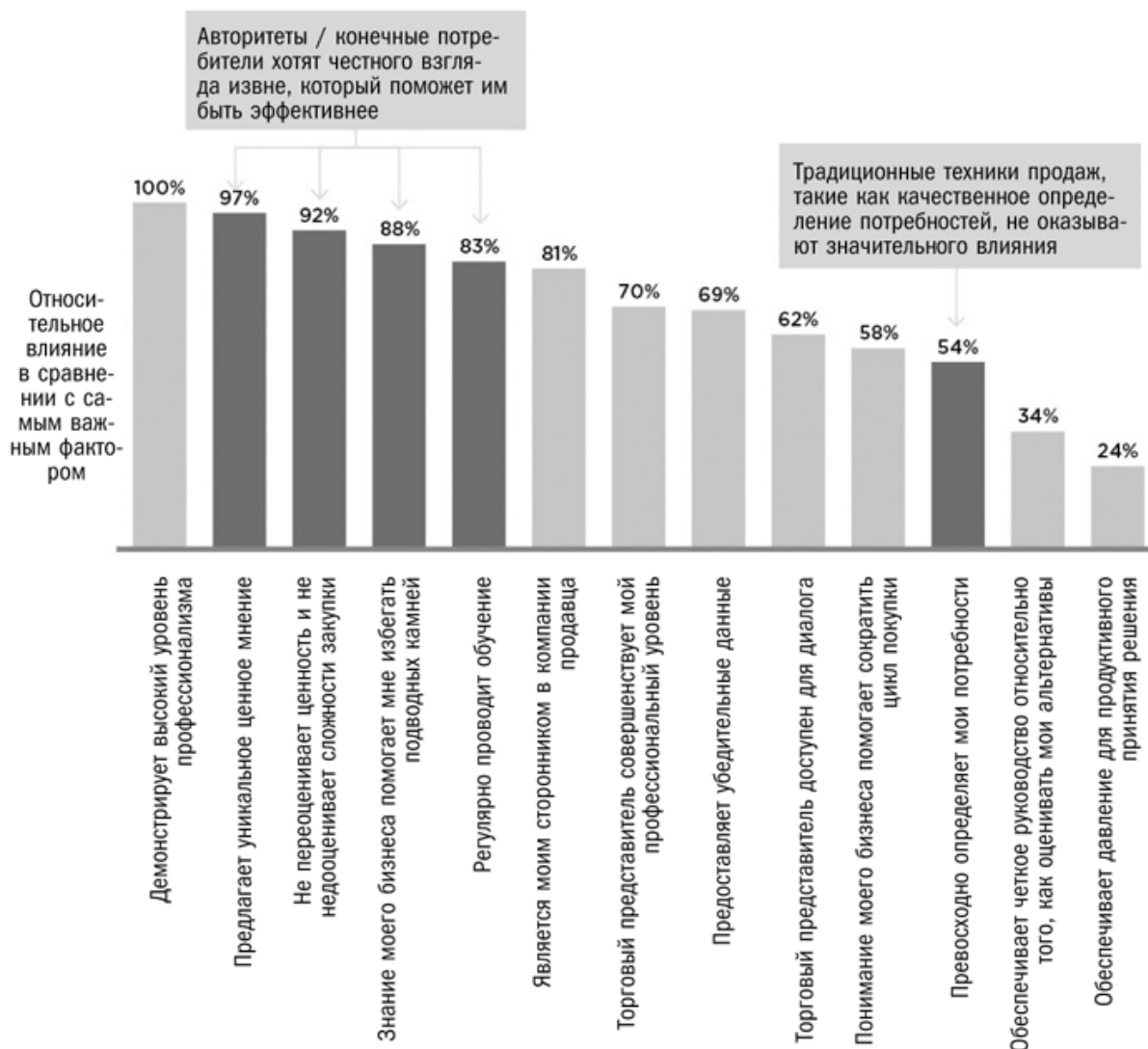


## Ключ к получению широкой поддержки

Как и в случае с ключевыми лицами, мы можем взглянуть на то, что определяет лояльность конечных потребителей и авторитетов — тех, кто играет главную роль в совершении покупки, но не подписывает контракт. При правильном взаимодействии эти сотрудники могут оказать вам мощную поддержку. Во-первых, они (в отличие от ключевых лиц) придают *намного* большее значение тому, кто именно им что-либо продает. Конечные потребители не считают, что они покупают у компании, — они покупают у людей. Что именно заставляет этих людей быть более лояльными?

Как вы видите на рис. 6.2, фактор, оказывающий наиболее сильное влияние на лояльность конечных потребителей и авторитетов, — это профессионализм торгового представителя. Скорее всего, это следствие того, что в течение многих лет торговые представители слишком много обещали и слишком мало делали. Помните возросший скептицизм клиентов, о котором мы говорили ранее? Вот к чему он привел. Клиенты просто-напросто ищут профессионала — человека, которому они могут доверять. Один из наших партнеров сказал: «Мы хотим, чтобы клиенты считали наших торговых представителей частью собственной компании... чтобы они рассматривали их как ресурс, а не как надоедливый раздражитель». Мы действительно считаем, что именно такого профессионализма ждут клиенты.

**Рис. 6.2. Факторы влияния на лояльность, актуальные для авторитетов и конечных потребителей**



Источник: исследование SEC

Но есть и еще более серьезный набор факторов, влияющих на лояльность. Речь идет о способности «предложить уникальные и ценные идеи» и «регулярно проводить для клиента обучение различным вопросам».

В отличие от широко распространенного мнения, более традиционные навыки продаж, такие как анализ потребностей, оказываются в списке намного ниже, когда дело касается лояльности конечных потребителей и авторитетов. Торговые компании продолжают вливать время и деньги, чтобы помочь своим

представителям научиться задавать вопросы глубже и проницательнее, но оказывается, что эти навыки *намного* меньше связаны с лояльностью. Клиенты ждут, что продавцы будут не предвосхищать или «обнаруживать» потребности, о существовании которых они и сами знают, а *обучать* их, открывая глаза на неизвестные им возможности заработать или сэкономить деньги.

Данные нашего исследования свидетельствуют, что для тех, кто не принимает окончательные решения, лояльность *намного меньше* связана с обнаружением потребностей, о которых они уже знают, и *намного больше* — с обучением тому, о чем они не знают (например, чему-то новому об эффективной конкуренции). Клиенты будут лояльны вам, когда вы научите их чему-то ценному, а не просто продадите им что-то нужное. Помните: вы не просто продаете товары — в рамках процесса продажи вы обеспечиваете клиентов ценной идеей.

Если задуматься об этом, наши выводы дают вам в руки четкий план по превращению авторитетов и конечных потребителей в истинных сторонников вашей компании. Обучая конечных потребителей чему-то ценному, вы сможете создать себе широкую поддержку, которая так важна для ключевых лиц.

Хотя обучающий подход и предоставляет огромную возможность управлять сотрудниками клиентской компании, *почти две трети* продавцов говорят о том, что используют взаимодействие с участниками сделки для получения идей. Как вы, возможно, догадываетесь, большинство торговых представителей тратят свое время на то, чтобы выведать у авторитетов как можно больше информации о том, как происходит процесс принятия решений и как расставляются приоритеты, вместо того чтобы обеспечивать потенциальных партнеров ценными идеями, которые могут пригодиться в их компаниях.

Задайте себе такой вопрос: как ваша компания взаимодействует с авторитетами — с теми, кто влияет на принятие решения? Насколько вероятно, что эти люди сочтут общение с вашими торговыми представителями ценным и запоминающимся? Стали бы они использовать для описания взаимодействия с вашими продавцами такие слова, как «интересный», «новый», «заставляющий думать» или

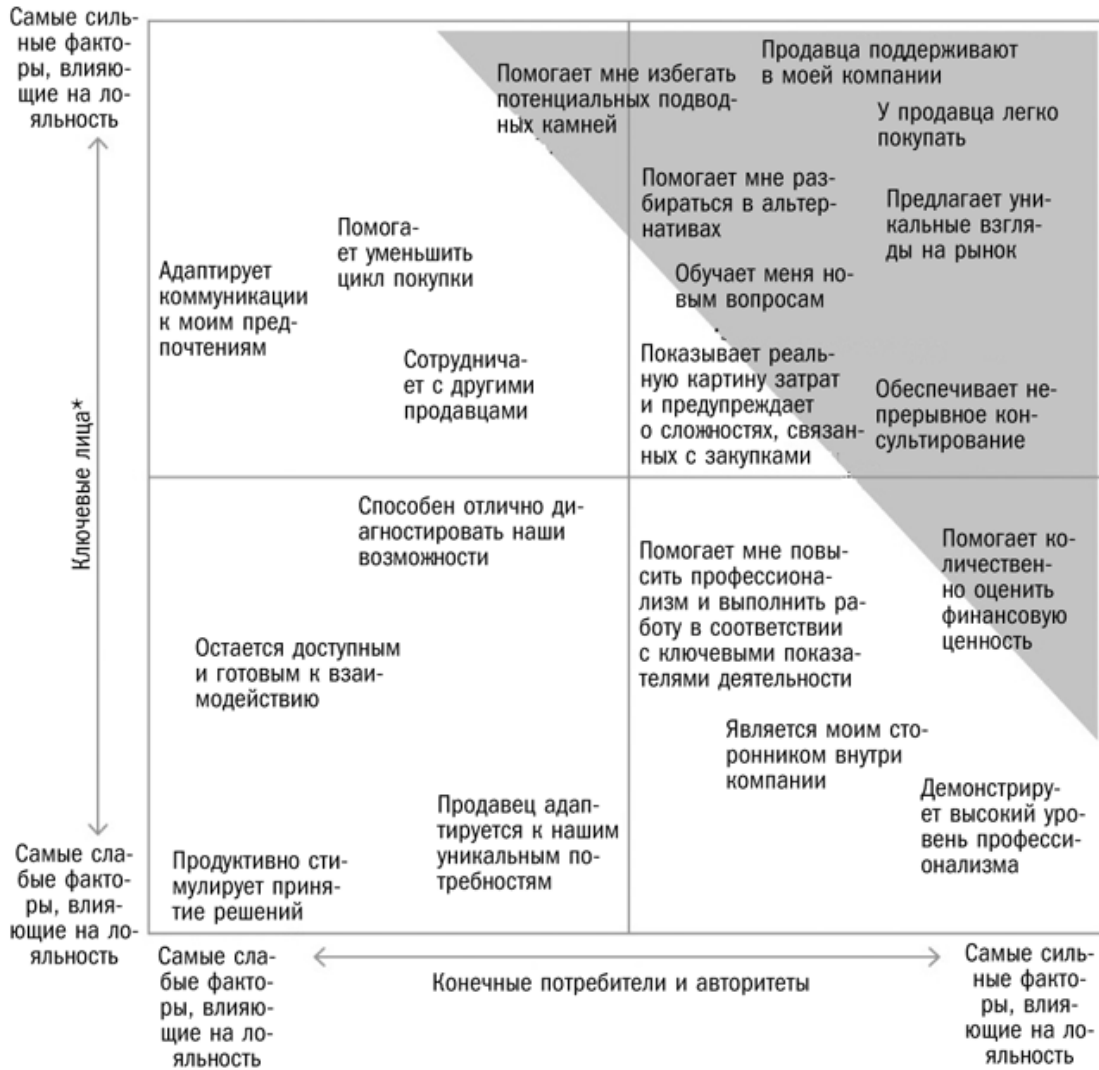
«меняющий правила игры»? Делают ли торговые представители ценным каждый разговор с клиентом? Ответ, скорее всего, будет отрицательным.

Чтобы не создать у вас впечатление, что идея — это то, что ценят только сотрудники компании-клиента, с которыми вы непосредственно общаетесь по поводу сделки, стоит отметить, что эта стратегия актуальна и на уровне первых лиц, принимающих решения.

Да, занимающихся закупками руководителей больше всего заботит широкая поддержка, но как бизнес-лидеры они заинтересованы в новых идеях, как заработать или сэкономить деньги. Рис. 6.3 показывает, как накладываются друг на друга факторы, влияющие на лояльность ключевых лиц и конечных потребителей. Обучающий подход — это возможность выиграть независимо от того, с кем именно общаются представители компании.

Руководители, принимающие решения, не желают тратить свое время попусту. Также они не хотят, чтобы продавцы тратили еще чье-то время в их компании. Они не позволят торговому представителю идти и добиваться поддержки в их компании, если он не может предложить что-то по-настоящему убедительное. Если вы пытаетесь заключить сделку на уровне конечных потребителей, весьма маловероятно, что вы сможете получить доступ к начальству — разве что вы продемонстрируете уверенность в том, что способны предложить компании исключительную ценность.

**Рис. 6.3. Лояльность ключевых лиц в сравнении с лояльностью конечных потребителей и авторитетов**



\* С точки зрения статистики высшее руководство и сотрудники, занимающиеся закупками, оценивают покупку почти одинаково.

Источник: исследование MLC; исследование SEC

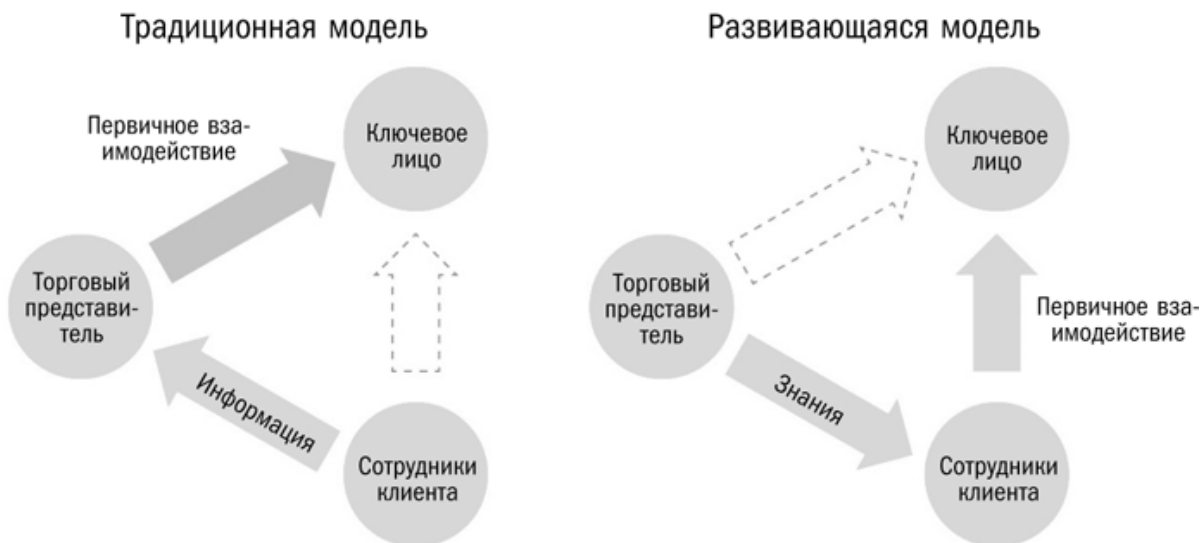
## Новая философия продаж

Полученные нами результаты имеют большое значение для эффективности продаж. Одна из общепринятых стратегий формирования лояльности заключается в переносе диалога на уровень первых лиц компании. Но как вы уже знаете, самым важным для

ключевых лиц во взаимодействии с конкретным продавцом является наличие «поддержки внутри компании».

Смысл этого вывода можно увидеть на рис. 6.4. В традиционном подходе торговые представители вытягивают информацию из участников сделки со стороны клиента, чтобы прийти к первому лицу компании с отлично подготовленной презентацией. Связь между участниками диалога и ключевыми лицами воспринимается как относительно слабая в сравнении с отношениями, которые торговый представитель может установить непосредственно с ключевым лицом, так что информация в основном движется по часовой стрелке от представителя клиента к продавцу и далее к ключевому лицу.

**Рис. 6.4. Новая философия продаж**



Источник: исследование SEC

Новая модель предполагает движение в противоположном направлении. Лучший способ продать как можно больше товаров за определенный период времени заключается не в том, чтобы идти к тому, кто подписывает договор, а в том, чтобы найти подход к нему *не напрямую*, а через участников диалога — сотрудников клиентской компании, способных обеспечить вашему решению более широкую поддержку. Связь между представителями компании и ключевыми лицами в этом случае намного крепче, в то время как связь между торговым представителем и ключевыми лицами будет слабее — способность торгового представителя влиять на продажу на уровне

первых лиц компании весьма далека от способности сотрудников компании делать то же самое.

Насколько важно *направление* информационного потока, настолько важна и *природа* содержащейся в нем информации. В традиционной модели имеют значение предлагаемые продавцом информационные данные. В развивающейся модели клиенту важна разрабатываемая продавцом идея. Такова новая философия продаж — весь мир движется в обратном направлении. А теперь ответьте на вопрос: насколько хорошо в течение последних нескольких лет вам удавалось соблюдать баланс между объемом времени, усилий и денег, которые вы вложили в получение доступа к руководству компании, и объемом аналогичных усилий, направленных на поиск потенциальных сторонников внутри компании-клиента? Для большинства компаний это огромная упущенная возможность. Общаться с ключевыми лицами нужно, но при этом нельзя забывать об огромном воздействии, которое могут оказать на развитие вашего партнерства приобретенные сторонники внутри клиентской компании. Поиск таких сторонников и работа с ними — именно это ваши лучшие продавцы, ваши Чемпионы, делают как нечто само собой разумеющееся.

## Адаптация сообщения

С практической точки зрения теперь вашим торговым представителям для заключения сделки нужно говорить с бóльшим, чем когда-либо, количеством людей. Мы обнаружили, что одно из самых серьезных препятствий, с которым борются продавцы-среднячки, заключается в необходимости адаптировать презентационное сообщение к этим нескольким участникам сделки таким образом, чтобы получить максимальный отклик.

Адаптация сообщения для отдельных покупателей может быть различна. Хороший способ адаптировать презентационное сообщение — начать на уровне отрасли клиента и двигаться к компании, к роли конкретного человека и, наконец, непосредственно к этому человеку. Рис. 6.5, который наша группа SEC Solutions Group использует в своей программе развития чемпионов, демонстрирует такие уровни адаптации.

**Рис. 6.5. Уровни адаптации**



*Источник: исследование SEC Solutions*

Глядя на эту диаграмму, подумайте о том, насколько хорошо ваш текущий подход к продажам вызывает отклик на каждом из этих уровней у каждого из множества различных участников диалога, с которыми вашему торговому представителю приходится общаться. Подавляющая часть информации, предлагаемой клиенту при попытке что-либо продать, не адаптирована к контексту *ни на одном* уровне, не говоря уже об адаптации для каждого участника диалога. Информация, как правило, сообщается о продавце и его продуктах.

Поэтому для начала маркетинговый отдел может оказать весьма ценную услугу, если просто поможет торговым представителям адаптировать сообщение к отрасли и к самой компании. Существует немало источников информации (и многие из них бесплатны), которые могут помочь торговому представителю добавить в обучение контекст, характерный для данной отрасли и компании. Каковы тенденции в этой сфере, какие события происходят в компании? Не свернул ли недавно свою деятельность крупный конкурент? Может быть, состоялось значимое слияние с другой компанией? Клиент стремительно наращивает или теряет долю рынка? Как насчет



изменений в законодательстве? Что говорится в недавних пресс-релизах и финансовых отчетах компании о ее стратегических приоритетах?

Когда торговый представитель приходит не просто с презентацией, а с пониманием того, что происходит в компании клиента и в отрасли в целом, это и есть начало адаптированного сообщения. Упомянутые внешние уровни являются, вероятно, самыми простыми — на практике адаптированные презентационные сообщения делаются именно на них. Намного реже адаптация наблюдается на уровне роли участника, и еще реже — на уровне конкретного человека и его личных целей.

## Сокращение числа вариантов

Многие руководители отделов продаж считают способность адаптироваться к конкретным участникам диалога суперталантом, которым могут похвастаться лишь лучшие продавцы. Они полагают, что для остальной команды самым большим препятствием является недостаточная способность соперничать, слушать и проявлять чуткость. Но дело не в этом. Самая большая проблема, мешающая правильной адаптации, заключается в том, что торговым представителям нужно *очень много* о чем знать. Если вы приходите на встречу к новым сотрудникам вашего клиента и хотите быть уверены в том, что адаптировали свою информацию наилучшим образом, то на чем вы будете делать акцент? На личностном факторе? На роли этих людей в компании? На регионе, где они работают? На их интересах? Перечень выглядит бесконечным. Как его сократить? Как вместо этого аморфного облака получить адаптированное, вызывающее отклик сообщение?

В главе 2 мы говорили о том, что продавцы-Чемпионы адаптируют свое предложение в соответствии с пониманием ценности для отдельных участников сделки и знанием факторов экономического влияния в их бизнесе. Продавец-Чемпион приходит к клиенту с глубоким пониманием того, как отдельные участники вписываются в бизнес, какова их роль и чем они обеспокоены, а также того, каких конкретных измеримых результатов они хотят достичь.

Продавцы-Чемпионы делают акцент не на то, что они продают, а на то, чего хочет достичь их собеседник. Большинство торговых представителей склонны одинаково вести беседу и с ключевыми лицами, принимающими решения, и с конечными потребителями уровнем ниже. И обычно они говорят скорее о продуктах, нежели о проблемах клиента.

Итак, как же заставить всех продавцов адаптировать свой подход к наиболее актуальным потребностям каждого конкретного клиента? Давайте посмотрим на некоторые адаптационные инструменты, которые помогут торговым представителям разговаривать с любым человеком.

Результат клиента — это то, чего пытается добиться конкретный человек в компании клиента. Именно это он считает успехом в своей работе.

Результаты подразумевают активность или обязанность, связанную с совершенствованием чего-либо, единицу измерения результатов, направление и масштаб желаемых изменений. Примеры ориентированных на результат заявлений могут звучать так: «Снизить долю брака на производственной линии на 5%» или «Сократить число шагов, необходимых клиенту для нахождения ответа на нашем сайте».

У такого подхода к потребностям клиента есть несколько значительных преимуществ. Во-первых, цели клиента предсказуемы, особенно когда речь идет об уровне роли. Если вы выясните, что важно для директоров по инвестициям в пяти разных компаниях, велика вероятность, что вы сумеете использовать эту информацию для определения того, что важно для директоров по инвестициям в других компаниях. Во-вторых, цели, как правило, с течением времени остаются неизменными (даже при смене сотрудников). Если директор по инвестициям получает повышение, то у того, кто придет ему на смену, будут, скорее всего, схожие цели. В-третьих, цели для любой из ролей конечны. Другими словами, вы можете составить короткий список желаемых результатов и сосредоточиться на тех немногих вопросах, которые важны для этого человека. И наконец, данный подход допускает вариации. Когда вы его освоите, вы сможете применять эту концепцию на разных уровнях компании.

Лучший момент в понимании и отслеживании целей клиентов заключается в том, что вам не нужно полагаться на торгового представителя и ожидать, что он разберется в этом сам. Их можно определить централизованно — в отделе маркетинга или продаж, — а затем передать вашим торговым представителям в форме инструмента.

Компания Solae, производитель соевых пищевых ингредиентов, именно так и поступила. Она нашла способ направлять диалоги торговых представителей на особые возможности, которые вызывали наибольший отклик у конкретного собеседника.

## Пример адаптации: сообщение для каждой роли в компании Solae

Компания Solae недавно запустила агрессивную стратегию, нацеленную на то, чтобы продавать более крупные и сложные решения и расширить свой рынок. Как и в случае с большинством компаний, перешедших от продажи продуктов к продаже решений, их попытки привлекли к сделке значительно более широкий круг участников. Команда продаж Solae теперь общалась с директорами по маркетингу, с вице-президентами по производству, с руководством отделов закупок и с прочими лицами, потенциально заинтересованными в покупке их решений.

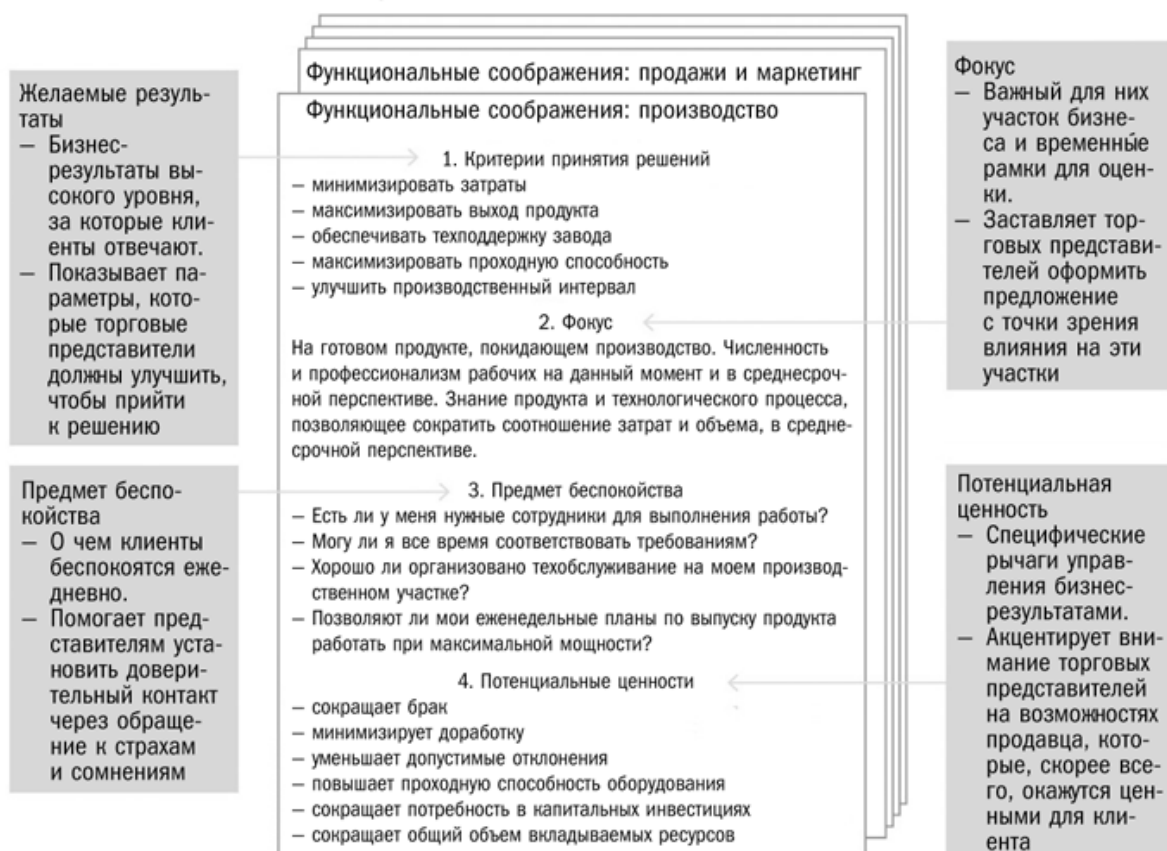
Для торговых представителей Solae это были серьезные изменения. Однако настоящая проблема заключалась в том, что в разговоре с клиентом продавцы пытались использовать те же формулировки, к которым прибегали ранее, общаясь со специалистами. И чаще всего новые участники диалога со стороны клиента и понятия не имели, о чем им говорили представители Solae. С тем же успехом продавец мог разговаривать с ними на иностранном языке. Многие по завершении презентации лишь чесали затылок и произносили: «Ну и что?» Эти клиенты не могли установить связь между спецификой продуктов Solae и тем, что для них было важнее всего. И это, как вы понимаете, весьма осложняло стратегию продажи решений.

### Схема личной победы

Чтобы увеличить способность торговых представителей говорить с разными участниками сделки на том языке, который они лучше всего понимают, компания Solae сделала следующее. Торговым представителям предоставили описание факторов, которые разные сотрудники компании- клиента считали наиболее важными. Чтобы сделать это, Solae не ограничилась общей информацией, а снабдила своих торговых представителей набором карточек, объясняющих, чего каждый участник хочет достичь как бизнес-лидер, его личные приоритеты и экономический контекст.

Пример такой карточки, описывающей функциональные особенности клиента, вы можете увидеть на рис. 6.6 (руководитель производства). Благодаря карточкам торговые представители получали информацию о том, что важно для конкретного человека — что он чаще всего отслеживает с целью достичь высоких результатов. Данный инструмент также содержит ключевые моменты, важные для определенного сотрудника компании-клиента: вопросы, которые он задает ежедневно и о которых он сильнее всего тревожится.

**Рис. 6.6. Компоненты функциональных особенностей**



Источник: Solae; исследование SEC

Это исключительно плодородная почва для установления доверительного контакта. И наконец, этот инструмент дает торговому представителю понимание потенциальных ценностей каждого участника сделки. Говоря образно, это рычаги, которые человек, возможно, будет использовать, чтобы улучшить результаты работы. Так что если торговый представитель собирается адаптировать предлагаемое решение к желаемым для собеседника результатам, то его решение должно соответствовать тому, что указано в карточке. Это тот самый язык, который нужно использовать, чтобы продать решение конкретному человеку.

При наличии подобной информации торговым представителям не нужно задавать клиенту вопрос «Что не дает вам спать по ночам?», потому что ответ им уже известен. Вот он, на карточке. Это четкая и простая в использовании схема, дающая представление о месте и

задачах каждого ключевого участника сделки в своей компании, представленная в удобном формате.

## Работаем с «Ну и что?»

Кроме того, в дополнение к карточкам Solae обеспечивает торговых представителей четким руководством: как позиционировать каждое решение или набор продуктов разным людям в компании-клиенте.

Вот где адаптация Solae становится предельно конкретной. Именно такая помощь нужна торговым представителям, чтобы приблизиться к типу Чемпиона. На рис. 6.7 представлен примерный адаптационный инструмент для «Решения А» компании Solae (часть информации скрыта в связи с ее конфиденциальным характером). Solae использует данный инструмент, чтобы дать своим продавцам представление о наиболее важных для клиентов результатах.

Данный инструмент также показывает основные способы, которыми участник сделки будет достигать необходимых ему результатов — например, увеличивать продажи, расширять долю рынка или выстраивать имидж бренда. Наконец, в реальной версии инструмента Solae предлагает своим торговым представителям специфический сценарий, привязывающий решение непосредственно к тому, чего пытается добиться конкретный человек. Этот сценарий не воспроизводится дословно. Скорее, он должен служить набором «правил для ведения диалога», призванных развить особый язык, лучше всего вызывающий отклик.

**Рис. 6.7. Желаемые результаты и возможности продавца в соответствии с функциональными ролями**

Значимость клиента		Решение В
Значимость клиента		Решение А
Отдел	Маркетинг	Закупки
Функциональные потребности / желаемые результаты	Увеличить продажи Увеличить долю рынка Выстроить имидж бренда	Минимизировать запасы Обеспечить постоянные поставки Минимизировать общие затраты Отношения с продавцом
Наши возможности и ценность	Расширить предложения на рынке Требования к целостности <i>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Donec quis quam. Nullam in odio. Pellentesque consectetur.</i> Идеи, касающиеся потребителя <i>Pellentesque habitant morbi tristique senectus et netus et malesuada fames ac turpis egestas. Phasellus lacinia mollis velit.</i>	Управление запасами <i>Aenean pellentesque. Cras mauris. Suspendisse t ultrices arcu ac faucibus dictum ante urna placerat nisi eget lobortis eros erat molestie purus.</i> Сокращение общих затрат <i>In magna. Pellentesque ullamcorper metus. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Donec a sapien eu turpis iaculis gravida.</i>

Источник: Solae; исследование SEC

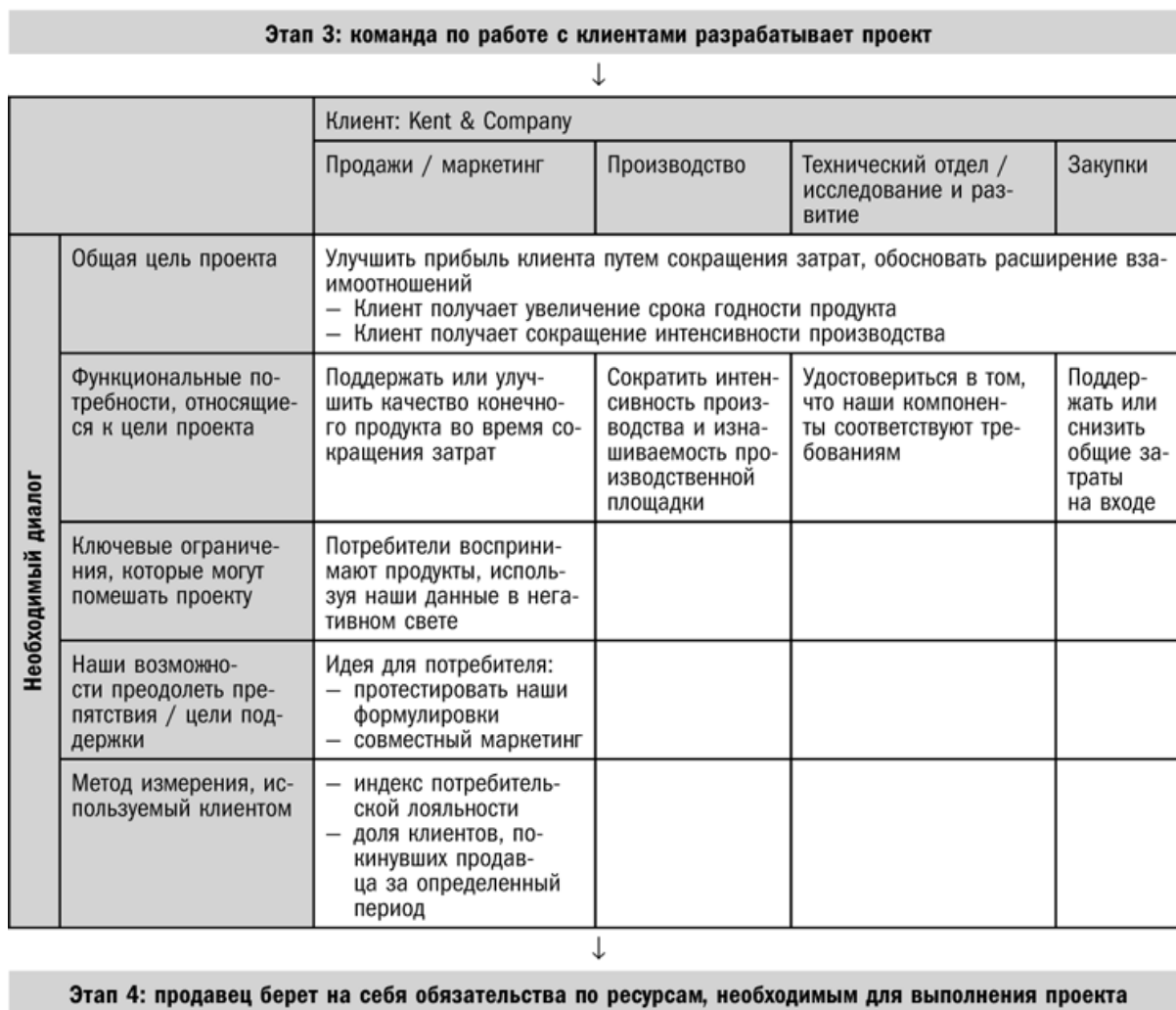
Эта адаптация превосходна. Используя ее, торговый представитель будет разговаривать с клиентом на его языке о том, как наилучшим образом достичь результатов, наиболее важных для клиента. Чемпионы, вероятно, могут делать это инстинктивно, тогда как для большинства торговых представителей это сопряжено с определенными сложностями. Но в этом и состоит ценность данного инструмента: адаптационная «шпаргалка» предназначена для того, чтобы помочь всем торговым представителям выглядеть как лучшие продавцы. Инструмент прост, конкретен, и основан на контексте и результатах. И что немаловажно, его можно использовать в масштабах всей торговой организации.

## Адаптация становится реальностью

Чтобы убедиться в том, что адаптированная информация актуальна для каждого участника на протяжении всего процесса продаж, Solae предпринимает еще один шаг. Когда переговоры о сделке достигают определенной точки и команда по работе с клиентами в Solae разрабатывает проектное предложение, торговые представители

используют шаблон, похожий на тот, что вы видели на рис. 6.8, чтобы вовлечь клиента в проект и зафиксировать важные для него этапы.

**Рис. 6.8. Инструмент планирования ценности как переход от разработки к внедрению проекта**



Источник: Solae; исследование SEC

Приведенный шаблон охватывает согласованную цель проекта, изложенную с учетом того, что получает клиент (а точнее, основные участники со стороны клиента, с которыми компании Solae необходимо достичь согласия). Далее для каждого участника Solae прописывает конкретный результат, который предлагаемое решение обеспечит конкретному человеку. Например, для маркетинга цель заключается в том, чтобы «поддержать или улучшить качество и вкус



продукта, несмотря на сокращение затрат». А затем для каждой цели Solae письменно обозначает основные тревоги или возражения этого человека, а также специфические возможности или действия, которые Solae может использовать, чтобы преодолеть эти возражения.

В этом подходе впечатляет то, что *все* прописано *вместе* с клиентом. Информация определена в ходе диалогов и затем оформлена с помощью данного инструмента. Хотя это и не является обязательным требованием, но лучшие торговые представители Solae даже просят представителя клиента завизировать соответствующую колонку, выразив таким образом свое согласие с планом. Таким образом представитель клиента заранее согласовывает ценность, которую вы для него намерены создать, а также то, как эта ценность будет измеряться в процессе сделки. В результате, когда придет время и данный человек должен будет решить, поддерживает он эту сделку или нет, его решение не будет основываться на расплывчатом ощущении «полезности контракта для компании». Вместо этого он сможет взглянуть на лист и увидеть, как именно сделка привязана к его конкретным задачам. И как вы думаете, что происходит, когда торговый представитель садится за стол вместе с принимающим решения первым лицом компании, чтобы заключить сделку, и кладет на стол этот документ? Вот вам и согласие — оформленное на одном-единственном листе бумаги.

Даже в том случае, если этот инструмент будет использоваться только внутри компании, он представляет собой важную страницу в любом плане работы с клиентом: это конкретное, четкое обобщение того, как вы будете предлагать свое решение, чтобы соответствовать не только общим ожиданиям, но и потребностям отдельных людей. Наконец, подход Solae — это простое и элегантное средство фиксировать на бумаге то, что ежедневно делают ваши продавцы-Чемпионы — обращаются к каждому *представителю компании* как к *клиенту*.

# 7

## Контроль над продажей

Мы разобрали две из трех ключевых характеристик Чемпиона — обучение и адаптацию. Теперь давайте проанализируем третью отличительную характеристику продавцов- Чемпионов: способность контролировать продажу.

В соответствии с результатами нашего исследования эта способность связана с двумя факторами: Чемпионы чувствуют себя естественно и комфортно, когда говорят о деньгах, и они способны давить на клиента. Чемпионам комфортно обсуждать денежные вопросы, потому что они уверены в ценности, которую предлагают клиенту. А ничто так не вселяет уверенность, как осознание того, что вы можете передать своим клиентам высшую ценность. Вот почему для Чемпиона не составляет проблемы сказать «нет» в ситуации, когда клиент просит скидку, менее жесткие условия оплаты или увеличенный объем поставки без соответствующего повышения цены.

Помните, что уверенность Чемпиона — это не та же уверенность, которую испытывает продавец, знающий, что продукты его компании лидируют на рынке. Уверенность Чемпиона основана на знании, что он *обучил* клиента и открыл ему глаза на наличие проблемы, о которой он до этого не подозревал. Вы создали «горящий участок», и совершенно случайно именно вы продаете решение для проблемы на этом участке. Быть номером один на рынке замечательно, но, к сожалению, это совершенно не то, что волнует ваших клиентов.

Кроме того, Чемпионы создают импульс. Их сделки значительно реже, чем сделки типичных середнячков, заходят в тупик. Все потому, что Чемпион всегда заранее продумывает следующий шаг. Когда Строители Отношений завершают встречу с клиентом, они не будут давить и настаивать на дальнейшем развитии, так как боятся разрушить положительное впечатление. Чемпионы же понимают, что цель — не просто хорошо провести встречу, а заключить сделку, поэтому они нацелены на движение вперед. Они формируют импульс,

создавая ощущение срочной необходимости вокруг ранее неизвестной (или, возможно, недооцениваемой) возможности или проблемы. Теперь пришло время для давления. Звучит достаточно прямолинейно, не так ли?

Как известно любому директору по продажам, обычному торговому представителю проще обсуждать с коллегами варианты решения финансовых вопросов и возможности давления на клиента, чем предпринимать конкретные действия. Вот почему Чемпионов так сложно найти. Мы, простые смертные, от природы склонны сокращать напряжение, а не усиливать его. В случае с торговыми представителями это означает тенденцию соглашаться с клиентом, а не давать ему отличающуюся (и потенциально сбивающую с толку) точку зрения. А Чемпионы умеют делать именно это.

Так все же, с учетом наших природных человеческих склонностей, как можно повысить желание и способность торговых представителей (особенно тех, кто склонен сокращать напряжение, — Строителей Отношений) брать в свои руки контроль над продажей? В данной главе мы покажем вам некоторые практические подходы, помогающие торговым представителям освоить наилучший способ контроля. Но прежде давайте тщательно рассмотрим саму суть контроля.

## Три заблуждения о контроле

Мы потратили достаточно много времени на развенчание заблуждений, связанных с некоторыми аспектами чемпионской модели продаж, но ни одна идея не окружена таким количеством заблуждений, как идея взятия под контроль. В целом есть три главных заблуждения:

1. «Взять контроль в свои руки» — то же, что «вести переговоры».
2. Торговые представители контролируют только то, что касается денег.
3. Торговые представители станут слишком агрессивны, если мы попросим их «взять контроль в свои руки».

Давайте рассмотрим эти пункты по порядку. Первый представляет собой распространенное мнение: взять в свои руки контроль — это то

же, что вести переговоры, и происходит это, как правило, в конце процесса продажи. Нет ничего более далекого от истины.

## Заблуждение № 1. «Взять контроль в свои руки» — то же, что «вести переговоры»

Одно из самых больших заблуждений о взятии сделки под контроль заключается в том, что это якобы имеет отношение только к навыкам ведения переговоров. Исследование SEC показывает, что Чемпионы держат ситуацию под контролем на протяжении всего процесса продаж, а не только в его конце. Собственно говоря, одна из лучших возможностей взять контроль в свои руки предоставляется в самом начале процесса продажи.

Чемпионам известно, что многие возможности, которые на первый взгляд кажутся настоящими, являются в действительности лишь «проверкой» со стороны клиента. Другими словами, бывают случаи, когда клиент уже выбрал продавца, но чувствует потребность в некоторой дополнительной проверке — чтобы убедиться, что он выбрал лучший вариант. И вот клиент развлекает себя беседами с другими продавцами, хотя и не особенно намерен менять свое решение. В подобных случаях (а наше исследование показывает, что таковы почти 20% всех диалогов о продаже) клиент дает задание одному из сотрудников среднего или младшего звена составить заявку на коммерческое предложение и встретиться с другими возможными продавцами. Но поскольку у клиента на самом деле нет намерения покупать у этих продавцов, он позволяет торговым представителям встречаться только с младшими сотрудниками, не давая доступа к более высокопоставленным лицам, принимающим решения.

Большинство торговых представителей не видят в этом проблемы. Более того, большинство торговых представителей *обожают* такие встречи. А что же здесь не любить? Клиент сам *нам позвонил!*

Типичная реакция торгового представителя — продолжать общаться с младшим сотрудником в надежде превратить его в своего соратника и в дальнейшем добраться-таки до кабинета руководителя. Часто мы слышим от торговых представителей: «Мы знаем, что раз есть заявка на коммерческое предложение, то значит, компания готова

потратить деньги. Поэтому глупо не предлагать свою кандидатуру — у нас как минимум есть шанс!»

Чемпионы даже на ранней стадии переговоров весьма осмотрительны. Они сразу же распознают игру клиента и заставляют собеседника дать им более широкий доступ в обмен на продолжение диалога. Когда доступ (который, как Чемпионы отлично знают, необходим для заключения сделки) не предоставляется, они прекращают свои попытки и двигаются дальше, чтобы проработать возможность продажи другому потенциальному клиенту. Среднестатистическому торговому представителю это кажется противоречивым: в конце концов, вот клиент, который подготовил заявку на коммерческое предложение и нуждается в решении, которое мы можем ему дать (и значит, средства на покупку у него есть). И встретиться с нами он согласился — а добиться личной встречи с клиентом сегодня так сложно! Так зачем же уходить? Но Чемпион делает именно это. Продавцы-Чемпионы знают, что могут намного лучше потратить свое время в каком-нибудь другом месте.

Один из партнеров SEC, глобальный провайдер бизнес-услуг, внедрил чемпионское поведение в команде продаж на всех ее уровнях. Эта компания обучает своих торговых представителей с самого начала давить и добиваться расширенного доступа. Поскольку чаще всего переговоры начинаются с заявки на коммерческое предложение, торговые представители почти всегда начинают с общения с сотрудниками нижнего уровня, часто из отдела закупок. Торговых представителей учат, что на раннем этапе общения лакмусовой бумажкой, показывающей, насколько серьезно потенциальный клиент рассматривает партнерство, является то, соглашаются ли сотрудники дать доступ к ключевым лицам компании. Этот доказанный практикой знак реальности намерений клиента помогает торговым представителям компании избежать напрасной траты времени.

Торговые представители в этой компании обучены в конце первого взаимодействия с клиентом говорить следующее: «Вы знаете, обычно, когда мы ведем такого рода обсуждение, нам нужно, чтобы в принятии решения о закупке участвовали ключевые руководители. Возможно ли это в вашей компании?» Если клиент говорит «да», торговый представитель спрашивает, когда именно он сможет встретиться с

руководителями. Если же собеседник уклоняется от ответа или бормочет что-то невнятное, то торговый представитель переходит к давлению и объясняет, что если встреча с руководством компании не будет гарантирована, то он не сможет убедиться в том, что все согласны с ценностью предлагаемого им решения, а следовательно, продолжать обсуждение нет смысла.

Нил Рекхэм поделился с нами похожей историей. «Большая проблема, — объяснил он нам, — это клиент, который просит продавца прийти, проанализировать проблему и придумать творческое решение. Многие торговые компании потратят массу ресурсов в погоне за такой возможностью. Но слишком часто этот бесплатный консалтинг поощряется лишь до тех пор, пока лучшее решение не станет очевидным, после чего клиент просто отправляется на поиск самого дешевого варианта».

В этом и заключается, по мнению Нила Рекхэма, основное различие между Строителями Отношений и Чемпионами. «В своем исследовании я видел, как многие торговые представители теряли клиентов на поздних этапах продажи, потому что не могли взять контроль в свои руки с самого начала. Они избегали жесткого разговора о коммерческой стороне взаимодействия, боясь, что это повредит их взаимоотношениям с клиентом. Некоторые торговые представители, однако, на раннем этапе смогли оказать клиенту противодействие и сказать: “Вложение наших лучших идей в вашу проблему обойдется нам в 200 тысяч долларов. Мы готовы это сделать, но нам нужна уверенность в том, что если мы инвестируем в вас, то вы инвестируете в нас”. У этих торговых представителей было намного меньше клиентов, перешедших на поздней стадии продажи к другим поставщикам».

Похоже, такая тактика — отличительный знак лучших продавцов. Недавнее исследование SEC показало, что все торговые представители начинают свои попытки заключить сделку с поиска ключевых сотрудников в клиентской компании. Затем большинство продавцов делает, как им кажется, логичный шаг: они пытаются понять потребности клиента и продумать решения этих проблем. Но продавцы-звезды поступают иначе. Они расширяют часть процесса продаж, соответствующую целям отдельных участников сделки —

углубляясь в задачи как делового, так и личного характера. Как мы уже говорили ранее, Чемпионы выясняют не только *кто* является ключевым участником сделки, но также и *что* для этих людей важно и *почему* это для них важно. Так они получают намного больше шансов с самого начала взять контроль в свои руки.

Даже если торговому представителю *удастся* определить истинные намерения клиента в начале обсуждения, многие сделки все равно застопорятся. Чемпионы создают импульс в компании клиента, позволяющий им приблизиться к заключению сделки быстрее, чем обычным торговым представителям.

Наше взаимодействие с продавцами-Чемпионами показало, что они очень хорошо отдают себе отчет в том, как сложно покупать у их компании. И сложность процесса связана не столько с бюрократическими препятствиями, которые продавцы устанавливают на пути клиентов (хотя, безусловно, это проблема многих компаний), сколько с тем, что клиенты часто не знают, как покупать. Конечно, у клиентов есть базовые знания о покупке комплексных решений, но стандартный процесс закупки и общепринятый протокол встреч перестает работать из-за уникальности каждого решения, затрагивающего разные подразделения компании.

Большинство торговых представителей тоже видят эту сложность, но им свойственна модель поведения — и особенно Строителям Отношений — «узнавать и реагировать». Они позволяют клиенту взять инициативу на себя, считая, что лучше положиться на клиента, чем раскатать лодку слишком сильно.

Торговый представитель задает вопросы о том, кого вовлечь в процесс и какие предпринять шаги, но клиент растерян так же, как и он.

Чемпионы же, напротив, «руководят и упрощают». Вместо того чтобы предполагать, что клиент знает, как купить сложное решение — а это предположение может оказаться неверным, — они *обучают клиента тому, как покупать* решение. Они делают выводы из успешного опыта продаж и применяют то, чему научились, чтобы помочь клиенту организовать процесс. Вместо того чтобы спрашивать: «Кого нужно вовлечь в процесс?» — продавцы-Чемпионы *учат клиента* тому, кого нужно вовлечь.

Звучит знакомо, не правда ли? Задача коммерческого обучения, как вы помните, — уйти от вопроса «Что не дает вам спать по ночам?» и последующего предложения уникальной идеи. Здесь задача та же.

Мы вовсе не заявляем, что взятие под контроль не происходит в конце продажи, когда обе стороны сидят напротив друг друга за столом переговоров. Конечно, происходит. Исследование утверждает, что Чемпионы великолепно ведут переговоры. И все же ошибочно ставить знак равенства между взятием под контроль и ведением переговоров. Намного точнее считать второе небольшой, хотя и важной разновидностью первого.

Более того, Чемпион знает, что среднестатистический торговый представитель будет стремиться взять контроль в свои руки только в конце продажи — за столом переговоров, — и поэтому Чемпионы выделяются, захватывая контроль с самого начала процесса продажи. Клиенты это ценят, потому что видят в Чемпионе уверенного партнера, а не нервного торгового представителя, который скрещивает пальцы в надежде, что продажа состоится.

## Заблуждение № 2. Торговые представители контролируют только то, что касается денег

Результаты нашего исследования говорят, что Чемпионы «способны оказывать давление на клиента». Безусловно, они могут давить на клиента в том, что касается финансовых условий и аспектов процесса продажи и покупки. Но более важно то, что Чемпионы навязывают клиенту свой взгляд на имеющиеся у него проблемы — а также на способ решения этих проблем.

Почему важно брать в свои руки контроль над идеями? Потому что весьма маловероятно, что клиент — особенно успешный руководитель — возьмет и полностью примет предложенное Чемпионом переосмысление картины без здоровой доли скептицизма. Скорее всего, он будет сопротивляться. Он спросит, почему это так. Он попросит показать ему данные, обосновывающие эту картину. Он скажет, что его компания другая. От всех этих вопросов у Строителя Отношений подкосятся колени. Пытаясь снизить напряжение, он будет соглашаться с клиентом, уступая и надеясь сохранить то, что осталось



от разговора, в итоге переходя к разговору о цене и продукте, вместо того чтобы обсуждать крупное и более ценное решение.

Чемпион же живет именно для такого диалога. Он будет использовать конструктивное напряжение в своих интересах. Вместо того чтобы сдаться при первом же намеке на сопротивление, Чемпион перейдет к давлению: «Вы правы, конечно, ваша компания другая. Но компании, с которыми мы работаем, тоже другие... и я могу вам сказать, что эта идея помогла им пересмотреть способ управления их бизнесом. С вашего разрешения, давайте получше рассмотрим эту идею, а затем вернемся и убедимся в том, что я верно понял все ваши проблемы».

Коммерческое обучение служит источником новых идей, что позволяет Чемпиону брать контроль над продажей в свои руки. Однако даже самые убедительные идеи, подкрепленные надежными данными, не способны полностью преодолеть сопротивление со стороны клиентов — устоявшиеся взгляды не так-то просто оспорить. Поэтому Чемпионы, сталкиваясь с сопротивлением, ведут спор в выгодном для себя фарватере.

Взятие под контроль важно не только как способ, с помощью которого продавец показывает клиенту, что он не простофиля. Оно важно еще и потому, что открывает дорогу новым решениям, которые продавец хочет предложить клиенту. Если торговый представитель не хочет убеждать клиента в том, что проблема срочная, он не сможет убедить его и в том, что проблему стоит решать.

### **Заблуждение № 3. Торговые представители станут слишком агрессивны, если мы попросим их «взять контроль в свои руки»**

Люди склонны путать взятие контроля (то есть чемпионскую склонность быть напористым во время продажи) с агрессивностью. На самом деле это две совершенно разные вещи. Давайте разберем это последнее, пожалуй, самое критичное заблуждение.

На рис. 7.1 изображены поведенческие модели торговых представителей. Как вы можете увидеть, пассивное поведение располагается на одном конце шкалы, а агрессивное — на другом.

**Рис. 7.1. Шкала поведения торговых представителей: от пассивного до агрессивного**



Источник: исследование SEC

Пассивное поведение почти не требует объяснений. Торговый представитель подчиняется требованиям других, подстраивает свою речь под клиента и позволяет ему нарушать свои личные границы. Знакомая картина? Да, это ключевые характеристики Строителя Отношений. Его основная цель — *удовлетворить* клиента. Желание это настолько сильно, что Строители Отношений будут делать даже то, что совершенно не в их интересах (и не в интересах их компании), — например, предложат скидку, даже если их об этом не просили.

В отличие от пассивного поведения, с понятиями «настойчивый» и «агрессивный» возникает настоящая путаница.

Главное различие между ними заключается в тактике поведения. В то время как агрессивные продавцы достигают своих целей, атакуя и враждебно разговаривая с клиентом, настойчивые намного более конструктивны. Они прибегают к резким выражениям, но не настолько резким, чтобы оскорбить или оттолкнуть собеседника; они давят на клиента, но делают это с уважением и следят за реакцией собеседника. Настойчивый продавец не следует слепому своему плану, а

целенаправленно движется вперед, не переставая следить за ситуацией и реагировать на ее изменение.

Рассмотрим пример, которым поделился с нами один из наших партнеров. В начале 2009 года его торговый представитель продавал краску крупной производственной компании. Прибыль его компания получала небольшую, так как затраты на сырье значительно выросли, а увеличить цену мешала высокая конкуренция. Торговый представитель отправил клиенту письмо о повышении цен и затем приехал, чтобы прийти к соглашению о цене в следующем квартале. Однако менеджер по закупкам клиентской компании отказался сотрудничать, если цена вырастет, обосновав свое решение плохой экономической ситуацией. Но наш герой не отступил. Он продолжал настаивать на своей цене и в ходе двух последующих визитов, несмотря на угрозы закупщика привлечь к решению вопроса высшее руководство, разорвать долгосрочный контракт и так далее.

Продавец договорился о встрече с одним из менеджеров завода, на которого непосредственно влияло повышение цены (он же был основным потребителем краски). Он объяснил ему ситуацию и обосновал необходимость увеличения цены. Затем наш герой попросил руководителя завода организовать встречу с участием закупщика и поддержать решение о повышении цены. Руководитель поступил именно так, и повышение цены в итоге было согласовано.

В данном случае торговый представитель был очень настойчив, но не агрессивен. В общении с закупщиком он ходил по краю, но тем не менее отстаивал свою позицию.

Большинство директоров по продажам очень озабочены тем, что торговые представители слишком близко подойдут к «агрессивному» отрезку шкалы. Они полагают, что если попросить торговых представителей быть настойчивее, то они мгновенно минуют среднюю точку шкалы и перейдут к агрессии.

Но в действительности так почти никогда не происходит. Чаще всего торговые представители тяготеют к пассивному отрезку и вообще не движутся в противоположную сторону. Они застревают в попытках устранить напряжение — вместо того чтобы его поддерживать.

Почему так происходит? Во-первых, из-за дисбаланса полномочий в отношениях продавца и клиента. Торговые представители считают, что у клиента их намного больше, и поэтому подчиняются требованиям улучшить условия и увеличить сроки. Полагая, что у них нет выбора, они очень часто отступают еще до того, как успевают понять, *почему* клиент их об этом просит! Большинство торговых представителей следуют принципу «быстро соглашайся или упустишь сделку». Но каким бы реалистичным ни было это ощущение, действительность оказывается совершенно иной.

Недавний опрос, проведенный BayGroup International, показал: 75% торговых представителей верят, что у менеджеров по закупкам больше власти; при этом 75% менеджеров по закупкам считают, что больше власти у торговых представителей! Эти цифры говорят нам как минимум следующее: если торговые представители сдаются, потому что считают, что у клиента больше власти, то они просто-напросто заблуждаются. И Чемпионы каким-то образом это знают. Они не отступают, потому что видят намного больше возможностей для переговоров, чем основная масса торговых представителей может себе вообразить. Чемпион умеет действовать искусно, и действует единственным верным способом.

Кроме того, мы обнаружили, что многие профессиональные продавцы недооценивают значимость вклада своей компании. Они игнорируют огромную ценность ресурсов своего работодателя — не только технические знания, но и опыт внедрения проектов и управления изменениями — и при этом переоценивают значимость каждого возражения, услышанного от клиента. Очень часто, когда мы проводим тренинги для наших торговых представителей, обучая их чемпионским навыкам, и просим их подумать о ресурсах, имеющихся у них и способных помочь клиенту, это задание оказывается для них неожиданным. Вот что сказал по этому поводу один из тренеров SEC Solutions: «Задумайтесь: вы обучаете клиентов тому, чего они до этого не знали. У вас же есть практический опыт сотен, если не тысяч, реализованных решений, в то время как для клиента это, возможно, первый опыт внедрения такого решения. Взятие контроля в свои руки означает, что вы *знаете* о ценности этих ресурсов и не хотите, чтобы они нерационально использовались клиентом, который не уверен в

своим решением. Если клиент просит привести пример из практики или хочет получить рекомендации, то Строитель Отношений говорит ему: «Да!» — а Чемпион отвечает: «Конечно, но я хотел бы спросить: это последнее требующееся подтверждение, прежде чем мы начнем работать вместе и вы подпишете все бумаги?» Почему? Потому что Чемпион уверен в ценности, которую он и его компания приносят клиенту».

Еще одна причина, по которой большинство торговых представителей тяготеют к более пассивной позиции, — это ощущение недостаточного контроля над взаимоотношениями продавца и клиента в целом. Это скорее временный феномен, возникший в связи со сложной экономической ситуацией последних лет. В жесткой экономической обстановке торговый представитель рад любой сделке. Последнее, что он будет делать, когда договор уже на столе, — это оказывать сопротивление и спорить о цене. Он хочет просто завершить сделку, прежде чем клиент передумает сотрудничать. В сложных экономических условиях настойчивые торговые представители ведут себя более пассивно. А те, кто обычно пассивен, вообще сдают позиции. Это рынок покупателя — в значительной мере потому, что сами торговые представители способствуют этому, создавая благоприятные условия для переговоров, сильно смещающие чашу весов в пользу клиента.

Кроме того, торговые представители становятся более пассивными с клиентом (и эта причина заденет вас не на шутку), потому что вы сами велели им так себя вести. Как так? Выясняется, что многие менеджерские стратегии поддерживают склонность торговых представителей к пассивности. Если менеджеры говорят им уделять основное внимание обслуживанию клиента и отстаивать его потребности — другими словами, «сидеть за столом переговоров на стороне клиента», — эта информация часто интерпретируется продавцами как указание «дать клиенту то, что он хочет».

Сегодня мы чаще, чем когда-либо, слышим, как руководители отделов продаж учат своих продавцов «ставить клиента на первое место». Термин «клиентоориентированность» снова стал чрезвычайно модным. И все потому, что большинство руководителей полагают, что если компания хочет вырасти после недавнего спада, то ей придется

удостовериться, что все действия обеспечивают клиенту максимальную ценность. Однако проблема заключается в том, что, заботясь о клиентоориентированности, компании весьма туманно объясняют своим продавцам, что это значит — быть клиентоориентированным. Существует несколько видов «клиентоориентированного» поведения, которые на самом деле *вредят* бизнесу. Два примера такого поведения, о которых мы часто слышим от участников наших исследований, таковы: скидки (или другие условия, сокращающие прибыль в обмен на долгосрочное сотрудничество) и позиция того, кто принимает заказ (то есть согласие на единовременный заказ по настоянию клиента вместо продвижения и попыток заставить собеседника задуматься о долгосрочном сотрудничестве). Компании из-за этого сходят с ума, но информация, которую они транслируют, не очень-то меняет представление продавцов о том, что следует делать для клиента, а что нет.

Факторы, влияющие на излишне пассивное поведение торгового представителя, — это то, что директорам по продажам нужно преодолевать, если они хотят вырастить в своей команде Чемпионов, способных брать контроль над продажей в свои руки. И настоящий вопрос заключается не в том, как не дать торговому представителю быть слишком настойчивым, а скорее в том, как заставить его быть достаточно настойчивым.

## Обучайте торговых представителей брать контроль в свои руки

Как компании заставляют своих торговых представителей отказаться от пассивной позиции? Чтобы сделать это правильно, они должны устранить главное препятствие, которое появляется на пути среднестатистического торгового представителя и мешает ему эффективно взять контроль в свои руки: сильное желание завершить сделку.

Торговым представителям свойственно стремиться к завершению сделки. Как и большинство людей, они испытывают дискомфорт в

условиях неопределенности, особенно из-за того, что эта неопределенность отделяет их от получения комиссии за сделку. Существует естественная склонность человека — и торговым представителям ее необходимо преодолевать — стремиться к скорейшему выходу из зоны дискомфорта. Неспособность сопротивляться этой склонности буквально убивает продавцов-середнячков.

Между тем Чемпионы в ситуации неопределенности чувствуют себя как рыба в воде. Они знают, как ею управлять, и понимают, как использовать ее с пользой для себя. Они чувствуют себя комфортно и в периоды молчания, возникающие в ходе переговоров, и когда какие-то аспекты переговоров и возражения клиентов остаются открытыми или обсуждаются дольше обычного. Если мы скажем, что они «любят» напряжение, возможно, это будет некоторым преувеличением, но тем не менее это утверждение недалеко от истины.

Стоит признать, что этот барьер напряжения и неопределенности преодолеть непросто. Нельзя ожидать от торговых представителей, что они внезапно их полюбят. Восприятие дискомфорта «встроено» в сознание каждого из нас, и мы будем искать любой повод избежать его. Конечно, вы не сможете изменить человеческое поведение, но вы *сможете* дать торговым представителям практические инструменты, которые позволят им удостовериться, что, когда дело касается интенсивных обсуждений, они не сдаются слишком рано. В этом нам пригодится пример компании DuPont, разработавшей очень разумный тренинг по ведению переговоров и внедрившей инструменты, которые помогают торговым представителям избежать преждевременного завершения сделки.

## Пример взятия под контроль: план контролируемых переговоров в компании DuPont

Когда мы будем разбирать пример DuPont, помните, что эта практика относится исключительно к ведению переговоров. Чемпионы удерживают контроль на протяжении всей продажи, но стол

переговоров — отличное место для изучения этого навыка. Компания DuPont нашла потрясающий способ, как вооружить торговых представителей, чтобы они были способны оказывать давление на клиентов настойчиво, но не агрессивно.

Чтобы удержать контроль, необходимо создать конструктивное напряжение — вызов привычному для клиента видению мира и сопротивление в сложных переговорах. Компания DuPont использует мощные инструменты, которые помогают торговым представителям преодолевать природную склонность слишком быстро уступать требованиям клиента.

В случае с DuPont цель четко определена. Она связана с взятием контроля в свои руки — третьим ингредиентом, нужным для воспитания продавцов-Чемпионов. Именно он может оказать сильное влияние на результат, если мы будем придерживаться следующего рецепта.

## Продуманное планирование

DuPont — поставщик широкой линейки инновационных продуктов, которые продаются во многих отраслях, включая сельское хозяйство, электронику, транспорт, строительство и безопасность. В компании DuPont считают, что единственный способ, который позволяет торговым представителям испытывать уверенность и не пасовать перед клиентом, — разработанная стратегия.

DuPont обеспечивает своих продавцов простым шаблоном для планирования переговоров, основанным на методологии BayGroup International, который носит название *ситуационные переговоры о продаже*<sup>™</sup> (СПП). Сам по себе шаблон СПП очень лаконичен, ценность ему придает собранная воедино информация (рис. 7.2), что ставит торгового представителя в значительно более выгодную позицию, когда приходит время переговоров.

Этот шаблон позволяет удостовериться, что торговые представители имеют все необходимые инструменты для эффективного ведения переговоров — инструменты, которые не позволят им сдать, когда клиент попросит об уступке. Шаблон СПП просит торговых представителей отметить «выгодные позиции»



продавца — все, от продукта до бренда, от цены до услуг и отношений. Идея такова: отразить на бумаге все те области, в которых мы имеем власть над клиентом, а также те, где наши позиции достаточно слабы. При верном заполнении информация только первого раздела поможет торговому представителю лучше понять, какую ценность предлагает его компания, и позволит уверенно требовать за это более высокую цену.

**Рис. 7.2. Анализ переговоров и план действий**



Источник: SSN Negotiation Planner™; BayGroup International, исследование SEC

Шаблон СПП заставляет торговых представителей DuPont заранее продумывать, какую информацию им нужно получить от клиента, и составить список конкретных вопросов, которые требуется задать, чтобы ее выяснить. Кроме того, шаблон предполагает указание деталей, которые клиент, вероятно, захочет узнать, с тем чтобы торговый представитель был готов при встрече либо предоставить их, либо аргументировать с их помощью свою позицию.

Всегда лучше подготовить ответы заранее, а не вынужденно импровизировать на месте, так как импровизация почти неизбежно приводит к тому, что продавец слишком рано уступает требованиям

клиента. Далее рассматриваются конкретные вопросы, которые важны для клиента в сделке.

И наконец, шаблон СПП просит торговых представителей провести анализ возможных уступок — и тех, которые они готовы предложить клиенту, и тех, которых стоит ждать от клиента. Например, торговый представитель убеждает клиента уступить в цене, а тот в ответ просит пойти навстречу и смягчить одно из требований адаптации решения к специфике своего бизнеса. Шаблон рекомендует установить для уступок рейтинг важности как для клиента, так и для продавца. Например, торговый представитель может определить, что предлагаемая клиенту уступка в цене будет равняться 5 по шкале затрат продавца, но только 2 по шкале ценности для клиента, поскольку клиент изначально озабочен не ценой, а качеством и работоспособностью продукта.

А теперь задайте себе вопрос, кто из ваших торговых представителей уделяет время тому, чтобы подготовить такую информацию до переговоров, особенно таких, где цена с большой вероятностью может стать камнем преткновения. У Чемпионов такая карточка с проставленными баллами всегда в голове. Именно так они видят мир, что и позволяет ему оказывать сопротивление и при необходимости давить на клиента. Другими словами, шаблон СПП — искусственное воспроизведение того, что делают Чемпионы.

Дав своим торговым представителям подобный инструмент, вы еще на один шаг приблизитесь к тому, чтобы дать им уверенность и способность сохранять твердость, когда диалог станет напряженным. Этот инструмент заставляет продавцов проигрывать сценарии взаимодействия в ходе переговоров. Исследование SEC показывает, что одна из отличительных характеристик продавцов-звезд — время, которое они уделяют планированию, и этот шаблон — отличный тому пример. Подобно гениальным шахматистам, звезды следят не только за текущими событиями, но и учитывают сценарии, которые могут воплотиться через несколько шагов.

Компания DuPont обнаружила, что для большинства торговых представителей настойчивость требует планирования и тренировок. Созданный шаблон позволяет объединить и то и другое. Если бы вам нужно было раздать этот лист десяти торговым представителям на

следующей неделе — непосредственно перед визитом к клиенту, — смогли бы они его заполнить? Если ответ вас беспокоит, то весьма вероятно, что ваши продавцы слишком быстро пасуют перед требованиями клиента. Они не готовы к тому, чтобы бросить вызов и выдержать испытание.

Что еще вы можете сделать, чтобы помочь своим продавцам противостоять требованиям клиента о понижении цены во время переговоров?

## Анатомия успешных переговоров

Навигация по сложным диалогам с клиентом — это один из тех навыков, которые всегда кажутся немного волшебными. Некоторые люди способны вести диалог на удивление хорошо — при этом непонятно, как они это делают. Какие шаги вы способны предпринять, чтобы помочь торговым представителям взять в свои руки контроль диалога?

Компания DuPont разрушила миф, сформировавшийся вокруг этого процесса, сведя его к четырехшаговой схеме, основанной на методологии BayGroup International. DuPont опробовала эту схему на двухдневном семинаре «Ситуационные переговоры при продаже», задачей которого являлось противодействие слишком быстрому отступлению торговых представителей в переговорах.

1. Признать и отложить.
2. Углубить и расширить.
3. Исследовать и сравнить.
4. Уступить в соответствии с планом.

Считайте это планом поддержания конструктивного напряжения в рамках переговоров. Чемпионы делают это как само собой разумеющееся, а всем остальным требуется четкое руководство.

Как это работает? Начнем с пункта «Признать и отложить».

Как отложить в сторону требование клиента об уступке (например, о скидке), не подвергая риску заключение сделки? Компания DuPont сделала умный — и в то же время очень простой — шаг: обучила

своих торговых представителей конкретным словам, которые следует произносить в нужный момент.

Необязательно повторять их дословно, важно передать суть: «Я понимаю, что цена — это то, о чем нам нужно поговорить. Но прежде чем мы перейдем к этому пункту, я бы хотел уделить немного времени вашим потребностям и убедиться, что они мне полностью понятны. Тогда мы точно будем знать, что делаем все возможное, чтобы эта сделка стала для вас максимально ценной. Вы согласны?»

Это относительно простая просьба, но в ней многое скрыто. Торговый представитель пообещал, что диалог вот-вот будет завершен (а клиенту этого хочется не меньше продавца), но одновременно выиграл и получил разрешение продолжить, поскольку был уверен: это разрешение ему дадут. И это важно, потому что, если вы этого не сделаете, клиент не станет слушать вас дальше. Это ключевая ошибка, которую обычные продавцы совершают постоянно — они крайне редко пытаются отложить на потом хоть что-то. А если и пытаются, то это происходит без согласия клиента, а значит, продавцы рискуют столкнуться с пренебрежением или, что хуже, с агрессией.

Получив разрешение продолжить, торговый представитель переходит к следующим двум шагам: «Углубить и расширить» и «Исследовать и сравнить».

К этому моменту торговый представитель выиграл некоторое время и создал некоторое напряжение в разговоре. Поэтому сейчас ему нужен способ управления этим напряжением и уверенность в своих силах. В DuPont торговых представителей обучают специальной технике, позволяющей выстроить ход сделки определенным образом и привести ситуацию к тому, что клиент пойдет на уступки в ценовом вопросе. Когда мы разберем эту технику, вы увидите, что сильной ее делает простота: ее могут воспроизвести и освоить продавцы, не являющиеся Чемпионами по натуре.

Для этапа «Углубить и расширить» компания DuPont обеспечивает торговых представителей тактикой обнаружения скрытых потребностей клиента, а для этапа «Исследовать и сравнить» продавцов обучают технике сравнения и оценки дополнительных потребностей, которые определяются в ходе беседы.

Основная идея — расширить взгляд клиента на важные для него вопросы. Что кроме цены имеет значение? Может быть, это гарантия, план обслуживания, отгрузка или установка. Обратите внимание на все эти пункты, чтобы в обсуждении фигурировала не только цена. Этап «Углубить и расширить» торговые представители DuPont часто начинают с того, что просят клиента еще раз сформулировать то, что ему нравится в предложении компании (несмотря на то что торговый представитель уже это знает).

После этого торговый представитель может вернуться в том числе и к вопросу цены, но в весьма специфической манере. Следуя данной технике, торговые представители не переходят напрямую к словам: «Я могу дать вам 10%, но не 20%». Диалог начинается со слов: «Чего вы хотите достичь при 20%-ном сокращении цены?» Идея в том, чтобы обнаружить причину просьбы, и нужный ответ будет зависеть именно от этого.

Порой причиной является что-то, о чем можно сказать иначе, — и очень часто дело не столько в экономической потребности, сколько в желании клиента добиться определенного бизнес-результата, такого как сокращение производственных затрат.

Взгляните, о чем вы ведете переговоры сейчас. Это не только цена, но также все прочие способы, посредством которых продавец создает ценность для клиента и помогает решить ключевые проблемы. Таким образом, торговый представитель значительно расширяет возможности для переговоров. И теперь он в намного более выигрышной позиции для того, чтобы предложить уступки, менее болезненные для его прибыли, а также опции, которые клиенты, возможно, больше оценят. После этого торговый представитель переходит к этапу, где он вместе с клиентом сравнивает различные варианты уступок; именно на этом этапе вся та предварительная работа, которая была выполнена с использованием системы планирования, становится чрезвычайно важной. Если все было сделано как следует, торговый представитель знает, какая уступка окажется идеальной с точки зрения баланса затрат и ценности для каждого элемента продаваемого решения.

Мы подошли к заключительной части переговоров: «Уступить в соответствии с планом». Торговых представителей обучают важности работы в соответствии с тщательно спланированной стратегией

переговоров: до того как согласиться снизить цену, нужно предложить элементы решения, обладающие низкой важностью. Другими словами, определить, *в чем* вы хотите уступить, важно, но часто упускается из виду, *как и когда* в процессе переговоров должны быть сделаны уступки. Существует столько различных способов сделать уступки, и каждая будет иметь для клиента свое значение — даже когда все они приводят к совершенно одинаковым результатам.

Компания DuPont учит торговых представителей избегать определенных шаблонов (например, начинать с небольших уступок, а затем в ходе переговоров предъявлять жесткий ультиматум), потому что такие подходы не просто рискованны — они могут вызвать у клиента ощущение, что его обманули. Вместо этого DuPont учит своих продавцов идти на уступки в таком порядке и таком объеме, при котором обе стороны чувствуют себя в выигрыше. Например, хорошо начинать со значительных уступок, а затем, по мере продолжения переговоров, предлагать все меньшие и меньшие уступки.

Такие техники помогают торговым представителям DuPont управлять напряжением. Продавцы, не являющиеся Чемпионами, не смогли бы сделать это сами. Смысл в том, чтобы обеспечить их информацией, необходимой для того, чтобы в процессе переговоров сделать правильный выбор. Продавцы должны понимать смысл и возможные последствия использования выбранной стратегии. Таким образом вы готовите их к успеху, которого они и добиваются.

Чтобы различие стало по-настоящему ощутимо, во время занятий по развитию навыков ситуационных переговоров о продаже торговые представители DuPont отрабатывают различные шаблоны уступок, а затем рассказывают, что они чувствовали после завершения переговоров. Это должно проиллюстрировать эффект, который шаблоны уступок оказывают на клиентов. Навык ведения ситуационных переговоров дает торговым представителям уверенность в том, что они следуют разумному плану — и клиент будет чувствовать себя выигравшим, а не обманутым.

## Будьте осторожны

В то время как пример с компанией DuPont посвящен контролю на стадии переговоров, имеет смысл вспомнить о том, о чем мы уже говорили в этой книге: взятие под контроль происходит *на протяжении всего* процесса продажи, а не только в его конце. В нашей программе развития Чемпионов значительная часть модуля «взятие под контроль» вообще не затрагивает переговоры. Это важный пункт, который мы очень хотим довести до сознания продавцов. Контроль должен удерживаться на протяжении всей продажи, чтобы не производить на клиента фальшивое (или, что хуже, неискреннее) впечатление.

В ходе обучения мы делимся несколькими практическими примерами и техниками, позволяющими это делать. Одна из основных техник, на которой мы останавливаемся и которую следует использовать в процессе продажи, — техника сильнодействующих запросов. Сильнодействующие запросы помогают клиенту понять, что торговый представитель рядом с ним для того, чтобы двигать процесс вперед. Это отличный инструмент для чемпионского набора.

Как это работает? Вот небольшой пример. Торговый представитель показал клиенту, что компания теряет миллионы из-за неэффективного управления сервером. Предлагаемое им решение сэкономит клиенту огромные средства, но в принятие решения о закупке необходимо вовлечь и других представителей компании. Сильнодействующий запрос может звучать так: «В ходе нашего обсуждения мы пришли к тому, что решение, предполагающее внедрение нового сервера, позволит вам сэкономить 5 миллионов долларов в год. Для того чтобы вы получили эту экономию в текущем финансовом году, нам нужно в ближайшее время установить новое компьютерное обеспечение. Поэтому для начала к следующей неделе мне понадобится контракт, подписанный Дейвом, что позволит привезти к вам инженеров и начать процесс. Так вы достигнете своей цели по экономии». Это лишь один пример завершения диалога, но есть и много других, которые помогают торговым представителям понять, как взять в свои руки контроль на более ранних этапах продажи.

## Собираем все воедино

Взятие под контроль — одна из основополагающих характеристик чемпионской модели продаж. Многим директорам по продажам она кажется врожденной, но несмотря на то, что полученный от природы «ген настойчивости» — очень полезная вещь, это ни в коем случае не обязательное требование для достижения успеха. Для преодоления пассивности существует простое решение: научите торговых представителей создавать ценности в рамках процесса продажи и управлять быстрым завершением диалога. В сочетании друг с другом эти навыки обеспечат любому торговому представителю весомую замену природной настойчивости.



# 8

## Менеджер и чемпионская модель продаж

До настоящего момента мы говорили о навыках торговых представителей и возможностях компании, необходимых для внедрения чемпионской модели продаж. Но любой, кто хоть раз пытался осуществить крупномасштабное изменение внутри торговой компании, знает, что здесь есть одно явно бросающееся в глаза упущение: рядовой менеджер по продажам<sup>[12]</sup>.

Как исследовательская компания, цель которой — улучшение результатов продаж, мы изучили почти все возможные темы в этой области и обнаружили следующее: если вы не вовлечете в процесс рядовых менеджеров, вашу инициативу ждет провал. И не важно, идет речь об изменениях в размещении рекламы, о системе управления взаимоотношениями с клиентами, о процессе продаж или о базовых навыках — все дороги ведут к менеджеру. Рядовой менеджер по продажам в любой компании — это фундаментальное звено между стратегией и исполнением. Вот где инициатива, связанная с трансформацией команды, либо выживает, либо умирает.

Внедрение чемпионской модели продаж — не исключение. Вы не можете успешно построить компанию Чемпионов, если у вас не все в порядке с рядовыми менеджерами. Они стержень, заставляющий модель работать. Опытному руководителю эта идея покажется очевидной, но тем не менее компании не уделяют должного внимания повышению эффективности менеджеров. Несмотря на общепризнанное мнение, что менеджерские качества — это наиболее важный рычаг управления работой торгового представителя, руководители склонны считать эффективность менеджеров в некотором роде загадкой. Один из наших партнеров сказал: «Я знаю, что успех менеджера чрезвычайно важен для моего успеха в целом. Проблема в том, что я не знаю, что мне с этим делать».

И это распространенная проблема, особенно если речь идет о том, как руководители продаж видят будущее. Когда мы спросили партнеров SEC о способностях их менеджеров, 63% (шокирующая цифра!) ответили, что их менеджеры не обладают навыками и компетенциями, необходимыми для развития модели продаж. И это не говоря уже о 9% опрошенных, чьи менеджеры не имеют навыков, необходимых для того, чтобы быть успешными *в текущий момент*. Три четверти наших партнеров определяют своих менеджеров как не готовых работать в новой среде. И это очень тревожный симптом. Хотя руководители и согласны с тем, что менеджеры играют огромную роль, очень немногие из них уверены в людях, которые в данный момент фактически ее играют, а большинство не понимают, что им дальше с этим делать.

## Портрет первоклассного менеджера по продажам

В попытке определить ключевые характеристики первоклассного менеджера по продажам (навыки, поведение и отношение, наиболее важные для отличной работы), мы разработали исследование, которое назвали диагностикой лидерства в продажах. По последним подсчетам, эту диагностику провели более 65 компаний, что позволило нам собрать данные о более чем 2,5 тысячах менеджеров по продажам.

Как и во всех наших исследованиях, эти данные получены путем качественной репрезентативной выборки, выполненной для каждой крупной отрасли, а также в соответствии со всеми географическими и рыночными параметрами партнеров SEC. В рамках исследования мы попросили торговых представителей оценить работу своего руководителя по 64 разным характеристикам, некоторые из которых вы видите в четырех категориях в табл. 8.1.

**Табл. 8.1. Исследуемые параметры менеджера по продажам**

<b>Основы менеджмента</b>	<b>Продажа</b>	<b>Обучение</b>	<b>Лидерство в продажах</b>
Поддерживает единство	Обучает клиентов новым идеям	Адаптирует тренинговый	Максимизирует потенциал территории

Демонстрирует надежность Признает прямых подчиненных	Адаптирует коммерческие предложения Обсуждает с клиентами ценообразование и денежные вопросы	подход Готовится к тренинговому взаимодействию Сообщает об ожиданиях	Анализирует данные о процессе продаж Делегирует проекты
Строит сплоченные команды Осуществляет двусторонние коммуникации Слушает и понимает точку зрения торгового представителя	Поддерживает продуктивные отношения с клиентом Обладает отличными навыками переговоров	Делится знаниями о продукте или индустрии Проводит развивающие мероприятия	Стимулирует культуру продаж Делится лучшими практиками Идет на компромисс Предлагает инновационные способы позиционировать коммерческие предложения

Во-первых, мы задали вопрос об основах управления — о единстве, надежности и навыках командообразования. Эти параметры необязательно должны быть специфическими для продаж, но они чрезвычайно важны. Мы включили их в наш анализ, чтобы понять, как они соотносятся с другими характеристиками в плане влияния на результативность менеджера. Во-вторых, мы взглянули на характеристики, относящиеся непосредственно к способности продавать. Хотя мы и не желаем, чтобы наши менеджеры продавали за своих торговых представителей, тем не менее они все же должны знать, как продавать, если хотят помочь другим делать это лучше. В данном исследовании мы задали вопросы о таких качествах, как навыки переговоров, а также о том, предлагает ли менеджер клиенту уникальный взгляд. В-третьих, мы задали вопрос о способностях менеджера к обучению. Готовятся ли менеджеры к тренинговому взаимодействию и адаптируют ли они его к конкретному клиенту? Выполняют ли они свои обязательства по развитию сотрудников? Наконец, мы рассмотрели специфические для продаж аспекты лидерства — планирование работы с клиентом, управление и уровень инновации, который менеджер демонстрирует в своих коммерческих предложениях клиенту.

Затем, для того чтобы удостовериться, что один недовольный торговый представитель не испортит все наши результаты, мы

исключили из анализа тех менеджеров, по которым у нас были данные от менее чем трех торговых представителей. Чтобы иметь возможность управлять результатами, мы применили к нашим данным факторный анализ, приведя их к наименьшему возможному числу статистически значимых групп категорий. Факторный анализ показал, что эти 64 параметра попадают в пять отдельных категорий. В итоге, чтобы понять, насколько важна каждая категория относительно других четырех, мы провели регрессионный анализ этих факторов в сравнении с фактическими результатами менеджеров — определенными как торговыми представителями, так и компаниями. Это позволило нам понять, какие из 64 навыков и качеств наиболее важны для эффективности менеджера — в соответствии с оценкой торговых представителей, которые наблюдают их поведение каждый день, а также компаний, которые лучше понимают, как менеджеры поддерживают и расширяют свою территорию с течением времени. В итоге мы получили ответ на ключевой вопрос, касающийся эффективности менеджера: мы выделили наименьшее число статистически значимых (и различных) категорий, совокупность которых и объясняет мастерство рядовых менеджеров по продажам.

Чтобы интерпретировать полученные данные, давайте начнем с того, что отделим основные аспекты управления (надежность, честность и умение слушать) от более специфических для продаж факторов, влияющих на эффективность менеджеров. Как выясняется, основы менеджмента составляют примерно четверть успеха менеджера по продажам. Речь идет об основных навыках, которые важны для успеха в *любой* управленческой работе, вне зависимости от сферы деятельности. Что интересно, результаты по этим характеристикам не имеют градации, а скорее склонны к бинарности. Вы либо надежны, либо нет. Вы либо честны, либо нет. Из чего мы сделали вывод, что это природные качества, которые нужно искать в нанимаемых сотрудниках, а не навыки, которые можно пытаться развить с течением времени.

Другими словами, высококлассные торговые представители совсем не обязательно становятся отличными руководителями. Чтобы быть превосходным менеджером по продажам, вы должны обладать навыками *управления*, а не просто хорошо продавать. Хотя

большинство компаний ищут новых сотрудников на позиции менеджеров, руководствуясь именно их способностью продавать. Такой подход к найму сотрудников — основная причина неудач высшего руководства во многих компаниях. Неудивительно, что наш анализ эффективности менеджеров показывает, что большая доля сотрудников (примерно 4% в нашей выборке) терпит неудачу как минимум в одном из основных аспектов управления. Поэтому первая рекомендация, которую мы даем партнерам SEC, выполняющим диагностику лидерства в продажах, такова: ищите новые должности для менеджеров, попадающих в эти 4%. Мы еще даже не дошли до *специфических для продаж* характеристик первоклассного менеджера, а эти люди уже не выдержали проверку.

**Рис. 8.1. Основы менеджмента — необходимая база успеха менеджера по продажам**



\* Репрезентативная выборка фундаментальных характеристик менеджеров.

Источник: исследование SEC

С другой стороны, понимая, какими качествами должен обладать менеджер-звезда, компании могут адаптировать свои способы оценки кандидатов и искать претендентов, которые, скорее всего, будут демонстрировать поведение, способствующее успешным коммерческим результатам. Зная, что некоторые из этих качеств сложно (если вообще возможно) развить с течением времени — в частности, честность и надежность, — определенно имеет смысл проводить тщательный отбор.

Тем не менее традиционные (основанные на интервью) методы оценки могут быть ненадежными индикаторами потенциала кандидата и его основных управленческих способностей. Прогрессивные компании используют разнообразные экспериментальные методы, которые позволяют им увидеть, как кандидат *выполняет* свою работу, прежде чем дать ему эту работу. Например, один крупный производитель высокотехнологичных продуктов оценивает навыки претендентов в течение одного рабочего дня, чтобы увидеть управленческие способности до того, как сделать предложение о работе. Продавец строительных материалов использует аналогичный подход для кандидатов на повышение — проверка позволяет удостовериться в том, что сотрудник обладает комбинацией навыков, необходимых для менеджера по продажам, и умеет эти навыки применять.

## Мастерство менеджера: аспект продаж

Есть старая армейская поговорка, которая отлично применима к продажам: «Ни один план не выдерживает столкновения с врагом». Как бы тщательно вы ни готовились к битве, как бы ни анализировали каждый сценарий того, что должно произойти, реальность на поле боя неизбежно будет иной.

В результате в армии появился стиль лидерства, известный как «замысел командира»: четкая, емкая формулировка конкретной цели, которой командир хочет достичь. Что-то вроде «Захватить тот холм и удерживать его, пока не придет подкрепление». В этом подходе военные лидеры прекратили давать пошаговые инструкции, как именно захватывать холм, потому что поняли: как только их войска

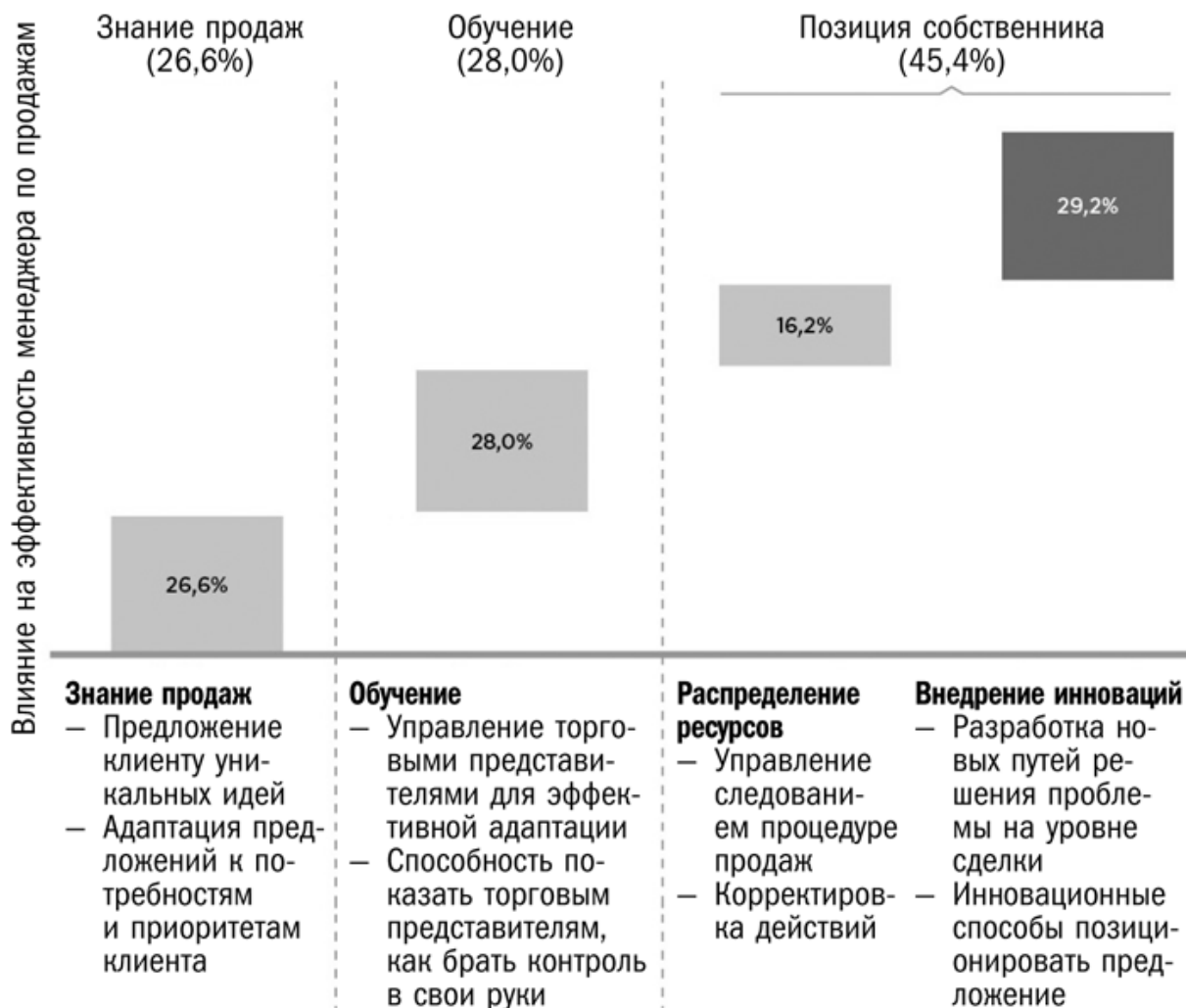
выйдут в поле и начнут битву, им придется быстро адаптироваться к ситуации, развитие которой непредсказуемо.

Поэтому неудивительно, что полевые командиры, добившиеся в армии успеха, — это люди, которым свойственен творческий подход, внедрение инноваций и способность адаптироваться к любым обстоятельствам. Как правило, именно они распознают способы действия, которые за пределами линии фронта неочевидны, а затем ведут свои войска к победе благодаря творческой интерпретации замысла командующего. Это сильная философия управления, которая совмещает действие, с одной стороны, и делегирование и инновации — с другой. Стремясь к победе, отдайте управление в руки ваших лучших лидеров, воспитанных на поле боя, — тех, кто способен сделать правильный выбор и разработать инновационный вариант, который подходит именно для данной ситуации.

Изучая сторону управленческого мастерства, относящуюся к продажам (то есть характеристики, составляющие оставшиеся три четверти успеха менеджера по продажам), мы обнаружили то же самое. Рис. 8.2 показывает качества, наиболее важные для успеха менеджера. И здесь наш рассказ о том, как не допустить провала, превращается в историю о достижении успеха.

Когда мы проводили этот анализ, мы обнаружили, что качества, влияющие на результативность менеджера, относятся к одной из трех категорий. И вы, скорее всего, догадываетесь, о каких категориях идет речь: знание продаж, обучение и позиция собственника. Последняя категория полностью связана с различными аспектами восприятия бизнеса, которые руководители высшего звена ценят в менеджерах: это степень выраженности собственнического отношения, с которым менеджеры управляют подвластным им участком, как если бы это был их бизнес.

**Рис. 8.2. Характеристики, влияющие на результативность менеджеров по продажам**



Примечание: основы менеджмента составляют 26,6% эффективности менеджера, а управление продажами – знание продаж, обучение и позиция собственника – составляют оставшиеся 73,4%.

Источник: исследование SEC

На рис. 8.2 представлены статистически важные факторы, которые определяют ту сторону мастерства менеджера, которая относится к продажам (взятую за 100%, что подразумевает 100% работы, связанной именно с продажами). Первое, что мы можем сказать: продажи все же важны. Разумеется, полученные результаты не означают, что ваши лучшие менеджеры уделяют продажам 25% своего времени, но они показывают, что если нужно было бы объяснить, что делает ваших



лучших менеджеров успешнее остальных, то примерно 25% всех вместе взятых причин заключались бы в их отличном умении продавать.

Как известно всем директорам по продажам, навыки продаж порой необходимы, потому что менеджеров часто просят закрыть вакантные участки, помочь завершить крупные сделки или просто заменить отсутствующего торгового представителя. Но что еще более важно, от менеджеров ожидают способности моделировать нужное поведение своих команд.

В разделе «Знание продаж» в таблице особенно интересны те специфические характеристики, которые в данной категории оказались на первых строчках. Мы видим, что наиболее важные для успеха менеджеров навыки, — это *те же самые* навыки, которые играют главную роль в успехе торговых представителей: «Предложение клиенту уникальных идей», «Адаптация предложений к потребностям и приоритетам клиента», «Чувствует себя комфортно при обсуждении денежных вопросов». Это означает, что ваши лучшие менеджеры, скорее всего, относятся к типу Чемпиона. Это также помогает объяснить, почему сотрудники так ищут поддержки менеджеров-звезд при совершении самых крупных и сложных сделок — сделок, где, как мы видели, особенно нужны навыки Чемпиона.

И вот мы подошли ко второму фактору влияния — обучению, который отвечает за 28% эффективности рядовых менеджеров по продажам. Такая доля влияния говорит о том, чего вы, вероятно, и ожидали: когда дело касается управления продажами, обучение чрезвычайно важно. Это ключевой элемент эффективности управления, а также, как мы долго объясняли нашим партнерам, огромный фактор влияния на результаты торговых представителей.

Однако в отличие от продажи — то есть, другими словами, от способности менеджера *быть* при необходимости торговым представителем — обучение относится к способности менеджера работать рука об руку с торговыми представителями и делиться с ними своими знаниями, идеями и опытом. Это позволяет диагностировать и корректировать поведение продавцов, препятствующее высокой результативности.

При рассмотрении специфических характеристик эффективного тренинга мы видим, что фокус усилий в этом процессе (как минимум для первоклассных менеджеров) вновь переводится на чемпионские навыки, которые мы уже видели в категории продаж: «Управление торговыми представителями для эффективной адаптации», «Способность показать торговым представителям, как брать контроль в свои руки», «Помощь торговым представителям в сложных переговорах». Обучение — это настолько важная составляющая эффективности менеджера, что мы потратим на его обсуждение большую часть данной главы.

Но и это еще не все. Несмотря на то что многие руководители отделов продаж приравнивают хорошее управление к хорошему тренингу, оказывается, что мастерство менеджера — это вопрос не просто тренинга, а лидерства, то есть способности направлять и руководить. Это вопрос демонстрации эффективного собственнического отношения к бизнесу. Наш анализ показывает, что более 45% результативности менеджера по продажам — это следствие управленческого мастерства применительно к бизнесу в целом. Лучшие менеджеры по продажам обеспечивают фантастическое обучение своим торговым представителям, но еще лучше они умеют строить свой бизнес. Отличный тренинг важен, но он лишь часть картины.

Если бы нам нужно было ответить на вопрос, от чего зависит эффективность руководителя отдела продаж, мы бы сказали, что большей частью — от способности распределять ресурсы. Сюда относится следование принятому процессу, корректировка действий, которые процессу не соответствуют, и максимально эффективное распределение ресурсов. Но оказывается, дело совсем не в этом. Все перечисленные навыки относятся к категории размещения ресурсов, и это всего лишь чуть больше 16% — самый маленький столбец в диаграмме. О чем это говорит? О том, что распределение ресурсов — это не самая важная часть работы менеджера по продажам. На самом деле это *наименее важная* часть.

Но если лидерство не связано с распределением ресурсов, то с чем же оно тогда связано? Оказывается, большей частью — со способностью менеджеров по продажам к внедрению инноваций.

Слово «инновации» сегодня — довольно перегруженный значениями термин, для каждого человека имеющий свое значение. В нашем случае мы подразумеваем сотрудничество менеджеров с торговыми представителями с целью как можно глубже понять, что является препятствием к заключению сделки, выяснить, почему и где именно сделка становится проблематичной для клиента, а затем найти новаторские способы ее продвижения. Важно, что внедрение инноваций в данном контексте — это *не* создание нового ценностного предложения и не изобретение нового набора возможностей или характеристик продукта. Это скорее творческий подход, позволяющий связать *существующие* возможности продавца с уникальной средой каждого клиента, с последующей презентацией этих возможностей в проекции именно на то препятствие, которое мешало клиенту заключить сделку.

Таков замысел командира в мире продаж. Это творческая модификация уровневой стратегии продаж, ее адаптация к специфическому контексту клиента — к реальности на поле боя. Фактор инноваций в продажах — это способность менеджеров-звезд сдвигать с места застрявшие сделки и завершать их.

Обратите внимание, как это отличается от обучения. Обучение связано с повышением результативности в рамках известных сценариев поведения. Это идеальный подход к управлению продажами в мире, где путь к успеху предсказуем. Внедрение инноваций относится к развитию результативности в непредвиденных обстоятельствах. Этот подход больше соответствует миру, где события динамичны и изменчивы. В ходе обучения менеджер уже знает ответ и сообщает его торговому представителю. Когда дело касается внедрения инноваций, ответ неизвестен ни торговому представителю, ни менеджеру, поэтому они взаимодействуют с клиентом благодаря лидерским способностям менеджера и находят таким образом эффективный способ продвижения сделки. Вы не в силах научить тому, чего не знаете сами, но вы можете использовать инновационный подход.

Пожалуй, самым значительным выводом нашей работы, посвященной менеджерам по продажам, стало понимание того, насколько важен именно инновационный подход. Охватывающий 29%

от общего числа менеджеров, он является единственной значительной характеристикой, относящейся к продажам и влияющей на их результативность. Эта характеристика оказывается важнее, чем навыки продаж, и намного важнее, чем способность менеджера распределять ресурсы.

Обучение, соответствующее 28%, следует сразу же за внедрением инноваций. Интересно отметить, что в отличие от обучения, которому руководители по продажам в последние пять лет уделяли чрезвычайно много внимания и времени, об инновационном подходе как об элементе рабочей системы они задумывались крайне редко.

Если бы нам выдали пустой лист бумаги и попросили перечислить четыре-пять качеств, обеспечивающих успех менеджера, многие ли без подсказки включили бы в этот перечень еще что-то помимо продаж, обучения и распределения ресурсов? Тем не менее результаты нашего исследования говорят о том, что инновации в продажах — это весьма важное менеджерское качество. Торговые представители, отвечая на наши вопросы, часто ставили высокую оценку менеджерам за их способности проводить обучение и низкую — за инновации в продажах (или наоборот). Эти два навыка рассматривались как независимые друг от друга.

Внедрение инноваций в продажах — это недостающее звено, необходимое для полной реализации чемпионской модели продаж. Даже при наличии лучших обучающих сценариев и доведенных до совершенства способностей адаптироваться и брать контроль в свои руки, даже под руководством сильных менеджеров по продажам, которые обучают чемпионскому поведению и сами могут его моделировать, многие сделки все равно не будут заключены. Несмотря на то что чемпионская модель увеличивает вероятность завершения продажи, изменить статус-кво — сложная задача. Клиенты неохотно соглашались на изменения. Люди, принимающие решения, будут и дальше предпочитать отсутствие какого-либо решения даже *очень хорошему* решению. И именно здесь к процессу подключается способный к внедрению инноваций менеджер. Он способен помочь торговому представителю избежать ситуации, когда у того будет отсутствовать какое-либо решение. Такая способность — продавать

все более сложные решения все более нерешительным клиентам — чрезвычайно важна.

Для большинства руководителей отделов продаж, пытающихся повысить эффективность своих рядовых менеджеров, эти результаты открывают огромные неиспользуемые возможности. В этой главе мы уделим некоторое время разбору концепции инноваций в продажах, чтобы понять, что это такое, как это работает и, что наиболее важно, как мы можем сделать внедрение инноваций системным элементом работы менеджеров по продажам.

Но прежде чем мы остановимся на инновациях, имеет смысл уделить внимание тренингу продаж. Формализованный тренинг не только представляет собой одну из самых больших возможностей улучшить результативность торговых представителей в среде комплексных продаж, но и является тем рычагом продуктивности, который чаще всего неверно используется.

## Тренинг для обучения тому, что известно

Чтобы понять, почему в торговых компаниях тренинг часто используется неверно, нужно начать с его определения.

Вместе с рабочей командой мы пришли к следующему определению: «Непрерывная динамичная серия рабочих взаимодействий между менеджером по продажам и прямым подчиненным, задачей которых является диагностика, корректирование и закрепление поведения, характерного для конкретного человека». В этом определении раскрывается смысл тренинга и его отличие от обучения.

Существует несколько моментов, на которые мы все время обращаем внимание. Во-первых, тренинг *непрерывен* — в отличие от единоразового обучения или серии обучающих мероприятий. Во-вторых, он предполагает диагностику конкретного торгового представителя — то есть тренинг *адаптирован к конкретной ситуации*. Обучение, как правило, предполагает универсальный подход и единый формат, тренинг полностью адаптируется под потребности конкретного торгового представителя. И наконец, тренинг

связан с *поведением*: речь идет не только о приобретении навыков и знаний, но и об их применении.

Все вышесказанное ни в коем случае не означает, что обучение не представляет ценности. Обучение — отличный способ поделиться знаниями. Тренинг же предполагает действия на основе этих знаний. Основа уникальных преимуществ тренинга — в адаптации знаний к конкретному человеку и систематическом применении их каждый раз, когда это необходимо. Многие компании определяют тренинг как «неформальное обучение», но наше исследование показало, что тренинг более чем формален. Он четко структурирован и тщательно спланирован.

В диалогах с нашими партнерами мы упоминаем еще одно важное отличие, которое разграничивает тренинг и *управление*. Хотя большинство рядовых менеджеров, с которыми мы общаемся, и утверждают, что они практикуют тренинг, их действия едва ли отличаются от управления. Мы «говорим», а не «просим», мы «делаем», а не «руководим».

## Пример тренинга в продажах

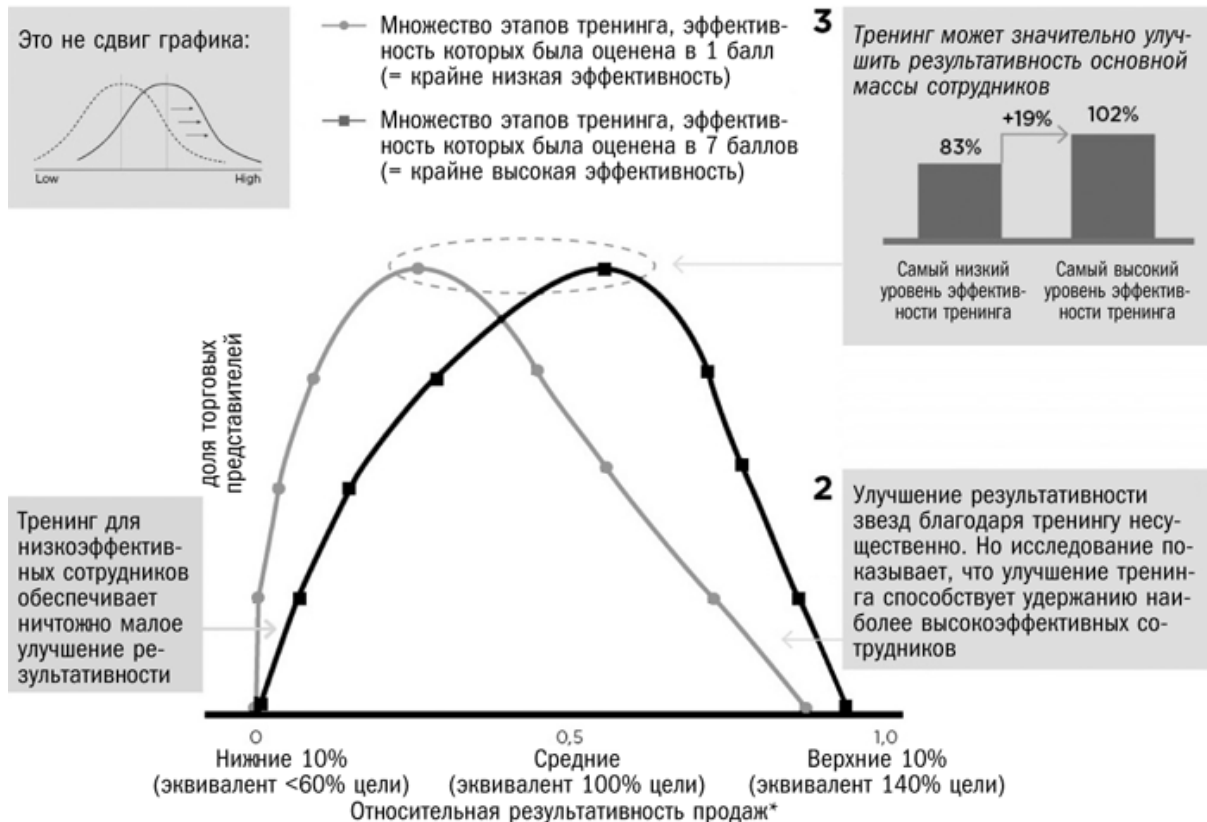
На рис. 8.3, где показан результат исследования, принесшего известность SEC, отражено огромное влияние, которое эффективный тренинг способен оказывать на торговую компанию.

Когда вы повышаете качество тренинга, кривая результативности не сдвигается, она *отклоняется*. Середина графика смещается, но основание остается там же. Что это значит? Во-первых, движение от тренинга ниже среднего к тренингу выше среднего незначительно влияет на самых слабых сотрудников, и это кажется нелогичным. По идее, эти торговые представители должны с легкостью увеличить свою результативность, но левая нижняя часть графика говорит нам об обратном. Ни один тренинг не способен исправить человека, который изначально непригоден для той или иной работы.

Аналогично сдвиг от низкоэффективного тренинга к высокоэффективному не оказывает особого влияния и на продавцов-звезд. Это тоже кажется несколько странным, ведь логично было бы предположить, что звезды благодаря тренингу должны стать еще

лучше. Для объяснения этого противоречия можно провести аналогию с профессиональными игроками в гольф. Многие из них постоянно занимаются с тренерами, чтобы слегка отшлифовать свое мастерство. Они уже профессионалы — и пытаются добиться лишь небольшого улучшения и без того высокого уровня игры.

**Рис. 8.3. Распределение результативности менеджеров по продажам в зависимости от эффективности тренинга**



\* Чтобы показать различное распределение в зависимости от разрыва между реальными и целевыми продажами, цифры были конвертированы в процентные доли.

Источник: исследование SEC

Но если вы середнячок, то качество тренинга имеет огромное влияние на вашу результативность. Данные нашего исследования показывают, что средние продавцы способны продемонстрировать 19%-ное повышение результативности благодаря тренингу. Простой переход от нижней к верхней трети эффективности тренинга способен обеспечить от 6 до 8% улучшения работы большинства сотрудников.

Лишь немногие инвестиции способны дать такое повышение продуктивности.

Это влияние существует не только в теории, но и в реальности. Мы наблюдали его в большинстве компаний, которые сделали тренинг частью своей культуры. Один из наших партнеров, ключевой игрок на рынке страхования, получил результат, аналогичный тому, что предполагают наши показатели: 10%-ное улучшение результатов работы торговых представителей, участвовавших в новой программе тренингов, по сравнению с их коллегами, которые в этой программе не участвовали.

Формализованный тренинг — это возможность получить огромный рост эффективности в комплексных продажах. Он может стать тем фактором, от которого будет зависеть, попадет ли ваша команда продаж в намеченную цель. Мы настоятельно рекомендуем тем, кто стремится повысить результаты продаж, не проводить тренинг одинаково для всех: следует сместить акцент с сотрудников с самой низкой и высокой результативностью на середнячков.

Тренинг — это не просто фактор влияния на результаты продаж. Он оказывает влияние и на удержание сотрудников, а также на то, что мы называем произвольным, или дополнительным усилием. То, насколько сильно качество тренинга влияет на корпоративный дух, стало одной из сенсационных находок нашего исследования. Оказывается, хорошие инструкторы вызывают у сотрудников желание остаться в компании, а посредственные создают деморализующую атмосферу и подталкивают сотрудников к увольнению. Это относится не только к продавцам с низкой продуктивностью, но также к середнякам и звездам.

Чтобы подтвердить свой вывод, мы включили в исследование вопрос о том, насколько велико то усилие, которое сотрудники вкладывают в свою ежедневную работу в продажах. Оказалось, что плохой тренинг и плохие менеджеры — это именно то, что заставляет людей прекратить прилагать усилия и сдаться. Качество тренинга очень важно: ни один из сотрудников, от самых слабых до звезд, не будет воодушевлен, проходя неэффективный тренинг.

**Обеспечьте менеджеров по продажам идеей тренинга**



Когда дело касается качественного тренинга, ключевой вывод, к которому мы пришли после нескольких лет изучения данной темы, заключается в том, что менеджеры не могут проводить эффективный тренинг, если у них нет *идеи* тренинга. Нельзя просто взять и сказать: «Идите и проводите тренинг». Менеджерам требуется идея тренинга — четкое понимание того, что такое «хорошо» в вашей компании применительно к продажам (то есть теоретическая основа).

Мы изучили огромное разнообразие лучших практик, инструментов и шаблонов. И одна из самых продуманных тактик, используемых для улучшения качества тренинга, была представлена нам нашим партнером, работающим в сфере финансовых услуг. Он построил тренинг на основе уже существующего процесса продаж.

На рис. 8.4 представлена обобщенная версия того, что наш партнер разработал для своих менеджеров по продажам. У каждой стадии процесса продажи свой набор целей. Каждой стадии соответствует поведение, которое компания хочет закрепить. Данный инструмент предлагает ряд вопросов, которые менеджер может задать, чтобы вовлечь своих торговых представителей в беседу о целях текущей стадии процесса.

Взгляните на первую стадию «Создание возможности»: менеджер может свериться с графиком, чтобы проверить специфические цели и мероприятия, связанные с этим этапом продажи. Речь идет о таких моментах, как постановка и подтверждение четкой цели визита, проведение эффективного исследования перед визитом — все то, что ваши звезды, скорее всего, уже делают. Далее следуют вопросы, которые менеджер может использовать, чтобы выяснить, как торговый представитель достигает обозначенных целей.

## Рис. 8.4. Гид по тренингу, ориентированному на процесс продаж

■ Чему посвятить время (на основе демонстрируемых лучших практик)

Этап процесса продажи	Создание возможности	Поиск возможности	Завершение возможности	Текущая деятельность
<b>Цели тренинга на каждом этапе</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Убедитесь, что у клиента есть возможность приобрести наш продукт и что он нам подходит</li> <li>– Удостоверьтесь, что торговый представитель проводит исследование для определения нужных контактов в компании-клиенте</li> <li>– Убедитесь, что торговый представитель достаточно хорошо спланировал визит и продумал стратегию применительно к данной компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Убедитесь, что торговый представитель использует открытые вопросы для определения и оценки потребностей клиента</li> <li>– Убедитесь, что торговый представитель привлекает соответствующего специалиста для оценки потребностей и разработки решений</li> <li>– Проверьте, связаны ли предлагаемые решения с выявленными потребностями</li> <li>– Убедитесь, что торговый представитель определил возможные моменты, блокирующие ход сделки, и готов преодолеть препятствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Убедитесь, что торговый представитель установил в ходе диалога с клиентом приоритеты и дедлайны</li> <li>– Удостоверьтесь, что торговый представитель побудил клиента к действию</li> <li>– Удостоверьтесь в эффективности переговоров</li> <li>– Проверьте, убедился ли торговый представитель в том, что клиентам понятен бизнес-план</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Убедитесь, что торговый представитель получил у клиента обратную связь после завершения сделки</li> <li>– Оцените, как торговый представитель координирует ход сделки в компании (в отделах, регионах, функциональных направлениях)</li> <li>– Убедитесь, что торговый представитель установил в ходе диалога с клиентом приоритеты и дедлайны</li> </ul>
<b>Вопросы тренинга для каждого этапа</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Давайте проведем ролевую игру, где я буду клиентом. Покажите, какими будут ваши первые шаги в ходе визита и как вы завоеуете мое доверие</li> <li>– Какова основная цель вашего визита?</li> <li>– Что вы сделали, чтобы подготовиться к сегодняшнему визиту?</li> <li>– Есть ли какие-либо признаки, которые вы ищете, чтобы понять, что клиент нам подходит?</li> <li>– Поделитесь со мной тремя наиболее важными стратегическими инициативами в компании-клиенте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Как вы думаете, какие вопросы вам зададут?</li> <li>– На что вы будете обращать внимание, чтобы убедиться, что с этим клиентом имеет смысл работать?</li> <li>– Когда вы просматривали предлагаемое решение, задавали ли вы от имени клиента вопросы? В связи с чем?</li> <li>– Как вы думаете, что позволило вам осуществить двустороннее общение с клиентом?</li> <li>– Как вам кажется, обнаружили ли вы скрытые потребности клиента?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– На ваш взгляд, с какими препятствиями вы столкнетесь?</li> <li>– Есть ли у вас план изменения наиболее уязвимых элементов сделки?</li> <li>– Как вы считаете, каковы нефинансовые потребности в этих переговорах?</li> <li>– Какой самый сложный вопрос вам могут задать? Как вы на него ответите?</li> <li>– Какие внутренние ресурсы вы, возможно, будете использовать, чтобы завершить сделку?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Как вы планируете заложить основы длительных взаимоотношений?</li> <li>– На кого вам нужно оказать влияние в компании, чтобы эта сделка была успешной?</li> <li>– Как вы планируете выйти из этой сделки, чтобы сконцентрироваться на следующей большой возможности?</li> <li>– Каковы ваши шаги по окончании визита?</li> </ul>

Источник: исследование SEC

Мы обнаружили, что менеджеры в диалогах часто делают акцент на результатах, а не на поведении, и говорят примерно следующее: «У вас так сильно снизился коэффициент конверсии. В чем проблема? Разве

вы не следуете установленной процедуре?» Уделять внимание нужно совершенно не процедуре. Некоторые наши партнеры любят называть такое построение процесса «тренингом по схеме». Его цель — бизнес-результаты, а не поведение; проводится он в универсальной форме — одинаково для всех. Именно нацеленность на результат делает данный инструмент таким эффективным. Все необходимое записано в плане, занимающем всего одну страницу.

Это идеальная шпаргалка для начала диалогов — без процедурных сложностей, обучения и администрирования. В нашем мире, где большинство менеджеров относятся к тренингам в лучшем случае скептически, такой инструмент весьма полезен, так как дает ненавязчивую практическую схему, не перегруженную деталями и не требующую от менеджеров значительного изменения поведения.

В Приложении А дана выдержка из нашего руководства по тренингам, разработанного специально для того, чтобы помочь закрепить чемпионскую модель продаж. Этот инструмент обеспечивает менеджеров памяткой, что такое «хорошо» для каждого из поведенческих сценариев, и дает стартовые вопросы для тренинг-диалогов.

## Помогите менеджерам взять паузу для эффективного тренинга

Роль менеджера (в особенности того, кто занимается тренингом) в закреплении чемпионской модели продаж невозможно переоценить. Учитывая, насколько важен хороший тренинг для управления такими поведенческими изменениями, мы предлагаем своим партнерам начать с предположения, что их тренинг-программа работает не так хорошо, как следовало бы.

В Solutions Group мы работали с десятками компаний и помогали их менеджерам по продажам улучшить способности к тренингу, обучали навыкам внедрения инноваций в процессе сделки и обсуждали прочие способы повышения качества их работы. Один из ключевых компонентов нашей программы развития менеджеров — тренинг, основанный на гипотезе. Он, как мы считаем, направлен на самую распространенную проблему, с которой компании сталкиваются на

тренингах: необходимость заставить менеджеров совершить скачок — от торгового представителя, продающего продукт, к менеджеру, продающему решение. Необходимо стать экспертом в наблюдении за взаимодействием в продаже. Для этого и предназначен тренинг, основанный на гипотезе: менеджеры приступают к тренинг-диалогам с четким представлением (или, другими словами, гипотезой) о том, что такое «хорошо».

В тренинге, основанном на гипотезе, применяется действенная схема под названием «Пауза», и мы настоятельно рекомендуем использовать ее всем своим партнерам. Она состоит из следующих этапов:

- *Подготовьтесь к тренингу.* Менеджерам необходимо тщательно готовиться к любой тренинг-сессии. Это обеспечивает связь между событиями тренинга. Размышляя о том, на какой стадии процесса продаж находится торговый представитель, менеджеры могут определить, какое поведение станет критичным и какими должны быть первые шаги для решения проблемы в текущей ситуации.
- *Заявите об отношениях.* Если торговый представитель не готов усваивать тренинг и воспринимать менеджера в роли тренера, то усилия будут напрасны. Менеджеров необходимо обучать тому, как стимулировать развитие, отделяя управление результативностью от взаимодействия во время тренинга, — безусловно, всегда существует некая переходная зона, но тем не менее можно создать безопасные ситуации для проведения тренинга.
- *Научитесь понимать ожидаемое (наблюдаемое) поведение.* Многим менеджерам сложно разобраться, что они видят и на что следует обращать внимание, когда они наблюдают за своими торговыми представителями. Если менеджеры понимают, что именно должно происходить во время тренинга, им намного проще определить, происходит это или нет.
- *Определите поведенческие изменения.* Если менеджеры знают, что именно определяет критичные сценарии поведения, и у них

есть объективные стандарты для оценки этого поведения, им легко давать объективную обратную связь. Это позволяет тренингу не быть слишком общим, субъективным, размытым или избыточным.

- *Внедряйте новое поведение.* Цель: программа тренинга должна быть не самоценным мероприятием, а регламентированным действием. Компаниям следует обеспечить менеджеров такими инструментами, которые позволят создавать план действий для каждого торгового представителя, обеспечивать связь тренинг-диалогов с менеджерами, а также предоставлять подчиненным количественный и качественный обзор действий и возможностей их руководителей на тренинге.

Нам нравится эта схема, потому что она позволяет преодолевать большие препятствия на пути к эффективному тренингу. Кроме того, мы обнаружили, что «пауза» полезна для менеджеров, так как предполагает необходимость замедлиться и обдумать цель во время тренинга, что помогает избежать практики «нужное подчеркнуть» (а именно к этому склонны большинство менеджеров, страдающих от недостатка времени). Эта схема помогает удостовериться, что каждый тренинг-диалог является продолжением предыдущего, она помогает менеджерам следовать цели тренинга и соблюдать инструкции по его проведению. Правильное ведение тренинга — сложная работа, требующая времени, но если пренебречь ею, то результаты будут *намного* хуже ожидаемых — особенно если компания пытается достичь амбициозных изменений, таких как внедрение чемпионской модели продаж.

Мы достаточно много времени уделили обсуждению тренинга, так как он является фундаментом первоклассного управления продажами. Но давайте вернемся к анализу эффективности менеджера. Одним из моментов, часто удивляющим наших партнеров, является то, что в действительности тренинг увеличивает эффективность менеджеров не больше, чем остальные рассматриваемые нами факторы. Многие считали, что не менее 50% эффективности менеджера зависят от того, насколько правильно проводится тренинг.

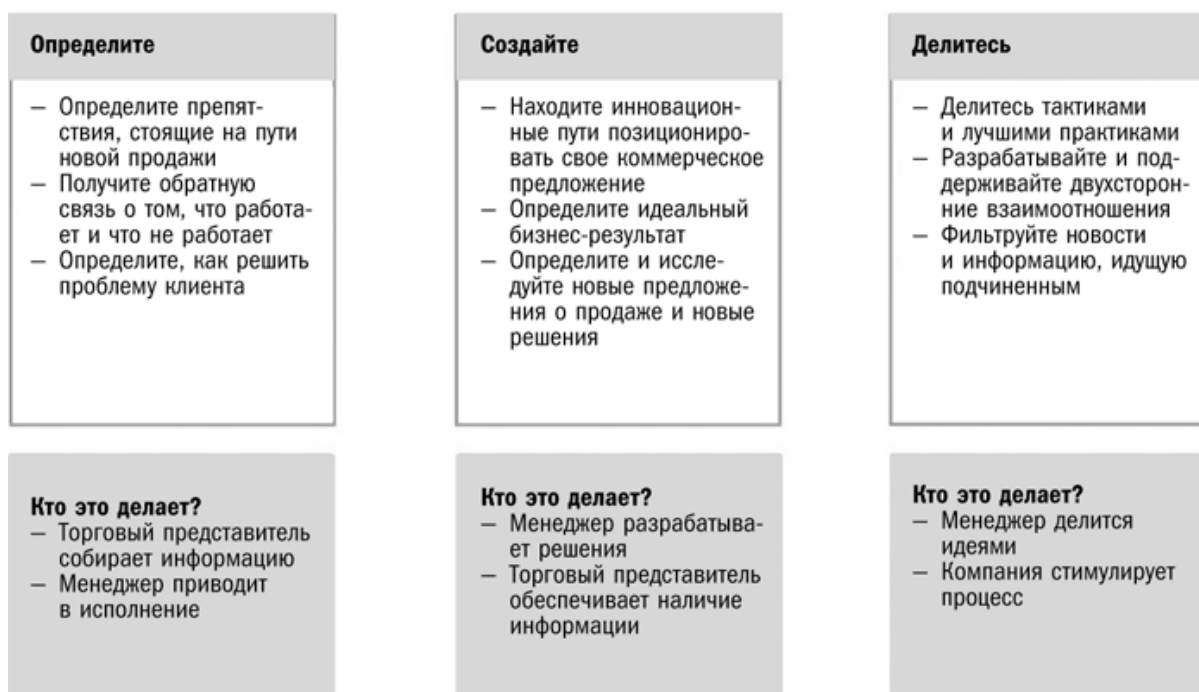
Это не так. Хотя тренинг и критичен для хорошей работы торговых представителей, мы уже знаем, что успех менеджеров зависит и от многих других составляющих. Давайте рассмотрим последний элемент эффективности менеджеров — инновации.

## Инновации в области неизвестного

Если инновации в продажах — это основная характеристика менеджера, то в чем конкретно должны состоять эти инновации?

На рис. 8.5 обозначены девять характеристик, наиболее важных в определении инноваций в продажах. Как вы видите, их можно объединить в три ключевых действия: исследовать, создавать и делиться.

**Рис. 8.5. Компоненты инновации в продажах**



Источник: исследование SEC

Исследовать означает определять, что именно менеджеру мешает осуществить продажу. Кто вовлечен в процесс? Какие критерии принятия решения будут рассматриваться? Какие финансовые проблемы могут возникнуть в процессе? Менеджер, практикующий инновации, работает в тесном взаимодействии с торговыми

представителями, чтобы иметь возможность как можно более детально разбирать процесс принятия клиентом решения по любой сделке — в особенности по сделке, которая в какой-то момент забуксовала.

Это важно не только потому, что у большинства продавцов есть лишь минимальная информация о том, как их клиенты принимают решения, но также и потому, что клиенты часто сами не знают о том, как именно в их компаниях принимаются решения.

Добавьте к этому ваши усилия, направленные на то, чтобы продать больше комплексных решений как новым, так и существующим клиентам, и вы получите бесконечный массив возможных препятствий, мешающих заключению сделки. На этом поле боя менеджеру, использующему инновации, есть где развернуться: он определяет, где именно тормозится ход сделки, а затем решает, как сдвинуть ее с места.

Второе отличие менеджеров, применяющих инновации, в том, что они создают решения. Мы не предлагаем вам наделять рядовых менеджеров по продажам дополнительными полномочиями, чтобы они придумывали новые решения или изобретали новые услуги. Помните, что речь идет не об инновациях в продукте, а об инновациях в продажах. Но это все же оставляет менеджерам некоторую свободу для инноваций на уровне сделки. Инновациями могут стать способность продавца лучше понимать проблемы клиента или переносить риски клиента на продавца в обмен на долгосрочный контракт или доступ к дополнительным возможностям продаж.

Все ваши менеджеры тратят массу времени на общение с торговыми представителями, заключающими сделки, но большая часть этого времени, скорее всего, тратится на проверку их работы: «Вы им перезвонили?», «Вы отправили коммерческое предложение?», «Вы упомянули возможность выбора пакета услуг?» Это не создание решения, это инспекция сделки, и мы рискнем сообщить вам, что менеджеры тратят на это от 70 до 80% времени работы с торговыми представителями.

Инновации отнюдь не представляют собой проверку работы торговых представителей. Они связаны с совместным творчеством (то есть с партнерством) без оценок, с сотрудничеством, нацеленным на поиск наилучшего способа заключения сделки. Вы ведь хотите, чтобы

ваши менеджеры сосредоточили свои попытки на тех сделках, где ставки наиболее высоки, — там, где потраченное время и силы с наибольшей вероятностью принесут самые большие дивиденды. Если задуматься, у каждого из нас есть несколько менеджеров, по-настоящему умеющих практиковать инновации. Они всегда найдут способ заключить сделку — даже такую, которая поначалу, возможно, казалась безнадежной. И именно те решения, которые они предлагают, часто принимают форму корпоративных легенд. «Вы слышали, как Боб сумел помочь Синди закрыть сделку со Смитами?» — «О да, это было блестяще! И как только он до этого додумался?» Один из наших партнеров назвал таких менеджеров «ниндзя продаж». Смешной термин, но очень точный. Эти люди — мастера на все руки. Они способны найти лазейку там, где никому другому это не удастся.

Наконец, менеджеры, использующие инновации, охотно делятся плодами своих новаторских усилий. Способность научить найденному решению кого-то еще очень и очень ценна. Таким образом, инновационные усилия становятся более масштабными. Практикующие инновационный подход менеджеры делятся лучшим опытом, развивают и поддерживают систему крепких взаимоотношений в своей компании и транслируют новые идеи и решения остальным членам команды.

Теперь, когда мы разобрались, что представляют собой инновации в продажах, давайте вернемся и сравним их с другим фактором в системе результативности менеджера. Мы обсудим, как распределение ресурсов и инновации в продажах могут мирно сосуществовать.

## Конфликт разных миров

Сегодня первоклассных менеджеров отличает не столько способность обучать *известному*, сколько способность с помощью инноваций приходить к *неизвестному*. Это чрезвычайно важно для компании, осваивающей чемпионскую модель. Даже если в арсенале Чемпионов есть эффективные обучающие сценарии и необходимые навыки для адаптации и контроля, статус-кво клиента далеко не всегда удастся изменить. Многие сделки так или иначе сходят с намеченного пути и не бывают завершены. Именно здесь менеджер, способный на

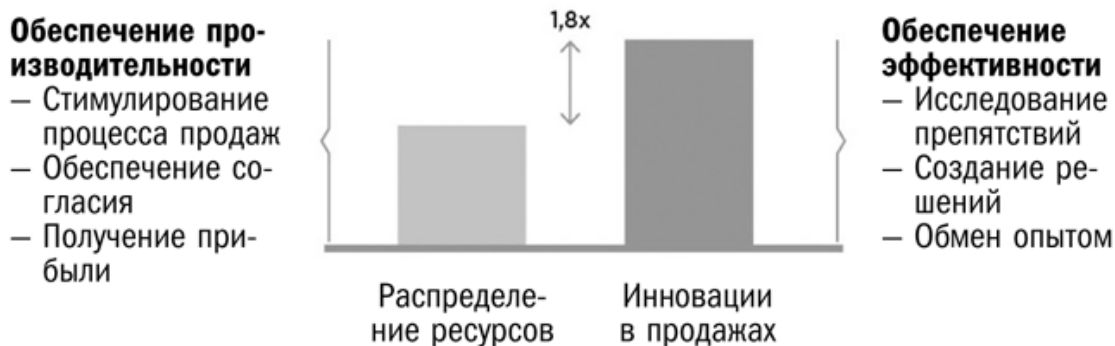


инновации, может обеспечить различие между закрытием сделки и очередными зависшими переговорами.

К сожалению, стоит вспомнить о том, что, когда дело касается улучшения результативности менеджеров, большинство руководителей склонны делать наибольшую ставку на *распределение ресурсов* — они требуют от подчиненных более эффективного управления ограниченными ресурсами и большего соответствия процессу продаж. То есть распределение ресурсов сводится именно к продуктивности. С другой стороны, инновации в продажах тесно связаны и с эффективностью.

На рис. 8.6 можно увидеть, что стремление к эффективности влияет на результативность менеджера в два раза сильнее, чем акцент на производительность.

**Рис. 8.6. Влияние распределения ресурсов и инноваций в продажах на эффективность менеджеров**



Источник: исследование SEC

Мы ни в коем случае не хотим сказать, что стимулировать производительность процесса в торговой компании — это ошибка. Однако производительность зависит от выполнения того, что вы *уже умеете делать* и что необходимо делать все лучше и лучше. Мы заставляем нужных торговых представителей разыскивать нужных клиентов и организовывать нужные переговоры. И делаем это снова и снова. Если возможно, то раз от раза все быстрее и быстрее.

Но такой акцент на производительности работает лишь в том случае, если все сделки одинаковы. Если ваш мир — это мир известных потребностей, открытого для сотрудничества бизнеса и предсказуемого поведения клиентов, то тогда зафиксируйте процедуру

и закрепляйте ее с помощью обучения. Для большинства менеджеров по продажам пять-шесть лет назад мир был именно таким — тогда обычная продажа продукта была довольно значительной частью их деятельности. Но сейчас большинство менеджеров по продажам живут в совершенно другом мире. Если сегодня им нужно увеличить прибыль, то стимулирование производительности в *известных процессах* должно уступить дорогу — хотя бы отчасти — способности осуществлять совместные инновации в *неизвестном*. Один из наших партнеров отметил: «Если бы мы неукоснительно следовали процедуре продаж в прошлом году, то три крупные сделки нам бы заключить не удалось».

Сегодня успех в продажах намного меньше связан с совершенствованием того, что вы уже знаете. Куда важнее разобраться с тем, чего вы пока *не знаете*. Чтобы процветать, вам необходимо построить торговую компанию — и культуру продаж, — которая делает такие действия возможными. Эффективность сегодня ценится выше производительности. Тем не менее мы видим, что большинству компаний в этом плане еще работать и работать.

Взгляните на рис. 8.7.

В недавнем исследовании рядовых менеджеров по продажам мы спросили респондентов, как бы они охарактеризовали нынешнюю стратегию своего высшего руководства, используя заданный выше диапазон характеристик и поведенческих сценариев. Ответ был предельно четким. Многие менеджеры ответили, что в данный момент работают в среде, где акцент делается на осуществление продажи. При этом почти *никто* не согласился с заявлением, что «лидерство дает менеджерам полномочия самостоятельно определять способ действия». При этом менеджеры заявили, что считают делегирование полномочий — или, другими словами, свободу принятия решений — наиболее важным фактором, определяющим их нынешний успех. И результаты нашего исследования подтверждают их правоту.

**Рис. 8.7. Ответ менеджеров на вопрос: «Насколько вероятно, на ваш взгляд, что высшее руководство вашей компании будет поощрять и поддерживать следующие процессы?»**



Источник: исследование SEC

Повторим еще раз: в каждой компании должны быть применимые на практике правила. Нужно ставить цели применительно к конкретным бизнес-задачам и стараться их достигать. Но и в таком контексте все равно необходимо находить способ наделять менеджеров полномочиями, позволяющими им идти к намеченным целям инновационными способами. Однако, как мы выяснили, очень немногие компании обладают корпоративной культурой, позволяющей это сделать. Это, казалось бы, безобидное открытие отрезвляет: руководителям продаж нужно обеспечивать рост, но оказывается, что он недостижим. В то время как ваша компания нацелена на производительность, балом правит эффективность. Результаты исследования говорят нам о том, что большинству компаний нужно долго и упорно работать, чтобы построить культуру, где будут грамотно и полноценно использоваться инновации в продажах.

Конечно, переход от культуры, ориентированной на производительность, к культуре, делающей ставку на эффективность, долг для любой компании. Но есть и хорошая новость: ваших

менеджеров можно сделать более способными к инновациям на уровне сделки, и сделать это можно незамедлительно.

## Помогите менеджерам разобраться с предубеждениями

Мы выяснили, что способ мышления, который ежедневно определяет многие аспекты работы менеджеров, — это одно из самых больших препятствий, мешающих им применять инновации. На рис. 8.8 изображен пример «суженного» мышления, состоящего из трех этапов: рассмотрения сложной проблемы, взвешивания существующих возможностей и выбора единственного решения. Это чрезвычайно ценно для менеджеров, которым приходится стремительно принимать сложные решения по многим вопросам, например о распределении скудных ресурсов. В то же время, к сожалению, суженное мышление значительно сокращает способность менеджеров разрабатывать творческие решения для сложных проблем клиента, поскольку оно призвано скорее вычеркивать лишние варианты, нежели разрабатывать новые.

Альтернативой является открытое мышление, которое характеризуется разработкой и проверкой как можно большего числа альтернативных вариантов. Суженное мышление, возможно, хороший выбор для управления ресурсами, в то время как открытое лучше подходит для инноваций в сделках. Если вы намерены воспитать менеджеров, применяющих инновации, вам придется преодолевать их природную склонность мыслить в заданных рамках. Для этого им следует предоставить инструменты и схемы, позволяющие мыслить открыто (как минимум в тех случаях, когда продажи нуждаются в инновациях). Чтобы хорошо это делать, компания в первую очередь должна эффективно информировать менеджеров о том, что вообще мешает открытому мышлению.

**Рис. 8.8. Способы мышления менеджера**



Источник: Морган Джонс. «Набор инструментов для тех, кто думает»; исследование SEC

Многолетние исследования человеческого поведения выявили ряд предубеждений, препятствующих открытому мышлению. Вот шесть наиболее распространенных из них:

- Предубеждения о практичности. Идеи, которые кажутся нереалистичными, следует отбросить.
- Предубеждения ясности. Необъяснимое поведение клиента можно игнорировать.
- Предубеждения об экспорте возможностей. Если это не работало здесь, то не будет работать нигде.
- Предубеждения о преимуществах. Лучше всего делать так, как мы это делали всегда.

- Предубеждения о первом выводе. Первое предложенное объяснение — это, как правило, лучший или единственный выбор.
- Личные предубеждения. Раз я это не куплю, то и клиент не купит.

Эти предубеждения по своей природе вовсе не плохи. Они представляют собой мыслительные инструменты, которые мы используем ежедневно и которые помогают нам быстро разбираться в большом объеме информации и мгновенно принимать решения. По сути это фильтры, при помощи которых все мы — а особенно жестко ограниченные во времени менеджеры по продажам — незамедлительно принимаем решения в сложных ситуациях. Эта способность имеет огромное значение для успеха.

Но каждое из этих предубеждений ограничивает количество вариантов действий. Они помогают нам быстро определяться, но не дают принимать продуманные решения, так как позволяют смотреть на события исключительно с одной точки зрения. В сфере продаж это смертельно опасно. Менеджеры часто неспособны поставить себя на место клиентов не потому, что они плохие менеджеры, а потому, что они люди. Они садятся рядом с торговым представителем, изучают сделку, которая выглядит безнадежной, и рассматривают ее сквозь призму этих предубеждений. А значит, они неспособны найти инновационный способ, который позволил бы им заключить эту сделку.

Существует два простых способа помочь менеджерам преодолеть свои заблуждения и сделать мышление более открытым. Первый способ — просто рассказать менеджерам об этих предубеждениях. Элементарное информирование и постоянное напоминание о том, что предубеждения существуют, способны значительно уменьшить естественную тягу оценивать все, исходя исключительно из собственных взглядов. Второй способ — научить менеджеров задавать себе (и своим торговым представителям) вопросы-подсказки, которые будут стимулировать мышление, давая альтернативные точки зрения.

Давайте чуть более детально рассмотрим вопросы-подсказки, чтобы понять, как же они работают.

## Борьба с предубеждениями

Вопросы-подсказки — это механизм, который заставляет вас мыслить более широко. Хорошие вопросы-подсказки подталкивают нас при рассмотрении какой-либо проблемы или ситуации к совершению одного из трех действий: углублению понимания, расширению представлений или генерации новых идей.

Они отлично помогают менеджерам не ограничиваться универсальным ответом на все вопросы, а увидеть альтернативные точки зрения. Например, такие вопросы, как «Если бы вы были CFO<sup>[13]</sup> в компании вашего клиента, то как бы вы рассмотрели это предложение?» или «Что подумает руководитель отдела маркетинга, когда увидит это предложение?».

Кроме того, существуют вопросы, которые заставляют на время откладывать в сторону факторы, которые ограничивают наше мышление. Они идеально подходят для менеджеров, которые слишком быстро находят причины того, почему они *не могут* что-то сделать, — вместо того чтобы выяснить, как бы они *могли* это сделать. Например: «Что бы вы сделали иначе, если бы у вас было больше ресурсов для работы с этим клиентом?»

Рис. 8.9. Характеристики эффективных вопросов-подсказок

	1. Углубить понимание	2. Расширить представление	3. Генерировать новые идеи
<b>Цель</b>	Помогает менеджерам преодолевать склонность предлагать или отклонять решения до полного понимания проблемы	Помогает менеджерам преодолевать склонность рассматривать проблемы исключительно со своей точки зрения или с позиции продаж	Помогает менеджерам преодолевать склонность рассматривать лишь те идеи, которые соответствуют их предположениям о том, что возможно, а что нет
<b>Примеры</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– В какую более масштабную картину вписывается текущая ситуация с клиентом?</li><li>– Что еще должно происходить за</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Если бы вы были CFO в компании вашего клиента, то что вы хотели бы найти в этом предложении?</li><li>– Что подумает руководитель</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Что бы вы сделали иначе, если бы у вас было больше ресурсов для работы с данным клиентом?</li><li>– Какие шаги вы бы предприняли, если бы срок составлял не</li></ul>

	<i>кулисами?</i>	<i>маркетингового отдела, когда увидит это предложение?</i>	<i>шесть месяцев, а год?</i>
<b>Когда использовать</b>	Следует использовать, если менеджеры склонны прибегать к стратегии «одно решение на всех», вне зависимости от сути проблемы	Следует использовать, если менеджеры склонны в понимании проблемы излишне полагаться на личный опыт, даже если он не актуален	Следует использовать, если менеджеры склонны отклонять идеи из соображений практичности, не дожидаясь их окончательной разработки

Источник: исследование SEC

То, как вопросы-подсказки работают на практике, изображено на рис. 8.10.

Многие вопросы-подсказки призваны помочь разобраться с проблемой — до того, как мы сделаем какие-либо выводы. Например: «В какую более масштабную картину вписывается текущая ситуация с клиентом?» или «Что еще должно происходить за кулисами?»

Мы собрали в SEC целую библиотеку инструментов, помогающих использовать вопросы-подсказки, но SCAMPER — один из наших любимых, и именно его многие наши партнеры стали постоянно использовать в своих компаниях. SCAMPER — это классический инструмент, используемый для мозговых штурмов. Это очень простой способ помочь менеджерам более инновационно подходить к заключению сделок, не пытаясь при этом перестроить их мышление и не заставляя проходить многолетнее обучение. Хотя сам по себе инструмент, возможно, вам и незнаком, но многое узнать из его содержания покажется вам знакомым — именно это ваши звезды делают изо дня в день.

Рис. 8.10. Схема SCAMPER<sup>[14]</sup>

**Проблема:** клиенты сопротивляются повышению цены

Инновация	Описание	Потенциальные идеи
<b>Замените</b>	Что можно использовать вместо этого предложения?	
<b>Объедините</b>	Как мы можем объединить наше предложение с другими?	<i>Объединить в пакет с другим продуктом, который ценит</i>



		<i>клиент</i>
<b>Адаптируйте</b>	Какие идеи, работавшие в других ситуациях, могут быть адаптированы к этому случаю?	
<b>Увеличьте</b>	Как мы можем увеличить акцент на нашей ценной особенности?	
<b>Модифицируйте</b>	Как мы можем изменить характеристики предложения, чтобы сделать его более актуальным?	<i>Продавать меньшее количество с большей периодичностью</i>
<b>Найдите другое применение</b>	Как оценят наше предложение другие отделы в компании клиента?	<i>Найти дополнительное применение продукту в производственном процессе</i>
<b>Удалите</b>	Какие элементы, за которые клиенты не желают платить, можно исключить из предложения?	<i>Убрать ненужную упаковку, чтобы сбалансировать повышение цены</i>
<b>Реорганизуйте</b>	Как мы можем поменять ситуацию, чтобы сделать предложение более актуальным?	
<b>Измените</b>	Как мы можем изменить свой подход, чтобы достичь противоположного результата?	

Для того чтобы методика работала эффективно, необязательно отвечать на каждый вопрос.

*Источник: Майкл Микалко. «Игрушки для думающих: настольная книга техник креативного мышления» (2006); исследование SEC*

Предположим, менеджер работает с торговым представителем, чтобы заключить сделку, которая застопорилась, потому что клиент сопротивляется повышению цены. Вы, конечно, знаете, что скажет в таком случае торговый представитель: раз проблема в цене, значит, она слишком высокая и надо предложить скидку.

Вместо того чтобы ограничивать себя этим решением, менеджер воспользуется нашим инструментом, что поможет ему расширить границы своего мышления и понять, что делать дальше. С помощью методики SCAMPER менеджер по продажам может придумать ряд

способов для позиционирования сделки так, чтобы она стала более привлекательной для клиента, но при этом не пришлось бы повышать цену. «Что можно использовать вместо этого предложения?», «Как мы можем объединить наше предложение с другими?», «Какие идеи, работавшие в других ситуациях, могут быть адаптированы к этому случаю?» — эти вопросы-подсказки удерживают менеджера и торгового представителя от поспешного предложения скидки.

Мы можем попробовать модифицировать предложение — и, допустим, продавать клиенту меньшее количество продукта, но более регулярно. Или мы можем удалить что-то лишнее — например, избавиться от упаковки, чтобы компенсировать повышение цены. Чтобы методика работала, необязательно отвечать на каждый вопрос. SCAMPER — это только один из множества инновационных инструментов, которые мы разработали для своих партнеров.

## Расставляем все по местам

Мы обсудили важную роль рядовых менеджеров; настало время обратиться к процессу внедрения чемпионской модели — к тем урокам, которые мы усвоили из общения с компаниями, когда помогали им выстроить чемпионские продажи.

# 9

## Уроки от первопроходцев

С момента обнародования в 2009 году открытий о Чемпионах наша команда в SEC и консалтинговая группа SEC Solutions помогали директорам по продажам и маркетингу внедрять чемпионскую модель продаж. Мы многое узнали из опыта этих первопроходцев. В этой главе представлены уроки внедрения чемпионской модели, подкрепленные нашим опытом. Они будут весьма полезны для руководителей отделов продаж и маркетинга и первых лиц компании.

### Уроки для директоров по продажам

#### Не каждый продавец-звезда является Чемпионом

Руководители легко попадают в ловушку заблуждения, что все их звезды по определению являются Чемпионами. Существует масса вещей, которые делают все продавцы-звезды, но лишь некоторые из них (в соответствии с полученными нами результатами — примерно 40%) добиваются результатов, используя адаптацию, обучение и взятие под контроль. Ваши Чемпионы делают это как само собой разумеющееся. Чтобы эффективно применять чемпионскую модель, вам нужно быть уверенными в том, что вы не следуете случайно тактике и привычкам высокорезультативного Строителя Отношений или Одинокого Волка.

Чрезвычайно важно, чтобы на первом этапе компания верно определила своих Чемпионов и лишь потом начала наблюдать за тем, как они работают с клиентами. Просто попросить менеджеров идентифицировать Чемпионов недостаточно — они, скорее всего, просто-напросто укажут на наиболее результативных сотрудников, вне зависимости от их стиля продаж.

Наша группа использует метод диагностики, разработанный на основе оригинального исследования Чемпионов. Он содержит тот же

набор вопросов, что мы использовали для разработки чемпионской модели продаж. В Приложении В вы найдете упрощенную версию, которая даст вам представление об этой методике.

Не каждый продавец-звезда является Чемпионом, и не каждый Чемпион будет звездой. Мы обнаружили «неактивных» Чемпионов в нескольких компаниях. У этих торговых представителей есть нужные навыки, но они не знают, как их применять. Пройдя обучение, они «активируют» свои навыки и начинают работать с большей результативностью.

## Осторожно: Одинокий Волк

Те, кто тщательно ознакомился с нашим исследованием, могут возразить, что Одинокие Волки обычно наиболее *склонны* к звездным результатам. В общем-то, это правда. Хотя Одинокие Волки и составляют наименьший процент от общего числа торговых представителей (18%), 25% всех звезд принадлежат к этому типу. Другими словами, если из толпы представителей всех типов выбрать случайного продавца и он окажется Одиноким Волком, то высока вероятность того, что он является звездой. Но вывод о том, что высокорезультативная команда продаж должна состоять из Одиноких Волков, будет большой ошибкой.

Команда продаж, сформированная только из Одиноких Волков, не следует никакому плану. Одинокие Волки по определению избегают регламентов и правил — кроме собственных. Поэтому их поведение невозможно моделировать и воспроизводить в рамках всей компании. Ваши звезды, возможно, и справятся с этой ситуацией, но повысить производительность большинства торговых представителей таким образом не получится.

Кроме того, Одинокие Волки с трудом существуют в среде, где приветствуются и поддерживаются командный дух и сотрудничество — а это необходимо для обеспечения клиента комплексными решениями. Вице-президент одной высокотехнологичной компании недавно сказал нам: «Мы стремительно движемся к *командным* продажам, которые должны прийти на смену индивидуальным. Одинокие Волки в такой среде — чужеродное образование». Как это

ни парадоксально звучит, но, несмотря на то что сам по себе Одинокий Волк очень эффективен, команда таких сотрудников продать ничего не сможет.

Также мы обнаружили, что типы торговых представителей часто обусловлены рабочей средой. Продавцы, как правило, следуют тому подходу, который приносит им больше денег, а значит, тому, который сильнее всего поощряется и одобряется в компании. Если Одинокие Волки преобладают в команде, то, скорее всего, это обусловлено тем, что торговым представителям в этой компании говорят, что они должны сами разобраться, как достигать наилучших результатов. В этом случае торговые представители утрачивают доверие к компании и рассматривают ее не как авторитетный источник мудрого руководства и информации о том, что ценят клиенты, а как препятствие на пути к успеху. Для Одинокого Волка компания — это объединение, которого следует избегать, потому что никакой дополнительной ценности он не получает. Все то, что разрабатывается в компании (обучение, процедура продаж, управление взаимоотношениями с клиентами, инструменты и многое другое), имеет в глазах Одинокого Волка весьма небольшую ценность. И если торговые представители и добиваются успеха в таких компаниях, то это происходит вопреки, а не благодаря поддержке и руководству со стороны менеджмента.

## Начинать подбор Чемпионов нужно уже вчера

Мы твердо верим в то, что Чемпионов можно воспитать. Когда мы проводим обучение для будущих Чемпионов, то обнаруживаем, что торговые представители с *воодушевлением* играют эту роль при общении с клиентами. Как только они осваивают чемпионскую модель, то сразу же начинают ее использовать. Новых сотрудников-Чемпионов имеет смысл искать постоянно, чтобы была возможность в случае необходимости заменить кого-то из имеющихся или заполнить новые должности, возникающие по мере роста компании.

Подбор Чемпионов требует особого подхода к проведению интервью и тестированию. Чтобы помочь вам в этом процессе, мы разработали «Руководство по найму Чемпионов» (его можно найти в Приложении С). Оно построено на основе ключевых компетенций

продавца-Чемпиона. Руководство содержит примеры вопросов, которые можно задать на интервью, предлагает стандарт оценки компетенций и подсказывает, на какие тревожные сигналы стоит обратить внимание.

Например, одна из компетенций Чемпиона — способность предлагать клиенту уникальный взгляд на ситуацию. В ходе интервью этот навык можно проверить при помощи следующих вопросов: «Как вы обычно начинаете диалог с клиентом?» или «Вы можете описать ситуацию, когда вы заставили клиента взглянуть на его проблему или потребность иначе?» В ответах респондента преимущества клиента должны предшествовать сильным сторонам продавца. В идеале, респондент должен еще и предложить уникальные идеи, которые заставят клиента иначе взглянуть на мир. Основные тревожные сигналы, на которые стоит обратить внимание, — ответы с акцентами на характеристиках продукта и преимуществах продавца.

Руководство успешно внедрено многими нашими партнерами. Одна из компаний сообщила, что новые торговые представители, подобранные с его помощью, «дают сто очков вперед существующей команде».

Конечно, мы слышали истории успеха от компаний, использовавших коммерчески доступные инструменты, позволявшие выявить Чемпионов, но они в основном рассказывали об уже существующих, хоть и несколько модернизированных способах. Существует множество способов оценки кандидатов, но ни один из них не был разработан специально для идентификации Чемпионов. Пока кто-то не предложит свое решение этой проблемы, мы рекомендуем руководителям отделов продаж с осторожностью использовать инструменты определения типов кандидатов.

## **Индивидуальные навыки и организационные способности лучше всего развивать одновременно**

Очевидно, что для использования всех преимуществ чемпионской модели продаж компании должны инвестировать и в организационные возможности, и в индивидуальные навыки. Но далеко не так очевидно, каким образом эти инвестиции распределить и спланировать. Что

следует развивать в первую очередь — организационные способности или навыки торгового представителя? Мы часто слышим этот вопрос. Ответ таков: лучшие компании будут инвестировать в оба элемента модели одновременно.

Мы слышали от компаний, пытавшихся внедрить коммерческое обучение, но при этом не развивавших навыки и знания торговых представителей, что их продавцы отвергли новое обучение, предпочтя вернуться в комфортную и знакомую обстановку. Похожим образом компании, которые инвестировали в навыки торговых представителей, но не развивали при этом организационные возможности, создавали у торговых представителей ощущение, что им не хватает инструментов, чтобы использовать предложенную модель. И напротив, компании, которые одновременно развивали оба направления, получили в итоге эффективное и динамичное сотрудничество. Торговые представители, понимая значение чемпионского подхода, запрашивают обучающие сообщения у маркетинга, в то время как маркетинг использует продажи как мощный источник для новых идей (то есть того, что Чемпионы уже используют в своей работе).

## Меняйте не только обучение — меняйте то, что происходит до и после

Тренинги продаж — это самый большой пожиратель времени и денег (исключение составляет лишь заработная плата). При этом согласно результатам исследования, проведенного Нилом Рекхэмом, 87% содержания тренингов продаж забывается торговыми представителями в течение тридцати дней.

Чемпионская модель продаж требует от торговых представителей серьезных изменений поведения, а это значит, что на отдел развития возлагаются большие ожидания — ему необходимо обеспечить изменения и сохранить их. В недавнем исследовании SEC мы обнаружили, что путь к успешному запоминанию материала тренинга никак не связан с совершенствованием самих тренингов. Все дело, как оказалось, в том, что компании делают до и после тренинга.

Ведущие компании делают три шага, которые значительно приближают их к получению высокой отдачи от тренинга. Во-первых,

они стимулируют стремление торговых представителей к изменениям и создают ажиотаж вокруг тренинга задолго до его начала. Во-вторых, они разрабатывают высококачественное обучение, в основе которого — опыт и практика. Подобный тренинг дает торговым представителям безопасную технологию, разработанную на реальных клиентах. И в-третьих, они сохраняют поведенческие сценарии, чтобы с течением времени закреплять то, чему научились их торговые представители.

В этом заключается одно из серьезных отличий программы развития Чемпионов. Но дело еще и в том, что такой подход помогает компаниям создать определенного рода «социальный запрос», необходимый, чтобы тренинги не воспринимались как еще одна формальная директива.

Мы проводим обучение, основанное на опыте. Его ведут бывшие руководители отделов продаж таких компаний, как DuPont, Merck, Nike, IBM, Bank of New York Mellon и Procter & Gamble. Мы выходим за рамки общепринятого способа оценки: «Вы чему-нибудь научились?» (именно так в большинстве компаний выясняют, все ли торговые представители «усвоили пройденное»). Вместо этого мы делаем акцент на структурированном подходе и проводим обучение постоянно. Мы уделяем много времени менеджерам, которые будут внедрять изменения. Мы хотим быть уверенными в том, что торговые представители действительно *практикуют* новые поведенческие сценарии, которые они освоили в процессе обучения, и достигают необходимых результатов в продажах.

Наших принципов стоит придерживаться. Мы рекомендуем всем своим партнерам хорошо задуматься о том, что происходит до и после тренингов. Нелишним будет удостовериться, что торговые представители воспринимают обучение как нечто нужное, а компания возвращает свои инвестиции.

## Уроки для директоров по маркетингу

Прекратите рассказывать всему миру о том, какие вы «клиентоориентированные»



В наше время продавцы чаще, чем когда-либо, подчеркивают, что для них «клиент стоит на первом месте». Предполагается, что если вы хотите преодолеть фазу спада на рынке, то вам придется удостовериться, что все ваши действия имеют для клиента максимальную ценность. Однако есть несколько видов «клиентоориентированности», которые в действительности вредят бизнесу. Два примера, которые нам часто приводят наши партнеры:

- 1) скидки и прочие условия, которые снижают прибыльность сделки ради небольшого долгосрочного преимущества;
- 2) позиция в общении с клиентом (то есть единовременная сделка по настоянию клиента вместо подталкивания его к долгосрочному сотрудничеству).

Термин «клиентоориентированность» используется настолько часто, что его значение совершенно размылось. Если вы вовлекаете клиентов в процесс исследования и развития, это отнюдь не значит, что ваши торговые представители понимают, по выражению одного из наших партнеров, «что делает ваш ключевой клиент и с какими трудностями он сталкивается ежедневно в течение десяти часов работы в своем офисе».

Итог прост: если вы и правда хотите создать «клиентоориентированную компанию», то вам придется построить «идейноориентированную» компанию — коммерческое предприятие, созданное специально для того, чтобы генерировать новые идеи, обучающие клиентов новому мышлению не только применительно к вашим продуктам и решениям, но и к их бизнесу.

## От «вопроса Деб Олер» не уйти

«Почему клиенты должны покупать у вас, а не у ваших конкурентов?» Если вы не можете ответить на этот вопрос, то чемпионская модель продаж в вашей компании отсутствует.

Чемпионский подход предполагает переосмысление взгляда клиента, обеспечение его новым способом экономии средств или получения прибыли. Существует множество идей, которые клиенты могут оценить, но большинство из них окажутся никак не привязанными к вашим возможностям, благодаря которым вы

превосходите конкурентов. Если вы не можете сказать, что вас отличает от остальных, если вы не понимаете, почему клиенты должны покупать у вас, а не у конкурента, — вы никогда не научите клиента ценить то, что делает вас особенными.

Конечно, у каждой компании есть какая-то *уникальная* характеристика, в противном случае эти компании, наверное, и не существовали бы. Но когда дело касается идей, которые подводят вас к этим характеристикам, не нужно начинать работу с нуля. Наиболее предприимчивые маркетинговые компании знают, что прямо сейчас их продавцы- чемпионы работают в полях и обучают клиентов новым идеям.

## Никогда не используйте следующие десять слов в своей презентации

Внимательно взгляните на свою стандартную презентационную речь, на раздел «О нас» на корпоративной странице, на PR-материалы. Отметьте все случаи употребления слов «лидирующий», «уникальный», «решение» и «инновационный». Или, еще лучше, найдите все случаи использования фразы «Мы работаем, чтобы понять уникальные потребности наших клиентов и затем разработать решения для удовлетворения этих потребностей». Выделили? Теперь нажмите клавишу Delete. Потому что каждый раз, когда вы используете какое-нибудь из этих словечек, вы сообщаете своему клиенту: «Мы абсолютно такие же, как и все остальные».

Как ни странно, но чем сильнее мы пытаемся подчеркнуть свои отличия, тем более похожими на других мы кажемся. Эксперт по связям с общественностью Адам Шерк недавно проанализировал термины, используемые в корпоративных коммуникациях, и результаты оказались печальными.

Вот топ-десятка:

<b>Модное словечко / маркетинговый термин / излишне используемое слово</b>	<b>Упомянуется в пресс-релизах</b>
1. Лидер	161 000
2. Ведущий	44 900
3. Лучший	43 000

4. Топ	32 500
5. Уникальный	30 400
6. Великий	28 600
7. Решение	22 600
8. Крупнейший	21 900
9. Инновационный	21 800
10 Новатор	21 400

В любой отрасли по определению может быть только один лидер — и каждая из 161 тысячи компаний считает, что именно она им и является. Более 75 тысяч компаний считают себя «лучшими». 30,4 тысячи полагают, что они «уникальны». «Решение» тоже здесь, под седьмым номером, — так что не думайте, что, назвав свое коммерческое предложение «решением», вы стали отличаться от других. Если все говорят, что предлагают «ведущее решение», что должен думать клиент? Мы можем сказать вам, что он ответит: «Отлично! Дайте мне скидку в 10%!» Не подумайте, что мы вам не сочувствуем. Вы обнаружите, что избегать этих терминов крайне сложно — черт побери, наше консалтинговое подразделение называется SEC Solutions!

За все время нашей работы в SEC мы ни разу не встретили человека, который бы не считал, что ценностное предложение его компании превосходит предложение конкурента. И это можно понять. В конце концов, разве нам захочется работать на компанию, чей продукт стоит лишь на втором месте, — особенно если наша работа его продавать? Но абсолютное сходство выражений говорит нам о том, что, как ни странно, стратегия более тщательного описания преимуществ продуктов в сравнении с конкурентами обречена на совершенно противоположный результат — мы просто-напросто становимся похожими на всех остальных.

Об этом нам говорили многие клиенты: какими бы замечательными ни были ваши продукты, они не *слишком* отличаются от товаров конкурентов. И неважно, сколько раз вы скажете клиенту: «Наша задача — создать измеримую ценность для бизнеса». Помните, что следующий торговый представитель, который зайдет в эту дверь,

произнесет точно такие же слова. Однажды мы разговаривали с директором по закупкам одной из компаний, занимающейся пищевыми продуктами. Он сказал нам: «Каждый раз, когда я слышу слово “ценность”, у меня в голове включается сигнальная сирена, потому что в этот момент я понимаю: мне пытаются что-то продать». Родитель различает детей-близнецов, хотя больше никто на это не способен; точно так же вы видите нюансы и уникальные черты своих продуктов, но ваши клиенты, скорее всего, их разглядеть не могут.

Но отличаться от конкурентов *возможно*. Главное — не описывать свои отличия, а заставить клиентов их оценить. А для этого, во-первых, будьте запоминающимися, а не соглашающимися. Очень приятно вести деловую беседу о прибыли и бизнес-возможностях или светский разговор о спорте и детях, но, если вы не заключите диалог в рамки уникальной или весьма актуальной идеи, клиент забудет все, что вы ему сказали, как только вы выйдете за дверь. Отличаться от других — звучит рискованно, но это лучше, чем быть незапоминающимся.

Во-вторых, разработайте такую презентационную речь, которая приведет собеседника *к вашему решению*, а не будет изначально крутиться вокруг него. Прежде чем вы вообще начнете говорить о своих возможностях, расскажите клиентам о проблеме, наличие которой до этого момента было для них неизвестностью, — проблеме, которую вы способны решить лучше, чем конкуренты. И только после этого следует переходить к деталям вашего решения.

## Уроки для высшего руководства

### Будьте готовы к неприятию модели

Нам часто задают вопрос, связанный с продавцами-звездами, которые не являются Чемпионами. Должны ли компании заставлять торговых представителей, которые достигают отличных результатов, но при этом от природы более склонны к «нечемпионскому» подходу, менять свою манеру взаимодействия с клиентами? Наш ответ: нет, не должны. Но есть некоторые важные оговорки.

Один из уроков, который мы усвоили (и это относится к любому типу изменений в торговой компании), что не следует стремиться к

100%-ному приятию какого-либо новшества. Мы выяснили, что лучшие компании ставят целью 80%-ное внедрение любого изменения — будь то новый навык, инструмент, процедура или система. Оставшиеся 20% даются очень нелегко. Образцовые сотрудники попадают в 80%, остальные торговые представители продолжают работать по-своему — при условии, что они перевыполняют план (и не мешают внедрению изменений).

То же относится и к внедрению чемпионского подхода в команде торговых представителей. Некоторые из них просто отказываются присоединиться к остальным. Они ссылаются на свои результаты как на свидетельство того, что изменения им не нужны. Это прекрасно, но только если они продолжают и дальше достигать своих целей. Мы смотрим на это так: когда компания определяет какой-то новый стандарт результативности (в данном случае — чемпионскую модель продаж), то те, кто отказывается участвовать в его внедрении, становятся новыми Одинокими Волками. А золотое правило для управления Одиноким Волком — «взявший меч от меча и погибнет». Как только результативность таких продавцов ухудшается, им нужно либо принять новый подход, либо уступить свое место в компании кому-то другому.

Продавцов-звезд объединяет одно общее качество — им всегда очень хочется понять, как они могут повысить свою результативность. Поэтому именно они обычно *первыми* пробуют что-то новое. Рассматривайте этих продавцов как своих лучших спортсменов. Звезды спорта всегда ищут то, что поможет им совершенствоваться. Если есть полезная технология, они ее применяют, если есть новый подход к обучению и они в него верят, то обязательно начинают его использовать, если есть новый навык, который помогает достичь лучших результатов, они пытаются его развить. В этом смысле звезды продаж ничем не отличаются от спортсменов. Именно они будут зачитываться специальной литературой (вероятно, они вас опередили и в прочтении этой книги). Они всегда находятся в поиске новых инструментов, способов общения с клиентом, они постоянно наблюдают за тем, как позиционируют сделку их добившиеся успеха коллеги.

Но как и успешные спортсмены, продавцы-звезды весьма разборчивы: если они не увидят ценности в новом подходе, они его отвергнут. Если компания выявит своих высокорезультативных Чемпионов (а также успешных менеджеров, которые демонстрируют чемпионские навыки) и превратит их в звезд как можно раньше, то за ними, скорее всего, последует вся команда.

Сегодня чемпионская модель продаж — это новый подход, но вскоре он станет стандартным. Компании, отказавшиеся от него, начнут испытывать все больше трудностей в работе с клиентами, поскольку к тем же клиентам будут обращаться торговые представители из других компаний, где чемпионский метод будет использоваться. Уровень знаний постоянно растет. Тот, кто внедряет что-либо первым, безусловно, оказывается в выигрыше; и в итоге принятие новшеств — это не возможный вариант действий, а обязательное требование.

Руководителям отделов продаж, которые переживают из-за «оставшихся 20%», отказывающихся работать по-новому, необходимо помнить, что это лишь вопрос времени. Если такие продавцы достигают поставленных задач и даже перевыполняют план, то пусть продают так, как им хочется. Но если год от года им все сложнее демонстрировать прежние превосходные результаты, они с разочарованием обнаружат, что уступают свои ведущие позиции другим продавцам, и в итоге все-таки решатся опробовать новые методы работы.

## Будьте готовы к потерям

Некоторые из ваших торговых представителей (судя по опыту, 20–30%), скорее всего, не смогут осуществить переход к чемпионской модели. Возможно, они слишком привязаны к привычному способу работы — или же подумают, увидев описание Чемпиона: «Хм, это совсем не то, на что я подписывался».

Но это вовсе не значит, что они плохие сотрудники, или что они вам нужны в роли продавцов, особенно когда дело касается сложных клиентов. Многие наши партнеры обнаружили, что такие сотрудники очень хороши в роли менеджеров по работе с клиентами или, что еще

любопытнее, в роли маркетологов или специалистов по продукту. Они хорошо разбираются в бизнесе, но им не следует работать с клиентами в роли торговых представителей и пытаться решать заковыристые проблемы.

Так или иначе, не забывайте, что если 20–30% вашей команды неспособны перейти к новой роли, это значит, что 70–80% *способны*. И это по-настоящему хорошая новость для руководителей отделов продаж. Помните, что нет необходимости перевоспитать человека — нужно обучить его необходимым навыкам и дать в руки требуемые инструменты, чтобы продавец в общении с клиентом мог *вести себя* как Чемпион. Многие торговые представители это не просто могут, но и с удовольствием пробуют делать, что обеспечивает им совершенно новый и намного более определенный путь к профессиональному успеху, нежели тот, каким они шли раньше. Мы не просим торговых представителей *измениться самим* — мы просим их изменить манеру продаж.

## Попробуйте сначала работать в пилотном формате

Компания W. W. Grainger, о которой мы говорили в главе 5, подошла к внедрению новой модели продаж и обучающего материала очень осторожно, в формате пилотного проекта. Многие компании сначала работают с новыми инструментами в пробном режиме, чтобы понять, какие необходимо внести изменения для внедрения этих инструментов в масштабах всей компании. Компании Grainger пошла еще дальше: ее руководство пробовало использовать инструменты и старалось понять, в какие моменты и почему их внедрение будет стопориться. Важными были следующие четыре вопроса:

1. Насколько велика группа, в которой изначально внедряется этот инструмент (то есть в какой момент кривая внедрения может выровняться)?
2. Кто в первую очередь начинает использовать этот инструмент и как эти сотрудники отличаются от тех, кто его не использует?
3. Какие измеримые показатели мы можем отследить, чтобы более точно предсказать влияние этого инструмента?

4. Какие выводы мы можем сделать из этого опыта, чтобы улучшить влияние инструмента и внедрить его среди большинства, пока его не использующего?

Ответив на эти вопросы, руководство команды продаж в Grainger разработало план того, как преодолеть возможные остановки в процессе внедрения новых инструментов.

Компания Grainger обнаружила, что после принятия решения об использовании (или не использовании) нового инструмента любого торгового представителя можно отнести к одной из следующих групп: первопроходцы, большинство, отстающие и противники. Слишком ранние попытки внедрить новый инструмент в каком-либо сегменте, не подкрепленные при этом успехом в предыдущем сегменте, могут оказаться напрасной тратой сил. Например, большинство хочет увидеть, что инструмент с успехом используется первопроходцами, в то время как отстающие, прежде чем принять его, желают видеть его удачное применение в ближайшем к ним сегменте. Направленность на нужный сегмент в нужное время при поддержке нужных сторонников и с использованием нужных каналов — вот ключ к тому, чтобы внедрить изменения за пределами той пропасти, к которой компания неизменно подходит после того, как инструмент закрепляется на уровне первопроходцев. Это очень похоже на завоевание рынка новым продуктом.

Еще одно примечание, касающееся опыта внедрения в Grainger: важна доступность инструмента. Менеджеры по продажам любят просить своих продавцов-середнячков делать то же, что делают звезды. Но, «продавая» изменения сотрудникам компании посредством моделирования звездного поведения, можно потерпеть фиаско. Если говорить о подходящих рецептах, то следование звездным поведенческим сценариям — это, конечно, правильный выбор (и в данной книге даны некоторые детали таких сценариев). Но когда приходит время внедрить определенное изменение, оказывается, что подход «делай как звезды» может скорее повредить, чем помочь.

Почему? Дело в том, что люди не начинают использовать инструменты или практиковать определенные поведенческие сценарии, потому что таким способом добиваются успеха звезды. Они



используют их, потому что добиваются успеха *такие же, как они*. Чтобы внедрить новый подход в более широком масштабе, вам нужно найти и зафиксировать примеры работы рядовых продавцов (на разных рынках или с разными продуктами), которые превратились в Чемпионов и успешно сохранили этот статус. А это точно невозможно без правильно организованного пилотного проекта.

## Терминология имеет значение

Мы знаем, что термин «Чемпион» может вызывать раздражение. Некоторые компании опасаются, что их торговые представители начнут вести себя агрессивно или грубо, другие боятся, что если обозначить разницу между Чемпионами и Строителями Отношений, то торговые представители начнут думать, что отношения вообще не важны для бизнеса.

Иногда нас спрашивают, почему бы не назвать Чемпиона Новым Строителем Отношений, раз мы сами утверждаем, что Чемпион устанавливает *более крепкие* отношения с клиентами. Причина проста: Новые Строители Отношений никому не интересны. Если не верите, то задайте себе такой вопрос: вы бы купили эту книгу, если бы она была посвящена воспитанию Новых Строителей Отношений? Ответ наверняка будет отрицательным.

Чтобы заставить компанию уделять внимание тем изменениям, которые вы внедряете, вы должны создать когнитивный диссонанс. Должен быть момент, когда торговый представитель четко понимает, что ему делать, а чего не делать. Если новая модель выглядит как слегка видоизмененная старая — зачем вообще мучиться и что-то менять? Ведь, в конце концов, изменения — это тяжелая работа. Если торговые представители видят четкий переход из точки А в точку В (а не переход от А, версия 1.0, к А, версия 2.0), то они, скорее всего, воспримут В как что-то новое.

Не размывайте границы. Сила этого исследования, как подтвердили первопроходцы, во многом заключается в предлагаемом *контрасте* между старым и новым (более эффективным) способом продажи. Подготовка презентационного сообщения на основе старого материала приведет к тому, что торговые представители, возможно, слегка

изменяют свое поведение, но в большинстве своем не смогут понять, что же именно представляет собой новая модель, и в результате не начнут работать по-другому. Лучший измеритель того, насколько сильно ваш посыл воздействует на компанию, — это сколько человек *не согласны* с вами и хотят поспорить. Это утверждение, пожалуй, верно применительно к чему угодно, но оно особенно верно, когда вы говорите о внедрении изменений в торговой компании, где бывает непросто справиться с инерцией и привычкой к стандартным методам работы.

Другими словами, если вы руководитель отдела продаж или профессионал в сфере обучения, то вы сами должны быть Чемпионом. Научите торговых представителей ценить то изменение, которое вы им «продаете». Подбор приятных выражений, которые ни у кого не вызовут раздражения, возможно, и обеспечит всем ощущение комфорта, но будьте уверены: мало кто потом вообще вспомнит, что вы сказали, и у вас будет значительно меньше шансов добиться каких-либо изменений. И как мы знаем, то же верно применительно к торговым представителям, работающим с клиентом.

## Берегитесь ловушки под названием «Здесь чемпионская модель не сработает»

Партнеры, управляющие глобальными торговыми компаниями, часто задают нам вопрос: применима ли чемпионская модель продаж на незападных рынках? Этот вопрос, как правило, обусловлен тем, что на определенных рынках, а именно в Азиатско-Тихоокеанском регионе, чемпионский подход иногда рассматривается как агрессивный, высокомерный и потенциально оскорбительный для клиента.

На это мы можем возразить, что одно из основных положений чемпионской модели таково: клиенты ценят те компании и тех торговых представителей, которые обеспечивают им ценные *идеи*. И это верно вне зависимости от того, где и кому вы продаете. Это подтверждает не только наше исследование клиентской лояльности, включавшее компании со всего мира; это также подтверждают наши партнеры, многие из которых обладают обширным опытом управления торговыми компаниями, работающими на зарубежных рынках.

Желание получить новые идеи, позволяющие сэкономить или заработать деньги, свойственно не только западным клиентам.

Тем не менее некоторые аспекты, скорее всего, нужно преподносить дипломатично, чтобы торговые представители и менеджеры на определенных рынках не отказались от них. Мы обнаружили, что отдельные торговые компании в Азии избегают термина «Чемпион» и не приемлют понятие «обучение клиентов». И проблема, и решение здесь связаны с выбором слов. Хотя мы и говорили о том, что не следует размывать чемпионскую концепцию и давать ей другое название, можно слегка поменять терминологию, заменив, например, «обучение» на «обмен и презентацию идей».

Один из наших партнеров поделился с нами опытом обсуждения чемпионской модели со своей командой продаж в Китае. Он был удивлен отсутствием энтузиазма среди слушателей в ходе первых нескольких презентаций. Проведя три сессии с местными командами продавцов, он подозвал одного из своих прямых подчиненных и спросил, почему менеджеры по продажам и торговые представители не испытывают воодушевления по поводу идеи чемпионства — ведь их коллеги в США и Европе были от нее в восторге. Подчиненный объяснил, что команда на самом деле *была* заинтересована, но беспокойство у них вызвала используемая лексика. Он предложил слегка ее изменить и добавить слова «с уважением» перед такими словами, как «обучать», «бросать вызов» или «брать контроль в свои руки». Во время следующей презентации это небольшое изменение было сделано. И команды продавцов были *намного* более вовлечены в обсуждение — они задавали вопросы и открыто разговаривали о том, как «с уважением бросать вызов» мышлению клиента, используя в диалоге с ним новые идеи.

Чемпионство удерживают не-западные рынки, но путь Чемпиона на этих рынках несколько отличается. То, как идеи преподносятся и обсуждаются с клиентом, может варьироваться в зависимости от культурных шаблонов поведения, принятых в той или иной стране — но ведь в продажах так было всегда. Базовые же принципы одинаковы для любой культуры. Другими словами, будьте Чемпионами, но адаптируйтесь к обстановке!

## Начинайте сейчас

Мы уже говорили об этом и скажем еще раз. Если вы ищете быстрое решение, то искать вам нужно в другом месте. Мы наблюдали быстрые победы после внедрения чемпионской модели: одна из компаний, которой мы помогали, сообщила о 6%-ном росте доли рынка за двенадцать месяцев, другая заключила самую крупную сделку за всю историю своего существования всего лишь в течение квартала после проведения тренинга по чемпионской модели. И все же полная «установка» не происходит за одну ночь. Чемпионская модель продаж — это коммерческая трансформация. Чтобы осуществить ее правильно, необходимы серьезные изменения во взаимодействии отделов продаж и маркетинга, в инструментах, которыми вы снабжаете своих торговых представителей, в том, каких людей вы нанимаете на работу, какое обучение вы для них проводите и как менеджеры с ними взаимодействуют. Сделать непросто. Большинство компаний, о которых мы говорили в этой книге, сказали бы вам, что на трансформацию уходят не месяцы, а годы и что эта работа продолжается и по сей день. Как мы уже говорили, чемпионская модель продаж — это новая операционная система для коммерческой компании, а не просто еще одно «встраиваемое» приложение к существующей системе.

Тем не менее все не так плохо. Начать действовать прямо сейчас означает, что вам нужно изменить то, как ваши торговые представители общаются с клиентами, до того, как это же сделают ваши конкуренты. В то время как конкуренты отправляют в бой своих Строителей Отношений, направляющих свою энергию на поиск клиентов, ваши Чемпионы будут клиентов *создавать*.

# Послесловие

## Чемпионский подход за пределами продаж

Однажды в конце 2009 года во время обеденного перерыва на одной из встреч мы сделали интересное наблюдение. Мы как раз закончили презентацию исследования о Чемпионах партнерам (их было около тридцати), и один из руководителей отдела продаж высокотехнологичной компании сказал нам: «Вы знаете, я нахожу все эти разговоры о Чемпионах очень увлекательными. И не потому, что речь идет о сотрудниках продаж, а скорее потому, что это история моей карьеры».

Заинтригованные, мы спросили, что он имеет в виду. «Я не всегда работал в продажах, — объяснил он. — Я был инженером, а затем провел некоторое время в IT, в управлении персоналом и маркетинге. Продажи — это на самом деле для меня новая сфера. Интересно, что, как мне кажется, чемпионский подход можно применить почти в любой из этих сфер». Он продолжил: «Когда я работал в IT, мы постоянно вели разговоры о том, как улучшить способность наших ребят обеспечивать ценность для наших внутренних клиентов... то есть избавиться от режима «прием заказа» и научиться видеть в нас заслуживающих доверия консультантов, советников в некотором роде. Затем, когда я перешел в управление персоналом, я услышал подобные же разговоры. И аналогично в маркетинге. А Чемпионы как раз это и делают... и это проблема не только торговых представителей. Вы когда-нибудь думали о применении своей модели к ситуации, не связанной с продажами?»

К тому моменту мы не думали об этом, а вот наши коллеги в Corporate Executive Board уже успели обратить на это внимание.

Преимущество работы в нашей компании заключается в том, что у нас есть сотни коллег по всему миру, которые производят ультрасовременный контент для каждой корпоративной функции,

которую только можно представить. SEC входит в состав более крупного направления маркетинга и продаж, но при этом мы — это лишь одна из пяти основных областей работы компании. У нас есть еще несколько направлений: финансовое, стратегическое, юридическое, информационных технологий, а также управление человеческими ресурсами. В общей сложности наша компания обслуживает более 200 тысяч бизнес-лидеров в примерно 4800 компаниях, находящихся в 50 странах. Это позволяет изучить практически любую бизнес-проблему. Поэтому мы взяли телефон и задали вопрос многочисленным коллегам и партнерам: «Применяется ли чемпионская модель в вашем бизнесе?»

То, что мы узнали, было изумительно.

## Внутрикорпоративным клиентам тоже нужны идеи

К этому моменту вам уже должно быть совершенно ясно, что больше всего клиенты хотят, чтобы продавец предложил им новые идеи экономии и заработка. Поэтому неудивительно, что внутрикорпоративные клиенты хотят — или, правильнее сказать, ожидают — того же от отделов, с которыми работают.

Возьмем, к примеру, управление персоналом. Наше подразделение CLC Recruiting обнаружило, что из всех тех качеств, которые *могли бы* способствовать эффективности подбора персонала, 52% составляло умение кадрового сотрудника быть стратегическим консультантом, 33% относились к управлению продажами и лишь 15% — к навыкам управления рекрутинговым процессом. Эти результаты поразительны. Но есть кое-что еще более интересное: сотрудники считали по-настоящему талантливыми консультантами лишь 19% кадровых сотрудников.

Нечто очень похожее нам рассказали наши коллеги из подразделения СЕВ IT. В прошлом году они рассматривали вопрос о том, как улучшить показатели сотрудников IT, взаимодействующих с линейными менеджерами. Исторически сложилось, что в этой области IT-отделам всегда есть над чем работать.

Они обнаружили, что в промежутке между 2007 и 2009 годами число руководителей, оценивавших IT-отделы как «эффективно применяющие» свои возможности для решения рабочих задач, *снизилось*. В 2007 году 31% руководителей оценивали работу IT-отделов как «эффективную», но в 2009 году эта цифра снизилась до 26%. И не только высшее руководство считало, что IT-отделу есть над чем работать, — конечные пользователи тоже так думали. В 2009 году в исследовании, охватившем более 5 тысяч пользователей, мы обнаружили, что *76% из них не были согласны* с утверждением, что их результаты улучшились после внедрения IT-отделом новой системы.

То, что мы обнаружили в IT, очень похоже на ситуацию в рекрутинге и, конечно, в продажах. Внутрикorporативные клиенты хотят, чтобы IT-подразделения предлагали им новые идеи экономии и заработка. Оперативное предоставление услуг — это, конечно, прекрасно, но коллеги по-настоящему ценят идеи эффективного развития.

## Выход из режима «прием заказа»

Для человека, который является Строителем Отношений в продажах, вполне естественно выступать в роли приемщика заказа и в других областях. Наше подразделение, занимающееся корпоративными коммуникациями (Communications Executive Council), сообщило, что сотрудники их отрасли уже давно пытаются увеличить свою ценность в глазах клиентов. Они хотят перейти от «управления сообщением» к «управлению спором», но для того, чтобы это сделать, они должны пользоваться приемом «тактическая глухота». Другими словами, руководители корпоративных коммуникаций пытаются заставить свои команды *игнорировать* то, о чем их просит клиент (например: «Нам нужен пресс-релиз к такому-то числу»), чтобы вскрыть стратегическую причину, *управляющую* этой просьбой («Нам необходимо удостовериться, что конкуренты увидят результат нашей работы»). Таким образом, сотрудник зачастую способен выявить возможности, позволяющие обеспечить намного бóльшую ценность, чем при простом «приеме заказа».

Одна из лучших практик, которым мы обучаем участников в программе коммуникаций, была предложена вице-президентом компании-автопроизводителя. Эта компания обучила свою команду пятиэтапному процессу, разработанному для усиления жесткого критического подхода к бизнес-проблемам партнера. Этот процесс призван помочь удостовериться в том, что решения в сфере корпоративных коммуникаций нацелены на наиболее важные факторы, влияющие на результативность партнерской компании. Его использование увеличило влияние решений на проблемы клиента. Таким образом, наше подразделение помогло позиционировать отдел коммуникаций как партнера-консультанта, способного управлять бизнес-результатами.

Иногда ставки еще выше. В одном из наших подразделений (Procurement Strategy Council) недавно обратили внимание на то, как руководители отделов обучают своих менеджеров бросать вызов убеждениям клиентов. «Для разработки по-настоящему инновационных идей, — объяснил нам наш коллега, — отдел закупок должен понимать стратегию и — что еще более важно — предпосылки, лежащие в ее основании. Когда предпосылки становятся известны, отдел закупок *должен* оказывать сопротивление во всех слабых точках, чтобы определить, какие части стратегии опираются на неверные или неточные предположения. Только способность *бросить вызов* слабым идеям и найти им лучшую альтернативу обеспечивает компании значительные улучшения».

В области развития также чрезвычайно важно ставить под сомнение устоявшиеся убеждения, чтобы не дать компании пострадать из-за незамеченных вовремя рисков или оказаться в ловушке у своих же идей. Чтобы успешно развиваться в современных экономических условиях, компании ждут от своих отделов развития «трансформационных инноваций». Наше подразделение Research and Technology Executive Council (RTEC) обнаружило, что компании, которые успешно наполняют свой портфель роста идеями преобразований, увеличивают продажи нового продукта *вдвое*.

Наши коллеги обнаружили, что из всех компетенций, которыми должен обладать отдел развития, способность оказывать влияние на корпоративную и бизнес-стратегию (стратегическое влияние) и



внедрение трансформационных инноваций обеспечивают самую высокую рентабельность. В то же время почти 70% руководителей отделов, принявших участие в исследовании, сообщили, что их командам не хватало этого важного навыка.

В большинстве случаев проблема обусловлена тем, что многие идеи просто погибают. Причина того, что столь немногие идеи успешны на рынке, часто заключается в том, что хоть отдел развития и отбирает хорошие идеи, но чаще всего либо терпит неудачу в попытке убедить партнеров в их актуальности, либо не может привязать их к потребностям рынка.

В ответ на свою находку наши коллеги в RTEC собрали ряд лучших практик — весьма похожих на те, что мы предложили в поддержку чемпионской модели продаж. Они обучали своих партнеров работать с устоявшимися предпосылками, избегать автоматических отказов от новых возможностей и сокращать время, необходимое для сбора обратной связи об идеях на ранней стадии.

## Говорим на языке бизнеса

Очень распространенная ловушка, в которую попадают разные отделы одной компании, — это неспособность общаться с коллегами на понятном им языке. Часто это происходит из-за того, что хотя те, кто работает в центральном офисе, и являются экспертами в своей конкретной области, а их знание работы отделов (юридического, IT или отдела управления персоналом) достаточно для того, чтобы коллеги им доверяли, тем не менее неспособны убедительно презентовать свои идеи.

Один из наших клиентов — компания, предоставляющая финансовые услуги, сформулировала проблему обслуживания клиентов так: сложно заставить компанию предпринять какие-то действия в ответ на жалобы. Как правило, информацию о жалобах и претензиях представляли «на языке колл-центра», то есть с указанием числа звонков, общего времени, необходимого на обработку претензий, и так далее. Добиться реакции на эти жалобы было сложной задачей. Тогда компания разработала модель «влияния претензий на рынок», которая помогала рассчитать наиболее

вероятный финансовый эффект для компании по каждой претензии. Внезапно к жалобам начали внимательно прислушиваться. Вице-президент сказал следующее: «В компаниях всегда есть проблемы работы с клиентами, которые в какой-то момент прочно укореняются. Сведения, представленные на понятном языке, игнорировать который невозможно, заставляют посмотреть имеющимся проблемам в лицо. И это помогает найти системные упущения и убедить других в том, что с нами имеет смысл сотрудничать, что мы можем решить эти проблемы».

Больше всего злоупотребляют профессиональным жаргоном сотрудники юридических отделов — наиболее формальных отделов из всех существующих в компании. Один из участников нашей программы для юристов General Counsel Roundtable признался, что это та самая область, где ему приходится тратить приличное количество времени и энергии, чтобы развивать свою команду: «Навыки, которые наши специалисты осваивают в юридических школах, не имеют ничего общего с теми, что позволят им добиться успеха в бизнес-среде. Студенты, готовящиеся стать юристами, учатся писать пространные тексты формализованным языком. Такие тексты очень понравятся судье, но вызовут ужас у бизнесмена. Мы очень много времени тратим на то, чтобы научиться общаться с партнерами. Я даже приглашаю тренера по коммуникациям, чтобы помочь моим сотрудникам прекратить использовать в презентациях юридические выражения. Если они хотят быть успешными корпоративными юристами, то они должны уметь устанавливать контакт с коллегами».

Наш участник объяснил, что юристам эффективно работать мешает не только использование профессионального жаргона, но также их естественная склонность указывать на проблемы и при этом не предлагать вариантов решения. «Юристы любят давать расплывчатые ответы, в духе “это может сыграть как в вашу пользу, так и против вас”, но нашим клиентам такие ответы никак не помогают. Они не могут принимать обоснованные решения на основании подобной информации». Чтобы помочь своим специалистам выйти за рамки привычной манеры общения, этот руководитель воспользовался помощью стороннего эксперта, который обучает прогнозированию риска судебных разбирательств. Он объясняет: «У нас нет волшебного

шара для предсказаний, но мы можем оценить вероятность развития событий для каждого решения и определить потенциальный ущерб. Это намного больше поможет нашим партнерам, чем просто слова о том, что суд может “прийти к любому заключению”».

## Как заслужить место за столом переговоров

Если вы избавились от профессионального жаргона и научились говорить на языке бизнеса, это, возможно, заставит руководителей прислушаться к вашим словам, но вряд ли обеспечит приглашение на важные стратегические встречи или даст вам право голоса, когда потребуется принять рискованное решение. Чтобы заслужить «место за столом», вы должны предложить исключительные идеи, и помните, что второго и третьего шанса руководство вам не предоставит.

Одна из наших любимых тактик, позволяющих сделать команду незаменимым бизнес-партнером, стала результатом проведенного нами исследования Market Research Executive Board. Эта практика впервые была опробована одним из наших клиентов — компанией, работающей в сфере высоких технологий. Руководитель отдела маркетинговых исследований этой компании выявил ряд возможностей, позволявших информировать руководство компании о результатах проведенных исследований. Однако его отдел был только что организован и еще не успел заслужить место за столом переговоров с руководителями компании. По словам руководителя отдела маркетинговых исследований, «мы смогли определить те области, где мы могли бы проводить стратегическое консультирование, но у нас не было возможности заставить руководство прислушаться к нам. Начальству сначала необходимо было увидеть, что конкретно способен делать стратегический консультант. И задача состояла в том, чтобы найти возможность продемонстрировать способности отдела».

Чтобы быть уверенным, что отдел покажет себя с лучшей стороны, он установил ряд критериев, которые позволяли воспользоваться первой удачной возможностью произвести необходимое впечатление на высшее руководство:

- 1) проект должен соответствовать одному из важных пунктов плана действий руководства;
- 2) вероятность того, что команда, занимающаяся исследованиями, предложит значимые идеи, должна быть высокой;
- 3) проект должен находиться в рамках экспертных знаний группы;
- 4) вероятность решения проблемы должна быть высокой;
- 5) проект должен иметь невысокие требования к ресурсам.

Знакомая картина? Эти критерии очень напоминают те, что предъявляются к хорошему обучению. Некоторые из них повторяют схему SAFE-BOLD, которую мы обсуждали в разделе «Создание генератора идей».

Критерии помогли отделу маркетинговых исследований донести свои идеи до руководства компании. В результате отдел удвоил число разработанных стратегических проектов и увеличил бюджет на 65%. «Все дело в том, — пояснил руководитель отдела, — чтобы найти правильную идею. Как только вы добьетесь первых успехов, двери начнут открываться, а руководители найдут для вас время. Они будут понимать: вам есть что сказать».

## Постоянная перезагрузка?

Corporate Executive Board предлагает ряд похожих тренинговых программ для сотрудников наших партнеров. Например, программа исследования рынка предлагает тренинги консультационных и презентационных навыков. Наши предложения распродаются, из чего можно сделать вывод, что — по крайней мере на данный момент — это серьезная проблема для руководителей отделов. Уменьшится ли потребность в подобных навыках и способностях?

Сложно предугадать, какие навыки будут востребованы в крупных компаниях через пять-десять лет, но кажется маловероятным, что в ближайшем будущем спрос на подобные программы упадет. И внутренние, и внешние клиенты будут все так же открыты новым идеям экономии или заработка и все так же будут вознаграждать продавцов, приносящих им эти идеи.

Мы полагаем, что концепция Чемпионов находит столь сильный отклик во многих функциональных подразделениях, так как она предлагает многообещающую альтернативу их нынешнему состоянию. Подобно продавцу, который борется за лояльность клиента, руководители отделов хотят получить место за столом переговоров, где обсуждаются и принимаются важнейшие решения. Чемпионская модель — это как минимум отправная точка, позволяющая командам выделиться на фоне других.

# Приложение А

## Руководство по чемпионскому тренингу (отрывок)

Обучайте

### **Вопросы для подготовки к встрече**

- На какой проблеме вы будете акцентировать внимание при общении с данным клиентом? Почему вы считаете, что для него это важно? Известны ли вам примеры того, как компании подходили к решению подобной проблемы?
- Насколько новым и интересным для клиента будет предлагаемый вами подход? Почему клиент не думал об этом раньше?

### **Вопросы для подведения итогов встречи**

- Насколько клиент заинтересовался идеями, которыми вы с ним поделились? По каким признакам вы это определили?

### **Упражнение Чемпионов**

**Понимание контекста:** выберите существующего или потенциального клиента и ответьте на следующие вопросы:

- Каковы стратегические цели данной компании на следующие 1–3 года?
- В чем компания превосходит своих конкурентов? Чего ей не хватает?
- Каким образом человек, с которым вы контактируете или собираетесь контактировать, влияет на стратегические цели и сильные и слабые стороны компании?

Вместе с сотрудником определите пути объединения возможностей клиента с сильными сторонами вашей компании, для того чтобы

выстроить более убедительную аргументацию для разговора с клиентом.

## Адаптируйте

### **Вопросы для подготовки к встрече**

- Каковы последние тенденции в индустрии вашего клиента? Каким образом эти тенденции затрагивают его компанию?
- Чем уникальна позиция этой компании на рынке? В чем она наиболее уязвима?

### **Вопросы для подведения итогов встречи**

- Что было сделано в ходе встречи, для того чтобы продвинуть продажу?
- Что подсказывала вам интуиция в напряженные моменты разговора: сбавить напор или наращивать давление? Как вы поступили?
- Каковы ваши следующие действия?
- Что вы узнали об экономических факторах клиента?
- Что из того, что вы выяснили во время встречи (цели, мотивирующие факторы, информация), стало для вас неожиданностью? Как вы отреагировали?

## Берите контроль в свои руки

### **Вопросы для подготовки к встрече**

- Какие шаги необходимо предпринять, чтобы убедиться, что продажа состоится?
- Как, в вашем понимании, выглядит процесс покупки для клиента?

### **Вопросы для подведения итогов встречи**

- Что было сделано в ходе встречи, чтобы продвинуть продажи?

- Что подсказывала вам интуиция в напряженные моменты разговора: сбавить напор или продолжать давить? Как вы поступили?
- Каковы ваши следующие действия?



# Приложение В

## Определение стиля продаж

### Инструкции

Оцените каждое из приведенных ниже утверждений согласно тому, насколько точно они описывают ваш подход к продажам: 1 = абсолютно не согласен, 2 = не согласен, 3 = отношусь нейтрально, 4 = согласен, 5 = полностью согласен.

#### Утверждение

---

1. Я часто формирую длительные и выгодные отношения с клиентом.
2. Я способен предложить клиентам уникальную концепцию, что приводит их к продуктам, предоставляемым моей компанией.
3. Я настоящий эксперт по продуктам, которые продаю. В этом я превосхожу любого специалиста, который может работать на моего клиента.
4. Я часто рискую получить неодобрение, высказывая свое мнение о том, что правильно для клиента.
5. В ходе переговоров с клиентами я понимаю, что представляет ценность для разных покупателей, и в соответствии с этим адаптирую свои аргументы.
6. Я умею определять, что движет бизнесом клиента, и использую эту информацию, чтобы подстроиться под клиента.
7. Когда дело доходит до исполнения запросов клиента, я обычно делаю все сам.
8. В сложных для совершения продажи условиях я не стесняюсь при принятии решения оказывать давление на клиента.
9. Я могу компетентно обсуждать со своими клиентами вопросы ценообразования и возмещения на их условиях.
10. Я предпочитаю уделять больше времени подготовке к встрече, чем кто-либо другой.

### Подсчет результатов

- Сложите оценки утверждений 2 и 3. Запишите результат в графу «Обучает для изменения».

- Сложите оценки утверждений 5 и 6. Запишите результат в графу «Адаптирует предложение».
- Сложите оценки утверждений 8 и 9. Запишите результат в графу «Берет контроль в свои руки».

Для каждой графы:

- 8 и более: похоже, вы на верном пути. Продолжайте искать способы проверять на прочность устоявшиеся взгляды своих клиентов.
- От 5 до 7: у вас хорошая база для развития. Выберите область, требующую совершенствования, и начинайте продвигаться к новым достижениям
- 4 и ниже: возможно, этот подход не очень хорошо вам знаком. Определите область, в которой вы чувствуете себя наиболее комфортно, и начните развиваться в этом направлении.

Если вы высоко оценили утверждения 1, 4, 7 или 10, это означает, что вы относитесь к следующему типу: 1 — Строитель Отношений, 4 — Одинокий Волк, 7 — Решатель Проблем, 10 — Работяга.

# Приложение С

## Руководство по найму Чемпионов: ключевые вопросы для собеседования

Компетенция	Определение	Примеры вопросов для собеседования	Критерии оценки	Тревожные сигналы
Предлагает уникальную концепцию	Переосмысливает и подвергает сомнению то, как клиент воспринимает свой бизнес. Приводит продвигаемые идеи в соответствие с основными приоритетами клиента и увязывает их с уникальными возможностями продавца	Как вы обычно начинаете разговор о продаже с клиентом? Опишите случай, когда вы заставили клиента взглянуть на свою проблему или потребность иначе. Как вы решаете, что включить в план беседы с клиентом? Как вы определяете, убедили ли клиента ваши аргументы? Опишите случай, когда во время встречи вы поняли, что ваш план беседы не работает. Каковы были ваши действия? Как вы адаптируете свое обучение к разным аудиториям?	Выстраивает беседу таким образом, чтобы сначала обозначить выгоду для клиента, а затем уже рассказать о сильных сторонах продавца. Предлагает решения, отвечающие потребностям бизнеса клиента, и четко связывает их с возможностями продавца. Адаптирует аргументацию в соответствии с реакцией клиента	Аргументация строится вокруг выгод и характеристик. Предлагаемые подходы не соответствуют приоритетам клиента. Неспособен внятно донести отличительные особенности продавца. Торговый представитель не может внести коррективы в свою аргументацию по ходу беседы
Ведет двустороннюю коммуникацию	Четко доносит предложение продавца и вовлекает клиента в совместное определение бизнес-	Как бы вы описали свои типичные отношения с клиентом? Как вам удастся заставить клиентов рассказывать о	Взаимоотношения основаны на способности торгового представителя определять «болевы точки»	Не оставляет впечатление открытого и контактного человека. Не гибок, любит, когда последнее

	<p>приоритетов. Считывает невербальные сигналы и определяет непредусмотренные потребности клиента. Способен координировать и обеспечивать поддержку заинтересованных лиц из компании-клиента</p>	<p>своих приоритетах? На какие невербальные сигналы вы обращаете внимание во время взаимодействия с клиентом? Опишите случай, когда вы подсказали клиенту не сформулированную им потребность. Как вы добиваетесь встречи с занятыми менеджерами высшего звена? Опишите случай, когда вам удалось справиться с трудностями двустороннего взаимодействия</p>	<p>клиента. Перестраивает поведение, основываясь на невербальных сигналах. Успешно координирует действия разных отделов, удовлетворяя комплексные нужды клиента</p>	<p>слово остается за ним. Не считает язык тела. Находит затруднительным поддерживать взаимоотношения со многими людьми</p>
<p>Знает факторы эффективности своего клиента</p>	<p>Обладает глубоким пониманием бизнеса клиента и может обсуждать проблемы под разными углами Свободно общается с широким кругом лиц, влияющих на принятие решений</p>	<p>Каким образом вы добиваетесь вовлечения в процесс заинтересованных лиц компании-клиента? Каким образом вы определяете, кто в компании влияет на принятие решений и принимает их? Как вы определяете, что важно для лиц, принимающих решения, а что нет?</p>	<p>Следует структурированному плану при определении ключевых лиц, принимающих решения, и основных приоритетов. Адаптирует аргументацию в зависимости от требований клиента</p>	<p>Не знает обо всех сторонах, вовлеченных в сделку. Использует одинаковую аргументацию со всеми клиентами. Взаимоотношения ограничиваются формальным взаимодействием</p>
	<p>Успешно увязывает возможности поставщика с индивидуальными целями клиента для преодоления препятствий к продаже</p>	<p>Опишите, как вы изучаете бизнес клиента. Как вы отслеживаете потенциальных противников сделки в компании клиента? Опишите случай, когда ваше</p>	<p>Успешно переводит взаимоотношения с клиентом из разряда «покупатель — продавец» в полноценное партнерство в процессе достижения целей клиента</p>	<p>Не понимает потребности клиента</p>

		предложение не удовлетворило потребности клиента		
Разбирается в экономической ситуации	С интересом отслеживает события в экономике и индустрии и понимает их влияние на бизнес клиента, включая потенциальные возможности. Знакомит клиентов с тенденциями индустрии и примерами новаторских решений, которые применяются в других компаниях	Каким образом последний экономический кризис повлиял на индустрию, в которой вы предлагаете свой продукт? Опишите случай, когда вы помогли клиенту сформулировать или скорректировать его приоритеты. Считают ли вас коллеги экспертом в экономической ситуации и в индустрии? Какими ресурсами вы пользуетесь, чтобы изучить ситуацию на рынке? Приведите пример ситуации, когда вы определили и реализовали новую для клиента возможность. Расскажите о случаях, когда вы делились с вашим клиентом примерами решений, применяемых в других компаниях	Хорошо осведомлен об обстановке в экономике и индустрии и применяет эти знания к бизнесу клиента. Клиенты активно консультируют торгового представителя в процессе планирования. Часто находит новые выгодные бизнес-возможности	Не обладает глубоким пониманием бизнеса. Не может соотнести происходящее в экономике с целями клиента. Не может найти новые для клиента возможности. Не может помочь клиенту с определением приоритетов
Может свободно обсуждать финансовую сторону сделки	Знает цены на предложения своей компании и компаний-конкурентов, осведомлен о бюджете клиента. Чтобы избежать возражений по стоимости,	Расскажите о случае, когда вы смогли добиться повышения цены. Как вы реагируете, когда клиент требует снизить цену? Приведите пример, когда вы успешно	Свободно обсуждает вопрос цены на любой стадии заключения сделки и может работать с гибко устанавливаемой ценой. Умеет убедить клиента не	Не может обосновать цену ценностью продукта. Не знает финансовых возможностей клиента. Часто уступает в переговорах о

	<p>способен четко объяснить, что приобретает клиент вместе с купленным продуктом за цену, которую он платит. Понимает, когда лучше отказаться от сделки</p>	<p>провели переговоры при нечетко обозначенной цене. Какова ваша реакция, когда конкурент постоянно предлагает схожий с вашим продукт по более низкой цене? Опишите случай, когда вам пришлось отказаться от сделки из-за цены</p>	<p>сосредоточиваться на цене продукта. Имеет опыт заключения сделок со значительной выгодой</p>	<p>цене и скидках</p>
<p>Может воздействовать на клиента</p>	<p>Понимает процесс принятия решения и способен влиять на его ключевых участников. Раньше других определяет цели заинтересованных лиц и подталкивает клиента к выгодному для себя результату. Работит сторонников внутри компании-клиента, которые приходят к соглашению и продвигают продукт от имени продавца</p>	<p>Какие ассоциации вы вызываете у своих клиентов? Что бы они сказали о вас в первую очередь? Как вы приходите к согласию между всеми участниками сделки? Опишите ситуацию, когда вам удалось продвинуть застопорившуюся сделку. Как вы ведете себя с клиентами, которых раздражает ваша тактика ведения переговоров? Приведите пример того, как вы пошли на компромисс ради заключения сделки. Что вы предложили? Опишите случай, когда вы убедили своего сторонника в компании клиента заключить сделку от вашего имени</p>	<p>Имеет хорошие навыки ведения переговоров и понимает процесс принятия решения и приоритеты различных заинтересованных лиц. Достигает согласия между участниками и самостоятельно заключает сделку. Чаще работает с людьми, способными продвинуть идею, нежели с лицами, принимающими окончательное решение</p>	<p>Чрезмерно агрессивен или пассивен с покупателем. Испытывает сложности с приведением заинтересованных лиц к согласию. Практикует снижение цены с целью завершить переговоры. Сосредоточивает свое внимание исключительно на главных лицах компании</p>

# Благодарности

Несмотря на то что на обложке этой книги указаны два автора, она, как и все исследования Corporate Executive Board, является продуктом сотрудничества огромной команды. Возглавляют список участников три человека, которые вместе с авторами сформировали костяк исследовательской команды, трудившейся над этой книгой.

## **Карен Фриман**

Карен работала директором по исследованиям в SEC с 2008 по 2010 год и была двигателем и идейным лидером оригинального исследования, посвященного Чемпионам («Развитие новых звезд») в 2009 году, а также последовавшего за ним в 2010 году исследования эффективности менеджеров («Воспитание менеджеров по продажам для возвращения к росту»). Именно ее неизменная приверженность к использованию самых сильных и провокационных методов и амбициозное стремление изменить мышление наших наиболее прогрессивных партнеров в итоге сделали исследование, посвященное Чемпионам, самым успешным из всех, когда-либо проводимых SEC. Карен также была директором по исследованиям в программе, являющейся подразделением SEC (Marketing Leadership Council), и получила в 2010 году награду «Продвижение идей» — одну из высочайших наград для сотрудников Корпоративного управляющего совета. В данный момент она является управляющим директором по обучению и развитию в Corporate Executive Board.

## **Тимур Хайцельмаз**

С 2005 года Тимур руководил информационно-аналитическим отделом SEC. В этой должности он занимался стратегическим прогнозированием, составлением и разработкой статистических опросов, анализом текущей информации и построением ключевых моделей. Его разработки легли в основу всех основных инициатив SEC, включая масштабные количественные исследования, на которых основаны идеи, обсуждаемые в этой книге. Великолепные способности Тимура в области вычислений уступают лишь его невероятной способности использовать имеющуюся информацию для того, чтобы

изменить взгляд руководителей на подконтрольные им компании, а также его впечатляющим знаниям в области продаж и маркетинга в секторе B2B. Сейчас Тимур занимает должность директора по продажам и маркетингу в SEC, MLC и смежных проектах. На сегодняшний день он является одним из самых востребованных специалистов, привлекаемых для работы с партнерами, особенно при обсуждении широкомасштабных стратегических вопросов.

### **Тодд Бернер**

Тодд Бернер был руководителем сразу двух исследовательских проектов — «Воспроизведение» в 2009 году и «Зарождение» в 2010 году. Как руководитель команды, Тодд уделял больше времени этим исследованиям — включая бесконечные часы ранним утром, поздним вечером и в выходные, — чем кто-либо еще. Будучи истинным перфекционистом, Тодд задавал своей команде исключительно высокую планку, так как понимал, что лишь наполненное ценными идеями содержание стоит времени и внимания наших партнеров. Без дотошности Тодда, его стремления к превосходным результатам и преданности команде эти исследования вряд ли увидели бы свет вовремя (и уж точно были бы менее качественными). Одаренный руководитель, Тодд в данный момент работает директором по исследованиям в направлении IT Leadership Exchange, программе Corporate Executive Board для руководителей в сфере ИТ.

Помимо основных участников существует еще длинный список людей и компаний, без чьей заинтересованности и поддержки это исследование и эта книга никогда не увидели бы свет.

Прежде всего мы выражаем огромную благодарность руководству нашей компании, особенно председателю и CEO Тому Монагану и руководителю продаж и маркетинга Ганилю Линну. Именно их приверженность нашим основным ценностям (в особенности тому, что мы называем «сила идей») позволила компании оставаться четко нацеленной на проведение основательного новаторского исследования, даже в разгар экономического кризиса, когда было бы проще и выгоднее направить ресурсы на другие цели.

При поддержке Тома, Ганиля и высшего руководства компании нам удалось сконцентрировать всю интеллектуальную мощь нашей



поистине первоклассной исследовательской команды на определении и описании чемпионской модели продаж. В частности, мы хотели бы поблагодарить членов исследовательских команд SEC и MLC Джейми Кляйнермана, Викторию Коваль, Патрика Лофтуса, Патрика Спеннера и Джоша Зетцера. Мы также благодарим нынешнего директора отдела исследований SEC Ника Томана, который вместе со своими сотрудниками продолжает работу по дальнейшему изучению чемпионской модели продаж и построению инструментария, который призван помочь нашим партнерам внедрять модель в своих компаниях.

Мы также в огромном долгу перед рядом бывших исследователей SEC и MLC, каждый из которых оказал глубокое влияние на изыскания, вошедшие в данную книгу: Мэри Деттерик, Бнанной Гудом, Джейсоном Гриммом, Робом Хэмшаром, Хедли Хеффеманом, Эндрю Кентом, Аароном Лоттоном, Ашоком Нахнани, Лорел Нгуен, Вуди Паиком, Томом Сврчком, Алексом Цереловым и Барри Уайнером.

Помимо команды исследователей нас поддерживали консультанты высочайшего класса, которые воплощали концепцию в жизнь для наших партнеров. Консультативные отделы, возглавляемые Томом Дисантисом в SEC и Кэтрин Эванс в MLC, играют решающую роль в исследовательском процессе в СЕВ. Кроме Тома и Кэтрин огромное влияние на нашу работу оказали консультанты Дэйв Андерсон, Энтони Антикоул, Энтони Беллуар, Джонатан Дитрих, Майкл Хаббл, Даг Хаттон, Мета Караджианни, Рик Карлтон, Мэтт Кил, Тед Мак-Кенна, Питер Пикус и Стейси Смит.

Там, где заканчивают свою работу консультанты из числа партнеров, вступает в дело наша группа, SEC Solutions. Как мы отмечали в данной книге, команда SEC Solutions отвечает за предоставление компаниям-партнерам, заинтересованным в применении элементов чемпионской модели продаж, персональной поддержки на стадии вовлечения. Возглавляемые исполнительным директором Натаном Блэйном, ведущим специалистом Саймоном Фрюйером и специалистом по обслуживанию партнеров Шоном Карром, сотрудники SEC Solutions составляют команду мирового класса, а продукт, который они предлагают в данной области —

чемпионская программа развития, — предмет зависти для всей индустрии.

Многие сотрудники SECS, включая Джо Бизанью, Чарли Доррьера и Джейсона Робинсона, предоставляли непрерывную обратную связь по данной работе. По этому пункту один из членов команды SECS, Джессика Кэш, заслуживает особой благодарности за бесчисленные часы, проведенные над этим манускриптом. Она помогла нам отточить содержащуюся в нем теорию и наблюдения. Мы также в огромном долгу перед координационной командой SEC Solutions — бывшими главами отделов продаж и маркетинга наших компаний-партнеров: Тайроном Эдвардсом, бывшим директором Североамериканского подразделения Merck, и Дрю Пейс, бывшей главой отдела продаж Bank of New York Mellon. Эти люди и теперь помогают нам распространять информацию о чемпионской модели продаж.

Мы обладаем уникальными профессиональными знаниями, но во многом полагаемся на мнение и наставничество тех людей в нашей компании, которые являются лучшими в своем деле. Эрик Браун — глава исследований в направлениях продаж и маркетинга — был глубоко вовлечен в работу над чемпионской моделью не только как ответственный за контроль качества исследования, но и как «учитель дзен» для нашей команды. Он так или иначе повлиял на каждую часть данной работы, и она от этого только выиграла.

До того как Эрик взял на себя эту роль, мы пользовались привилегией работать под руководством нескольких легенд исследовательской деятельности и гуру системы ценностей нашей компании SEB Way, включая Поупа Уорда, Тима Полланда, Дерека ван Байера и Криса Миллера. За прошедшие десять лет эти люди научили нас, что означает предоставить исследование и выводы, достойные времени и внимания партнеров.

Наконец, не меньшую благодарность мы считаем своим долгом выразить коммерческому подразделению SEB. Еще на ранних порах нам повезло изучить опыт и наработки наших «доморощенных» чемпионов, таких как Кевин Харт и Кристен Рачински. Они позволили нам сопровождать их во время визитов к клиентам и терпеливо ответили на множество вопросов о том, почему они продают так, как продают.

Вне СЕВ мы, конечно, должны поблагодарить Нила Рекхэма (автора книги «СПИН-продажи» и многих других известных работ в данной области) — за потраченное на нас время и вдумчивый подход к этому проекту. Это была честь для нас — работать с Нилом, «почетным профессором» сферы продаж.

Все, что мы делаем в СЕВ, вдохновлено нашими партнерами. Они показывали нам свои наиболее критические проблемы и щедро делились временем, объясняя, каким образом эти проблемы влияют на их компанию. Они позволяли нам опрашивать своих торговых представителей, менеджеров и даже клиентов, а когда требуется, разрешали описывать свои передовые практики и тактические ходы, чтобы другим не пришлось изобретать колесо.

Среди сообщества, которое ныне насчитывает сотни компаний и тысячи профессионалов продаж и маркетинга, мы хотели бы особо поблагодарить нескольких бывших и действующих партнеров за их неоценимый вклад в наше исследование: Деб Олер, вице-президент и CEO Grainger, была с нами задолго до того, как проект получил свое имя. Достижения ее компании и вклад в чемпионскую модель продаж детально обсуждались в нашей книге, а сама Деб щедро дарила нам свое время с тех пор, как мы в 2007 году впервые наткнулись на ее инновационный подход к продажам. Настоящий гуру в своем деле, она не переставала вдохновлять нас на дальнейшее развитие чемпионской модели и спрашивать, что еще мы сможем предложить продажам и маркетингу в секторе B2B.

Кевин Хендрик является старшим вице-президентом по продажам в направлении обслуживания работодателей ADP. Настоящий первопроходец, Кевин применил чемпионскую модель продаж, как только мы выпустили исследование. Кевин был бесценным ресурсом для нашей команды. Наличие партнера, который с готовностью применял выводы нашей работы и оперативно представлял отчеты о результатах, помогло удостовериться, что данное исследование не будет оторвано от реалий B2B-продаж и маркетинга и что уроки, извлеченные из него, применимы на практике, а не останутся чисто теоретическими.

Наконец, мы хотели бы сказать слова благодарности в адрес Дэна Джеймса, бывшего сотрудника DuPont, который с первого дня был для

нас путеводной звездой. Как один из ведущих партнеров, Дэн потратил бесчисленное количество личного времени, помогая вести это исследование и давая обратную связь. Будучи одним из директоров компании, Дэн предоставил нам доступ к своим торговым представителям, менеджерам и клиентам. Он также согласился поделиться несколькими передовыми идеями, разработанными им и командой DuPont. После отставки Дэн являлся одним из основных координаторов создания чемпионской модели и программы развития менеджеров, предлагаемых нашей группой SEC Solutions. Он непрерывно консультировал нас при написании этой книги, давая многочисленные интервью, которые помогли нам продумать, как избежать некоторых трудностей при внедрении модели. Он даже лично редактировал раннюю версию рукописи.

Говоря о редакции, будет упущением не отметить фантастическую поддержку многих талантливых и преданных своему делу профессионалов, которые помогли провести эту книгу через все стадии ее создания: нашего агента Джилл Марсал из Marsal-Lyon; потрясающую команду компании Portfolio, включая нашего прекрасного редактора Кортни Янг и ее ассистента Эрика Мейерса; очень терпеливого графического дизайнера Тима Брауна; отменную маркетинговую и PR-команду в SEB, включая Рори Чаннера, Айешу Кумар-Флаэрти и Лесли Тулли; и наконец, Гардинера Морса, старшего редактора издательства Harvard Business Review. Мы благодарим его за помощь в донесении чемпионской модели продаж до широкого бизнес-сообщества.

Заключительная, наиболее важная благодарность. Данное исследование и появление этой книги были бы невозможны, если бы не воодушевляющая поддержка со стороны наших семей. Любой, кто когда-либо писал книгу, знает, что это серьезное начинание, и цену за время, которое оно отнимает, обычно платят близкие автора.

Очаровательная и талантливая жена Мэтта Эми и их прекрасные четверо детей Айдан, Итан, Нора и Клара проявили массу терпения и любви к своему отцу и помогли ему сохранить рассудок и ощущение реальности на протяжении всего проекта. Единственное, о чем Мэтт жалеет, так это о том, что «Чемпионы продаж» вряд ли станут частью

серии книг «Дом на волшебном дереве», а потому, скорее всего, не будут прочитаны детьми Диксон в обозримом будущем.

Брент не может нарадоваться своей удивительной жене Уте, чье терпение, регулярно испытываемое на прочность, не знает границ, и двум замечательным дочкам, Элли и Кире, которые заставляют его каждый день открывать мир заново. Растите же Чемпионами, чем бы вы ни решили заняться в жизни. Но для начала — все в Диснейленд!

- [1] Эдвард Стронг (1884–1963) — американский ученый, один из создателей прикладной психологии и пионер изучения рекламы, автор известного теста для измерения отношения к профессиям. *Прим. перев.*
- [2] Открытый вопрос предполагает ответ в произвольной форме; закрытый — предлагает выбрать ответ из предложенного перечня. *Прим. ред.*
- [3] Рекхэм Н. СПИН-продажи. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. перев.*
- [4] B2B (англ. business-to-business) — межкорпоративные коммерческие операции, продажи корпоративным клиентам. *Прим. перев.*
- [5] The Corporate Executive Board Company — американская исследовательская компания, обслуживающая крупный бизнес по всему миру. Основана в 1983 году, штаб-квартира находится в Арлингтоне. *Прим. перев.*
- [6] Воронка продаж — принцип распределения клиентов по стадиям процесса продаж от первого контакта до заключения сделки. Воронка продаж представляет собой график, напоминающий перевернутую пирамиду: верхняя, широкая часть показывает количество клиентов, находящихся на начальной стадии процесса продаж (выражают заинтересованность, ведут переговоры и так далее), а нижняя — количество клиентов, с которыми уже заключен договор. *Прим. ред.*
- [7] Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*
- [8] ROI (Return on Investment) — коэффициент рентабельности инвестиций, характеризующий доходность инвестиционных вложений в бизнес. *Прим. ред.*

- [9]** Бенчмаркинг — способ изучения деятельности компаний, прежде всего конкурентов, с целью использования их положительного опыта в работе своей компании. *Прим. ред.*
- [10]** FUD — аббревиатура, состоящая из слов «fear, uncertainty, doubt» — «страх, неуверенность, сомнение». *Прим. перев.*
- [11]** SAFE-BOLD (англ.) — безопасный–смелый. *Прим. ред.*
- [12]** Под рядовым менеджером по продажам понимается руководитель подразделения — промежуточное звено между начальником отдела продаж и торговым представителем (продавцом). *Прим. ред.*
- [13]** Chief Financial Officer — финансовый директор. *Прим. ред.*
- [14]** SCAMPER (аббревиатура от англ. Substitute Combine Adapt Modify Put Eliminate Reverse) — методика креативности в форме проверочного списка. Автором методики является Боб Эберле (1997 год), хотя идея использования более обширного проверочного списка принадлежит Алексу Осборну. Методика часто используется для разработки новых продуктов. Техника заключается в том, чтобы последовательно ответить на вопрос о модификации задачи, которая рассматривается. Тем самым изучаются различные аспекты, в том числе и те, что пока мало используются и имеют в себе потенциал для развития или улучшения. В данном примере в список добавлено два пункта — Magnify (увеличьте) и Rearrange (реорганизуйте). *Прим. ред.*

## Над книгой работали

Художественный редактор *Алексей Богомолов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Редактор *Алиса Черникова*

Иллюстратор *Вадим Ганненко (bangbangstudio.ru)*

Дизайнер *Александр Завгородний (bangbangstudio.ru)*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Молокова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2013

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)



# СПИН-продажи

Нил Рекхэм

SPIN-Selling

Neil Rackham

Книга № 1 в мире о больших продажах.

## Тематика

Психология

## О книге

В основе книги — многолетние исследования американской компании Huthwaite, в которых сравнивались принципы успешной работы в больших и малых продажах. Результаты стали сенсацией: оказалось, что многие навыки и техники, способствующие удачным продажам недорогих товаров, не только недействительны для больших продаж, но и мешают им.

Когда речь идет о крупных сделках и дорогостоящих товарах, задача продавца — построить доверительные деловые отношения с покупателем. Для этого необходимо тесное общение с потенциальным покупателем и правильная техника проведения встреч, включающая в себя умение задавать правильные вопросы. Все такие вопросы автор делит на четыре типа: ситуационные, проблемные, извлекающие и направляющие. От названий этих вопросов и образована аббревиатура СПИН.

## Для кого эта книга

Обязательное чтение для менеджеров по продажам, торговых агентов, руководителей.

## «Фишка» книги

Однозначно самая сенсационная книга по большим продажам! В конце 80-х автор с трудом нашел для нее издателя в США — рукопись категорически отклоняли, объясняя это тем, что изложенные в ней принципы противоречат общепринятым.

Возможно, именно это «противоречие» (а точнее — свежий взгляд, отстраненность от устаревших шаблонов и владение точными цифрами и бесспорными доказательствами) со временем сделали книгу мировым бестселлером, выдержавшим множество переизданий, переведенным на десятки языков и вошедшим в список десяти наиболее влиятельных деловых книг.

## Об авторе

Нил Рекхэм — один из самых знаменитых в мире консультантов по продажам, основатель консалтинговой компании Huthwaite, в числе клиентов которой такие всемирно известные корпорации, как Google, Bank of America, MasterCard, IBM, UPS, Johnson & Johnson. Клиентами Huthwaite является более половины компаний, входящих в список Fortune 500.

В 1969 году Нил создал компанию Perfomans Improved Ltd. и руководил ею до 1974 года. В 1974-м основал компанию Huthwaite (которая, в частности, разрабатывала тренинговые программы для Rank Xerox, ICL, Fisons). С 2000 года по настоящее



время является партнером консалтинговой компании Go To Market Partners (консультирует корпорации Motorola, IBM, Kodak, Honeywell).

Автор книг «Стратегия работы с клиентами в больших продажах», «Управление большими продажами», «СПИН-продажи».

## Арифметика продаж

### Руководство по управлению продавцами

Тимур Асланов

Полный набор легких в применении инструментов для повышения результативности работы ваших продавцов.

#### Тематика

Эффективные продажи, управление отделом продаж.

#### О книге

Каждый руководитель хочет, чтобы его компания продавала еще больше. И руководитель отдела продаж делает все возможное для этого, пытаясь еще хоть как-то мотивировать тех, кто отвечает за продажи. Если вы уже исчерпали, кажется, весь свой арсенал методов повышения продаж, эта книга для вас. Вы узнаете, какие существуют инструменты увеличения продаж и какие препятствия стоят на пути к еще большим продажам.

Тимур Асланов последовательно рассматривает все аспекты работы отдела продаж и показывает, что и как можно улучшить, пересмотреть или дополнить. Все методы увеличения продаж — от тайм-менеджмента до материальной мотивации — под одной обложкой!

#### Для кого эта книга

Для всех, кто вовлечен в продажи, начиная с руководителя компании.

#### «Фишка» книги

Автор проверил все изложенное в книге и в своей практике, и в практике многих своих последователей.

#### Об авторе

Тимур Асланов — главный редактор издательского дома «Имидж-Медиа», главный редактор журнала «Управление сбытом». Более 17 лет руководит продажами в компаниях различных сфер деятельности. Обучает продажам, консультирует по вопросам управления и организации продаж в компании.



## Клиенты на всю жизнь

*Карл Сьюэлл и Пол Браун*

Customers for Life. How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer

*Carl Sewell, Paul Brown*

Это первая в России книга, в которой изложена цельная система удержания длительных отношений с клиентом.

Книга доступна также в аудиоформате.



### **Тематика**

Менеджмент, маркетинг, продажи, предпринимательство.

### **О книге**

Книга является практическим руководством по работе с клиентами (а попутно и по организации работы предприятия, маркетингу и мерчандайзингу).

Карл Сьюэлл рекомендует ориентироваться на постоянных клиентов, поскольку настрой на разовые продажи делает бизнес неустойчивым, и убедительно доказывает: чтобы удержать клиента, необходимо пересмотреть свои взгляды не только на обслуживание как таковое, но и на организацию работы, оплату труда, чистоту помещений, дизайн ландшафта и многое другое.

### **Для кого эта книга**

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы владелец бизнеса, директор компании, директор по продажам, директор по маркетингу.

Эту книгу должен прочитать каждый менеджер, перед тем как решиться на внедрение CRM-системы.

### **«Фишка» книги**

Это любимая книга Тома Питерса.

Награды

1. Лучшая книга о практике удержания клиентов в рейтинге журнала «Маркетинг PRO» за 2005 год.
2. Второе место в рейтинге «Лучшие книги для предпринимателей» журнала «Свой бизнес» в категории «Бизнес-знания» (2005 год).
3. Лучшая книга в номинации «Бизнес-рецепты» по версии журнала «Свой бизнес» (2006 год).

### **Об авторе**

Карл Сьюэлл — владелец одной из лучших автодилерских компаний США. Ему удалось поднять продажи до невиданных высот благодаря привлечению и удержанию покупателей.

Карл увеличил свой бизнес с \$10 млн в 1968 году до \$250 млн в 1998-м с прибылью, выросшей в такой же пропорции. Он продает автомобили Cadillac, Hummer, Lexus, Infinity и другие бренды. Показатели удовлетворенности его клиентов невероятно высоки. Он не только возглавляет рейтинги, но и продолжает каждый раз давать новое определение понятию «лучший».

## Отдел продаж под ключ

Сергей Капустин и Дмитрий Крутов

### Тематика

Эффективные продажи, управление отделом продаж.

### О книге

Прочитав эту книгу, вы обнаружите новые возможности повысить эффективность вашего отдела продаж, даже если он и так работает хорошо: научитесь измерять и отслеживать все элементы процесса продаж, планировать их рост и намечать правильные цели. Вы усовершенствуете систему учета показателей, повысите эффективность работы с клиентской базой и будете правильно мотивировать своих сотрудников.



### Для кого эта книга

Для тех, кто любит зарабатывать продажами и хочет зарабатывать еще больше.

### «Фишка» книги

Описанные в книге приемы и инструменты пригодны для использования отдельно и в комплексе. Ее с радостью встретят и те, кому срочно надо спасти ситуацию с продажами, и те, чей отдел продаж сложился и успешно работает. Даются кейсы по реальным проектам совершенствования работы отдела продаж в компаниях разных направлений и масштабов деятельности.

### Об авторах

Сергей Капустин и Дмитрий Крутов — авторы многочисленных курсов по продажам и продвижению бизнеса в интернете, учредители маркетингового агентства Mokselle. Являются совладельцами компании «Энергосберегающие Системы» (производство светодиодного оборудования), а также сооснователями и партнерами всероссийского проекта «Бизнес Молодость», объединяющего успешных людей от 17 до 27 лет по всей России.

## СПИН-продажи.

### Практическое руководство

*Нил Рекхэм*

The SPIN® Selling Fieldbook

*Neil Rackham*

Инструменты, упражнения и практические советы, которые позволят быстро освоить и эффективно применять легендарную методику СПИН-продаж.



### **О чем эта книга**

О *ваших* продажах по методу СПИН.

Позвольте пояснить.

Если вы занимаетесь большими продажами, вы наверняка знакомы с моделью СПИН-продаж, снискавшей мировую славу. Добрая половина компаний из списка Fortune-500 обучает по этой программе своих продавцов, а книга основателя Huthwaite Нила Рекхэма «СПИН-продажи» стала мировым бестселлером.

Но как применить общие концепции к вашей практической ситуации? Кому задать насущный вопрос, если нет возможности посетить семинар?

Рекхэм написал эту книгу именно для того, чтобы помочь превратить идеи СПИН в планы действий для вас, для вашего товара или услуги. Она рассчитана на то, что вы будете не только читать ее, но и писать в ней. Подчеркивать что-то важное. Отвечать на вопросы. Выполнять упражнения. Что-то пометать после очередной встречи с покупателем. И время от времени — записывать на полях, на сколько увеличились ваши продажи!

### **Для кого эта книга**

Для всех, чья работа связана с продажами: менеджеров, торговых агентов, руководителей.

### **Об авторе**

Нил Рекхэм — один из самых знаменитых в мире консультантов по продажам.

С 2000 года по настоящее время Нил Рекхэм является партнером консалтинговой компании Go To Market Partners (консультирует корпорации Motorola, IBM, Kodak, Honeywell).

С 1974 по 2000 год — основатель и руководитель компании Huthwaite, консультировавшей в числе прочих Google, Bank of America, MasterCard, IBM, UPS, Johnson&Johnson и др.

1969–1974 — создатель и гендиректор компании Performans Improved Ltd.

Автор книг «Стратегия работы с клиентами в больших продажах», «Управление большими продажами», «SPIN-продажи».

## [К черту цены!](#)

### Создавайте ценность

*Том Снайдер, Кевин Кирнс*

Escaping the Price — Driven Sale.  
How Word-Class Sellers Create  
Extraordinary Profit

*Tom Snyder, Kevin Kearns*



Это книга о том, как продавцам, специализирующимся на крупных сделках и дорогостоящих товарах, делать большие продажи, задавая во время встреч с покупателем правильные вопросы.

### Тематика

Продажи.

### О книге

Продавцы больше не нужны: всю информацию о характеристиках, местах продаж и цене продукта покупатель найдет за считанные секунды в Интернете. Поэтому большинство продавцов попадают в ловушку ценовой конкуренции. На их фоне стократно возрастает ценность продавца нового поколения, который может предложить покупателю вместе с продуктом некую выгоду, о которой тот не подозревает. Для этого нужно уметь находить скрытые проблемы, предлагать неочевидные решения и помогать клиенту капитализировать не замеченные им возможности. Это требует усилий и предварительной подготовки, но дает фантастический результат: вы получаете лояльного покупателя, для которого цена уже не имеет решающего значения.

### Для кого эта книга

Для тех, кто то и дело устраивает распродажи и предлагает скидки, чтобы поддержать интерес клиента.

Для тех, кто чувствует, что его бренд уже не так значим для покупателя.

Для тех, кто знает, что может продавать больше, но не знает как.

Обязательное чтение для менеджера по продажам, торгового представителя, индивидуального предпринимателя.

### «Фишка» книги

Эта книга — продолжение «СПИН-продаж», мирового бестселлера, написанного основателем компании Huthwaite Нилом Рекхэмом. Но здесь речь уже идет не столько о технике общения, сколько о философии — как убедить покупателя, что ваш товар или услуга стоят своих денег.

### Об авторах

Том Снайдер — вице-президент по стратегии, а Кевин Кирнс — CEO международной консалтинговой компании Huthwaite, Inc, специализирующейся на повышении



эффективности стратегических продаж.

## Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <https://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

# Оглавление

Эту книгу хорошо дополняют:

Информация от издательства

## Предисловие

Первый прорыв

Второй прорыв

Третий прорыв

Революция в закупках

Четвертый прорыв?

Это хорошее исследование

Исследование основано на убедительной репрезентативной выборке

Исследование не дало ожидаемых результатов

Сокращение числа консультативных продаж

Испытание для Чемпионов

**Введение. Взгляд в удивительное будущее**

## **1. История становления продажи решений**

Путь к продаже решений

Бремя продажи решений для клиента

Увеличение разрыва в результативности между продавцами

Новый путь развития

## **2. Чемпион (часть 1): новая модель высокой результативности**

В поисках ответов

Открытие № 1: пять типов продавцов

Открытие № 2: один явный неудачник и один явный победитель

Открытие № 3: Чемпионы — продавцы решений, а не просто продавцы периода экономического спада

## **3. Чемпион (часть 2): детальное исследование модели**

Работает ли чемпионская модель продаж?

Дорожная карта следующих глав книги

## **4. Обучение = изменения (часть 1): почему ваши идеи важны**

Дело не в том, что вы продаете, а в том, как вы продаете

Сила идеи

Не просто обучение — коммерческое обучение

## **5. Обучение = изменения (часть 2): как выстраивать диалоги, основанные на идее**

Тщательно продуманный сценарий

Посмотрите в зеркало

Разработка специального сценария

Создание генератора идей

Пример коммерческого обучения № 1: компания W. W. Grainger и сила планирования незапланированного

Пример коммерческого обучения № 2: семинары по получению прибыли в компании ADP Dealer Services

## **6. Адаптация предложения**

Чего действительно хотят те, кто принимает решения

Ключ к получению широкой поддержки

Новая философия продаж

Адаптация сообщения

Сокращение числа вариантов

Пример адаптации: сообщение для каждой роли в компании Solae

Адаптация становится реальностью

## **7. Контроль над продажей**

Три заблуждения о контроле

Обучайте торговых представителей брать контроль в свои руки

Пример взятия под контроль: план контролируемых переговоров в компании DuPont

Будьте осторожны

Собираем все воедино

## **8. Менеджер и чемпионская модель продаж**

Портрет первоклассного менеджера по продажам

Тренинг для обучения тому, что известно

Инновации в области неизвестного

Расставляем все по местам

## **9. Уроки от первопроходцев**

Уроки для директоров по продажам

Уроки для директоров по маркетингу

Уроки для высшего руководства

## **Послесловие. Чемпионский подход за пределами продаж**

Внутрикорпоративным клиентам тоже нужны идеи

[Выход из режима «прием заказа»](#)

[Говорим на языке бизнеса](#)

[Как заслужить место за столом переговоров](#)

[Постоянная перезагрузка?](#)

[\*\*Приложение А. Руководство по чемпионскому тренингу \(отрывок\)\*\*](#)

[\*\*Приложение В. Определение стиля продаж\*\*](#)

[Инструкции](#)

[Подсчет результатов](#)

[\*\*Приложение С. Руководство по найму Чемпионов: ключевые вопросы для собеседования\*\*](#)

[\*\*Благодарности\*\*](#)

[Над книгой работали](#)

[Книги, вышедшие в издательстве](#)

[Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»](#)