

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. Этих 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. Такую 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 попутки 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 требующегося 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: получат 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 спорить. 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.

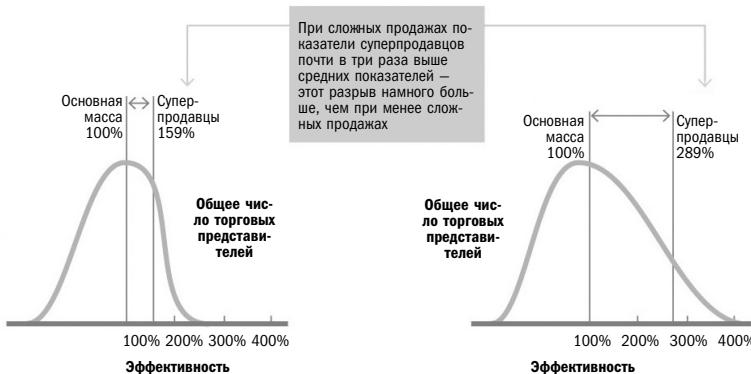
Увеличение разрыва в результативности между продавцами

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 вполовину 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.