

МЕТЬЮ ДІКСОН
і БРЕНТ АДАМСОН

СУПЕРПРОДАВЦІ

ЯК НАВЧИТИСЯ ПРОДАВАТИ,
А НЕ «ВПАРЮВАТИ»

*Переклав з англійської
Дмитро Кожедуб*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

<i>Вступ. Неочікуваний погляд у майбутнє</i>	7
1 Еволюція продажів рішень	10
2 Людина виклику (частина 1)	20
3 Людина виклику (частина 2)	38
4 Навчання (частина 1)	54
5 Навчання (частина 2)	78
6 Підлаштування допомагає вирізнитися серед конкурентів	119
7 Беремо продажі під контроль	138
8 Роль керівника в моделі продажів виклику	162
9 Практичні уроки від першопрохідців	194
<i>Післямова. Виклики за межами продажів</i>	212
<i>Подяка</i>	222
<i>Додаток А. Уривок із посібника для навчання Людей виклику</i>	229
<i>Додаток Б. Самостійна діагностика стилю продажів</i>	232
<i>Додаток В. Посібник із наймання Людей виклику: основні питання для співбесіди</i>	234

Вступ

НЕОЧІКУВАНИЙ ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ

НА ПОЧАТКУ шаленого 2009 року, коли всесвітня економіка серйозно похитнулася, лідери в галузі корпоративних продажів зіткнулися з колосальною проблемою та ще серйознішою таємницею, що лежала в її основі.

Їхніх клієнтів наче здуло вітром в одну мить. Торгівля завмерла. Кредитів фактично не видавали, а готівки майже не залишилось. Для всіх, хто займався бізнесом, настали скрутні часи. Однак для керівників відділів продажів вони були не просто скрутні, а жахливі. Уявіть, що вам щоранку доводиться збирати свої війська й відправляти в битву, якої вони точно не виграють. Шукати клієнтів там, де їх немає. Так, на ниві продажів завжди треба було боротися, уміти перемогти навіть попри потужний натиск. Але ця ситуація була інакшою. Одна справа — продавати клієнтам, які сумніваються чи нервують. Інша — коли продавати взагалі немає кому. Ось яким був 2009 рік.

Утім, у всьому цьому було й дещо таємниче. Не відступаючи, попри те, що умови для продажів були найгіршими за кілька десятиліть (якщо не за всю історію), невеличка купка надзвичайно обдарованих менеджерів продовжувала продавати. Власне, продавали вони багато. Поки решта билася за найменші замовлення, ці люди укладали угоди, про які мало хто міг мріяти, навіть коли економіка була на підйомі. Може,

їм просто щастило? Може, цей дар у них від природи? І, що найважливіше, як вони опанували цю магію, закоркували й продають її іншим? Відповідь на останнє питання необхідна багатьом компаніям для виживання.

Саме за таких обставин компанія СЕВ розпочала дослідження, яке стало одним із найважливіших за кілька десятиліть у сфері вивчення ефективності роботи менеджерів із продажів. За дорученням членів програми забезпечення збуту СЕВ — комерційних директорів найбільших та найвідоміших компаній світу — ми поставили мету визначити, що саме відрізняє цих унікальних продавців від інших. Пропрацювавши над цим питанням майже чотири роки, ми визначили три основні аспекти, які фундаментально переписали правила гри та змусили фахівців у сфері продажів B2B* по всьому світу змінити ставлення до своїх методів.

На перший із цих аспектів ми взагалі не очікували наткнутися. Виявляється, майже кожен, хто займається корпоративними продажами, належить до одного з п'яти чітко описаних типів, які передбачають певний набір навичок та моделей поведінки, що визначають основні підходи до співпраці з клієнтами. Це досить цікава тема, оскільки в цих типах ви зможете впізнати себе та своїх колег. Ці п'ять типів — неймовірно зручний спосіб відділити одні техніки продажів від інших.

Насправді рушійним є другий аспект. Уважно поглянувши на ці п'ять типів і порівнявши їх із показниками ефективності продажів, ви побачите, що серед них є явний фаворит і явний лузер. Один тип значно перевершує решту, а інший безнадійно відстає. Утім, у цих даних є дещо тривожне. Коли ми показуємо їх керівникам відділів продажів, то знову й знову чуємо

* B2B — це business to business (бізнес для бізнесу), означає, що компанія або її підрозділ продають свій товар/послуги корпоративним клієнтам, тобто іншим компаніям. У результаті продається щось (товари/послуги), за допомогою чого інші компанії роблять свій бізнес на ринку B2C (бізнес для користувача).

одну й ту саму відповідь. Їх дуже турбують наші результати, оскільки ці керівники зробили чи не найбільшу ставку на найменш ефективний тип. Цей аспект змусив багатьох фахівців змінити думку щодо того, які менеджери з продажів їм потрібні, щоб процвітати в умовах жорсткої економіки.

Усе це підводить до третього, останнього аспекту нашої роботи, який, можливо, є основним. Заглибившись у дані, ми знайшли дещо цілком неочікуване. Чотири роки тому ми вирушили на пошуки універсальної формули успішних продажів, але знайдена інформація привела нас до дечого набагато важливішого. Тип продавця, який ми визнали найефективнішим, лідирує не *завдяки* несприятливим економічним обставинам, а *незалежно від* них. Такі фахівці лишаються попереду, бо опанували мистецтво продажів, а не економіку. Інакше кажучи, коли ми розкрили таємницю ефективної роботи в умовах занепадої економіки, виявилось, що питання складніше, ніж ми могли уявити. Ваші найкращі менеджери з продажів, які допомогли пережити спад, це герої не лише сьогодення, але й майбутнього, адже чудово продають і приносять прибутки в будь-якому економічному середовищі. Те, що ми дізналися, внесло суттєві зміни в рецепт успішних продажів.

Ми називаємо таких передових фахівців Людьми виклику. Ця історія про них.

1 ЕВОЛЮЦІЯ ПРОДАЖІВ РІШЕНЬ

НА ПОЧАТКУ 2009 року компанія СЕВ вирішила знайти відповідь на питання, яке в той час турбувало всіх людей, що займаються продажами: як успішно продавати в найгірших за багато десятиліть економічних умовах?

Знайти відповідь на це питання надихали не лише нагальні проблеми та страх, а ще й відчуття певної таємничості. У світі, де комерційні продажі майже повністю зупинилися, керівники компаній були здивовані, помітивши, що деякі менеджери працюють, як у найкращі часи, незважаючи на кризу. Що вони робили по-особливому? Як їм удавалося продавати, коли ніхто інший не був на це здатний?

Детально вивчивши це питання, ми знайшли дещо неочікуване. Найкращих торгових представників від решти відрізняло не стільки вміння працювати в умовах занепадої економіки, скільки чітке знання складної економічної моделі, яка вимагає від продавця й від клієнта мислити та діяти по-різному. Цю модель часто називають «продажами рішень», «підходом до рішень» чи просто «рішеннями». За останні десять-двадцять років вона стала основою ефективних маркетингових стратегій.

Те, що ми дізнались у процесі дослідження, дозволило зрозуміти дещо важливе про світ продажів рішень. Він швидко еволюціонує. Оскільки постачальники постійно прагнуть про-

давати складніші, більш революційні та дорожчі «рішення», клієнти B2B починають купувати обережніше й менш охоче, у такий спосіб кардинально переписуючи правила всього процесу. Як наслідок, традиційні, перевірені часом прийоми продажів не працюють, як раніше. Середньостатистичні торгові представники відчайдушно борються, оминаючи увагою найочевидніші методи й залишаючи на своєму шляху величезну кількість незакритих угод. Вони намагаються пристосуватися до зміни вимог та поведінки клієнтів.

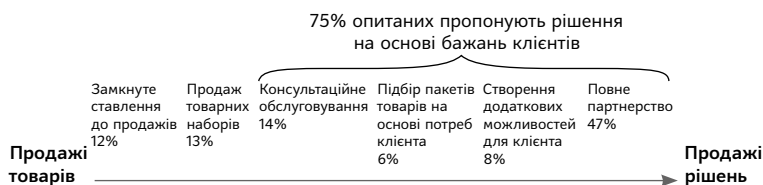
У цьому сенсі турбулентність в економіці, яка так непокоїла старших фахівців із продажів, коли ми починали своє дослідження, стала відволікальним маневром. Спад збільшив прірву між найкращими продавцями та рештою, але він не був її причиною. Власне, у цій історії йдеться не про економіку. У ній йдеться про еволюцію світу продажів рішень та вміння, необхідні для того, щоб бути успішними в майбутньому, незалежно від економічних умов. Світ продажів рішень продовжує змінюватися. Наше дослідження доводить, що певні вміння більш необхідні для досягнення результату в бізнесі, ніж описані в традиційних посібниках із продажів чи ранніх роботах на тему продажів рішень. Щоб зрозуміти, чому ці навички настільки важливі, треба спершу розглянути еволюцію моделі продажів як таку.

ШЛЯХ ДО ПРОДАЖІВ РІШЕНЬ

Продажі рішень мають багато граней, але загалом це поняття описує перехід від зосередженості на збуті окремих товарів (зазвичай залежно від ціни та обсягу) до спрямування уваги на всеохопні продажі-консультації «пакетів» товарів чи послуг. Ключ до успіху тут полягає у формуванні комплексних пропозицій, які не лише краще задовольняють індивідуальні потреби клієнтів, а й створюють проблеми конкурентам, коли ті хочуть украсти ваші ідеї. Найкращі рішення повинні бути

не лише унікальними, а й універсальними, щоб постачальник міг розв'язати проблеми клієнта або якимось новим способом, або дешевше, ніж конкуренти.

Чому це настільки важливо? Продажі рішень дуже залежать від намагання постачальників уникнути тотальної комерціалізації продукції та послуг, які з часом втрачають будь-яку індивідуальність. Оскільки конкурентам складніше запропонувати повний спектр можливостей в одному ідеально продуманому пакеті, набагато легше відстояти свої високі ціни, користуючись продажами рішень, а не традиційними методами торгівлі.



	Продажі товарів	Продажі рішень
Природа стосунків	Постачальник реагує на замовлення	Постачальника сприймають як радника, якому можна довіряти
Навички в продажах	Глибоке знання властивостей товару	Повна співпраця з клієнтом
Очікування клієнтів	Високоякісні товари/послуги за вигідною ціною	Представлення суті стратегічних інтересів клієнта

Джерело: CEB, CEB Sales Leadership Council, 2011

Мал. 1.1. Перехід від продажів продуктів до продажів рішень

Не дивно, що через це такий підхід став напрочуд популярним у сфері B2B. Власне, щоб оцінити, наскільки він розповсюджений, ми нещодавно попросили провідних торгових представників описати їхні стратегії за шкалою від традиційних методів з одного боку до повномасштабних продажів рішень з іншого. Які ми отримали результати? Добрі три чверті опитаних заявили, що пропонували клієнтам рішення на основі їхніх основних бажань. Загалом той чи інший відтінок прода-

2 Людина виклику (частина 1)

НОВА МОДЕЛЬ ВИСОКОЕФЕКТИВНОГО ПРОДАВЦЯ

ЩЕ НІКОЛИ потреба дізнатися, як ваші кращі торгові представники випереджають решту колег, не була такою нагальною. Світ продажів змінюється. Рецепт успіху, який діяв до рецесії*, не допоможе в умовах сучасної економіки. Враховуючи це, у нашій історії економіка відіграє лише роль декорації. Найцікавіші події розгортаються навколо кардинальних змін споживацької поведінки клієнтів за останні п'ять років, які ми розглянули в попередньому розділі. Ці зміни стали реакцією на прагнення постачальників продавати дедалі більш об'ємні, складні, суперечливі та дорогі рішення.

Утім глобальна економічна криза, як мінімум, створила дуже різкий контраст між показниками ефективності роботи посередніх та провідних продавців. Навіть у найскрутніші моменти періоду спаду, коли більшість торгових представників сильно відставала від плану, деякі з них незрозумілим чином примудрялися не лише виконувати його, а й перевершувати. Що вони робили інакше? Зазвичай цю різницю списують на природний талант, припускаючи, що ці «зірки» народилися

* Рецесія (лат. recessus — «відступ») — в економіці (зокрема в макроекономіці) термін, що позначає спад виробництва, який характеризується нульовим ростом валового національного продукту (ВВП) (стагнація) чи його падінням протягом більше ніж півроку.

з ним. Тобто не можна взяти їхні вміння, закоркувати, а потім побризкати цим магічним зіллям своїх середньостатистичних працівників. Правда ж?

Ну, а що, як це можливо? Що, якби ви могли виділити ген, який вирізняє лідерів у продажах, ухопити ці чари й передати їх решті свого відділу збуту? Уявіть світ, де всі ваші торгові працівники або принаймні більшість із них працюють, як лідери. Що це для вас означало б? Що це означало б для всієї вашої компанії?

У 2009 році, коли лише «зірки» й могли продавати, це означало різницю між банкрутством і виживанням. Саме за таких умов ми вперше вирішили знайти відповідь на питання: які навички, поведінка, знання та підходи найважливіші для ефективності продажів?

У ПОШУКУ ВІДПОВІДЕЙ

Щоб усе з'ясувати, ми провели роботу із сотнями передових менеджерів з продажів у дев'яноста компаніях по всьому світу. Ми попросили кожного з них оцінити трьох колег з їхніх команд — двох рядових працівників і одного передового — за сорока чотирма різними параметрами. Поки аналізували й систематизували дані на перших 700 продавців, ми отримали інформацію ще про більш ніж 6000 фахівців по всьому світу, адже наше дослідження продовжується. Окрім іншого, продовження роботи дозволило нам установити, чи змінюються показники з часом, особливо у світлі нещодавнього повільного, але стабільного економічного зростання. Виявилось, що дані нашого дослідження лишаються сталими незалежно від економічних умов.

Тож із чого саме складається наша робота? Далі ви побачите таблицю, що містить приклади параметрів, за якими ми перевіряли торгових представників. Ми попросили менеджерів оцінити ставлення їхніх працівників до роботи, наприклад,

7 БЕРЕМО ПРОДАЖІ ПІД КОНТРОЛЬ

МИ ВЖЕ розглянули дві з трьох основних ознак Людини виклику: здатність навчати й уміння пристосовуватися. Наша наступна зупинка — третя характерна особливість продавця нового типу: уміння брати процес продажів під свій контроль.

Згідно з нашими даними, ця схильність залежить від двох чинників: Люди виклику від природи можуть вільно говорити про гроші та «тиснути» на клієнтів. Ідеться про вміння міцно стояти на своєму й тримати ініціативу у своїх руках протягом усього процесу продажу. Людям виклику комфортно говорити про гроші, адже вони впевнені в цінності своєї пропозиції для споживача. Ніщо так не надихає, як упевненість у тому, що ти обов'язково даси клієнтові дещо цінне. Люди виклику мають цю впевненість. Тому вони без проблем можуть дати відсіч, коли клієнт просить зробити знижку, змінити терміни поставки чи обсяг продукції, не бажаючи додатково за це платити.

Пам'ятайте, що цінність пропозиції Людини виклику ґрунтується на техніці комерційного навчання. Це не той вид упевненості, який відчуває продавець, знаючи, що товари та послуги його компанії найкращі на ринку. Це впевненість, яка виникає, коли знаєш, що розповів клієнтові про проблему, існування якої раніше було для нього таємницею. Тепер він

знає, що в нього серйозна криза, і так сталося, що ви продаєте єдине рішення, здатне допомогти її подолати. Чудово бути найкращим на ринку, але, на жаль, це не те, що найбільше цікавить ваших клієнтів.

Також Люди виклику вміють створювати додатковий імпульс, коли потрібно. Їхні угоди й близько не так часто заходять у глухий кут, як у посередніх торгових представників. Усе завдяки тому, що Люди виклику завжди знаходять шлях уперед, заздалегідь продумуючи наступний крок. Коли Будівники стосунків завершують зустріч із клієнтом, вони бояться натиснути на нього заради успіху наступних кроків, щоб не зіпсувати результат, якого вже досягли. Однак Люди виклику розуміють, що їхня мета — продати, а не провести приємну зустріч. Вони зосереджені на тому, щоб рухатись уперед. Це також тісно пов'язано з принципами комерційного навчання. Ви створюєте імпульс, адже викликали ажіотаж навколо досі невідомої можливості чи проблеми. Тепер час тиснути. Звучить досить прямолінійно, чи не так?

Будь-який продавець на керівній посаді знає, що ці речі (обговорення фінансових питань без дискомфорту й тиск на клієнта) звучать просто, але середньостатистичному торговому представникові важко втілити їх у життя. Тому Людей виклику так складно знайти. Як людські істоти, ми маємо природну схильність прагнути зменшувати тиск, а не підвищувати його. Тому продавці радше готові погодитись із клієнтом замість того, щоб висловлювати протилежний погляд, який може йому не сподобатися. Утім, Люди виклику навчилися це робити.

Так чи інакше, враховуючи наші природні особливості, як вам навчити ваших продавців (особливо Будівників стосунків) брати процес продажів під свій контроль? У цьому розділі ми покажемо кілька дієвих підходів, що допоможуть продавцям зрозуміти, як це зробити. Однак спершу більш детально зупинімося на самому понятті контролю.

ТРИ ХИБНІ ДУМКИ ПРО КОНТРОЛЬ

Ми вже приділили трохи часу руйнуванню міфів про модель продажів виклику, але ніде немає стільки неправильних трактувань, як навколо поняття «брати під контроль». Ми виділили три основні помилки:

1. «Брати під контроль» — це синонім до «вміти вести переговори».
2. Продавці беруть під свій контроль лише питання, що стосуються грошей.
3. Продавці стануть надто агресивними, якщо ми казати-мемо їм брати контроль у свої руки.

Розгляньмо ці тези по черзі. Перше загальноприйняте переконання полягає в тому, що взяти контроль у свої руки означає вміти вести переговори. До того ж люди вважають, що зазвичай це робиться наприкінці процесу продажу. Це дуже далеко від істини.

ХИБНА ДУМКА № 1: «БРАТИ ПІД КОНТРОЛЬ» — ЦЕ СИНОНІМ ДО «ВМІТИ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРИ»

Одне з найбільш хибних уявлень про контроль полягає в тому, що здатність брати його у свої руки залежить від уміння вести переговори. Однак наше дослідження доводить, що Люди виклику контролюють весь цикл продажу, а не лише завершальну частину. Власне, одна з перших нагод узяти ситуацію у свої руки з'являється вже на початку процесу.

Люди виклику знають, що часто нагоди щось продати, які виглядають досить багатообіцяюче, насправді виявляються бажанням клієнта переконатися в правильності свого рішення. Інакше кажучи, клієнт уже обрав постачальника, але відчуває потребу ще раз пересвідчитися, що не помилився. Тому він влаштовує зустрічі з іншими постачальниками, хоч і не збирається змінювати свого рішення. За нашими даними, такі випадки становлять приблизно 20 відсотків усіх по-

8

Роль керівника в моделі продажів виклику

Досі ми зосереджувалися на вміннях продавців та можливостях компанії, необхідних, щоб реалізувати модель продажів виклику. Однак будь-хто, хто намагався запровадити масштабні зміни в торгівельній компанії, скаже, що ми забули про один важливий елемент: про старших менеджерів відділу продажів.

Як дослідницька організація, що прагне підвищити ефективність у царині продажів, ми розглянули майже кожну важливу тему в цій галузі та переконалися: якщо вашій команді продавців бракує справжнього лідера, нічого хорошого не вийде. Коли йдеться про зміну пріоритетів компанії, системи управління стосунками з клієнтами, процесу продажів чи базових навичок персоналу, усе впирається в керівника. У будь-якій компанії старший менеджер із продажів — це зв'язок між стратегією та її реалізацією. Це від нього залежить, чи приживуться ті чи інші нововведення та зміни.

Зокрема, ідеться й про перехід на модель продажів виклику. Не варто сподіватися, що вам вдасться виховати у своїй команді Людей виклику, якщо з лідерами є проблеми. Вони — стрижень, на якому повинна триматись уся модель. Хоч досвідченим керівникам це може здатись очевидним, насправді торгівельні компанії не так і багато можуть зробити, щоб підвищити ефективність роботи старших менеджерів. Більшість

людей згодна, що менеджери — основний важіль впливу на продавців, але для керівників відділу збуту способи підвищення їхньої ефективності часто лишаються загадкою. Один із наших партнерів сказав: «Я знаю, що хороші менеджери не ймовірно важливі для загального успіху. Проблема в тому, що я не знаю, що з цим робити».

Ця проблема досить поширена, особливо коли йдеться про майбутнє. Власне, коли ми запитували своїх партнерів про ефективність їхніх менеджерів, аж 63 відсотки заявили, що, враховуючи еволюцію моделі продажів, їхні працівники не мають необхідних знань та навичок. Що вже казати про ті 9 відсотків менеджерів, які не здатні успішно виконувати свої функції навіть зараз. Три чверті наших партнерів зізнаються, що їхні менеджери не зможуть працювати в новому середовищі. І це велика проблема. Хоч більшість керівників згодна з надзвичайною важливістю ролі менеджера, дуже мало з них упевнені, що мають для цієї посади правильних людей. І при цьому більшість із них не знає, як цьому зарадити.

ПОРТРЕТ ПЕРШОКЛАСНОГО МЕНЕДЖЕРА З ПРОДАЖІВ

Намагаючись визначити головні ознаки першокласного менеджера з продажів (уміння, риси поведінки, підхід), ми провели опитування, яке назвали діагностикою лідерів у продажах. Більш ніж шістдесят п'ять компаній узяли участь у нашому дослідженні (більше 12 000 торгових представників). Отже, ми зібрали дані на 2500 менеджерів.