



# ЧЕМПИОНЫ ПРОДАЖ

*Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе*

**Мэттью Диксон, Брент Адамсон**

## ОСНОВНЫЕ ИДЕИ

- “Продажа решений” сложнее, чем продажа готового продукта.
- Все специалисты по продажам делятся на пять типов: “работяги”, “строители отношений”, “чемпионы”, “одинокое волки” и “решатели проблем”.
- В противовес устоявшимся представлениям, “чемпионы продаж”, выводящие клиентов из психологического равновесия и заставляющие их задуматься, показывают более высокие результаты, чем “строители отношений”.
- “Строители” снимают напряжение. “Чемпионы” используют для продажи “конструктивную напряженность”, нарушая привычное для клиента положение вещей.
- Применяя “чемпионскую модель продаж”, менеджеры по продажам воздействуют на процесс заключения сделки по трем направлениям.
- Во-первых, “продавцы-чемпионы” “обучают клиента”.
- Во-вторых, они адаптируют информацию и предлагаемые решения для каждого конкретного клиента и конкретной ситуации.
- В-третьих, они берут на себя ведение сделки, хорошо зная все ее аспекты.
- Компании-поставщики могут улучшить показатели продаж, нанимая “продавцов-чемпионов” и обучая своих сотрудников работать по “чемпионской модели”.
- Для эффективных продаж нужна организационная поддержка: отдел маркетинга собирает уникальную информацию для “коммерческого обучения” клиента, провести которое должен уметь рядовой менеджер по продажам.

## АКТУАЛЬНОСТЬ

О чем вы узнаете:

- 1) Как работает “чемпионская модель продаж”;
- 2) Почему она лучше других подходит для продаж в секторе B2B;
- 3) Как ваши специалисты по продажам могут ее использовать, чтобы повысить эффективность своей работы.

## Рекомендация экспертов

Эта книга занимает особое место в области, где новые подходы и методики появляются сравнительно редко. Консультанты Мэттью Диксон и Brent Адамсон разработали новую систему продаж в секторе B2B. Разрушая ряд устоявшихся представлений, они предлагают специалистам пойти по новому пути. Методика Диксона и Адамсона сложилась в результате систематизации выводов из исследования, проведенного международной консалтинговой компанией SEB. В книге описана новая тактика продаж B2B, основанная на всестороннем информировании клиента и адаптации решения для конкретной ситуации. Располагая результатами исследования, охватившего 6 000 торговых представителей и менеджеров по продажам, авторы подробно объясняют, какие данные потребуются продавцу, чтобы вызвать интерес клиента и заставить его переосмыслить привычные модели работы. Эксперты рекомендуют это пособие специалистам по корпоративным продажам и руководителям отделов продаж. Все желающие улучшить свои показатели приглашаются на стартовую позицию.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

### К какому типу менеджеров по продажам вы принадлежите?

Совет руководителей в области продаж (The Sales Executive Council, или SEC), подразделение международной консалтинговой компании Corporate Executive Board (CEB), провел исследование воздействия кризиса 2009 года на продавцов в секторе B2B. В процессе исследования выяснилось, что специалистов по продажам можно разделить на пять категорий:

1. **“Работяги”**. Больше всех звонят по телефону, чаще встречаются с потенциальными клиентами, рассылают больше коммерческих предложений, чем другие представители.
2. **“Строители отношений”**. Стремятся удовлетворить потребности клиентов. Крепкие отношения для них важнее всего.
3. **“Одинокие волки”**. Уверены в себе и все делают по-своему. Руководители ими обычно недовольны, но увольнять их не торопятся: работают они эффективно.
4. **“Решатели проблем”**. Они прекрасно проявили бы себя в отделе обслуживания. Для них главное – чтобы клиент был доволен.
5. **“Чемпионы”**. Зная все о бизнесе клиента и сфере его деятельности, они помогают ему действовать более эффективно и получать более высокий доход – отчасти за счет покупок, сделанных у этих самых продавцов. Обсуждать с ними что-то – одно удовольствие, при этом они умеют заставить клиента взглянуть на проблему по-новому.

В ходе исследования выяснилось, что именно “чемпионы” постоянно обеспечивают компаниям самую большую долю продаж. Этот вывод идет вразрез с устоявшимся мнением, будто лучшие специалисты по продажам в секторе B2B – те, кто успешнее других выстраивает отношения с клиентами. “Чемпионы” тоже строят отношения, но это лишь один из аспектов их работы. Они знают, что лояльность клиентов зависит прежде всего не от товара, а от того, как вы его продаете. Исследование, проведенное CEB, показало: клиентская лояльность в секторе B2B на 53% зависит от самого процесса продажи.

*“Лучшие компании выигрывают не благодаря качеству своих продуктов, а благодаря качеству идей, которые они предлагают как часть продажи... И лучшие менеджеры по продажам выигрывают... не потому, что «обнаруживают» уже известные им потребности клиентов, а потому, что обучают их новому способу мышления”.*

*“Невозможно быть эффективным Чемпионом, если вы не намерены оказывать давление на своих клиентов”.*

*“Клиенты хотят говорить о своем бизнесе, а не о вашем решении”.*

*“При продаже решений гораздо проще, чем при традиционной продаже, выдержать стратегию высоких цен”.*

*“В случаях, когда возможности для открытия нового дела почти испарились, Строители Отношений обречены на провал”.*

## **“Продажа решений”**

Большинство менеджеров по продажам в секторе B2B работают по методу продавца-консультанта; смысл такого подхода заключается в том, что продавцом должно быть разработано такое коммерческое предложение, которое поможет клиенту решить его проблемы. Стратегия “продажи решений” обязывает продавцов комбинировать товары и услуги в соответствии с нуждами конкретных клиентов; тем самым фирма-поставщик имеет возможность обогнать конкурентов. Продажа решений также позволяет избежать коммодитизации товаров и услуг и поддерживать определенный уровень цен. Безусловно, для того чтобы предложить покупателю эффективное решение, необходимо хорошо изучить его потребности. Нужную информацию менеджеры по продажам обычно получают, опрашивая клиентов. Однако последние не любят тратить время на беседы с надоедливыми продавцами, особенно когда их расспрашивают о том, чего они сами не знают. “Продавец-чемпион” прекрасно осознает одну исключительно важную закономерность: клиенты не всегда знают, что им нужно. К тому же клиенты, в особенности те, которые по привычке настроены скептически, могут сомневаться в том, что им подойдет решение, предлагаемое “чужаком” – продавцом, только поверхностно знакомым с их бизнесом. В то же время, если менеджер по продажам попытается опросить нескольких внутренних заинтересованных лиц, они могут потратить на общение много времени, чего компания – потенциальный клиент допустить не желает.

Покупка решений – сложный процесс. Неудивительно, что клиенты стремятся разделить с поставщиками часть рисков. Если продукт, предложенный продавцом, не поможет покупателю решить его проблему, тот постарается привлечь поставщика к ответственности. Поэтому коммерческое предложение должно быть составлено с учетом такой возможности. Кроме того, клиент часто требует индивидуально разработанного решения, и продавцу это обходится недешево. Клиенты часто обращаются к сторонним консультантам, чтобы “извлечь максимальную пользу из решения о покупке”. Подобные действия также снижают прибыльность сделки для продавца.

## **Новые “чемпионы”**

Исследования показали, что разница в эффективности между самыми лучшими и рядовыми торговыми представителями составляет для транзакционных продаж 59%; при продаже решений этот разрыв достигает 200%. Вот почему компании, работающие в сфере B2B, стремятся укомплектовать свой штат “чемпионами”: к этой категории, по данным SEC, относятся около 40% лучших специалистов по корпоративным продажам. Следующую по успешности группу составляют “одинокие волки”. Однако большинство руководителей не хотят брать их на работу, поскольку ими тяжело управлять. Из пяти выделенных типов специалистов по продажам B2B наименее эффективны в продаже сложных решений и заключении сделок с новыми партнерами “строители отношений”. По данным SEC, лишь 7% самых успешных менеджеров по продажам можно отнести к этой категории.

“Чемпионы продаж” помогают клиенту по-новому подойти к процессу покупки. Особенно успешно они работают с покупателями, которые сами еще не разобрались, что им нужно, или вообще не уверены, что им следует что-либо покупать. “Чемпион” легко поддерживает разговор на финансовые темы и ответит на все вопросы по бюджету сделки. Такие продавцы понимают, что для клиента особенно важно, и не боятся при необходимости на него надавить. “Чемпионы” по многим параметрам превосходят других специалистов по продажам и одинаково хорошо работают как во время рецессии, так и в период рыночного бума. У этих профессионалов есть три основные особенности. “Продавцы-чемпионы”:

1. Используют общение с клиентами для того, чтобы дать им полезную и свежую информацию о рынке; подробно осведомлены о конкретных аспектах бизнеса клиентов и умеют вести конструктивный диалог.
2. Умеют вызвать отклик, потому что понимают, какие ценности наиболее значимы для каждого из клиентов; знают, как составить привлекательное индивидуальное предложение и как подать его потенциальному клиенту.
3. Не боятся брать на себя управление сделкой; умело возражают клиентам, могут задавать им “неудобные” вопросы; подталкивают клиентов к тому, чтобы закрыть сделку, и с готовностью обсуждают ее финансовые аспекты.

*“Клиенты видят значительно меньше отличий между нами и конкурентами, чем мы сами”.*

*“Вам нужно знать бизнес клиента лучше, чем он сам, – как минимум, ту часть бизнеса, которая соотносится с вашими возможностями”.*

*“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”.*

*“Чемпионский подход как раз и заключается в том, чтобы слегка сбить с толку: спровоцировать, бросить вызов и таким образом выделиться в глазах клиента”.*

## “Обучение клиентов”

Клиенты не хотят терять время, отвечая на вопросы менеджеров по продажам о том, что именно волнует их больше всего. Они хотят, чтобы специалист по продажам заранее знал, в чем состоят их проблемы, и предоставил им взвешенные, продуманные решения. Клиенты не хотят никого просвещать: они хотят, чтобы их просветили. Поэтому “чемпионы продаж” используют информацию, подобранную и систематизированную маркетинговым отделом своей компании, для “коммерческого обучения” клиента. “Коммерческое обучение” мотивирует покупателя и помогает ему повысить эффективность своей деятельности благодаря использованию товаров или услуг, предлагаемых продавцом, – именно в этом и должны видеть свою цель специалисты по продажам B2B. Существует четыре основных правила “коммерческого обучения”:

1. “Подводите разговор к своим уникальным преимуществам”. Ваша просветительская работа должна подвести клиента к мысли о том, что ваша идея прекрасна, и он должен во что бы то ни стало ее воплотить. И тут пора перейти к следующему этапу обучения – рассказать, как ваш товар поможет клиенту достичь поставленной цели.

2. “Подвергайте сомнению установки клиента”. Проведите рефрейминг мышления вашего клиента. Пусть он воскликнет: “Вот это да, я раньше никогда не смотрел на эти проблемы с такой точки зрения!”

3. “Подталкивайте к действиям”. Представьте окупаемость инвестиций так, чтобы сфокусировать внимание клиента на суммах, которые он потеряет, если не начнет действовать. Пусть он почувствует, что возникшую проблему нужно решить как можно скорее.

4. “Сегментируйте клиентов”. Ваша компания должна предоставить своим торговым представителям варианты заранее разработанных решений (способов решения проблем клиентов), а также список вопросов, задавая которые, продавец сможет понять, какое из решений подходит данному клиенту.

“Коммерческое обучение” проводится в шесть этапов:

1. “Разогрев”. После взаимных представлений ознакомьте клиента с информацией о проблемах, которые, как вам известно, обычно встают перед компаниями его отрасли.

2. “Переосмысление”. Охарактеризовав ключевые моменты, направьте мысль собеседника в новое русло. Пусть он по-новому взглянет на эти проблемы.

3. “Рациональное погружение”. Представьте на рассмотрение клиента данные о средних, возможно, теряемых его компанией из-за нежелания менять привычные рабочие схемы – иначе говоря, из-за того, что он до сих пор не пользуется вашим продуктом. Дайте клиенту как можно больше информации: пусть он чувствует, что тонет в ней.

4. “Эмоциональное воздействие”. Расскажите историю, которая эмоционально привяжет клиента к этой пугающей информации. Идеальной реакцией на вашу презентацию будет такая реплика: “Да, это происходит с нами постоянно. И это невыносимо”.

5. “Новый способ”. Вы убедительно сформулировали проблему – теперь настало время предложить возможные пути ее решения. Основное внимание уделяйте не своим товарам или услугам, а той выгоде, которую клиент получит, если предпримет срочные действия, чтобы улучшить ситуацию.

6. “Ваше решение”. Объясните, почему именно ваше комплексное решение (товар или услуга) лучше других поможет клиенту справиться с его проблемой.

## “Адаптация сообщений”

Руководство компании-клиента осуществляет крупные закупки только после достижения консенсуса по этому вопросу. Продавцы в секторе B2B должны заручиться поддержкой не только должностного лица, напрямую ответственного за принятие решения, но и всех заинтересованных сторон, которые должны его одобрить. Чтобы обеспечить такую поддержку, сообщите каждому из них то, что он хочет услышать. Постарайтесь подыскать для всех индивидуальные аргументы. Отделу продаж следует хорошо подготовить своего “чемпиона” к решающей встрече с внутренними заинтересованными сторонами компании-клиента. Его нужно обеспечить специально подобранной информацией, дающей ответ на следующие вопросы: “Каковы тенденции в данной отрасли?”; “Над чем работают конкуренты покупателя?”; “Каких новых регулирующих мер можно ожидать от правительства?”

*“Продавцы-Чемпионы делают акцент не на то, что они продают, а на то, чего хочет достичь их собеседник”.*

*“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”.*

*“Адаптация основывается на знании специфических приоритетов бизнеса, в котором работает собеседник менеджера по продажам. Речь идет о конкретных параметрах, наиболее ценных именно для этого клиента, а также о результатах, к которым он стремится”.*

## **Ведение сделки**

Направлять сделку следует не только на конечном этапе, когда нужно подвести ее к закрытию. “Продавец-чемпион” контролирует ход процесса на всех его этапах. Он исходит из предположения, что клиент может не иметь опыта заключения сложных сделок в сфере B2B. Поэтому менеджер по продажам обучает клиента покупке решения.

Многие руководители могут возразить, что если позволить торговому представителю контролировать ход сделки, он станет действовать слишком активно, чем может клиента оттолкнуть. На самом же деле большинство продавцов слишком пассивны. Они предпочитают во всем потакать клиенту, в то время как “чемпионы продаж” умеют создавать в отношениях с ним “конструктивную напряженность”. Научив большинство специалистов по продажам B2B управлять ходом сделки, можно значительно повысить их производительность. На пользу делу пойдет и умение не бояться неопределенности. Не нужно любой ценой вытягивать из клиента окончательное решение. “Чемпионы” прекрасно чувствуют себя в состоянии неопределенности. Им удастся придать каждому этапу процесса особую ценность: например, помочь клиенту по-новому взглянуть на имеющуюся проблему.

## **Как нанять “чемпионов продаж”**

Если вы решили усилить свой отдел продаж настоящими “чемпионами”, примите во внимание следующее:

- Найдите “чемпионов” среди своих сотрудников. В каждом менеджере по продажам скрыты “чемпионские” качества. Помогите своим подчиненным их раскрыть.
- Важно сочетание навыков. Одного лишь умения адаптировать предложение под конкретного клиента или “обучать” его мало, чтобы заключить серьезную сделку на рынке B2B. В то же время, если продавец, не умеющий этого делать, попытается контролировать ход сделки, это вызовет у клиента лишь раздражение. Только обладая всеми необходимыми навыками, менеджер по продажам сможет стать “чемпионом продаж”.
- “Чемпионство” заложено в компании, а не в ее менеджерах по продажам. Без мощной организационной поддержки, например без материалов, необходимых для “обучения” клиента, продавцам в секторе B2B приходится нелегко.
- “Чемпионы продаж” не появляются ниоткуда. Чтобы группа ваших менеджеров по продажам превратилась в армию “чемпионов продаж”, нужно время.

## **Как управлять персоналом отдела продаж, чтобы воспитать “чемпионов”**

Программа подготовки “продавцов-чемпионов” требует наличия высококвалифицированных руководителей отдела продаж. Такой руководитель – сам прекрасный продавец, умелый управленец и первоклассный коуч. Он делает все необходимое для того, чтобы подчиненные добивались успеха. Не всем успешным работникам подходит роль “чемпионов продаж”, поэтому лучше принимать на работу тех кандидатов, которые годятся для этой роли. Имейте в виду, что “чемпионский” подход можно использовать не только в отделе продаж, но и в других структурах компании. Добейтесь того, чтобы ваши менеджеры по продажам всегда могли дать убедительный ответ на вопрос: “Почему клиентам стоит покупать у нас, а не у кого-то другого?”

## **Об авторе**

Мэттью Диксон – исполнительный директор Совета руководителей в области продаж (SEC), созданного консалтинговой компанией СЕВ, Brent Адамсон – управляющий директор этого Совета, который занимается вопросами эффективности продаж.