

Мэтью Диксон, Brent Адамсон  
**Чемпионы продаж**  
Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе



Matthew Dixon, Brent Adamson  
The Challenger Sale

[ Хороший перевод! ]

**Мэтью Диксон, Brent Адамсон**

**Чемпионы продаж**  
Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе

[Сайт книги](#)  
[Купить книгу в Озоне](#)

Стратегии продаж изменились. Сегодня лучшие торговые представители не подсовывают покупателю товары на все случаи жизни, а предоставляют ему индивидуальные решения для каждой конкретной ситуации. Для этого они используют модель «чемпион». В этой книге вы подробно узнаете об этой модели, а также о том, как она может произвести настоящую революцию в ваших компаниях.

**Для кого предназначена эта книга?**

- Менеджерам отделов продаж и торговым представителям, которые хотят узнать об инновационных идеях в своей сфере деятельности.
- Предпринимателям, которые желают найти оптимальный способ презентации продукта клиентам.
- Бизнес-лидерам, которые хотят знать о новейших стратегиях в мире продаж.

**Об авторе**

Ее авторы - Мэтью Диксон, исполнительный директор СЕВ, ведущей в мире консалтинговой фирмы, основанной на членстве; Brent Адамсон – старший директор этой фирмы.

## **Узнайте о наиболее эффективном подходе к продажам**

«ВЗС»: Всегда заключайте сделки» - это прекрасная, всем известная цитата из фильма «Американцы». Однако Голливуду, конечно, верить нельзя – подобный подход вовсе не самый лучший.

Сладкоречивые торговые представители в дорогих костюмах – это уже вчерашний день. Сегодня они добиваются успехов совершенно иначе.

В этой книге рассказывается об исследовании, проведенном Мэтью Диксоном и Brentом Адамсоном, в котором они установили, что сегодняшние торговые представители в своей деятельности отдают предпочтение так называемому типу «чемпион». «Чемпион» не боится брать ситуацию в свои руки. Он добивается сделок при помощи обучения, а не убеждения. И это серьезная подвижка в мире продаж.

Вы узнаете, почему эта техника столь эффективна, и как сотрудники вашего отдела продаж могут стать чемпионами.

**Также в этой книге рассказывается о том:**

- каким образом «чемпион» олицетворяет собой все, что необходимо для успешных продаж;
- как «подводить» клиента к покупке без навязчивого рекламирования товара;
- почему наиболее эффективные торговые представители почти всегда относятся к типу «чемпион».

## **Эффективные продавцы умеют увлечь клиента и персонифицировать продукт**

Когда вы думаете о продажах, что первым приходит вам в голову? Наверное, хитрый говорливый торговый представитель, который заключает сделки?

Но почему же мы всегда фокусируемся на продавце, а не клиенте?

Продажи – это не монолог, а диалог. Успехом пользуются те компании, которые применяют такие методы при работе с клиентом, в которых тот стоит на первом месте.

Продажа решений входит в их число. Этот метод представляет собой продажу индивидуальных продуктов и сервисов для решения конкретной проблемы, а не всех проблем сразу.

К примеру, производитель автомобилей не будет пытаться продать пекарне любой автомобиль, а будет предлагать ей такой автофургон для развозки товаров, в котором хлебобулочные изделия долго не будут остывать. Другими словами, изготовитель автомобилей продаст пекарне решение проблемы доставки несвежего хлеба.

Так в чем же эффективность этого подхода? Продажа решений помогает отличаться от других конкурентов, а также контролировать цены.

Благодаря этому методу изготовителю автомобилей не нужно переживать, что его соперники продадут такой же тип фургона. Кроме того, у него нет надобности в целях конкуренции прибегать к снижению цен. В конце концов, успеха можно добиться и другим путем – например, создав индивидуальный товар для конкретного клиента.

Метод продажи решений имеет свои преимущества. Но он и более сложен, чем другие, поскольку предполагает, что торговый представитель тщательно изучит нужды клиента, а также найдет креативный способ удовлетворить их.

Суть работы продавца, который использует этот способ – в нахождении решений специфических проблем клиента, а не навязывание ему готовых шаблонных предложений. Другими словами, продажа решений – это что-то больше чем просто агрессивная реклама.

Торговые представители, которые применяют этот метод, должны близко работать с клиентом и выяснить все особенности его бизнеса. Тогда они смогут предложить хорошее решение.

# В продажах решений «чемпионам» нет равных

Продажа решений – эффективный метод, который представляет собой динамичное взаимодействие между торговыми представителями и клиентами.

Тем не менее, важно понимать, что его нельзя применять всегда и везде.

Проведя исследование среди сотрудников 90 компаний по всему миру, авторы этой книги выяснили, что существует 5 типов торговых представителей.

Первый тип – трудяги. Эти высокомотивированные «прыгуны выше головы» прилагают вдвое больше усилий, чем какой-либо другой работник отдела продаж.

Второй тип – «рубахи-парни», большие любители выстраивать отношения. Эти «славные парни» всегда готовы помочь клиентам, коллегам, да и вообще всем. Они добиваются успеха при помощи качественных взаимоотношений.

Третий тип – волк одиночка. Эти продавцы никогда не придерживаются существующих правил и никогда не пишут отчеты. Им абсолютно чужд командный дух. Скорее всего, вы просто уволите их, если, конечно, они случайно не окажутся гениями продаж.

Четвертый тип – «кризисный менеджер», умеющий решать проблемы. Они более ориентированы на клиентов, чем на продажи, однако далеко не столь дружелюбны как «рубахи-парни».

Ну и, наконец, пятый тип – чемпион. Такие торговые представители глубоко понимают клиентов, обожают обсуждать с ними все детали сделки и расширять границы возможного. Они искрят прорывными идеями и имеют проницательный взгляд на вещи.

Из всех этих типов конечно именно чемпион лучше всех справляется с продажей решений. Хотя посредственных продавцов, конечно, хватает среди всех этих типов, однако почти 40% всех топовых торговых представителей являются именно чемпионами.

Более того, эта цифра подсказывает до 50%, если взять во внимание только продажу решений. С этим типом продаж чемпион справляется лучше всех.

Теперь давайте разберемся, что же делает чемпионов такими особенными.

# **Продавцы-чемпионы – настоящие учителя по призванию. Благодаря им клиент узнает об оптимальных решениях**

Почему чемпион столь искусен в продаже решений? Один из главных аспектов его техники – это умение обучать.

И почему же это качество столь важно?

Многие компании не осознают, что среднестатистический клиент не видит великих различий между различными продуктами и брендами. И когда ему нужно решать, какой товар купить, все зависит именно от общения с продавцом.

К примеру, вам, возможно, очень нравится рассказывать клиентам о том, что такой-то автомобиль потребляет на один процент меньше горючего по сравнению с конкурентами. Однако их это может мало интересовать. Короче вы должны знать, чего ожидает клиент.

Авторы «Чемпиона продаж» поняли это, когда проводили одно исследование с 5000 клиентов. Оно показало, что 53% их лояльности зависит от того, насколько им понравилось общение с продавцом и весь процесс продажи. И это очень много!

Следовательно, если это столь важно, что же вы сделаете, чтобы добиться своего?

Многие торговые представители считают, что просто следует хорошо разбираться в бизнесе клиента. Они правы, особенно, если речь о продаже решения. Однако именно способность продающего обучать делает процесс продажи столь ценным в глазах клиента.

Конечно, если вы покажите своему потенциальному клиенту, что понимаете его проблемы, то продемонстрируете эмпатию. Однако она не даст ничего конкретного вашему клиенту.

Но вы действительно поможете, если вам много известно о его бизнесе и вы можете научить его чему-то. Умение делиться опытом – именно то, что приносит чемпиону так много сделок. К примеру, конечно пекарю понравится, если вы все время будете болтать обо всех его изделиях и сочувственно относиться к тому, что он вынужден вставать очень рано.

Но толку от этого мало. А вот, если вы сможете объяснить, почему некоторые виды хлебобулочных изделий портятся после перевозки на короткие расстояния, а главное каким образом ваш товар или услуга могут помочь решить эту проблему, то тогда клиент будет ваш!

## **Чемпион играет ведущую роль в диалоге с клиентом. Правильно выстраивая его, он подвести клиента к правильному решению**

Итак, чемпионы преуспевают благодаря тому, что учат клиента чему-то полезному для его бизнеса.

Сложно ли это? Вовсе нет – просто нужна хорошая подготовка, а также умение строить диалог определенным образом.

Коммерческое обучение – самый лучший способ достичь этого. Суть этого способа в том, что вы рассказываете вашим клиентам о сильных сторонах вашей компании. Например, представьте, что торговый представитель компании, торгующей офисной мебелью, встречается с клиентом, чья компания только что построила новое офисное здание.

Хороший торговый диалог между ними будет состоять из шести действий.

Во-первых, вы должны установить доверительные отношения с клиентом. Для этого вам нужно представить свое видение его проблемы. Вы можете указать, что большие офисы и сотрудничество – вещи несовместимые.

Далее, вы должны показать клиенту иную точку зрения. Скажите ему, что эффективное сотрудничество наблюдается в небольших группах, состоящих из 3-4 человек. Однако конференц-залы в его зданиях рассчитаны на 8 человек!

Теперь объясните, почему эта проблема намного серьезнее, чем кажется. Поделитесь с клиентом информацией об исследованиях, которые говорят о том, что большие конференц-залы – главные враги инноваций.

Затем покажите, каким образом эта проблема негативно влияет на бизнес клиента, как плохое сотрудничество между работниками приводит к тому, что компания начинает проигрывать конкурентам.

Теперь наступает время для предложения. Вы чемпион и поэтому не торгуете шаблонами. Вы предлагаете что-то новое, способное улучшить ситуацию клиента. Например, вы можете предложить: «Почему бы не разделить один большой конференц-зал на две меньшие части?».

Да, у вас конечно же с самого начала имеется решение наготове, однако предлагать его нужно только в самом конце диалога. Теперь вы уже убедили вашего потенциального клиента! Он желает, чтобы его работники лучше сотрудничали и для этого хочет разделить конференц-зал. Но он не знает, как это сделать, но вот удача, вы как раз продаете подвижные стены!

Итак, эффективные продажи – это не просто активная реклама. Это также так называемый «обучающий» диалог, который помогает вашему потенциальному клиенту иначе взглянуть на вещи и понять, что ему нужен ваш товар.

## **Крайне важно, чтобы ваше решение выглядело привлекательно для всех заинтересованных сторон**

Как уже упоминалось, продажа решения подразумевает очень серьезную работу с клиентом (намного серьезнее, чем в случае с любым другим методом). И именно продавцы-чемпионы превосходно умеют справляться с ней!

Конечно, когда торговому представителю приходится иметь дело со многими акционерами и их разными мнениями добиться желаемого зачастую очень непросто.

Насколько непросто? Авторы книги установили, что принимающие решение и заключающие сделку (например, руководители высшего звена) более всего беспокоятся о том, чтобы другие сотрудники поддержали их действия. А те, в свою очередь, стремятся выяснить подробности сделки у торгового представителя.

Это означает, что вам нужно убеждать не руководителей компании, а их подчиненных в том, что ваш продукт будет очень полезен.

Очень важно адаптировать ваше послание для разных акционеров, чтобы получить поддержку каждого из них. Адаптация означает приспособление вашего предложения к конкретным нуждам ваших потенциальных клиентов, их индустрии и компании.

Вы не можете одинаково рекламировать ваш товар для каждого и ожидать, что они все придут в восторг от вашего предложения. Чтобы заинтересовать клиентов, подумайте о том, что для них важно. Каковы их экономические цели? К чему они стремятся?

К примеру, генеральному директору может быть важно снижение себестоимости, а начальника отдела кадров будет волновать то, насколько товаром или услугой будут удовлетворены рядовые сотрудники. Так что нужно будить адаптировать ваше послание и для обычных работников, а не только для генерального директора.

Вам не следует тратить время на разглагольствования о разных возможностях подвижных стен, разговаривая с представителем отдела кадров. Лучше расскажите ему, что сотрудничество более свойственно небольшим группам людей, и потому использование подвижных стен для разделения конференц-залов будет способствовать лучшему взаимодействию между работниками, а это, в свою очередь, сделает компанию более инновационной.

Ну и, наконец, в вашем послании должно подчеркиваться, что сотрудничество уменьшает стресс и делает работников счастливее.

## **Не бойтесь быть во главе процесса – настоящий чемпион контролирует его с самого начала**

Чемпионы всегда контролируют процесс продажи с начала и до конца.

Это означает, что они не сомневаются в своем предложении, и всегда будут стараться добиться того, чтобы потенциальный клиент увидел его полезность.

Это очень важно, поскольку торговые представители не любят брать бразды правления в свои руки. Им не нравится говорить о деньгах и подталкивать клиента к принятию решения.

Дело здесь не только в излишней скромности. Согласно одному исследованию, проведенному BayGroup International, 75% торговых представителей считает, что отделы закупок обладают большей властью, чем они в ведении переговоров о заключении сделки.

Интересно, что это же исследование показало, что работникам отдела закупок уверены, что как раз у торговых представителей, а не у них, власти больше!

Не забывайте об этом, тогда вам наверняка будет проще взять процесс продажи в свои руки с самого начала. Не ждите до того момента, когда настанет время обсуждения цены. Начинайте действовать сразу.

К примеру, вы должны определить, насколько компания заинтересована в вашем товаре. Для этого попросите встретиться с ее главными акционерами.

Тогда вы заранее будете знать, не перехватил ли уже этого клиента ваш конкурент. Если это случилось, то к вам на встречу согласятся прислать лишь руководителей низшего звена просто для того, чтобы выяснить что еще есть на рынке.

В общем, чтобы даром не тратить время и деньги на исследование бизнеса клиента и подготовку «обучающего диалога», сразу спросите, когда главный акционер планирует включиться в рассмотрение вашего предложения. Если вы не получите ясного ответа, тогда вероятно будет разумно просто начать искать нового клиента.

Если вас действительно заинтересовало то, о чем здесь говорится – продолжайте читать! Далее будет еще интересней. Мы покажем вам, как сделать из самого стеснительного и сдержанного торгового представителя настоящего чемпиона.

## **Делитесь знаниями и решениями со всеми членами отдела продаж и выигрывайте вместе**

Если вы – менеджер по продажам, то наверняка бы хотели знать, как превратить ваших торговых представителей в настоящих чемпионов.

Вот три метода, которые помогут вашим продавцам освоить чемпионскую модель.

Во-первых, обеспечьте сотрудников вашего отдела максимумом полезной информации о разных потенциальных клиентах, компаниях и индустриях. Она им пригодится при ведении обучающего диалога с клиентом.

Кроме того, учите ваших сотрудников вышеупомянутой технике адаптации. Сделайте памятку с объяснением целей, которые преследуют представители разных должностей и индустрий. Конечно, молодые продавцы не смогут интуитивно определить, как лучше всего вести диалог с менеджером отдела кадров и сотрудником по связи с клиентами, но их несомненно можно научить этому.

Ну и наконец, помогайте своим торговым представителям осваивать ту часть чемпионской модели, которая выглядит наиболее привлекательно в глазах многих. Речь о контроле. Да, некоторые торговые представители склонны к пассивности и готовности просто давать клиенту все, что тот хочет, лишь бы была заключена сделка. Однако вы можете помочь им изменить подобное отношение.

Например, посоветуйте им перейти на другие каналы сбыта и объясните, что им просто следует начинать искать нового клиента, если в определенный момент в диалог о заключении сделки не включился менеджер высшего звена.

Наконец, никто не научит торгового представителя быть чемпионом лучше за вашу компанию. Ведь за время своей деятельности у нее накопилась масса практических полезных данных о стратегиях продаж. Так что расскажите своим торговым представителям о том, что работает, а что – нет.

Например, торговый представитель мебельной компании, конечно, не знает, каким образом лучше всего продавать свой товар модному бутику, если ему раньше приходилось иметь дело лишь с обычными мебельными магазинами.

Вы менеджер, и вам доступна история всех прошлых продаж вашей компании. Поэтому вы можете легко объяснить своему торговому представителю, как ему поступить в случае с вышеупомянутым модным бутиком.

В общем, если вы знаете, какова оптимальная стратегия продаж в той или иной ситуации, то обязательно рассказывайте о ней вашим подчиненным!

## **Если вы хотите сделать из вашей компании настоящего чемпиона продаж, то помните о ваших менеджерах**

Вот вам последний совет о том, как превратить ваш отдел с продаж в настоящих чемпионов. Менеджеры играют в этом очень важную роль.

Собственно говоря, без них вам никак не обойтись.

Если вы предприниматель, то конечно можете принимать сколько угодно стратегических решений, однако не следует забывать, что кому-то в вашей компании еще следует их выполнить.

И бесполезно надеяться, что генеральный директор или руководитель отдела продаж пойдет к каждому торговому представителю, чтобы научить его чемпионскому методу, а затем будет внимательно следить за тем, следует ли он ему.

Это задача менеджеров. Они могут и должны это делать. Вы не сможете применять модель чемпионов в вашей организации, если не убедите своих менеджеров, что это хорошая идея. Тогда ваши усилия по внедрению этой стратегии окажутся напрасными. Сколько бы вы ни потратили времени на обучение торговых представителей, все будет бесполезно, если менеджер просто скажет, что они уделяют слишком много времени исследованию бизнес модели потенциального клиента.

Итак, вы не сможете ничего достичь без хороших менеджеров. Но как же можно найти таких менеджеров, которые оценят чемпионскую модель продаж по достоинству?

Вам следует искать тех, кто обладает определенными базовыми качествами (такими как добросовестность и надежность) и хорошим пониманием продаж.

Также следует заметить, что этим менеджерам вовсе не обязательно иметь многолетний опыт чемпионских продаж, им просто нужно поощрять чемпионов и не мешать им.

Как только у вас появятся подходящие менеджеры, вы сможете полностью изменить стратегию продаж вашей компании и заполучите больше клиентов!

## **Итак, основная мысль книги:**

Сегодня в продажах главное – способность предложить индивидуальное решение проблемы клиента. Лучший способ сделать это – изучить все важные сведения об индустрии вашего клиента, адаптировать ваше послание к каждому человеку, который участвует в принятии решения относительно покупки вашего товара, а также управлять диалогом с ними с начала и до самого конца. Другими словами, вы должны быть чемпионом!

### **Практический совет:**

Когда вы будете готовиться к обучающему диалогу, уделите внимание уникальным аспектам вашего продукта, которые другие не оценивают должным образом.

Не обращайтесь на привлекательные качества или функции, которые делают ваш продукт «оптимальным» в традиционном смысле этого слова. Лучше поищите те его особые свойства, которые являются уникальными, но недооцененными.

Как только вы найдете их, постарайтесь понять, почему другие не ценят их столь же сильно, как вы. Спросите себя: «Как сделать так, чтобы ваши клиенты тоже поняли, что эти свойства важны и особенны?»