

Введение

Взгляд в удивительное будущее

В те незабываемые первые месяцы 2009 года, когда мировая экономика стремительно шла ко дну, руководители продаж в секторе B2B* по всему миру столкнулись с проблемой поистине эпических масштабов, а также с загадкой, которая казалась неразрешимой.

В одночасье исчезли все клиенты. Торговые операции приостановились. Кредиты практически не выдавались, а уж про оплату наличными не приходилось и говорить. Для всех бизнесменов наступили тяжелые времена. А руководители отделов продаж оказались в настоящем кошмаре. Только представьте себе: вы встаете утром, собираете свою рать и посылаете ее на битву, в которой победы ожидать не приходится — и вы это знаете наверняка. И так изо дня в день. Вы приказываете своим воинам найти деньги там, где их найти невозможно. Вообще-то продажи всегда напоминали сражение, поскольку тем, кто этим занимается, неизменно приходится иметь дело с серьезным сопротивлением. Но на этот раз все было по-другому. Одно дело — стараться продать что-то упрямому, нервно взбрыкивающему клиенту. И совсем другое — пытаться продавать клиентам,

* B2B (англ. business-to-business) — межкорпоративные коммерческие операции, продажи корпоративным клиентам. *Прим. перев.*

которых попросту не существует. Именно так обстояли дела в начале 2009 года.

Но при этом порой происходили истории поистине загадочные и даже таинственные. Обстановка для заключения торговых сделок давно уже не была столь неблагоприятной — да что там, она была чуть ли не самой неблагоприятной за весь обозримый период! — однако некоторым особо одаренным торговым представителям все-таки *удавалось* что-то продавать! На самом деле им удавалось продавать не «что-то» — они продавали очень многое. Пока другие бились за самые крохотные сделки, эти выдающиеся личности заключали контракты, о которых многие могли лишь мечтать и в самые благоприятные времена. Было ли это везением? Или эти персонажи родились с такими способностями? И самый важный вопрос: как ухватить это волшебство, как разлить по бутылкам, плотно закупорить и раздать тем, кто чародеями не родился? От ответа на этот вопрос зависело выживание многих компаний.

Именно в таких обстоятельствах Sales Executive Council (SEC) — программа в рамках Corporate Executive Board* — приступила к исследованию, которое оказалось одним из важнейших в области продуктивности торговых представителей за последние несколько десятилетий. Участники нашей программы — главы отделов продаж крупнейших и известнейших компаний мира — поставили перед нами задачу: определить, чем именно отличаются эти невероятно удачливые продавцы от всех прочих. Мы изучали этот вопрос в течение почти четырех лет, охватив при этом несколько дюжин компаний и несколько тысяч торговых представителей, и в результате пришли к трем основополагающим выводам, которые полностью изменили правила

* The Corporate Executive Board Company — американская исследовательская компания, обслуживающая крупный бизнес по всему миру. Основана в 1983 году, штаб-квартира находится в Арлингтоне. *Прим. перев.*

торговли и заставили менеджеров по B2B-продажам пересмотреть свои взгляды.

Первое открытие мы сделали там, куда поначалу не собирались и заглядывать. Оказалось, что практически всех торговых представителей B2B можно разделить на пять четких категорий в зависимости от их умений и поведенческих моделей, определяющих систему взаимодействия с клиентами. Что ж, это уже само по себе интересно — попытаться определить, к какому типу относитесь вы сами и ваши коллеги. Эти пять типов оказались невероятно удобным способом разделить мир на управляемый набор разнообразных методов продаж.

Второй вывод вообще перевернул все с ног на голову. Если вы возьмете эти пять шаблонов — пять типов — и сравните их с реальными показателями продуктивности, вы увидите, что среди продавцов имеется один явный лидер и один явный неудачник: один по своим показателям совершенно очевидно превосходит остальных четверых, а один совершенно очевидно от всех отстает. И эти результаты не могли не вызвать недоумения и даже тревоги. Когда мы демонстрировали их руководителям отделов продаж, мы сталкивались с одной и той же реакцией: результаты вызвали настоящий шок, потому что руководители делали максимальную ставку как раз на тот тип, который оказывался в проигрыше. Именно этот вывод вдребезги разбил представления многих о торговом представителе, который помог бы им выжить в суровые времена.

И здесь мы подходим к третьему открытию, похоже, самому взрывоопасному. Копнув глубже, мы обнаружили нечто совершенно удивительное. Мы начинали исследование четыре года назад, когда экономика была в полном упадке, и целью было найти рецепт, который помог бы торговым представителям выходить победителями в сложившихся непростых условиях. Но все данные указывали на нечто

гораздо более важное и ценное. Тот тип торговых представителей, который чаще всего побеждал, побеждал *не потому*, что экономика была в упадке, — он побеждал *вне зависимости* от ее состояния. Эти продавцы побеждали, потому что отлично ориентировались в сложных продажах, а не потому что чувствовали себя в сложной экономической обстановке как рыбы в воде. Другими словами, когда мы решили загадку высокой результативности во время экономического спада, разгадка оказалась масштабнее, чем можно было предположить. Ваши лучшие торговые представители — те, кто провел вас сквозь трудные времена, — не просто герои сегодняшнего дня. Они герои дня завтрашнего, поскольку именно они гораздо лучше других приспособлены к тому, чтобы продвигать продажи и производить потребительскую ценность в *любой* экономической обстановке. Так что в результате нам удалось найти рецепт, с помощью которого можно создать по-настоящему успешного продавца.

Мы назвали таких продавцов Чемпионами. Это рассказ о них.