

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* 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.

* 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.*

Табл. 2.1. Исследуемые параметры торговых представителей

Подходы	Навыки/поведение	Деятельность	Знания
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 продажей 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 «Х»? Насколько он эффективен при выполнении «У»? 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 помогали 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

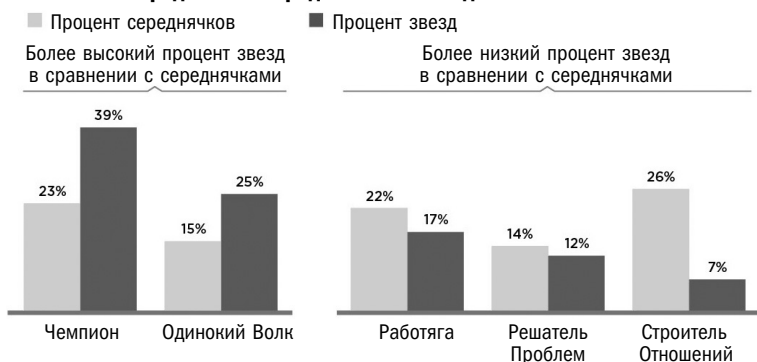
отделов продаж, Чемпионы подталкивают не только клиентов — они с тем же напором обращаются и к собственному начальству. Но, заметьте, не агрессивно и надоедливо — потому что в этом случае мы бы назвали такой тип «Занудами», а по-своему, заставляя людей с иной точки зрения взглянуть на сложные моменты.

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 попал в двадцатку лучших (для определения этой двадцатки 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 недолюбливают, 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 *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 ничегашеньки не могут продать. И теперь, когда я вижу эти результаты, мне становится ясно почему».

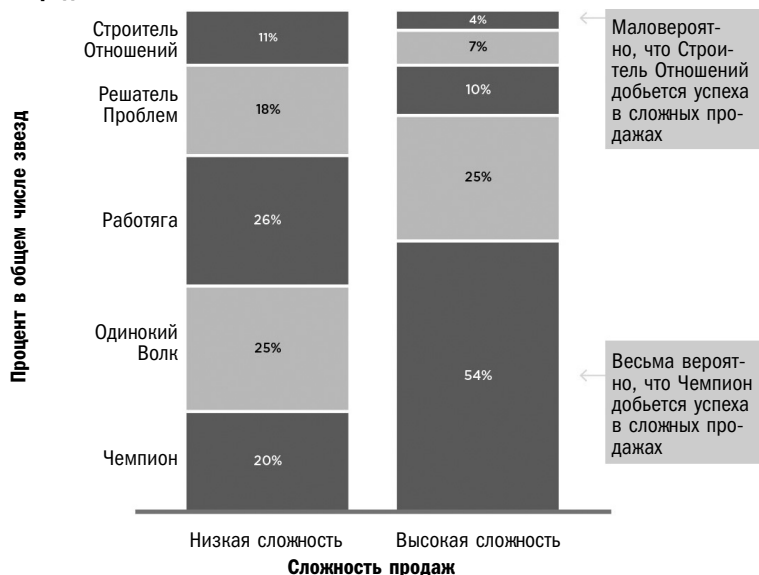
Открытие № 3: Чемпионы — продавцы решений, а не просто продавцы периода экономического спада

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*.