Максим БУЕВ,
профессор прикладных финансов,
Европейский университет
в Санкт–Петербурге

Чемпионы продаж, или Что говорил профессор Челленджер

Пять лет назад, в январе 2009 года, спустившись с высочайшей вершины Анд, я с друзьями-финансистами отогревался у бассейна отеля Hyatt в аргентинском городе Мендос. Эта провинция известна во всем мире своими виноградниками, поэтому, помимо «Пина Колады» в баре, в мои планы входил и тур по местным винодельням. Одному ехать было скучно, и я попытался соблазнить на поездку кого-нибудь из своих английских друзей. Один из них, в то время успешный сейлз банка Barclays Capital в Лондоне, на мое предложение ответил примерно как герой Ди Каприо в фильме «Волк с Уолл-стрит», который, передавая авторучку одному из слушателей своей лекции, произнес: «Sell it to me!»

Тогда мне стало интересно, как действуют люди в ответ на такую просьбу. Год назад на рейсе из Питера в Лондон я листал бортовой журнал и наткнулся на прелюбопытнейшую статью американской консалтинговой компании CEB, посвященную исследованию поведения сейлзов. Именно этот анализ лег в основу бестселлера Мэттью Диксона и Брента Адамсона, менеджеров высшего звена в CEB. Книга вышла в 2013 году на русском языке под названием: «Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе».

Исследование было организовано в первые месяцы 2009 года, как раз когда я столкнулся с необходимостью продать другу тур в аргентинскую долину Уко. Мировая экономика тогда уверенно катилась вниз, клиенты банков исчезли в одночасье, количество заключенных сделок стремительно падало, ликвидность и кредит испарились. Для сейлзов финансовых продуктов в Citi это было особенно кошмарным временем: одно дело продавать сомневающимся или нервничающим клиентам, а другое — продавать в пустыне.

Тем не менее, несмотря на оскал жесточайшего кризиса, некоторые финансисты продолжали свое успешное дело. В том числе и мой друг из Barclays. В то время как другие корпели над закрытием даже мелких сделок, он табунами приводил в банк готовых платить клиентов, о которых другие сейлзы могли только мечтать даже во времена растущей экономики. Удача или все-таки врожденный талант? А может, определенная манера поведения?

Компания CEB опросила менеджеров отделов продаж в 90 компаниях по всему миру, чтобы выяснить, в чем секрет успеха успешного сейлза. Каждого сотрудника компания попросила оценить

производительность троих его подчиненных — двух средних сейлзов и одной «звезды» — по 44 различным характеристикам. Далее последовал факторный анализ ответов сейлзов. В результате были выявлены три ключевые находки, каждая из которых радикально отличалась от сложившегося у большинства руководителей представления о процессе продаж.

Оказалось, что из общей массы 44 возможных характеристик, по которым оценивались сейлзы, можно четко выделись пять отличных друг от друга групп.

Первая группа: «Усердные работники» (hard workers). Эти сейлзы приходят в офис первыми, а уходят последними. Они мотивированы, никогда не сдаются и всегда готовы вложить в подготовку сделки дополнительные силы и энергию, даже когда таковых уже не остается. «Усердные» делают больше звонков клиентам и успевают на рекордное количество бизнес-встреч, чем кто-либо еще на деске. Их энтузиазм распространяется также на то, чтобы внимательно изучать фидбэк от клиентов с целью повышения уровня своей сноровки. Иными словами, это ребята, которые верят в то, что успех придет, если делать вещи правильно, тщательно и в больших количествах: звонков, имейлов, RFPs, встреч и прочее.

Вторая группа: «Созидатели отношений» (relationship builders). Все свои силы и энергию они устремляют на удовлетворение желаний своих клиентов. Фактически основу выигрыша в продажах они видят в построении прочных профессиональных и личностных отношений с клиентами. Их девиз: «Все, что нужно клиенту, я претворю в жизнь по первому зову оного».

Есть еще «одинокие волки» (lone wolves). Они работают, следуя своим инстинктам, а не правилам, установленным для отдела продаж. «Волкам» наплевать на compliance, написание отчетов о поездках и тому подобное. Они, вроде героев-полицейских в фильмах с Брюсом Уиллисом, делают все не так, как им говорят, всегда на грани увольнения, однако в итоге свой план по сделкам выполняют (что, собственно, и спасает их от увольнения).

Четвертую группу представляют «люди, которые быстро решают проблемы» (reactive problem solvers) — как Харви Кейтель из «Криминального чтива». Они надежны и отличаются вниманием к деталям. Начиная работу над сделкой, они стремятся педантично удостовериться, что каждое мелкое обещание, данное клиенту, выполняется точно. В их фокус попадает и весь процесс обслуживания сделки после ее заключения — им важно, чтобы execution был быстрым и тщательным. Каждое утро у харви грандиозные планы на день по генерации новых сделок, но они кардинально меняются, как только ему звонит его старый клиент с некой проблемой. Вместо того чтобы передать клиента middle-офису, харви ищут способы сделать клиента счастливым, при этом жертвуя временем для генерации новых бизнес-возможностей.

> В МАНЕРАХ И ПОВЕДЕНИИ ЧЕЛЛЕНДЖЕРОВ ЕСТЬ НЕЧТО, ЧТО ИХ СУЩЕСТВЕННО ВЫДЕЛЯЕТ СРЕДИ «ЗВЕЗД». ЭТО СПОСОБНОСТЬ УЧИТЬ, ПРИСПОСАБЛИВАТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ

Наконец, есть челленджеры (challengers) — люди, бросающие клиенту вызов. Челленджеры всегда спорят. Они очень хорошо понимают суть бизнеса клиентов и используют это понимание для того, чтобы заставлять их думать, как улучшить свой бизнес. Челленджеры учат клиентов, как сделать функционирование их компании более эффективным. Люди этой группы не боятся открыто выражать свое мнение даже в тех случаях, когда оно кажется спорным и не всем нравится. Челленджеры «прессуют» клиентов как насчет их взгляда на мир, так и насчет цен на продукты, которые продают. Более того, такая манера свойственна челленджерам даже в разговоре с их собственными боссами. Однако руководителям это нравится — они как бы используют беседы с челленджерами для проверки на адекватность своих собственных взглядов на ситуацию.

Однако разделение сейлзов на страты стало не самым интересным открытием исследования CEB: когда представителей пяти групп сравнили по их производительности, одна группа оказалась значительно впереди, а другая — существенно позади. Как вы думаете, какие это группы? Я уверен, что читатель ошибется в ответе.

Прежде чем раскрыть карты, следует отметить, что при анализе производительности сейлзов исследователи разбили всех опрошенных на «основных исполнителей» (core performers) и «звезд», то есть неких, согласно терминологии Майкла Льюиса («Покер лжецов»), Big Swinging Dicks. Последние входили в 20% лучших сейлзов компании по (пере)выполнению плана продаж и исполнению бюджетов.

Среди «основных» ни один тип сейлзов не доминировал над другим. «Основные» не становились «звездами» не потому, что принадлежали к какому-то конкретному типу, а потому, что были середнячками от природы. Иными словами, есть пять возможных путей, чтобы стать середнячком: у посредственности есть несколько оттенков. Что же касается «звезд», то оказалось, что 40% членов группы было представлено... челленджерами! Удивлены?

В манерах и поведении челленджеров есть нечто, что их существенно выделяет среди «звезд». Это три вещи: учить, приспосабливать и контролировать.

Во-первых, обладая уникальным взглядом на бизнес, а также способностью вовлечь клиента в диалог, челленджеры его учат и открывают для него новые перспективы. Во-вторых, челленджеры хорошо чувствуют, что движет не только желаниями клиента, но также и его бизнесом. Таким образом, челленджеры способны

настроить разговор на такую волну, что их ключевое послание адресуется нужному человеку, от которого зависит решение того или иного вопроса в компании. Иными словами, челленджеры приспосабливают сигнал под конкретную ситуацию и человека. Наконец, они не боятся открыто обсуждать вопрос денег и стоимости и давить на клиента в случае необходимости. Так челленджеры контролируют процесс заключения сделки.

Этими характеристиками абсолютно не обладают «созидатели отношений» — представители этой страты составляли лишь 7% среди Big Swinging Dicks. В то время как челленджеры выигрывают сделки за счет поддержания определенного конструктивного напряжения во время всего процесса переговоров, «созидатели» стремятся развеивать любые признаки напряжения. Они хотят войти в комфортную зону клиента, а не выбить его оттуда. Это может приносить дивиденды, но, согласно исследованию, редко сулит золотые горы. Неожиданное откровение для глав сейлз-десков, которые в разгар мировой рецессии и испаряющейся клиентской базы поощряли своих уполномоченных идти в народ, «обнять» клиента и строить с ним более глубокие отношения!

Неужели челленджеры во время финансового апокалипсиса оказываются лучше всего приспособленными, а «созидатели отношений» — хуже всего? В мире, где инвесторы излишне напуганы неопределенностью и ожидают давления со всех сторон, манера челленджеров «прессовать клиента» не так удивляет, а открываемая ими новая для клиента перспектива и конкретный бизнес уменьшают эту неопределенность и таким образом привлекают внимание.

Третьим и последним важным результатом исследования стал вывод о том, что сейлзы-челленджеры бьют всех остальных «спустя рукава», независимо от состояния экономики. Они особенно хороши, когда речь идет о продажах сложных продуктов или решений для бизнеса и их комбинаций. Именно продажа решений особенно актуальна во времена кризисов, что делает челленджеров особенно заметными. В продажах типовой линейки продуктов, где важны лишь объемы и цена, сейлзу не надо быть семи пядей во лбу — любая из пяти манер поведения сойдет. Единственный, кто может бросить хоть какой-то вызов челленджерам в сложных продажах, — это «одинокий волк», и «созидатели отношений» вновь оказываются в числе безнадежно отставших. Следует отметить, исследование CEB не утверждает, что хорошие отношения с клиентами не важны — отнюдь нет! Однако если «созидатели» видят в этом самоцель, то челленджеры идут гораздо дальше, они не обладают «менталитетом слуги».

Обсуждая недавно результаты этого интересного анализа, в основном с трейдерами из Москвы и Северной столицы, я услышал мнение, что подобные выводы о культуре сейлзов вряд ли подходят к ситуации, сложившейся в финансовом секторе России. Я считаю, что большинство сейлзов в нашей стране прочно попадают в категорию «созидателей отношений» и «усердных работников». В сравнительно несложном по запросам клиентов и набору продуктов отечественном финансовом секторе поиск новых решений до недавнего времени либо не был актуальным вообще, либо его необходимость недостаточно хорошо понималась обеими сторонами процесса торгов. В то же время на западных посткризисных рынках для многих бизнесов остро стоит проблема перестройки существующих моделей функционирования, поиска новых решений, челленджеры — это то, что доктор прописал для такой ситуации. У нас же до настоящей инновационности еще далеко, успех до сих пор видят в длинных линейках однотипных продуктов, объемах сделок, проданных «с полки».

...Тогда, в январе 2009 года, я так и не смог «продать» тур по винодельням своему другу, успешному сейлзу из Barclays: все потому, что я использовал подход, свойственный «созидателям отношений». Уставшему альпинисту, наконец-то, после двухнедельного восхождения, расположившемуся в шезлонге, меньше всего хотелось куда-то ехать по изнуряющей жаре, пусть даже и в долину Уко, пусть даже и с надежным соседом по связке и палатке... Чтобы продать тур, надо было, как говорил герой Ди Каприо своим будущим коллегам по Stratton Oakmont Inc., создать ощущение срочности и чувство необходимости в продукте именно сейчас. Наверное, начать следовало со слов профессора Челленджера, второго по известности главного героя романов Артура Конан Дойля: «Я чувствую, что у вас что-то брезжит в мозгу, так давайте же терпеливо раздувать эту искорку».

БОЛЬШИНСТВО СЕЙЛЗОВ В НАШЕЙ СТРАНЕ ПРОЧНО ПОПАДАЮТ В КАТЕГОРИЮ «СОЗИДАТЕЛЕЙ ОТНОШЕНИЙ» И «УСЕРДНЫХ РАБОТНИКОВ»