

Введение

Герои беспрецедентного роста

На протяжении нескольких лет я охотился за командами продавцов, которые многое поставили на карту, чтобы достичь беспрецедентных темпов роста, продемонстрировать выдающиеся тенденции и догнать (а то и перегнать) конкурентов, надеясь раскрыть секрет применяемых ими стратегий, которые пригодились бы продавцам всех уровней, мечтающим стать выдающимися лидерами продаж и поддерживать этот статус. Мне пришлось капитально «покопаться» в исходном материале, в результате чего было сделано много открытий. Я оценил эффект применения многочисленных победных стратегий и работал со многими лидерами, но одна история поразила меня больше всего — я долго находился под впечатлением от нее.

В истории Бо Скотта нет ничего героического — это просто рассказ о том, как влияние на окружающих помогло ему достичь значительного роста показателей продаж, — но она демонстрирует все победные стратегии, с которыми мне приходилось сталкиваться. В результате я пришел к выводу, что мне удалось раскрыть лидерские секреты небывалого роста и, более того, методы Бо можно применять на практике.

Молодому Бо понадобилось несколько лет, чтобы утвердиться в новой должности локального менеджера по продажам в компании с миллиардным оборотом, занимающейся поставками промышленных систем. Спустя два года он в очередной раз форсировал темпы роста своей компании. Бо и один из его коллег поведали мне следующую историю.

«Мы завершили год, в котором наша команда удивительным образом увеличила объем продаж на 18 процентов, доведя его до 50 млн долл., — начал Бо, — и заняли второе место по темпам роста объема продаж в компании, чему способствовал целый ряд факторов. Организационный анализ показал, что для повышения уровня продаж требуется увеличение количества технического персонала на 30 процентов. На первый взгляд идея казалась правильной, если не учитывать издержек.

И тут возник следующий вопрос: кто же будет оплачивать труд новых сотрудников? Наши радостные возгласы по поводу достижения 18 процентов роста сменились жалобным стенанием, когда перед нами поставили планку в 20 процентов. Ведь

и достигнутый объем продаж в 50 млн долл. стал для нас большим достижением».

Бо подробно рассказал о том, как на них взвалили всю работу по подбору персонала. Еще до того как хоть один новый сотрудник был принят на работу, начали подсчитываться издержки, связанные с подбором персонала. А затем разразилась настоящая буря.

«Наша команда объединялась с командой другого региона, где нам теперь также предстояло действовать, — продолжал Бо. — Затем представитель отдела инноваций заявил, что производство новых ключевых продуктов откладывается до следующего года. Количество новаций превысило все разумные пределы. При планировании объемов продаж финансовый отдел изменил способ признания доходов, вследствие чего некоторые контракты, предназначенные для моего участка, не “вписались” в налоговый год».

Он подчеркнул, что как раз перед этим компания изменила принципы вознаграждения за ведение счетов малоактивных клиентов. Не углубляясь в детали, можно сказать, что в результате такой политики команда могла потерять больше половины своей текущей клиентской базы. По сравнению с прошлым годом картина выглядела намного сложнее. И это еще не все.

«Финансисты приняли решение, что с изменением методов признания доходов следует пересмотреть темпы роста, — рассказывал Бо. — Они пытались отыскать общее между яблоками и апельсинами, стараясь доказать, что на самом деле наш план продаж предусматривал всего лишь 10-процентный рост. Подобное утверждали умные люди, именно поэтому их идеи казались абсурдными. Если сравнить одни и те же даты текущего и прошлого года и оценить доходы по одним и тем же контрактам, получается около 29 процентов роста.

Мало того что перед нами поставили недостижимую цель в 29 процентов роста, так еще и финансовый отдел не захотел вникать в суть дела».

Оказалось, компания навязала команде непродуманный план роста продаж. Создавалось впечатление, что на некоторых уровнях организации отрицали «спущенные» показатели, которые было невозможно изменить.

«Это обстоятельство привело к разочарованию участников команды, которая только что завершила трудный героический год, став по его результатам второй по темпам роста и достигнув 115 процентов объемов продаж», — объяснял Бо.

В свое оправдание творцы нереальных планов твердили следующее: «Мы пытаемся найти новые пути достижения успеха. Скоро у вас будет больше людей и более сильная команда. У вас отличная продукция. Да, выпуск нового продукта несколько затягивается, но вы, ребята, справитесь».

«Это было похоже на слепую веру. Я был в отчаянии. Мне неоднократно приходила в голову мысль, что я не могу честно и убедительно сказать людям, с которыми наладил доверительные отношения, что выполнить план будет легко — и что его можно будет выполнить вообще. Мои люди говорили следующее: “Мы начнем продавать в счет будущего года”. Они не верили в реальность этих планов»¹.

Проблема: прошлогодний бурный успех становится тяжелейшим поражением этого года

В первой части рассказа Бо очерчена проблема, с которой поможет справиться эта книга. Если руководство благодарит вас за прошлогодний успех путем предъявления повышенных ожиданий или резким увеличением плановых показателей, не предлагая при этом никаких новых ресурсов, ничего удивительного в этом нет. Практически всех продавцов и лидеров вынуждают ежегодно творить чудеса, и им ничего не остается, как вести за собой клиентов, продавцов, службу поддержки или весь персонал.

Задачи получения доходов, которые ставятся перед лидером, бывают нескольких видов. Некоторых просят увеличить крутизну «рвущегося в небеса» графика доходов; других — нарастить скромные темпы роста; третьих — оживить вялотекущие проекты. Задача лидера усложняется еще больше, если в результате усиленной работы уровень продаж начинает падать, в то время как руководство компании продолжает требовать его беспрецедентного повышения. Единственным выходом из сложившейся ситуации становится более напряженный рабочий

график, притом что люди уже работают 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

Уверенный в том, что должен быть и другой, более практичный, выход из положения, я начал искать новые способы решения проблемы для обеспечения роста продаж.

Зачастую продавцы полагают, что именно они несут весь груз ответственности за выполнение установленных норм. Дэн, вице-президент по сбыту компании Nova Chemical, объяснил, что требования к нормам выработки затрагивают все уровни компании и всех, кто так или иначе имеет отношение к росту доходов.

«Это подобно цепной реакции. Ежегодно наступает такой момент, когда определяются плановые объемы продаж и распределяются между региональными командами. У всех без исключения членов команд перехватывает дыхание, и они вопрошают, как же, во имя всего святого, им удастся добиться таких показателей. При этом акционеры и члены правления давят на исполнительного директора, а лидеры продаж приходят в ужас от завышенных целей. И наконец, после визитов топ-менеджеров в региональные представительства руководство последних просто впадает в панику.

Когда руководство “спускает” сбытовому отделу план по продажам, — продолжает Дэн, — наступает момент истины для продавцов. Некоторые из них восклицают: “Это невозможно!” — приводя пятьдесят доводов в защиту своего мнения. Один-два продавца испытывают чувство беспокойства, которое вслух, тем не менее, не высказывают. Они полагают, что подобные трудности могут возникнуть на любом другом уровне, но только не у них. Эйфория от прошлогоднего громкого успеха очень быстро угасает»².

Приказы по увеличению темпов роста выполняются особенно трудно, если прошлогодний успех пришел в результате крупных единичных сделок.

Кевин, вице-президент по продажам, объяснил, каким образом может увеличиваться давление.

«Все шло, как положено, и вот два продавца одновременно начинают вести пару крупных единичных сделок, сопряженных с большим объемом работ и серьезными затратами времени, но в случае отказа от них подобная возможность вряд ли представится в будущем. Поэтому компания ожидает их реализации. По

иронии судьбы, иногда шумный прошлогодний успех становится тяжелейшим испытанием в текущем году»³.

Будучи уже полностью готовыми к старту, такие лидеры, как Кевин и Бо, описывают задачи по разработке плана повышения уровня продаж в текущем году. Бо рассказал следующее: «После выполнения реальных подсчетов оказалось, что нам предстоит продать продуктов на 60 млн долл. Работа началась, но мне понадобилось четыре месяца, чтобы принять эту ситуацию и прекратить убеждать людей в безумности идей, осуществление которых нам навязывалось. Позитивную роль сыграло то, что новый вице-президент в прошлом был топ-лидером по объему прибыли в компании. Он принял мою сторону, подтвердив, что мои слова — это не просто обычные жалобы. Но, кроме того, его положительное влияние состояло и в том, что, взвалив на себя план продаж его бывшей группы, мы объединили две лидирующие команды ради достижения этой нереальной цели».

Мастера продаж

Мастера продаж не только заставляют других людей поверить в успех, но и показывают, как реально добиться роста продаж, получить превосходные результаты и догнать конкурентов. Они наращивают темпы роста продаж до невероятного уровня, не полагаясь на громкие рекламные кампании, изменения в экономической ситуации в том или ином регионе или самостоятельную деятельность продавцов. Траектория прибыли стремится к небесам благодаря новому подходу, разработанному мастерами продаж.

Все продавцы, работающие по принципу непростых, ориентированных на взаимоотношения продаж, обязаны руководить людьми. И здесь возникают разные ситуации — от необходимости привлечения на свою сторону рядового, но авторитетного сотрудника до завоевания симпатий членов комиссии по проекту; от мобилизации виртуальной группы поддержки до привлечения экспертов, которые даже не отчитываются перед нами, до попытки вдохновить 100 тысяч непосредственно подчиненных продавцов на достижение беспрецедентных темпов роста. Практически

в каждой такой ситуации мы ставим задачу стать выдающимися лидерами для всех, кто участвует в процессе продаж. В этой книге не рассказывается о перестановке этапов продаж и о статическом менеджменте; она посвящена реальным эффективным методам воздействия на людей, способам достичь высот лидерства, в результате чего ваши прибыли «взлетят до небес».

О менеджменте и процессах продаж написано достаточно много книг. Гораздо меньше литературы описывает «продвинутые» лидерские стратегии или советы профессионалов, достигших значительных высот в своей области, — мастеров продаж. Подобные люди есть везде, включая крупнейшие мировые компании: GM, Oracle, Avon, GE Healthcare, Pfizer, Sprint и любые другие компании из списка Fortune 500. В этой книге приведены интервью со многими мастерами продаж, представляющими крупные и мелкие фирмы, различные отрасли производства и разные группы населения (по размерам доходов).

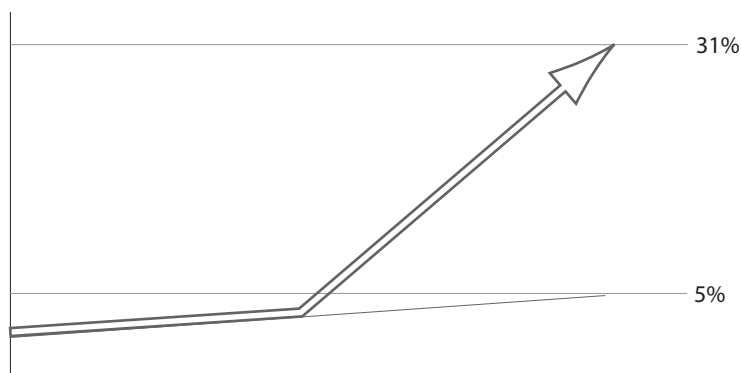
Нелегкий процесс идентификации мастеров продаж занял несколько лет. Компании и продавцы с большой осторожностью представляли своих звездных лидеров и применяемые ими стратегии. Многие придерживались политики конфиденциальности. По этой причине в книге приводятся выдержки из анонимных интервью, в которых не упоминаются имена торговцев и названия некоторых компаний. Цель выполняемого на страницах книги исследования — выявить факторы, способствующие неимоверному росту прибылей компаний, в которых трудятся профессионалы в области продаж.

По мере чтения книги вы узнаете о том, как мастерам продаж удастся объединить все составляющие факторы роста продаж, что приводит к многократному увеличению прибыли. Многие из них делятся секретами своего успеха. Да-да, Бо и другие «звезды продаж» приоткроют вам дверь к успеху. И первым это сделает Бо.

«Достижение серьезного роста было сопряжено с неимоверными усилиями, — рассказывал Бо. — Вряд ли возможно добиться столь впечатляющих показателей только с помощью основных продаж и менеджмента. Серьезный качественный скачок в росте прибыли требует дополнительных усилий. Наша цель была достигнута на 105 процентов.

«Проработав двадцать лет в области продаж, я стал торговым представителем, выполнявшим 200 процентов плана продаж, к тому же мои показатели в 1,5 раза превышали результаты регионального лидера. Причем начинали мы со 105 процентов от запланированного роста по причине трудностей, с которыми нам пришлось столкнуться при найме 60 процентов членов нашей команды. Нам удалось “заменить колеса нашей гоночной машины, не останавливаясь на пит-стоп”. Мы стартовали с нереально высокими планами продаж, поставленные перед необходимостью набора персонала в процессе работы. И наша команда показала чудеса героизма. Мы достигли 105 процентов от запланированных объемов продаж, что составило около 35 процентов годового роста».

Рис. 1.1. Показатели роста прибыли мастеров продаж



Различие между результатами мастеров продаж и их конкурентов разительно. Если не считать таких исключительных показателей, как «6 млн долл. прибыли выросли до 100 млн», а также случаев бесспорного лидерства, то обычно темп роста продаж составляет около 5 процентов, тогда как у мастеров этот показатель достигает 31 процента (рис. 1.1).

Секрет успеха

Как вам удалось достичь столь стремительного роста? Этот вопрос неоднократно задавали организаторы проекта под названием «Мастера продаж». Мы постарались выяснить каким образом

некоторым лидерам удалось увеличить темпы роста, в то время как другие, работающие в тех же компаниях, показывали более скромные результаты.

Я поинтересовался у Бо: «Как вам удалось добиться 35 процентов годового роста сразу же после достижения победных 18 процентов?»

Подробный и четкий ответ Бо излагается в последующих главах, где более детально рассматриваются секреты его успеха и других мастеров продаж.

«Прежде всего, я изолировал сотрудников от всего, что отвлекает их от работы. Я потратил уйму времени, чтобы рассказать каждому из них, что мы имеем дело не просто с экономическими показателями и финансами; мы одна команда и на многое способны.

В начале прошлого года мы заключили несколько выгодных контрактов. Сотрудникам пришлось серьезно потрудиться ради их реализации. Чтобы справиться с этой задачей, нам пришлось готовить их для работы в качестве полноценных партнеров, а не обычных продавцов», — объяснил Бо.

«Для достижения цели с применением особых методов от всех членов команды требовалось активное участие в решении проблем наших клиентов. Обычных управленческих рычагов в подобной ситуации оказалось явно недостаточно. Я должен был стать более решительным лидером; мне потребовалось проявить педагогический талант и постоянно поддерживать связь с потребителями. Членам моей команды пришлось стать героическими приверженцами изменений. Важно отметить, что любой успех заслуживает вознаграждения, поэтому я заверил всех, что каждый будет надлежащим образом поощрен».

Методика мастеров продаж

На основе секретов, реализованных в стратегиях Бо и других мастеров продаж, я сформировал стандартную схему, которую назвал методикой мастеров продаж. В их распоряжении находилось множество разнообразных стратегий достижения успеха, однако восемь из них оказались типичными и использовались практически всеми

мастерами. Их могут взять на вооружение как команды торговцев, работающие в центральных офисах компаний, так и торговые представители на местах, независимо от масштабов компании. В целях контроля надежности результатов проведенных исследований эффекты, явившиеся следствием использования этих стратегий, соотносились с фактическим повышением уровня продаж. Различие между мастером продаж и обычным менеджером состоит в том, что первый для обеспечения роста постоянно прибегает ко всем восьми стратегиям.

Стимулирующая роль стратегий. Восемь стратегий, описанных в книге, представляют собой «стимуляторы» лидерства, а их практическое применение способствует достижению невиданных результатов. В основе каждой стратегии лежат наблюдения, основанные на незыблемых общих принципах.

Восемь лидерских стратегий

1. Начните с «полного медосмотра».
2. Усиливайте мотивацию труда.
3. Найдите путь к сердцу клиента.
4. Создайте оптимальную организационную структуру.
5. Активизируйте ожидания персонала.
6. Будьте профессиональным тренером.
7. Поддерживайте обратную связь
8. Увеличивайте потенциал для поощрения.

В каждой главе книги рассматривается одна из вышеназванных стратегий. Описание каждой из них сопровождается короткими цитатами, метафорами, практическими примерами

и заключениями опытных специалистов, облегчающими их понимание и применение на практике, в какой бы области продаж вы ни работали.

1. *Начните с «полного медосмотра».* Эта стратегия поможет идентифицировать наиболее опасные риски, связанные с получением доходов, требующие первоочередного внимания. Если эти риски не нейтрализовать, они нивелируют эффект любых предпринимаемых вами действий.
2. *Усиливайте мотивацию труда.* Данная стратегия предполагает доскональное изучение и формирование установки каждого члена команды на достижение успеха с помощью высокопродуктивных методов.
3. *Найдите путь к сердцу клиента.* Эта стратегия направлена на изучение потенциальных клиентов и конкурентов более целенаправленными и эффективными способами.
4. *Создайте оптимальную организационную структуру.* Данная стратегия предусматривает использование новых знаний о людях, потенциальных клиентах и конкурентах с целью ориентации команды на получение определенных результатов.
5. *Активизируйте ожидания персонала.* Использует специфичный подход для определения видов деятельности мастеров продаж, которые вносят реальный вклад в достижение результатов.
6. *Будьте профессиональным тренером.* Учит умению завоевывать уважение людей, а также предусматривает придание положительного импульса процессу продаж с целью достижения максимального результата.
7. *Поддерживайте обратную связь.* Данная стратегия предусматривает налаживание обратной связи с клиентами для достижения лучших результатов.

8. *Увеличивайте потенциал для поощрения.* Позволяет реализовать способы поощрения исполнителей, имеющие более индивидуальный и мотивационный характер.

Описываемые стратегии представляют собой самостоятельные, но в то же время взаимосвязанные идеи, поэтому мастера продаж используют их в комплексе. Первые три стратегии помогут лучше подготовиться к достижению успеха, стратегии под номером четыре и пять предоставят новые способы привлечения сотрудников в команду, а последние три позволят вам оптимизировать свои лидерские качества. Каждая из рассматриваемых стратегий основана на предыдущей. По сути, метод мастеров продаж представляет собой последовательность следующих этапов: подготовка, привлечение и лидерство (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Комплекс методов, используемый мастерами продаж



Движущая сила, лежащая в основе производительности персонала, берет начало с каждого отдельного человека, будь то мотивация потенциальных клиентов, поощрение продавца или план по достижению существенного роста, разрабатываемый руководящим звеном.

Метод мастеров продаж предназначен для продавцов-консультантов, менеджеров, работников службы поддержки, торговых партнеров и руководителей — для всех, кто участвует в процессе создания прибыли. Только задействовав все названные стратегии, можно достичь существенного повышения уровня продаж. Самый быстрый и динамичный способ добиться значительных изменений заключается в компетентном руководстве, и только этим способом можно привлечь всех заинтересованных в этом лиц.

Восемь перечисленных стратегий представляют собой методы управления другими людьми. Они позволяют продавцам добиться того, чтобы потенциальные клиенты способствовали увеличению объема продаж. Руководство верхнего звена может использовать их для формирования лидеров из стремящихся к успеху рядовых и «продвинутых» продавцов. Руководители, передающие эти стратегии лидерам компании, отличаются своими способностями, энергией и уровнем производительности, что, в свою очередь, устремляет круто вверх траекторию прибыли целой компании. В неформальных организациях отдельные люди, доход которых зависит от объема продаж их подчиненных, с помощью этого метода могут повысить уровень собственных доходов. В любом случае отношения типа руководитель—подчиненный можно заменить отношениями сотрудничества ради достижения успеха отдельного человека, команды и компании в целом.

Резюме

Мастера продаж познакомят вас с восемью стратегиями, благодаря которым произошел их стремительный карьерный рост. Эти наблюдения включают ряд интересных деталей, представляющих новый подход к выполнению повседневной работы.

Как отметил Бо, «читателю следовало бы ознакомиться с некоторыми основными понятиями, к которым относятся: непрерывный

процесс продаж и наличие движущих сил, понимание ценностного предложения, конкуренции, решения и покупателей, а также другие стандарты, применяемые в традиционных продажах».

Если мы ежегодно сталкиваемся с этими вещами, почему же ожидаем других результатов? Описание деятельности мастеров представляет уже следующий уровень продаж. Человек, имеющий за плечами определенный опыт, воспримет методику мастеров продаж гораздо серьезнее, чем вчерашний выпускник колледжа. Люди, применявшие эту методику на практике, уже имеют определенный опыт продаж, пусть даже и негативный, поэтому они по-настоящему оценивают его суть, а не просто используют в качестве пошагового руководства, не имея при этом никакой практической базы. Применение описанной в книге методики способствует росту продаж».

В последней главе подытоживается все вышесказанное. Я обещаю, что мы сможем разработать вполне реальный план действий по увеличению темпов роста почти за то же время, что вы потратите на чтение этой книги. Методика мастеров продаж — это не просто совокупность задач, а способ возвышения над рутинной повседневных обязанностей. Данные стратегии могут использоваться в качестве критериев самооценки, с помощью которых вы определите, становитесь ли вы мастером, даже если еще не достигли желаемого уровня роста.